

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Anne Leskelä

Tiimin lähiesimies etänä – Case Kela

Tiivistelmä

Anne Leskelä

Tiimin lähiesimies etänä, 80 sivua, 4 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden koulutusohjelma YAMK

Opinnäytetyö 2019

Ohjaaja: lehtori Mika Tonder, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Kansaneläkelaitoksen, jatkossa Kela, viiden vakuutuspiirin terveydenhuoltoetuksien keskuksien etuuskäsittelijöiden näkökulmasta tiimin etäjohtamisen toteutumista Kelan hajautetussa organisaatiossa. Kelassa oli iso madallettu organisaatiomuutos, joka tuli voimaan 1.1.2016. Organisaatiomuutos suurensi etuuspalvelujen tuloksiköitä huomattavasti, mistä johtuen yhä useammalla toimihenkilöllä lähiesimies ja kollegat työskentelevät etänä toisessa toimipisteessä tai muualla sovituksessa paikassa.

Opinnäytetyön teoriaosuus muodostui käsitteistä tiimi, hajautettu organisaatio, etätyö ja etäjohtaminen. Empiirisessä osuudessa hyödynnettiin sekä määrällistä että laadullista tutkimusta. Otantamenetelmänä tutkimuksessa käytettiin harkinnanvaraista näytettä. Empiirisen aineiston tiedonkeruussa käytettiin kyselylomaketta, joka sisälsi määrällisen aineiston suljettujen ja sekamuotoisten kysymysten lisäksi laadullisen aineiston kysymyksiä. Tutkimukseen liittyvä tiedonkeruu suoritettiin Kelan analytiikkayksikön toteuttamana, sähköinen kysely Questback Essentials -ohjelmistolla. Kyselylomake lähetettiin 400 etuuskäsittelijälle ja vastauksia saatiin 181, vastausaste 46%. Tutkimuksen kannalta oleellisten kysymysten kokonaisvastauksia jatkoanalysoitiin tilastollisella SPSS-ohjelmistolla. Tutkimuksessa käytettiin analysointimenetelmänä ristiintaulukointia, jolla tutkittiin vastauksen jakaumia eri vakuutuspiireissä. Kyselylomakkeen avointen kysymysten vastaukset analysoitiin sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksen keskeisimpinä kokonaistuloksina voidaan todeta, että 87% tiimien lähiesimiehistä työskentelee etänä 1–5 päivänä viikossa. Suurin osa etänä toimivista tiimien lähiesimiehistä pitää tiimipalavereita kerran kuukaudessa tai harvemmin. Tiimit tapaavat kasvotusten harvoin tai eivät koskaan. Säännöllisesti sovitut kahdenkeskisiä keskusteluja etänä toimivan lähiesimiehen kanssa ei juuri ole. Etäesimies työskentelee etäällä alaisistaan ja fyysinen etäisyys alaisista aiheuttaa vuorovaikutuksen sekä yhteisöllisyyden heikentymistä. Etäjohtamisessa tarvitaan säännöllisiä tiimipalavereita ja esimies-alaiskeskusteluhetkiä, sekä esimiehen käyntejä alaisten luona toimistoissa. Tiimipalavereiden alussa tai lopussa olisi hyvä varata hetki aikaa epämuodollisille keskusteluille. Esimies-alaiskeskusteluhetkiä varten esimiehen olisi hyvä varata kalenterista säännölliset ”vastaanottoajat” halukkaille. Tiimille olisi hyvä järjestää joskus yhteisiä tapaamisia, jossa tavataan kasvotusten. Tällaisen tapaamisen voisi järjestää esimerkiksi yhdistämällä henkilöstöbarometrin purkutilaisuuden työhyvinvointi-iltapäivään.

Asiasanat: tiimi, hajautettu organisaatio, etätyö, etäjohtaminen

Abstract

Anne Leskelä

The Team's Superior in Remote Management, 80 Pages, 4 Appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Business Lappeenranta

Master of Business Administration (MBA)

Master's Thesis 2019

Instructor: Mika Tonder, Senior Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences

The aim of this master's thesis was to discover how managing teams through telecommuting works in the decentralized organization of the Social Insurance Institution of Finland. The survey was conducted on benefit officers at the Center for Medical Care Benefits from five different Insurance Districts. There was a major organizational change that entered into force on 1 January 2016. This organizational change enlarged the business units, which is why now more employees have their superior working remotely at appointed location, for example in another office.

The theoretical framework of the study consists of the terms: team, decentralized organization, remote work and remote management. For empirical research, both quantitative and qualitative methods were used, and the data was collected by conducting a questionnaire survey. The process of collecting the data was done by the Social Insurance Institution's unit of analytics, by an online survey software Questback Essentials. The questionnaire was sent to 400 benefit officers and 181 answers were received, the response rate being 46%. The most relevant questions for the study were further analyzed on SPSS's Statistics program. As an analyzing method cross tabulation was used in the study, which examined the distribution of answers given in different Insurance Districts. The process of analyzing essay questions was done by content analysis.

The most important overall result for the study is that 87% of teams' superiors work remotely 1–5 days a week. Most of the superiors working remotely hold team meetings once a month or less frequently. The teams meet up in person rarely or never. Regularly scheduled one-on-one discussions between a superior working remotely and an employee does not really happen. Superior working remotely is working somewhere else, away from the employees, and the physical distance causes problems in interaction and communality. To make remote management work, regular team meetings need to be held, as well as superior-employee discussions, and the superior needs to visit the employees at the office. At the beginning, or alternatively at the end of a meeting, it would be suggested to have a moment for an informal discussion. For superior-employee discussions would be good for the superior to set specific office hours in his/her calendar for these discussions. It would also be good for the team to have meetings at times in person.

Keywords: team, decentralized organization, working remotely, remote management

Sisällys

1	Johdanto.....	5
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	6
1.2	Aihetta sivuavia tutkimuksia	7
1.3	Empiirinen rajaus ja tutkimusmenetelmä	8
1.4	Otanta- ja tiedonkeruumenetelmä	10
1.5	Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä	12
2	Tutkimuksen luotettavuus.....	14
2.1	Validiteetti.....	16
2.2	Reliabiliteetti.....	17
2.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	17
3	Kohdeorganisaation esittely.....	18
4	Johtaminen nykypäivänä	20
4.1	Mitä on valmentava johtajuus?	21
4.2	Valmentava esimiehisuus	22
4.3	Muuttuva toimintaympäristö	24
4.4	Millainen on valmentava esimies	24
5	Tiimi	26
5.1	Tiimin koko	27
5.2	Tiimityön etuja ja haasteita	28
5.3	Tiimin esimiehen tehtäviä	29
6	Etätyö hajautetussa organisaatiossa	31
6.1	Etätyö	31
6.1.1	Etätyön edellytyksiä	32
6.1.2	Etätyön hyötyjä ja haasteita	33
6.2	Vuorovaikutus virtuaalisessa etätyössä	35
6.3	Luottamus virtuaalisessa etätyössä	36
7	Etäjohtaminen	36
7.1	Etätiimin vaatimuksia	37
7.2	Tiimin hallinta ja viestintä	38
7.3	Esimiehen ominaisuuksia hajautetussa tiimissä	39
8	Tutkimustulokset	41
8.1	Taustatiedot	42
8.2	Tiimipalaverit	49
8.3	Fyysinen työskentely/keskustelut/tiimin tapaamiset	53
8.4	Yhteydenpito	58
8.5	Hyviä käytäntöjä ja kehityskohteita	59
9	Johtopäätökset	63
10	Kehitysjatoksia	66
	Lähteet.....	68

Liitteet

- Liite 1 Kuvat ja taulukot
- Liite 2 Saatekirje
- Liite 3 Kyselylomake
- Liite 4 Muistutuskirje

1 Johdanto

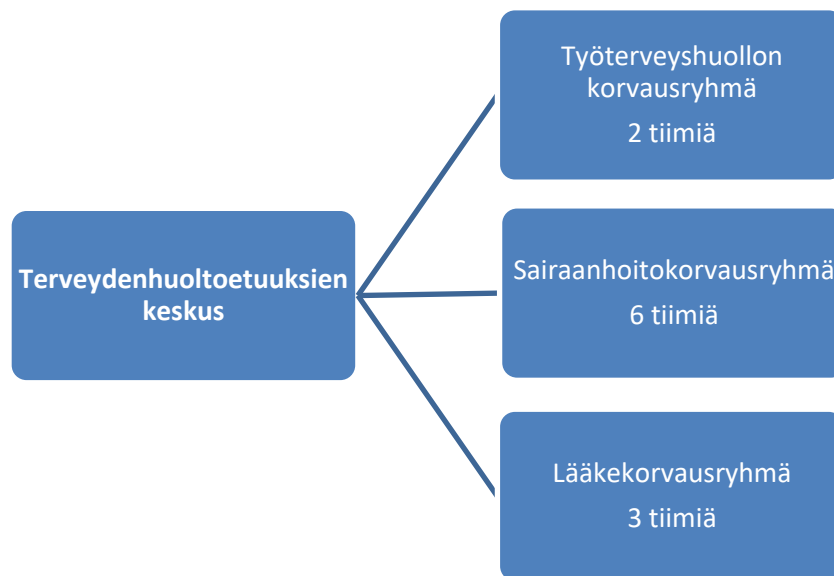
Nykypäivän jatkuvasti muuttuvassa maailmassa organisaatiot joutuvat kohtaamaan haasteita, jotka liittyvät nopeaan globaalisoitumiseen ja organisaatioiden uudelleenjärjestelyihin. Muutokset kohdistuvat pieniin sekä suuriin organisaatioihin kaikilla toimialoilla, jotka edellyttävät organisaatioiden henkilöstöltä sopeutumiskykyä, joustavuutta ja selviytymiskykyä. Virtuaalitiimit kuuluvat jo nyt jokapäiväiseen työelämäämme ja yhä enemmän tulevaisuudessa. Virtuaalinen johtajuus ja tiimityöskentely eivät ole trendi- tai muoti-ilmiö, vaan siitä on tullut organisaatioiden nykypäivää. (Mercuri Urval 2014, 4–7.) Hajautettuja organisaatioita on aina ollut, mutta nykypäivän toimintaympäristömme on siirtynyt yhä enemmän verkosto- ja digitalouteen, joka mahdollistaa hajautetun työskentelyn käytön työn organisoinnin tapana ja jonka toimintaa ohjaavat tiedon jakaminen sekä vertaisohjaus. Eri puolille Suomea jakautunut osaaminen voidaan organisoimalla yhdistää eri paikkakunnilla olevia asiantuntijoita yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin. (Vartiainen ym. 2004; Sydänmaanlakka 2014.) Luottamus verkoston jäsenten välillä vahvistuu yhdessä toimien, ja vuorovaikutus on avointa sekä läpinäkyvää. Toiminta on tasavertaista ja itseohjautuvaa. (Sydänmaanlakka 2009, 147; Sydänmaanlakka 2014, 83.)

Nykyisen teknologian mahdollistama yhteistyö yli maantieteellisten rajojen ohjaa myös valtionhallinnon organisaatioita yhä enemmän kohti monipaikkaisuutta ja hajautettua työtä (Haapamäki ym. 2010, 4). Erilaiset organisaatiojärjestelyt esimerkiksi virastojen toimipaikkojen siirrot ja toimipisteiden väheneminen ovat voineet pidentäneet henkilöstön työmatkoja, joiden rasittavuuteen on haettu helpotusta muun muassa etätyöstä. Useissa organisaatioissa on siirrytty yhä enemmän uudenlaisiin toimitiloihin muun muassa avotiloihin, joissa luovutaan omista työhuoneista. Avotilojen tekniset ratkaisut soveltuvat vaihtuvissa työympäristöissä työskentelyyn ja siksi myös etätyöhön. Uudenlaisissa työtiloissa työskenteleville välittyy jatkuvasti erilaisia tiedostamattomia ja tiedostettuja ärsykeitä, jotka haittaavat keskittymistä ja hajottavat huomiota. (Eklund ym. 2019, 178.) Monet avotiloissa työskentelevät kaipaavatkin usein myös häiriötöntä työskentelyä Itsenäiseen ja keskittymistä vaativaan työhön, jolloin etätyömahdollisuudelle on entistä enemmän kysyntää. (Wilska s.a.)

Hajautetussa organisaatiossa etäjohtaminen edellyttää hyviä ihmisten johtamisen taitoja sekä taitoa hyödyntää monipuolisesti tieto- ja viestintäteknologiaa. Etäjohtaja ei näe työntekijää päivittäin, viikoittain eikä edes kuukausittain toimistossa. Kasvotusten voidaan nähdä vain muutaman kerran vuodessa. Etäisyys ei haittaa eikä ole este työnteolle sekä tehokkaalle yhteistyölle nykyteknologian ansiosta. (Vilkman 2016a, 15.)

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Kelan, viiden vakuutuspiirin terveydenhuoltoetuuksien keskuksien etuuskäsittelijöiden näkökulmasta tiimin etäjohtamisen toteutumista Kelan hajautetussa organisaatiossa. Kelan terveydenhuoltoetuuksien keskuksissa käsitellään lääke-, sairaanhoito- sekä työnantajien ja yrittäjien työterveyshuollon korvauksia. Kuvassa 1 on lyhyesti esitelty esimerkkinä Eteläisen vakuutuspiirin terveydenhuoltoetuuksien keskuksen organisaatio, missä tiimien koot vaihtelevat 6–22 etuuskäsittelijän välillä.



Kuva 1. Eteläisen vakuutuspiirin terveydenhuoltoetuuksien keskuksen organisaatio

Tutkittava ilmiö valikoitui tutkijan omasta kiinnostuksesta ilmiötä kohtaan. Kelassa oli iso madallettu organisaatiomuutos, joka tuli voimaan 1.1.2016. Kelan vakuutuspiirejä oli ennen organisaatiomuutosta 24, ja organisaatiomuutoksen jälkeen vakuutuspiirejä on 5, joten organisaatiomuutos suurensi etuuspalvelujen tu-losyksiköitä huomattavasti (Hytönen 2015). Organisaatiomuutoksen myötä yhä useammalla toimihenkilöllä lähiesimies ja kollegat työskentelevät etänä toisessa toimipisteessä tai muualla sovitussa paikassa. Ilmiö on hyvin ajankohtainen Kelassa, valtakunnallisesti sekä maailmanlaajuisesti erilaisissa organisaatioissa.

Tutkimuskysymys on:

- Kuinka tiimin etäjohtamista toteutetaan hajautetussa organisaatiossa?

Alakysymykset ovat:

- Kuinka usein ja miten tiimipalavereita pidetään?
- Miten vuorovaikutusta toteutetaan tiimin jäsenen ja etänä työskentelevän lähiesimiehen välillä?

1.2 Aihetta sivuavia tutkimuksia

Etäjohtamista on käsitelty eri näkökulmista useissa tutkimuksissa, jotka sivuavat tutkimuksen teoreettista sekä empiiristä aihealuetta. Honkanen (2015, 103–104) on tehnyt pro gradu -tutkimuksen ”Esimies oli sinä päivänä täällä käymässä”: henkilöstön kokemuksia esimiestyöstä hajautetussa organisaatiossa. Tutkimuksessa selvitettiin, miten henkilöstö on kokenut esimiestyön hajautetussa organisaatiossa ja millaisia kokemuksia heillä on etäjohtamisesta. Lisäksi tutkittiin mitä seikkoja esimiestyössä tulee huomioida, kun esimies ja johdettavat henkilöt työskentelevät etäällä toisistaan. Muutama poiminta Honkasen tutkimuksen johtopäätöksistä: ”Hajautuneen organisaation henkilöstön vastuu ja itseohjautuvuus ovat osittain lisääntyneet kaikissa tutkimukseen valikoituneissa rooleissa, jotka olisivat perinteisiä esimiehen tehtäviä. Etäällä työskentelevän esimiehen yhteydenpidon tulee olla säännöllistä sekä yhteydenpidon aikataulu ja tapa tulee sopia ennalta hyvissä ajoin. Sovituista tapaamisista tulisi pitää kiinni, mutta jos tapaaminen jostain syystä peruuntuu, tulisi uusi ajankohta sopia välittömästi. Henkilöstön yhteydenottoihin, kuten sähköposteihin ja puheluihin tulee vastata mahdollisimman

pian. Työntekijöiden useat yhteydenottoyritykset koetaan työaikaa vievinä ja turhauttavina. Esimiehen odotetaan tutustuvan työyksikkönsä paikalliseen arkeen ja käytäntöihin, joka nähtiin vahvistavan luottamuksen rakentumista henkilöstön ja esimiehen välille.”

Pihlaja (2018, 2) on tehnyt pro gradu -tutkimuksen, jossa tarkasteltiin johtamista ja viestintää hajautetussa työympäristössä. Tutkimuksen tulosten perusteella havaittiin, että etäjohtaminen koetaan haastavana esimerkiksi suuren vastuun, työseurannan vaikeuden takia sekä kommunikaation ja tapaamisten vähyyteen. Viestintä näyttäytyi tutkimuksen kohteena olleessa yrityksessä yhä melko perinteisenä, ja erot tiimien keskeisissä viestintäkäytännöissä olivat suuria. Luottamuksen, motivaation ja sitoutumisen kannalta tärkeimmiksi tekijöiksi nostettiin erilaisuuksien huomioonottaminen viestinnässä, sekä etäjohtajan oman esimerkin merkitys. Tutkimuksessa nousi esille, etteivät teknologisen kehityksen ja digitalisaation aikaansaamat viestintäteknologiat pysty korvaamaan kasvokkain tapahtuvaa kanssakäymistä.

Malmbergin (2019, 2) tekemässä opinnäytetyössä: ”Esimiestyön kehittäminen virtuaalitiimissä” selvitettiin: ”Miten Kelassa esimiestyötä voidaan kehittää virtuaalisessa työympäristössä.” Kehittämistehtävän tuloksista ilmeni, että esimerkiksi Kelan esimiehet luottavat tiimin jäseniin ja suurin osa esimiehistä uskoo, että tiimin jäsenet luottavat esimiehen työskentelyyn. Osa esimiehistä toi esille lähivuorovaikutuksen puutteen ja sen tuomat haasteet. Vuorovaikutus voi jäädä pinnalliseksi eikä esimies aina huomaa, mikäli tiimin jäsenellä on esimerkiksi jotain vaikeuksia työn teossa.

1.3 Empiirinen rajaus ja tutkimusmenetelmä

Tutkimus rajattiin koskemaan Kelan viiden terveydenhuoltoetuuksien keskuksien etuuskäsittelijöitä, joiden lähiesimies työskentelee säännöllisesti etänä 1–5 päivänä viikossa. Tutkimuksen kohteena olevia etuuskäsittelijöitä on suhteellisen paljon, ja he työskentelevät eri puolella Suomea. Tämän tutkimuksen empiirisessä osuudessa hyödynnettiin sekä kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta että

kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, koska ne ovat toisiaan täydentäviä menetelmiä, jotka yhdistettynä kyselytutkimukseen saadaan syvällisempiä ja laajempia tuloksia (Tähtinen ym. 2011, 11–12). On yleistä käyttää tutkimuksessa erilaisia lähestymistapoja ja menetelmiä täydentämään toisiaan. On myös tärkeää sovitaa menetelmät empiirisiin kysymyksiin, eikä suosia minkä tahansa yksittäisen menetelmän lähestymistapaa kaikkiin ongelmiin. (Patton 1999, 5, 20; Tuomi & Sarajärvi 2018, 72–73.)

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Tutkimus edellyttää riittävän edustavaa ja suurta otosta. Aineisto kerätään yleensä standardoituilla kyselylomakkeilla, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Kyselylomakkeilla pyritään selvittämään konkreetteja ja yksiselitteisiä ilmiöitä (Hirsijärvi & Hurme 2000, 37). Asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla, ja tuloksia voidaan havainnollistaa muun muassa kuvioin. Monesti selvitetään myös tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia, tai eri asioiden välisiä riippuvuuksia. Aineiston tuloksia pyritään yleistämään tutkittuja havaintoyksiköitä laajempaan joukkoon tilastollisen päättelyn keinoin. Määrällisen tutkimuksen avulla saadaan yleensä kartoitettua nykyinen tilanne, mutta asioiden syitä ei pystytä riittävästi selvittämään. Kvantitatiiviseen tutkimukseen tarvittavat tiedot hankitaan muiden keräämistä tilastoista, rekistereistä, tietokannoista tai tiedot kerätään itse. (Heikkilä 2014, 15–16.)

Heikkilän (2014, 15) mukaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen käyttäytymisen ja päätöksen syitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa rajoitetaan yleensä pieneen määrään tapauksia, jotka pyritään analysoimaan tarkasti. Tutkittavat valitaan yleensä harkinnanvaraisesti, eikä pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Kvalitatiivinen tutkimus sopii esimerkiksi vaihtoehtojen etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. Tutkimuksen kohteena on tämänhetkinen ilmiö. Tutkimuskohteena on yleisesti yksi ilmiö, johon pyritään perehtymään syvällisesti ja antamaan hyvä kuvaus ilmiöstä (Kananen 2013, 28). Tutkimuksen laadullisen aineiston sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysissä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus yleisessä ja tiivistetyssä muodossa. Sisällönanalyysia ei lähtökohtaisesti ohjaa

jokin teoria tai epistemologia eli tietoteoria, mutta niihin voidaan soveltaa melko vapaasti useita teoreettisia lähtökohtia. Tutkittavat tekstit voidaan analysoida muun muassa artikkeleista, kirjoista, raporteista, kirjeistä ja haastatteluista eli miltei mistä tahansa kirjalliseen muotoon saatetuista materiaaleista. Sisällönanalyysissä ensin alkuperäisdata pelkistetään siten, että karsitaan tekstiaineistosta tutkimukselle epäolennainen pois. Seuraavaksi aineisto klusteroidaan eli ryhmitellään, jolloin alkuperäisilmaukset käydään tarkasti läpi, ja aineistosta etsitään eroavaisuuksia sekä samankaltaisuuksia. Viimeiseksi aineisto abstrahoidaan eli käsitteellistetään, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto, ja muodostetaan teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä yhdistellään käsitteitä ja saadaan vastaus tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103, 117, 123—127.)

1.4 Otanta- ja tiedonkeruumenetelmä

Otantamenetelmänä tutkimuksessa käytettiin harkinnanvaraista näytettä, koska perusjoukko on hyvin suuri. Tilastollista päättelyä ei näytteen perusteella voi luotettavasti tehdä, ellei tunneta tutkimuksen aihealuetta ja perusjoukkoa. (Heikkilä 2014, 39.) Näyte valikoitu Kelan viiteen terveydenhuoltoetuuksien keskuksiin, koska tutkija työskentelee yhdessä näistä. Näytteellä ei voida täysin tarkasti kuvata perusjoukkoa, siksi saatavat tulokset ovat voimassa koko perusjoukosta vain tietyllä todennäköisyydellä (Heikkilä 2014, 32).

Tutkimuksen aineiston tiedonkeruumenetelmäksi valittiin standardoitu survey- eli kyselytutkimus, jossa asiat kysytään kaikilta vastaajilta samalla tavalla. Kyselytutkimus on olennainen tapa kerätä ja tarkastella tietoa esimerkiksi yhteiskunnan ilmiöistä, ihmisten toiminnasta, asenteista, mielipiteistä sekä arvoista (Vehkalahti 2008, 11). Kyselytutkimus on taloudellinen ja tehokas tapa kerätä tietoa, kun tutkittavia on paljon. Survey-tutkimuksen aineisto kerätään kyselylomakkeella. (Heikkilä 2014, 17.)

Kyselyn lähettämiseen pyydettiin lupa sähköpostin välityksellä keväällä 2018 Kelan viideltä vakuutuspiirin johtajalta. Kyselylomakkeen suunnitteluvaihe aloitettiin talvella 2019 ja laatiminen keväällä 2019. Tutkija rakensi kyselytutkimuksen mittarin tutkimuskysymysten perusteella, koska valmista mittaria tutkijan tarpeisiin ei

ollut ilmiöstä olemassa. Kyselylomake laadittiin niin, että alussa oli vastausohjeet, kyselystä tehtiin ajan ja mielenkiinnon säilyttämiseksi lyhyt, perustui kysymysten osalta teoriaan, kysymykset olivat yksiselitteisiä ja antoivat vastaukset tutkimuskysymyksiin. (Valli 2015, 41–43.) Kyselylomake sisälsi 16 kysymystä, jotka olivat strukturoituja eli suljettuja kysymyksiä, sekamuotoisia kysymyksiä sekä avoimia eli laadullisia kysymyksiä. Suljetuissa kysymyksissä oli valmiit vastausvaihtoehdot, joista löytyi kaikille vastaajille sopiva vaihtoehto. Sekamuotoisissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot oli annettu ja aina yksi vastausvaihtoehto jätettiin avoimeksi. Avoin vaihtoehto lisätään, kun on epävarmaa, keksitäänkö kysymyksiä laadittaessa kaikki mahdolliset vaihtoehdot. (Heikkilä 2014, 49–50.) Kyselylomakkeen avoimet eli laadulliset vastaukset tuottavat enemmän laajempaa tietoa, ymmärrystä sekä mielipiteitä kuin valmiit vastausvaihtoehdot antavat kysymykset (Kananen 2014, 79). Etuna on myös se, että vastausten joukossa voi olla hyviä ideoita, kun vastaaja saa vapaamuotoisesti muotoilla vastauksensa (Valli 2015, 71). Tutkija testasi sähköisen kyselylomakkeen useaan kertaan, ja pyysi tarvittavat korjaukset Kelan analytiikkayksikön toteuttamaan sähköiseen kyselylomakkeeseen ennen sen lähettämistä. Lomake tulee aina testata, jossa ilmenee esimerkiksi kysymysten ja ohjeiden selkeys, vastausvaihtoehtojen sisällöllinen toimivuus sekä vastaamiseen kuuluva aika (Heikkilä 2014, 58).

Kyselylomakkeen saatekirje suunniteltiin niin, että saatiin motivoitua vastaajat täyttämään sähköinen kyselylomake. Saatekirjeessä selvitettiin tutkimuksen taustasta, luottamuksellisuudesta sekä vastaamisesta. (Heikkilä 2014, 59.) Valitulle kohderyhmälle lähetettiin 29.5.2019 saatekirje ja sähköinen kyselylomake kyselyjärjestelmän kautta sähköpostiviestinä, jossa oli linkki kyselyyn. Vastausprosenttia pyrittiin lisäämään arvonnalla sekä lähettämällä yksi muistutusviesti 10.6.2019 henkilöille, jotka eivät olleet vielä vastanneet kyselyyn. Kyselyn viimeinen vastauspäivä oli 12.6.2019.

Tutkimukseen liittyvä tiedonkeruu suoritettiin Kelan analytiikkayksikön toteuttamana, sähköinen kysely Questback Essentials -ohjelmistolla. Kyselyyn vastattiin suojatun yhteyden kautta, ja vastaukset tallentuivat Questback palvelimelle. Kyselyssä kertyneistä vastauksista tuotettiin raportit Questback Essentials -ohjelmistolla. Tutkijan vastuulle jäi kyselyaineiston jatkoanalysointi tutkimustyöhön.

Analytiikkayksikkö huolehti luottamuksellisuudesta ja yksilöinnin välttämisestä. Tutkijalle ei toimitettu vastaajien suoria tunnistetietoja, eikä tuloksia raportoitu tarkkuudella, mistä olisi voinut yksilöidä vastaajia. Kyselyn avoimet vastaukset tallennettiin sellaisenaan. (Manninen 2019.)

Tutkimuksen kyselyaineiston kokonaistulosten osittainen jatkoanalysointi vakuutuspiiritalolle toteutettiin tilastollisella SPSS-ohjelmistolla. Tutkimuksen määrällisenä analysointimenetelmänä käytettiin ristiintaulukointia, jolla laskettiin vastausten lukumääriä, prosenttiosuuksia, jakaumia eri vakuutuspiireissä sekä kartoitettiin taustatietoja. Ristiintaulukointi on menetelmänä havainnollinen eikä aseta ehtoja muuttujien mittaustasolle. Tutkimuksessa mittaamista on kaikki, missä voidaan nähdä eroavaisuuksia ja antaa tutkimusyksiköille erilaisia symboleja luonnehtimaan eroja. Mittauksen tasot on erotettu toisistaan neljän mitta-asteikon avulla. Asteikkoja ovat nominaaliasteikko eli luokitteluasteikko, järjestys- eli ordinaaliasteikko, välimatka- eli intervalliasteikko ja suhdeasteikko eli absoluuttinen asteikko. (Heikkilä 2014, 174–175.)

1.5 Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä

Tämän tutkimuksen keskeisempiä käsitteitä ovat ryhmä, tiimi, hajautettu organisaatio, etätyö ja etäjohtaminen. Käsitteillä ryhmä ja tiimi on samoja piirteitä, mutta myös eroavaisuuksia. Useat käyttävät käsitteitä ryhmä ja tiimi synonyymien tavoin. (Heikkilä 2002, 16.)

Ryhmä

Ryhmällä on perustehtävä, joka sisältää sen, miksi ryhmä on muodostunut ja mitä tavoitteita sille on asetettu. Ryhmäksi katsotaan kahden tai useamman henkilön vuorovaikutukseen perustuvaa toimintaa, jossa tavoitellaan yhteistä päämäärää. Henkilöiden välillä on vakaat vuorovaikutussuhteet, henkilöt ovat riippuvuussuhteissa keskenään ja heillä on toimintaa ohjaavia sääntöjä. Edellä mainittujen lisäksi henkilöt ovat tietoisia kuulumisesta ryhmään, sekä he kohdistavat odotuksiaan toisiinsa. Organisaatioissa toimivat ryhmät jaetaan yleensä virallisiin ja epävirallisiin ryhmiin. Organisaation johto on muodostanut viralliset eli formaalit ryhmät yhteisten tavoitteiden saavuttamista varten. Ryhmän jäsenillä on määrätyt

tehtävät, joiden suorittamisesta he ovat vastuussa. Epäviralliset ryhmät muodostuvat henkilökohtaisten suhdeverkostojen avulla, eivätkä ne ole välttämättä tekemisissä organisaation virallisen päämäärän kanssa. Epäviralliset ryhmät syntyvät suunnittelematta, kun ihmiset ovat keskenään tekemisissä virallisten työtehtävien takia esimerkiksi samassa huoneessa työskentelevät käyvät kahvilla ja syövät lounasta yhdessä. Yleensä epäviralliset ryhmät toimivat virallisen organisaation tavoitteiden mukaisesti, mutta ne voivat myös jarruttaa ja vastustaa organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Heikkilä 2002, 16–19; Lämsä & Hautala 2005, 102–109.)

Tiimi

Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin sekä yhteisten toimintamallien tunnolliseen noudattamiseen (Katzenbach & Smith, 1998, 38–59). Tiimityö liitetään organisaation laatujohtamiseen ja oppimiseen. Tiimien tavoitteita ovat organisaation tehokkuuden ja kehittämisen parantaminen. Nykyaikana tiimityö ja tiimit ovat pysyvä toimintatapa organisaatioissa, ja ne ovat ryhmätoiminnan yksi muoto. Nopeasti muuttuva toimintaympäristö edellyttää organisaatiolta joustavaa ja kehittyvää toimintatapaa sekä tarvetta yhdistää henkilöstön asiantuntijuutta. (Lämsä & Hautala 2005, 127–128.)

Hajautettu organisaatio

Hajautetut organisaatiot ovat pysyviä tai määräaikaista organisaatioita, jonka henkilöstö työskentelee eri paikoissa (Vartiainen ym. 2004, 19). Hajautetun organisaation tiimeissä ihmiset työskentelevät eri paikkakunnilla. Tiimin jäsenet tekevät yleensä yhteistyötä viestintäteknologian ja ryhmätyökalujen avulla: puhelin, sähköposti, reaaliaikaiset sähköiset viestintävälineet, videoneuvottelut ym. (Sivunen 2005, 22.)

Etätyö

Etätyöstä puhutaan monilla eri käsitteillä muun muassa monipaikkainen työ, virtuaalinen työ, mobiilityö, e-työ, hajautettutyö, verkosto-organisaatio, hajautetuista ja virtuaalisista tiimeistä sekä organisaatioista ja monipaikkaisista työntekijöistä.

Työtyypit muotoutuvat tehtävien vaativuuden ja toimintaympäristön luonteen synnyttämien yhteisön ja yksilön sisäisten säätelevien prosessien esimerkiksi kommunikointi- ja yhteistyötapojen, luottamuksen ja riippuvuuden pohjalta. Toimintaympäristökin on entistä monitahoisempi, koska ihmiset ovat muun muassa sukupuolensa, ikänsä, kansalaisuutensa ja koulutuksensa ominaisuuksien suhteen erilaisia. Toisistaan etäällä sijaitsevia työskentelypaikkoja on useita, työtä tehdään yhdessä ja erikseen, ihmiset liikkuvat, työn kesto vaihtelee ja tiimin jäsenet käyttävät aikaa eri tavoin sekä vuorovaikutuksen tapa, kommunikaatiovälineet ja niiden käyttötiheys vaihtelevat. (Humala 2007, 7–8.)

Etäjohtaminen

Teknologian kehitys mahdollistaa työskentelyn paikasta riippumatta, ja organisaatioiden jatkuva muutos edellyttävät onnistunutta etäjohtamista, kun esimies ja tiimityö ei edellytä enää fyysistä läsnäoloa (Vilkman, 2018b). Viestintätaidot ovat etäjohtamisen keskeisempiä edellytyksiä; selkeää ja yksiselitteistä viestintää. Etäjohtaminen vaatii myös keskinäistä luottamusta sekä kykyä havainnoida tiimin työhyvinvointia ja jaksamista. (Kauppalehti 2015.)

2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tulee mitata sitä, mitä oli tarkoitus selvittää (Heikkilä 2014, 27). Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että eri vaiheet tehdään oikein, jotta saadaan luotettavaa ja uskottavaa tutkimustietoa. Luotettavuuden kriteerit johdetaan joko laadullisen tai määrällisen tutkimuksen mukaan, mitä lähestymistapaa tutkimuksessa käytetään. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuusarvion tekeminen on paljon vaikeampaa, kuin määrällisessä tutkimuksessa koska luotettavuusmittarit kehitettiin luonnontieteissä, lähinnä kemiassa ja fysiikassa. Luotettavuusmittarit eivät sovellu hyvin sellaisenaan laadulliseen tutkimukseen, joissa tutkimuksen kohteena on ihminen yksilönä tai erilaisina ryhminä. Ihminen ei toimi aina samalla tavalla, jolloin sattuma vaikuttaa ilmiöön. Ihminen on tunteva ja ajatteleva yksilö, joka voi muuttaa kantaansa. (Kananen 2013, 114–115.)

Luotettavuuden arvioinnissa käytetään käsitteitä reliabiliteetti ja validiteetti, jotka tarkoittavat luotettavuutta. Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan tutkimustulosten pysyvyyttä. Validiteetti tarkoittaa, että tutkitaan oikeita asioita tutkimusongelman kannalta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan saatujen tulosten pysyvyyttä, eli jos tutkimus toistettaisiin, saataisiin samat tulokset. Reliabiliteetissa voidaan erottaa kaksi tekijää: konsistenssi eli yhtenäisyys, mittarin osatekijät mittaavat samaa asiaa sekä stabiliteetti eli mitataan mittarin pysyvyyttä ajassa. Validiteetilla tarkoitetaan pätevyyttä, eli varmistetaan käyttämällä oikeaa tutkimusmenetelmää, oikeaa mittaria ja mittaamalla oikeita asioita. Kysely- ja haastattelututkimuksissa validiteettiin vaikuttaa ensisijaisesti, se miten onnistuneita kysymykset ovat eli voidaanko niiden avulla saada ratkaisu tutkimuskysymykseen tai -ongelmaan. (Heikkilä 2014, 177.) Validiteetissa voidaan erottaa useita alalajeja. Validiteettipohdinta voidaan rajata koskemaan alalajeista vain sisäistä ja ulkoista validiteettia, joista saadaan kokonaisvaliditeetti. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkimusprosessin systemaattista luotettavuutta, ja ulkoinen validiteetti tutkimustulosten yleistettävyyttä. Sisäisen validiteetin arviointi on erittäin vaikeaa, mutta sisäistä validiteettia pienentäviä tekijöitä voidaan poistaa dokumentoimalla tutkimusprosessi tarkasti, sekä määrittelemällä ja johtamalla käsitteet tarkasti teoriaan pohjautuen. (Kananen 2008, 79–84.)

Tutkimuksen laatuun alentavat erilaiset virheet, joita syntyy aineistoa hankittaessa. Tutkimuksen aineiston luotettavuuteen vaikuttavat käsittely-, mittaus-, otanta-, peitto- ja katovirheet. Otantatutkimukseen liittyy otannasta aiheutuvaa satunnaisvirhettä eli otantavirhettä sekä usein kadon aiheuttamaa vääristymää. Mittausvirheitä voi syntyä mittausvälineiden epätarkkuuden, mittaukseen vaikuttavien häiriötekijöiden, mittarin tai mittausmenetelmän heikkouden takia tai mitattavien käsitteiden hankaluuden takia. Peittovirhettä syntyy, jos tutkittavasta perusjoukosta ei ole ajan tasalla olevaa luetteloa tai rekisteriä. (Heikkilä 2014, 176–177.)

Tämä tutkimus on tehty tieteelliselle tutkimukselle asetettujen kriteerien mukaisesti. Empiirisen aineiston tiedonkeruussa käytettiin sähköistä kyselylomaketta, jonka lähettämiseen pyydettiin lupa sähköpostin välityksellä keväällä 2018 Kelan

viideltä vakuutuspiirin johtajalta. Sähköinen kyselylomake lähetettiin 400 etuuskäsittelijälle ja vastauksia saatiin 181, vastausaste 46%. Vaikka kyseinen vastausaste on ihan hyvä kyselytutkimukselle, täytyy kadon osuus aina selvittää (Heikkilä 2014, 177). Tämän tutkimuksen kadon aiheuttama vääristymä on mahdollisesti syntynyt seuraavista asioista: Kyselyyn ei saanut vastata työajalla, erityistä johtuvista poissaoloista, kiire, unohtaminen sekä haluttomuus osallistua tutkimukseen. Seuraavia mittausvirheitä tuli sähköisessä kyselyssä: Kahden etuuskäsittelijän vastauksia ei voinut huomioida tutkimuksessa, koska vastaukset olivat kokonaan puutteelliset. Myös joitain yksittäisiä vastauksia puuttui. Avoimien kysymysten vastauksissa oli satunnaisia vastauksia, jotka kuuluivat toisen avoimen kysymyksen vastauksiin.

2.1 Validiteetti

Kysely- ja haastattelututkimuksissa validiteettiin vaikuttaa ensisijaisesti, se miten onnistuneita kysymykset ovat eli voidaanko niiden avulla saada ratkaisu tutkimuskysymykseen tai –ongelmaan (Heikkilä 2014, 177). Kyselytutkimuksen mittari rakennettiin tutkimuskysymysten perusteella, koska valmista mittaria tutkijan tarpeisiin ei ollut ilmiöstä olemassa. Kyselylomake laadittiin niin, että alussa oli vastausohjeet, kyselystä tehtiin ajan ja mielenkiinnon säilyttämiseksi lyhyt, perustui kysymysten osalta teoriaan, kysymykset olivat yksiselitteisiä ja antoivat vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Valli 2015, 41–43.) Jälkeen päin tarkasteltuna korjaisin hieman kyselylomakkeen kysymystä 10. Lisäisin selventämiskohdille omat vastauskohdat. Tästä ei ollut haittaa vastausten analysoinnissa, koska vastauksista erottui selvästi, kumpaan kysymykseen oli vastattu. Kysyisin myös yhden lisäkysymyksen; Kuinka usein etänä työskentelevä lähiesimies käy fyysisesti läsnä toimistossa, jossa sinä työskentelet?

Otantamenetelmänä tutkimuksessa käytettiin harkinnanvaraista näytettä, koska perusjoukko on hyvin suuri. Tilastollista päättelyä ei näytteen perusteella voi luotettavasti tehdä, ellei tunneta tutkimuksen aihealuetta ja perusjoukkoa. (Heikkilä 2014, 39.) Tämän tutkimuksen luotettavuutta kuitenkin lisää se, että tutkija tuntee tutkimuksen sekä aihealuetta että perusjoukkoa. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että tutkimukseen liittyvä tiedonkeruu suoritettiin Kelan analytiikkayksi-

kön toteuttamana, sähköinen kysely Questback Essentials -ohjelmistolla. Analytiikkayksikkö huolehti luottamuksellisuudesta ja yksilöinnin välttämistä. Tutkijalle ei toimitettu vastaajien suoria tunnistetietoja, eikä tuloksia raportoitu tarkkuudella, mistä olisi voinut yksilöidä vastaajia. Kyselyn avoimet vastaukset tallennettiin sellaisenaan. (Manninen 2019.) Kyselyn avoimet vastaukset analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Avoimet vastaukset tuli käydä tarkasti läpi, ettei tutkimustuloksiin tullut vastauksia, joista on mahdollista tunnistaa vastaajia.

2.2 Reliabiliteetti

Tämän tutkimuksen empiirisessä osuudessa hyödynnettiin sekä määrällistä että laadullista tutkimusta, koska ne ovat toisiaan täydentäviä menetelmiä, jotka yhdistettynä kyselytutkimukseen saadaan syvällisempiä ja laajempia tuloksia (Tähinen ym. 2011, 11–12). Määrällisen aineiston suljettujen ja sekamuotoisten kysymysten jatkoanalysointia vakuutuspiiritasolle toteutettiin tilastollisella SPSS-ohjelmistolla. Tutkimuksen määrällisenä analysointimenetelmänä käytettiin ristiintaulukointia, jolla laskettiin vastausten lukumääriä, prosentiosuuksia, ja kaumia eri vakuutuspiireissä sekä kartoitettiin taustatietoja. Sisäinen reliabiliteetti voidaan todeta mittaamalla sama tilastoyksikkö useampaan kertaan. Ulkoinen reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että mittaukset ovat toistettavissa myös muissa tilanteissa ja tutkimuksissa. Reliabiliteettia voidaan tarkastella mittauksen jälkeen. Mitataan samaa asiaa kahdella tai useammalla kysymyksellä, jolloin käytetään kontrollikysymystä ja lasketaan niiden välinen korrelaatiokerroin. (Heikkilä 2014, 178.) Tämä tutkimus oli osittain laadullinen, joten tässä tutkimuksessa ei laskettu korrelaatiokertoimia eli reliabiliteettia ei voida arvioida korrelaatiokertoimen avulla.

2.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

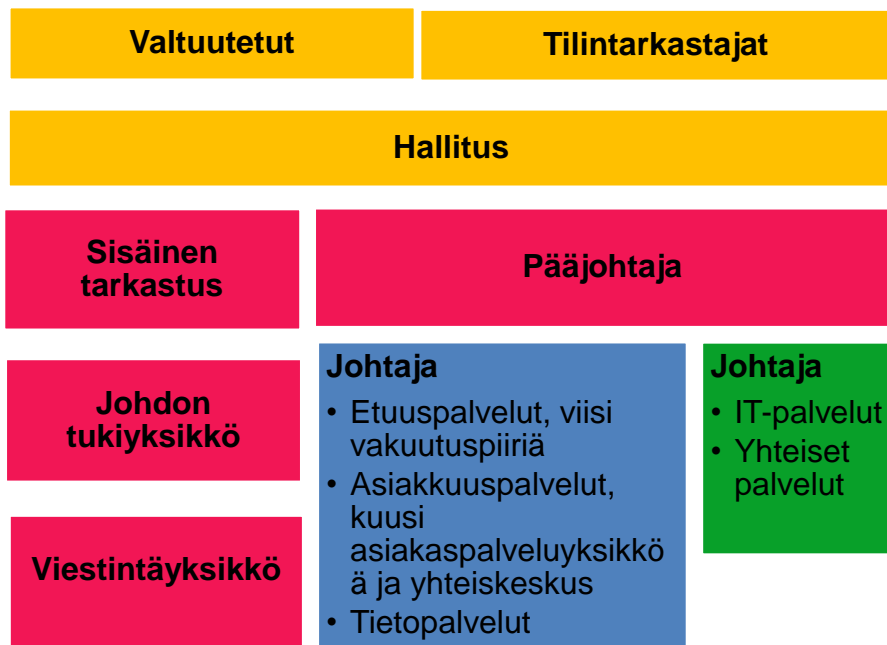
Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan seuraavasti: Tutkijana tunsin tutkimuksen sekä aihealuetta että perusjoukkoa, Kelan analytiikkayksikkö huolehti luottamuksellisuudesta ja yksilöinnin välttämistä, tutkimuksen sähköistä lomaketta oli etukäteen testattu, etuuskäsittelijät olivat vastanneet kysymyksiin loogisesti ja ne antoivat vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Avointen kysy-

mysten vastaukset tukivat sekamuotoisten kysymysten vastauksia. Kyselyn vastausaste oli 46%. Edellä mainittujen eri arvioiden tuloksena voidaan tutkimuksen luotettavuutta pitää hyvänä, vaikka vastausaste jäikin hieman alhaiseksi. (Heikkilä 2014, 180.)

3 Kohdeorganisaation esittely

Kansaneläkelaitos on itsenäinen julkisoikeudellinen laitos, jonka hallintoa ja toimintaa valvovat eduskunnan valitsevat valtuutetut. Kansaneläkelaitoksen toimielimiä ovat valtuutetut ja hallitus. Eduskunta valitsee kaksitoista valtuutettua ja kullekin heistä yhden varavaltuutetun. Hallituksessa on enintään kymmenen jäsentä, jotka valtuutetut määräävät. Hallituksen toimikausi on kolme vuotta. Kansaneläkelaitoksessa on pääjohtaja ja enintään viisi johtajaa, jotka tasavallan presidentti nimittää valtuutettujen esityksestä. Tasavallan presidentti määrää yhden johtajista pääjohtajan sijaiseksi. (Laki Kansaneläkelaitoksesta 731/2001.)

Kansaneläkelaitos perustettiin 16.12.1937, kun säädettiin kansaneläkelaki. Vuoden 2018 lopussa Kelassa oli henkilökuntaa yhteensä 7732, joista vakinaisia oli 6782 ja määräaikaisia 950 (Kela 2019a). Kela huolehtii Suomessa asuvien ja useiden ulkomailla asuvien suomalaisten sosiaaliturvasta erilaisissa elämäntilanteissa. Sosiaaliturvan tarkoituksena on turvata ihmisille riittävä huolenpito ja toimeentulo erilaisissa elämäntilanteissa. (Kela 2018.) Kela hoitaa useita sosiaaliturvaan kuuluvia etuuksia, joista eniten maksettiin vuonna 2018 eläke-etuuksia (pois lukien takuueläke), sairaanhoitokorvauksia, työttömyysturvaa, yleistä asumistukea ja lapsilisää (Kela 2019b). Kuvassa 2 on esitelty Kelan organisaatio.



Kuva 2. Kelan organisaatio 1.4.2019 (Kela 2019c)

Kelan linjaorganisaation muodostavat viisi tulosityksikköä, joita ovat etuuspalvelut, asiakkuuspalvelut, tietopalvelut, IT-palvelut, yhteiset palvelut sekä kaksi toiminnallista yksikköä, joita ovat johdon tukiyksikkö ja viestintäyksikkö. Etuuspalvelujen tulosityksikkö tekee ehdotuksia etuuslainsäädännön kehittämiseksi ja vastaa hakemusten ratkaisutoiminnasta. Etuuspalvelujen tulosityksikkö koostuu viidestä vakuutuspiiristä, joita ovat Eteläinen, Itäinen, Keskinen, Läntinen ja Pohjoinen. Etuuspalvelujen tulosityksikön muita yksiköitä ovat Kelan kansainvälisten asioiden ratkaisukeskus, Kela Ahvenanmaa, vammaisten tulkkauksen palvelukeskus, työkyvyttömyyseläkkeiden ratkaisukeskus sekä rajat ylittävän terveydenhuollon yhteispiste. (Kela 2019d.)

Asiakkuuspalvelujen tulosityksikkö vastaa asiakaspalvelusta kaikissa Kelan palvelukanavissa sekä asiakkaiden ohjauksesta ja neuvonnasta. Asiakkuuspalvelujen tulosityksikköön kuuluu kuusi alueellista asiakaspalveluyksikköä, joita ovat Eteläinen, Pääkaupunkiseutu, Itäinen, Keskinen, Läntinen ja Pohjoinen. Asiakkaiden puhelinpalvelusta vastaava yhteyskeskus toimii Joensuussa, Jyväskylä-

lässä, Kemijärvellä, Lieksassa ja Pietarsaareissa. IT-palvelujen tulosityksikkö vastaa IT-palveluista Kelalle sekä eri yksiköiden tekemien sopimusten mukaisille toimijoille. Tietopalvelujen tulosityksikön vastuulle kuuluu tietovarantojen keräämisen, jalostamisen ja hyödyntämisen palveluista ja tuotteista Kelan sisäisille ja ulkoisille asiakkaille. Yhteisten palvelujen tulosityksikkö vastaa muun muassa Kelan hankinta-, henkilöstö-, talous-, ja käännöspalveluista. Perintäkeskus kuuluu edellä mainittuun tulosityksikköön. Johdon tukiyksikön tehtävänä on tukea Kelan johtoa esimerkiksi palveluilla, jotka edistävät Kelan strategian toteuttamista. Viestintäyksikkö vastaa media-, asiakas- ja työyhteisöviestinnästä. Pääjohtajan alaisena toimii sisäisen tarkastuksen toimintayksikkö. (Kela 2019d.)

4 Johtaminen nykypäivänä

Tässä luvussa käydään läpi valmentavaa johtajuutta, joka on erittäin ajankohtainen johtamismalli useissa nykypäivän organisaatioissa. Esimerkiksi tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa johtamismallina on valmentava johtaminen. Johtaminen on nykypäivänä muuttunut merkittävästi autoritaarisesta eli itsevaltaisesta johtamisesta demokraattiseen eli keskustelevaan, osallistuvaan ja ohjaavaan johtamistapaan. Nykypäivänä työntekijöiltä vaaditaan paljon, työ on nopea tempoista, organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa, ja omaa osaamista on päivitettävä koko ajan. Nykyään johtajan rooli on toimia työyhteisössä muun muassa mahdollistajana ja innostajana, jotta kehittyminen ja oppiminen ovat työyhteisössä mahdollista. Johtamistyyliä ovat muuttuneet historian aikana. Eri johtamistyyliä ovat olleet muun muassa tehtävä- ja ihmissuuntautuneet, tilannesidonnaiset ja laissez-faire (delegoiva) -tyylit. Tämän vuosituhannen johtamistyyliä ovat tilanne-, muutos- ja tunnejohtaminen. Nykyaikaisia johtamisteorioita ovat transformationaalinen eli uudistava johtaminen, ja sitä täydentävä emotioiden ja tunteiden merkitys johtamisessa eli tunneälyjohtaminen. Transformationaalinen johtajuus keskittyy alaisten ja esimiehen välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Transformationaalinen johtajuus pohjautuu luottamukseen, karismaan ja muutosten läpi viemiseen, ja sen kulmakiviä ovat avoin kommunikaatio, tukeminen, rohkaiseminen, motivointi ja omalla esimerkillä johtaminen. Transforma-

tionaalinen johtajuus nähdään tärkeänä organisaatioiden muutostilanteissa. Perusajatus edellä mainitusta johtajuudesta voidaan nähdä uudistumiskyky ja oppiminen, joka tapahtuu koko työyhteisön onnistuneen vuorovaikutuksen seurauksena. Tunnekyvykäs tämän päivän johtaja innostaa, kannustaa, motivoi ja tempaa ihmiset mukaansa omalla innokkuudellaan. Johtaja innostaa tunteisiin vetoamalla ei käskemällä ja hyvät suhteet alaisiin kuuluu tunneälyjohtamiseen. Tunnejohtamisen johtajalla on kyky vedota alaisten tunteisiin, jonka tarkoituksena on saada aikaan muutosta ja tehostaa työntekijöiden tuottavuutta. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 7–17.)

4.1 Mitä on valmentava johtajuus?

Ristikangas & Ristikangas (2017, 43) määrittelevät, että valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa ja tulla vaikutetuksi. Se on osallistavaa, arvostavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu tiimin, ryhmän ja koko organisaation käyttöön. Tiimin sekä ryhmän potentiaali puolestaan tukee yksilöiden voimaantumista ja mahdollistamista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen.

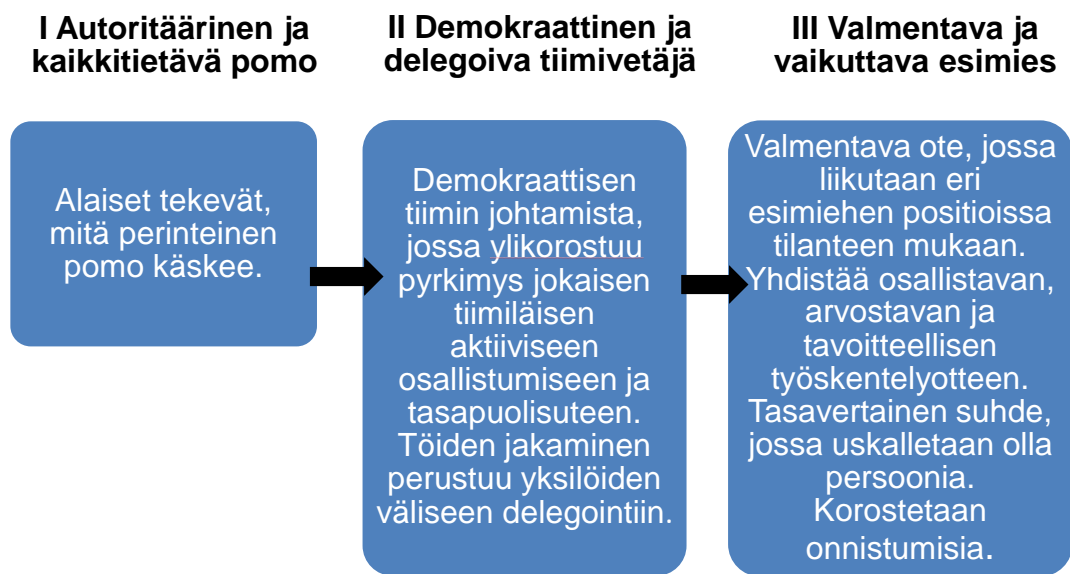
Valmentava johtajuus on laajempi käsite, ajattelu- ja toimintatapa, joka ei rajoitu pelkästään esimiestyöhön. Johtamiskäyttäytymisen uudistamistarve organisaatioissa on ilmeinen teknologian kehityksen, uusien sukupolvien tulo työelämään sekä yhteisöllisyyden korostumisen myötä. Organisaation johdon ja esimiesten täytyy valita, millaista johtajuutta ja johtamista halutaan organisaatioon, oppia viemään valittua johtajuutta käytäntöön ja valmentaa työyhteisön jäsenet valitun johtajuuden toteuttajaksi. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 11–13.) Valmentava johtajuus ei ole sattumalta nousemassa keskeiseksi johtamismalliksi organisaatioissa. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 18–20.) Valmentava johtajuus koostuu tavasta suhtautua toisiin, pääsemistä asetettuihin tavoitteisiin, ryhmäkeskeisyydestä, olettamuksesta, että valmentava johtajuus kuuluu kaikille sekä luottamuksesta. Valmentava johtaja arvostaa johdettaviaan ja suhtautuminen toisiin on kokonaisvaltaista, joka kohdistuu ammatillisen ja persoonallisen kasvun tukemiseen. Valmentava johtaja on kiinnostunut itsensä kehittämisestä ja vuorovaikutustaitojensa parantamisesta sekä yksilöiden, tiimien ja ryhmän sparrauksesta. Valmentamiseen tarvitaan hyvää vuorovaikutusosaamista ja itsetuntemusta, jolla

suunnataan prosessimaiseen ja päämäärätietoiseen kehittämiseen. Valmentavan johtajan kohde on tiimin sekä ryhmän potentiaalin hyödyntämisessä. Tiimin/ryhmän toimivuutta rakennetaan yhdessä, koska mitä enemmän työskennellään yhdessä, sitä enemmän tapahtuu kehitystä. Tiimin sekä ryhmän menestyminen innostaa toisiakin pyrkimään parhaaseensa. Valmentava johtajuus kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille, ei vain esimiestasolle. Valmentava johtajuus voi olla virallista esimiesasemassa tai epävirallista, joka voi tulla esille missä tahansa tiimi- tai ryhmätilanteessa. Valmentavaa ajattelua ja toimintaa ei rakennu, jos ei ole luottamusta, koska luottamus rakentuu yksilöiden välisissä suhteissa. Luottamuksen määrään ja laatuun vaikuttaa se, miten yhteisistä sopimuksista pidetään kiinni ja miten avoimesti kommunikoidaan sekä miten uskotaan toisten osaamiseen. Luottamus tuo vapautta iloita onnistumisista sekä rohkeutta puhua myös kriittisistä näkökulmista. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 43–45.)

4.2 Valmentava esimiehisuus

Toimintaympäristöissä tapahtuvat nopeat muutokset ovat nykypäivää. Organisaatiohierarkioiden madaltuminen, ja tietointensiivisen asiantuntijatyön merkityksen kasvu ovat olleet vaikuttamassa siihen, että työntekijöiden tulee eri tasoilla oppia kehittämään omaa itseohjautuvuuttaan. Valmentaminen on hyvä tuki itseohjautuvuuden kehittämisessä. Valmentamisen tavoitteena on auttaa henkilöitä kehittymään ja oppimaan organisaation ja omien tavoitteiden mukaisesti. (Räsänen 2007, 140, 213.) Käytettävissä olevan tiedon määrä kasvaa, teknologian kehitys tekee uusia aluevaltauksia, sosiaalinen media leviää vahvasti jokapäiväiseen työhön sekä uudet sukupolvet valtaavat asteittain työyhteisöjä. Nykyiset johtamiskäytännöt tulevat haastetuiksi ja niitä on päivitettävä nykyaikaan. Yhä useampi palkansaajista työskentelee erilaisissa asiantuntijatehtävissä, jonka myötä esimiestyön perusta muuttuu: tietäminen ja tietyn alan syväosaaminen eivät enää riitä esimiehenä menestymisen lähtökohdaksi, vaan tarvitaan ihmisten johtamiseen liittyviä taitoja. Maailman muuttuessa ympärillä, huomio siirtyy esimies-alais-asetelmasta tasavertaisempaan yhteistyöhön, jossa menestystä rakennetaan yhdessä hyödyntämällä kaikkien vahvuuksia. Informaatiotulvan keskellä korostuvat kyky käsitellä tietoa yhdessä ja kyky tuottaa yhteistä ymmärrystä priorisoinnin pohjaksi. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 11–13.)

Työpaikoille tarvitaan keinoja, jotka huomioivat työn tuottavuuden ja ihmisten motivoitumisen. Jatkuva työssä innostuminen, ja työn merkityksellisyyden kokemus ovat nykypäivän haasteita. Valmentava ote esimiestyön kehittämisen mallina on syntynyt ja kehittynyt juuri edellä mainittuihin tarpeisiin. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 14.) Kuvassa 3 on esitelty johtajasukupolvet autoritäärisestä pomokulttuuri sukupolvesta ja demokraattisesta ja delegeoivasta tiimivetäjästä nykypäivän valmentavaa ja vaikuttavaan esimieheen.



Kuva 3. Johtajasukupolvet (Ristikangas & Grünbaum 2014, 15)

Autoritäärisen pomokulttuurin varjopuolena ovat juonittelut ja valtapelit. Johtavaan asemaan pääsevät monesti henkilöt, jotka osaavat pelata oikein. Pomokulttuurissa esimiestasolla menestyvät ja viihtyvät henkilöt, jotka pitävät toisten kontrolloimisesta. Esimiehisyyden toisella tasolla tiimivetäjä keskittyy selkeiden työtehtävien yksilölliseen valtuuttamiseen ja ihmisten johtamiseen. Asioiden johtamisen sijaan esimiehen huomio siirtyi yksilöiden osallistamiseen, ihmisten johtamiseen ja tiimipalavereiden lisäämiseen. Tiimivetäjäajattelun taustalla on tavoitteena rakentaa mahdollisimman itseohjautuvia tiimejä, joissa esimiehen rooli pyritään minimoimaan. Tiimivetäjämallissa esimiehellä on vastuu ja valta päätöksistä ja lopputuloksista. Kolmannessa kehitysvaiheessa ollaan valmentavassa

esimiesroolissa. Huomio on tiimin sekä ryhmän osaamisen ja energian ohjaamisesta yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. Asioita suunnitellaan, tehdään ja toteutetaan yhdessä. Johdetaan yhdessä, jossa tärkeitä ovat perusraamit, säännöt sekä tavoite, joiden perusteella kaikki työvalinnat pitäisi tehdä. Työskentelyssä korostuu yhteistyö. Jokainen tiimiläinen kantaa ja ottaa paljon vastuuta. Kaikkia yksinkertaisia päätöksiä ei hyväksytetä kenelläkään, vaan kommunikatio on sparraavaa ja yhdessä luomista. Valmentavalla otteella rakennetaan yhdessä suuntaviivoja kohti määriteltyä visiota. Esimies ei enää kerro eikä tiedä, vaan osallistaa ja valtuuttaa. Huomio on työn innostavuudessa ja merkityksellisyydessä, jolloin myös itsestä huolehtiminen korostuu. Valmentavassa kulttuurissa työhyvinvoinnista huolehtiminen on yhteinen asia. Innostavan ja merkityksellisen työn tekijä kantaa vastuuta tekemisestään ja suhtautumistavastaan sekä toteuttaa itseään. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 14–16.)

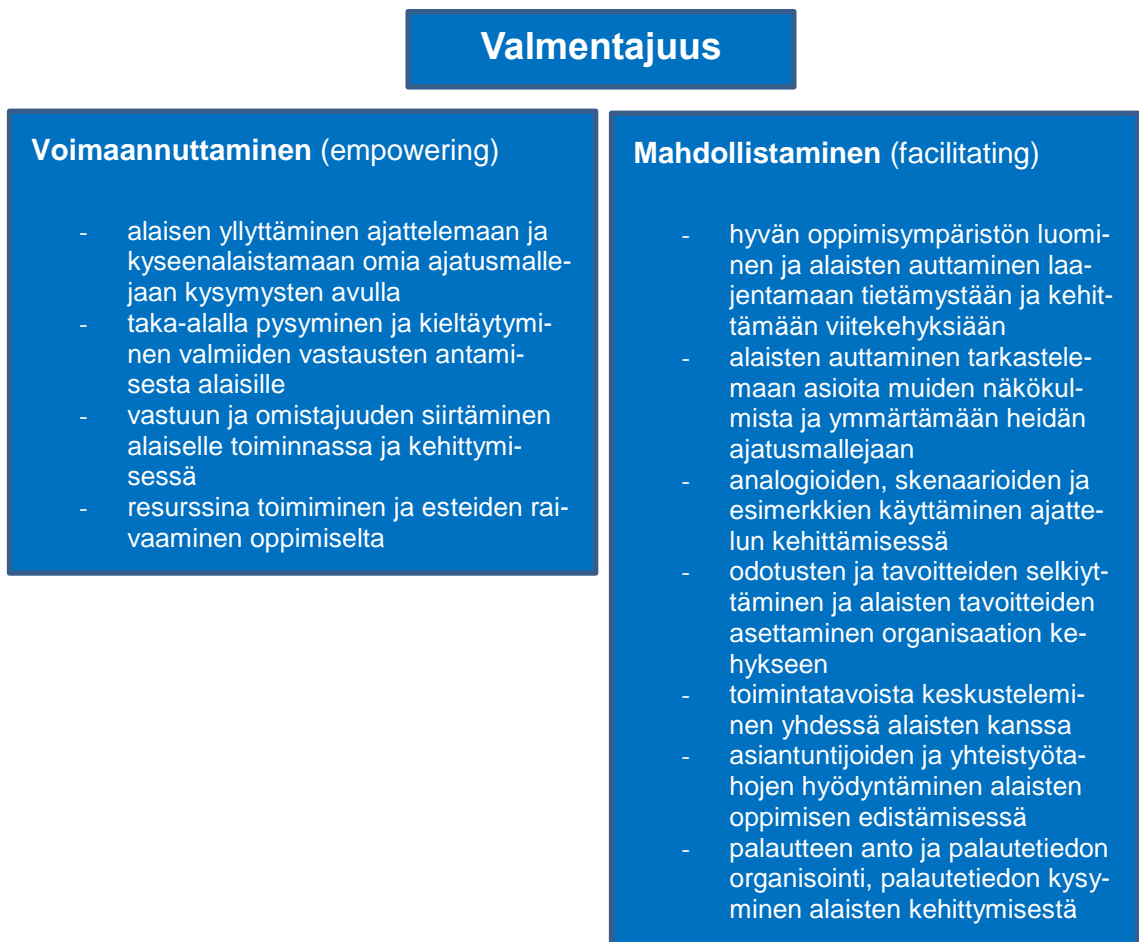
4.3 Muuttuva toimintaympäristö

Organisaatiot elävät jatkuvien muutosten keskellä. Toimintaympäristön ja organisaatioiden omat muutokset vaikuttavat tarvittaviin strategisiin linjauksiin. Yksilöt ja tiimit toimivat jatkuvasti muuntuviissa verkostoissa, jotka kytkeytyvät suurempiin kokonaisuuksiin monella eri tavalla. Virtuaalitiimit ja -palaverit ovat monelle arkipäivää. Asiantuntijaosaaminen merkitsee, että osaamisen jakaminen tulee entistä tärkeämmäksi. Uudet toimintatavat syntyvät muiden tiimien, ryhmän ja yksiköiden kanssa, ja siksi verkostojen rakentamiseen ja vaikuttamiseen sekä vuorovaikutukseen liittyvät taidot ovat keskeisiä esimies- ja asiantuntijataitoja. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 18.)

4.4 Millainen on valmentava esimies

Valmennuksella ei ole tarkoitus antaa lyhytkestoista pika-apua, vaan tavoitteena on valmennettavan pysyvä toimintatavan muutos (Räsänen 2007, 16). Valmentavalla otteella kasvatetaan entistä osaavampia, parempia ja kykenevämpiä ammattilaisia. Valmentava esimies rakentaa tiimin tai ryhmän keskinäistä luottamusta siten, että yksilöiden potentiaalia vapautuu koko tiimin ja ryhmän käyttöön tavoitteiden mukaisesti. Valmentava esimies on kiinnostunut, miten työntekijät näkevät ja tulkitsevat organisaatiota sekä pyrkii johdettaviensa kanssa win–win-tilanteeseen, jossa yhteistyö ja vastavuoroisuus johtavat yhteiseen tavoitteeseen.

Valmentava esimiestyö eroaa muista johtamisen malleista niin, että esimies kehittää sekä itseään että tiimiään/ryhmää tavoitteiden mukaisesti sekä esimies on irrottautunut omasta asiantuntijuudestaan niin, ettei hän enää hae kunniaa ja hyväksyntää omalla tietämyksellään. Valmentaja haluaa kehittää toisia paremmiksi ja viisaimmiksi ihmisiksi ja työntekijöiksi. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 19–21.) Kuvassa 4 on esitelty Ellinger ym. (1999) valmentavan esimiehen tehtäväalueet ja ulottuvuudet (Räsänen 2007, 87).



Kuva 4. Valmentajuuden tehtäväalueet ja ulottuvuudet (Räsänen 2007, 87)

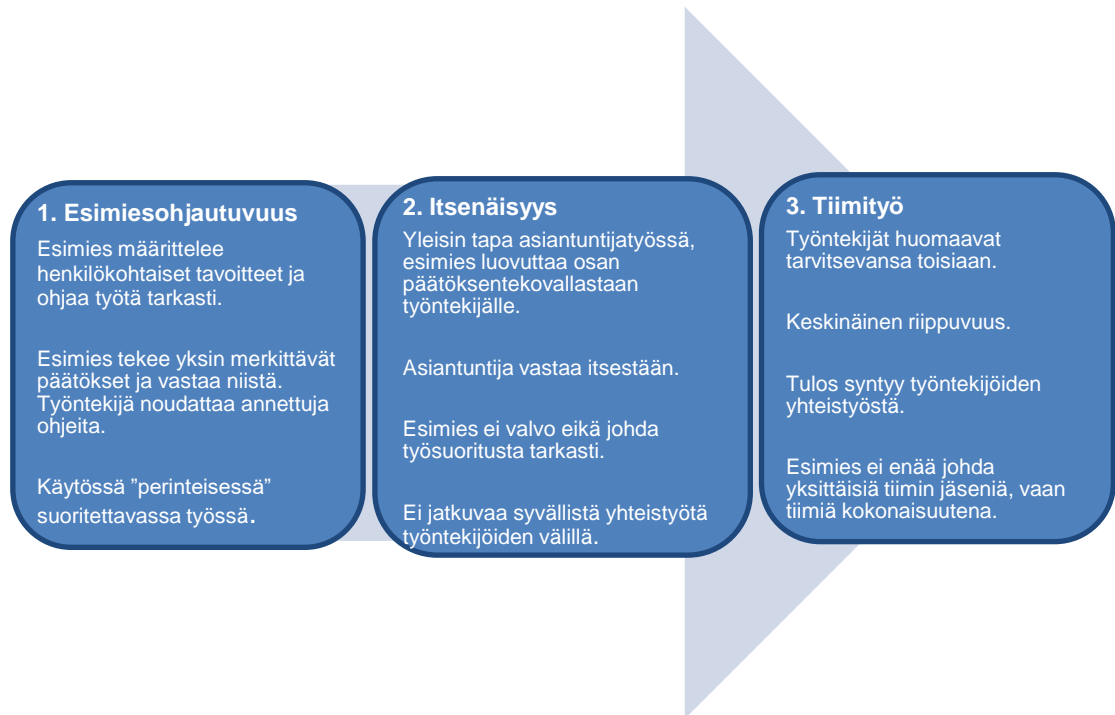
5 Tiimi

Tässä luvussa käydään lähemmin läpi käsitettä tiimi, joka on tämän tutkimustyön tärkeimpiä käsitteitä. Tiimissä työskentely voidaan nähdä luonnollisena organisoitumistapana silloin, kun byrokraattiset rakenteet ja mekanistiset johtamismallit eivät ole esteenä. Suurissa organisaatioissa spontaani tiimityö ei välttämättä onnistu, koska toimintaa hallitaan systemaattisemmin, jotta organisaatioita voidaan ohjata haluttuun suuntaan. (Eklund ym. 2019, 25.) Suomalaisista työntekijöistä yli kuusikymmentä prosenttia työskentelee pysyvissä tai useissa eri tiimeissä (Sutela & Lehto 2014, 95).

Aidoissa tiimeissä toimitaan itseohjautuvuuden periaatteella, eli tiimeissä tehdään omaa toimintaa koskevia päätöksiä itsenäisesti. Aidoissa tiimiorganisaatioissa johto ohjaa tiimin toimintaa tiimeille asetettujen tavoitteiden kautta sekä päättämällä toiminnan reunaehdoista ja resursseista. (Eklund ym. 2019, 26.) Tiimillä siis tarkoitetaan sellaista työyhteisöä, jolla on yhteinen tavoite ja selkeät päämäärät, joihin jokainen sitoutuu. Yhteiset päämäärät ovat mitattavia, ja suoritusta seurataan yhdessä. Tiimillä on yhtenäinen toimintatapa, jota kehitetään koko ajan. Tiimin jäsenet tuntevat kuuluvansa tiimiin, toimivat yhteistyössä ja ottavat yhdessä vastuun koko tiimin onnistumisesta. Tiimien ja esimiesvetoisten linjaorganisaation eroja ovat, että esimiesvetoisissa organisaatioissa keskitytään ensisijaisesti yksilösuorituksiin, kun tiimityössä toimintaa tarkastellaan koko tiimin näkökulmasta. Esimiesvetoisissa linjaorganisaatioissa eli perinteisissä työyhteisöissä esimies määrittelee tavoitteet yksilötasolle saakka, kun aidossa tiimityössä koko tiimiä koskeva yhteistavoite sovitaan esimiehen ja tiimin kesken, minkä jälkeen tiimi päättää tehtävien jaosta itsenäisesti tiimin jäsenten kesken, ja seuraa yhdessä omaa toimintaansa. Esimiesvetoisessa johtamismallissa ajatus on, että jokaisella työntekijällä on henkilökohtainen työtehtävä, josta hän on yksin vastuussa. Tiimin jäsenilläkin on omat vastuualueensa, mutta yksilövastuun lisäksi on myös yhteisvastuu tiimin tuloksista. (Sydänmaanlakka 2009, 162; Salminen 2017, 21–22, Eklund ym. 2019, 27.)

Nykyään organisaatioissa toimitaan entistä enemmän tiimeissä. Tiimityöskentely on muuttunut yhä enemmän työskentelyksi hajautuneissa tiimeissä sekä myös virtuaalitiimeissä. Tiimin jäsenet eivät työskentele enää samassa toimistossa,

paikkakunnalla tai maassa. Toiminta on usein hajallaan ja hajautetussa organisaatiossa. Perinteinen läsnäolo jää mahdollisesti kokonaan puuttumaan, ja tiimin jäsenet ovat siirtyneet etäläsnäoloon. (Sydänmaanlakka 2014, 42.) Suoritukset ovat tiimeille ydinasia. Tiimit, joissa keskitytään suorituksiin saa aikaan paljon parempia tuloksia ja enemmän, kuin yksinään toimivat työntekijät voivat saada. (Katzenbach ym. 1998, 21, 37.) Kuvassa 5 on esitetty, miten tiimityö poikkeaa muista työn johtamisen tavoista.



Kuva 5. Perinteisestä esimiesohjautuvuudesta tiimityöhön (Salminen 2017, 22)

5.1 Tiimin koko

Toimivan tiimin koko on alle kymmenen henkilöä. Mitä suurempi tiimin koko on, sen monimutkaisemmiksi toiminnan haasteet kasvavat. Mitä suurempi on tiimin koko lisääntyvät erilaiset näkemykset tiimin päämääristä ja pelisäännöistä. Suuressa tiimissä on todennäköisempää, että tiimissä syntyy vuorovaikutusongelmia ja kaikkien jäsenten välisen luottamuksen rakentaminen vie enemmän aikaa. Tiimin koolla on vaikutuksia myös toiminnan nopeuteen. Iso tiimi on yleensä hidaskäyttöisempi kuin pieni tiimi. Tiimin kasvaessa kuluu enemmän aikaa yhteisten päätösten tekemiseen vaadittavaan vuorovaikutukseen. Tiimin vähimmäiskoko on 3–4 henkilöä, jotta tiimitoiminnassa tarvittava riittävän erilaiset osaamiset, erilaiset näkökulmat sekä välttämättömät tiimiroolit voivat toteutua. Organisaation

näkökulmasta tiimityöllä pyritään tehostamaan toimintaa ja saamaan parempia tuloksia. (Heikkilä 2002,34; Sydänmaanlakka 2009, 161-162; Salminen 2017, 24–25, Eklund ym. 2019, 31.)

Skyttä (2005, 62–63) on todennut, että perinteistä ajattelua ohjaa, että yksi esimies pystyy valvomaan ja johtamaan tehokkaasti korkeintaan 6–8 alaista. Ratkaisevaa kuitenkin on tiimin vastualueen selkeys sekä se, että tiimi ottaa vastuun kannettavakseen. Myös ratkaisevaa on se, että tiimi aidosti valtuutetaan toimimaan itsenäisesti ja itseohjautuvasti, jolloin seuranta ja valvonta siirtyvät tiimin sisälle. Kun tiimin jäsenmäärä kasvaa, sen sisäiselle vuorovaikutukselle tulee enemmän haasteita. Tiimin vuorovaikutustaitojen hallitsemisesta ja oppimisesta tulee välttämätön edellytys hyvälle ja tulokselliselle toiminnalle. Mitä enemmän jäseniä tiimissä on, sitä tärkeämpää on löytää tulosten kannalta hyvä osaamisrakenne, sekä pohtia yhdessä tiimin omat pelisäännöt.

5.2 Tiimityön etuja ja haasteita

Tiimityölle asetetaan useita tavoitteita. Organisaation näkökulmasta tiimityöllä pyritään parantamaan tiedonkulkua ja tehostamaan toimintaa. Aidot tiimit ovat usein tuottavampia kuin perinteiset esimiesvetoiset organisaatiot. Syitä ovat esimerkiksi, että tiimitoiminta kehittää ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja, kyky ratkaista yhdessä haastavia ongelmia kehittyä, tehokkaampi henkilöstön osaamisen hyödyntäminen kuin hierarkkisessa johtamismallissa sekä kasvavan informaatiomäärän ja laajenevien verkostojen hallinnan vastuuttaminen useammalle henkilölle, eikä vain esimiehelle. (Eklund ym. 2019, 32.)

Tiimityö on yksi keino parantaa organisaation onnistumista. Siirtyminen yksilötyöstä tiimityöskentelyyn on haastavaa. Keskeisempiä tiimiksi kehittymisen piirteitä on työyhteisön halu oppimiseen. Jos organisaatiossa onnistutaan luomaan tiimin oppimista tukeva ilmapiiri, voidaan sillä saavuttaa monenlaisia etuja. Näitä etuja ovat tehokkuus, tuottavuus, henkilöstön motivaatio ja työviihtyvyys, henkilöstön sitoutuminen, työprosessit ja toimintajärjestelmät, monipuolinen tehtäväkokonaisuus sekä oppiminen. (Lämsä & Hautala 2005, 140–143, Eklund ym. 2019, 33.)

Tiimitoiminnan käynnistäminen on useissa organisaatioissa osoittautunut vaikeaksi. Syitä käynnistämisen vaikeuteen on esimerkiksi koulutusjärjestelmästäme sekä niistä lähtökohdista, joista työkuultuurimme ja toimintatapamme ovat kehittyneet. Suomessa ihmisten ei ole tarvinnut opetella yhteistyöstä ja yhdessä elämistä suurina joukkoina. Myöskin koulutusjärjestelmäme on suosinut yksin oppimista ja kilpailemaan toisten kanssa, mutta vähemmän on opetettu puhumaan, kuuntelemaan ja tekemään yhteistyötä. Tiimitoiminnan käynnistämisen vaikeuksia voivat olla myös esimerkiksi asiantuntijoiden halu säilyttää itsenäisyytensä, tiimitoiminnalla saavutettavien hyötyjen tietämättömyys, organisaation vähäinen panostus tiimitoiminnan kehittämiseen, henkilöstön haluttomuus poistua mukavuusalueeltaan ja pelko uusia toimintamalleja kohtaan, sekä organisaation kyvyttömyys kehittää tiimitoimintaa onnistumisen kannalta. Tiimiorganisaation kehittäminen vaatii pitkäaikaista sitoutumista ja taitoa niin johdolta, keskijohdolta ja tiimin jäseniltä. Tiimitoiminta tuo onnistuessaan paljon hyvää henkilöstölle, mutta se myös vaatii tiimin jäseniltä tiimityöntaitojen opettelua, sitoutumista ja malttia odottaa tiimien kehittymistä, ja tätä kautta tulevia myönteisiä vaikutuksia. Organisaation kulttuuri ja toimintamalli vaativat muuttuakseen systemaattista ja pitkäjänteistä panostusta, jossa koko henkilöstön tiimivalmennuksia kehitetään yhtäaikaaisesti vaihe kerrallaan. (Eklund ym. 2019, 38-41.) Useat ongelmat liittyvät tiimin eri kehitysvaiheisiin ja siirtymäkohtiin, kun edetään eri vaiheesta toiseen. Tiimityö voi epäonnistua esimerkiksi huonosta henkilökemiasta, tiimien välisestä yhteistyöstä, ”kahden johtajan loukusta”, tiimin koosta ja maantieteellisen etäisyyden takia. (Lämsä & Hautala 2005, 140–143.)

5.3 Tiimin esimiehen tehtäviä

Työyhteisöt ovat monimutkaistuneet ja osaaminen niissä on entistä enemmän hajautunut. Esimiehellä voi olla hallussaan vain pieni osa koko tiimin osaamisesta. Siksi johtamisessa on siirrytty yksilökeskeisyydestä entistä enemmän tiimikeskeisyyteen. Tiimeistä on tullut organisaation tärkein osaamis- ja suoritusyksikkö. Johtamisen vuorovaikutus tiimeissä on rikkaampaa kuin yksilökeskeisessä johtamisessa. Esimies on vuorovaikutuksessa jokaiseen tiimin asiantuntijaan, ja asiantuntijat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Asiantuntijat johtavat myös

esimiestään pyrkimällä aktiivisesti vaikuttamaan esimiehen mielipiteisiin, osamiseen ja päätöksiin. Johtaminen nähdään monipuolisena yhteistoimintana, johon kaikki tiimiläiset osallistuvat aktiivisesti. Organisaatiossa tarvitaan edelleen virallisia johtajia, mutta johtamisen vastuuta on myös jaettu tiimeille. (Sydänmaanlakka 2009, 160–161.) Sydänmaanlakka (2009, 165) on analysoinut tiimi-johtamisen osaamista useissa tiimien kehitysohjelmissä, jotka hän on kiteyttänyt kahteenkymmeneen asiakeskeiseen ja ihmiskeskeiseen johtamisen osaamiseen, jotka on esitetty taulukossa 1. Tiimijohtaminen on vaativa lähestymistapa johtamiseen, ja se vaatii erityistä perehtymistä ja osaamista.

Taulukko 1. Hyvän tiimityöskentelyn edellytykset (Sydänmaanlakka 2009, 165)

Asioiden johtamisen taidot	Ihmisten johtamisen taidot
1. Tarkoitus ja tavoitteet selvät	1. Yhteistyö toimii
2. Roolit ja vastuut selvät	2. Sitoutuminen/motivaatio korkea
3. Asioiden käsittely tehokasta	3. Vuorovaikutustaidot hyvät
4. Ongelmanratkaisu toimii	4. Yksilön kunnioittaminen toteutuu
5. Toiminta suunnitelmallista	5. Jatkuva oppiminen toteutuu
6. Tiedottaminen toimii	6. Itseohjautuvuus toteutuu
7. Prosessit selkeät	7. Välitetään toisista
8. Jäsenillä riittävä osaaminen	8. Ilmapiiri avoin ja rakentava
9. Johtaminen toimii	9. Saadaan/annetaan palautetta
10. Tiimin toiminta tuloksellista	10. Halu jäseneksi korkea

Salmisen (2017, 139–141) mukaan johdon ja tiimin esimiehen tehtävänä on muun muassa varmistaa, että tiimin päämäärät ovat selkeitä, ydinkohdat strategiasta ja muut onnistumisen edellytykset kunnossa. Johtamiselta edellytetään selkeät päämäärät ja tavoitteet, tehokas päätöksenteko ja päätösten perustelut, avoimuus ja mahdollisuus keskusteluun, järkevät tehtäväkokonaisuudet ja toimenkuvat, mahdollisuus vaikuttaa päätösten toteutustapoihin omassa työssä, työkuorman oikeudenmukainen jakaminen, selkeä työ- ja vastuunjako tiimissä, läsnäolo, seuranta ja riittävä palaute suoriutumisesta, motivointi ja innostaminen, epävarmuuden ja pelkojen käsittely, rohkaisu ja tuki vaikeissa tilanteissa ja tarvittavien resurssien varmistaminen.

6 Etätyö hajautetussa organisaatiossa

Tässä luvussa käydään läpi etätyöskentelyä hajautetussa organisaatiossa. Etätyöstä on kyse silloin, kun palkansaaja on sopinut työnantajan kanssa kotona työskentelystä, ja hän käyttää kotona työskennellessään tietotekniikkaa. Etätyön tekijöiden osuus kaikista palkansaajista on kasvanut vuodesta toiseen tasaisesti (Sutela & Lehto 2014, 152). Hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, jonka henkilöstö työskentelee yhteisen toimeksiannon toteuttamiseksi ja tavoitteen saavuttamiseksi eri paikoissa käyttäen apunaan tieto- ja viestintäteknologiaa. Työ tapahtuu virtuaalisesti, koska kommunikointi ja yhteistyö tapahtuvat pääosin tai pelkästään tieto- ja viestintäteknologian avulla. Puhutaan usein myös virtuaalisista organisaatioista. (Vartiainen ym. 2004, 14.)

6.1 Etätyö

Työnteko moninaistuu jatkuvasti ajassa sekä paikassa (Sutela & Lehto 2014, 151). Etätyö liittyy suureen muutokseen työkuultuurissa. Myös työpaikan käsite muuntuu, sillä se voi olla myös virtuaalinen. (Pekkola & Uskelin 2007, 32.) Etätyöllä tarkoitetaan vapaaehtoisuuteen, joustavaa, sääntöihin ja sopimukseen perustuvaa ansiotyön tekemistä muualla kuin työnantajan tiloissa. Työ voidaan tehdä yhdessä tai useammassa paikassa ja olla säännöllisyydeltään ja kestoltaan hyvin vaihtelevaa. (Rauramo 2017.)

Virtuaalityö tai e-työ on sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden tukemaa työtä, johon voidaan liittää liikkuva työ, etätyö, hajautettu työ ja itsetyöllistetty työ. Työ tehdään siellä, missä on sopivin tilaisuus muun muassa kotona, vapaa-ajan asunnolla, työmatkoilla ja asiakkaan luona. Mobiililaitteet mahdollistavat ajantasaiseen ja välittömään yhteyteen toisten ihmisten ja tietolähteiden kanssa. Kaikki hajautettu työ ei ole mobiilia, mutta mobiili yhteistyö on aina hajautettua. Virtuaaliset organisaatiot määritellään pääasiassa tietoverkkojen välityksellä toimiviksi organisaatioiksi. Organisaatioita, joiden projektien ja tiimien jäsenet toimivat useilla paikkakunnilla ja mahdollisesti myös monissa maissa, kutsutaan myös hajautetuiksi organisaatioiksi. Hajautettuja organisaatioita ovat ajallisesti ja maantieteellisesti hajautuneet organisaatiot sekä organisaation rajat ylittävät organi-

saatiot. Hajautettu työskentely on yleistynyt todella paljon, koska yritykset ja organisaatiot haluavat muun muassa vähentää tila- ja matkakustannuksiaan sekä säästää ihmisten aikaa. Hajautettuja organisaatioita tarvitaan, koska ne ovat joustavia, sopeutuvat ja kehittyvät jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö edellyttää monimutkaistumista kestäviä ja niihin sopeutuvia operatiivisia sekä käytännön toimintamalleja. Virtuaalityöskentelyn haasteita ovat teknologiaan ja sen tuottamaan hyötyyn, käyttäjien huomioon ottaminen uusien ratkaisujen kehittämisessä, verkossa tapahtuvan ryhmä- ja tii- mitoiminnan toteutumiseen ja johtamiseen sekä ihmisten kesto- ja muutoskyvyn liittyen hajautettuun työhön ja sen kuormittaviin tekijöihin. (Humala 2007, 8–12.)

Etätyöllä voidaan yhteen sovittaa työn vaatimuksia entistä paremmin henkilöstön elämäntilanteeseen sopivaksi. Esimerkiksi Kelassa etätyötä on mahdollista tehdä työtehtävien salliessa Kelan toisessa toimipisteessä (=Kela-etätyö) tai muualla sovitussa paikassa (=etätyö). Kela-etätyötä tehdään määrääjän Kelan toisessa toimipisteessä tai Kelan toisessa toimipisteessä etukäteen sovittuina päivinä. Etätyötä muualla sovitussa paikassa voidaan tehdä toimihenkilön asunnossa kaikkina työpäivinä tai tiettyinä etukäteen sovittuina päivinä, varsinaisella työpai- kalla osan päivästä sekä muualla Suomessa esimiehen ja toimihenkilön sopi- massa paikassa. (Kela 2019e, 1–3.)

6.1.1 Etätyön edellytyksiä

Etätyön edellytyksiä ovat tietoturvan varmistaminen, toimiva teknologia, sekä työnantajan ja työntekijän välinen luottamus. Etätyöympäristön tulee olla turvallinen, terveellinen, rauhallinen ja työhön sopiva. (Rauramo 2017.) Kuvassa 6 on esitelty etätyön edellytyksiä.



Kuva 6. Etätyön edellytykset (Rauramo 2017)

Etätyötä johdetaan usein pelkästään virtuaalisesti (Rauramo 2017). Etätyössä on kyse vastuusta ja luottamuksesta. Etätyö edellyttää johdon vahvaa luottamusta työntekijään. Etätyöhön siirtyvän henkilön soveltuvuus etätyöhön paitsi työtehtävien, myös henkilökohtaisten ominaisuuksien osalta on tarkistettava. Vastaavasti etätyö edellyttää korkeaa työmoraalia sekä vastuuta työntekijältä. (Pekkola & Uskelin 2007, 21.) Esimiehen työssä korostuvat tavoitteiden asettaminen, sääntöjen luominen yhteistoiminnassa sekä niiden toteutumisen seuraaminen. Esimiehellä tulee olla keinoja seurata työilmapiiriä, työntekijän kuormittumista sekä valmiutta puuttua ajoissa poikkeamiin ja ongelmiin. Työn sujumisen, yhteistyön, yhteisöllisyyden ja organisaation kannalta strategisen osaamisen kehittymisen varmistamiseen tarvitaan toimivia palaverikäytäntöjä, sääntöjä, yhteisöllisiä työvälineitä sekä niiden aktiivista käyttöä. (Rauramo 2017.)

6.1.2 Etätyön hyötyjä ja haasteita

Etätyö on jo nykyään ja varsinkin tulevaisuudessa tärkeä kriteeri työpaikan houkuttelevuudelle. Uuden nettisukupolven työskentelytavoissa etätyö on luonnollinen osa toimivia työoloja. Nuoret eivät ole tottuneet autoritaariseen, fyysistä läsnäoloa edellyttävään johtamistapaan, vaan arvostavat esimerkiksi mielekkyyttä,

työn sisältöä ja haasteellisuutta. Kilpailuetua syntyy sellaisille yrityksille, jotka hyödyntävät etätyön etuja ennakoiden eivätkä vasta kehityksen pakottamalla viiveellä. Etätyö toimii myös organisaatioiden puskurina erilaisissa poikkeustilanteissa silloin, kun liikkumista joudutaan jostain syystä rajoittamaan. (Heinonen 2009.) Etätyön tulee olla mielekästä ja tuottavaa työtä (Rauramo 2017). Etätyön keskeisempiä yksilötason hyötyjä ovat lisääntynyt työrauha, työtehon lisääntyminen, ajan ja rahan säästö työmatkojen jäädessä pois, työajan joustavuus sekä työn ja perhe-elämän joustavampi yhdistäminen (Pekkola & Uskelin 2007, 13). Rauramo (2017) mainitsee etätyön hyötyinä myös muun muassa tartuntatautien leviämisen väheneminen, työmatkatapaturmariskin vähentyminen sekä ympäristöhaittojen vähentyminen. Etätyön soveltaminen voi olla yksi keino yksilölle selviytyä nykyajan kovatempoisessa ja kiiretahtisessa työelämässä (Pekkola & Uskelin 2007, 14).

Etätyö voi aiheutua negatiivista kuormittumista sekä haitallisia vaikutuksia yksiyksiselämään, eristyneisyyttä ja työn sujuvuuden vaarantumisen. Muita mahdollisia haasteita ovat esimerkiksi häiriöt ympäristössä, työkuormituksen ja -ajanhallinnan ongelmat, sairaana työskentely, työyhteisön ristiriitojen peittäminen, päihdeongelman sekä varhaisen tuen tarpeen tunnistamatta jääminen. (Rauramo 2017.) Haasteena on myös saada etänä työskenteleville samanlainen tietoisuus ja läsnäolon tunne muiden olemassaolosta kuin tavanomaisessa ryhmätyössä samassa tilassa. Jaettu fyysinen työtila tarjoaa henkilökohtaista vuorovaikutusta, ja mahdollistaa jokaiselle ajantasaisen tiedon muiden toiminnasta. Työskentely yhdessä kasvokkain, läsnäolon tunne ja tietoisuus muista syntyy eri aistien kautta saatavan tiedon ja palautetta sisältävän vuorovaikutuksen avulla. Hajautuneen työskentelyn haasteena on korvata nämä tilatietoisuutta synnyttävät mekanismit. Toiminnoiltaan monipuolinen viestintä- ja tietoteknologia muun muassa videopuhelutyökalut, intranet, sähköposti ja puhelin ovat vastine, jonka avulla pyritään synnyttämään yhteinen tietoisuus ja läsnäolon tunne etäällä toisistaan toimivien kesken. Teknologian välittämä etäläsnäolo ja läheisyys eivät vastaa kasvokkain tapahtuvan kommunikoinnin synnyttämää tutuksi tuleamista. Läsnäolon ja läheisyyden tunne on tärkeä, sillä se vahvistaa samanlaisuuden tuntemuksia, yhteisiä arvoja ja odotuksia sekä lisää henkilöiden, ryhmän ja tiimin välistä luottamusta. Työntekijöiltä edellytetään hajautetussa organisaatiossa vastuullisuutta, työn ja

vapaa-ajan rajaamista (Rauramo 2017), kykyä itsenäiseen työskentelyyn, vaikka he puolestaan odottavat johdolta selkeitä suuntaviivoja. (Vartiainen ym. 2004, 42–43, 83.) Joillakin työpaikoilla työnteon paikkojen monimuotoistuminen ja etätöiden lisääntyminen on alkanut näkyä siinä, että työntekijöiden omista työpis- teistä/huoneista työnantajan tiloissa on luovuttu (Sutela & Lehto 2014, 151).

6.2 Vuorovaikutus virtuaalisessa etätöissä

Virtuaalisessa työssä vuorovaikutus on keskeisessä roolissa. Vuorovaikutuksen vähentymisellä on paljon haittavaikutuksia työn tulosten, motivaation, yhteisöllisyyden kokemuksen sekä sitoutumisen näkökulmasta. Säännöllisiä palavereja ja keskusteluhetkiä tarvitaan yhä edelleen. Virtuaalisella aikakaudella kasvotusten kohtaamisen merkitys kasvaa ja niihin tulee panostaa uudella tavalla; ollaan aidosti läsnä ilman muita keskustelukanavia. Palavereja ei aina tarvitse pitää kasvotusten, niitä voidaan järjestää myös virtuaalisesti. (Vilkman 2016a, 60–61.)

Vuorovaikutuksen tapaa eli kasvokkain ja välittyneesti tapahtuvan kanssakäymisen tiheyttä, sisältöä ja välineitä pidetään usein hajautetun työskentelyn keskeisimpinä tekijöinä. Yhteisten työtehtävien kompleksisuus vaikuttaa sekä vuorovaikutuksen määrään, että tarvittavien välineiden monipuolisuuteen. Rutiinien hoitamiseksi riittää yksisuuntainen viesti, mutta monimutkaisen tehtävän hoitaminen edellyttää sekä aikaa että monipuolista viestintää. Samassa tilassa työskentely muiden kanssa helpottaa pohdiskelua ja neuvon kysymistä. Tauoilla tulee myös usein hoidettua työasioita. Eri paikoissa työskennellessä edellä mainittuja ei ole niin helppo järjestää, koska viestintä tapahtuu virtuaalisesti. Tiimiltä siis vaaditaan ammattiosaamisen lisäksi kykyä toimia itsenäisesti ja tulosorientoituneesti hajautetussa ympäristössä. Tiimin tehokkuuden ja onnistumisen kannalta tärkeimpiä asioita ovat avoin kommunikaatio, luottamus ja yhteiset toimintamallit. (Vartiainen ym. 2004, 47.) Vartiainen ym. (2004, 90) mukaan hajautetun tiimin jäsenet tarvitsevat menestyäkseen seuraavia taitoja perinteisten ryhmätyötaitojen lisäksi: projektinhallintataidot, itsensä johtamisen taidot, teknologian käyttötaidot, sosiaaliset taidot, rajojenhallintataidot sekä toimivat sosiaaliset verkostosuhteet.

6.3 Luottamus virtuaalisessa etätyössä

Luottamus alkaa kunnioituksesta ja empatiasta (Ferrazzi 2014). Työnantajan tarjoamat joustavat työskentelymahdollisuudet ovat osoitus siitä, että työntekijöihin luotetaan. Työntekijöiden kokemus siitä, että johto luottaa työntekijöihin synnyttää työntekijöiden luottamusta johtoon ja organisaatioon. Lisäksi se, että johto luottaa, synnyttää tunteen siitä, että työn tulos on merkittävä, eikä työpaikalla vietetty aika. Kokemus luottamuksesta synnyttää työntekijän halun olla luottamuksen arvoinen. Tällöin sitoudutaan ja tehdään tehokkaammin työtä ja halutaan olla luottamuksen arvoisia, eli työn tulos ja laatu saattavat parantua. (Vilkman 2016b.)

7 Etäjohtaminen

Tässä luvussa käydään läpi etäjohtamista, joka tapahtuu virtuaalisessa toimintaympäristössä. Johtaminen nähdään laaja-alaisena toimintana, joka tapahtuu monella tasolla. Johtaminen tapahtuu tiimeissä sekä verkostoissa, jotka mahdollistavat uudenlaisen yhteistoiminnan. Byrokraattinen, hierarkkinen ja kontrolloiva organisaatio ei enää pärjää nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä itseohjautuvalle, verkostomaiselle ja avoimeen yhteistoimintaan perustuvalla organisaatiolle. (Sydänmaanlakka 2009, 143–144.) Nykyaikainen työ rakentuu monimutkaisista asiantuntija- ja arvoverkostoista, joissa painotetaan oman identiteetin rakentamista, merkityksellisyyttä ja toiminnan vapautta. Asiantuntijuudessa keskeisiä asioita ovat yksilön sisäiset motivaatiotekijät ja onnistumisen kokemukset, joiden kautta yksilö tuntee olevansa arvokas ja kuuluvansa johonkin suurempaan ryhmään. Yksilöllä on keskeinen rooli oman asiantuntijuuden kehittämisessä ja tavoitteiden asettamisessa. Siksi asiantuntijaorganisaatioissa on ryhdytty enemmän puhumaan Leadership Builderista eli onnistumisen johtamisesta, joka käsitteenä koetaan positiiviseksi, joka avaa laajemman tarkastelukulman tekemiseen ja osaamiseen kuin pelkkä suorituksen johtamisen toimintamalli. Tapa, jolla tuetaan onnistumisen johtamista tarkoittaa verkostoituneen tai virtuaalisesti toimivan matriisiorganisaation ja arvoverkostojen eri osapuolten tavoitteiden määrittelyn, niihin sitoutumisen, mittaamisen ja arvioinnin sekä osaamisen kehittämisen huomioimista. Se korostaa yksilöiden tasavertaisuutta ja itseohjautuvuutta, avoimuutta, toiminnan vapautta sekä läpinäkyvyyttä. Onnistumisen johtaminen tukee

yksilöiden jatkuvaa hyvinvointia ja uudistumista. Se merkitsee tavoitteiden ymmärtämistä ja niihin sitoutumista sekä parhaimmillaan se on toista kunnioittavaa dialogisuutta, kykyä harkita tehtyjä valintoja ja niiden seurauksia sekä arvojen mukaista toimintaa. Se edellyttää jatkuvaa uuden oppimista ja olemassa olevien osaamisten sekä käytänteiden nopeaa poisoppimista. (Sydänmaanlakka 2014, 79–80.)

Hajautetut organisaatiot ovat samanlaisia kuin paikalliset organisaatiot, myös ne ovat olemassa itse määriteltyjen tai annettujen toimeksiantojen tehtävien toteuttamiseksi. Hajautetut organisaatiot ovat tapoja järjestää ja organisoida tavoitteisiin suuntautuvaa toimintaa hajautetussa toimintaympäristössä perustehtävien pysyessä ennallaan. (Vartiainen ym. 2004, 124.) Hajautettujen organisaatioiden johtaminen, ihmisten sitouttaminen ja osaamisen ylläpito ovat haasteita, joihin yhä useammat nykyiset ja tulevaisuuden organisaatiot joutuvat vastaamaan (Humala 2007, 7). Hajautetussa organisaatiossa tiimin esimies ei voi luottaa omiin persoonallisiin vahvuuksiinsa tai karismaansa ja niiden kautta vaikuttaa tiimin jäseniin niin kuin paikallisissa tilanteissa on mahdollista. Hajautetun tiimin esimieheltä vaaditaan hyvin erilaista päätöksentekotyyliä, luottamusta alaisiin, kontrollintapaa ja osallistamista kuin paikalliselta esimieheltä. (Vartiainen ym. 2004, 86.)

7.1 Etätiimin vaatimuksia

Etätiimin onnistuminen edellyttää organisaation eri osapuolten roolien, tehtävien ja vastuiden selkeää määrittelyä. Etätiimissä ongelmia aiheuttaa eri suunnista tuleva ohjaus sekä riittävän tuen puuttuminen, kun etätiimin jäsen kohtaa vaikeita tilanteita työssään. Etätiimityö vaatii johdolta sekä tiimin jäseniltä sitoutumista tiimityöhön ja luottamusta toisiin toimijoihin, yhteistyötaitoja erilaisten ihmisten kanssa, tavoitteellista toimintatapaa sekä taitoa antaa vaikuttavaa ja rakentavaa palautetta. Johdon tulee määritellä tiimityölle selkeät toimintaperiaatteet ja vastualueet. Organisaatioiden toimintaympäristö, työelämä ja teknologia muuttuvat jatkuvasti, joten etätiimin toimintaa tulisi tukea aina sen hetken vaatimusten mukaisesti. Johdon tehtävänä on kannustaa ja tarjota etätiimille mahdollisuus vuorovaikuttaa ja luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta. Samojen velvollisuuksien ja

mahdollisuuksien tulisi koskea sekä tavallisia että etätiimejä. Tiimejä tulee seurata, arvioida ja palkita oikeudenmukaisesti. (Eklund ym. 2019, 191–192.)

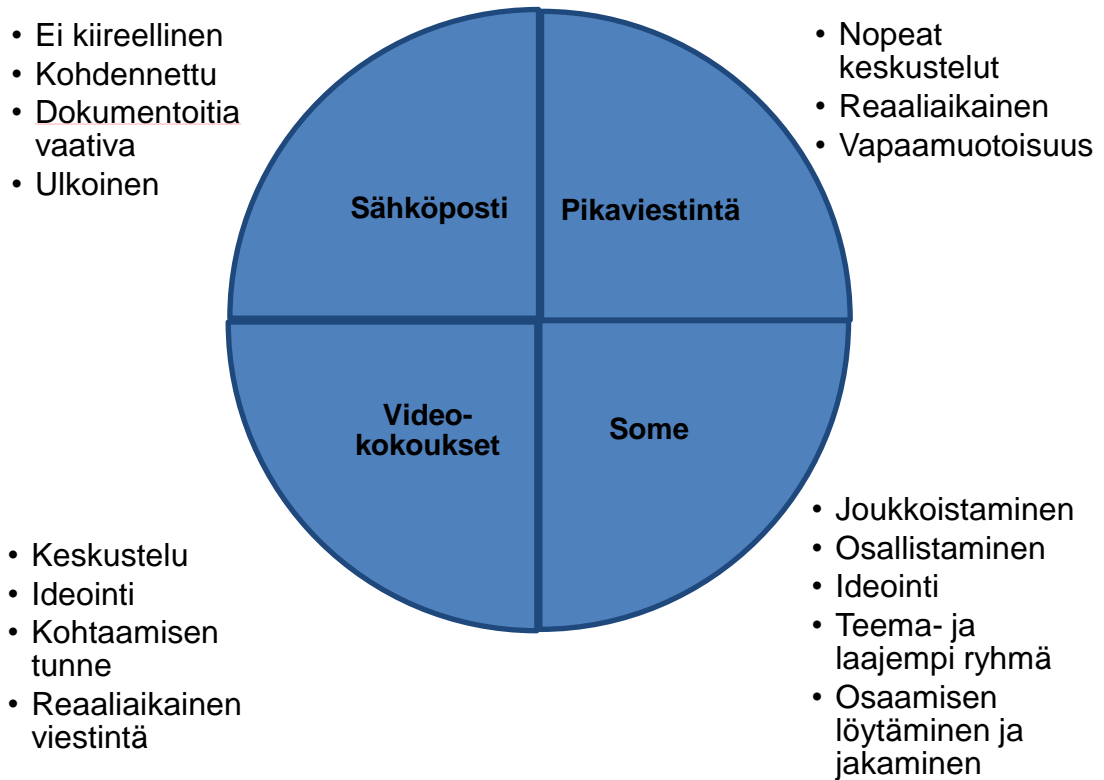
7.2 Tiimin hallinta ja viestintä

Etätiimin esimies ei pysty hoitamaan työtään mikrojohtamisen tasolla. Tiimiläisten työskennellessä useissa eri paikoissa esimerkiksi kotona, on tärkeää arvioida etätöitä säännöllisesti ja kriittisesti. Esimies voi tarvittaessa esimerkiksi edellyttää työntekijöiltä läsnäolopäiviä tai tiiviimpää yhteydenpitoa. (Rauramo 2017.) Hajautettuun työvoimaan liittyy paljon hyötyjä, mutta haasteiden ratkaiseminen voi olla vaikeaa, jos yrityksellä ei ole riittäviä valmiuksia hallita ihmisiä ja teknologiaa useissa eri paikoissa. (Boettge 2018.)

Esimiehen roolia on hyvä tarkastella myös työyhteisön näkökulmasta. Jäsenet voivat kokea esimiehen roolin virtuaalisessa työympäristössä eri tavalla tai toivovat esimiehen omaksuvan erilaisen roolin, kuin tämä itse kokee tarkoituksenmukaiseksi. Johdon tuki, työn organisointi sekä hyvät teknologiset edellytykset tukevat työyhteisön jäsenten ryhmäytymistä. Etäältä johtaminen ei tarkoita tarvetta vähemmälle johtamiselle, vaan tarvetta paremmille johtamistaidoille. Perinteinen kontrolloiva esimiestyö ei sovi virtuaaliseen työyhteisöön, vaan tarvitaan luottamukseen perustuvaa johtamista. Hyvät etäjohtajat osaavat tasapainotella tehtävörientoituneen ja ihmisorientoituneen johtamistyylin välillä. (Rauramo 2018.)

Yksi etätöiden haitoista on eristyneisyyden tunne, jos tiimin yhteistyö ei ole vahvaa. Esimiehen on ymmärrettävä, kuinka kommunikoida tehokkaasti tiimiläisten kanssa tehtävästä tai tilanteesta riippuen. Sähköpostia tulisi käyttää objektiiviseen tiedonvaihtoon, videopuhelutyökaluja pidempiin ja yksityiskohtaisempiin keskusteluihin ja niiden tulee olla säännöllisiä, puhelut toimivat pidemmissä keskusteluissa, jos videopuhelutyökaluja ei ole käytettävissä sekä Chat-alustat, jotka ovat parhaita yleisemmille, epävirallisemmille ryhmäkeskusteluille tai viesteille (Kuva 7). Esimies ja alaiset voivat välttää virheitä, väärinkäsityksiä sekä ristiriitaitilanteita, kun he kommunikoivat säännöllisesti hajallaan olevien tiimiläisten välillä. Kaikkien on tiedettävä, että he voivat luottaa toisiinsa, ja luottamuksen rakentaminen edellyttää kaikkien tekevän parhaansa kommunikoidakseen riittävästi ja selkeästi. (Boettge 2018.)

Sähköinen työyhteisöviestintä



Kuva 7. Sähköinen työyhteisöviestintä (Rauramo 2018)

7.3 Esimiehen ominaisuuksia hajautetussa tiimissä

Honkasen (2015, 101–104) tekemässä tutkimuksessa etäjohtamista pidetään nykyaikaiseen yhteiskuntaan kuuluvana johtamisen muotona. Etäällä toimivan lähiesimiehen yhteydenpidon tulee olla säännöllistä ja esimiehen odotetaan tutustuvan vastuuyksikkönsä paikalliseen arkeen ja käytäntöihin.

Etäjohtaminen edellyttää riittäviä resursseja, ja esimiehen tulee suunnitella ajankäyttöä niin, että esimiestyöhön jää tarpeeksi aikaa (Rauramo 2018). Esimieheltä edellytetään jäämäkkyyttä, määrätietoisuutta, tulosorientoitunutta ja luottavaisuutta johtamistyyliä. Esimiehen työ on usein yksinäistä, kun kaikki muut tai osa tiimin jäsenistä työskentelee muualla. Tiimin esimiehen on otettava hajautettu kokonaisuus haltuunsa ja ohjattava tiimin jäseniä kohti yhteistä tavoitetta (Vartiainen ym. 2004, 83–84) sekä varmistaa, että on alaisilleen läsnä (Rokka 2014).

Etäjohtamisessa korostuu yhteyden luominen ja ylläpitäminen työntekijöihin. Jos ei nähdä päivittäin, on hyvä keskustella välillä työ- sekä muista asioista. (Vilkman, 2018a.) Vilkman (2017) on koonnut kuvaan 8 tarvittavan vuorovaikutuksen esimiehen näkökulmasta.

Millaista viestintää tarvitaan?



Kuva 8. Etäjohtamisessa tarvittavia vuorovaikutustilanteita (Vilkman 2017)

Huomaavaisuus ja etäällä muista työskentelevien huomioon ottaminen hajautetussa tiimissä on erittäin tärkeää. Hajautetun tiimin esimieheltä edellytetään kykyä luottaa työntekijöidensä ammattitaitoon, työmoraaliin sekä empatian, oikeudenmukaisuuden ja kuuntelemisen taitoa. (Humala 2007, 85–86.) Hajautetun organisaation esimiehen ominaisuuksia ovat muun muassa avoin sekä myönteinen asenne, tehokkaat sekä viralliset että epäviralliset viestintätaidot etäällä työskentelevien ja paikallisten työntekijöiden suuntaan ja kyky delegoida tehokkaasti ja seurata, että työ tulee tehdyksi. (Vartiainen ym. 2004, 84–85.) Esimiehen tulee tiedostaa eroja kasvokkain tapahtuvaan työskentelyyn ja vahvistaa kuuntelemista, empaattisuutta, kommunikointia sekä koordinoitua. Esimiehen tulee lisäksi keskittyä ihmisiin ja miettiä, mitä voi tehdä inhimillistämään virtuaalityötilaa esimerkiksi virtuaaliset kahvitaumat kamerat päällä, keskusteluareenat ja ilmoitus-taulut. (Humala 2007, 85–86.) Etätöön käytäntöihin kuuluu edellisten lisäksi muun muassa tasapuolisuuden huomioon ottaminen, perehdytys, säännölliset toimisto- ja etäpäivät, hyvät kokouskäytännöt sekä säännölliset keskustelut alaisen kanssa

myös kasvokkain. (Rauramo 2017.) Kasvokkain kohtaaminen on erittäin tärkeää, koska se mahdollistaa rehellisemmän ja avoimemman vuorovaikutuksen, edistää luottamuksen syntymistä ja vähentää virhetulkintoja, edistää osaamisen kehittymistä ja tiedonkulkua, mahdollistaa hyvinvoinnin ja kuormituksen seurannan sekä tekee ilmeiden, eleiden ja kehon kielen myötä ihmisestä empaattisemman ja inhimillisemmän. (Rauramo 2018.)

8 Tutkimustulokset

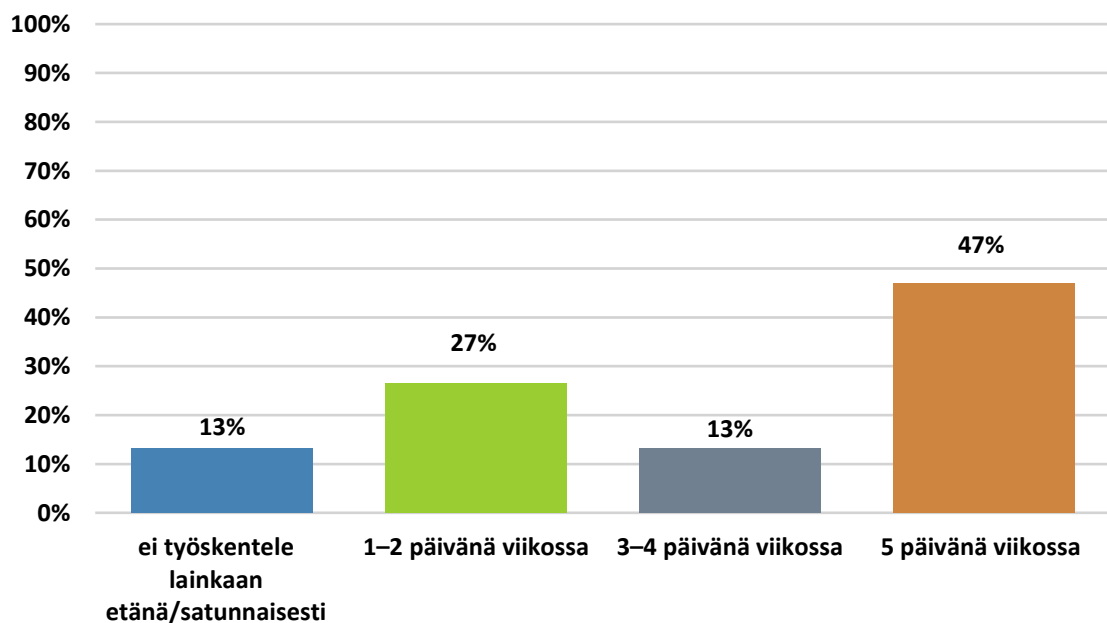
Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen empiirisen aineiston keskeisempiä tuloksia asiakokonaisuuksittain. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Kelan viiden vakuutuspiirin terveydenhuoltoetuuksien keskuksien etuuskäsittelijöiden näkökulmasta tiimin etäjohtamisen toteutumista Kelan hajautetussa organisaatiossa. Sähköinen kyselylomake lähetettiin 400 etuuskäsittelijälle ja vastauksia saatiin 181, vastausaste 46%. Kysely päättyi ensimmäiseen kysymykseen 24 (13%) vastaajan osalta, jotka valitsivat vaihtoehdon, että lähiesimies ei työskentele lainkaan etänä tai satunnaisesti sekä kahden (1%) vastaajan osalta, koska vastaukset olivat kokonaan puutteelliset. Vallin (2015, 46) mainitsee, että riittävänä kyselyn vastausprosenttina pidetään usein kuuttakymmentä. Myös pienempi vastausprosentti on riittävä, jos pystytään osoittamaan, ettei vastaamatta jättäneet ole muusta ryhmästä ratkaisevasti poikkeavia.

Empiirisen aineiston keruussa käytettiin sähköistä kyselylomaketta, joka sisälsi määrällisen aineiston suljettujen ja sekamuotoisten kysymysten lisäksi laadullisen aineiston kysymyksiä. Määrällisen aineiston suljettujen ja sekamuotoisten kysymysten jatkoanalysointia vakuutuspiiritasolle toteutettiin tilastollisella SPSS-ohjelmistolla. Tutkimuksen määrällisenä analysointimenetelmänä käytettiin ristiintaulukointia, jolla laskettiin vastausten lukumääriä, prosenttiosuuksia, jakaumia eri vakuutuspiireissä sekä kartoitettiin taustatietoja. Tuloksissa esitetään keskeisempiä kokonaistuloksia piirakka- ja pylväskuvioina ja jakaumat esitetään tuloksissa prosentteina. Graafista esitystä käytetään, kun halutaan säästää lukijaa ja antaa nopea kokonaiskuva ilmiöstä (Valli 2015, 73). Taulukoissa esitetään vakuutuspiiritasolla vastausten määrät numerotietoina ja prosentteina. Taulukoon mahtuu eniten tarkkaa informaatiota (Valli 2015, 73).

Kyselyn avoimet vastaukset analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Laadullisen aineiston analysoinnissa vastaukset luetaan läpi useampaan kertaan ja pelkistetään eli karsitaan tekstiaineistosta tutkimukselle epäolennainen pois. Opinnäytetyössä esitetään sanasta sanaan keskeisimpiä vastauksia, jotka ovat tutkimuksen kannalta oleellisia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–112.)

8.1 Taustatiedot

Ensimmäisessä kysymyksessä halutaan selvittää työskenteleekö etuuskäsittelijän lähiesimies säännöllisesti etänä 1–5 päivänä viikossa tai ei ollenkaan/satunnaisesti. Vastajista 13% valitsi vaihtoehdon, että lähiesimies ei työskentele lainkaan etänä tai satunnaisesti, 47% vastaa, että lähiesimies työskentelee 5 päivänä viikossa etänä, 27% vastaa, että lähiesimies työskentelee 1–2 päivänä viikossa etänä ja 13% vastaa, että lähiesimies työskentelee 3–4 päivänä viikossa etänä (Kuva 9). Taulukossa 2 on esitetty vastausten jakaumat eri vastausvaihtoehtoihin vakuutuspiireittäin.



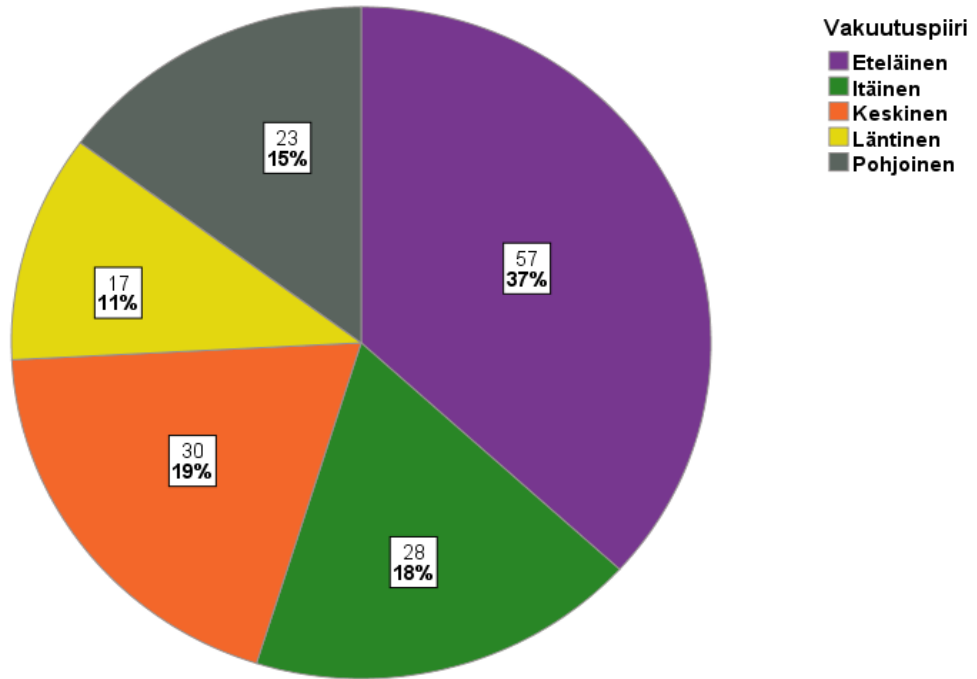
Kuva 9. Lähiesimiehen työskentely etänä (n=181)

Taulukko osoittaa, miten vastaukset ovat jakautuneet sarake- (vakuutuspiirit) ja rivimuuttujan eri vastausvaihtoehtoihin. Taulukossa on esitetty vastausten lukumäärät numerotietoina ja suhteelliset jakaumat prosenttiosuuksina.

Taulukko 2. Lähiesimiehen työskentely etänä vakuutuspiireittäin (n=181)

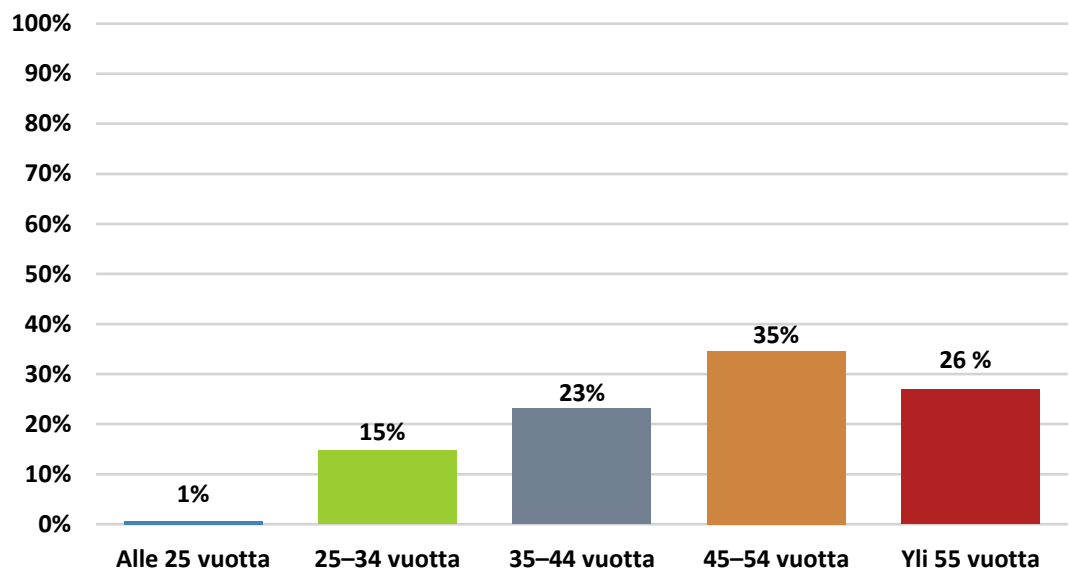
Lähiesimiehen työskentely etänä		Ei vakuutuspiiriä	Eteläinen				Pohjoinen		Vakuutuspiirit yhteensä
			Eteläinen	Itäinen	Keskinen	Läntinen	Pohjoinen		
1–2 päivänä viikossa	Lukumäärät	0	28	5	11	3	1	48	
	%-osuus samoista vastauksista	0%	59%	10%	23%	6%	2%	100%	
	%-osuus kaikista	0%	15%	3%	6%	2%	1%	27%	
3–4 päivänä viikossa	Lukumäärät	2	13	4	3	1	1	24	
	%-osuus samoista vastauksista	8%	54%	17%	13%	4%	4%	100%	
	%-osuus kaikista	0%	7%	2%	2%	1%	1%	13%	
5 päivänä viikossa	Lukumäärät	0	16	19	16	13	21	85	
	%-osuus samoista vastauksista	0%	19%	22%	19%	15%	25%	100%	
	%-osuus kaikista	0%	8%	11%	9%	7%	12%	47%	
Ei työskentele lainkaan etänä/satunnaisesti	Lukumäärät	24	0	0	0	0	0	24	
	%-osuus samoista vastauksista	100%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	
	%-osuus kaikista	13%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	13%	
Yhteensä	Lukumäärät	26	57	28	30	17	23	181	
	%-osuus	14%	32%	15%	17%	9%	13%	100%	

Vastaajista työskentelee Eteläisessä vakuutuspiirissä 37%, Keskisessä vakuutuspiirissä 19%, Itäisessä vakuutuspiirissä 18%, Pohjoisessa vakuutuspiirissä 15% ja Läntisessä vakuutuspiirissä 11% (Kuva 10).



Kuva 10. Vastaajat vakuutuspiireittäin lukumäärinä ja prosentteina (n=155)

Vastaajista 35% kuuluu ikäryhmään 45-54 vuotiaat, 26% kuuluu ikäryhmään yli 55-vuotiaat, 15% kuuluu ikäryhmään 25-34 vuotiaat ja 1% kuuluu ikäryhmään alle 25-vuotiaat (Kuva 11). Taulukossa 3 on esitetty vastausten jakaumat eri vastausvaihtoehtoihin vakuutuspiireittäin.



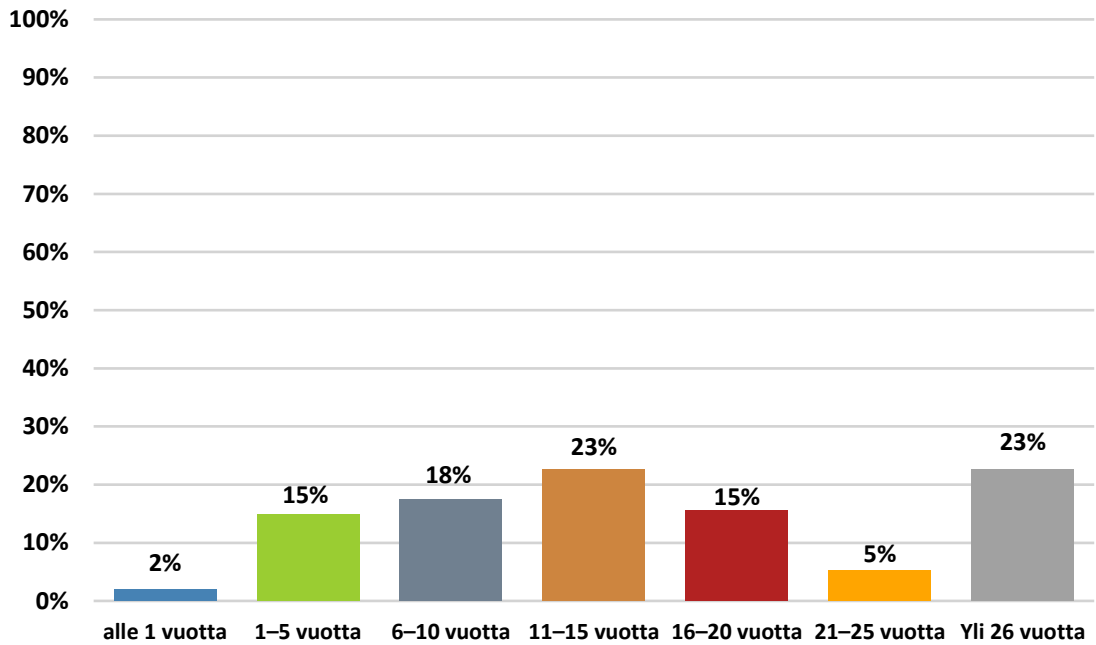
Kuva 11. Vastaajat ikäryhmittäin (n=155)

Taulukko osoittaa, miten vastaukset ovat jakautuneet sarake- (vakuutuspiirit) ja rivimuuttujan eri vastausvaihtoehtoihin. Taulukossa on esitetty vastausten lukumäärät numerotietoina ja suhteelliset jakaumat prosenttiosuuksina.

Taulukko 3. Vastaajien ikäryhmät vakuutuspiireittäin (n=155)

Vastaajat ikäryhmittäin		Eteläinen	Itäinen	Keskinen	Läntinen	Pohjoinen	Vakuutuspiirit yhteensä
Alle 25 vuotta	Lukumäärät	1	0	0	0	0	1
	%-osuus samoista vastauksista	100%	0%	0%	0%	0%	100%
	%-osuus kaikista	1%	0%	0%	0%	0%	1%
25–34 vuotta	Lukumäärät	10	4	2	5	2	23
	%-osuus samoista vastauksista	43%	17%	9%	22%	9%	100%
	%-osuus kaikista	6%	3%	1%	3%	1%	15%
35–44 vuotta	Lukumäärät	18	7	5	3	3	36
	%-osuus samoista vastauksista	50%	19%	14%	8%	8%	100%
	%-osuus kaikista	12%	5%	3%	2%	2%	23%
45–54 vuotta	Lukumäärät	13	10	12	7	12	54
	%-osuus samoista vastauksista	24%	19%	22%	13%	22%	100%
	%-osuus kaikista	8%	6%	8%	5%	8%	35%
Yli 55 vuotta	Lukumäärät	15	7	11	2	6	41
	%-osuus samoista vastauksista	37%	17%	27%	5%	15%	100%
	%-osuus kaikista	10%	5%	7%	1%	4%	26%
Yhteensä	Lukumäärät	57	28	30	17	23	155
	%-osuus	37%	18%	19%	11%	15%	100%

Vastaajista 23% on ollut Kelassa töissä sekä 11–15 vuotta että yli 26-vuotta ja alle vuoden on ollut Kelassa töissä 2% (Kuva 12). Taulukossa 4 on esitetty vastausten jakaumat eri vastausvaihtoehtoihin vakuutuspiireittäin.



Kuva 12. Vastaajien työsuhteen kesto Kelassa (n=154)

Taulukko osoittaa, miten vastaukset ovat jakautuneet sarake- (vakuutuspiirit) ja rivimuuttujan eri vastausvaihtoehtoihin. Taulukossa on esitetty vastausten lukumäärät numerotietoina ja suhteelliset jakaumat prosenttiosuuksina.

Taulukko 4. Vastaajien työsuhteen kesto Kelassa vakuutuspiireittäin (n=154)

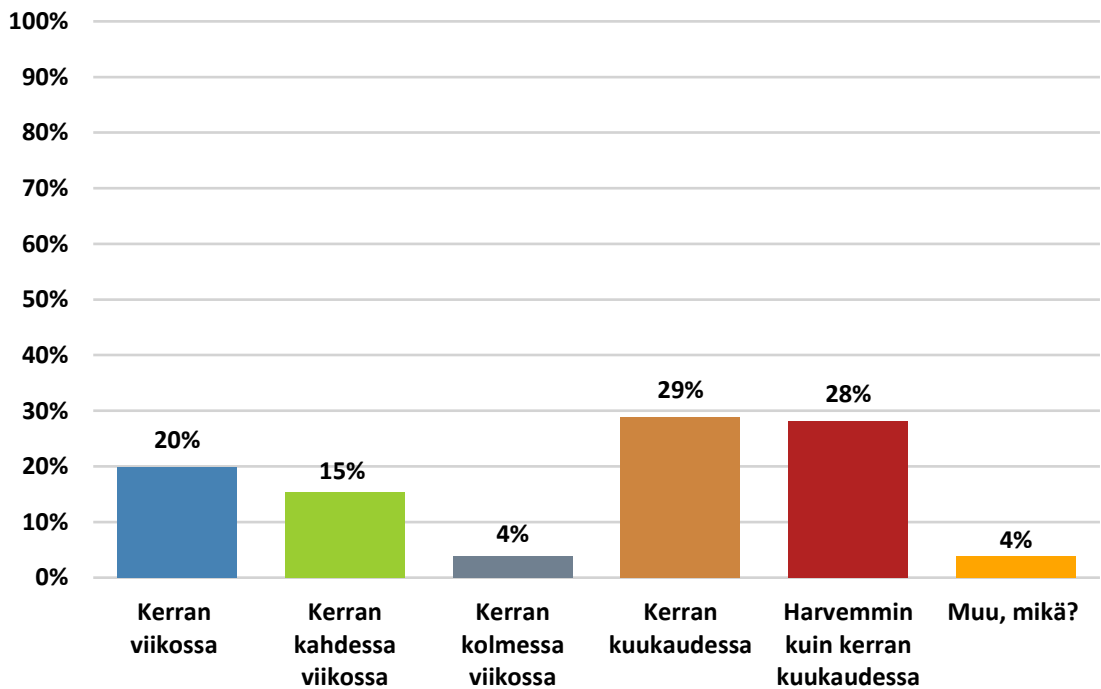
Vastaajien työsuhteen kesto Kelassa		Eteläinen	Itäinen	Keskinen	Läntinen	Pohjoinen	Vakuutuspiirit yhteensä
alle 1 vuotta	Lukumäärät	1	0	2	0	0	3
	%-osuus samoista vastauksista	33%	0%	67%	0%	0%	100%
	%-osuus kaikista	1%	0%	1%	0%	0%	2%
1–5 vuotta	Lukumäärät	11	2	2	4	4	23
	%-osuus samoista vastauksista	48%	9%	9%	17%	17%	100%
	%-osuus kaikista	7%	1%	1%	3%	3%	15%
6–10 vuotta	Lukumäärät	15	5	5	2	0	27
	%-osuus samoista vastauksista	56%	19%	19%	7%	0%	100%
	%-osuus kaikista	10%	3%	3%	1%	0%	18%
11–15 vuotta	Lukumäärät	12	9	4	3	7	35
	%-osuus samoista vastauksista	34%	26%	11%	9%	20%	100%
	%-osuus kaikista	8%	6%	3%	2%	5%	23%
16–20 vuotta	Lukumäärät	6	4	5	3	5	23
	%-osuus samoista vastauksista	26%	17%	22%	13%	22%	100%
	%-osuus kaikista	4%	3%	3%	2%	3%	15%
21–25 vuotta	Lukumäärät	3	0	2	1	2	8
	%-osuus samoista vastauksista	38%	0%	25%	13%	25%	100%
	%-osuus kaikista	2%	0%	1%	1%	1%	5%
Yli 26 vuotta	Lukumäärät	8	8	10	4	5	35
	%-osuus samoista vastauksista	23%	23%	29%	11%	14%	100%
	%-osuus kaikista	5%	5%	6%	3%	3%	23%
Yhteensä	Lukumäärät	56	28	30	17	23	154
	%-osuus	36%	18%	19%	11%	15%	100%

8.2 Tiimipalaverit

Ensimmäisessä asiakokonaisuudessa käsitellään tiimipalavereista. Tiimipalavereilla tarkoitetaan palavereita, joissa käydään esimerkiksi työjärjestelyitä ja työtilanteita läpi sekä keskustellaan erilaisista ajankohtaisista asioista. Vastaaajista 29% valitsi vaihtoehdon, että lähiesimies pitää tiimipalavereita kerran kuukaudessa ja lähes saman verran 28% vastaa, että tiimipalavereita pidetään harvemmin kuin kerran kuukaudessa sekä 20% vastaa, että tiimipalavereita pidetään kerran viikossa (Kuva 13). Vastaaajista 4% valitsi muu-vaihtoehdon.

”Tällä hetkellä ei ole ollenkaan tiimipalavereita.”

Taulukossa 5 on esitetty vastausten jakaumat eri vastausvaihtoehtoihin vakuutuspiireittäin. Taulukossa ei ole muu-vaihtoehdon vastauksia.



Kuva 13. Kelan terveydenhuoltoetuuksien keskuksien tiimipalaverien säännöllisyys (n=155)

Taulukko osoittaa, miten vastaukset ovat jakautuneet sarake- (vakuutuspiirit) ja rivimuuttujan eri vastausvaihtoehtoihin. Taulukossa on esitetty vastausten lukumäärät numerotietoina ja suhteelliset jakaumat prosenttiosuuksina. Muu-vaihtoehtoon vastanneiden lukumäärät ovat taulukon alhaalla yhteensä rivillä mukana.

Taulukko 5. Kelan terveydenhuoltoetuuksien keskuksien tiimipalaverien säännöllisyys vakuutuspiireittäin (n=155)

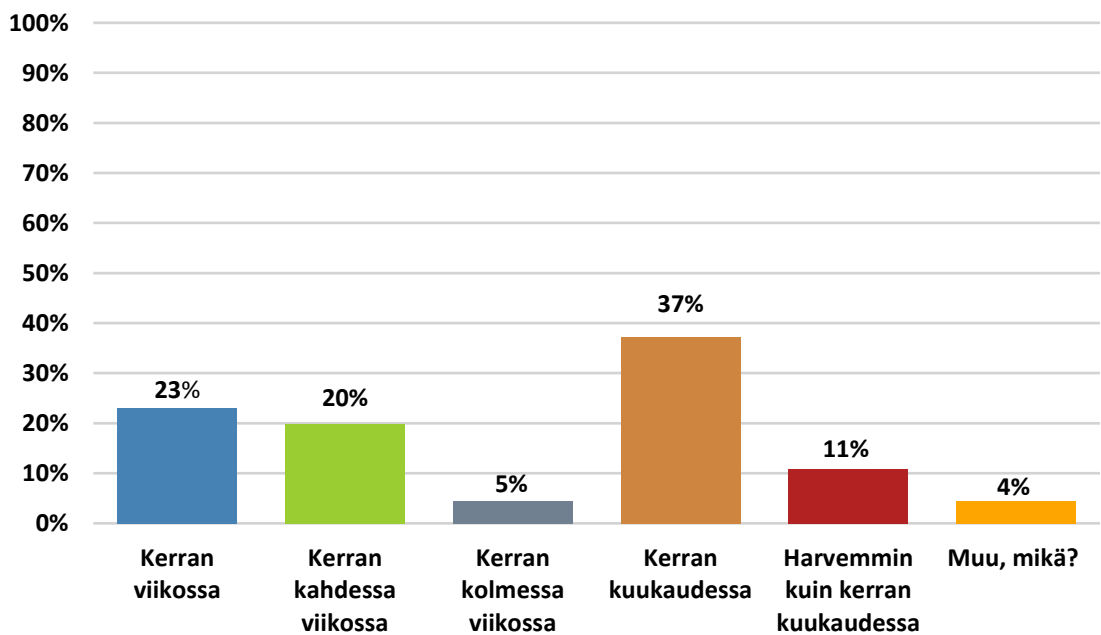
Kelan terveydenhuoltoetuuksien keskuksien tiimipalaverien säännöllisyys		Eteläinen	Itäinen	Keskinen	Läntinen	Pohjoinen	Vakuutuspiirit yhteensä
Kerran viikossa	Lukumäärät	5	1	6	12	7	31
	%-osuus samoista vastauksista	16%	3%	19%	39%	23%	100%
	%-osuus kaikista	3%	1%	4%	8%	5%	20%
Kerran kahdessa viikossa	Lukumäärät	1	9	5	3	6	24
	%-osuus samoista vastauksista	4%	38%	21%	13%	25%	100%
	%-osuus kaikista	1%	6%	3%	2%	4%	15%
Kerran kolmessa viikossa	Lukumäärät	1	3	1	0	1	6
	%-osuus samoista vastauksista	17%	50%	17%	0%	17%	100%
	%-osuus kaikista	1%	2%	1%	0%	1%	4%
Kerran kuukaudessa	Lukumäärät	25	7	6	1	6	45
	%-osuus samoista vastauksista	56%	16%	13%	2%	13%	100%
	%-osuus kaikista	16%	5%	4%	1%	4%	29%
Harvemmin kuin kerran kuukaudessa	Lukumäärät	22	7	12	1	1	43
	%-osuus samoista vastauksista	51%	16%	28%	2%	2%	100%
	%-osuus kaikista	14%	5%	8%	1%	1%	28%
Yhteensä	Lukumäärät	57	28	30	17	23	155
	%-osuus	37%	18%	19%	11%	15%	100%

Vastaajista 37% haluaisi lähiesimiehen pitävän tiimipalavereita kerran kuukaudessa, 23% toivoisi tiimipalavereita pidettävän kerran viikossa ja 20% toivoisi tiimipalavereita pidettävän kerran kahdessa viikossa (Kuva 14). Vastaajista 4% valitsi muu-vaihtoehdon.

”Tiimipalavereita tarvittaessa.”

”Kerran kuukaudessa ja tarvittaessa useammin, jos ilmenee jotain tärkeää uutta/muutosta/ajankohtaista.”

Taulukossa 6 on esitetty vastausten jakaumat eri vastausvaihtoehtoihin vakuutuspiireittäin. Taulukossa ei ole muu-vaihtoehdon vastauksia.



Kuva 14. Kuinka usein haluaisit lähiesimiehen pitävän tiimipalavereita (n=155)

Taulukko osoittaa, miten vastaukset ovat jakautuneet sarake- (vakuutuspiirit) ja rivimuuttujan eri vastausvaihtoehtoihin. Taulukossa on esitetty vastausten lukumäärät numerotietoina ja suhteelliset jakaumat prosenttiosuuksina. Muu-vaihtoehtoon vastanneiden lukumäärät ovat taulukon alhaalla yhteensä rivillä mukana.

Taulukko 6. Kuinka usein haluaisit lähiesimiehen pitävän tiimipalavereita vakuutuspiireittäin (n=155)

Kuinka usein haluaisit lähiesimiehen pitävän tiimipalavereita		Eteläinen	Itäinen	Keskinen	Läntinen	Pohjoinen	Vakuutuspiirit yhteensä
Kerran viikossa	Lukumäärät	6	9	4	6	11	36
	%-osuus samoista vastauksista	17%	25%	11%	17%	31%	100%
	%-osuus kaikista	4%	6%	3%	4%	7%	23%
Kerran kahdessa viikossa	Lukumäärät	9	3	8	7	4	31
	%-osuus samoista vastauksista	29%	10%	26%	23%	13%	100%
	%-osuus kaikista	6%	2%	5%	5%	3%	20%
Kerran kolmessa viikossa	Lukumäärät	0	2	1	1	3	7
	%-osuus samoista vastauksista	0%	29%	14%	14%	43%	100%
	%-osuus kaikista	0%	1%	1%	1%	2%	5%
Kerran kuukaudessa	Lukumäärät	30	8	12	2	5	57
	%-osuus samoista vastauksista	53%	14%	21%	4%	9%	100%
	%-osuus kaikista	19%	5%	8%	1%	3%	37%
Harvemmin kuin kerran kuukaudessa	Lukumäärät	10	5	2	0	0	17
	%-osuus samoista vastauksista	59%	29%	12%	0%	0%	100%
	%-osuus kaikista	6%	3%	1%	0%	0%	11%
Yhteensä	Lukumäärät	57	28	30	17	23	155
	%-osuus	37%	18%	19%	11%	15%	100%

Kelassa on tällä hetkellä käytössä Skype for Business työkalu, jonka ominaisuuksiin kuuluvat muun muassa video- ja äänipuhelut, pikaviestintä ja palaverit. Vastausten mukaan tiimipalavereista 88% on Skype-palavereita. Ei-vastauksia 12% (n=155).

”toisinaan palaveri tehdään tai luetaan sähköpostina...”

Tiimipalavereista 80 % käydään avoimessa ja keskusteleavassa ilmapiirissä. Ei-vastauksia 20% (n=154).

”Keskustelua on vaikea luoda, koska osa ei uskalla Skypessä sanoa mitään.”

”Keskustelua ei synny juurikaan.”

”...ilmapiiri ei ollut avoin eikä keskusteleva.”

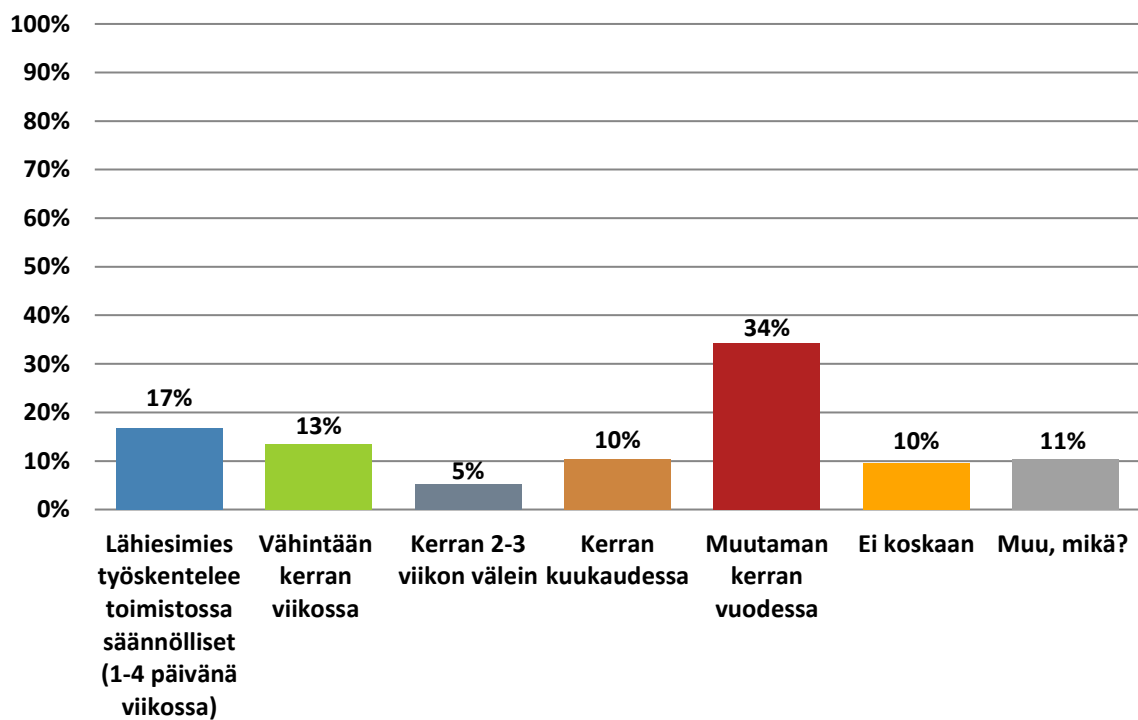
8.3 Fyysinen työskentely/keskustelut/tiimin tapaamiset

Toisessa asiakokonaisuudessa käsitellään lähiesimiehen fyysistä läsnäoloa samassa toimistossa etuuskäsittelijän kanssa, säännöllisistä kahdenkeskisistä keskusteluista etuuskäsittelijän ja lähiesimiehen välillä sekä tiimin tapaamisia ilman yhteydenpitovälineitä.

Vastaajista 34% toivoisi lähiesimiehen olevan fyysisesti läsnä samassa toimistossa muutaman kerran vuodessa ja 10% ei halua lähiesimiehen työskentelevän koskaan samassa toimistossa (Kuva 15). Vastaajista 11% valitsi muu-vaihtoehdon.

”Olisi kiva nähdä edes kerran vuodessa liveinä.”

Taulukossa 7 on esitetty vastausten jakaumat eri vastausvaihtoehtoihin vakuutuspiireittäin. Taulukossa ei ole muu-vaihtoehdon vastauksia.



Kuva 15. Kuinka usein toivoisit etänä toimivan lähiesimiehen olevan fyysisesti läsnä toimistossa (n=155)

Taulukko osoittaa, miten vastaukset ovat jakautuneet sarake- (vakuutuspiirit) ja rivimuuttujan eri vastausvaihtoehtoihin. Taulukossa on esitetty vastausten lukumäärät numerotietoina ja suhteelliset jakaumat prosenttiosuuksina. Muu-vaihtoehtoon vastanneiden lukumäärät ovat taulukon alhaalla yhteensä rivillä mukana.

Taulukko 7. Kuinka usein toivoisit etänä toimivan lähiesimiehen olevan fyysisesti läsnä toimistossa vakuutuspiireittäin (n=155)

Kuinka usein toivoisit etänä toimivan lähiesimiehen olevan fyysisesti läsnä toimistossa		Vakuutuspiirit					Vakuutuspiirit yhteensä
		Eteläinen	Itäinen	Keskinen	Läntinen	Pohjoinen	
Lähiesimies työskentelee toimistossa säännölliset (1-4 päivänä viikossa)	Lukumäärät	17	2	2	2	3	26
	%-osuus samoista vastauksista	65%	8%	8%	8%	12%	100%
	%-osuus kaikista	11%	1%	1%	1%	2%	17%
Vähintään kerran viikossa	Lukumäärät	11	6	1	2	0	20
	%-osuus samoista vastauksista	55%	30%	5%	10%	0%	100%
	%-osuus kaikista	7%	4%	1%	1%	0%	13%
Kerran 2-3 viikon välein	Lukumäärät	4	2	2	0	0	8
	%-osuus samoista vastauksista	50%	25%	25%	0%	0%	100%
	%-osuus kaikista	3%	1%	1%	0%	0%	5%
Kerran kuukaudessa	Lukumäärät	4	2	4	5	1	16
	%-osuus samoista vastauksista	25%	13%	25%	31%	6%	100%
	%-osuus kaikista	3%	1%	3%	3%	1%	10%
Muutaman kerran vuodessa	Lukumäärät	13	6	14	8	12	53
	%-osuus samoista vastauksista	25%	11%	26%	15%	23%	100%
	%-osuus kaikista	8%	4%	9%	5%	8%	34%
Ei koskaan	Lukumäärät	5	2	4	0	4	15
	%-osuus samoista vastauksista	33%	13%	27%	0%	27%	100%
	%-osuus kaikista	3%	1%	3%	0%	3%	10%
Yhteensä	Lukumäärät	57	28	30	17	23	155
	%-osuus	37%	18%	19%	11%	15%	100%

Vastaajista 80% valitsi vaihtoehdon, että ei ole säännöllisesti sovittuja kahdenkeskisiä keskusteluja etänä toimivan lähiesimiehen kanssa (n=153). Kysymyksessä ei huomioitu pakollisia kehitys- ja palkkakeskusteluja. Jatkokysymyksessä oli mahdollista selventää, millaisia säännöllisiä keskusteluja käydään tai toivotaanko niitä olevan. Jatkokysymykseen vastasi 36.

Millaisia säännöllisiä keskusteluita käydään lähiesimiehen kanssa:

”Voin itse vapaaehtoisesti keskustella ja kysellä, kun on tarvetta.”

”Mahdollisuus on sopia keskusteluajoja, jos siihen on tarvetta.”

”Käydään silloin tällöin keskusteluja avoimessa ilmapiirissä...”

”On pidetty säännöllisesti keskusteluhetki. Juteltu kuulumiset.”

”missä mennään keskustelu sekä muuten välillä skypeillä soitellaan kuulumisia”

”Tarpeen mukaan keskustellaan sovituista asioista. Ei siis tietyn aikataulun mukaan. Satunnaisesti.”

Toivotaanko säännöllisiä keskusteluita lähiesimiehen kanssa:

”Toivoisin, että olisi useammin esim. lyhyitä keskusteluhetkiä työtilanteesta, sujuvuudesta, mahdollisista ongelmista, kehitysehdotuksista.”

”Toivoisin etäesimiehen olevan enemmän yhteydessä vaikka vain kysyäkseen mitä tiimille kuuluu.”

”Haluaisin keskustella esimiehen kanssa useammin, kuin nykyisin teen. Olisi hienoa, jos esimies olisi yhteydessä esimerkiksi parin viikon välein ja kyselisi kuulumisia ja jaksamisia sekä kertoisi hieman, miten olen työssä pärjännyt.”

”Hei mitä kuuluu -tyylinen keskustelu silloin tällöin voisi olla kohdallaan esim. kerran kuukaudessa tai kahdessa.”

”Esimies työskentelee eri toimipisteessä, ei säännöllisiä keskusteluja joten sellainen normaali tutustuminen jää lähes olemattomiin verrattuna kollegoihin, jotka työskentelevät samassa pisteessä esimiehen kanssa.”

Vastaajista 30% valitsi vaihtoehdon, että tiimi tapaa kasvotusten kerran vuodessa ja lähes saman verran 28% vastaa, että tiimi ei tapaa koskaan (Kuva 16). Vastaajista 30% valitsi muu-vaihtoehdon.

”Kolmen vuoden aikana olemme tavanneet kerran.”

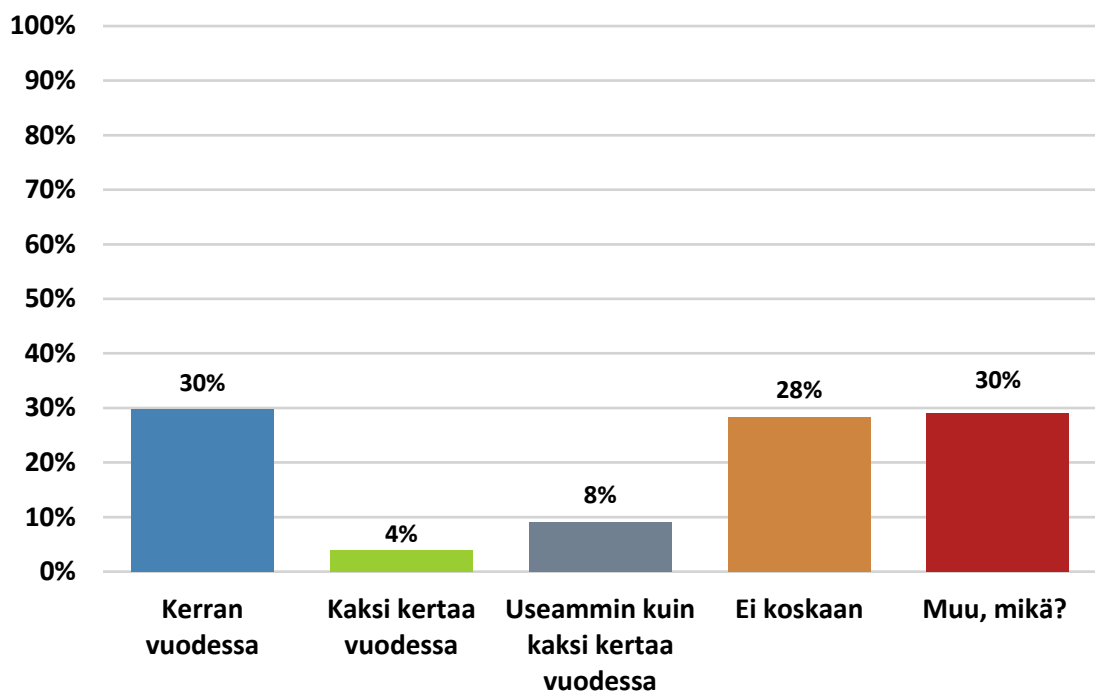
”Tähän mennessä joka toinen vuosi.”

”Olemme tavanneet kerran, ei tietoa jatkosta.”

”Harvemmin kuin kerran vuodessa.”

”Satunnaisesti.”

Taulukossa 8 on esitetty vastausten jakaumat eri vastausvaihtoehtoihin vakuutuspiireittäin. Taulukossa ei ole muu-vaihtoehdon vastauksia.



Kuva 16. Kuinka usein tiimi tapaa kasvotusten (n=155)

Taulukko osoittaa, miten vastaukset ovat jakautuneet sarake- (vakuutuspiirit) ja rivimuuttujan eri vastausvaihtoehtoihin. Taulukossa on esitetty vastausten lukumäärät numerotietoina ja suhteelliset jakaumat prosenttiosuuksina. Muu-vaihtoehtoon vastanneiden lukumäärät ovat taulukon alhaalla yhteensä rivillä mukana.

Taulukko 8. Kuinka usein tiimi tapaa kasvatusten vakuutuspiireittäin (n=155)

Kuinka usein tiimi tapaa kasvatusten		Eteläinen	Itäinen	Keskinen	Läntinen	Pohjoinen	Vakuutuspiirit yhteensä
Kerran vuodessa	Lukumäärät	11	7	9	9	10	46
	%-osuus samoista vastauksista	24%	15%	20%	20%	22%	100%
	%-osuus kaikista	7%	5%	6%	6%	6%	30%
Kaksi kertaa vuodessa	Lukumäärät	5	0	0	1	0	6
	%-osuus samoista vastauksista	83%	0%	0%	17%	0%	100%
	%-osuus kaikista	3%	0%	0%	1%	0%	4%
Useammin kuin kaksi kertaa vuodessa	Lukumäärät	9	2	0	1	1	13
	%-osuus samoista vastauksista	69%	15%	0%	8%	8%	100%
	%-osuus kaikista	6%	1%	0%	1%	1%	8%
Ei koskaan	Lukumäärät	23	7	5	2	7	44
	%-osuus samoista vastauksista	52%	16%	11%	5%	16%	100%
	%-osuus kaikista	15%	5%	3%	1%	5%	28%
Yhteensä	Lukumäärät	57	28	30	17	23	155
	%-osuus	37%	18%	19%	11%	15%	100%

8.4 Yhteydenpito

Kolmannessa asiakokonaisuudessa käsitellään yhteydenpitoa etuskäsittelijän ja lähiesimiehen välillä. Vastajista 90% käyttää Skypeä yhteydenpitovälineenä etänä työskentelevään lähiesimieheen, 9% vastaa sähköposti ja 1% vastaa puhelimen (n=152). Vastajista 96% on sitä mieltä, että lähiesimies on hyvin tavoitettavissa yhteydenpitovälineiden avulla. Ei-vastauksia 4% (n=154).

”On aina Skypeä varattuna. Sähköpostilla saa kiinni.”

”Usein neuvottelussa/kokouksessa.”

Vastaajista 91% on tyytyväinen nykyiseen tilanteeseen, että lähiesimies työskentelee etänä osittain tai kokonaan. En-vastauksia 9% (n=152).

"...tiettyjä asioita on todella haasteellista hoitaa skypeillä."

"Työyhteisössä tarvitaan työtyytyväisyyttä luovaa hengenluojaa."

"Liian vähän yhteydenpitoa."

"Ne tiimin jäsenet, jotka työskentelevät esimiehen kanssa samassa toimistossa, ovat paremmassa asemassa."

"Olen muuttunut näkymättömäksi, jolle ei kenelläkään ole mitään asiaa koskaan..."

"...esimiehellä ei ole aikaa eikä kiinnostusta..."

"Periaatteessa yhteydenpito onnistuu vaikka fyysisesti esimies aina eri paikassa. Haittana lähinnä se, että esimieheen ei tule oltua kovin matalalla kynnyksellä yhteydessä kuin jos olisimme samassa toimistossa töissä."

"Esimies...ei tiedä mitä ryhmässä tapahtuu, kun ei ole läsnä."

"Toimistossa tapahtuvien muutoksien aikana ei ole sellaista tukea kun esimies on muualla."

8.5 Hyviä käytäntöjä ja kehityskohteita

Neljännän asiakokonaisuuden vastaukset ovat avoimia. Ensin halutaan selvittää nykyisen tilanteen hyviä käytäntöjä. Avoimeen osioon vastasi 47. Vastauksista poimittu teemoittain keskeisempiä hyviä käytäntöjä.

Etätyö

"Koen, että ilmapiiri on joustava niin esimiehen kuin omien etätöiden suhteen. Kela on muuttunut avoimemmaksi ja joustavammaksi työpaikaksi. Skype toimii hyvin yhteydenpitoon, en koe tarvetta olla fyysisesti samassa toimipisteessä esimiehen kanssa."

"Mahdollisuus etätyöhön on tärkeä ja hyvä niin esimiehille kuin muillekin toimihenkilöille."

”Työ ei ole paikkaan sidottua. Ei ole tarvetta muuttaa työn perässä tai muuttaa työtehtävää, jos tiimeihin tulee muutoksia.”

”Tehokkuus lisääntynyt etätöiden tullessa käyttöön (työrauha, työn mielekkyys).”

”saa työskennellä itsenäisesti”

Etäesimiehen tavoitettavuus

”Esimies ilmoittelee menoistaan hyvin ja kertoo miten hänet tavoittaa tarvittaessa/kuka sijaistaa.”

”Vaikka esimies ei ole fyysisesti läsnä, yhteydenpitovälineet ovat kuitenkin hyvät.”

”Skypellä saa aina kiinni ja näkee, onko esimies tavoitettavissa. Lähiesimies muistaa hyvin laittaa Skypeen tiedon siitä, missä milloinkin on.”

”Esimies on hyvin tavoitettavissa, vastaa kysymyksiin nopeasti ja ottaa yhden heti kun voi.”

Luottamus

”Esimies luottaa muissa toimistoissa työskenteleviin tiimiläisiin, tai ainakin esimiehen tulisi luottaa.”

”Tunnen että minuun luotetaan työntekijänä...”

Palaverit

”Skype-kokoukset tehokkaita ja aikaa säästäviä.”

”Säännölliset Skype-palaverit.”

”...Viikottaiset tiimipalaverit lisäävät luottamusta ja yhteishenkeä esimiehen ja alaisten välillä.”

”Viikottaiset tiimipalaverit ovat hyviä. Vaikka lähiesimies ja moni tiimistäni on eri toimistoissa, on yhteydenpito ym. avointa ja helppoa.”

Vuorovaikutus

”Yhteydenpito skypellä on vaivatonta.”

”viestit toimii nopeasti muuttuneissa tai informoitavissa tilanteissa”

”Timissämme toimii skypekeskustelut oikein hyvin, tarvittaessa koko ryhmän kanssa taikka sitten pienemmissä ryhmissä”

Toiseksi halutaan selvittää nykyisen tilanteen kehityskohteita. Avoimeen osioon vastasi 40. Vastauksista poimittu teemoittain keskeisimpiä kehityskohteita.

Etänä toimivan lähiesimiehen fyysinen läsnäolo toimistossa

”Lähiesimiehen näkyvyys olisi tärkeää. Osa työntekijöistä ajattelee, että valvontaa ei ole, kun lähiesimies ei ole toimistolla.”

”Mielestäni esimiesten pitäisi käydä kauempana olevien alaisten luona noin pari kertaa vuodessa...olla eri-arvoisessa asemassa niiden kanssa, jotka työskentelevät samassa toimistossa.”

Vuorovaikutus

”...Ryhmien yhteinen keskustelukanava... Vaihtoehtoisesti jokaiselle tiimille oma keskustelukanava, jossa keskustella tiimin jäsenten kesken joko työasioista tai sitten muista fiiliksistä/tuntemuksista.”

”Välillä tuntee olevansa aika yksin tässä työssä, sen vuoksi tulisi olla myös niitä yhteydenottoja esimieheltä, jotka eivät ole niin virallisesti sovittuja... Tulee myös tunne, että joutuu puolustelemaan omaa tekemistään.”

”Yhteisöllisyys kadonnut täysin. Ei opi tuntemaan tiimin jäseniä tai esimiehiä. Fyysisiä palaveriteita ei ole ollenkaan ja Skype-palaverit ovat sellaisia, että esimies puhuu ja muut kuuntelevat. Keskustelua ei pääse syntymään...Ihminen on sosiaalinen eläin eikä Skype voi korvata mitenkään fyysistä ihmistä.”

”Toivoisin että esimies oma-aloitteisesti kyselisi kuulumisia. Toki esimies tekeekin mutta mielestä voisi useamminkin.”

”Esimiehellä olisi enempi aikaa keskustelulle ja kuunnella työntekijää. Helppolähestyminen puuttuu etänä ollessa.”

”Säännöllinen henkilökohtainen yhteydenpito puuttuu. Kaikki eivät itsenäisesti ole yhteydessä esimieheen ja esimies ei voi tietää, kuinka työntekijä jaksaa, jos yhteydenpitoa ei ole säännöllisesti.”

”...Mielestäni tiimin kaikilla jäsenillä pitäisi kehityskeskustelut hoitaa samalla tavalla, joko Skypen kautta tai kasvotusten... emme ole tavanneet kertaakaan kahden kesken, eikä lähiesimieheni ole nähnyt toimistoa, jossa työskentelen.”

”Videopuheluita tulisi käyttää enemmän, siinä saa jo heti huomattavasti paremman tuntuman tiimiin. On kuin olisi kasvotusten. Ilmeillä ja eleillä on huomattava merkitys.”

”Tiimipalavereita tai lyhyitä viikkotsekkauksia tulisi olla useammin, koska harvemmin olevat tiimipalaverit on yleensä niin täynnä asiaa, että vapaamuotoiselle keskustelulle/pohdinnoille ei tahdo jäädä aikaa.”

”Ehkä tiedottamista voisi parantaa. Jotkut asiat saattavat jäädä etänä työskentelevältä saamatta.”

”...Vaatisi lisää panostusta työnantajalta henkilöstöjohtamisen koulutuksiin, jotta esimiehet saisivat lisää työkaluja siihen, miten luoda etäesimiehenä kontakti alaisiin. Haasteellista luoda yhteys ja saada vaikutelma helposti lähestyttävyydestä, jotta yhteydenpito olisi luontevaa ja helppoa. Yhteisöllisyyden ylläpitämisen vaikeus. Toimihenkilöiden vastuu kasvaa työkavereista...”

”yhteyden pidot olisivat säännöllisiä”

”Esimiestä ei tunne lainkaan vaikka vuosia oltu jo samassa tiimissä.”

”Yhteisöllisyyden lisääminen ja sitä myötä myös toimitapojen yhteistäminen. Kun opitaan tuntemaan työkaveri, on helpompi ymmärtää erilaisia persoonia ja vuorovaikutus olisi positiivista eikä tuomitsevaa, näin auttaisimme toisiamme, samaa työtä tehden...”

Tiimin kasvokkain tapaamiset

”Ei pelkästään esimiehen, vaan koko oman tiimin kesken tulisi pystyä tapaamaan myös kasvotusten huomattavasti useammin!!! Ryhmähenki ja yhteisöllisyys ja työtovereiden tunteminen on iso asia minusta joka vaikuttaa myös työskentelyyn ja motivaatioon paljon.”

”Tiimi voisi säännöllisesti ainakin kerran vuodessa kokoontua kasvokkain.”

”...tiimi, josta osa työskentelee esimiehen kanssa samassa toimistossa päivittäin. Kun itse työskentelee eri toimistossa eikä vuorovaikutusta tule esimiehen kanssa kuin Skypen välityksellä, ei esimiestä opi tuntemaan kunnolla eikä esimies näe, miten yksittäinen toimihenkilö todellisuudessa työskentelee. Vahvuudet ja toisaalta myös kehittämiskohteet voivat jäädä huomaamatta... Tiimihenki: Kun tiimi on edes kerran tavannut kasvokkain, on kommunikointi Skypen välityksellä luontevampaa ja toteutuu matalammalla kynnyksellä.”

”Sellaisia tiimipäiviä, joissa tavataan fyysisesti saman tiimin porukalla, saisi olla edes kerran vuodessa.”

9 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen keskeisimmät kokonaistulokset tiivistetysti suhteutettuna teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin. Tarkemmat tutkimustulokset muun muassa taustatiedot, vastausten jakaumat vakuutuspiireittäin ja avoimien kysymysten vastauksia on esitetty luvussa 8. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, Kelan viiden vakuutuspiirin terveydenhuoltoetuuksien keskuksien etuuskäsittelijöiden näkökulmasta tiimin etäjohtamisen toteutumista Kelan hajautetussa organisaatiossa. Tutkimuskysymys: kuinka tiimin etäjohtamista toteutetaan hajautetussa organisaatiossa. Tutkimuskysymykseen haettiin vastauksia alakysymyksillä: Kuinka usein ja miten tiimipalavereita pidetään, ja miten vuorovaikutusta toteutetaan tiimin jäsenen ja etänä työskentelevän lähiesimiehen välillä.

Kelan viiden vakuutuspiirin terveydenhuoltoetuuksien keskuksien lähiesimiesten työskentely etänä (87%) toisessa toimipisteessä tai muualla sovitussa paikassa on hyvin yleistä. Tutkimuksen tulos on saman suuntainen teorian ja aiemman tutkimuksen kanssa. Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin 2018 mukaan etätyö on viime vuosina yleistynyt useissa organisaatioissa. Etätyötä tehdään eniten isoilla työpaikoilla, ja etätyötä tekevät selvästi eniten julkisella puolella työskentelevät. (Lyly-Yrjänäinen 2019, 54–56.) Nykyisen teknologian mahdollistama yhteistyö yli maantieteellisten rajojen ohjaa myös valtionhallinnon organisaatioita yhä enemmän kohti monipaikkaisuutta ja hajautettua työtä (Haapamäki ym. 2010, 4). Erilaiset organisaatiojärjestelyt esimerkiksi virastojen toimipaikkojen siirrot ja toimipisteiden väheneminen ovat mahdollisesti pidentäneet henkilöstön työmatkoja, joiden rasittavuuteen on haettu helpotusta muun muassa etätyöstä (Eklund ym. 2019, 178).

Yli puolet (57%) Kelan viiden vakuutuspiirin terveydenhuoltoetuuksien keskuksien etänä työskentelevistä lähiesimiehistä pitää tiimipalavereita kerran kuukaudessa tai harvemmin, kun taas vastaajista suurin osa (85%) toivoisi tiimipalavereita pidettäväksi 1 viikon–1 kuukauden välein. Lähiesimiesten pitämien tiimipalaverien säännöllisyys poikkeaa, kun taas vastaajien toive on täysin sama, kuin Mercuri Urvalin (2014, 9) tekemässä globaalisen Virtual Leadership and Team

Work –tutkimuksen tuloksissa, jonka mukaan tutkimuksen kohteena olleissa yrityksissä virtuaalitapaamisia järjestetään usein ja säännöllisesti. Tiimit tapaavat puhelin-, verkkokokouksen tai videoneuvotteluiden avulla useammin kuin kerran viikossa 19%, viikoittain 33%, kahdesti kuukaudessa 22% ja kerran kuukaudessa 25%.

Kelan terveydenhuoltoetuuksien keskuksien tiimipalaverit toteutetaan yleensä Skype-palaverina (88%), jotka käydään usein avoimessa ja keskusteleavassa ilmapiirissä (80%). Vilkmán (2016c) tuo esille, että tiimipalaverissa tulee kiinnittää huomiota siihen, että jokainen saa puhua vuorollaan tuoden omat mielipiteet ja näkemykset esille.

Etänä työskentelevän lähiesimiehen toivotaan olevan fyysisesti läsnä samassa toimistossa vastaajan kanssa muutaman kerran vuodessa (34%), vähintään kerran viikossa (13%) ja kerran kuukaudessa (10%). Tutkimuksen tulos on samansuuntainen Pihlajan (2018, 78–79) tekemän tutkimuksen kanssa, jossa alaiset kaipaavat esimiehen kanssa tiheämpää tapaamisväliä sekä yhdessä tekemistä. Tutkimuksessa myös osa alaisista koki itsensä työssään yksinäiseksi, ja vastauksiin vaikutti selkeästi se, kuinka usein alaiset tapaavat esimiestään kasvokkain. Pesun (2019, 38) tekemässä tutkimuksessa esimiehet pitävät tarpeellisena olla alaisten kanssa samassa fyysisessä paikassa esimerkiksi henkilökohtaisissa esimiehen ja alaisen välisissä keskusteluissa, työn sisältöön liittyvissä keskusteluissa, kehityskeskusteluissa, työilmapiirikyselyn purkutilaisuudessa sekä erityistä suunnittelua tai ryhmätyötä vaativissa tilanteissa. Honkasen (2015, 103–104) tekemässä tutkimuksessa korostetaan, että etäällä toimivan lähiesimiehen yhteydenpidon tulee olla säännöllistä ja esimiehen odotetaan tutustuvan vastuuyksikkönsä paikalliseen arkeen ja käytäntöihin. Pesun (2019, 40) tekemässä tutkimuksessa esimiehet pitivät tärkeänä myös sitä, kun esimerkiksi uusi esimies lähtee hyödyntämään hajautettua työtä tai etätyötä, täytyy hänen tutustua alaisiinsa, työyksikön prosesseihin sekä työkaluihin huolellisesti.

Tutkimuksessa selvisi, että säännöllisesti sovittuja kahdenkeskisiä keskusteluja vastaajan ja etänä toimivan lähiesimiehen kanssa ei juuri ole (80%). Vilkmán (2016a, 60–61) painottaa, että virtuaalisessa työssä vuorovaikutus on keskeisessä roolissa. Vuorovaikutuksen vähentymisellä on paljon haittavaikutuksia työn

tulosten, motivaation, yhteisöllisyyden kokemuksen sekä sitoutumisen näkökulmasta. Säännöllisiä palavereja ja keskusteluhetkiä tarvitaan yhä edelleen. Johdon tehtävänä on kannustaa ja tarjota etätiimille mahdollisuus vuorovaikuttaa ja luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta. Samojen velvollisuuksien ja mahdollisuuksien tulisi koskea sekä tavallisia että etätiimejä. (Eklund ym. 2019, 191–192.) Etäältä johtaminen ei tarkoita tarvetta vähemmälle johtamiselle, vaan tarvetta paremmille johtamistaidoille (Rauramo 2018).

Tiimi tapaa toisiaan kasvotusten ilman yhteydenpitovälineitä kerran vuodessa (30%) ja ei koskaan (28%). Tutkimuksen tulos poikkeaa Mercuri Urvalin (2014, 10) tekemän globaalisen Virtual Leadership and Team Work –tutkimuksesta, jonka mukaan 94 prosenttia virtuaalitiimeistä tapaa kasvotusten vähintään kerran vuodessa. Vartiainen ym. (2004, 42–43, 83) tuovat esille, että teknologian välittämä etäläsnäolo ja läheisyys eivät vastaa kasvokkain tapahtuvan kommunikoinnin synnyttämää tutuksi tulemistä. Läsnäolon ja läheisyyden tunne on tärkeä, sillä se vahvistaa samanlaisuuden tuntemuksia, yhteisiä arvoja ja odotuksia sekä lisää henkilöiden, ryhmän ja tiimin välistä luottamusta. Varpula (2019) tuo esille, että etätyöntekijä voi helposti kokea jäävänsä syrjään työyhteisöstä. Tiimi on saatava välillä yhteen ja samaan paikkaan, jotta kaikki voivat oppia työkavereistaan ja heidän elämästään työn ulkopuolella.

Vastaajista lähes kaikki käyttävät Skypeä yhteydenpitovälineenä (90%) etänä toimivaan lähiesimieheen. Lähiesimies on hyvin tavoitettavissa yhteydenpitovälineiden; Skypen, sähköpostin ja puhelimen avulla (96%). Tutkimuksen tulos poikkeaa Pihlajan (2018, 78–79) tekemän tutkimuksen kanssa, jossa yhteydenpitovälineenä suosittiin sähköpostia ja puhelinta mutta tutkimus on samansuuntainen siinä, että alaiset ovat pääosin tyytyväisiä esimiehen tavoitettavuuteen. Tutkimuksen tulos on täysin sama Honkasen (2015, 101) tekemän tutkimuksen kanssa, missä yhteydenpito esimiehen ja henkilöstön kesken tapahtui sähköpostitse, puhelimen tai etäyhteydellä videoneuvottelutekniikkaa hyödyntäen. Tutkimuksen tulos poikkeaa Honkasen (2015, 102) tutkimuksesta, jossa yhteydenotto esimieheen koettiin usein työläännä ja tavoittaminen aikaa vievänä. Lisäksi negatiivisena pidettiin monien esimiesten tapaa vastata viiveellä tai ei ollenkaan. Vilkmän (2016d) painottaa, että työntekijöiden näkökulmasta on tärkeää, miten esimies

on tavoitettavissa. Mikäli työntekijä ei saa työhönsä liittyviä vastauksia tai tarvitsemaansa tukea järkevän ajan puitteissa, alkaa työ nopeasti tuntua turhauttavalta ja motivaatio laskee lisäksi kokemus työn kuormittavuudesta kasvaa.

Kyselyyn vastanneista lähes kaikki (91%) ovat tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen, että lähiesimies työskentelee etänä osittain tai kokonaan. Tutkimustulos on samansuuntainen aikaisempien tutkimusten kanssa. Mercuri Urvalin (2014, 4–7) tekemän globaalisen Virtual Leadership and Team Work -tutkimuksen mukaan virtuaalitiimit kuuluvat jo nyt jokapäiväiseen työelämäämme ja yhä enemmän tulevaisuudessa. Virtuaalinen johtajuus ja tiimityöskentely eivät ole trendi- tai muoti-ilmiö, vaan siitä on tullut organisaatioiden nykypäivää. Honkasen (2015, 101) tekemässä tutkimuksessa etäjohtamista pidetään nykyaikaiseen yhteiskuntaan kuuluvana johtamisen muotona.

10 Kehitysajatuksia

Tässä luvussa tuon esille kehitysajatuksiani saatujen tulosten perusteella. Kelan viiden vakuutuspiirin terveydenhuoltoetuuksien keskuksien lähiesimiehet toimivat suurelta osin etäällä alaisistaan ja fyysinen etäisyys aiheuttaa sekä vuorovaikutuksen että yhteisöllisyyden heikentymistä. Tulosten perusteella etäjohtamisessa tarvitaan säännöllisiä tiimipalavereita tarpeeksi usein sekä esimies-alaiskeskusteluhetkiä. Säännöllisten tiimipalavereiden alussa tai lopussa olisi hyvä varata hetki aikaa esimiehen ja tiimiläisten epämuodollisille keskusteluille. Esimies-alaiskeskusteluhetkiä varten lähiesimiehen olisi hyvä varata kalenterista säännölliset henkilökohtaiset ”vastaanottoajat” halukkaille. Luottamuksen rakentamiseksi, vuorovaikutuksen ja avoimuuden lisäämiseksi lähiesimiehen tulee olla säännöllisesti ja tarpeeksi usein yhteydessä kaikkiin hajallaan työskenteleviin tiimin jäseniin. Kahden välisissä keskusteluissa sekä lähiesimiehen pitäessä tiimipalavereita tulisi aina huolehtia siitä, että kamerat ovat päällä. Tuloksista tuli myös esille, että vastaajat toivovat etänä toimivan lähiesimiehen käyvän muutama kerran vuodessa alaisten luona toimistossa. Etänä työskentelevän lähiesimiehen olisi hyvää pitää vuosittaiset kehitys- ja palkkakeskustelut kasvotusten alaisen toimipisteessä. Hajautetussa työssä tiimin kasvotusten tapahtuvat

kohtaamiset ovat entistä tärkeämpiä. Kelan viiden vakuutuspiirin terveydenhuoltoetuksien keskuksien eri tiimit tapaavat kasvotusten harvoin tai eivät tapaa lainkaan. Tiimille tulisi järjestää yhteisiä kasvotusten tapaamisia. Kasvotusten tapaaminen muun muassa kohottaa tiimihenkeä, lisää työhyvinvointia, opitaan tuntemaan tiimin jäseniä paremmin, lisää tiimin jäsenten luottamusta sekä antaa mahdollisuuden vuorovaikuttaa kollegoiden kesken kasvotusten. Kela on iso valtakunnallinen organisaatio, joten tiimitapaamiset vaatisivat myös taloudellisia resursseja. Tiimin tapaamiset olisi hyvä järjestää kustannussyistä paikkakunnalla, jossa olisi eniten tiimin jäseniä. Tiimin kasvokkain tapaaminen kerran vuodessa olisi ideaalitalanne, joka onnistuisi täydellisesti yhdistämällä vuosittaiset henkilöstöbarometrin purkutilaisuuden työhyvinvointi-iltapäivään.

Tämä tutkimus antaa hyvää kuvaa siitä, miten Kelan viiden vakuutuspiirin terveydenhuoltoetuksien keskuksien etuuskäsittelijöiden näkökulmasta tiimin etäjohtamista toteutetaan tällä hetkellä Kelan hajautetussa organisaatiossa. Toivon, että tämä opinnäytetyö auttaa kehittämään etänä työskentelevien esimiesten työtä. Tutkimuksen tulokset ja avoimien kysymysten vastaukset kuvaavat hyvin vastaajien kokemuksia ja mielipiteitä.

Lähteet

Boettge, E. 2018. Workforce Management (Time and Attendance) Excellence Essentials. <https://wilma.finna.fi/>. Luettu 2.9.2019.

Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. Taitava tiimivalmentaja. Miten saan tiimiflow'n virtaamaan? 7. Uudistettu painos. Helsinki: Grano Oy.

Ferrazzi, K. 2014. Getting Virtual Teams Right. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/12/getting-virtual-teams-right>. Luettu 12.9.2019.

Fredriksson, M. & Saarivirta, T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään: johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 17. Helsinki: Opetus-, kasvatus- ja koulutusalojen säätiö, 7-20. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-2489213>. Luettu 2.5.2019.

Haapamäki, J., Hakonen, M., Simanainen, K., Vartiainen, M., Nieminen, M. & Virtaharju, J. 2010. Kohti monipaikkaista virastoa — Opas hajautuneisuuden vaatimiin muutoksiin. <https://docplayer.fi/451361-Kohti-monipaikkaista-virastoa-opas-hajautuneisuuden-vaatimiin-muutoksiin.html>. Luettu 26.5.2018.

Heikkilä, K. 2002. Tiimit. Avain uuden luomiseen. Helsinki: Kauppakaari.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Heinonen, 2009. Etätyön kolmas aalto liikkeelle! Tilastokeskus. http://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-07-15_002.html. Luettu 9.11.2019.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Honkanen, H. 2015. "Esimies oli sinä päivänä täällä käymässä." Henkilöstön kokemuksiä esimiestyöstä hajautetussa organisaatiossa. Lapin yliopisto. Hallintotiede. Pro Gradu - tutkielma.

Humala, I. 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Helsinki: Infor Oy.

Hytönen, J. 2015. Kelan uusi organisaatio tukee palveluja. Sosiaalivakuutus. <https://sosiaalivakuutus.fi/kelan-uusi-organisaatio-tukee-palveluja/>. Luettu 16.6.2019.

Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Katzenbach, J. & Smith D. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. 5. painos. Helsinki: WSOY.
- Kauppalehti 2015. Etäjohtaminen haltuun NYT. <https://studio.kauppalehti.fi/kulmahuone/etajohtaminen-haltuun-nyt>. Luettu 27.3.2018.
- Kela 2018. Kela lyhyesti. <https://www.kela.fi/kela-lyhyesti>. Luettu 19.5.2019.
- Kela 2019a. Taskutilastot. https://www.kela.fi/tilastojulkaisut_taskutilastot. Luettu 17.10.2019.
- Kela 2019b. Koosteraportti. https://www.kela.fi/tilastotietokanta-kelasto_sisallysluettelo#Koosteraportti. Luettu 19.5.2019.
- Kela 2019c. Kelan organisaatio 1.4.2019. https://www.kela.fi/documents/10180/11971221/Kelan_organisaatiokaavio_01042019.jpg/68cc54ad-031d-48d6-916a-542dfe5b81a9?t=1554370537568. Luettu 30.5.2019.
- Kela 2019d. Tulosityksiköt. <https://www.kela.fi/tulosityksikot>. Luettu 30.5.2019.
- Kela 2019e. Etätyöohje. Saatavilla Kelan sisäisesti. Luettu 27.8.2019.
- Laki Kansaneläkelaitoksesta 731/2001.
- Lyly-Yrjänäinen, M. 2019. Työolobarometri 2018 – ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:15. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-403-7>. Luettu 10.11.2019.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. 1.-2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Malmberg, N. 2019. Esimiestyön kehittäminen virtuaalitiimissä. Turun ammattikorkeakoulu. Liiketoiminnan kehittäminen. Opinnäytetyö.
- Manninen, T. 2019. Digitaaliset tiedonkeruut. Saatavilla Kelan sisäisesti. Luettu 27.8.2019.
- Mercuri Urval 2014. Virtual Leadership and Team Work. https://www.mercuriurval.com/globalassets/articles/virtual-leadership--team-work_press.pdf. Luettu 16.6.2019.
- Patton, M. 1999. Enhancing the Quality and Credibility of Qualitative Analysis. <http://europepmc.org/backend/ptpmcrender.fcgi?accid=PMC1089059&blobtype=pdf>. Luettu 9.11.2019.

- Pekkola, J. & Uskelin L. 2007. Etätyöopas työnantajille. Työministeriö. Helsinki. https://www.motiva.fi/files/1996/Etatyoopas_tyonantajille.pdf. Luettu 30.9.2019.
- Pesu, M. 2019. Esimiestyö ja etäjohtaminen hajautetussa 24/7 –organisaatiossa. Turun ammattikorkeakoulu. Teknologiaosaamisen johtaminen. Opinnäytetyö.
- Pihlaja, L. 2018. Johtaminen ja viestintä hajautuneessa työympäristössä. Jyväskylän yliopisto Kauppakorkeakoulu. Johtaminen. Pro Gradu -tutkielma.
- Rauramo, P. 2017. Etätyössä turvallisesti. Työturvallisuuskeskus. https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti. Luettu 2.9.2019.
- Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa. Luettu 3.9.2019.
- Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. 4. painos. Helsinki: Alma Talent.
- Rokka, H. 2014. Miten johtaa etätyötä? Kauppalehti. <https://blog.kauppalehti.fi/uuden-tyon-dna/miten-johtaa-etatyota>. Luettu 16.2.2018.
- Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja. 3. uudistettu painos. Helsinki: J-Impact.
- Sivunen, A. 2005. Ryhmäidentiteetti hajautetuissa tiimeissä. Teoksessa Levoonen, J., Järvinen, T. & Kaupinmäki, S. 2005. Tuovi2: Interaktiivinen tekniikka koulutuksessa 2004 -konferenssin yhteydessä pidetyn tutkijatapaamisen artikkelit. Tampere: Tampereen yliopisto, 22–27. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.456.2473&rep=rep1&type=pdf#page=22>. Luettu 27.3.2018.
- Skyttä, A. 2005. Tiimiytys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Vantaa: Innotiimi Oy.
- Sutela, H. & Lehto, A-M. 2014. Työolojen muutokset 1977–2013. Tilastokeskus. Helsinki. http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluetteloytrmv_197713_2014_12309_net.pdf. Luettu 28.9.2019.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulmia. Espoo: Pertec Consulting Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. 2011. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja C: 20. Turku.
- Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Varpula, A. 2019. Etänä tänään - kuka hyötyy etätyöstä? Life Magazine - Mandatum Life. <https://uusi.mandatumlife.fi/life-magazine/2019/etana-tanaan--kuka-hyotyy-etatyosta/>. Luettu 24.11.2019.
- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilkman, U. 2016a. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.
- Vilkman, U. 2016b. Etätyön hyödyt ja haasteet johtamisen näkökulmasta. Etäjohtaminen.fi. <https://etajohtaminen.fi/etatyohon-siirtyminen-johtamisen-nakokulmasta/>. Luettu 10.9.2019.
- Vilkman, U. 2016c. Vuorovaikutuksen merkitys korostuu virtuaalisessa työssä. Etäjohtaminen.fi. [tps://etajohtaminen.fi/vuorovaikutuksen-merkitys-korostuu-virtuaalisessa-tyossa/](https://etajohtaminen.fi/vuorovaikutuksen-merkitys-korostuu-virtuaalisessa-tyossa/). Luettu 12.11.2019.
- Vilkman, U. 2016d. Esimies, varmista että olet tavoitettavissa. Etäjohtaminen.fi. <https://etajohtaminen.fi/esimies-varmista-etta-olet-tavoitettavissa-video/>. Luettu 16.11.2019.
- Vilkman, U. 2017. Etäjohtamisessa kiinnitettävä huomiota vuorovaikutuksen määrään ja laatuun. Etäjohtaminen.fi. <https://etajohtaminen.fi/etajohtamisessa-kiinnitettava-huomiota-vuorovaikutuksen-maaraan-ja-laatuun/>. Luettu 12.11.2019.
- Vilkman, U. 2018a. Parhaat kysymykset kahdenkeskisiin keskusteluihin. Etäjohtaminen.fi. <https://etajohtaminen.fi/parhaat-kysymykset-kahden-keskisiin-keskusteluihin/>. Luettu 17.9.2019.

Vilkman, U. 2018b. Voiko pomo johtaa alaisiaan sähköpostilla? Tämä tärkeä ”työpaikan liima” vaarassa etäjohtamisessa. Helsingin Uutiset. <https://www.helsinginuutiset.fi/artikkeli/604881-voiko-pomo-johtaa-alaisiaan-sahkopostilla-tama-tarkea-tyopaikan-liima-vaarassa>. Luettu 16.6.2019.

Wilska, T. s.a. Etätyö valtionhallinnossa. Kansallinen etätyöpäivä. <http://www.etatyopaiva.fi/fi/artikkelit/26>. Luettu 15.9.2019.

Kuvat ja taulukot

Kuvat

- Kuva 1 Eteläisen vakuutuspiirin terveydenhuoltoetuuksien keskuksen organisaatio, s. 6
- Kuva 2 Kelan organisaatio 1.4.2019, s. 19
- Kuva 3 Johtajasukupolvet, s. 23
- Kuva 4 Valmentajuuden tehtäväalueet ja ulottuvuudet, s. 25
- Kuva 5 Perinteisestä esimiesohjautuvuudesta tiimityöhön, s. 27
- Kuva 6 Etätöiden edellytykset, s. 33
- Kuva 7 Sähköinen työyhteisöviestintä, s. 39
- Kuva 8 Etäjohtamisessa tarvittavia vuorovaikutustilanteita, 40
- Kuva 9 Lähiesimiehen työskentely etänä, s. 42
- Kuva 10 Vastaajat vakuutuspiireittäin lukumäärinä ja prosentteina, s. 44
- Kuva 11 Vastaajat ikäryhmittäin, s. 45
- Kuva 12 Vastaajien työsuhteen kesto Kelassa, s. 47
- Kuva 13 Kelan terveydenhuoltoetuuksien keskuksien tiimipalaverien säännöllisyys, s. 49
- Kuva 14 Kuinka usein haluaisit lähiesimiehen pitävän tiimipalavereita, s. 51
- Kuva 15 Kuinka usein toivoisit etänä toimivan lähiesimiehen olevan fyysisesti läsnä toimistossa, s. 54
- Kuva 16 Kuinka usein tiimi tapaa kasvatusten, s. 57

Taulukot

- Taulukko 1 Hyvän tiimityöskentelyn edellytykset, s. 30
- Taulukko 2 Lähiesimiehen työskentely etänä vakuutuspiireittäin, s. 43
- Taulukko 3 Vastaajien ikäryhmät vakuutuspiireittäin, s. 46
- Taulukko 4 Vastaajien työsuhteen kesto Kelassa vakuutuspiireittäin, s. 48
- Taulukko 5 Kelan terveydenhuoltoetuuksien keskuksien tiimipalaverien säännöllisyys vakuutuspiireittäin, s. 50
- Taulukko 6 Kuinka usein haluaisit lähiesimiehen pitävän tiimipalavereita vakuutuspiireittäin, s. 52
- Taulukko 7 Kuinka usein toivoisit etänä toimivan lähiesimiehen olevan fyysisesti läsnä toimistossa vakuutuspiireittäin, s. 55
- Taulukko 8 Kuinka usein tiimi tapaa kasvatusten vakuutuspiireittäin, s. 58

Liite 2

Hyvä kollega!

Olen Saimaan ammattikorkeakoulun liiketalouden ylemmän tutkinnon toisen vuoden opiskelija, ja työskentelen Eteläisen vakuutuspiirin sairaanhoitokorvausryhmässä etuuskäsittelijänä.

Teen opinnäytetyöni Kelaan, ja työn nimi on Tiimin lähiesimies etänä. Tutkimuksen kohderyhmä on Kelan terveydenhuoltoetuuksien keskuksien etuuskäsittelijät, joiden lähiesimies työskentelee etänä (osittain tai kokonaan). Tarkoituksena on tutkia valitun kohderyhmän osalta, miten tiimin etäjohtamista toteutetaan Kelan terveydenhuoltoetuuksien keskuksissa.

Kysely on lähetetty kaikille Kelan terveydenhuoltoetuuksien keskuksien etuuskäsittelijöille. Ensimmäiseen kysymykseen toivon kaikkien vastaavan, vaikka lähiesimies ei työskentele etänä. Kyselyyn vastaaminen vie kokonaisuudessaan vain muutaman minuutin. Vastaaminen on vapaaehtoista ja tulee tapahtua työajan ulkopuolella.

Vastaamalla oheiseen kyselyyn annat arvokasta tietoa kaikille Kelalaisille, miten tiimin etäjohtamista toteutetaan Kelan terveydenhuoltoetuuksien keskuksissa. Osallistut hyvien käytänteiden jakamiseen ja haasteista oppimiseen, siksi osallistumisesi on merkityksellistä ja tärkeää. Tutkimuksen tulokset julkaistaan opinnäytetyössäni syksyllä 2019 sähköisessä muodossa Theseus-tietokannassa sekä Kelan kirjastossa.

Tutkimuksella saatavia tietoja käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja niitä käytetään vain tämän tutkimuksen tarkoituksiin. Tutkimustulokset julkaistaan niin, ettei niitä voida yhdistää yksittäiseen vastaajaan.

Analytiikkayksikkö toteuttaa kyselyn tiedonkeruun ja vastaa siitä, että kyselyyn vastaaminen on vastaajille turvallista, luotettavaa ja tietoja käsitellään tietosuoja huomioiden. Analytiikkayksikkö ei luovuta yksittäisten vastaajien tunnisteellisia tietoja eteenpäin, eikä tietoja käsitellä turhaan.

Voit keskeyttää henkilökohtaisella sähköpostikutsulla saatuun kyselyyn vastaamisen sulkemalla halutessasi kyselysivun. Pääset jatkamaan vastaamista myöhemmin sa-

masta sähköpostissa olevasta henkilökohtaisesta linkistä. Kun palaat kyselyyn, vaihtoehdot ovat joko vastaamisen aloittaminen kyselyn alusta tai jatkaminen siitä, mihin jäit edellisellä kerralla.

Kaikkien yhteystietonsa jättäneiden kesken arvotaan 5 x 50 euron SuperLahjakorttia. Voittajille lähetetään SuperLahjakortti sähköpostitse kahden viikon kuluessa kyselyn päättymisestä.

Viimeinen vastauspäivä on **12.6.2019**.

Jos haluat saada lisätietoa tutkimuksesta, ota yhteyttä sähköpostilla anne.leskela@student.saimia.fi tai anne.leskela@kela.fi. Vastaan mielelläni tutkimusta koskeviin kysymyksiin.

Iso kiitos yhteistyöstä!

Anne Leskelä

Kutsu kyselyyn

Kyselylomakkeen kysymykset

1 (4)

Työn nimi: Tiimin lähiesimies etänä

Tutkimuksen kohderyhmä: Kelan terveydenhuoltoetuuksien keskuksien etuus-käsittelijät, joiden lähiesimies työskentelee etänä omasta tahdostaan esimerkiksi kotona 1-2 päivänä viikossa tai/ja toisessa toimistossa esim. 1-2 päivänä viikossa tai organisaatiosta johtuvista syistä etänä 5 päivänä viikossa.

Ohje

Valitse jokaisen kysymyksen kohdalta yksi vastaus. Joidenkin kysymysten kohdalla on vaihtoehto muu, jos annetuista vaihtoehdoista ei löydy sopivaa. Muu- ja ei-kohdissa on varattu tilaa, johon voit halutessasi kirjoittaa sinulle sopivan vaihtoehdon tai lisätietoa. Kahteen (2) viimeiseen kysymykseen vastataan va- paamuotoisesti niille varattuun tilaan.

Taustatiedot (kohdat 1-4)

1. Työskenteleekö lähiesimiehesi säännöllisesti etänä?

- ei työskentele lainkaan etänä/satunnaisesti
- 1 – 2 päivänä viikossa
- 3 – 4 päivänä viikossa
- 5 päivänä viikossa

Lähetä vastauksesi tässä vaiheessa, jos vastasit ensimmäiseen koh- taan: ei työskentele lainkaan etänä/satunnaisesti. Sinun osalta kysely päättyy tähän. Kiitos vastauksestasi.

2. Vakuutuspiiri, jossa työskentelet

- Eteläinen
- Itäinen
- Keskinen
- Läntinen
- Pohjoinen

3. Minkä ikäinen olet

- alle 25 vuotta
- 25 – 34 vuotta
- 35 – 44 vuotta
- 45 – 54 vuotta
- yli 55 vuotta

4. Työsuhteesi kesto Kelassa

- alle 1 vuotta
- 1 – 5 vuotta
- 6 – 10 vuotta
- 11 – 15 vuotta
- 16 – 20 vuotta
- 21 – 25 vuotta
- yli 26 vuotta

Tiimipalaverit

5. Kuinka usein lähiesimiehesi pitää tiimipalavereita? Tällä tarkoitetaan palavereita, joissa käydään esimerkiksi työjärjestelyitä ja työtilanteita läpi sekä keskustellaan erilaisista ajankohtaisista asioista.

- kerran viikossa
- kerran kahdessa viikossa
- kerran kolmessa viikossa
- kerran kuukaudessa
- harvemmin kuin kerran kuukaudessa
- muu, mikä? _____

6. Kuinka usein haluaisit, että lähiesimies pitäisi tiimipalavereita?

- kerran viikossa
- kerran kahdessa viikossa
- kerran kolmessa viikossa
- kerran kuukaudessa
- harvemmin kuin kerran kuukaudessa
- muu, mikä? _____

7. Ovatko tiimipalaverit aina Skype-palavereita?

- kyllä
- ei _____

8. Käydäänkö tiimipalaverit Skype:ssä avoimessa ja keskusteleavassa ilmapii-rissä?

- kyllä
- ei _____

Fyysinen läsnäolo/keskustelut

9. Kuinka usein toivoisit etänä toimivan lähiesimiehen olevan fyysisesti läsnä toimistossa, jossa sinä työskentelet?

- lähiesimies työskentelee toimistossa säännölliset (1-4 päivänä viikossa)
- vähintään kerran viikossa
- kerran 2-3 viikon välein
- kerran kuukaudessa
- muutaman kerran vuodessa
- ei koskaan
- muu, mikä? _____

10. Onko sinulla säännöllisesti sovittuja kahdenkeskeisiä keskusteluja etänä toimivan lähiesimiehen kanssa (pois lukien pakolliset kehitys- ja palkkauskeskustelut)?

- kyllä
- ei

Voit halutessasi selventää tähän esimerkiksi millaisia säännöllisiä keskusteluja käytte tai toivoisitko niitä olevan.

11. Kuinka usein tiimi tapaa toisiaan kasvojen (ilman yhteydenpitovälineitä)?

- useammin kuin kaksi kertaa vuodessa
- kaksi kertaa vuodessa
- kerran vuodessa
- ei koskaan
- muu, mikä? _____

Yhteydenpito

12. Yleisin käyttämäsi yhteydenpitoväline etänä toimivaan lähiesimieheen?

- puhelin
- Skype
- sähköposti
- muu, mikä? _____

13. Onko lähiesimies hyvin tavoitettavissa yhteydenpitovälineiden avulla?

- kyllä
- ei _____

14. Oletko tyytyväinen nykyiseen tilanteeseen, että lähiesimies työskentelee etänä osittain tai kokonaan?

- kyllä
- en

Jos vastasit en, niin miksi et ole tyytyväinen _____

Hyviä käytäntöjä ja kehityskohteita

15. Millaisia hyviä käytäntöjä (=toimintatapoja) nykytilanteesta tunnistat?

16. Mitä kehityskohteita näet nykyisissä käytännöissä?

Hyvä kollega!

Sinulla on vielä muutama päivä aikaa vastata lähetettyyn kyselyyn ja osallistua arvontaan. Vastaamalla oheiseen kyselyyn annat arvokasta tietoa kaikille Kelalaisille, miten tiimin etäjohtamista toteutetaan Kelan terveydenhuoltoetuuksien keskuksissa. Osallistut hyvien käytänteiden jakamiseen ja haasteista oppimiseen, siksi osallistumisesi on merkityksellistä ja tärkeää.

Kysely on lähetetty terveydenhuoltoetuuksien keskuksien etuuskäsittelijöille. Ensimmäiseen kysymykseen toivon kaikkien vastaavan, vaikka lähiesimies ei työskentele etänä. Kyselyyn vastaaminen vie kokonaisuudessaan vain muutaman minuutin. Vastaaminen on vapaaehtoista ja tulee tapahtua työajan ulkopuolella.

Kaikkien vastanneiden kesken arvotaan 5 x 50 euron SuperLahjakorttia. Voittajille lähetetään SuperLahjakortti sähköpostitse kahden viikon kuluessa kyselyn päättymisestä.

Tutkimuksella saatavia tietoja käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja niitä käytetään vain tämän tutkimuksen tarkoituksiin. Tutkimustulokset julkaistaan niin, ettei niitä voida yhdistää yksittäiseen vastaajaan.

Analytiikkayksikkö toteuttaa kyselyn tiedonkeruun ja vastaa siitä, että kyselyyn vastaaminen on vastaajille turvallista, luotettavaa ja tietoja käsitellään tietosuoja huomioiden. Analytiikkayksikkö ei luovuta yksittäisten vastaajien tunnistettavia tietoja eteenpäin, eikä tietoja käsitellä turhaan.

Viimeinen vastauspäivä on **12.6.2019**. Jos haluat saada lisätietoa tutkimuksesta, ota yhteyttä sähköpostilla anne.leskela@student.saimia.fi tai anne.leskela@kela.fi. Vastataan mielelläni tutkimusta koskeviin kysymyksiin.

Iso kiitos yhteistyöstä!

Anne Leskelä

Kutsu kyselyyn