

Mari Viirre

# Esimiestyön kehittäminen monipaikkaisessa organisaatiossa

Case: Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi amk)

Yrittäjyys- ja liiketoimintaosaaminen

Opinnäytetyö

9.11.2016

Tekijä Otsikko  Sivumäärä Aika	Mari Viirre Esimiestyön kehittäminen monipaikkaisessa organisaatiossa Case: Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus  75 sivua + 4 liitettä 9.11.2016
Tutkinto	Tradenomi (ylempi amk)
Koulutusohjelma	Yrittäjyys- ja liiketoimintaosaaminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Erkki Sairanen
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli esimiestyön kehittäminen monipaikkaisessa organisaatiossa, case: Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus. Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus on Sosiaali- ja terveysministeriön alainen lupa- ja valvonta viranomaisen. Virastossa tehdään työtä monipaikkaisesti ja sillä on toimipisteitä useammalla paikkakunnalla. Lisäksi virastossa tehdään jonkin verran etä- ja liikkuvaa työtä.</p> <p>Kehittämishankkeen tavoitteena oli tunnistaa monipaikkaisen työn johtamiseen liittyvät kehittämistarpeet Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskuksessa. Tavoitteena oli kehittää esimiesten työkaluja ja taitoja luomalla monipaikkaisen organisaation esimiestyötä tukevia malleja heidän avukseen arjen esimiestyöhön.</p> <p>Viitekehys koostui monipaikkaisen organisaation esimiestyöstä ja sen asettamista esimiehen osaamisvaatimuksista ja haasteista. Lisäksi viitekehyksessä käsiteltiin johtamisviestintää ja vuorovaikutusta sekä työsuojelua ja -hyvinvointia.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena toimintatutkimuksena. Tutkimusaineistoa kerättiin kyselyillä ja teemahaastatteluilla. Tutkimuskohteena olleet esimiehet osallistettiin kehittämishankkeeseen myös yhteisten porinatuokioiden avulla.</p> <p>Kehittämishankkeen tavoitteet saavutettiin ja toimintatutkimuksen tuloksena esimiehet saivat käyttöönsä uusia menetelmiä monipaikkaiseen esimiestyöhön. Tutkimuksen lopputuotoksena esimiehille luotiin avuksi Vinkkirjan monipaikkaiseen esimiestyöhön. Kehittämishankkeen tuloksena monipaikkaisesti työskentelevän henkilöstön tyytyväisyys esimiestyöhön parani.</p>	
Avainsanat	Monipaikkainen organisaatio, monipaikkaisen työn johtaminen, etäjohtaminen

Author Title	Mari Viirre Developing Management in Decentralized Organisation Case: Finnish Medicines Agency Fimea
Number of Pages Date	75 pages + 4 appendices 9 November 2016
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor(s)	Erkki Sairanen, Senior Lecturer
<p>The subject of this thesis was management development in decentralized organisation in the case organisation. The case organisation, Finnish Medicines Agency, operates under the Ministry of Social Affairs and Health. Finnish Medicines Agency has offices in several places across Finland. In addition, a part of the personnel does remote work or mobile work occasionally. The aim of the study was to recognize the development needs of the management in the case organisation. The target was to develop the managers' tools and skills by creating models that could help their everyday work.</p> <p>The theoretical part of this thesis was based on management in decentralized organisations and what kind of know-how demands and challenges it sets to the manager. In addition, the theoretical part dealt with management communication and interaction, occupational health and safety and well-being at work.</p> <p>This study used qualitative action research methods. The research material was collected by inquiries and theme interviews. The research subjects, managers, were involved in the development project also through informal conversations.</p> <p>The objectives of the development project were achieved and as a result of the action research the managers acquired new methods to help their management work in a decentralized organisation. As an end product to the development project a guidebook was created for the managers. The results of the project implicated that satisfaction regarding personnel management was increased among the personnel.</p>	
Keywords	Decentralized organisation, management in decentralized organisation, remote leadership

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantaja Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimea	2
1.2	Opinnäytetyön taustaa	2
1.3	Teoreettinen viitekehys ja aiheen rajaus	3
1.4	Opinnäytetyön aikataulu	4
1.5	Kehittämistehtävän rakenne	5
2	Tutkimusongelma	6
2.1	Kehittämistehtävän tavoitteet ja tutkimuskysymykset	6
2.2	Kehittämistehtävässä käytetyt mittarit	6
3	Tutkimusmenetelmät	8
3.1	Toimintatutkimus	8
3.2	Kvalitatiivinen tutkimus	9
4	Monipaikkaisen työn johtaminen	11
4.1	Monipaikkaisen työn eri muodot	11
4.2	Monipaikkaisen työn johtamisen painopisteet	13
4.3	Esimiehen tehtävät monipaikkaista työtä johdettaessa	14
4.4	Esimiehen osaamisvaatimukset monipaikkaista työtä johdettaessa	15
4.5	Monipaikkaisen työn johtamisen haasteet	19
5	Johtamisviestintä ja vuorovaikutus monipaikkaisessa työssä	21
5.1	Luottamus monipaikkaisen työn johtamisen perusedellytyksenä	23
5.2	Palautteen antaminen korostuu monipaikkaisen työn johtamisessa	25
6	Työsuojelu ja työhyvinvoinnin ylläpitäminen monipaikkaisessa työssä	27
6.1	Työaikajohtaminen monipaikkaisessa työssä	30
7	Kehittämistehtävän lähtökohdat ja toteutus kohdeorganisaatiossa	32
7.1	Kehittämishankkeen lähtökohdat	32
7.2	Nykytila-analyysi	33
7.3	Kehittämisprosessi ja mallin jalkauttaminen	37
7.4	Esimieskyselyn ja haastatteluiden toteutus	39
7.5	Tutkimuksen tulokset	41

7.5.1	Monipaikkaisen työyhteisön esimiehenä toimiminen	42
7.5.2	Monipaikkaisen esimiestyön tuki organisaatiossa	43
7.5.3	Arjen esimiestyö monipaikkaisessa organisaatiossa	44
7.5.4	Viestintä ja vuorovaikutus monipaikkaisessa organisaatiossa	50
8	Tulokset	53
8.1	Muutokset henkilöstön näkökulmasta	53
8.2	Esimiesten seurantakyselyn tulokset	57
8.3	Johtopäätökset tutkimuksen tuloksista	63
9	Pohdinta	65
9.1	Kehittämistehtävän arviointi	65
9.2	Viitekehyksen soveltuvuus kehittämistehtävän toteutukseen	68
9.3	Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja verifiointi	69
9.4	Toimenpidesuosituksien	70
9.5	Itsearviointi	71
	Lähteet	73
	Liitteet	
	Liite 1. Saate ja esimieskysely I	
	Liite 2. Kutsu haastatteluun	
	Liite 3. Vinkkirja monipaikkaiseen esimiestyöhön	
	Liite 4. Saate ja esimieskysely II	

## 1 Johdanto

Monipaikkaisissa organisaatioissa työyhteisöt ovat jakaantuneet eri paikkoihin ja organisaation sisäinen kommunikointi tapahtuu pääasiallisesti viestintäteknologiaa käyttäen. Monipaikkaisuus voi johtua organisaation jakautumisesta useampiin toimipisteisiin, eri rakennuksiin, paikkakunnille, maihin tai mantereille, etätömahdollisuudesta tai liikkuvasta työstä. Esimiehen alaiset saattavat siis olla hajautuneena eri paikkoihin: osa voi olla kotona etätöissä silloin tällöin, osa säännöllisemmin, osa saattaa käydä työmatkoilla, osa työskennellä pysyvästi toisessa toimipaikassa ja osa istua esimiestä vastapäätä. Nämä kaikki tilanteet vaativat erilaista huomioimista ja johtamista. Monipaikkaisuuden yleistyminen työn organisoinnin uutena muotona aiheuttaa uusia haasteita esimiestyölle.

Sitrassa ennakoidaan yhteiskunnan muutosvoimia ja niiden vaikutuksia suomalaisiin. Parhaillaan siellä tutkitaan työelämän murrosta ja sen vaikutuksia teemalla työelämän taitekohdat. Uuden työn sisällön ja työpaikkojen nähdään olevan globalisaation ja digitalisaation myötä muun muassa entistä liikkuvampaa, yksilöllisempää, joustavampaa, luovempaa ja vähemmän säädeltyä kuin vanhan työn. (Sitra 2015.) Nämä kaikki tekijät ennustavat monipaikkaisen työskentelyn lisääntymistä ja laajentumista yhä useammille työpaikoille ja erilaisiin työtehtäviin.

Mercuri Urvalin tutkimuksessa, jossa selvitettiin yli 500 yritysvaikuttajan näkemyksiä etä- ja virtuaalijohtamisesta, yli 85 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että etäjohtaminen tulee olemaan tulevaisuuden esimiesten ydinosuudesta ja yritysten menestystekijä. Siitä huolimatta vain 13 % yrityksistä on määritellyt, mitä nämä taidot heillä käytännössä ovat. (Kronberg, 2015.)

Yllä kuvattujen seikkojen valossa organisaatioiden tulee panostaa monipaikkaisen työn ja työyhteisöjen johtamiseen ja sen mukanaan tuomiin uusiin haasteisiin. Samalla vaaditaan myös poisoppimista vanhoista perinteisistä johtamistavoista.

Tässä työssä käytetään termejä *monipaikkainen työ* ja *monipaikkainen työyhteisö* sekä näistä johdettuja käsitteitä *monipaikkaisen työn johtaminen* ja *monipaikkaisen työyhteisön esimiestyö*. Monipaikkaisuudella tarkoitetaan työskentelyä fyysisesti hajautuneena eri paikkoihin ja siihen liittyvällä esimiestyöllä tarkoitetaan päivittäistä esimiestyötä tilan-

teessa, jossa lähiesimies ja alainen eivät työskentele päivittäin fyysisesti samassa paikassa.

### 1.1 Toimeksiantaja Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimea

Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus (myöhemmin Fimea) on Sosiaali- ja terveysministeriön alainen lupa- ja valvontaviranomainen. Viraston tehtävänä on valvoa lääkkeitä, veri- ja kudostuotteita sekä kehittää lääkealaa. Viraston tehtäväkokonaisuuksiin kuuluvat lääkealan lupa- ja valvontatehtävät, tutkimus- ja kehittämistehtävät sekä lääketiedon tuottaminen ja välittäminen lääkehuollon ja lääkehoitojen vaikuttavuuden parantamiseksi. Fimea tekee aktiivisesti kansainvälistä yhteistyötä ollen osa eurooppalaista lääkevalvonnan viranomaisverkostoa. (Fimea 2016.)

Fimeassa työskentelee noin 230 virkamiestä, valtaosa Helsingissä, noin 60 Kuopiossa ja kuusi Turussa. Fimea aloitti toimintansa marraskuussa 2009 samalla, kun sen edeltäjävirasto Lääkelaitos lakkautettiin. (Fimea 2016.) Fimeassa on käynnissä alueellistamishanke. Vuoden 2018 loppuun mennessä Fimean kaikki virat on siirretty Kuopioon, ja Kuopion toimipaikka on henkilömäärältään selvästi muita suurempi (Fimea 2011). Fimean koko henkilöstö on virkasuhteessa.

### 1.2 Opinnäytetyön taustaa

Opinnäytetyön aihe on monipaikkaisen organisaation esimiestyö ja sen kehittäminen kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteena ja pääongelmana on tunnistaa monipaikkaisen työn johtamiseen liittyvät kehittämistarpeet Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskuksessa.

Tavoitteena on kehittää esimiesten työkaluja ja taitoja luomalla monipaikkaisen organisaation esimiestyötä tukevia malleja heidän avukseen arjen esimiestyöhön. Tarkoituksena on vastata kysymykseen: mitä Fimeassa tulisi kehittää monipaikkaisen työn johtamisen saralla? Näkökulmana on esimiesten toiminta monipaikkaisessa organisaatiossa.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena toimintatutkimuksena, jossa minä, tutkija, työskentelin kohdeorganisaatiossa. Minulla on vakituinen virka Fimeassa henkilöstökoordinaattorina.

### 1.3 Teoreettinen viitekehys ja aiheen rajaus

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään monipaikkaisen organisaation esimiestyötä yleisesti, mitä siinä tulee erityisesti huomioida, mitkä ovat monipaikkaisen työyhteisön esimiehen tehtävät ja osaamisvaatimukset sekä millaisia ovat monipaikkaisen organisaation esimiehen arjen haasteet. Lisäksi kuvataan mitä monipaikkaisella työllä tarkoitetaan. Viitekehyksessä käsitellään myös johtamisviestintää ja vuorovaikusta sekä työsuojelua.

Teoreettinen viitekehys, luvut 4-6, muodostuu siis arjen monipaikkaisesta johtamisesta esimiehen näkökulmasta kehittämistehtävän kannalta oleellisin osin. Ulkopuolelle jää esimerkiksi teoksessa Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, Hallitse hajautettu organisaatio, esitelty laajalti käytetty malli hajautetun ryhmän neljästä ulottuvuudesta, sillä kohdeorganisaatiossa ei ole globaalia toimintaa, jolloin kaksi ulottuvuuksista (maantieteellinen ja eriaikaisuus) eivät toteudu. Teosta hyödynnetään muilta osin runsaasti.

Edellä mainitun teoksen lisäksi hyödynnetään paljon Iris Humalan 2007 teosta Johda verkossa, virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet sekä Ulla Vilkmänin tuoretta teosta (2016) Etäjohtaminen, Tulosta joustavalla työllä. Näiden lisäksi hyväksi lähteiksi ovat osoittautuneet muun muassa Leif Åbergin sekä Riitta Hyppäsen eri teokset.

Kehittämistehtävän ulkopuolelle on rajattu seuraavat osa-alueet:

- *Alaisten työskentely monipaikkaisessa organisaatiossa.* Kehittämisyhmäksi on rajattu esimiehet, sillä kehittämistehtävä olisi muutoin liian laaja. Esimiestyön kehittämisen avulla tavoitellaan vaikutusta koko organisaatioon.
- *Etätyöskentelyyn käytetty teknologia.* Teknologiaratkaisut ovat työssä sivuosassa. Niitä mainitaan, mutta ei erikseen kartoiteta ja kuvata teoreettisessa muodossa.
- *Etäjohtaminen globaalissa työympäristössä.* Etäjohtamiselle tuo lisähaasteita alaisten sijoittuminen eripuolille maapalloa, jolloin heidän erilaiset kulttuuritau-

tansa ja kielitaitonsa sekä aikavyöhykkeet tulee huomioida. Tämä ei koske Fimeaa, joten se on rajattu työn ulkopuolelle.

#### 1.4 Opinnäytetyön aikataulu

Opinnäytetyöprosessi alkoi vuoden 2015 alussa, jolloin päätettiin aiheesta ja tehtiin työnantajan kanssa kolmikantasopimus. Toukokuussa pidettiin viitekehysesitys, jonka jälkeen alkoi opinnäytetyön teoriaosion laatiminen. Syksyllä 2015 Fimeassa toteutettiin henkilöstölle VMBaro-tyytyväisyyskysely, jota hyödynnettiin tutkimuksessa. Fimean esimiespalaverissa käsiteltiin tutkimusta ja alustettiin heitä aiheeseen joulukuussa 2015. Sen jälkeen tammikuussa 2016 esimiehille toteutettiin kysely sekä haastattelut. Kyselyiden purkamisen jälkeen alkoivat kehittämiskohteet hahmottumaan ja niihin ryhdyttiin etsimään vastauksia yhdessä esimiesten kanssa. Varsinainen kehittämistoimien lanseeraaminen ja jalkauttaminen esimiehille tapahtui huhtikuussa 2016. Huhtikuusta syyskuuhun 2016 malli eli lopputuotoksena syntynyt Vinkkirja monipaikkaiseen esimiestyöhön oli käytössä Fimeassa. Syyskuussa mitattiin tulokset henkilöstölle tehtävällä VMBaro-kyselyllä sekä esimiehille seurantakyselyllä. Kyselyiden purkamisen jälkeen opinnäytetyö oli mahdollista kirjoittaa loppuun, tehdä loppupäätelmät ja arvioida kehittämisprosessia.



Kuvio 1. Opinnäytetyön aikataulu.

Opinnäytetyön tulokset esitettiin marraskuussa 2016, jolloin valmistuminen joulukuussa 2016 oli mahdollista.

## 1.5 Kehittämistehtävän rakenne

Tämä kehittämistehtävä jakautuu yhdeksään eri lukuun, joista ensimmäinen on johdanto. Luvussa kaksi kuvataan kehittämistehtävän tarkoitus ja tavoitteet, tutkimusongelma ja -kysymykset sekä kerrotaan tutkimuksessa käytetyistä mittareista. Luvussa kolme kerrotaan tutkimusmenetelmistä.

Teoreettista viitekehystä käsitellään luvuissa 4-6. Luvussa neljä kuvataan monipaikkaisen työn eri muotoja ja käydään läpi esimiehen tehtäviä, osaamisvaatimuksia ja haasteita monipaikkaisessa organisaatiossa. Luvussa viisi käsitellään johtamisviestintää ja vuorovaikutusta monipaikkaisessa työssä sekä luottamuksen ja palautteen merkitystä. Luku kuusi sisältää tietoa työsuojelusta ja hyvinvoinnista huolehtimisesta monipaikkaisessa työssä.

Luvussa seitsemän kerrotaan tarkemmin kehittämistehtävän lähtökohdista ja toteutuksesta. Siinä kerrotaan nykytila-analyysin tuloksista, kehittämisprosessin kulusta ja kyselyiden sekä haastatteluiden toteutuksesta. Otsikon 7.5. Tutkimuksen tulokset, alla kerrotaan esimieskyselyn ja -haastatteluiden tuloksista.

Luvussa kahdeksan käsitellään tutkimuksen lopputuloksia ja luvussa yhdeksän arvioidaan kehittämistehtävän onnistumista, viitekehysten soveltuvuutta ja ehdotetaan toimenpidesuosituksia. Lisäksi lopussa tehdään itsearviointi.

## 2 Tutkimusongelma

### 2.1 Kehittämistehtävän tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena ja pääongelmana oli tunnistaa monipaikkaisen työn johtamiseen liittyvät kehittämistarpeet Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskuksesta. Tavoitteena oli kehittää esimiesten työkaluja ja taitoja luomalla monipaikkaisen organisaation esimiestyötä tukevia malleja heidän avukseen arjen esimiestyöhön. Tarkoituksena oli vastata kysymykseen: mitä Fimeassa tulisi kehittää monipaikkaisen työn johtamisen saralla? Näkökulmana oli esimiesten toiminta monipaikkaisessa organisaatiossa.

Tarkemmat tutkimuskysymykset johdattelivat tarkemmin pohtimaan monipaikkaisen organisaation esimiestyön arjessa huomioitavia teemoja:

- Mitä erityistä monipaikkaisen työn johtamisessa on huomioitava?
- Millaisia viestintä- ja vuorovaikutustaitoja monipaikkaisen työn johtajalta vaaditaan?
- Miten monipaikkaisen työyhteisön yhteisöllisyydestä huolehditaan?
- Miten etälaisen työsuojelusta huolehditaan?

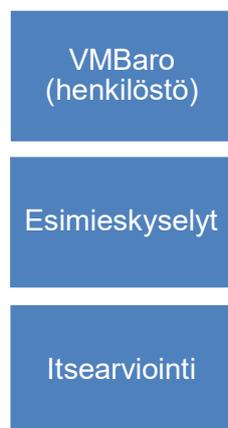
### 2.2 Kehittämistehtävässä käytetyt mittarit

Mittareita luotaessa teoreettinen käsite muunnetaan mittauksen kohteeksi. Erityisesti laadullisessa tutkimuksessa on pohdittava tarkkaan miten teoreettinen käsite ilmaistaan arkikielellä eli millainen kysymys vastaajalle esitetään, jotta saadaan haluttua tietoa. Mittaria laadittaessa tulee huomioida sen kohderyhmä. (Silius & Tervakari 2006.)

Selvitin miten kehittämistehtävä onnistui henkilöstölle tehtävän VMBaro-työtyytyväisyyskyselyn avulla. Kun Vinkkirja monipaikkaiseen esimiestyöhön oli ollut käytössä noin puolen vuoden ajan, selvitettiin miten se toimii. Tällöin (29.8. – 15.9.2016) toistettiin henkilöstölle vuonna 2015 (13.10. – 8.11.2015) toteutettu VMBaro-työtyytyväisyyskysely. VMBaro-kysely on Valtiokonttorin ylläpitämä työtyytyväisyys-

kysely valtion virastoille ja laitoksille. Hyödynsin tutkimuksessa VMBaro-kyselyn viittä kysymystä, joiden avulla voitiin mitata henkilöstön tyytyväisyyttä monipaikkaiseen esimiestyöhön. Kyselyn mitta-asteikko oli 1-5, jossa 1 on erittäin tyytymätön ja 5 erittäin tyytyväinen.

Selvitin kehittämistehtävän onnistumista myös esimieskyselyiden avulla. Toistin tutkimuksen alussa tammikuussa 2016 tekemäni esimieskyselyn ensimmäisen osan sekä esitin muutamia uusia kysymyksiä selvittääkseni esimiesten näkemyksiä hankkeesta ja sen onnistumisesta tutkimuksen lopuksi syyskuussa 2016. Molemmat esimieskyselyt ovat opinnäytetyön liitteenä.



Kuvio 2. Kehittämistehtävän mittaaminen.

Myös itsearviointi toimi yhtenä onnistumisen arvioinnin välineenä. Arvioidessani kehittämistehtävän onnistumista pohdin seuraavia asioita, joihin palataan opinnäytetyön lopussa kappaleessa 9.5.:

- Onko monipaikkaisen työn johtamista tukeva malli laadittu? Kysymys selvittää omaa onnistumistani tutkijan roolissa eli olenko onnistunut löytämään kehittämistoimenpiteet ja luomaan mallin monipaikkaisen esimiestyön tueksi.
- Onko monipaikkaisen työn johtamista tukeva malli jalkautettu? Kysymyksen avulla selvitetään onko esimiehet saatu osallistettua ja omaksumaan malli käytäntöön.
- Toimiiko luotu malli? Kysymyksellä selvitetään jälleen omaa onnistumistani kehittäjänä. Jos vastaukseksi saadaan ”ei toimi”, tulee tarkemmin selvittää missä vika on.

### 3 Tutkimusmenetelmät

#### 3.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimusta pidetään hyvänä menetelmänä tutkittaessa työelämää. Malli on hyödyllinen julkishallinnossa ja muissa vanhoissa organisaatioissa, joissa vanhat työtavat kaipaavat uudistamista. Toimintatutkimuksen avulla rutiiniorganisaatioista voidaan tehdä oppivia organisaatioita. (Virtuaaliyliopisto 2016.)

Tutkimustyön lisäksi toimintatutkimuksessa on pyrkimyksenä vaikuttaa vallitseviin käytäntöihin sekä tutkimuskohteen ympäristöön niitä kehittävällä ja parantavalla tavalla. Toimintatutkimukselle on tyypillistä käytäntöön suuntautuminen sekä ongelmakeskeisyys. Muutosprosessissa tutkittavat ja tutkija ovat aktiivisessa roolissa, toimien yhteistyössä. (Kuula 2006; Kuula 1999, 218-219)

Toimintatutkimusprosessi aloitetaan havainnoimalla ja analysoimalla tilanne. Tämän jälkeen ongelmaa tutkitaan teorioiden avulla sekä suunnitellaan ja toteutetaan toimenpiteet, joiden vaikutukset arvioidaan. Tämän myötä teoriaa ja toimenpiteitä voidaan joutua tarkastelemaan uudelleen ja mahdollisesti myös muuttamaan niitä. Tästä syntyy spiraali kun ympyrä alkaa uudelleen alusta. (Kuula 2006.)

Tässä kehittämistehtävässä aloitin toiminnallisen tutkimustyön suunnittelemalla tutkimuksen vaiheet ja toteutuksen. Olin itse aktiivisessa roolissa toimien kehittämishankkeen vetäjänä. Kuitenkin myös tutkimuksen kohteilla eli esimiehillä oli rooli tiedonantajina ja uusien ideoiden kehittäjinä yhteistyössä minun kanssani. Osallistin esimiehiä kehittämistyöhön kyselyn ja haastattelun avulla, joiden avulla pohjustin heitä aiheeseen ja pohtimaan asiaa tarkemmin. Lisäksi vietimme esimiesten kanssa yhteisiä keskusteluhetkiä (esimiespalaverit ja esimiesporinat), joissa jatkoimme yhdessä kehittämisideointia. Kun kehittämiskohteet oli löydetty ja niihin oli keksitty uusia työtapoja, alkoi niiden käyttöönotto. Kehittämissyklin seuraavassa vaiheessa oma roolini oli toimia muutosten havainnoijana ja mittaajana.

### 3.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus on luoteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jonka lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedonkeruun instrumenttina ja metodeina käytetään esimerkiksi teemahaastatteluja. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta. Tutkija aloittaa tutkimuksen usein selvittämällä kentän, jossa hän toimii. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 155, 170.)

Aloitin tutkittavan kohdeorganisaation nykytilan selvittämisen kyselyillä. Kvalitatiivista tutkimusta voi Hirsjärven ym. (2009, 137) mielestä edeltää kvantitatiivisia vaiheita, jolloin esimerkiksi kysely voi luoda perusteet sille, miten muodostetaan mielekäs otanta kvalitatiivisia haastatteluja varten. Henkilöstön näkemyksiä aiheesta sain Fimeassa vuosittain toteutettavasta VMBaro-työtyytyväisyyskyselystä. Kaikille esimiehille, joilla on vähintään yksi alainen fyysisesti eripaikassa kuin missä hän itse pääsääntöisesti työskentelee, tein kyselyn, jossa selvitin heidän näkemyksiään tutkittavasta asiasta, selvitin heidän hyviä käytäntöjään, testasin mahdollisia käyttöönotettavia uusia asioita ja näiden avulla pohjustin heitä kehittämistehtävään. Pyrin jo esimieskyselyssä saamaan tutkittavien näkökulmia ja mieltymyksiä esille. Niiden selvittämien on kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillinen metodi.

Haastatteleamalla fimealaisia esimiehiä pyrin selvittämään kyselyä tarkemmin heidän monipaikkaisessa esimiestyössään käyttämänsä hyvät nykykäytännöt, mitä esimiehet ajattelevat tutkittavana olevasta asiasta sekä pyrin selvittämään heidän kokemuksiinsa ja ideoitaan siihen liittyen. Haastatteluissa oli mahdollista tehdä tarkentavia kysymyksiä vastausten perusteella. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Päätöksen otannasta tein hyödyntäen haastatteluista edeltäneitä kyselyitä sekä sen mukaan minkä yksiköiden esimiehillä uskoin olevan eniten annettavaa esimerkiksi eniten alaisia toisella paikkakunnalla kuin missä he itse pääsääntöisesti työskentelevät. Haastattelut toteutin yksilöllisinä teemahaastatteluina. Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa teemat on päätetty etukäteen, mutta esimerkiksi niiden järjestys ja laajuus voi vaihdella eri haastateltavien kanssa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Juuri edellä mainittujen piirteiden vuoksi teemahaastattelu sopi mielestäni parhaiten tutkimukseni haastattelumetodiksi. Pidin tärkeänä sitä, että voin kysyä tarkentavia kysymyksiä ja laajentaa keskustelua tarpeen tullen mikäli koin, että haastateltavalla oli tietystä tee-

masta paljon annettavaa. Valmistauduin haastatteluihin perehtymällä tarkemmin viitekehukseen.

Haastattelut auttoivat valaisemaan lisää nykytilaa sekä kehittämistarpeita. Vertailin haastattelutuloksia kyselystä saamiini tuloksiin. Haastattelujen tarkoituksena oli löytää kriittiset kehittämiskohteet, joita lähdettiin kehittämään ja joiden pohjalta työstettiin monipaikkaisen työn johtamista tukevia malleja esimiestyön tueksi. Lisäksi peilasin saamiini tuloksia teoreettiseen viitekehukseen tarkastelemalla yhteneväisyyksiä ja eroja Fimean nykytilan ja etäjohtamisen teorioiden välillä.

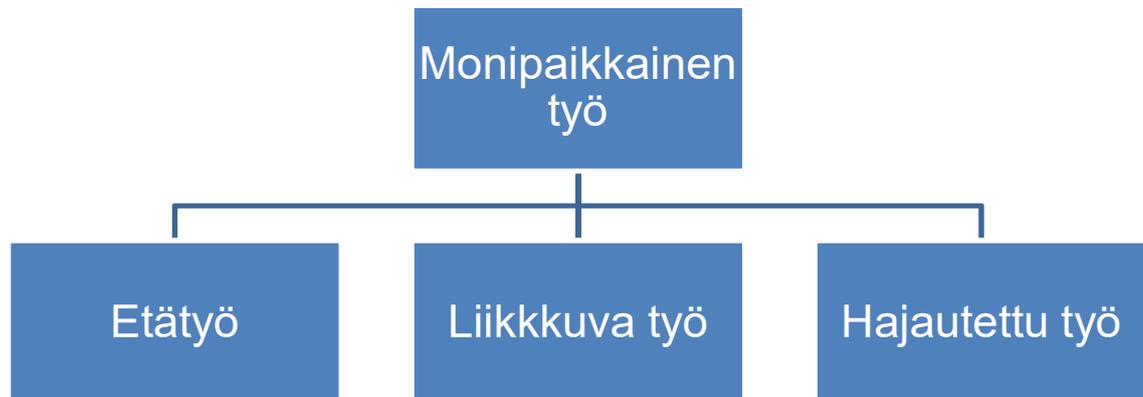
## 4 Monipaikkaisen työn johtaminen

Monipaikkainen työ vaatii etäjohtamista. Etäjohtaminen on johtamisen muoto, jossa esimies ja alainen eivät näe toisiaan päivittäin, sillä he eivät työskentele fyysisesti samassa tilassa. Etäjohtamiselle tyypillistä ovat vähäiset fyysiset kontaktit sekä usein käytetyt erilaiset viestintävälineet (Surakka & Laine 2011, 1). Etäjohtamista käytetään esimerkiksi silloin kun työtä tehdään kotoa käsin, matkatyönä, asiakkaan tai yhteistyökumppanin luona tai organisaation eri toimipisteessä kotimaassa tai ulkomailla.

Eriytyinen haaste esimiestyölle on se, kun osa henkilöstöstä työskentelee samassa toimillassa ja osa muualla. Etäjohtamista tarvitaan entistä enemmän myös julkisella sektorilla alueellistamisten ja kuntauudistusten myötä. (Hyppänen 2013, 84.) Myös termit virtuaali- tai verkkojohtaminen liittyvät etäjohtamiseen. Humalan (2007, 5) mukaan niitä käytetään silloin kun ihmisten johtaminen tapahtuu pääosin verkossa. Samaa tarkoittavat myös termit eLeadership ja ejohtaminen.

### 4.1 Monipaikkaisen työn eri muodot

Monipaikkaisessa organisaatiossa joukko ihmisiä työskentelee toisistaan erillään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Voidaan puhua myös virtuaaliorganisaatioista, sillä kommunikointi ja yhteistyö tapahtuvat pääosin viestintäteknologian avulla. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 14.) Monipaikkainen työ käsittää etätyön, hajautetun organisaation eri toimipisteissä työskentelemisen sekä mobiiliin eli liikkuvan työn, jolloin töitä voidaan tehdä esimerkiksi asiakkaan tiloissa tai työmatkoilla (kuviokuva 3). Monipaikkaiselle työlle on tyypillistä, että sitä tehdään enimmäkseen tietoteknisten välineiden avulla. (Humala 2007, 8; Haapamäki, Hakonen, Simanainen, Vartiainen, Nieminen & Virtaharju 2010, 9.)



Kuvio 3. Monipaikkaisen työn ulottuvuudet.

**Etätyö** on määritelty etätyötä koskevassa puitesopimuksessa (2002, 2) seuraavasti:

”Etätyö on tapa organisoida ja/tai suorittaa työtä työsopimuksen perusteella/työsuhteessa käyttäen tietotekniikkaa tavalla, jossa työ, jota voitaisiin tehdä myös työnantajan tiloissa, tehdään säännöllisesti niiden tilojen ulkopuolella (Etätyötä koskeva puitesopimus 2002, 2).”

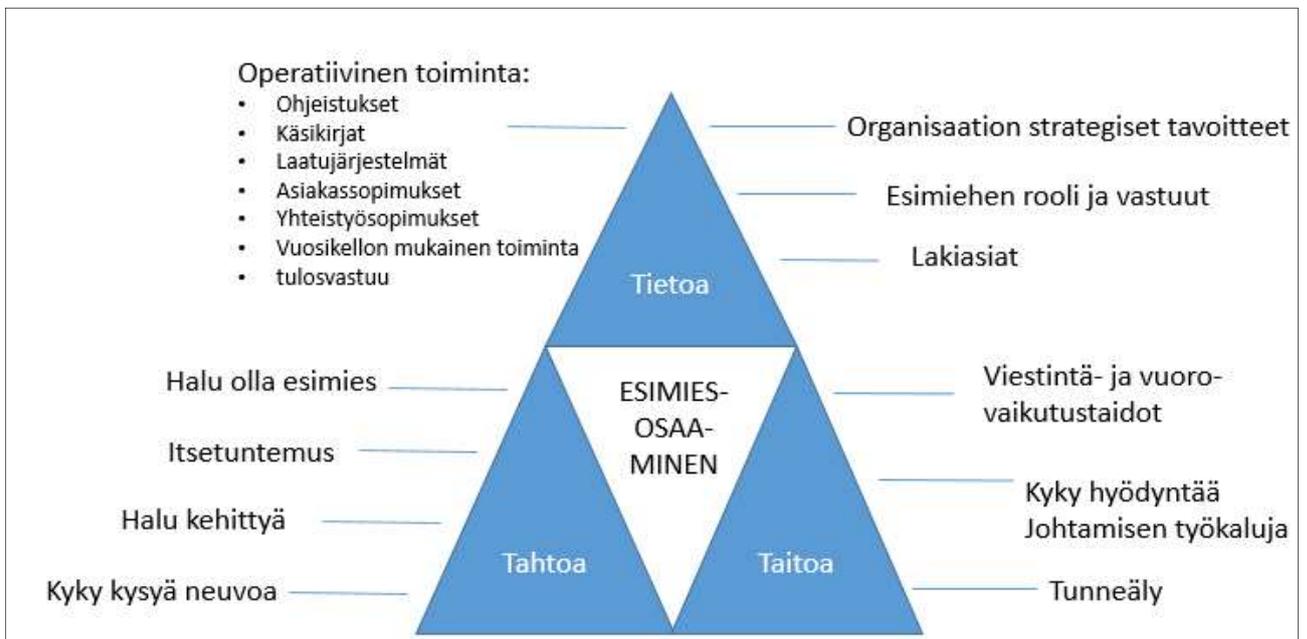
Käytännössä etätyön määritelmäksi on vakiintunut kotona tai muussa etätyöpisteessä tehtävä työ, jonka sisällöstä ja toteuttamisesta on sovittu työnantajan ja työntekijän välisellä sopimuksella (Työturvallisuuskeskus 2011, 6). Etätyön etuina nähdään työn tehokkuuden lisääntyminen ja joustavuus, työssä jaksamisen edistäminen sekä työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen helpottuminen (Valtiovarainministeriö 2010).

**Mobiilityö** on liikkuvaa työtä, jossa työntekijä sähköisten viestintävälineiden avulla työskentelee esimerkiksi asiakkaan luona, liikennevälineissä, hotellihuoneessa tai kahviloissa ollen poissa päätyöpaikaltaan yli kymmenen tuntia viikossa. Mobiilityö on joustavaa ja sitä voidaan tehdä käytännössä missä vain ja milloin vain. (Työturvallisuuskeskus 2011, 5-7.)

**Hajautettu työ** kuvaa työyhteisön organisoinnin tapaa ja siten työorganisaation tekemiä hallinnollisia ratkaisuja. Kyse on hajautetusta työstä silloin kun työyhteisön jäsenet on sijoitettu alueellisesti erillään oleviin työpisteisiin. (Työturvallisuuskeskus 2011, 6.)

#### 4.2 Monipaikkaisen työn johtamisen painopisteet

Hyppäsen (2012, 33) mukaan johtamisen kolme näkökulmaa ovat *työlainsäädäntö*, *tulosvastuu ja ihmiset*. Ne pätevät myös etäjohdettaessa. Työnantajan tärkeimpiä velvollisuuksia työsuhtelain mukaan ovat työntekijöiden tasapuolinen kohtelu sekä työturvallisuudesta huolehtiminen. Kaikkia työntekijöitä tulee kohdella samojen sääntöjen mukaisesti riippumatta siitä, miten kaukana työntekijät työskentelevät. Tulosvastuunäkökulmasta johtamisessa on huolehdittava siitä, että kukin työntekijä pystyy suoriutumaan tehtävistään mahdollisimman hyvin, eikä se, kuinka kaukana esimies on, saa siihen vaikuttaa. Kolmas näkökulma, ihmisten etäjohtaminen, vaatii tietoa etäjohtamisen haasteista ja mahdollisuuksista, taitoa viestiä ja kommunikoida sekä tahtoa onnistua etäjohtajana, mikä vaatii hyvää esimiesosaamista. (Hyppänen 2012, 33.)



Kuvio 4. Esimiesosaaminen – tietoa \* taitoa \* tahtoa \* (Hyppänen 2012, 33).

Hyppäsen (2013, 36) mukaan esimiesosaaminen on esimiestehtävässä toimimiseen tarvittavaa osaamista, joka on yhdistelmä tietoa, taitoa ja tahtoa. Ihmisten johtamisen lisäksi se on asioiden ja liiketoiminnan johtamista. Esimiesosaamisen avulla luodaan tasapainoa tehokkuusvaatimusten ja hyvinvointivaatimusten välille. (Hyppänen 2013, 35.)

Etäjohtamista koskevissa artikkeleissa ja kirjallisuudessa korostetaan etäjohtamisen olevan ennen kaikkea ihmisten johtamista. Hyppäsen lisäksi tätä mieltä ovat esimerkiksi Iris Humala, Ulla Vilkmán sekä Vartiainen, Kokko ja Hakonen.

Iris Humalan (2007, 34-35) mukaan edelläkävijäyrityksiä ovat ne, joissa on ymmärretty, että monipaikkaisen ryhmän johtamisessa on kyse operatiivisen johtamisen sijaan aiempaa enemmän korostuvasta ihmisten johtamisesta. Ihmisten johtaminen auttaa ymmärtämään yksilöiden kehittymistarpeet, täsmentämään sopivat resurssit sekä opimaan mikä henkilöstöä sitouttaa. (Humala 2007, 27, 34-35). Henkilöstöön keskittyvän johtamistyylin etuna on suorituskyvyn nousu, sillä tiimi pääsee parempiin tuloksiin silloin kun henkilöstöllä on mahdollisuus kontrolloida ja vaikuttaa omaan työhönsä (Ulla Vilkmán (2016, 139.)

Myös Vartiainen, Kokko ja Hakonen (2004, 84-85) ovat todenneet tutkimuksissaan, että taito johtaa ihmisiä korostuu monipaikkaisessa esimiestyössä, erityisesti empaattisuus ja kuuntelemisen taito ovat tärkeitä, jotta esimies havaitsee työntekijöiden tarpeet näkemättä heidän ei-kielellisiä viestejään. Monipaikkaisissa työyhteisöissä pidetään tärkeänä huomaavaisuutta ja etäällä muista työskentelevien huomioimista. Työntekijöiden ei pidä joutua pelkäämään, että heidät unohdetaan tai että he jäisivät informaatiopimentoon. Hajautettujen työntekijöiden huomiointi, motivointi, sitouttaminen ja osallistaminen nousivat esiin erityishaasteina Vartiaisen ym. tutkimuksessa. (Vartiainen ym. 2004, 84-85.)

#### 4.3 Esimiehen tehtävät monipaikkaista työtä johdettaessa

Humalan (2007, 33) mukaan esimiehen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu suunnan näyttäminen, sillä johtajan on luotava merkityksiä alaistensa työlle. Hän motivoi ja luo työskentelylle edellytykset. Suunnan näyttäminen voi korostua etäjohtamisessa enemmän kuin muussa johtamisessa, jotta ihmiset pystyvät kohtaamaan muutoksen, toimimaan yhdessä ja tukemaan kokonaisstrategiaa. Johtajan tulee huolehtia, että ryhmällä on yhteinen visio tehtävästä työstä. Se on suuri haaste silloin kun ryhmä toimii hajallaan. (Humala 2007, 33.)

Monipaikkaista työtä johdettaessa esimiehen on varmistettava, että tavoitteet ovat ryhmälle selvät. Varmistamista on tehtävä useammin kuin paikallisesti toimivassa organisaatiossa, sillä hajautetussa työssä tavoitteet ja työn tarkoitus eriytyvät helposti

jokaisen jäsenen yksittäisiksi tavoitteiksi, joiden suunta ei välttämättä ole sama. Yhteisymmärrys tavoitteista, toimintasäännöistä ja rooleista vahvistavat oikeaa suuntaa. Ryhmän jäsenet tulee osallistaa ryhmän toimintaan, sillä se auttaa henkilöstöä sitoutumaan yhteisen päämäärän tavoitteluun. Esimiehen perustehtäviin kuuluu myös johdettaviensa välisen vuorovaikutusten luominen. Hänen tulee koordinoida toimintaa ja luoda sille yhteinen suunta. Hänen on viestittävä ryhmälleen yhteiset toiminta- ja ohjausmallit sekä selkeät työroolit ja vastuut. Tällöin hajallaan tehty työ on mahdollisimman tasalaatuista ja suoritetaan samalla tavalla eri tekopaikoissa. Se lisää läpinäkyvyyttä ja kasvattaa luottamusta työntekijöiden välillä. (Vartiainen ym. 2004, 83-84, 127-128; Humala 2007, 36, 49.)

#### 4.4 Esimiehen osaamisvaatimukset monipaikkaista työtä johdettaessa

Karismaattisuus ja muut persoonalliset vahvuudet eivät Vartiaisen ym. (2004, 86) mukaan riitä hajautetun ryhmän johtajan avuksi vaan johtajalta vaaditaan hyvin erilaista päätöksentekotyylä, kommunikointi- ja kontrollointitapaa, luottamusta työntekijöihin sekä osallistamista ja osallistumista kuin paikallisen ryhmän johtajalta. Haaste voi olla myös saada rohkaistuksi alaisia uudenlaiseen käyttäytymiseen. Johtaminen paikkariippumattomasti on pitkälti mentorointia, tukemista ja motivointia. Esimies tarvitsee tunneälyä ja valmentavaa johtamisasennetta. Tukevan ja motivoivan ympäristön luominen on yksi huipputason hajautuneen ryhmän johtamisen vaikeimmista puolista. (Humala 2007, 21, 41, 157-158.)

Ulla Vilkmán (2016, 139) on määritellyt etäjohtajan tärkeiksi osaamisalueiksi sosiaalisen taitavuuden, avoimen vuorovaikutuksen, delegointitaidot, proaktiivisuuden, päätöksentekokyvyn, suunnittelun ja organisoinnin, innostamisen ja motivaation, joustavuuden sekä tavoitekeskeisyyden. Nämä on kuvattu kuviossa 5.



Kuvio 5. Etäjohtajan tärkeät osaamisalueet (Ulla Vilkmán 2016, 139).

Sosiaalisella taitavuudella Vilkmán tarkoittaa hyviä vuorovaikutustaitoja. Etäjohtajan on panostettava henkilökohtaisten suhteiden luomiseen alaisten kanssa riittävästi aikaa. Huomiota on kiinnitettävä myös ihmisten yhdistämiseen. (Vilkmán 2016, 140.) Sosiaaliseen taitavuuteen voitaneen liittää kuuluvaksi myös Humalan (2007, 85-86) etäjohtajan osaamistarpeeksi määrittelemät luottamuksellisen ilmapiirin kehittäminen, alaisten kuunteleminen ja heistä huolta pitäminen.

Menestyvässä virtuaalitiimissä keskustelukulttuuri on avointa ja päätöksenteko läpinäkyvää (Vilkmán 2016, 140.) Esimiehen on hyvä omata kyky kehittää yhteisiä toimintasopimuksia ja ohjausmalleja (Humala 2007, 85-86.) Avoimuus edistää luottamusta, johon voidaan vaikuttaa toimimalla oikeudenmukaisesti (Vilkmán 2016, 140.)

Hyvät delegointitaidot korostuvat hajautetussa työssä, sillä esimiehen on kyettävä tekemään tehtävänannot riittävän selkeästi, jotta asia ymmärretään oikein. Kun delegointi on hoidettu hyvin, ei esimiehellä ole jatkuvaa tarvetta seurata tehtävien etenemistä. (Vilkmán 2016, 141.)

Etäjohtajan on hyvä osata innostaa ja motivoida alaisia. Kun tiimin jäsenet saadaan innostumaan yhteisistä tavoitteista, vaikuttaa se me-hengen rakentumiseen luoden myös yhteisöllisyyttä. Selkeästi viestitty yhteinen visio ja tavoitteet ohjaavat työn tekemistä myös ryhmän toimiessa hajallaan. (Vilkman 2016, 142.)

Proaktiivisuudella tarkoitetaan aktiivista ja aloitteellista toimintaa, jossa ihminen saadaan itse ottamaan vastuu tekemisistään. Siihen liittyy myös asioihin reagoiminen ennakkoivasti. Hyvällä etäjohtajalla on proaktiivisuuden lisäksi avoin, positiivinen ja ratkaisukeskeinen asenne. Etäjohtajan on kyettävä tekemään päätöksiä nopeasti vaikka kaikki vaikuttavat seikat eivät olisikaan vielä tiedossa. Jahkailu saattaa hidastaa alaisen työntekoa ja sen suunnittelua. Etäjohtajalta vaaditaan määrätietoisuuden ja jämykkyden lisäksi myös kykyä joustaa uusien asioiden ilmetessä sekä valmiutta tehdä uusia päätöksiä niiden pohjalta. (Vilkman 2016, 142-143.)

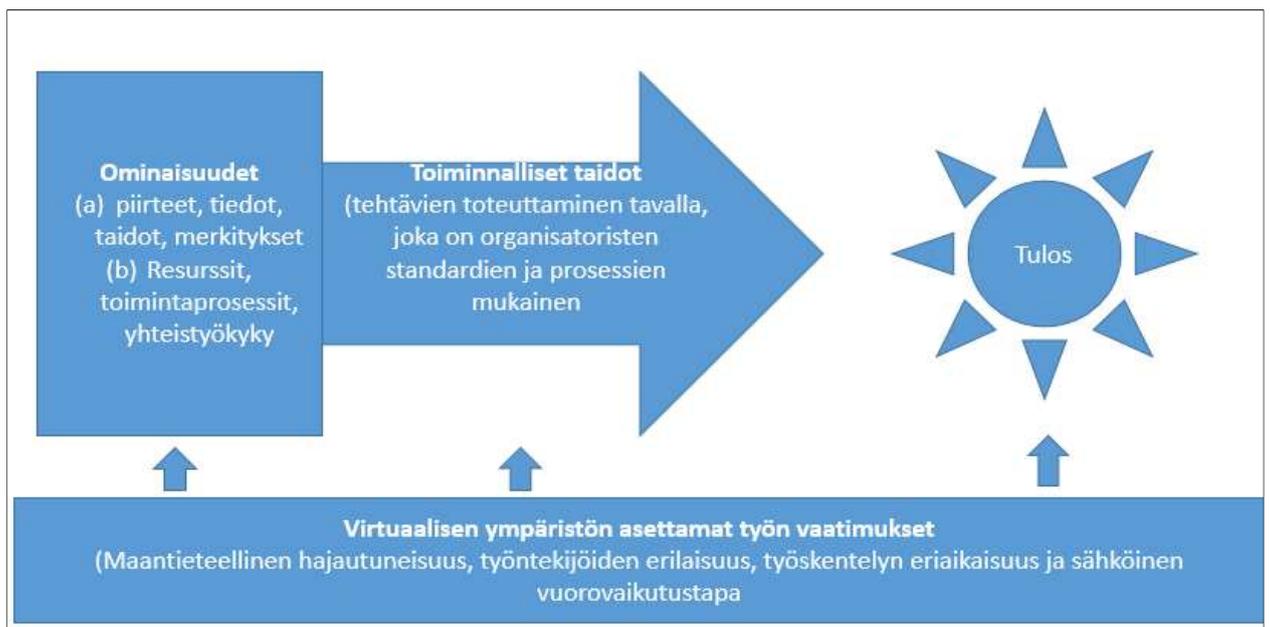
Esimiehen omalla esimerkillä on vaikutusta tiimin toimintaan. Selkeä johtamistyyli sekä suunnittelu- ja organisointitaidot luovat alaisille myös turvallisuuden tunnetta, joka mahdollistaa heidän työskennellä itsenäisesti ja ottaa vastuuta omasta työnteostaan. (Vilkman 2016, 144.)

Etäjohtajalta vaaditaan joustavuutta kyetäkseen tasapainoilemaan jatkuvassa muutoksessa sekä sopeutuakseen erilaisiin tilanteisiin, jotka liittyvät esimerkiksi esimiestyön muutokseen siirryttäessä samapaikkaisesta johtamisesta etäjohtamiseen. Etäjohtaminen ei mahdollista perinteistä kontrollointiin ja valvontaan perustuvaa esimiestyötä. Siksi on uskallettava luopua vanhoista tavoista ja löytää uusia, joiden avulla voidaan varmistua töiden valmistumisesta. Alaisten kanssa yhdessä määritellyt selkeät tavoitteet ja niiden seurantatavat mahdollistavat etäjohtamisen onnistumisen. Selkeät tavoitteet ohjaavat alaisia tekemään oikeita asioita. Myös työtulosten mittaamiselle löydetään uusia välineitä yhdessä suunnitellen. (Vilkman 2016, 144-145.)

Myös Humala (2007, 85-86) on laatinut vastaavantyyppistä etäjohtajan osaamiskehikkoa kuin Vilkman. Näissä on hyvin paljon yhteneväisyyksiä. Vilkmanin listauksesta jäävät kuitenkin puuttumaan Humalan mainitsemat alaisen asiantuntemuksen kunnioittaminen, jonka avulla alaisille voidaan luoda mahdollisuuksia sekä virtuaaliympäristön haasteiden ymmärtäminen. Esimiehen tulee osata tiedostaa erot kasvokkain tapahtuvaan työskentelyyn ja osata valita oikeat viestintävälineet kuhunkin tilanteeseen. Esimiehen tulee keskittyä ihmisiin ja miettiä mitä voisi tehdä inhimillistääkseen virtuaalityö-

tilaa esimerkiksi keskusteluareenoiden tai virtuaalisten kahvihetkien avulla. Humala mainitsee myös etäesimiehen olevan syytä vahvistaa kuuntelemista, empaattisuutta, kommunikointia, koordinoitua, osallistamista, voiman antamista muille ja mahdolliseksi tekemistä. (Humala 2007, 85-86.)

Vartiainen ym. (2004, 86-88) määrittelevät monipaikkaisessa organisaatiossa tarvittavan yksilöllisen ja yhteisöllisen osaamisen ilmenevän ominaisuuksina, toiminnallisina taitoina ja toiminnan tuloksena. Ominaisuudet voidaan jakaa kahteen. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat henkilön piirteet, tiedot ja taidot. Toiseen ominaisuusryhmään kuuluvat resurssit, toimintaprosessit sekä yhteistyökyky. Toiminnallisilla taidoilla tarkoitetaan tehtävien toteuttamista tavalla, joka on organisatoristen standardien ja prosessien mukainen. Lisäksi osaamista voidaan kuvata työn ja työympäristön edellyttäminä osaamisvaatimuksina, joihin vaikuttavat maantieteellinen hajautuneisuus, työntekijöiden monimuotoisuus, työskentelyn eriaikaisuus sekä sähköiset viestintävälineet. (Vartiainen ym. 2004, 86-88.)



Kuvio 6. Hajautetussa työssä tarvittavien osaamisten analyysikehikko (Vartiainen ym. 2004, 87).

Tehokas johtaminen vaatii yhteydenpitoa alaiseen sähköisten välineiden avulla sekä kasvokkain. Esimiehen on siksi haluttava ja osattava käyttää teknisiä työvälineitä. Hänen on osattava valita oikeat välineet johtamiselle ja kommunikaatiolle eli tiedettävä millaiset asiat vaativat samanaikaista yhteydenpitoa, kuten puhelin- ja videokokoukset,

ja mitkä on hoidettavissa myös eriaikaisesti esimerkiksi sähköpostitse. (Humala 2007, 20, 85.) Esimiehen viestintäosaamiseen palataan luvussa 5.

#### 4.5 Monipaikkaisen työn johtamisen haasteet

Esimiestyöhön liittyy aina omat haasteensa. Kun johdetaan monipaikkaisesti, tulee esimiestyöhön mukaan uusia seikkoja joihin tulee kiinnittää huomiota. Osa näistä saattaa aiheuttaa uudenlaisia haasteita päivittäiseen esimiestyöhön. Esimiehen on hyvä tiedostaa ne ja pyrkiä varautumaan niihin ennakolta.

Helle (2004, 128) kirjoittaa työn johtamiseen ja valvontaan liittyvistä haasteista silloin kun alainen on etätoissa tai muutoin eri paikassa kuin esimies. Suurimmaksi haasteeksi hän näkee työpaikan johtamiskulttuurin, sillä useilla työpaikoilla työtä valvotaan läsnäolon kautta. Osapuolten välillä tulisi vallita luottamus siitä, että työntekijä tekee työnsä kunnolla vaikka onkin poissa esimiehen silmistä. Myös Hyppänen (2012, 34) tunnistaa etäjohtamisen tuovan erityishaasteita työnjohto- eli direktio-oikeuteen. Vastaavasti myös Vilkman näkee tämän ongelmana ja tarjoaa siihen ratkaisuksi siirtymistä työajan mittaamisesta tulosten mittaamiseen. Aikaansaannos pitäisi nähdä työssä vietettyjä tunteja tärkeämmäksi. (Vilkman 2016, 46-47.) Luopuminen työajan sääntelystä saattaa puolestaan johtaa siihen, että työ- ja vapaa-aika sekoittuvat. Cascio ja Shurygailo (2003, 375) pitävät yhtenä etäjohtamisen haasteena selkeiden rajojen luomista kodin ja työn välille.

Uskallukseen siirtyä pois kontrollointiin ja valvontaan perustuvasta työn mittaamisesta liittyy vahvasti esimiehen ja alaisen keskinäinen luottamussuhde. Fried ja Hansson (2014, 55) ovat todenneet suurimmaksi etätyöhön liittyväksi peloksi luottamuspulan. Hyppänen (2012, 36) lisää avainasiaksi luottamuksen lisäksi hyvän vuorovaikutussuhteen. Vuorovaikutukseen ja luottamukseen paneudutaan tarkemmin luvussa 5.

Monipaikkaisessa työssä haasteita saattavat aiheuttaa myös työntekijän hyvinvoinnin seuraaminen, sillä etäältä on vaikea arvioida johdettavien työmäärää ja stressitasoa. Vastaavasti myös piilevien ongelmien seuraaminen vaikeutuu johdettaessa etäältä. (Vilkman 2016, 52, 55-56.) Työsuojeluun ja työhyvinvointiasioihin palataan luvussa 6.

Cascio ja Shurygailo (2003, 375) listaavat etäjohtamisen haasteiksi lisäksi vaikeuden ohjata kohti tavoitteita käskemättä mutta määrätietoisesti, yhteistyön edistämisen tii-

meissä ja tiimin jäsenten kesken, johtajapotentiaalien tunnistamisen ja rohkaisun sekä selkeiden ohjeiden ja prosessien luomisen.

## 5 Johtamisviestintä ja vuorovaikutus monipaikkaisessa työssä

Johtaminen on viestintää, sillä johtaminen toteutuu viestinnän kautta (Åberg 2013). Myös Humala (2007, 94) näkee viestinnän johtamisen välineenä, jonka merkitys korostuu johdettaessa monipaikkaista työyhteisöä. Surakka ja Laine (2011, 194) kirjoittavat etäjohtamisen vaativan viestintää ja perustelevat sitä sillä, että esimiehen tulee näkyä alaiselleen myös kaukaa, joten tavoitettavissa oleminen on tärkeää.

Viestintä liittää ihmiset toisiinsa, ja yhteisön asioista tulee yhteisiä viestimällä. Esimiehen on havainnoitava mahdollisia ongelmia ja oltava empaattinen, sillä työntekoon tai työhyvinvointiin liittyvät seikat saattavat muutoin kasvaa suuriksi ennen kuin niihin ehditään puuttua. Etäjohtajan on pidettävä yllä jatkuvaa dialogia ja vuorovaikutusta alaisensa kanssa. Tiedon jakaminen ja uuden luominen yhdessä saa alaiset panostamaan parhaansa työsuoritukseen. Viestinnällä voidaankin vaikuttaa myös henkilöstön tyytyväisyyteen, sitoutumiseen, motivaatioon, viihtymiseen, jaksamiseen ja itse työsuoritukseen. (Humala 2007, 38-39, 93-94, 99.) Åberg (2006a, 110) on osoittanut tutkimuksessaan yhteyden työtyytyväisyyden ja viestintätyytyväisyyden välillä: viestintään tyytyväisemmät olivat myös tyytyväisempiä työhönsä kuin viestintään tyytymättömät. Vastaava yhteys on myös työmotivaation ja viestintätyytyväisyyden välillä (Åberg 2006a, 110).

Monipaikkainen organisaatio saavuttaa parhaat tulokset silloin kun työyhteisö tuntee kuuluvansa yhteen. Me-henki on mahdollista saavuttaa yhteisen tekemisen ja sitä koskevan viestinnän kautta. Viestinnän ja yhteistyön osalta haasteena on se, kuinka suuri osa kasvokkaisista tapaamisista voidaan korvata sähköisten viestintävälineiden välityksellä tapahtuviin kontakteihin. Kasvokkain välittyvät sanattomat viestit vaikuttavat viestien tulkintaan ja niiden perusteella tehtäviin päätöksiin sekä yhteistyöhön. Fyysiset tapaamiset myös edistävät ryhmähenkeä ja vahvistavat ryhmän identiteettiä. (Vartiainen ym. 2004, 154-155.)

Hajautettu työ edellyttää esimieheltä säännöllistä, jopa ylikorostettua ja tietoista viestintää. Jotta viestintä toimisi hyvin, tulisi eri viestintävälineitä osata yhdistää taitavasti. Yksinomaan sähköinen viestintä ei johtamisessa toimi vaan myös kasvokkain tapaamisista tarvitaan. (Humala 2007, 93-94, 99; Vartiainen ym. 2004, 129.)

Myös Viikman (2016, 63) korostaa, ettei teknologia saa nousta etäjohtamisessa päärooliin, vaan sen tehtävänä on toimia pelkästään apuvälineenä työssä onnistumiseksi,

yhteistyön edistämiseksi ja työnteon mahdollistamiseksi. Esimiehen on tiedostettava, ettei teknologia itsessään synnytä yhteistyötä. (Vilkman 2016, 63.)

Viestinnän kaksi päätehtävää ovat tiedottaminen ja vuorovaikutus. Tiedottamisen avulla varmistetaan tarvittavan tiedon kulkeutuminen kaikille oikea-aikaisesti. Monipaikkaisessa työssä hyvin toimivaan tiedonvälitykseen sisältyy sekä käytännön työtehtäviin liittyviä asioita että me-hengen luomista sekä arvojen ja normien määrittelyä. Vuorovaikutus puolestaan mahdollistaa viestinnän ja sitä kautta keskustelun, osallistumisen, yhdessä suunnittelun ja kehittämisen, päätöksenteon, ongelmien ratkomisen, kannustamisen sekä ihmissuhteiden luomisen ja hoitamisen. Vuorovaikutuksen tapaa, fyysisesti kasvokkain tai viestintävälineiden avulla välittyneesti tapahtuvan kanssakäymisen tiheyttä, sisältöä ja välineitä, pidetään usein hajautetun työskentelyn kaikkein keskeisimpänä tekijänä. Rutiineista viestiminen onnistuu hyvin yksisuuntaisesti, mutta monimutkaisien uuden asian viestiminen edellyttää aikaa ja monipuolista viestintää. Esimiehen on tunnistettava erilaisten viestintävälineiden sopivuus sisällöltään erilaisiin tarkoituksiin ja viestinnän on tapahduttava säännöllisesti. (Vartiainen ym. 2004, 47-48, 129; Humala 2007, 93-94, 99.)

Vahvimmat ja rikkaimmat viestintäkanavat sopivat parhaiten vuorovaikutukseen, ja niitä kannattaa käyttää silloin kuin asia on henkilölle uusi, vaikea tai henkilökohtainen. Köyhät sopivat tiedottamiseen, ennestään tutun yksiselitteisen yleisen asian viestimiseen. Rikkaimpia viestintäkanavia ovat kahdenkeskiset keskustelut, pienryhmäpalaverit sekä käytävä- ja kahvikeskustelut. Seuraavaksi rikkaimpia ovat erilaisin viestintäteknikan keinoin tapahtuva viestintä, kuten verkko- ja videoneuvottelut sekä puhelut. Vasta sen jälkeen tulee sähköposti. Köyhiä viestintäkanavia ovat kirjalliset massakanavat, kuten esitteet ja lehdet, raportit ja muistiot, joita niitäkin tarvitaan, jotta asioihin voidaan palata. (Humala 2007, 95; Åberg 2006a, 158-159.)

Virtuaalityön johtamisessa tulisi mahdollisimman rikkaasti pyrkiä yhdistämään sähköistä ja perinteistä johtamista ja työkaluja esimerkiksi käyttämällä tilanteen mukaan kasvokkain tapaamisia ja puheyhteyttä, verkkokokouksia ja lisäksi epävirallisia sosiaalisia kokoontumisia, jotta ihmiset oppivat tuntemaan toisensa (Åberg 2006b).

Kasvokkain työskenneltäessä läsnäolon tunne ja tietoisuus muista syntyy aistien kautta saatavan tiedon ja palautetta sisältävän vuorovaikutuksen avulla. Keskeistä on suoran puheen kautta tapahtuva vuorovaikutus. Tietoisuus auttaa ryhmää toimimaan tehok-

kaasti. Hajautuneen työskentelyn haasteena on, miten synnytetään samanlainen tietoisuus ja läsnäolon tunne muiden olemassa olost. (Vartiainen ym. 2004, 42-43.)

Samassa tilassa työskenneltäessä on helppo pohtia asioita yhdessä spontaanisti ja pyytää neuvoa. Myös kahvitauolla tulee samalla kertaa helposti hoitaneeksi työasioita epävirallisen yhteenkuuluvuuden tunnetta ja me-henkeä nostattavan keskustelun lomassa. Hajautuneessa työyhteisössä vastaava ei pääosin virtuaalisesti tapahtuvan yhteydenpidon vuoksi ole yhtä helppoa. Ratkaisuna läsnäolo ja tietoisuus ongelmaan hajautetussa työssä on tarjottu viestintäteknologiaa, jonka avulla muun muassa näkee ketkä ryhmän jäsenet ovat samaan aikaan läsnä. Kasvokkain tapahtuvan kommunikoinnin synnyttämää tuttuutta se ei välttämättä takaa, mutta teknologia mahdollistaa etäällä työskentelevien uskottavan etäläsnäolon ja tietoisuuden muista. (Vartiainen ym. 2004, 42-43, 47-49.) Etäläsnäolon tunnetta auttaa se, että ryhmän jäsenillä on aikaa myös vapaamuotoiseen keskusteluun sähköisillä viestintävälineillä (Humala 2007, 89).

### 5.1 Luottamus monipaikkaisen työn johtamisen perusedellytyksenä

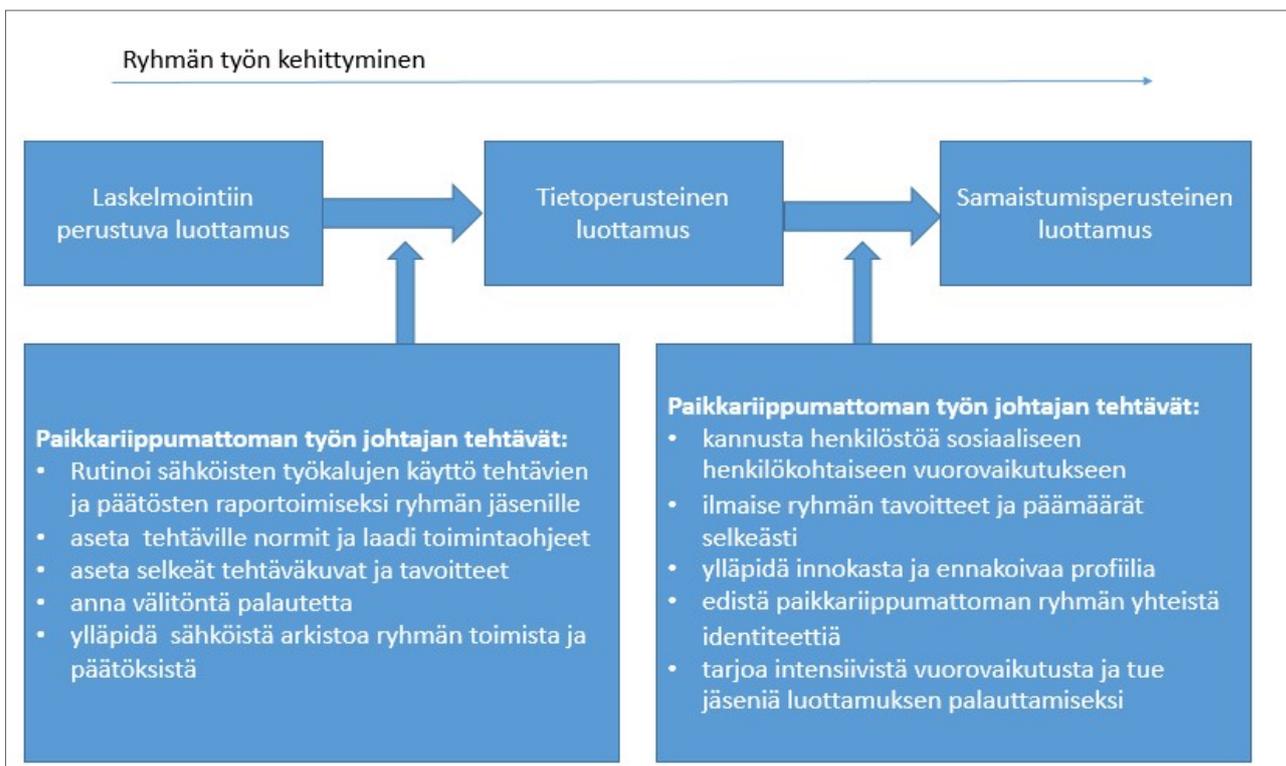
Luottamuksen rakentaminen on etäjohtamisessa ensiarvoisen tärkeää. Koska perinteinen työn kontrolloiminen ei ole mahdollista, luottamus on johtamisen ja yhteistyön edellytys. Johto voi edistää luottamuksen syntymistä jakamalla tietoa mahdollisimman avoimesti sekä toimimalla johdonmukaisesti. (Humala 2007, 51-56.)

Esimiehen on kyettävä luottamaan johdettaviensa ammattitaitoon ja työmoraaliin, sillä epäluottamus voi johtaa työntekijöiden motivaation laskemiseen ja alentaa myös sitoutumistasoa. Kytääminen on korvattava kokonaisvaltaisella ja aktiivisella tukemisella, viestinnällä ja tiedonjaolla. Johdonmukainen ja arvostava esimiestyö vahvistavat työntekijöiden luottamusta. (Vartiainen ym. 2004, 83-85.)

Luottamuksen merkitys korostuu ihmisten työskennellessä fyysisesti eri paikoissa. Hajautetussa organisaatiossa sitä pidetään menestyksen kulmakivenä. Työyhteisö joutuu luottamaan siihen, että kaikki tekevät osansa. Luottamuksen avaimia ovat rehellisyys ja avoimuus. Kun luottamus on hyvällä tasolla, pystyvät ryhmän jäsenet kommunikoimaan keskenään tehokkaasti ja tuloksellisesti. (Humala 2007, 34, 51-56.)

Etänä luottamus syntyy yleensä kasvokkain syntyvää luottamusta hitaammin. Sen vuoksi on tärkeää, että ryhmän jäsenet tapaisivat toisensa alussa kasvokkain. Kasvok-

kain tapaamisten lisäksi luottamusta rakennetaan vastuuta jakamalla, osallistamalla sekä puhumalla ryhmän kesken luottamuksesta sekä siitä miten sovituisia asioista on pidetty kiinni, onnistumisista, käytössä olevista keskustelufoorumeista sekä siitä miten roolit ovat kohdallaan. Ihmissuhteet ovat tärkeitä, sillä luottamus syntyy niiden kautta. Kasvokkaintapaamiset myös ylläpitävät luottamusta. (Humala 2007, 34, 51-56.)



Kuvio 7. Paikkariippumattoman työn johtajan tehtävät ryhmän luottamuksen rakentumisen eri vaiheissa (Zaccaro ja Bader 2003, 384).

Zaccaro ja Bader (2003, 382-385) esittävät luottamuksen rakentuvan kolmessa vaiheessa ryhmätyöskentelyn edistyessä (kuvio 7). Ensimmäisessä vaiheessa luottamus perustuu *laskelmointiin*, jolloin uuden ryhmän kokoontuessa jäsenet huomaavat välittömästi hyötyvänsä yhteistyöstä. Esimies voi vahvistaa tätä välitöntä hyötyä korostamalla jokaisen yksilön tuomaa panosta yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Henkilöt kuitenkin tietävät tässä vaiheessa toisistaan hyvin vähän, eivätkä voi vielä todella luottaa siihen, että jokainen tekee oman osansa. Kun ryhmän jäsenillä on ollut aikaa tutustua toistensa työtapoihin, he oppivat ymmärtämään mitä muilta ryhmän jäseniltä voi odottaa, miten he lähestyvät ongelmia, mitä taitoja heillä on sekä miten heidän kanssaan on helpointa työskennellä. Tässä vaiheessa luottamus perustuu *tietoon*. Viimeisessä, ja hajautetulle ryhmälle tärkeimmässä vaiheessa luottamus perustuu *samaistu-*

*miseen*, jolloin ryhmän jäsenet tunnistavat jakavansa samanlaiset arvot, tavoitteet ja aikomukset. Mitä korkeamman luottamuksen tason ryhmä saavuttaa, sitä pienemmäksi hajautetun tiimin työprosessien ongelmat ja menetykset muuttuvat. Monipaikkaisessa organisaatiossa voi kestää pidempään ennen kuin luottamuksen ylin taso saavutetaan. Tietoon ja samaistumiseen perustuva luottamus rakentuvat henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa. (Zaccaro ja Bader 2003, 382-385.)

Luottamuksen syntymistä monipaikkaisessa organisaatioissa on selitetty myös mallilla, jota kutsutaan pikaluottamukseksi. Yhteistyö vaatii luottamusta, mutta sitä ei ole aikaa rakentaa. Tällöin luottamus rakentuu rooli-odotusten, kuten asiantuntijuuden ja ammattimaisen toiminnan varaan. Lisäksi mikäli ryhmä tuo mieleen aikaisemmin muodostuneen kuvan luotettavasta ryhmästä, luottamus ikään kuin siirretään koskemaan nykyisiäkin työkavereita. Myös innostus ja kokemukset tehokkaasta suoriutumisesta ryhmän tehtävässä edesauttavat pikaluottamuksen syntyä. Pikaluottamus on enemmän toimintaa kuin yksilöiden välisiä suhteita. Pidempään yhdessä toimiessaan, myös muita luottamuksen muotoja alkaa esiintyä. (Vartiainen ym. 2004, 136.)

Luottamus on tietoa ja tunnetta, joten luottamuksen rikkominen herättää vahvoja tunteita, ja sen korjaaminen on vaikeaa ja vaatii paljon keskustelua (Vartiainen ym. 2004, 137-138). Konflikteja syntyy väistämättä myös monipaikkaisissa työyhteisöissä. Esimiehen tehtävänä on luoda yhteistyötä ja yhdistää ihmisiä. Eristäytyminen ja vieraantuminen tuovat kuitenkin mukanaan ongelmia. Luottamus on tehokkaan konfliktin ratkaisun edellytys. Ennakoiminen on tärkeää ongelmien välttämiseksi. Konflikti voi syntyä esimerkiksi sähköisessä kommunikoinnissa väärinymmärryksestä. Toinen ongelmien aiheuttaja voi syntyä esimerkiksi teknologiasta. Esimiehen on syytä pohtia jo ennakolta mahdollisia ongelmia ja miten niissä toimitaan. Lisäksi hänen tulee edistää palautteenantoa ja arviointia sekä aktiivisesti rakentaa yhteistyötä työyhteisössä, jossa toimintatavat ja tavoitteet ovat myös kaikille selvät. Viestintä on konfliktien ratkaisun työväline. (Humala 2007, 113-114, 121.)

## 5.2 Palautteen antaminen korostuu monipaikkaisen työn johtamisessa

Säännöllinen palaute ohjaa oikeaan suuntaan ja auttaa onnistumaan. Palaute on tärkeä osa arvostavaa johtamista ja kohtelua. Ilman palautetta alainen ei voi tietää, mitä hänen tulisi tehdä mikä saattaa aiheuttaa tunteen työn merkityksettömyydestä. Palaut-

teen avulla on mahdollista peilata omaa käyttäytymistään. Palaute, jonka tarkoitus on auttaa eteenpäin, kertoo arvostuksesta ja luottamuksesta. (Kuusela 2013, 86-87.)

Positiivisella palautteella voi olla suuri voimaannuttava merkitys, jonka lisäksi se voi saada aikaan positiivisen kierteen, sillä onnistuminen lisää henkilön uskoa itseensä ja sitä kautta riskinottohalua ja sitoutumista. Kielteisellä palautteella voi puolestaan olla päinvastainen vaikutus negatiivisen kierteen aiheuttajana synnyttäen lamaantumista, arkuutta ja vieraantumista. Negatiivisella palautteella voi kuitenkin olla myös positiivisia vaikutuksia silloin kun se saa aikaan taistelutahtoa ja pyrkimystä parempaan suoritukseen. (Hyppänen 2003, 161.) Sillä miten palaute esitetään, on merkitystä. Negatiivinen palaute on syytä antaa kasvokkain, jolloin ilmeet ja eleet tulevat huomioiduiksi.

Palautteen antaminen on tärkeää hajautetussa työssä, koska esimiehen tyytyväisyyttä ei voida arvioida ilmeistä tai eleistä sähköpostin välityksellä. Palaute on ilmaistava selvin sanoin. Palautteen avulla saatava tunne onnistumisesta lisää motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Siksi välietapit ja pienetkin saavutukset on syytä huomioida. (Vartiainen ym. 2004, 128.)

## 6 Työsuojelu ja työhyvinvoinnin ylläpitäminen monipaikkaisessa työssä

Työnantajalla on vastuu kaikkien työntekijöidensä työturvallisuudesta ja -terveydestä. Se edellyttää työnantajaa puuttumaan muun muassa kiusaamiseen sekä jaksamis- ja päihdeongelmiin. Velvoite koskee myös etätyöskentelyä.

Johdon on huolehdittava henkilöstön jaksamisesta myös etänä. Työjärjestelyiden on oltava hyvin hoidettuja, jotta työnhallinta ja työhyvinvointi voidaan taata monipaikkaisessa työssä. Ilman tukitoimia toteutettavat muuttuvat työn vaatimukset, esimerkiksi siirtyminen toimistolta etätööhön, synnyttävät helposti stressiä ja uupumusta, mikä puolestaan voi aiheuttaa vastustusta. (Humala 2007, 69.)

Esimiehen on pyrittävä tunnistamaan tiimin jäsenten mahdollista stressaantumista, sillä se heikentää tiimin suorituskykyä. Työyhteisössä tulisi ottaa käyttöön selkeät pelisäännöt, jotka tekisivät työntekijälle helpoksi ilmaista ylikuormittuneisuutensa monipaikkaisessa työssä. (Humala 2007, 138.)

Työhyvinvointi syntyy yksilön ja työympäristön vuorovaikutussuhteessa. Yksilö pyrkii vastaamaan työn asettamiin vaatimuksiin taitojensa, motivaationsa ja muiden edellytystensä mukaisesti. Toisaalta myös yksilö on asettanut odotuksia työhön ja työympäristöön liittyen, kuten työn itsenäisyyteen ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Näiden tasapaino luo hänelle tyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. Ristiriita puolestaan merkitsee stressiä, rasittumista ja haitallisena pidettyjä muutoksia minäkuvassa, käyttäytymisessä ja terveydessä. Hajautettujen työntekijöiden hyvinvointia on hankala arvioida liman aktiivista johtamista. Vapaamuotoiset keskustelut, kehityskeskustelut ja luotettavat hyvinvointimittarit ovat parhaita välineitä työhyvinvoinnin arviointiin ja seurantaan hajautetussa työssä. (Vartiainen ym. 2004, 147-148.)

Kuormitus- ja voimavaratekijät ovat osin erilaisia paikallisessa ja paikkariippumattomassa työssä. Vartiainen ym. (2004, 148-149) ovat luetelleet hajautetun työn kuormitustekijöiksi yksinäisyyden ja eristäytymisen, määrällisen ja laadullisen työkuorman, matkustamisen, oman työn johtamisen vaatimukset, ryhmän tavoitteiden ja roolien epäselvyyden, epävarmuuden urakehitysmahdollisuuksista, ryhmän ydinporukan ja ulkokehällä työskentelevien eriarvoisuuden sekä paikallisen hiljaisen tiedon jakamisen.

<b>Hajautetun työn kuormitustekijöitä:</b>
• yksinäisyys ja eristyneisyys
• määrällinen ja laadullinen työkuorma
• matkustaminen
• oman työn johtamisen vaatimukset
• ryhmän tavoitteiden ja roolien epäselvyys
• epävarmuus urakehitysmahdollisuuksista
• ryhmän ydinporukan ja ulkokehällä työskentelevien eriarvoisuus
• paikallisen hiljaisen tiedon jakaminen

Taulukko 1. Hajautetun työn kuormitustekijät (Vartiainen ym. 2004, 149).

Yksilön persoonallisuudella, voimavaroilla ja odotuksilla on vaikutusta siihen, miten kukin kokee kuormittavuuden. Harvakseltaan tapahtuva kommunikointi muun työyhteisön ja esimiehen kanssa voi aiheuttaa yksinäisyyden, vieraantumisen, irrallisuuden, eristäytyneisyyden ja epävarmuuden tunteita. Osa saattaa kuitenkin myös nauttia työn itsenäisyydestä ja mahdollisuudesta työskennellä omassa rauhassa. (Vartiainen ym. 2004, 148.)

Paikkariippumattomat työntekijät saattavat jäädä lähes kokonaan paitsi vapaamuotoisesta kanssakäymisestä, sillä yhteydenpito muun työyhteisön kanssa jää usein pelkääntään asiasisältöiseksi kun viestiminen tapahtuu pääosin sähköpostitse. Ongelmatilanteissa etäällä muusta työryhmästä työskentelevä saattaa kokea olevansa yksin ratkaisuvaihtoehtojen edessä, vaikka neuvoja olisikin saatavilla, puhelinsoittoa ei haluta tehdä tai sitä siirretään seuraavaan sovittuun yhteydenpitoon. Paikallisessa toimistossa kynnys kysyä tai valittaa stressiä on pienempi. Tämä vaikeuttaa monipaikkaisen työyhteisön jäsenten johtamista ja hyvinvoinnin arvioimista. (Vartiainen ym. 2004, 151-152.) Esimiehellä on merkittävä rooli huolehtia, ettei esimerkiksi eristäytymistä pääse syntymään sekä huolehtia ryhmän yhteisen me-hengen syntymisestä ja ylläpidosta, jottei ryhmän sisälle synny kilpailevia ryhmiä. Johtajan tulee huolehtia siitä, että yhteistyö ryhmän sisällä toimii. (Humala 2007, 40.)

Ammatillisesta kehittämisestä huolehtiminen vähentää laadullista kuormaa. Osaamisen ja ammatillisen itsetunnon ollessa kohdillaan, työ tuntuu positiiviselta haasteelta liian haastavuuden kokemisen sijaan. Määrällistä työkuormaa voivat aiheuttaa informaatio-

tulva, satunnaiset työpiikit, heikko kommunikaatiokulttuuri, epäselvä vastuunjako, epärealistiset määräajat, tuloksellisuuden kontrolli ja liian raskas henkilökohtainen vastuu tiedonhallinnassa. Johdolla on vastuu huolehtia yksilön työn määrän oikeasta mitoittamisesta tarkastelemalla ja kuulostelemalla. Hajautettuna toimivat välttyvät usein yllättäviltä lisätehtäviltä ja pyynnöiltä, joita paikallisessa toimistossa helposti ilmaantuu. Jos näitä delegoidaan etäällä työskenteleville, tulee heidän työtilanteensa selvittää erikseen. (Vartiainen ym. 2004, 150-151.)

Hajautetut työntekijät joutuvat usein matkustamaan paljon, mikä aiheuttaa pitkäksi venyneitä matkapäiviä, jolloin vapaa-ajan viettäminen hankaloituu. Osa käyttää matkajan hyödykseen töitä tehden, osa rentoutuen. (Vartiainen ym. 2004, 151.) Työmatkojen aiheuttamaan kuormitukseen on syytä kiinnittää huomiota jo etukäteen, ennen kuin työntekijä itse kokee niiden rasittavan liikaa. Mieluisa matkatyö saattaa viedä mukanaan, jolloin työntekijä ei itse välttämättä huomaa ajoissa voimavarojensa ehtymistä. Matkatyöhön liittyviä seikkoja kuten määrää ja kuormittavuutta on hyvä tarkastella säännöllisesti esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä. (Bergbom, Leppänen, Antti-Poika, Härmä & Mukala 2015, 141-142.)

Hajautetun ryhmän jäsenet joutuvat ottamaan vastuuta oman työnsä johtamisesta, organisoimisesta ja priorisoimisesta. Se koetaan usein hankalammaksi vasta työelämään tulleelle kuin vankan kokemuksen omaavalle asiantuntijalle. (Vartiainen ym. 2004, 151.) Stressi kasvaa jos työntekijällä on tunne, ettei hän osaa suoriutua työstään. Eriyisen vaikeaa tämä on tunnollisille ihmisille, jotka asettavat itselleen korkeat vaatimukset. (Manka 2013, 179.) Laaja sosiaalinen verkosto vähentää epäselvien asioiden kuormittavuutta (Vartiainen ym. 2004, 151).

Roolien epäselvyys ja palautteen puute heikentävät työntekijän hyvinvointia ja itsetuntoa. Paikkariippumattomassa työssä on panostettava tavoitteisiin. Niiden tulee olla selkeitä ja niitä tulee kerrata säännöllisesti etätyöntekijöiden kanssa. Palaute auttaa epävarmuuden tunteeseen, joka voi olla aiheutunut epäselvyyksistä ryhmästä ja sen tapahtumista. Onnistumisia tulee korostaa ja niitä on syytä juhliä. Palautteenantoprosessin on syytä olla selkeä ja sen tarkoituksen ryhmän jäsenillä tiedossa. (Vartiainen ym. 2004, 152.) Palautetta käsiteltiin tarkemmin kappaleessa 5.2.

Epävarmuus urakehitysmahdollisuuksista liittyy pelkoon siitä, ettei tule tasapuolisesti huomioiduksi uusia tehtäviä täytettäessä. Esimiestoiminta ja tiedottaminen ovat siksi avainasemassa. Niillä voidaan vähentää epävarmuutta. (Vartiainen ym. 2004, 153.)

Jos työryhmän ydinporukka työskentelee paikallisesti esimiehen kanssa samassa paikassa, saattavat muut tuntea itsensä ulkopuolisiksi ja muuttua hiljaisiksi sivustakatsojiksi. Johtamisessa korostuu avoimuus ja tasapuolinen tiedon jakaminen. Luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen on ensiarvoisen tärkeää. Kommunikointipolisääntöjen rakentaminen voi auttaa luomaan yhtenäisyyttä ja varmistamaan tiedonkulkemisen. (Vartiainen ym. 2004, 154.) Marja-Liisa Mankan (2013, 179) mukaan esimiehen tasapuolinen toiminta lisää arvostusta ja itseluottamusta. Reiluuden puute puolestaan on alaiselle henkisesti kuluttavaa ja lisäksi se luo kynnisyttä työpaikkaa kohtaan. Myös passiivisella esimiestoiminnalla voi olla negatiivisia vaikutuksia. (Manka 2013, 179.)

Fyysinen läsnäolo eli kasvokkain tapaaminen on tärkeää hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta (Humala 2007, 89). Hajallaan olevan tiimin jäsenten liikkuminen paikasta toiseen (mobiili työ) parantaa tiedon ja osaamisen leviämistä organisaatiossa. Ilman liikkumista ja kasvokkaisia tapaamisia, saattaa hajautetun työn tekijä jäädä paitsi tärkeästä hiljaisesta tiedosta. (Vartiainen ym. 2004, 39, 154.)

## 6.1 Työaikajohtaminen monipaikkaisessa työssä

Miten etälaisen työaikaa johdetaan? Etätyötä tulee johtaa tehtävillä ja tavoitteilla, ei tehdyillä työtunneilla. Johdettavia tulee myös rohkaista halutessaan itse kontrolloimaan omaa aikaansa sekä asettamaan sopivat rajat työn ja vapaa-ajan välille. (Cascio ja Shurygailo 2003, 371.) Tuomisen ja Pohjakallion (2012, 207) mielestä, koska työn ja arjen erottaminen on ajatustyötä tekeväälle käytännössä mahdotonta, tulisi niiden erottamisen sijaan tavoitella hyvää elämää, jossa työ, arki ja lepo ovat tasapainossa. Work-life-balancen sijaan tulisi siis tavoitella life-balancea. Sen saavuttamisessa iso rooli on työntekijällä itsellään. Ajan mittaamisesta tulisi siis siirtyä heidänkin mielestään aikaansaamisen mittaamiseen. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 95, 207.) Kun henkilö voi itse vaikuttaa työaikoihinsa, helpottaa se työn kuormittuvuuden säätelyä ja ylläpitää työkykyä. Se myös parantaa koettua terveydentilaa ja vähentää sairauspoissaoloja sekä alentaa riskiä joutua työkyvyttömyyseläkkeelle. (Työterveyslaitos 2015.)

Esimiehen oma toiminta roolimallina on tärkeää. Hän voi omalla esimerkillään ohjata palautumisesta huolehtimista sekä tukea työaikakulttuuria, jossa ei ihannoida ylipitkiä työpäiviä. (Työturvallisuuskeskus 2011, 25.) Lisäksi esimiehen on huolehdittava annettujen työtehtävien määrästä ja että työtehtäville annetut aikataulut ovat riittävät.

Etätyöskentely mahdollistaa työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen. Se voi olla positiivista, mutta voi johtaa myös rajojen hälvemiseen, jolloin työnteko venyy vapaa-ajalle. Liiallinen kuormittuminen on riski monipaikkaisessa työssä ja tulee usein salakavalasti. Inhimillisyyden huomioon ottaminen korostuu etäjohtamisessa. Koska ihminen ei välttämättä tiedä missä raja menee, tulee johtajan huolehtia siitä. (Humala 2007, 138 - 139.)

## 7 Kehittämistehtävän lähtökohdat ja toteutus kohdeorganisaatiossa

### 7.1 Kehittämishankkeen lähtökohdat

Fimean päätoimipaikka sijaitsee Kuopiossa, jossa työskentelee alle 60 henkilöä. Fimealla on työskentelypisteet myös Helsingissä, jossa henkilöstöä noin 170 ja Turussa, jossa työskentelee kuusi fimealaista. Esimies ja alainen saattavat työskennellä eri toimipaikoissa ja tavata kasvokkain vain harvoin. 75 prosentilla (tammikuu 2016) fimealaisista esimiehistä on ainakin yksi alainen toisella paikkakunnalla kuin missä hän itse pääsääntöisesti työskentelee. Edeltäjävirasto Lääkelaitoksen aikana koko virasto toimi samassa paikassa eli monipaikkaisuus tuli uutena Fimean perustamisen myötä vuoden 2009 lopussa.

Fimeassa tehdään jonkin verran etätöitä. Etätöistä on olemassa toimintaohje, jossa on ohjeistettu etätöiden tekemisestä. Nykyisten ohjeiden mukaisesti satunnaisia etätöypäiviä voi tehdä mikäli ne sopivat työn luonteeseen. Oma lähiesimies hyväksyy satunnaisen etätöypäivien pitämisen. Lisäksi muutama yksittäinen henkilö tekee etätöitä pääsääntöisenä työskentelytapanaan. Aiemmin satunnaisia etätöypäiviä sai tehdä vain 4 työpäivää kuukaudessa tai isomman projektin tai työkokonaisuuden vuoksi maksimissaan 10 päivää kuukaudessa. Fimean Helsingin tilat remontoitiin kevät-kesällä 2015. Remontista aiheutuneiden haittojen vuoksi, etätöoikeutta laajennettiin ja remontin ajan 1.4.-31.8.2015 etätöitä pilotoitiin uudella mallilla jossa etätöitä koskevassa toimintaohjeessa annetut enimmäismäärät voitiin ylittää ja ratkaisu etätöypäivien määrästä jäi esimiehen ratkaistavaksi. Pilotti sujui hyvin, ja etätöoikeus jätettiin samanlaisena voimaan pysyvästi.

Välimatkaa esimieheen tuovat myös virkamatkat. Osa fimealaisista tekee säännöllisesti virkamatkoja ulkomaille, joiden lisäksi matkustetaan myös eri toimipaikkojen välillä.

Tämä tutkimus on ulotettu näihin kaikkiin yllä lueteltuihin monipaikkaisen työn muotoihin, hajautettuun organisaatioon, etätööhön ja liikkuvaan työhön.

Fimean strategiassa on asetettu tavoitteita ja mietitty keinoja aika- ja paikkariippumattomaan työhön liittyen. Yhtenä Fimean vuoteen 2025 ulottuvana tavoitteena on toimia digitaalisesti ajasta ja paikasta riippumatta tarpeen mukaan optimoidulla organisaatiolla.

tiorakenteella. Lisäksi strategian mukaisena tavoitteena on olla haluttu työpaikka, johon hakeutuvat osaavimmat ja kokeneimmat asiantuntijat. (Fimean strategia 2016-2025).

Yksi Fimean arvoista on edelläkävijyys, jota on tarkennettu seuraavasti:

”Kehitämme ammattitaitoamme vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Hyödynnämme kertynyttä tietoa ja osaamista lääkealan kehittämiseksi yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Etsimme ennakkoluulottomasti uusia näkökulmia ja luomme innovatiivisia toimintatapoja.” (Fimean strategia 2016-2025.)

Strategiassa asetettuihin tavoitteisiin pyritään pääsemään digitaalisten ja tehokkaiden prosessien avulla sekä hyödyntämällä yhteisiä tietovarantoja. Sisäisinä muutostekijöinä pidetään tiedon jakamista, digitalisaatiota sekä työnteon hajaantumista. Myös valtiokonsernilta tulevana muutoksentehtävänä on mainittu aika- ja paikkariippumattomuus. (Fimean strategia 2016-2025.)

Fimeassa on kehitetty viime vuosina sähköisiä järjestelmiä. Käyttöön on esimerkiksi otettu sähköinen asianhallintajärjestelmä sekä Microsoft Lync-pikaviestintäsovellus, jonka avulla voidaan käydä myös videokokouksia. Videoneuvottelut ovat Fimeassa arkipäivää.

Valtionhallinnossa on meneillään Työ 2.0 -hanke, jonka tarkoituksena on antaa työkaluja, käytännön malleja ja vinkkejä valtionhallinnon työnteon tapojen uudistamiseen. Hankkeen iskulauseena on ”lupa tehdä fiksummin”. Hankkeen näkökulmina ovat johtaminen, toimintatavat ja osaaminen sekä työympäristön ja ICT:n hyödyntäminen. (Työ 2.0.)

Tutkimuksen aihe tukee hyvin Fimean strategisia linjauksia. Näen aiheen merkittävänä ja tarpeellisena Fimean kannalta, mutta lisäksi se on myös muutoin ajankohtainen niin valtiolla kuin muuallakin työelämässä.

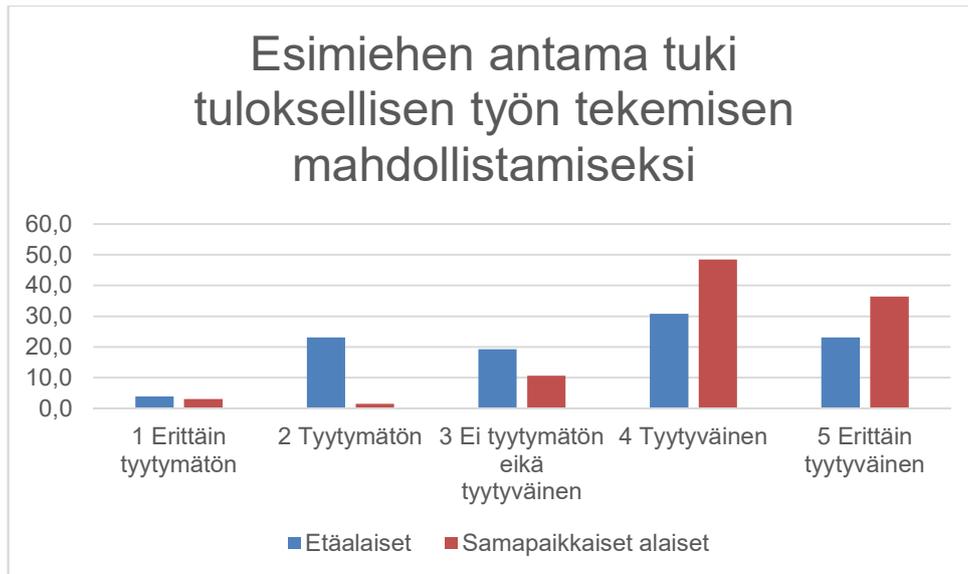
## 7.2 Nykytila-analyysi

Fimeassa on työskennelty monipaikkaisesti noin kuuden vuoden ajan. Fimean perustamisen myötä monipaikkaisuus tuli koko virastolle uutena asiana. Näin ollen myös esimiehet joutuivat omaksumaan uusia työtapoja kun osa alaisista oli eri paikkakunnalla.

Selvitin henkilöstölle tehtävän VMBaro-tyytyväisyyskyselyn avulla henkilöstön tyytyväisyyttä monipaikkaiseen esimiestyöhön. VMBaro on Valtiokonttorin valtion organisaatioille tarjoama kyselytutkimustyökalu, jolla seurataan organisaation henkilöstön tyytyväisyyttä, mielipiteitä lähiesimiesten johtamistyön onnistumisesta sekä valtion palkkausjärjestelmän toimivuutta. Henkilöstön mielipidetiedot kerätään järjestelmään anonyymisti ja luottamuksellisesti. Oman viraston tuloksia voidaan vertailla myös muuhun valtionhallintoon. (VMBaro 2016.) VMBaro on toteutettu Fimeassa joka vuosi vuodesta 2010 alkaen. Kyselyyn voidaan lisätä myös omia virastokohtaisia kysymyksiä. Kysely uudistui vuonna 2016.

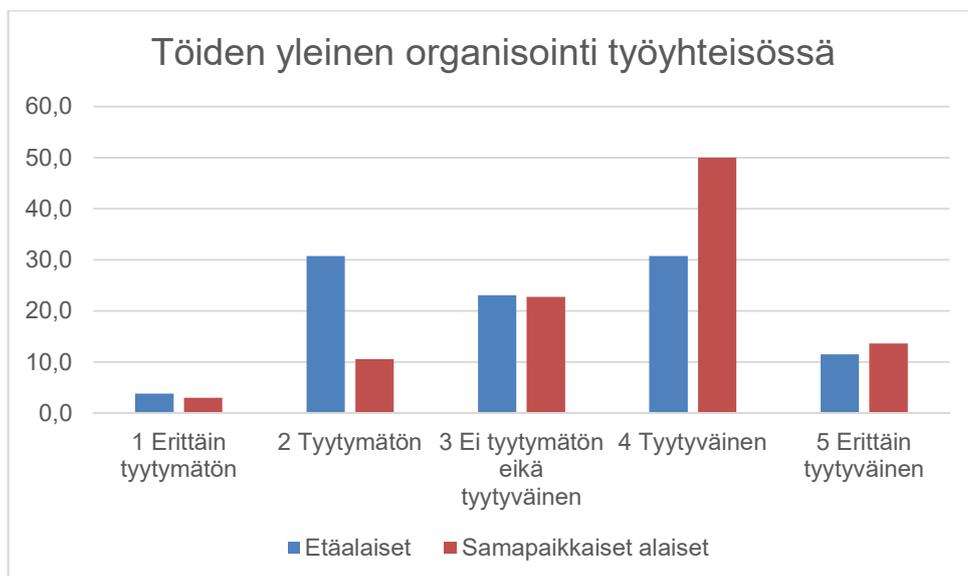
Hyödynsin Fimean vuoden 2015 VMBaro-kyselyn tuloksia selvittääkseni henkilöstön kokemuksia lähiesimiestyöstä monipaikkaisessa työyhteisössä vertaamalla etäalaisten ja lähiesimiehensä kanssa samassa toimipisteessä työskentelevien vastauksia keskenään. Vastaajien määrä jakautuu seuraavissa kysymyksissä siten, että etäalaisia on 26 ja samapaikkaisia alaisia 66. Tulokset on esitetty taulukoissa prosentuaalisesti.

Tuloksissa on havaittavissa, että etäalaisten keskuudesta löytyy huomattavasti enemmän tyytymättömyyttä lähiesimiehen toimintaan työnteon tukemisessa, töiden yleisessä organisoinnissa, palautteenannossa, oikeudenmukaisessa kohtelussa sekä läsnäolossa ja alaisten huomioimisessa kuin niiden alaisten keskuudessa, joiden lähiesimies on pääsääntöisesti samassa toimipaikassa. Huomattavaa kuitenkin on, että etäällä olevien alaisten vastauksissa on enemmän vaihtelua jokaisen viiden kysymyksen kohdalla vastausten jakaantuessa tasaisemmin tyytyväisyysasteikoille. Voidaan todeta etäalaisten keskuudessa ilmenevän enemmän erilaisia mielipiteitä esitettyihin kysymyksiin. Samaapaikkaisilla alaisilla puolestaan tyytyväisyyskäyrä on selvästi nouseva. Tulokset on havainnollistettu kuviossa 8-12.



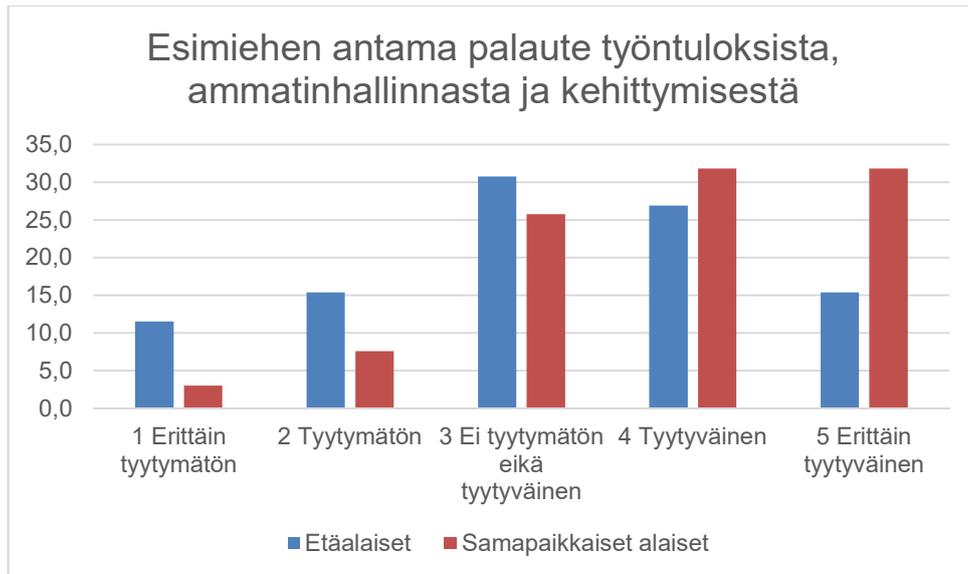
Kuvio 8. Esimiehen antama tuki työnteossa ja sen edellytysten luonnissa.

Lähiesimiehen antama tuki alaisen työhön liittyvissä kysymyksissä ja työnteon edellytysten luonnissa. Etäalaisten vastausten keskiarvo on 3,5 ja samapaikkaisten alaisten 4,1.



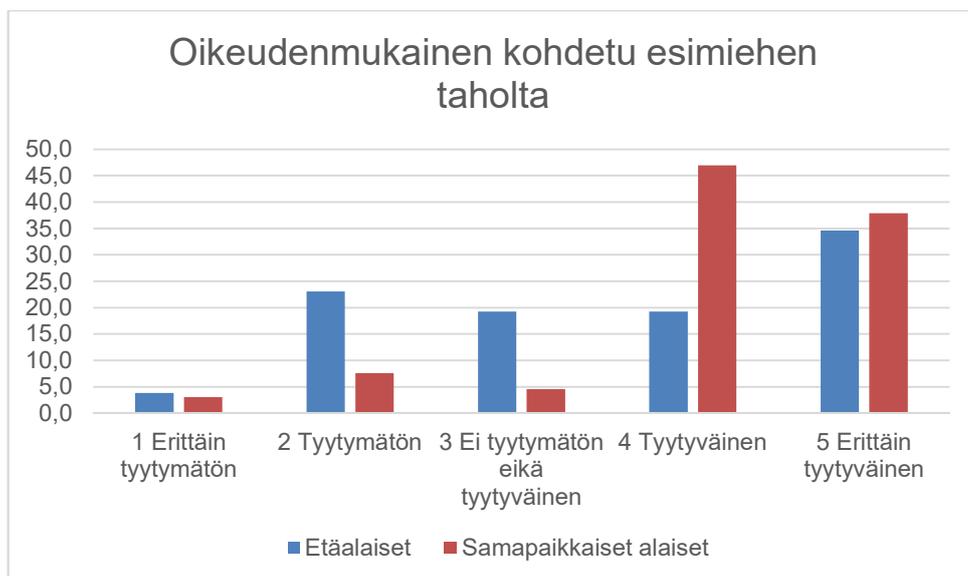
Kuvio 9. Töiden yleinen organisointi työyhteisössä.

Töiden yleinen organisointi työyhteisössä. Etäalaisten vastausten keskiarvo on 3,2 ja samapaikkaisten alaisten 3,6.



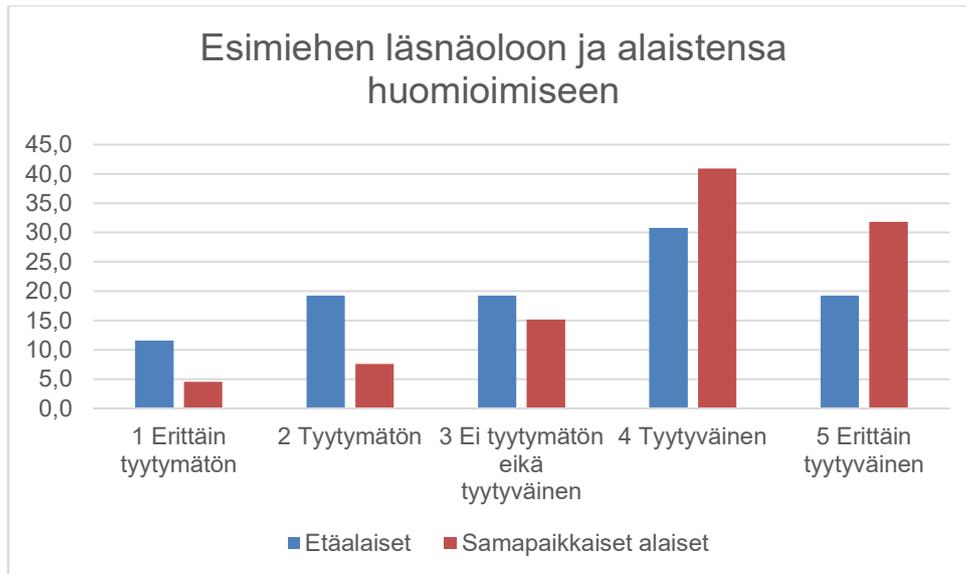
Kuvio 10. Esimiehen antama palaute työntuloksista, ammatinhallinnasta ja kehittämisestä.

Lähiesimiehen antama palaute alaisen työn tuloksista, ammatinhallinnasta ja työssä kehittämisestä. Etäalaisten vastausten keskiarvo on 3,2 ja samapaikkaisten alaisten 3,8.



Kuvio 11. Oikeudenmukainen kohtelu esimiehen taholta.

Alaisen oikeudenmukainen kohtelu lähiesimiehen taholta. Etäalaisten vastausten keskiarvo on 3,6 ja samapaikkaisten alaisten 4,1.



Kuvio 12. Tyytyväisyys esimiehen läsnäoloon ja alaistensa huomioimiseen.

Lähiesimiehen läsnäolo ja alaistensa huomioiminen. Etäalaisten vastausten keskiarvo on 3,3 ja samapaikkaisten alaisten 3,9.

### 7.3 Kehittämisprosessi ja mallin jalkauttaminen

Mainitsin ensimmäisen kerran Fimean esimiehille kehittämishankkeesta esimiespalaverissa 13.4.2015, jolloin esimiehille esiteltiin Helsingin toimitilojen remontin vuoksi käyttöön otettua laajennettua etätyömahdollisuutta, etätyöpilottia. Samassa yhteydessä palautin mieliin mistä etätyössä on kyse, mitkä ovat esimiehen velvollisuudet ja kerroin etäjohtamisen hyvistä käytänteistä.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan minun oli tarkoitus tehdä kyselyt henkilöstölle ja esimiehille sekä esimieshaastattelut syksyllä 2015. Toteutin esimieskyselyn ja -haastattelut heti vuoden 2016 alussa, kysely oli auki 7.1.-15.1.2016 ja haastattelut ajoittuivat viikolle 3. Tällä aikataululla haastattelut siirtyivät noin kuukauden suunniteltua myöhemmäksi muiden työkiireiden vuoksi, mutta se ei kuitenkaan vaikuttanut opinnäytetyöprosessini aikatauluun, vaan opinnäytetyö valmistui siihen mennessä kuin se oli alun perinkin suunniteltu. Ennen kyselyä ja haastatteluista aihetta käsiteltiin taas esimiespalaverissa sekä lähetin esimiehille tarkemmin tietoa sähköpostitse.



Kuvio 13. Tiedonkeruumenetelmät kehittämissprosessin aikana nykytilakartoituksesta mallin luomiseen.

Olin suunnitellut tekeväni kyselyn henkilöstölle. Lopulta, yhdessä työnantajan kanssa päädyimme kuitenkin erillisen kyselyn sijaan käyttämään Fimeassa vuosittain toteutettavaa VMBaro-työtyytyväisyyskyselyä, josta hyödynsin aiheen kannalta olennaiset kysymykset. Tuntui järkevältä hyödyntää jo valmiiksi toteutettua kyselyä, jossa kaiken lisäksi oli hyvä vastausprosentti, 83,6 % vuonna 2015.

Purettuani haastatteluiden ja kyselyiden tulokset, kävin esittelemässä niitä esimiehille esimiespalaverissa 29.2.2016. Samalla esittelin ideoitani monipaikkaisen esimiestyön kehittämiseksi ja keskustelimme niistä yhdessä. Päätimme järjestää esimiesporinat 24.3.2016, jossa tarkoituksena oli keskustella ja antaa kommentteja laatimastani Vinkikirjasta monipaikkaiseen esimiestyöhön sekä keskustella esimiesten kesken ja vaihtaa kokemuksia monipaikkaiseen esimiestyöhön liittyvistä asioista. Toimitin etukäteen esimiehille tutustuttavaksi luonnoksen vinkkirjasta ja toimin porinoissa fasilitaattorina.

Esimiesporinat toimivat välineenä, joiden avulla pyrin, opinnäytetyölleni asettamieni tavoitteiden mukaisesti, kehittämään esimiesten työkaluja ja taitoja sekä osallistamaan heidät lopputuotoksena syntyneen mallin eli Vinkkirjan monipaikkaiseen esimiestyöhön ideointiin. Lanseerasin kehittämistehtävän lopputuotoksena laatimani Vinkkirjan monipaikkaiseen esimiestyöhön esimiesporinoissa saamieni kehitysehdotusten jälkeen esimiespalaverissa 8.4.2016. Esimiehet saivat vinkkirjan sekä tulostettuna että sähköisessä muodossa, jossa se tallennettiin heidän nähtävilleen myös Fimean intraan. Vinkkirja on opinnäytetyön liitteenä.

Kehittämishankkeen tulosten mittaaminen aloitettiin henkilöstöstä VMBaro-työtyytyväisyyskyselyn toteuttamisella. Kysely oli auki 29.8. – 20.9.2016. Tällöin aikaa jalkauttamisesta oli kulunut reilut viisi kuukautta. Lisäksi toistin esimiehille kehittämishankkeen alussa tekemästäni esimieskyselystä sen alkuosan sekä esitin myös muuttaman uuden kysymyksen. Esimiesten seurantakysely oli auki 15.9. – 27.9.2016.

#### 7.4 Esimieskyselyn ja haastatteluiden toteutus

Kaikille fimelaisille esimiehille, jotka toimivat monipaikkaisen työyhteisön esimiehinä (N=15), tehtiin kysely tammikuun alussa 2016. Kysely toteutettiin webropol-verkkokyselynä, jonka toimitin kohderyhmälle sähköpostilla ja se oli auki 7.-15.1.2016. Pienen vastaajaryhmän vuoksi en kysynyt taustakysymyksiä. Sen sijaan kyselyyn vastaaja sai halutessaan ilmoittaa lomakkeella nimensä, jotta minun olisi mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä ja tutustua tarkemmin haastatteluun kutsumieni esimiesten vastauksiin. Kyselyn tulosten perusteella saatiin esiin mitä fimealaiset etäjohtajat asioista ajattelevat. Vastausprosentti oli 93 %. Kuten edellisessä luvussa kuvasin, esimiehiä oli alustettu aiheeseen jo useammassa esimiespalaverissa sekä kyselyn mukana toimittamassani saatteessa. Huolellisella alustamisella pyrin saamaan esimiehet pohtimaan asiaa tarkemmin ja tarkastelemaan omaa toimintaansa ja sen mahdollisia ongelmakohtia. Hyvin tehdyllä taustoittamisella saattoi olla vaikutusta myös hyvään vastausprosenttiin.

Tammikuussa toteutetussa esimieskyselyssä oli kolme osaa. Ensimmäisessä käsiteltiin organisaation hajautuneisuuden vaikutusta esimiestyöhön ja pyysin esimiehiä vertaamaan sitä miten paikkariippumaton työskentely sen hetkisillä toimintatavoilla ja välineillä vaikuttaa eri asioihin heidän esimiestyössään verrattuna siihen, että työksi-

kön työskentely tapahtuisi yhdessä ja samassa paikassa. Toinen osa oli nimeltään *Ideasta kokeiluun?*, jossa vastaajat ottivat kantaa ja jatkokehittävät paikkariippumatonta esimiestyötä tukevia esittämiäni ideoita, joita oli 50. Viimeisessä osassa, esitin pari kysymystä esimiesten sen hetkisistä toimintatavoista.

Pyysin haastateltavakseni viisi fimealalaista esimiestä, joilla kaikilla oli alaisia sekä samalla paikkakunnalla jolla he itse pääsääntöisesti työskentelevät, mutta sen lisäksi myös vähintään yhdellä toisella paikkakunnalla. Osa kyseisistä esimiehistä työskentelee substanssiosastoissa ja osa hallinnon puolella. Kaikki viisi kutsuttua suostuivat haastatteluihin. Toteutin ne heti seuraavalla viikolla (3/2016) kyselyn sulkeutumisen jälkeen. Haastatteluissa tavoitteena oli saada kyselyä tarkemmin esiin kehittämiskohteita sekä selvittää esimiesten toiveita ja nykyisiä hyviä käytäntöjä asiasta.

Olin varannut haastatteluille aikaa 1,5 tuntia. Aikaa kului todellisuudessa noin 1,25 tuntia haastattelua kohden. Haastatteluista kaksi tein Lync online-videoyhteydellä ja loput kolme fyysisesti kasvotusten. Aluksi suunnittelin tekeväni kaikki haastattelut kasvotusten fyysisesti samassa tilassa, lähinnä siksi, että koin sen itselleni tarpeellisena. Minulla ei ollut aiempaa tutkimushaastattelukokemusta. Lopulta tulin kuitenkin siihen tulokseen, että tutkimusaiheeni kannalta olisi myös videohaastattelu sopiva. Lopulta koen, että Lync-haastattelut toimivat ihan yhtä hyvin kuin samassa tilassa tapahtuneet haastattelut. Uskon tässä kuitenkin auttaneen sen, että Lync oli kaikille osapuolille, niin minulle kuin haastattelemilleni esimiehille, etukäteen tuttu väline.

Sain kaikilta haastateltavilta luvan tallentaa haastattelut. Nauhoitukset tein voidakseni palata niihin tarkemmin haastatteluista purkaessani. Se myös helpotti itse haastattelutilannetta kun muistiinpanoja ei tarvinnut tehdä yksityiskohtaisesti.

Olin valmistellut esimiehiä aiheeseen ennen haastatteluja. Tutkimuksestani oli mainittu kaikille esimiehille Fimean esimiespalaverissa. Kaikki haastattelemani esimiehet olivat vastanneet ennen haastatteluja toteuttamaani esimieskyselyyn, jossa he pääsivät jo pohtimaan aihetta melko laajasti. Lisäksi haastattelukutsussa pohjustin aihetta lisää. Koen, että haastattelemani esimiehet olivat hyvin valmistautuneita haastatteluihin. Tarkoitukseni oli kyselyn sekä haastattelun avulla saada heidät miettimään omaa toimintaansa monipaikkaisen työyhteisön esimiehenä ja pohtimaan mahdollisia kehittämistarpeita. Koin myös tämän onnistuneen hyvin. Muutama esimiehistä mainitsikin saaneensa haastattelusta ajattelemisen aihetta myös itselleen. Uskon tällä olleen suuri

merkitys myös tutkimukseni pohjalta luotujen lopputuotosten jalkauttamisessa ja käyttönotossa.

Haastattelut toteutin yksilöhaastatteluina ja menetelmänä käytin teemahaastattelua. Olin etukäteen suunnitellut teemat, joita halusin haastatteluissa käsitellä. Teemoja olivat esimiestyö monipaikkaisessa työyhteisössä, työsuojelu ja -hyvinvointi, yhteisöllisyys, töiden organisoiminen, tavoitteet ja motivoiminen, palaute, vuorovaikutus ja viestintä sekä luottamus, joita kaikkia tarkasteltiin monipaikkaisen työyhteisön esimiestyön näkökulmasta. Lisäksi olin etukäteen tutustunut kunkin haastateltavan kyselyssä antamiin vastauksiin.

Kunkin haastattelun alussa kerroin haastattelun tarkoituksesta, tutkimuksestani, kiitin kyselyyn vastaamisesta ja haastatteluun suostumisesta, korostin luottamuksellisuutta sekä kerroin tutkimuksen etenemisestä ja aikataulusta.

## 7.5 Tutkimuksen tulokset

Käytin teemahaastattelujen analysoimiseen teemoittelua. Pääteemaksi muodostui monipaikkaisen työyhteisön esimiehenä toimiminen. Alateemoiksi valikoituivat monipaikkaisen esimiestyön tuki organisaatiossa, arjen esimiestyö monipaikkaisessa organisaatiossa sekä viestintä ja vuorovaikutus monipaikkaisessa organisaatiossa. Alateemaan arjen esimiestyö monipaikkaisessa organisaatiossa sisältyy monipaikkaisen työryhmän me-henki, yksilön huomioiminen monipaikkaisessa työyhteisössä, töiden organisoiminen monipaikkaisessa työyhteisössä, oikeudenmukainen kohtelu sekä luottamus. Viestintä ja vuorovaikutus monipaikkaisessa organisaatiossa -alateemassa käsitellään esimiehen viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, monipaikkaisen työyhteisön viestintävälineitä sekä palautteen merkitystä. Teemoittelu on havainnollistettu kuviossa 14.



Kuvio 14. Tulosten teemoittelu

Seuraavassa esittelen tutkimuksen tuloksia yllämainittujen teemojen avulla. Tutkimusaineisto sisältää haastattelujen lisäksi myös esimieskyselyn tulokset.

### 7.5.1 Monipaikkaisen työyhteisön esimiehenä toimiminen

Haastattelemieni esimiesten mukaan monipaikkaisen työyhteisön esimiestyö eroaa samapaikkaisesta esimiestyöstä. Toisaalta osa kuitenkin näki, ettei sillä istuuko alainen eri kerroksessa vai eri paikkakunnalla ole suurtakaan eroa esimiestyön kannalta, sillä myös toisessa kerroksessa olevat tulee muistaa, vaikka heitä ei joka päivä näe.

”Esimiehen tulee pitää mielessä eri tavalla ei-samalla paikkakunnalla olevat alaiset. Kun menen toiselle paikkakunnalle, yritän valita tyhjän päivän, jolloin voin istua jokaisen alaisen luona. En tee näin koskaan päätoimipaikassani.”

Fimea on ollut monipaikkainen vuodesta 2009 alkaen. Monipaikkaisuuden mukanaan tuomina hankalimpina muutoksina esiin nousivat tasapuolisuus sekä läsnäolo. Eroa

nähtiin siinä, miten alaiset näkevät toisaalla olevan esimiehen kun asioita ei voi huikata ohimennen. Jokapäiväinen viestintä ja tiedonkulku nousivat esiin haastavina asioina:

”Yhteydenpito samapaikkaisessa on helpompaa. Surujen ja murheiden kuuleminen samassa tilassa on helpompaa.”

”Tiedonkulku on ennen kaikkea hankala kun luonnostaan tieto ei suunsa avattua kulkeudu kaikille.”

Esimiehet nostivat esiin myös sen, että Fimeasta on tullut monipaikkainen poliittisen päätöksen johdosta. Tätä pidettiin esimiestyön kannalta hankalampana asetelmana kuin sitä, että monipaikkaisuus olisi organisaation toiminnasta aiheutuvaa.

”Välillä ärsyttää yrityskulttuuri siitä, että esimiehen tulee aina olla samalla paikkakunnalla ja hihasta tulee pystyä aina nykäisemään, vaikka se on ihan tyypillistä muualla, että esimies ei ole siinä vieressä.”

Selvittäessäni esimiehiltä mitä osaamista ja ominaisuuksia vaaditaan monipaikkaisen ryhmän johtamisessa, sain vastaukseksi tasapuolisuuden pyrkimisen, positiivisen asenteen monipaikkaisuuteen, matkustusvalmiuden, kokonaisuusien hallitsemisen taidon, alaisten työnteon tukemisen, vuorovaikutteisuuden, teknisen osaamisen, pelisilmän omaamisen, ihmistuntemuksen sekä riittävän ajallisen panostamisen esimiestyöhön. Näihin teemoihin tullaan palaamaan seuraavissa kappaleissa.

### 7.5.2 Monipaikkaisen esimiestyön tuki organisaatiossa

Esimiehet kokivat, etteivät olleet saaneet riittävästi tukea organisaatiosta tai omalta esimieheltä etäesimiestyön onnistumiseksi. Toisaalta valtaosa ei ollut sitä osannut edes kaivata. Asiasta ei myöskään varsinaisesti ole puhuttu esimiesten kesken. Tähän on kuitenkin nyt herätty ja haastattelemani esimiehet toivoivat saavansa jonkinlaista tukea ja mallia sekä keskustelua ja kokemustenvaihtoa asiasta. Myös johdolta kaivattiin selkeämpää tukea.

Useampi esimies koki epävarmuutta siitä, miten usein toisella paikkakunnalla olisi hyvä käydä ja tähän toivottiin selvästi jonkinlaista suositusta.

”En ole saanut konkreettisesti tukea. Esimieheni on ollut aina samaa mieltä kun jotain olen esittänyt esim. matkustusfrekvenssistäni (toiselle toimipaikalle).”

”Aika itsekseen on saanut olla. Omanlaisensa tavan olla esimies on löytänyt. Yksikseen on joutunut riittämättömyydenkin kanssa kipuilemaan, ajatellut, että nyt

tu toinen esimies on toisella paikkakunnalla koko ajan, pitäisikö munkin. Ei ole ollut varma onko se nyt se tapa.”

”Ei ole esimiestenkään kesken puhuttu, ei vertaisverkostoa tästä näkökulmasta.”

”(Organisaatiossa) täytyy tunnustaa mitä monipaikkainen malli on ja mitä esimiestyö vaatii. Toimintamalli esimiehille, jota voisi soveltaa, jotta tietää olevansa oikealla asialla. Kuinka usein ja täytyykö matkustaa. Kukaan ei anna mielipidettä, itse otettava tuntuma”

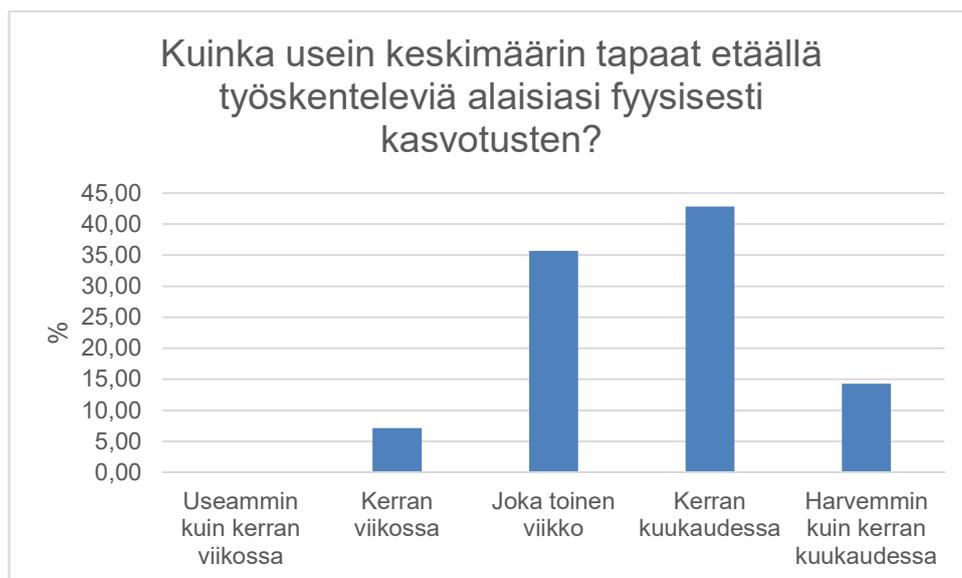
”Jos etätyöoikeus tai monipaikkaisuus laajenee, niin enemmänkin säännöllistä tukea ja myös henkilöstöön päin avaamista, että asenteen on oltava erilainen: Esimies ei voi muuttua nelipaikkaiseksi. Alaisillekin koulutusta. Jäänyt nyt vähäiseksi.”

### 7.5.3 Arjen esimiestyö monipaikkaisessa organisaatiossa

Arjen esimiestyö monipaikkaisessa organisaatiossa -teeman alla käsitellään seuraavia aiheita:

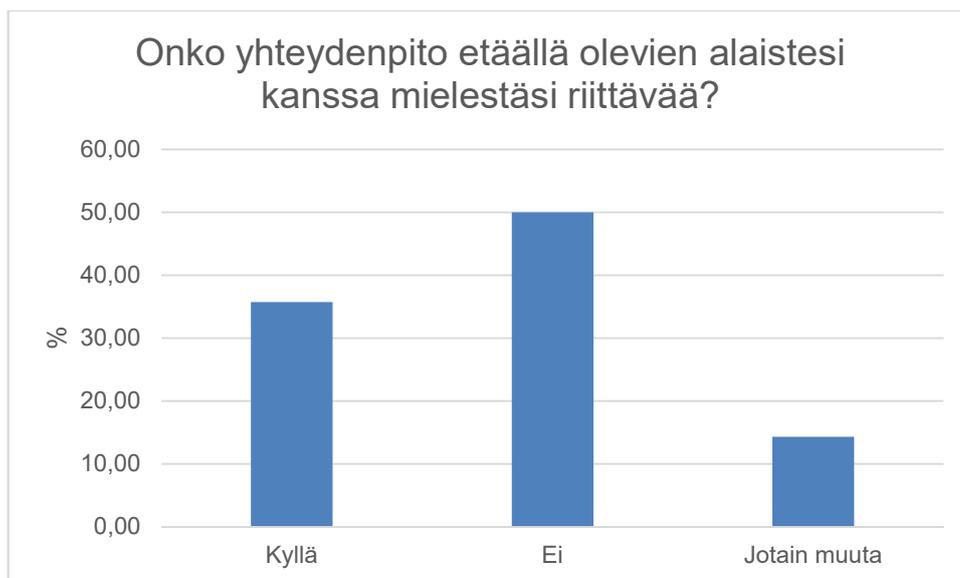
- monipaikkaisen työryhmän me-henki,
- yksilön huomioiminen monipaikkaisessa työyhteisössä,
- töiden organisoiminen monipaikkaisessa työyhteisössä,
- oikeudenmukainen kohtelu,
- luottamus.

Kyselyssä selvitin kuinka usein keskimäärin monipaikkaisen työyhteisön esimiehet tapaavat etäällä olevia alaisiaan fyysisesti samassa paikassa (kuvio 15). Vastaajista 43 prosenttia tapasi etäalaisensa keskimäärin kerran kuukaudessa, 36 % joka toinen viikko, 14 % harvemmin kuin kerran kuukaudessa ja 7 % kerran viikossa.



Kuvio 15. Esimiehen keskimääräinen tapaamistiheys etäällä työskentelevien alaisen kanssa.

Kysyin esimiesten mielipidettä siihen, onko yhteydenpito etälaisiin heidän mielestään riittävää. Tulokset on esitetty kuviossa 16. Puolet vastaajista katsoi, ettei yhteydenpito ole riittävää ja 36 prosentin mielestä se on riittävää. 14 % ei ottanut suoraan kantaa kysymykseen, mutta tarkensi avovastauksissa näkemyksiään asiasta. Näissä vastauksissa nähtiin kiireisen työtilanteen vaikuttavan siihen, että vaikka on yhteydessä ja paikalla, ei kuitenkaan ehdi olla läsnä aidosti. Lisäksi viestintävälineiden kautta tapahtuvan yhteydenpidon katsottiin jäävän ajoittain liian sattumanvaraiseksi.



Kuvio 16. Esimiesten tyytyväisyys tapaamistiheyden riittävyyteen.

Ne esimiehet, joiden mielestä yhteydenpito on riittävää, kommentoivat työasioista viestittävän lähes päivittäin, mutta henkilökohtaisten tapaamisten jäävät liian vähäisiksi. Joku myös koki olevansa enemmän yhteydessä toisessa toimipisteessä oleviin alaisiinsa kuin eri kerroksessa oleviin alaisiinsa.

Ei-vastauksen antaneet kommentoivat akuuttien kiireiden vaikeuttavan yhteydenpitoa, tapaavansa liian harvoin alaisiaan henkilökohtaisen suhteen rakentamiseksi sekä sopivan ajan ja kommunikointivälineen löytämisen jokaisen alaisen kanssa olevan haasteellista. Lisäksi alaiset toivoisivat heidän mukaansa enemmän tapaamisia ja myös esimiehet tahtoisivat tavata alaisiaan useammin, mutta matkustusmäärärahoja pidettiin esteenä.

Me-henki ja ilmapiiri sekä yksilön hyvinvoinnin varmistaminen nousivat esiin hankalimpina työhyvinvoinnin osa-alueina. Haastavaksi nämä kaikki tekee se, ettei esimies ole itse koko ajan läsnä ja pysty näin saamaan selville mahdollisia ongelmia hyvissä ajoin.

”Haastavaa on me-henki, johon en itse voi pelkästään esimiehenä vaikuttaa. Osa mikä sen tekee hankalaksi on, ettei henkilöstöllä ole kovaa innokkuutta matkustaa.”

”Työyhteisön mukana pysyminen on esimiehelle haastavaa. Korostan itse avoimuutta ja haluan kuulla juorut, koska voivat johtua esimerkiksi siitä etten itse ole muistanut jotain kertoa. Joistakuista aistii, että jotain ongelmaa on jos ei vähään aikaan kuuluu ja hankala niitä puhelimessa selvittää jos ei pääse paikalle. Yhteisöllisyys ja tunnelmat on tärkeä seikka.”

Esimiehet näkivät me-hengen kannalta tärkeinä koko työyksikön yhteiset tilaisuudet, kuten kokoukset ja kehittämispäivät. Kehittämispäivissä, koko työyksikkö kokoontuu fyysisesti samaan paikkaan. Näitä esimiehet näkivät tarpeellisina järjestää 2-4 kertaa vuodessa. Yksikkökokouksia järjestetään monipaikkaisissa yksiköissä pääsääntöisesti videoneuvotteluyhteyden avulla. Yhteiset tilaisuudet lisäävät luonnostaan alaisten keskinäistä vuorovaikutusta. Osa esimiehistä kehotti lisäksi kaikkia alaisiaan matkustamaan silloin tällöin toiselle paikkakunnalle.

Työtehtävät nähtiin merkittävinä me-hengen ja vuorovaikutuksen synnyttäjinä. Tehdessään töitä yhdessä alaiset joutuvat olemaan vuorovaikutuksessa keskenään. Yhteisissä projekteissa, joissa jokaisella on oma osansa, henkilöstö oppii tuntemaan toisensa ja arvostamaan toistensa osaamista. Mikäli töiden kautta ei luonnostaan synny yhteydenpitoa, voidaan luoda sijaispareja, joiden on mahdollista käydä keskenään keskusteluja työasioista. Töiden kautta alkunsa saaneen vuorovaikutuksen avulla kehitty samalla myös yhteinen me-henki.

Muina me-henkeä edistävinä keinoina nähtiin se, että kaikilla Fimean toimipaikoilla olisivat samat pelisäännöt ja toimintatavat, jolloin ei pääse syntymään tunnetta epärei-luudesta.

”Samat pelisäännöt pätsivät paikkakunnasta riippumatta, koska se vaikuttaa me-henkeen. Jos syntyy käsitys, että jossain saadaan tehdä asioita erilailla, niin se vaikuttaa me-henkeen enemmän kuin jos järjestettäisiin yhteisiä me-päiviä tms. Esimiehen oltava tarkka ja tiedostettava.”

Esimiehen mahdollisuuksiksi kehittää me-henkeä mainittiin omalla esimerkillä johtaminen sekä tiedon ja kuulumisten välittäjänä toimiminen paikkakuntien välillä.

Esimiehen keinoiksi tukea etäalaisen työntekoa ja huolehtia jaksamisesta mainittiin yhteydenottokynnyksen tekeminen alaiselle mahdollisimman matalaksi, oma-aloitteiseen yhteydenpitoon kannustaminen, riittävä fyysinen läsnäolo, läsnäolontunteen luominen, tavoitettavissa oleminen, yhteydenpitäminen myös ilman agendaä sekä puhelut.

Läsnäolontunteen luomiseksi esimiehet näkivät tärkeimpänä riittävät fyysiset tapaamiset. Fyysisiä tapaamisia ei voi kokonaan korvata virtuaalisilla tapaamisilla. Käydessään toisella paikkakunnalla alaisille varataan yleensä vapaata aikaa kalenterista. Osa piti läsnäolon tunteen luomisen saamiseksi tärkeänä olla aina useampi päivä kerrallaan toisella paikkakunnalla. Fyysisten tapaamisten lisäksi henkilökohtaiset Lync-tapaamiset sekä puhelut nähtiin myös hyvinä läsnäolon tunteen lisäämiseksi. Niiden avulla voi helposti kysyä mitä kuuluu ja lähestyä myös ei-työperäisissä asioissa.

”Mitä kuuluu -keskustelu kuuluu rutiineihin.”

”Pyrin aina kaikki käymään läpi kun olen toisella paikkakunnalla. Sen lisäksi soitelen... ..Toitotan omaa aktiivisuutta tulla sanomaan. Oppinut sen ehkä kantapään kautta.”

”Välillä itseä kiusaa, vaikka yleensä kaksinkin joku hetki ollaan, että joutuu kysymällä varmistamaan, että ethän nyt varmasti ylläritä itseäsi. Tästä en päätoimipaikassani huolehdi. Voi olla, että toisaalla olevat ajattelevat saavansa huonomman esimieskohtelun, mutta tosiasiaa voi olla toisinkin.”

Työkuorman ja työaikojen valvonnan ei nähty monipaikkaisuuteen liittyväksi ongelmaksi.

Esimiehet pitivät haastavana varhaisten signaaleiden huomaamisen silloin kun jokin asia uhkaa muuttua huonommaksi. Esimerkiksi alaisten jaksamiseen tai pahoinvointiin liittyvien seikkojen huomaaminen vaatii yleensä fyysistä läsnäoloa. Etäalaisilla tulisi olla matala kynnyks ottaa tällaisia asioita esiin. Osa esimiehistä myös koki, että heidän itsensä pitäisi olla entistä enemmän aloitteellisia yhteydenpidossa etäalaisiinsa ilman varsinaista työlähtöistä asiaa, sillä vapaamuotoisempi keskustelu voisi tuoda esiin tällaisia asioita varhaisessa vaiheessa.

”...Pitäisi olla enemmän aikaa ja vapaampaa keskustelua. Rohkeutta ottaa itsekin esiin, molemmin puolista.”

”Puhelimessakin voi jotain kuulla, mutta alaleuan väpätystä ei niin näe. Niitä ei välttämättä saa kiinni.”

Saadessaan kuulla niin sanotusta vaikeasta asiasta toisella paikkakunnalla, joka vaatii esimiehen puuttumista, näkevät esimiehet ensisijaisena järjestää fyysisen tapaamisen kyseisen alaisen kanssa. Vaikka tiedossa ei olisi matkaa toiselle paikkakunnalle, niin esimiehet järjestäisivät matkan mahdollisimman pian, eivätkä lähtisi selvittämään asiaa puhelimitse tai muiden viestintävälineiden avulla.

Uuden henkilön aloittaessa suoraan etälaisena, korostuu alkuvaiheen tiivis yhteydenpito ja fyysiset tapaamiset.

"Katson rekrytoitaessa ihan samalla tavoin kaikkia. Pätevin palkataan. Esimiehen tehtävä saada etäjohtaminen toimimaan."

Motivointi- ja innostamiskeinoissa ei nähty eroa sillä, onko alainen lähellä vai toisaalla. Henkilöstön itseohjautuvuuden nähtiin olevan jo nyt riittävällä tasolla.

Työyhteisön yhteisen vision ja tavoitteen varmistamista ei nähty ongelmana monipaikkaisessa organisaatiossa. Asioita valutetaan ylhäältä alaspäin ja yksikkökohtaiset tavoitteet pyritään jalkauttamaan yksittäisille henkilöille. Niistä puhutaan yhdessä, usein taustoittaen, sekä käydään läpi yhteisissä ja henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa. Yhteisiä kehityskeskusteluja ei käydä kaikissa yksiköissä. Vuoden mittaan osa esimiehistä saattaa nostaa esiin tärkeitä asioita uudelleen ja joitakin seurataan pitkin vuotta. Työn luonne saattaa myös olla sellainen, etteivät tavoitteet juurikaan muutu vuodesta toiseen. Osa myös luottaa henkilöstönsä siinä, että kun asiat on kerran käyty yhdessä läpi, on asia sen jälkeen henkilöiden itsensä vastuulla.

Osa esimiehistä näki, ettei lähtökohtaisesti eroa töiden organisoimisessa ole monipaikkaisessa työyhteisössä, mutta osa myös näki monipaikkaisuuden vaativan erilaisia toimenpiteitä.

Yksi esimies mainitsi joskus pitäneensä töidenpäivityspalavereita, jossa kaikki saivat kertoa mikä on oma työtilanne ja töiden määrä:

"Eivät välttämättä olleet kovin informatiivisia, sillä esimiehenä kyllä tiesin tilanteen jo etukäteen. Kollegoiden tiedon jakamiseksi hyvä. Kollegat näkivät konkreettisesti toisen työt..."

Ongelmana nähtiin myös työtehtävien antaminen viestintävälineillä:

"Sähköpostitoimeksiantojen laittaminen on tehokasta, mutta tökeröä, käskymuotoista. Helpompaa itselleni olisi pyytää suullisesti, voi pehmentää tai keskustella

asiasta ja pystytään saman tien hoitamaan asia. Pitkä sähköposti hankala. Jos asiasta viestiminen vaihtuu puhelimeen, niin muut viestittelyssä mukana olevat eivät asiasta kuule ja joutuu summaamaan... ..Helpottaa kun on tuntenut henkilön pidempään ja aluksi ollut samassa paikassa. Alaisten oma aktiivisuus helpottaa (töiden organisointia).”

Esimiesten käsitys siitä, tunteeko yksikön henkilöstö toistensa työtehtävät ja työn jaon vaihteli. Osa piti jakoa avoimena, osa sanoi, että niitä joutuu kertaamaan. Tätä ei kuitenkaan nähty eri paikkaisuuteen liittyväksi ongelmaksi. Tiimipalaverit nähtiin ratkaisuksi tähänkin asiaan. Osa esimiehistä koki itse tuntevansa riittävän hyvin etäalaistensa työarjen, mutta osa ei. Koettiin, että kokonaisuus tunnetaan, mutta ei jokapäiväistä työarkea.

Haastatteluissa nousi useaan kertaan esiin se, miten esimiehet tunsivat toisella paikkakunnalla olevien alaistensa kokevan olevansa syrjässä tai tulevansa epäoikeudenmukaisesti kohdelluiksi, vaikka esimiesten itsensä mukaan näin ei kuitenkaan olisi. Tämän nähtiin johtuvan siitä, että toisella paikkakunnalla olevat alaiset eivät näe sen paikkakunnan arkea, jossa esimies enimmäkseen työskentelee. Myös organisaatiossa käynnissä oleva muutoshanke saattaa ajoittain vaikuttaa tasapuolisuuden kokemiseen.

”Ne (toisella paikkakunnalla olevat) pohtivat helpommin töiden yleistä organisointia työtaakkojen suhteen.”

”..helpommin heille (toisella paikkakunnalla oleville) herää ajatus suosimisesta kun eivät tätä arkea ole täällä näkemässä.”

”Henkilöstön näkökulmasta, että kokisi tulevansa kohdelluksi tasapuoliseksi. Se, miten itse koen toimivani, ei ole merkityksellistä, jos henkilöstä ei siltä kuitenkaan tunnu.”

”...Yliherkkyys tasapuolisuudessa tulee ihan erilaisilla esiin (muutoshankkeen vuoksi) ja tekee tästä normaalia monipaikkaisuuskeskustelua hankalamman.”

Keinoiksi tasapuolisuuden edistämiseksi mainittiin kaikkien kohtelemisen samalla tavalla, kuunteleminen sekä avoimuus. Myös yksikköpalaverit nähtiin hyvänä keinona ja se, että asioita käsiteltäisiin saman pöydän ääressä. Konkreettisena keinona pidettiin esimerkiksi sitä, että koko yksikköä koskeva tieto jaetaan kaikille samanaikaisesti sähköpostilla.

Luottamuksen merkityksen nähtiin korostuvan kun toimitaan eri paikkakunnilla. Esimiehet eivät halua valvoa työtä edellyttämällä säännöllistä raportointia. Luottamuksen kannalta olennaista on se, että työt tehdään sovitetusti ja jälki on hyvää.

"Luottamus on avain toimintaan monipaikkaisessa työssä."

"Luottamus korostuu ja se millaista materiaalia tuottaa sekä sovitussa aikataulussa pysyminen."

"On tärkeä luottaa niihin alaisiin joita ei näe, mutta ei ole minulle ongelma, siksi en näe eroa, mutta jos olisi ongelma, niin olisi se suurempi ongelma kun henkilö on kauempana."

"Luottamus kasvaa kun näkee työn jälkeä."

Lisäksi luottamuksen nähtiin perustuvan kommunikoimiseen, jonka kautta luottamusta rakennetaan, mutta jonka avulla sitä voi myös osoittaa.

"Jos ei ole pitkään aikaan yhteydessä jonkun kanssa, se voi osoittaa luottamusta tai aiheuttaa epäilystä välitetäänkö. Luottamus perustuu pitkälti siihen miten ihmiset toimii toistensa kanssa. Jos jonkun kanssa henkilökemiat sujuu paremmin kuin toisten, tällöin luottamuksen rakentaminen on helpompaa."

Erillisiä luottamuksen osoittamistapoja pidettiin falskeina. Luottamuksen osoittaminen tapahtuu enemmän toiminnan kautta. Se, etteivät esimiehet vaadi erillistä raportointia, on yksi esimerkki luottamuksen osoittamisesta. Useampi esimies koki, että toisella paikkakunnalla, kuin millä he itse pääsääntöisesti ovat, joutuu alaisia vakuuttamaan huomattavasti samalla paikkakunnalla olevia enemmän.

#### 7.5.4 Viestintä ja vuorovaikutus monipaikkaisessa organisaatiossa

Haastattelemani esimiehet näkivät kaikessa esimiestyössä viestintä- ja vuorovaikutustaitojen olevan avainasemassa, eikä sen nähty juurikaan eroavan monipaikkaisen organisaation esimiestyössä. Joihinkin asioihin nähtiin kuitenkin olevan tarvetta kiinnittää enemmän huomiota.

Monipaikkaisen työyhteisön esimiehen tulee panostaa erityisesti tiedonjakoon ja osata valita kuhunkin tilanteeseen oikea viestintäväline. Esimiehen on muistettava kaikessa esimiesviestinnässään toisella paikkakunnalla olevat alaisensa ja hyväksyttävä se, ettei kaikkia voi aina tavoittaa yhtäaikaaisesti. Viestinnän tulee olla selkeää, yksiselitteistä ja ytimekästä viestintävälineestä riippumatta. Esimiehellä tulee olla rohkeutta ottaa yhteyttä etäalaisiinsa myös ei-työperäisissä asioissa. Esimiehen hyväksi ominaisuuksiksi nähtiin myös avoimuus ja välitön vuorovaikutus.

Monipaikkaisuuden mukanaan tuomiin uusiin viestintäkäytäntöihin ja -välineisiin ollaan jo tottuneita ja esimerkiksi videoneuvottelut koetaan jokapäiväisiksi tehokkaiksi työvälineiksi. Tarjolla olevia viestintävälineitä pidettiin hyvinä.

Kaikki haastatellut esimiehet käyttivät viestinnässään sähköpostia, puhelinta, videolaitteita ja Lynciä. Lynciä, sekä pikaviestintää että online-puhelua/kokousta, käytetään selvästi vähiten. Lyncin käyttöön kaivataan tukea ja rohkaisua. Vastauksissa fyysisten tapaamisten merkitystä korostettiin myös viestintävälineistä puhuttaessa, sillä niin kyselyn kuin haastatteluidenkin tuloksista kävi ilmi, ettei niillä voida korvata kokonaan fyysistä läsnäoloa.

"Lync-mesessä harvoin itse olen aloitteellinen, mutta osan kanssa käytän. Omat taidot eivät riitä Lync-kokousten ja materiaalien toimittamiseen, lisäkoulutus tarpeen."

"Lyncin (pikaviestinnän) kautta voi tehdä tunnusteluja. Ihan hyvä työväline sekin."

"Kaikkia välineitä käytän, paitsi Lync-puheluita, osaksi siksi etten tiedä onko alaisilla luureja. Kannettavat alkaa nyt olla kaikilla, joten sitä voisi lisätä. Kiva jos näkee kasvot."

"Videolaitteita ilman ei selviäisi."

Osa esimiehistä nosti esiin sen, ettei puhelimella aina onnistu tavoittamaan alaisia. Fimeassa kaikilla on käytössään kännykät. Peräänkuulutettiin myös henkilöstön ymmärrystä siitä, mitä monipaikkaisessa virastossa työskentely edellyttää. Tyytyväisiä oltiin kuitenkin siihen, että toisin kuin monipaikkaisuuden alussa, tänä päivänä myös alaiset ovat itse entistä enemmän aloitteellisia yhteydenpidossa esimieheen päin eikä se ole pelkästään esimiehen vastuulla.

"Yleensä harrastan puhelimitse keskustelua, mutta jostain syystä talossa on tapana, ettei puhelimiin vastata tai osalla akku loppu kun ei muisteta ladata. Yritän siis yleensä soittaa ensin. Vältän sähköpostin käyttöä, koska helposti voi tulla virheellinen kuva ja oman asian läpi tuominen voi olla vaikeaa."

"Puhelimien on kuljettava työaikana mukana. Alaistenkin tulisi tietää mitä monipaikkaisessa virastossa työskentely edellyttää."

Kokouspelisäännöt ja videokokousten toimivuus nousivat viestinnästä kysyessäni usein esiin, sillä videokokouksissa koettiin olevan useita haasteita. Fimeassa ei ole laadittu yhteisiä kokouspelisääntöjä. Ongelmiksi mainittiin seuraavat: osa alaisista menee istumaan kameran ulottumattomiin, mikrofoneja suljetaan kesken kokouksen, syöminen, kahvittelu, rapistelu, ramppaaminen, kutominen, kynän räplääminen, tietokoneen käyttäminen kokousten aikana sekä vähäinen keskusteluun osallistuminen toisella paikka-

kunnalla kuin missä kokouksen puheenjohtaja on. Näiden nähtiin myös hankaloittavan me-hengen luomista.

"Kun ihminen on eripaikassa kuin puheenjohtaja, pitäisi silti ymmärtää olevansa osa kokousta."

"Toinen puoli yksikköä on videoitse, mikä vaikeuttaa keskustelua ja kommunikointia ja siten me-hengen luomista. Se on suurin puute. Pysin, että Helsingissä ja Kuopiossa, molemmissa esimies paikalla ja voi aktivoita tai seurata keskustelua. Hankalaa kun on neljä paikkakuntaa. Keskustelua ei juurikaan tule. Se on ongelma. Jos ollaan samalla paikkakunnalla, keskustelua tulee ja se on helpompaa."

"Välineissäkin joskus ongelmia ja kommentit ei kuulu."

"Välineitä miten voi aktivoita videoitse tapahtuvassa kanssakäymisessä olisi hyvä saada."

"Alkuun oltiin vähän varpaillaan ja arkoja. Mikin sulkeminen aiheutti hämmennystä. Käyttäytyminen laitteiden välityksellä. Tänä päivänä selkää, eikä siinä ole mitään. Sujuu pääsääntöisesti."

Valtaosa haastatelluista esimiehistä näki palautteenannon merkityksen korostuvan monipaikkaisessa työssä. Palautteen antamisella voidaan osoittaa, että toisaalla oleva alainen ja hänen työsuorituksensa ovat tulleen nähdyiksi. Esimiesten kokemuksen mukaan kauempana olevat alaiset myös haluavat enemmän palautetta. Palautteen nähtiin myös sitouttavan työn tekemiseen. Samassa paikassa oltaessa sanaton palautteenanto tapahtuu spontaanisti työsuorituksen näkemisen yhteydessä. Negatiivinen palaute annetaan mieluiten kasvotusten.

"Kun näkö- ja kuuloyhteyttä ei ole, ei tiedä mitä henkilö tekee, mutta kun saan tiedon tai dokumentin, näkee miten on tehnyt ja voi antaa hyvän palautteen."

"Paljon tuon esiin jes! ja me! yksikköpalavereissa."

"Laitan sähköpostia, että tämä oli upeeta, en kuitenkaan liian usein, ettei merkitys mene."

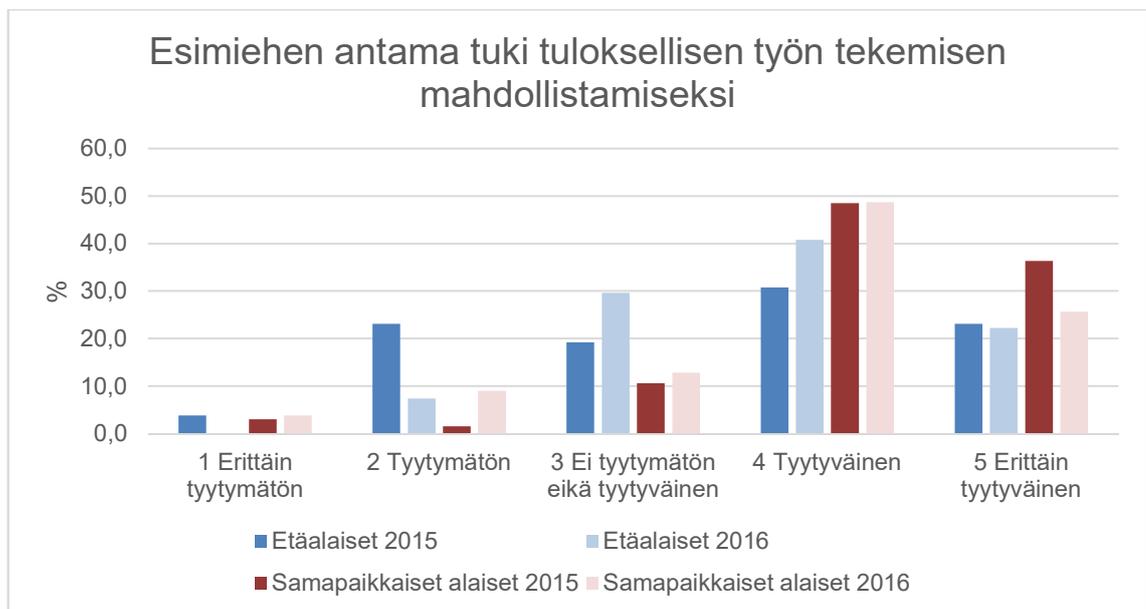
"Kun toisella paikkakunnalla ja pitäisi antaa korjaava palautetta, pyrin välttämään puhelinta ja sähköpostia ja annan mieluummin kasvokkain. Puhelimitse joskus olen keskustellut asiasta, mutta haluan välttää puhelimitse ja sähköpostilla negatiivisen viestin antamista. Ajoitus voi tällöin olla huono tilaisuuden siirtymisen vuoksi ja on otettava esiin sopivassa yhteydessä. Hyvän voin antaa puhelimesta tai sähköpostitse."

## 8 Tulokset

### 8.1 Muutokset henkilöstön näkökulmasta

Seuraavassa käydään läpi VMBaro-tyytyväisyyskyselyssä esitettyä viittä kysymystä, joiden avulla voidaan tarkastella alaisten tyytyväisyyttä esimiehen toimintaan monipaikkaisessa organisaatiossa. Tarkastelussa ovat mukana vuoden 2015 kyselyn tulokset, joita käytettiin kehittämishankkeen alussa nykytila-analysoitaessa. Vuoden 2015 vastauksia verrataan vuoden 2016 kyselyn vastauksiin. Vastauksissa on erotettu etälaisien vastaukset (kuvioissa 17-21 sinisillä) ja verrokkiryhmän eli samassa paikassa lähiesimiehen kanssa työskentelevien vastaukset (kuvioissa 17-21 punertavilla).

Vuoden 2016 vastaajien määrä jakautuu seuraavissa kysymyksissä siten, että etälaisia on 27 (vuonna 2015 N=26) ja samapaikkaisia 78 (vuonna 2015 N=66). Tulokset on esitetty kuvioissa prosentuaalisesti.



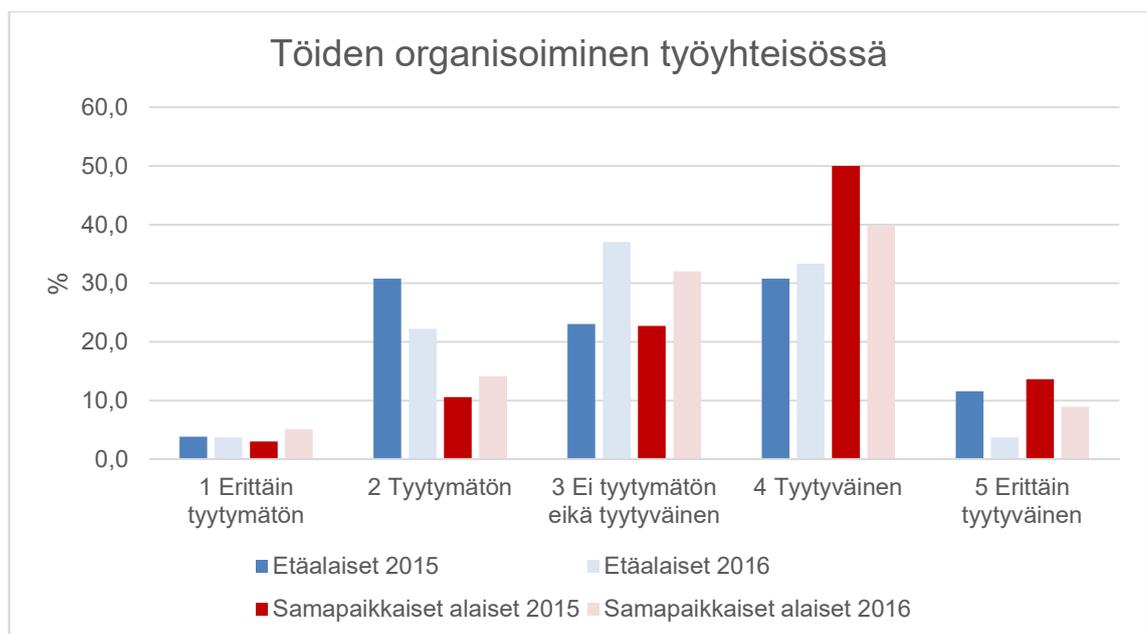
Kuvio 17. Esimiehen antama tuki tuloksellisen työn tekemisen mahdollistamiseksi.

Kysymyksessä, jossa selvitettiin tyytyväisyyttä esimiehen antamaan tukeen alaisen töihin liittyvissä asioissa ja työnteon edellytysten luonnissa (kuvio 17), vastausten keskiarvot olivat vuoden 2015 kyselyssä: etälaiset 3,5 ja samapaikkaiset alaiset 4,1. Vuoden 2016 kyselyssä vastaavat luvut olivat sekä etä- että samapaikkaisilla alaisilla

3,8. Etäalaisten tyytyväisyys esimiehen antamaan tukeen on noussut samalla kun samapaikkaisilla se on laskenut. Ero näiden kahden ryhmän välillä on hävinnyt kun tarkastellaan muutosta keskiarvoina.

Etäalaisten kohdalla tyytymättömien (erittäin tyytymätön tai tyytymätön) määrä on laskenut jopa 19,5 prosenttia ja tyytyväisten (tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen) osuus on vuoden 2016 kyselyssä 62,9 prosenttia. Tyytyväisten määrä on noussut edellisvuoden kyselyyn verrattuna 9 prosenttiyksikköä. Neutraaleiden vastausten (ei tyytymätön eikä tyytyväinen) määrä on noussut vuoden takaisesta kyselystä 10,4 prosenttia ollen vuonna 2016 29,6 %.

Samapaikkaisten alaisten käyrä on vuoden 2016 kyselyssä edelleen nouseva, vaikka tyytymättömien määrä on noussut 7,5 prosenttia ja erittäin tyytyväisten määrä on laskenut 10,8 prosenttia.

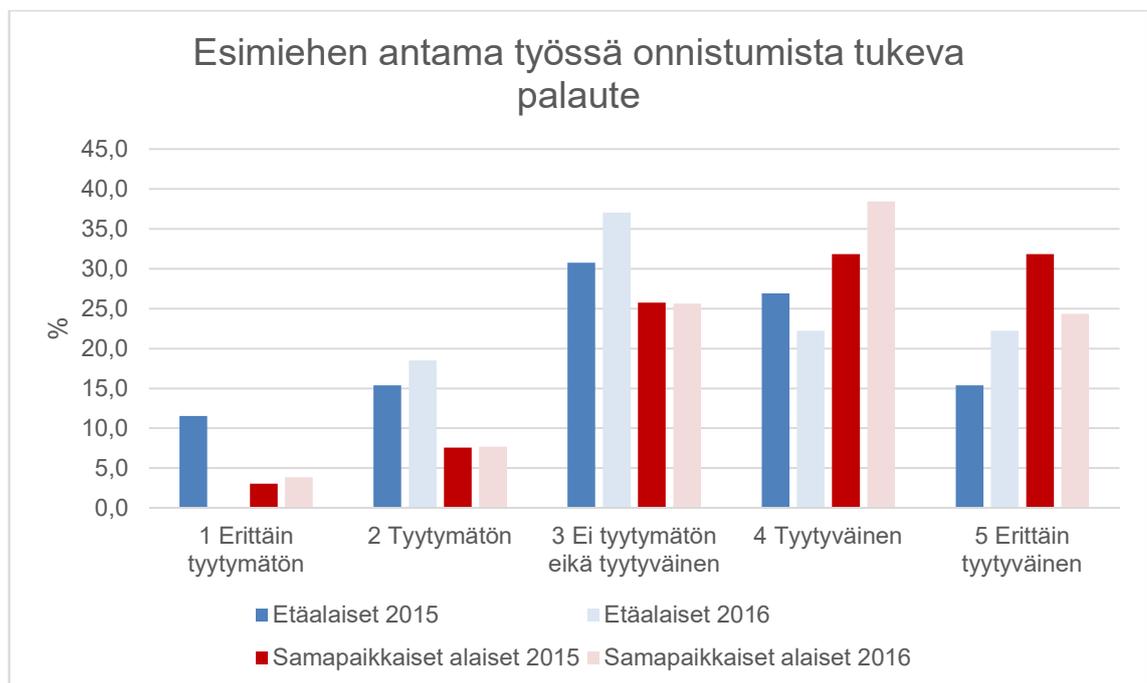


Kuvio 18. Töiden organisoiminen työyhteisössä.

Mitattaessa tyytyväisyyttä esimiesten onnistumisesta töiden organisoinnissa, saatiin vuoden 2016 kyselyssä etäalaisten keskiarvoksi 3,1 (2015 3,2) ja samapaikkaisten alaisten keskiarvoksi 3,3 (2015 3,6). Sekä etä- että samapaikkaisten alaisten keskiarvot ovat laskeneet edellisvuoden kyselystä. Tämä on havainnollistettu kuviossa 18.

Vastausasteikolla erittäin tyytymättömästä erittäin tyytyväiseen, etäalaisten tyytymättömyys on laskenut vuoden 2015 kyselyyn verrattuna 8,7 prosenttia. Neutraaleiden vastausten määrä on noussut 13,9 prosenttia. Erittäin tyytyväisten tai tyytyväisten määrä on laskenut yhteensä 5,3 %.

Samassa paikassa esimiehensä kanssa työskentelevien käyrä on, kuten vuoden 2015 kyselyssä, nouseva vastausasteikolla tyytyväiseen saakka. Erittäin tyytyväisten ja tyytyväisten määrä on kuitenkin laskenut 14,9 prosenttia.

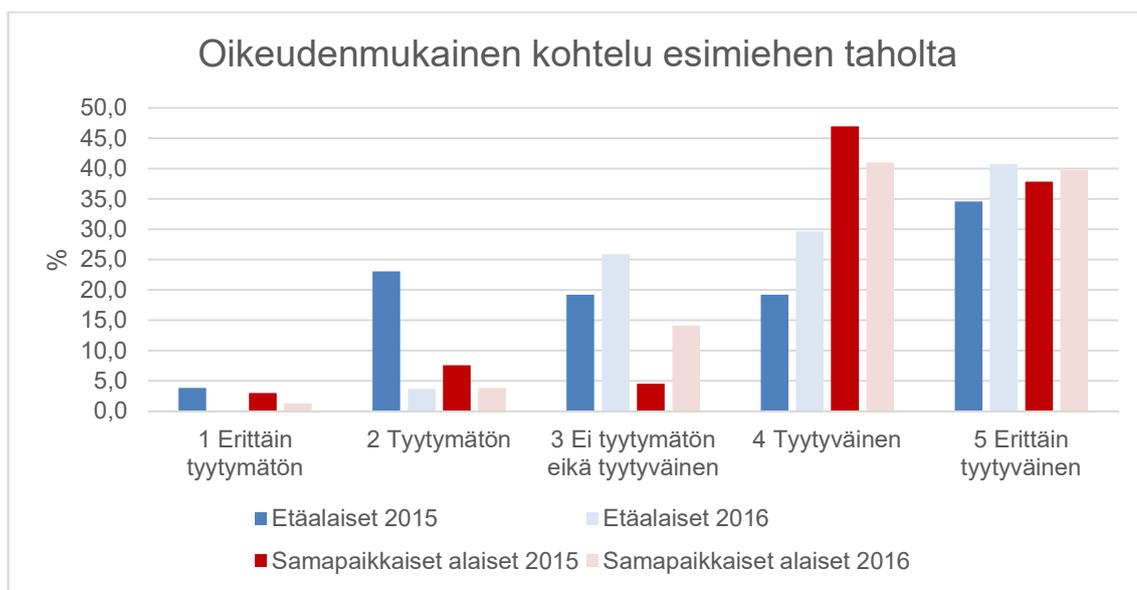


Kuvio 19. Esimiehen antama työssä onnistumista tukeva palaute.

Kysyttäessä etäalaisilta tyytyväisyydestä esimiehen antamasta työssä onnistumista tukevasta palautteesta (kuvio 19), saatiin vuoden 2016 kyselyssä keskiarvoksi 3,5 (2015 3,2) ja samapaikkaisten alaisten keskiarvoksi 3,7 (2015 3,8). Etäalaiset ovat edellisvuotista tyytyväisempiä, mutta samapaikkaisilla on tapahtunut pientä laskua.

Vuoden 2015 kyselyssä 11,5 % etäalaisista oli erittäin tyytymätön esimieheltään saamaan onnistumista tukevaan palautteeseen. Vuoden 2016 kyselyssä kukaan etäalaisista ei ollut erittäin tyytymätön. Sen sijaan tyytymättömien määrä oli noussut 3,1 % ollen 18,5 %. Ei tyytymätön tai tyytyväinen oli vastannut 37 % etäalaisista, mikä oli 6,2 % vertailuvuotta enemmän. Tyytyväisten ja erittäin tyytyväisten etäalaisten määrä oli 44,4, jossa on kasvua verrokkikyselyyn 2,1 %.

Samapaikkaisten alaisten tyytymättömyys esimieheltä samaansa palautteeseen on verrokkivuoden tasolla hieman yli 10 prosenttia. Vastaavasti myös neutraalin vastauksen antaneiden määrä on ollut molempina vuosina samalla tasolla (2016 25,6 % ja 2015 25,8 %). Tyytyväisten määrä on noussut 6,7 % ollen 38,5 ja erittäin tyytyväisten laskenut 7,4 % ollen 24,4 prosenttia.

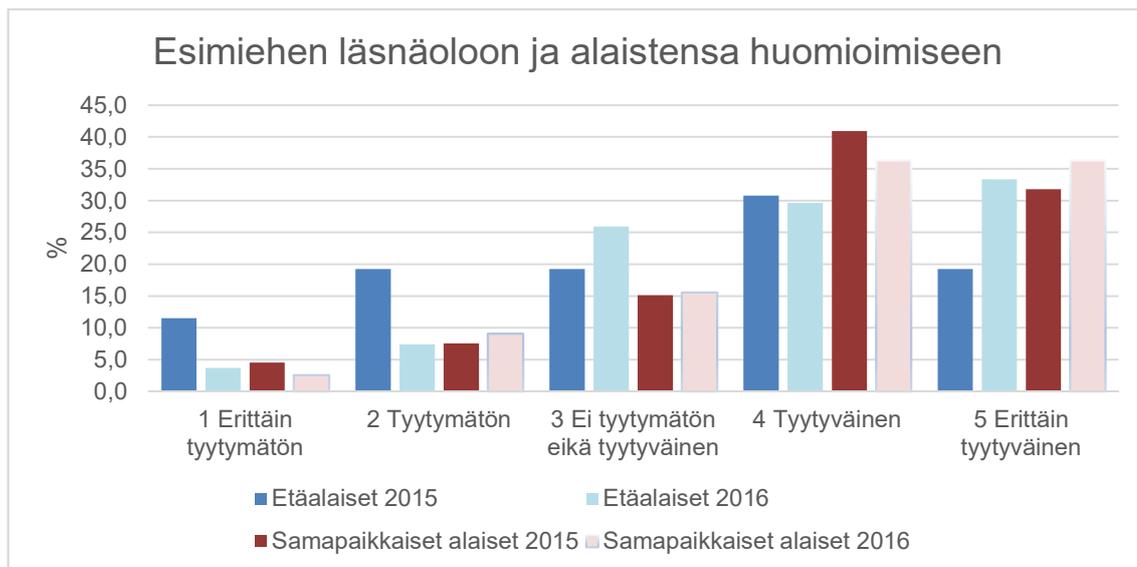


Kuvio 20. Oikeudenmukainen kohtelu esimiehen taholta.

Selvitettäessä etäalaisten tyytyväisyyttä oikeudenmukaiseen kohteluun esimiehen taholta (kuvio 20), saatiin keskiarvoksi vuoden 2016 kyselyssä 4,1 (2015 3,6) ja samapaikkaisten alaisten 4,1 (2015 4,1). Etäalaisten tyytyväisyys on noussut ja samapaikkaisten pysynyt ennallaan verrokkivuoteen nähden. Etäalaisten ja samapaikkaisten välinen ero on poistunut.

Vastauskäyrä on etäalaisten vuoden 2016 kyselyssä nouseva. Tyytymättömien määrä on 3,7 %, jossa on laskua verrokkikyselyyn jopa 19,4 prosenttia. Tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä etälaisista on 70,3 prosenttia (2015 53,8 %).

Samapaikkaisten alaisten tyytymättömyys oikeudenmukaiseen kohteluun esimiehen taholta on vähäistä, erittäin tyytymättömät ja tyytymättömät yhteensä 5,2 prosenttia. Tulos on laskenut verrokkivuodesta 5,4 %. Tyytyväisten tai erittäin tyytyväisten osuus on vuonna 2016 80,7 prosenttia. Se on laskenut vuoden 2015 kyselyn tuloksesta 4,2 prosenttia.



Kuvio 21. Tyytyväisyys esimiehen läsnäoloon ja alaistensa huomioimiseen.

Tyytyväisyys esimiehen läsnäoloon ja alaistensa huomioimiseen (kuvio 21) sai vuoden 2016 kyselyssä etälaisilta keskiarvoksi 3,8 (2015 3,3) ja samapaikkaisilta alaisilta 4,0 (2015 3,9). Molemmissa vastaajaryhmissä tulos on parantunut verrokkikyselystä ja vastaajaryhmien välinen ero on kaventunut.

Etäläisten tyytymättömyys on vähentynyt selvästi vuoden takaisesta kyselystä, sillä laskua verrokkivuoden kyselyyn on erittäin tyytymättömien ja tyytymättömien osalta 19,6 prosenttia. Tyytyväisten ja erittäin tyytyväisten osuus on puolestaan noussut ollen vuonna 2016 62,9 prosenttia (ero vuoteen 2015 -12,9 %).

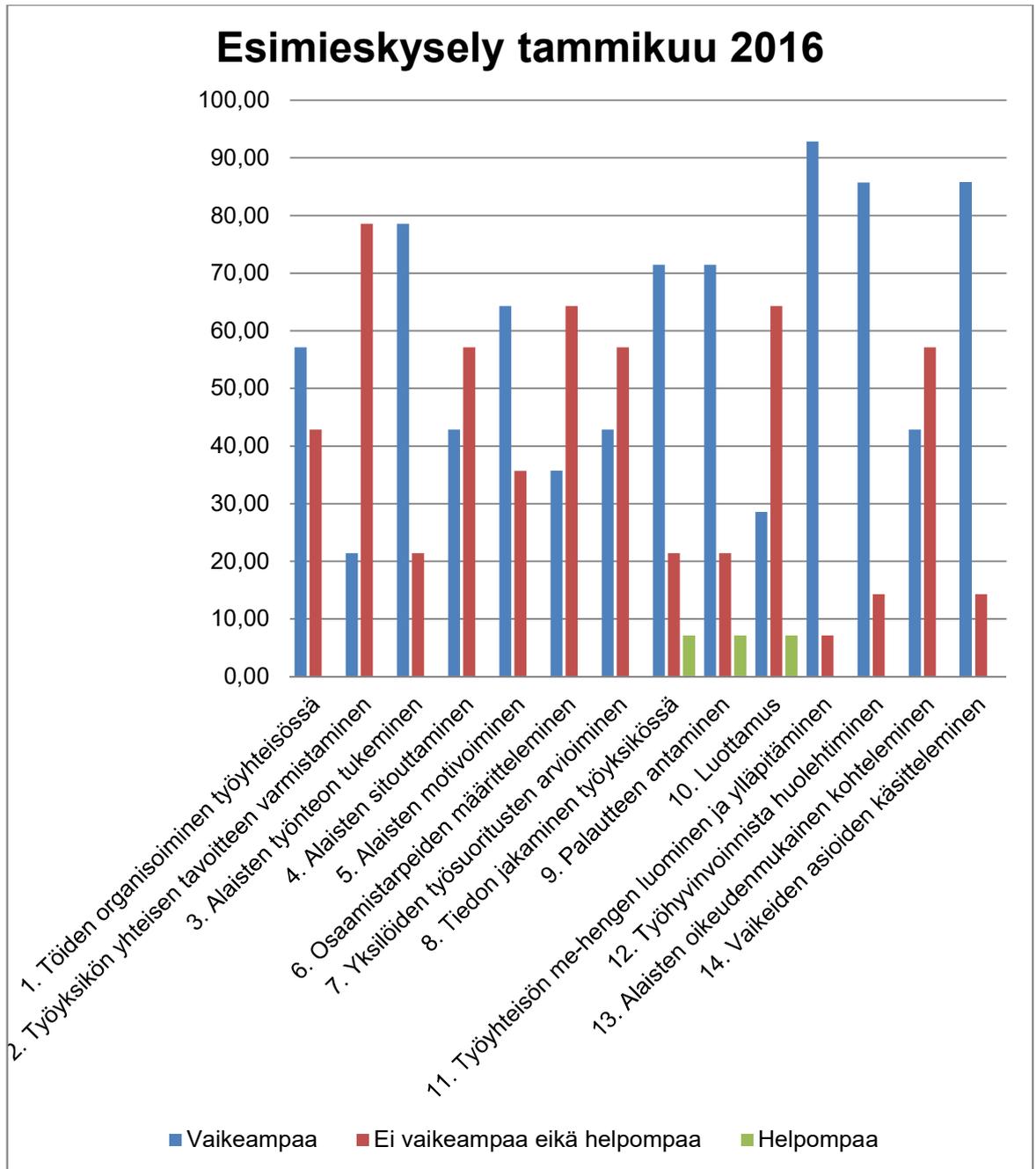
Kuten etäläisten, myös samapaikkaisten alaisten vastauskäyrä on nouseva vuoden 2016 vastauksissa. Muutosta edellisvuoteen on tapahtunut hyvin vähän. Suurin ero on tapahtunut erittäin tyytyväisen osalta, nousua 4,6 % ollen vuonna 2016 36,4 prosenttia.

## 8.2 Esimiesten seurantakyselyn tulokset

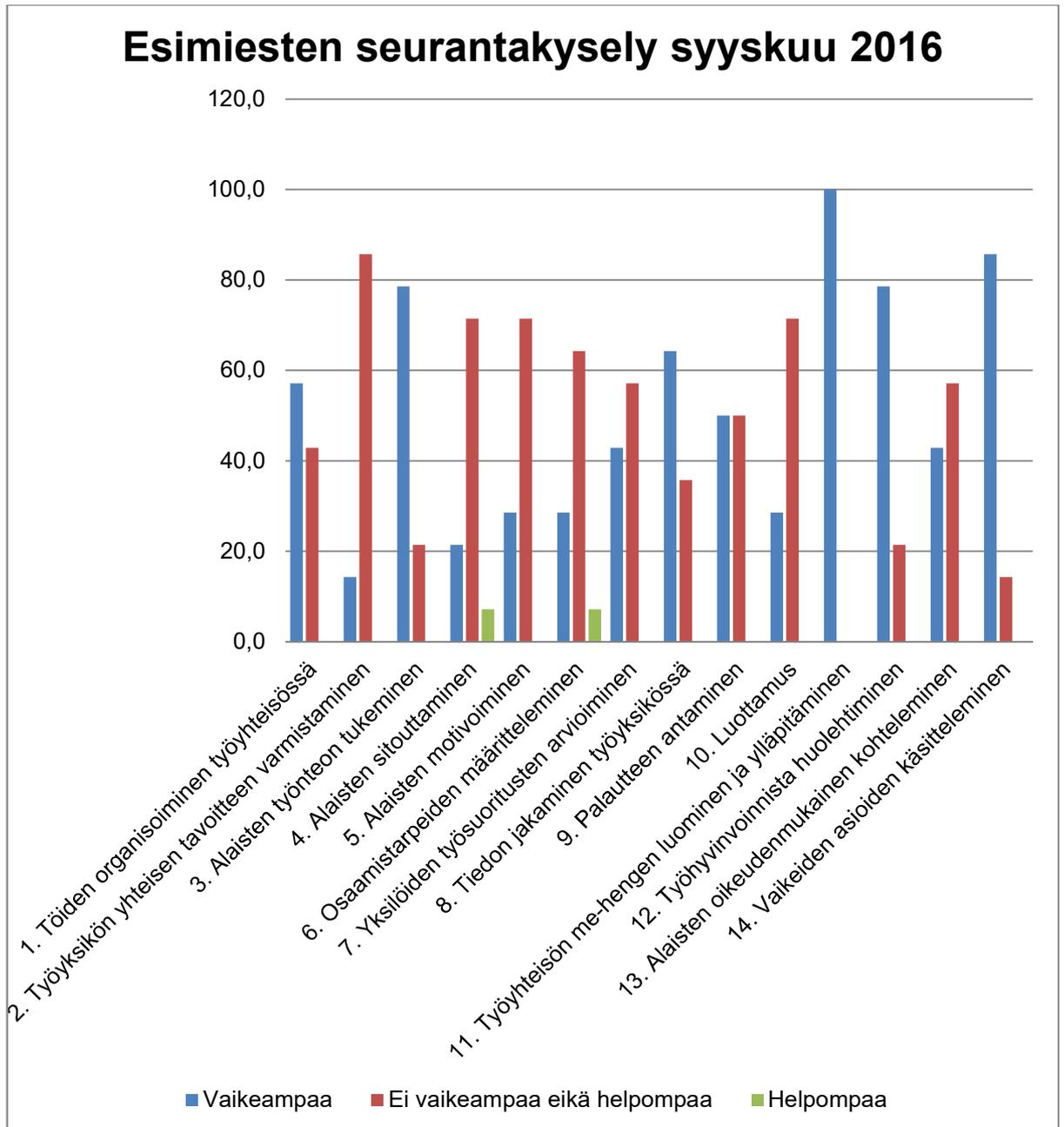
Seuraavassa käydään läpi esimiesten seurantakyselyn tuloksia. Seurantakysely toteutettiin syyskuussa 2016 ja sen tarkoituksena oli selvittää mahdollista esimiesten kokemaa muutosta kehittämisprosessin jalkauttamisen jälkeen sekä kokemuksia kehittämisprosessista ja sen hyödyllisyydestä. Tammikuussa 2016 toteutettiin laajempi esimieskysely, joka toimi osana alkukartoitusta ja jossa selvitettiin esimiesten sen hetkisiä

näkemyksiä monipaikkaisesta esimiestyöstä ja heidän siihen liittyviä ideoita ja ajatuksiin. Vertailen näiden kahden kyselyn vastauksia tässä luvussa. Lähetin molemmat kyselyt viidelletoista esimiehelle ja molempien kyselyiden vastausprosentti oli 93.

Kyselyn ensimmäinen kysymys esitettiin esimiehille sekä tammikuussa että syyskuussa seuraavasti: *Miten monipaikkainen työskentely tämän hetkisillä toimintatavoilla ja välineillä vaikuttaa seuraaviin asioihin esimiestyössäsi verrattuna siihen, että työyksikösi työskentely tapahtuisi yhdessä ja samassa paikassa?* Tammikuussa toteutetussa alkukyselyssä (kuvio 22) vaikeimmiksi nousivat työyhteisön me-hengen luominen ja ylläpitäminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen, vaikeiden asioiden käsitteleminen ja alaisten työntöön tukeminen. Syyskuussa toteutetussa seurantakyselyssä (kuvio 23) tilanne ei ollut muuttunut, sillä työyhteisön me-hengen luomista ja ylläpitoa pidettiin edelleen monipaikkaisessa työssä kaikista vaikeimpana verrattuna samapaikkaisesti tapahtuvaan työskentelyyn. Toiseksi vaikeimpana pidettiin vaikeiden asioiden käsittelyä ja seuraaviksi vaikeimpina alaisten työntöön tukemista sekä työhyvinvoinnista huolehtimista.



Kuvio 22. Esimieskysely tammikuu 2016.



Kuvio 23. Esimieskysely syyskuu 2016.

Seuraavassa kysymyksessä esimiehiä pyydettiin palaamaan edellisessä kohdassa hankalaksi arvioimiinsa asioihin ja järjestämään niistä viisi vaikeinta järjestykseen siten, että hankalin saa 5 pistettä, seuraavaksi hankalin 4 pistettä jne. Mikäli vaikeaksi arvioituja asioita oli alle viisi, aloitettiin pisteytys silti siten, että vaikein asia sai 5 pistettä.

Taulukossa 2 vastaukset on muutettu prosentuaalisiksi jakaumiksi siten, että korkeimman prosentin saanutta osa-aluetta pidetään esimiesten keskuudessa kaikkein hankalimpana jne.

	Tammikuun kysely, %	Syyskuun kysely, %
Työyhteisön me-hengen luominen ja ylläpitäminen	23,4	23,0
Vaikeiden asioiden käsitleminen	12,2	19,8
Työhyvinvoinnista huolehtiminen	13,7	13,4
Tiedon jakaminen työyksikössä	5,1	11,8
Yksilöiden työsuoritusten arvioiminen	5,1	10,2
Alaisten työnteon tukeminen	16,2	9,1
Töiden organisoiminen työyhteisössä	5,6	4,8
Alaisten oikeudenmukainen kohtelemine	3,6	4,3
Palautteen antaminen	6,1	2,1
Luottamus	4,6	1,6
Työyksikön yhteisen tavoitteen varmistaminen	0	0,0
Alaisten sitouttaminen	3,6	0,0
Alaisten motivoiminen	1	0,0
Osaamistarpeiden määrittely	0	0,0

Taulukko 2. Vaikeuden pisteyttäminen esimieskyselyt tammi- ja syyskuussa 2016.

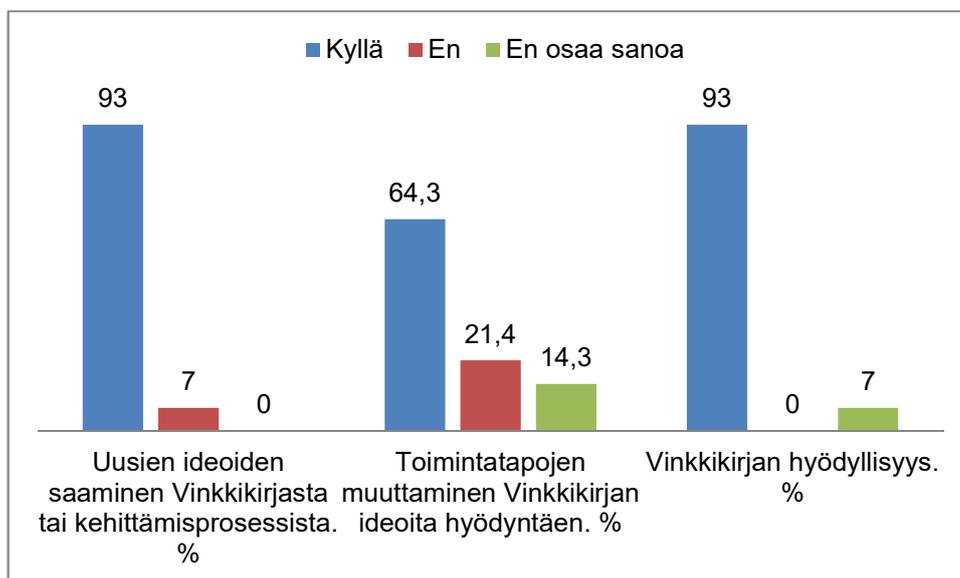
Työyhteisön me-hengen luomista ja ylläpitoa pidettiin molemmissa kyselyissä kaikista hankalimpana, eikä siinä oikeastaan ole tapahtunut muutosta seuranta- ja alkukyselyiden välillä. Seurantakyselyssä toiseksi vaikeimmaksi osa-alueeksi nousi vaikeiden asioiden käsittely. Tammikuun kyselyssä sitä ei vielä pidetty yhtä hankalana (muutos + 7,6 %). Työhyvinvoinnista huolehtiminen on pysynyt seurantajakson aikana melko samalla tasolla (tammikuussa 13,7 %, syyskuussa 13,4 %).

Tiedon jakaminen työyksikössä sekä yksilöiden työsuorituksen arvioiminen ovat molemmat nousseet ensimmäisestä kyselystä yli 5 prosenttia eli esimiehet kokevat ne alkukyselyä vaikeammiksi. Sen sijaan alaisten työnteon tukemisen koetaan helpottuneen (muutos – 7,1 %).

Muut osa-alueet saivat sekä alku- että seurantakyselyssä alle 7 prosenttia pisteistä. Näistä palautteen antaminen, luottamus sekä alaisten sitouttaminen koetaan entistä vähemmän vaikeiksi (muutos vähintään - 3 %).

Seurantakyselyn seuraavassa osassa, jonka tuloksia kun kuvattu kuviossa 24, pyysin esimiehiä arvioimaan vinkkirajaa ja kehittämissuunnitelmaa sekä niiden hyötyjä. Kyselyyn vastanneista 93 prosenttia koki saaneensa uusia ideoita monipaikkaiseen esimiestyö-

hönsä monipaikkaisen esimiestyön vinkkikirjasta tai muutoin kehittämisprosessista (esimerkiksi esimiespalaverit joissa käsiteltiin aihetta, esimieskysely, esimiesporinat).



Kuvio 24. Kysymyksiä monipaikkaisen esimiestyön vinkkikirjasta ja kehittämisprosessista.

64,3 % vastasi muuttaneensa toimintatapojaan monipaikkaisena esimiehenä vinkkikirjan ideoita hyödyntäen. Näistä 90 prosenttia piti uusia toimintatapojaan toimivina. 10 % ei osannut sanoa ovatko uudet toimintatavat toimivia. Pyysin esimiehiä tarkentamaan millaisia heidän uudet toimintatapansa ovat ja miten ne toimivat. Esimiehet mainitsivat ottaneensa käyttöön yhteydenpitomme -lomakkeen, vinkkejä viestintään, kokouspeli-säännöt, säännölliset sovitut Lync-palaverit, etäyhteydellä olevien paremman huomioimisen ja viikkokuulumispalaverit. Myös oman läsnäolon lisääminen mainittiin sekä alaisten rohkaiseminen vierailemaan muissa toimipisteissä. Vastauksissa vinkkikirja sai kehuja ja sitä pidettiin hyvänä tukena esimiehelle. Lisäksi vastattiin kiireen vieneen aikaa toimintatapojen vakiinnuttamiselta ja monien vinkkikirjan käytänteiden olleen jo ennestään itsellä käytössä.

21,4 % vastaajista ei ollut muuttanut toimintatapojaan monipaikkaisena esimiehenä vinkkikirjan avulla ja 14,3 % ei osannut ottaa kysymykseen kantaa. Pyysin niitä vastaajia, jotka eivät olleet muuttaneet toimintatapojaan, kertomaan siihen syitä. Syiksi mainittiin se, että monet vinkkikirjan käytännöistä olivat jo ennestään käytössä, säännöllisten työskentelypäivien järjestämisvaikeudet toiselle paikkakunnalle muiden työtehtävien vuoksi, ajanpuute ja se, että nykyiset toimintatavat ovat tuntuneet toistaiseksi riittävilä.

Vastaajista 93 prosenttia piti Monipaikkaisen esimiestyön vinkkirjaa hyödyllisenä. 7 % ei osannut ottaa kysymykseen kantaa.

Esitin seurantakyselyn lopuksi avokysymyksen: mihin tulisi vielä kiinnittää enemmän huomioita/kehittää monipaikkaisen esimiestyön saralla? Vastauksissa korostui riittävän yhteydenpidon, läsnäolon ja näkyvyyden lisääminen sekä etäalaisten mielessä pitäminen ja huomioiminen. Myös palautteenanto, niin kehuminen kuin rakentavan palautteen antaminen mainittiin. Esiin nostettiin myös esimiesten keskinäisen yhteistyön kehittäminen edelleen sekä kokemusten vaihto muiden valtion virastojen ja mahdollisesti myös muiden toimijoiden kanssa, jotka toimivat monipaikkaisesti. Myös siitä huomautettiin, että esimiestyöhön jää nykyisellään asiantuntijatyöltä liian vähän aikaa.

### 8.3 Johtopäätökset tutkimuksen tuloksista

VMBaro-kyselyn vastausten perusteella etäalaisten tyytyväisyys on kasvanut edellisvuodesta. Vain tyytyväisyys esimiesten onnistumiseen töiden organisoinnissa on laskenut. Myös samapaikkaiset alaiset ovat siihen tyytymättömämpiä kuin muihin selvitettyihin osa-alueisiin. Esimiesten onnistuminen töiden organisoinnissa sai etäalaisilta keskiarvoksi 3,1 ja samapaikkaisilta alaisilta 3,3. Kaikissa muissa kysymyksissä, vaikka samapaikkaisten alaisten tyytyväisyys olisikin laskenut, on keskiarvo silti vuonna 2016 vähintään 3,7, jota voidaan pitää hyvänä tuloksena.

Etäalaisten tyytyväisyys on siis parantunut vuoden 2015 kyselystä. Sen lisäksi erot verrokkiryhmään eli samapaikkaisiin alaisiin ovat kaventuneet tai poistuneet kokonaan. Keskiarvot ovat samalla tasolla kysymyksissä tyytyväisyys esimieheltä saatuun tukeen tuloksellisen työn mahdollistamiseksi ja oikeudenmukaiseen kohteluun esimiehen taholta. Muissa kysymyksissä ero keskiarvossa on vain 0,2.

Esimiehet pitivät vaikeina asioina monipaikkaisessa esimiestyössä yhä samoja asioita seurantakyselyssä kuin alkukyselyssä. Näitä olivat työyhteisön me-hengen luominen ja ylläpitäminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen, vaikeiden asioiden käsitteleminen ja alaisten työnteon tukeminen. Lisäksi tiedon jakaminen työyksikössä ja yksilöiden työsuoritusten arvioiminen koettiin seurantakyselyssä entistäkin vaikeammaksi.

Laatimaani Vinkkirjaa monipaikkaiseen esimiestyöhön ja kehittämisprosessia pidettiin esimiesten keskuudessa hyödyllisenä. 93 % esimiesten seurantakyselyyn vastanneista

oli saanut sen myötä uusia ideoita monipaikkaiseen esimiestyöhönsä ja yli 64 % oli muuttanut sen avulla toimintatapojaan. Vinkkirja sai kehuja. Ne, jotka eivät pitäneet vinkkirjaa hyödyllisenä, kokivat, ettei siinä ollut heille mitään uutta tai syynä oli ajanpuute.

## 9 Pohdinta

### 9.1 Kehittämistehtävän arviointi

Tutkimuksen tavoitteena ja pääongelmana oli tunnistaa monipaikkaisen työn johtamiseen liittyvät kehittämistarpeet Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskuksessa. Tarkoituksena oli kehittää esimiesten työkaluja ja taitoja luomalla monipaikkaisen organisaation esimiestyötä tukevia malleja heidän avukseen arjen esimiestyöhön. Mielestäni tavoite saavutettiin. Monipaikkaisen työn johtamisen kehittämiskohteet löydettiin esimiehiä osallistamalla ja haastatteleamalla. Asioita käsiteltiin yhdessä esimiesten kanssa ratkaisuja etsien. Konkreettisenä lopputuotoksena syntyi Vinkkirja monipaikkaiseen esimiestyöhön, jonka esimiehet ottivat hyvin vastaan ja ovat hyödyntäneet sitä. VMBaro-työtyytyväisyyskyselyn vastausten perusteella voidaan todeta alaisten olevan entistä tyytyväisempiä monipaikkaiseen esimiestyöhön.

Esimiehet itse kokivat, että tutkimusprosessin alussa heidän vaikeaksi kokemansa asiat olivat edelleen vaikeita myös prosessin lopussa. Kehittämisprosessissa olisi kenties voitu kiinnittää näihin asioihin vielä enemmän huomiota tai ehkä muutoksen tapahtuminen vaatii pidemmän aikavälin. Yhtenä syynä siihen, etteivät tulokset olleet parantuneet hankkeen edetessä saattaa olla myös aiheen käsittelyn mukanaan tuoma esimiesten lisääntynyt tietoisuus kyseisistä asioista. Toivon heidän huomionsa kiinnittyvän jatkossa enemmän kyseisiin monipaikkaiseen esimiestyöhön liittyviin seikkoihin ja muu-  
tosta tapahtuvan sitä myötä myös kehittämishankkeen jälkeen.

Tutkimuksessa oli tarkoitus toteuttaa henkilöstölle VMBaroa laajempi kysely monipaikkaisesta esimiestyöstä. Asiaa on käsitelty tarkemmin kappaleessa 7.3. Muutoksella ei sinällään ollut vaikutusta kehittämishankkeeseen, sillä se saatiin toteutettua myös näin, mutta olisi ollut mielenkiintoista saada alaisten kokemukset ja näkemykset laajemmin kuuluviin.

Asetettuihin tutkimuskysymyksiin löydettiin vastaukset kehittämishankkeessa esimieshaastatteluiden ja -kyselyn avulla, joihin olin valmistautunut perehtymällä viitekehykseen. Tutkimuskysymykset toimivat apuna teemahaastatteluiden teemoittelussa ja viitekehyksen rajaamisessa. Seuraavassa tutkimuskysymysten vastaukset on käyty tiivistetysti läpi ja niitä on peilattu viitekehykseen.

### *1. Mitä erityistä monipaikkaisen työn johtamisessa on huomioitava?*

Fimealaiset esimiehet näkivät monipaikkaisen työyhteisön esimiestyön eroavan perinteisestä samapaikkaisesta esimiestyöstä. Heidän mielestään erityisesti seuraaviin asioihin tulee kiinnittää enemmän huomiota monipaikkaisessa esimiestyössä: tasapuolisuus ja läsnäolo, jokapäiväinen viestintä ja tiedonkulku sekä luottamus.

Samat asiat nousivat esiin myös viitekehyksessä. Erityisesti luottamuksen merkitystä korostettiin (esimerkiksi Fried ja Hansson 2014, 55; Hyppänen 2012, 36; Vilkmán 2016, 20.) Tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden tärkeyttä esimiestyössä korostivat muun muassa Humala (2007, 85), Manka (2013, 179) ja Vartiainen ym. (2004, 154). Viestintää ja vuorovaikutusta pidetään tärkeänä kaikessa esimiestyössä (Åberg 2013), mutta sen nähdään korostuvan etäjohdettaessa (Humala 2007, 94; Surakka ja Laine 2011, 194).

Viitekehyksessä korostettiin kuitenkin myös suunnan näyttämisen korostumista erityisesti sen varmistamista, että henkilöstöllä on yhteinen visio ja tavoitteet tehtävästä työstä (Humala 2007, 33). Fimealaiset esimiehet eivät nähneet näiden muodostuvan monipaikkaiseen työhön liittyväksi haasteeksi. Vastaavasti Fimeassa ei nähty innostamisen ja motivoinnin korostuvan monipaikkaisessa työssä toisin kuin esimerkiksi Vilkmán (2016, 142).

### *2. Millaisia viestintä- ja vuorovaikutustaitoja monipaikkaisen työn johtajalta vaaditaan?*

Fimealaiset esimiehet näkivät kaikessa esimiestyössä viestintä- ja vuorovaikutustaitojen olevan avainasemassa, mutta joihinkin asioihin nähtiin kuitenkin olevan tarvetta kiinnittää enemmän huomiota monipaikkaisesti johdettaessa. Näitä ovat tiedonjako, viestinnän selkeys sekä viestintävälineiden sujuva käyttötaito. Myös avoimuuteen ja välittömään vuorovaikutukseen sekä palautteenantoon nähtiin olevan tarpeen panostaa.

Myös viitekehysaineistossa korostetaan samoja asioita. Esimiestyön nähdään olevan viestintää, sillä johtaminen toteutuu Åbergin (2013) mukaan viestinnän kautta. Viestintä ja tiedonkulku korostuvat etäjohdettaessa (Humala 2007, 94; Surakka ja Laine 2011, 194). Etäjohtajan on pidettävä yllä jatkuvaa dialogia ja vuorovaikutusta alaistensa kanssa. Tähän liittyy myös tiedonjako ja alaisten ottaminen mukaan luomaan uutta. (Humala 2007, 93-94.)

Viestinnän selkeydestä ja taidosta osata yhdistää eri viestintävälineitä kirjoittivat ainakin Humala (2007, 93-94), Vartiainen ym. (2004, 129) ja Vilkmán (2016, 141). Vilkmán nosti myös avoimuuden ja välittömán vuorovaikutuksen etäjohtajan tärkeiksi osaamisalueiksi (2016, 140). Palautteenannon merkitystä monipaikkaisessa työssä peräänkuuluttivat ainakin Vartiainen ym. (2004, 128) Kuusela (2013, 86-87) ja Hyppänen (2003, 161).

### *3. Miten monipaikkaisen työyhteisön yhteisöllisyydestä huolehditaan?*

Me-henki ja ilmapiiri nousivat fimealaisten esimiesten keskuudessa esiin hankalina työhyvinvoinnin osa-alueina monipaikkaisessa organisaatiossa. Me-hengen kannalta tärkeinä pidettiin koko työyksikön yhteisiä tilaisuuksia, kuten kokouksia ja kehittämisspäiviä. Yhteisten tilaisuuksien nähtiin luonnostaan lisäävän alaisten keskinäistä vuorovaikutusta. Osa esimiehistä kehotti lisäksi kaikkia alaisiaan matkustamaan silloin tällöin toiselle paikkakunnalle. Lisäksi työtehtävät nähtiin merkittävinä me-hengen ja vuorovaikutuksen synnyttäjinä, sillä tehdessään töitä yhdessä alaiset joutuvat olemaan vuorovaikutuksessa keskenään. Muina me-henkeä edistävinä keinoina nähtiin se, että kaikilla Fimean toimipaikoilla olisivat samat pelisäännöt ja toimintatavat, jolloin ei pääse syntymään tunnetta epäreiluudesta. Esimiehen mahdollisuuksiksi kehittää me-henkeä mainittiin omalla esimerkillä johtaminen sekä tiedon ja kuulumisten välittäjänä toimiminen paikkakuntien välillä.

Viiteaineistossa yhteisöllisyyteen liitettiin vahvasti viestintä, sillä sen nähdään yhdistävän ihmiset toisiinsa, ja yhteisön asioista tulee yhteisiä viestimällä. Monipaikkainen organisaatio saavuttaa parhaat tulokset silloin kun työyhteisö tuntee kuuluvansa yhteen. Me-henki on mahdollista saavuttaa yhteisen tekemisen ja sitä koskevan viestinnän kautta. (Vartiainen ym. 2004, 154-155.) Etäalaisten pelko siitä, ettei tule tasapuolisesti huomioiduksi, voidaan välttää hyvällä esimiestoiminnalla ja tiedottamisella (Vartiainen ym. 2004, 153).

Vilkmán (2016, 97-98) on luetellut konkreettisia keinoja me-hengen luomiseksi. Hänen listansa sisältää muun muassa seuraavat samat asiat, jotka myös fimealaiset esimiehet ovat maininneet: yhteiset työtehtävät (työparit), ryhmän tutustuminen toisiinsa ja yhteiset tilaisuudet, jotka voivat olla myös virtuaalisia.

### *4. Miten etäalaisen työsuojelusta huolehditaan?*

Esimiehen keinoiksi tukea etäalaisen työntekoa ja huolehtia jaksamisesta mainittiin Fimeassa yhteydenottokynnyksen tekeminen alaiselle mahdollisimman matalaksi, oma-aloitteiseen yhteydenpitoon kannustaminen, riittävä fyysinen läsnäolo, läsnäolontunteen luominen, tavoitettavissa oleminen, yhteydenpitäminen myös ilman agendaä sekä puhelut. Työkuorman ja työaikojen valvontaa ei nähty monipaikkaisuuteen liittyväksi ongelmaksi.

Työhyvinvointiin ja jaksamiseen liittyvien seikkojen tunnistaminen vaatii Vartiainen ym. (2004, 147-148) mukaan aktiivista johtamista, mikä edellyttää esimerkiksi vapaamuotoisia keskusteluja. Tavoitettavissa olemisen merkitystä korosti myös esimerkiksi Vilkmän (2016, 54), joka tuo asiaa esiin alaisen näkökulmasta: mikäli työntekijä ei saa työnsä kannalta tärkeisiin asioihin vastauksia, saattaa se heikentää motivaatiota. Vilkmän korostaa myös epämuodollisen yhteydenpidon tärkeyttä (2016, 55).

Esimiehen oma toiminta roolimallina on tärkeää. Hän voi omalla esimerkillään ohjata palautumisesta huolehtimista sekä tukea työaikakulttuuria, jossa ei ihannoida ylipitkiä työpäiviä. (Työturvallisuuskeskus 2011, 25.) Johdon vastuulla on huolehtia yksilön työn määrän oikeasta mitoittamisesta tarkastelemalla ja kuulostelemalla (Vartiainen ym. 2004, 150-151).

## 9.2 Viitekehysten soveltuvuus kehittämistehtävän toteutukseen

Viitekehys muodostui monipaikkaisuuteen ja monipaikkaiseen esimiestyöhön liittyvistä aiheista ja teorioista. Hyödynsin viitekehystä peilaten tutkimuksessa esimiehiltä saamiini vastauksia teoriaan ja taustoitin esimiehiä monipaikkaisen esimiestyön viitekehukseen käydessäni puhumassa heille aiheesta prosessin aikana sekä esitellessäni heille tutkimusteni tuloksia. Viitekehysten ja fimealaisten esimiesten kokemusten välillä on havaittavissa selkeää yhtenäisyyttä eli kokemukset ja käsitykset monipaikkaisesta esimiestyöstä ovat usein hyvin samankaltaisia organisaatiosta riippumatta. Lisäksi laatiessani Vinkkirjassa monipaikkaiseen esimiestyöhön on hyödynnetty opinnäytetyön viitekehystä.

Näkemykseni mukaan teoreettinen viitekehys soveltui hyvin kehittämistehtävän toteutukseen. Tämä käy ilmi myös edellisessä kappaleessa nähtävissä olevasta tutkimuskysymysten vastausten ja viiteaineiston vuoropuhelusta.

### 9.3 Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja verifiointi

Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys varmistui sillä, että tutkimuksessa tutkittiin halutun tuloksen eli Fimean monipaikkaisen esimiestyön kehittymisen kannalta oikeita asioita ja tutkimuskysymykset vastasivat kehitystehtävän aihetta. Tutkimuksen viitekehys pohjautui relevantteihin teorioihin ja toimintamalleihin ja käytetyt käsitteet oli määritelty selkeästi jo tutkimuksen alusta lähtien. Käytetyt toimenpiteet eli haastattelut, kyselyt, ryhmäporinat olivat sellaisia, joiden avulla saatiin selville Fimean monipaikkaisen esimiestyön nykytila ja kehittämistarpeet. Haastatteluissa otanta onnistuttiin rajaamaan oikein ja haastatteluiden avulla saatiin runsaasti hyödynnettävää tietoa. Kehittämistehtävässä käytetyt mittarit toimivat oikein eli mittasivat relevantteja asioita.

Reliabiliteetti eli pysyvyys pyrittiin toteuttamaan siten, että käytetyillä tutkimusmittareilla pystyttiin osoittamaan paikkariippumattoman työn johtamisessa tapahtuneet muutokset. Mittarit olivat yleisiä ja yksinkertaisia sekä helposti toistettavia. Tätä heikensi kuitenkin se, että VMBaro-työtyytyväisyyskysely uudistui vuodeksi 2016. Kysymyspatteristoa uudistettiin muuttamalla kysymyksiä. Niitä modernisoitiin ja muutettiin väittämien muotoon. Kyselyn uudistamisesta vastasi Valtiovarainministeriö, jossa oli myös määritelty uusille kysymyksille vastineet vanhasta kyselystä vertailutietojen saamiseksi. Kyseinen muutos heikensi kyselyn reliabiliteettiä, sillä jää arvailujen varaan oliko uudistetuilla kysymyksillä vaikutusta kyselyn tuloksiin ja ovatko kysymykset täysin vertailukelpoisia keskenään. Alla olevassa taulukossa on esitetty VMBaro-työtyytyväisyyskyselyn kysymykset vuodelta 2015 ja vastaavat kysymykset uudistetussa kyselyssä vuonna 2016.

<b>Kysymys VMBaro:ssa 2015</b>	<b>Kysymys VMBaro:ssa 2016</b>
Miten tyytyväinen olet?  1 = Erittäin tyytymätön 2 = Tyytymätön 3 = Ei tyytymätön ei tyytyväinen 4 = Tyytyväinen 5 = Erittäin tyytyväinen	  1= Täysin erimieltä 2 3 4 5 = Täysin samaa mieltä
Esimiehesi antamaan tukeen työhösi liittyvissä kysymyksissä ja työn teon edellytysten luonnissa (Esimiehellä tarkoitetaan lähiesimiestä eli esimiestä, jonka kanssa käyt kehityskeskustelun)	Lähiesimieheni toiminta tukee minua tuloksellisen työn tekemisessä.
Töiden yleiseen organisointiin työyhteisössäsi	Esimiehet ovat onnistuneet työyhteisöni töiden organisoinnissa. (Esimiehillä tarkoitetaan kaikkia oman prosessisi esimiehiä.)
Esimiehesi antamaan palautteeseen työtulok-	Lähiesimieheni antaa palautetta, joka tukee

sistasi, ammatinhallinnastasi ja työssä kehitymisestäsi (Esimiehellä tarkoitetaan lähiesimiestäsi eli esimiestä, jonka kanssa käyt kehityskeskustelun)	työssä onnistumistani.
Oikeudenmukaiseen kohteluusi esimiehesi taholta (Esimiehellä tarkoitetaan lähiesimiestäsi eli esimiestä, jonka kanssa käyt kehityskeskustelun)	Lähiesimieheni kohtelee minua oikeudenmukaisesti.
Esimiehesi läsnäoloon ja alaistensa huomioimiseen (Esimiehellä tarkoitetaan lähiesimiestäsi eli esimiestä, jonka kanssa käyt kehityskeskustelun)	Olen tyytyväinen lähiesimieheni läsnäoloon ja alaistensa huomioimiseen

Taulukko 3. VMBaro-työtyytyväisyyskyselyn kysymykset vuosina 2015 ja 2016.

Reliabiliteettiin vaikuttaa myös se, että kysely ja haastattelut on mahdollista toistaa, ja käytetty toimintamalli soveltuu käytettäväksi myös muissa organisaatioissa.

Verifiointi eli todentaminen varmistettiin puolestaan siten, että saatuja tuloksia tulkittiin ja tarkasteltiin kriittisesti, tarkasteltiin tulosten toimivuutta eli toimiiko tuotettu malli siten kuin oli tarkoitus ja että tutkimus täyttää sille asetetut tavoitteet. Alkukyselyn tuloksia verrattiin lopputulosten kanssa. Vinkkirja monipaikkaiseen esimiestyöhön on kaikkien esimiesten käytettävissä ja saatavilla.

#### 9.4 Toimenpidesuosituksien

Monipaikkaisen organisaation esimiestyön kehittäminen on aihe, johon tulee kiinnittää tulevaisuudessa entistä enemmän huomiota etätöiden ja monipaikkaisuuden lisääntymisessä. Fimeassa toteutettu kehittämishanke oli hyvä johdatus aiheeseen, johon on syytä kiinnittää huomiota myös jatkossa. Hankkeen lopputuloksia mitatessa kävi ilmi, että esimiehet kokevat yhä jotkin asiat samapaikkaista esimiestyötä vaikeammiksi monipaikkaisen organisaation esimiestyössä. Erityisesti näihin kohtiin on syytä kiinnittää jatkossa entistä enemmän huomiota. Vaikeaksi koettujen asioiden joukossa olivat muun muassa työhyvinvoinnin sekä me-hengen kehittäminen ja ylläpitäminen. Molemmat ovat luonteeltaan sellaisia, ettei esimies yksin pysty niihin vaikuttamaan vaan myös jokaisen yksikön jäsenen on itse otettava niistä vastuuta. Esimies ei voi yksipuolisesti parantaa kenenkään työhyvinvointia tai luoda ryhmälle hyvää me-henkeä, jos alaiset eivät ole itse aktiivisia ja vastaanottavia.

Kehittämishankkeeseen voitaisiin ottaa mukaan myös alaiset. Yllä kuvatun lisäksi tutkimuksen aikana myös esimiehet peräänkuuluttivat, että alaisten ymmärrystä monipaikkaisessa organisaatiossa työskentelystä olisi syytä lisätä. Perusteluina käytettiin muun muassa vallitsevaa organisaatiokulttuuria, jossa esimiehen tulisi olla aina vieressä ja lisäksi alaisia saattaa olla vaikea saada kiinni kännyköillä, mikä vaikeuttaa esimiestyötä.

## 9.5 Itsearviointi

Asetin itselleni tutkimuksen alussa kolme kysymystä, joiden avulla arvioisin myöhemmin tutkimuksen onnistumista. Nämä kysymykset on esitetty opinnäytetyön alussa kappaleessa 2.2. Käyn seuraavaksi läpi onnistumistani kyseisten kysymysten avulla.

### *1. Onko monipaikkaisen työn johtamista tukeva malli laadittu?*

Kyllä. Onnistuin löytämään kehittämistoimenpiteet ja luomaan apuvälineitä monipaikkaisen esimiestyön tueksi. Ne konkretisoituivat laatimassani Vinkkikirjassa monipaikkaiseen esimiestyöhön.

### *2. Onko monipaikkaisen työn johtamista tukeva malli jalkautettu?*

Kyllä. Esimiehet saatiin osallistettua kehittämisprosessiin ja ottamaan käyttöön uusia toimintatapoja. Vinkkikirja monipaikkaiseen esimiestyöhön otettiin hyvin vastaan esimiesten keskuudessa. Tämä pystyttiin todentamaan esimiehille tehdyn seurantakyselyn avulla.

Toimintatutkimuksella pyritään vaikuttamaan vallitseviin käytäntöihin ja osallistaa tutkimuksen kohteena olevat tutkimukseen. Mielestäni nämä molemmat osa-alueet toteutuivat tutkimuksessa, sillä vallitsevien käytänteiden tunnistamisen jälkeen niihin pyrittiin löytämään kehittämistoimia ja se tehtiin yhdessä esimiesten kanssa. Osallistin esimiehiä hankkeessa runsaasti niin kyselyiden, haastatteluiden, ryhmäporinoiden kuin esimiespalavereidenkin avulla.

### *3. Toimiiko luotu malli?*

Kyllä. Kysymys on melko laaja, mutta ainakin esimiesten seurantakyselystä saamieni vastausten perusteella, joiden mukaan 90 % uusia toimintatapoja kehittämisprosessin myötä käyttöönottaneista esimiehistä piti uusia toimintatapojaan toimivina, luotu malli

toimii. Myös henkilöstölle tehdystä VMBaro-työtyytyväisyyskyselystä saadut vastaukset tukevat näkemystä mallin toimivuudesta.

Onnistumisena voidaan pitää myös sitä, että asettamani aikataulu piti, vaikka esimieskyselyn ja haastatteluiden ajankohta siirtyikin hieman. Alun perin asettamani aikaikkuna oli riittävä ja mahdollisti pienen muutoksen. Tätä edesauttoi myös se, että opinnäytetyö oli muilta osin hyvällä mallilla ja näin ollen pystyin toimimaan joustavasti.

## Lähteet

Bergbom Barbara, Leppänen Anneli, Antti-Poika Tuula, Härmä Mikko & Mukala Kristiina 2015. Työmatkalla maailmalla. 1. painos. Työterveyslaitos.

Cascio, Wayne F. & Shurygailo, Stan 2003. E-Leadership and Virtual Teams. Organizational Dynamics, Vol31, N. 4, s. 362-376. Elsevier Science Inc.

Etätyötä koskeva puitesopimus, 2002.

Fimea 2011. Ajankohtaista. Luettavissa: [http://www.fimea.fi/ajankohtaista/ajankohtaista\\_uutissivu/1/0/fimean\\_paatoimipaikkana\\_pysyy\\_kuopio\\_ja\\_laakeosaaminen\\_varmistetaan\\_tavoitteena\\_euroopan\\_paras\\_laake\\_virasto](http://www.fimea.fi/ajankohtaista/ajankohtaista_uutissivu/1/0/fimean_paatoimipaikkana_pysyy_kuopio_ja_laakeosaaminen_varmistetaan_tavoitteena_euroopan_paras_laake_virasto). Luettu 5.10.2014.

Fimea 2016. Tietoa Fimeasta. Luettavissa: [http://www.fimea.fi/tietoa\\_fimeasta](http://www.fimea.fi/tietoa_fimeasta). Luettu: 27.7.2016.

Fimean strategia 2016-2025. Luettavissa: [http://www.fimea.fi/tietoa\\_fimeasta/organisaatio/strategia](http://www.fimea.fi/tietoa_fimeasta/organisaatio/strategia). Luettu 27.7.2016.

Fried, Jason & Hansson David Heinemeier 2014. Etänä – toimistoa ei tarvita. Kauppakamari.

Haapamäki, Johanna, Hakonen, Marko, Simanainen, Kaisa, Vartiainen Matti, Nieminen, Mika P. & Virtaharju, Jouni 2010. Kohti monipaikkaista virastoa – Opas hajautuneisuuden vaatimiin muutoksiin. Aalto-yliopisto, Teknillinen korkeakoulu, BIT Tutkimuskeskus.

Helle, Minna 2004. Etätyö. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutkija ja kirjoita. 15. uud. painos. Tammi. Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2005. Tutkija ja kirjoita. 11. painos. Tammi. Helsinki.

Humala, Iris 2007. Johda verkossa : virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Infor. Helsinki.

Hyppänen, Riitta 2012. [http://cmhr.fi/wp-content/uploads/2012/07/Hyppanen\\_TyonTuuli\\_012012\\_12062012.pdf](http://cmhr.fi/wp-content/uploads/2012/07/Hyppanen_TyonTuuli_012012_12062012.pdf). Luettu: 22.3.2015.

Hyppänen Riitta 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Edita. 3. uud. painos. Porvoo.

Hyppänen Riitta 2003. Henkilöstöjohtaminen. Edita. 2.-3. painos. Helsinki.

Kronberg, Karl-Johan 2015. Etä- tai virtuaalijohtaja, tiedätkö mitä sinulta vaaditaan?. Mercuri Urval. <http://mercuriurvalblogi.fi/eta-tai-virtuaalijohtaja-tiedatko-mita-sinulta-vaaditaan/>. Luettu: 2.10.2016.

Kuula, Arja 2006. Toimintatutkimus. Luku 5.4. kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen, Anita ja Puusniekka, Anna, KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html). Luettu: 4.4.2015.

Kuula, Arja 1999, Toimintatutkimus -Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä, Vastapaino. Tampere.

Kuusela, Sari 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. SanomaPro. Helsinki.

Manka, Marja-Liisa 2013. Työn ilo. 1.-4. painos. SanomaPro. Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Luettu: 3.4.2015.

Silius, Kirsi & Tervakari, Anne-Maritta 2006. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät - luentoaineisto. Luettavissa <http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/kval-tutk/2005/luennot2005/liitteet/kvalit070306.pdf>. Luettu: 15.5.2015.

Sitra 2015. Hallintoneuvoston katsaus 2/2015. <http://www.sitra.fi/artikkelit/sitran-toiminta/hallintoneuvoston-katsaus-22015>. Luettu: 1.8.2016.

Surakka, Tarja & Laine, Nina 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media.

Tuominen, Saku & Pohjakallio, Pekka 2012. Työkirja, työelämän vallankumouksen perusteet. WSOY. Helsinki.

Työterveyslaitos työhyvinvointifoorumi 2015. Työaika ja terveys -esite. <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/sivut/default.aspx>. Luettu: 11.5.2015.

Työturvallisuuskeskus 2011. Mobiili työ. Tammerprint. Tampere.

Työ 2.0. Valtiovarainministeriö 2016. <http://vm.fi/tyo-2.0>. Luettu: 27.7.2016.

Valtiovarainministeriö 2010. Ohjeet. Etätyön periaatteet ja palvelussuhteen ehdot. VM/1978/00.00.00/2010. [http://vm.fi/documents/10623/1115054/Etaetyoen\\_periaatteet\\_ja\\_palvelussuhteen\\_ehdot\\_sekae\\_puitesopimus\\_liite.pdf/a2e27e41-6e09-4f1d-bcc6-007cf127cb22](http://vm.fi/documents/10623/1115054/Etaetyoen_periaatteet_ja_palvelussuhteen_ehdot_sekae_puitesopimus_liite.pdf/a2e27e41-6e09-4f1d-bcc6-007cf127cb22). Luettu: 6.4.2015.

Vartiainen, Martti & Kokko, Niina & Hakonen, Marko 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Talentum. Helsinki.

Vilkman, Ulla 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Talentum pro. Helsinki.

Virtuaaliyliopisto. Taideteollinen korkeakoulu. Tutkimusmenetelmä. Ohjaava tutkimus ja kehittäminen. Toiminnan kehittäminen.  
[http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html\\_files/153\\_ohjaava.html#toimtutk](http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/153_ohjaava.html#toimtutk).  
Luettu 16.9.2016.

VMBaro 2016. <http://www.vmbaro.fi/>. Luettu 27.7.2016.

Zaccaro, Stephen J. & Bader, Paige 2003. E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good. *Organizational Dynamics*, Vol 31, No.4, s. 337-387. Elsevier Science, Inc.

Åberg, Leif 2006a. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Åberg, Leif 2006b. Johtajuus- ja asiantuntijaviestinnän erikoiskurssi, syyslukukausi 2010. Luettavissa. Luettavissa  
<http://blogs.helsinki.fi/aberg/files/2008/03/jav10syys03b.pdf>. Luettu: 9.5.2015.

Åberg, Leif 2013. Helsingin yliopisto, sosiaalitieteiden laitos Kuntatyönantajat, rekrytointiverkoston seminaari. Luettavissa  
<http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/esimiehille/rekrytointi/kansainvalinen/verkostot/seminarit/2013100809/leif-aberg.pdf>. Luettu: 9.5.2015.

## Saate ja esimieskysely I

**From:** Viirre Mari

**To:**

**Subject:** Kysely esimiehille – esimiestyön kehittäminen monipaikkaisessa organisaatiossa

**Date:** 7. tammikuuta 2016

Hei,

Kuten esimiespalaverissa 18.12. kerrottiin, teen opinnäytetyönäni kehittämishankkeen Fimeaan, jonka aihe on *esimiestyön kehittäminen monipaikkaisessa organisaatiossa*.

Näkökulmana on *esimiehen toiminta* monipaikkaisessa työyhteisössä. Hankkeen toteutus ei ole mahdollista ilman teitä, monipaikkaisessa työyhteisössä työskenteleviä esimiehiä. Siksi kiitän teitä jo näin alkuun myönteisestä suhtautumisesta tutkimukseeni!

Aloitan tutkimuksen esimieskyselyllä, johon on linkki tässä viestissä. Lisäksi olen kutsunut muutamia teistä haastatteluun.

*Monipaikkaisen työyhteisön esimiestyöllä* tarkoitetaan tässä tutkimuksessa päivittäistä esimiestyötä tilanteessa, jossa lähiesimies ja alainen eivät työskentele fyysisesti samassa paikassa.

Monipaikkaisissa organisaatioissa työyhteisöt ovat jakaantuneet eri paikkoihin ja organisaation sisäinen kommunikointi tapahtuu pääasiallisesti viestintäteknologiaa käyttäen. Monipaikkaisuus voi johtua organisaation jakautumisesta useampiin toimipisteisiin, etätyömahdollisuudesta tai liikkuvasta mobiilistyöstä. Monipaikkaisuus on yleistynyt työn organisoinnin uutena muotona aiheuttaen uusia haasteita esimiestyölle.

Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa monipaikkaisen organisaation esimiestyöhön liittyvät kehittämistarpeet ja kehittää esimiehille työkaluja luomalla etäjohtamista tukevia malleja avuksi arjen esimiestyöhön. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään esimiesten etäjohtamisessa käyttämät hyvät nykykäytännöt, kokemukset ja ideat. Tarkoituksena on luoda monipaikkaista esimiestyötä tukeva pilottimalli, joka on tarkoitus ottaa käyttöön alkuvuoden aikana 2016. Syksyllä 2016 selvitetään toimiiko uusi malli ja päätetään mahdollisista jatkotoimista. Tällöin toistetaan tämän esimieskyselyn ensimmäinen kysymysosa.

*Kyselyyn vastaamiseen on hyvä varata aikaa noin puolituntia.* Kysely on mahdollista keskeyttää ja jatkaa myöhemmin uudelleen samasta kohdasta kun toimii webropolin antamien ohjeiden mukaisesti.

Vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja ne julkaistaan työssä siten, ettei vastaajia voi niistä tunnistaa.

Kysely on auki to 7.1.- to 14.1.2016.

Kyselyyn pääset tästä linkistä:

*Kiitokset antamastasi ajasta tutkimukseen!*

Mari Viirre, p. 3647  
Tradenomi YAMK-opiskelija,  
Metropolia ammattikorkeakoulu

**Mari Viirre**

Henkilöstökoordinaattori

[mari.viirre@fimea.fi](mailto:mari.viirre@fimea.fi)

**Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimea**

PL 55, 00034 FIMEA | Puh. 029 522 3341 | [kirjaamo@fimea.fi](mailto:kirjaamo@fimea.fi) | [www.fimea.fi](http://www.fimea.fi) | Y-tunnus 0921536-6

Tämä viesti on tarkoitettu ainoastaan siinä mainitulle vastaanottajalle ja se voi sisältää lain suojaamaa tietoa, jota ei saa paljastaa ulkopuolisille. Tämän viestin kaikki luvaton käyttö, jakelu tai kopiointi on ankarasti kielletty. Jos olette saanut tämän viestin erehdyksessä, pyydämme ilmoittamaan meille asiasta välittömästi vastaamalla siihen ja poistamaan aineiston tietokoneeltanne.

Esimiestyön kehittäminen monipaikkaisessa organisaatiossa  
Esimieskysely, Fimea  
tammikuu 2016

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn esimiestyön kehittämiseksi monipaikkaisessa Fimeassa!

Kyselyssä on kolme osaa, joista ensimmäisessä käsitellään organisaation monipaikkaisuuden vaikutusta esimiestyöhön. Ideasta kokeiluun? -osassa vastaajat ottavat kantaa ja jatkokehittävät monipaikkaisen organisaation esimiestyötä tukevia ideoita. Lopuksi, viimeisessä osassa, esitetään pari kysymystä tämän hetkisistä toimintatavoistasi.

## I Monipaikkaisuuden vaikutus esimiestyössä

### A. Miten monipaikkainen työskentely tämän hetkisillä toimintatavoilla ja välineillä vaikuttaa seuraaviin asioihin esimiestyössäsi verrattuna siihen, että työyksikkösi työskentely tapahtuisi yhdessä ja samassa paikassa?

Toimintatavoilla tarkoitetaan tässä omiasi sekä Fimeassa muutoin käytössä olevia työskentelytapoja, tottumuksia, kulttuuria yms. Välineillä tarkoitetaan tässä käytössä olevia tietoteknisiä välineitä (esim. Lync, sähköposti, Fintra) sekä muita käytössä olevia esimiestyötä ja työntetoa tukevia ohjeita tms. Työyksiköllä tarkoitetaan sinun ja suorien alaisiesi muodostamaa työyhteisöä.

Asteikko:

- -2 On paljon vaikeampaa monipaikkaisessa kuin paikallisessa esimiestyössä
- -1 On jonkin verran vaikeampaa monipaikkaisessa kuin paikallisessa esimiestyössä
- 0 Ei ole vaikeampaa eikä helpompaa (neutraali) monipaikkaisessa kuin paikallisessa esimiestyössä
- 1 On jonkin verran helpompaa monipaikkaisessa kuin paikallisessa esimiestyössä
- 2 On paljon helpompaa monipaikkaisessa kuin paikallisessa esimiestyössä

Valitse vain yksi vastausvaihtoehto.

	-2 Paljon vaikeampaa	-1 Jonkin verran vaikeampaa	0 Neutraali	1 Jonkin verran helpompaa	2 Paljon helpompaa		
1. Töiden organisoiminen työyhteisössä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vaikeusaste (1)	<input type="checkbox"/>
2. Työyksikön yhteisen tavoitteen varmistaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vaikeusaste (2)	<input type="checkbox"/>
3. Alaisten työnteon tukeminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vaikeusaste (3)	<input type="checkbox"/>
4. Alaisten sitouttaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vaikeusaste (4)	<input type="checkbox"/>
5. Alaisten motivoiminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vaikeusaste (5)	<input type="checkbox"/>
6. Osaamistarpeiden määrittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vaikeusaste (6)	<input type="checkbox"/>
7. Yksilöiden työsuoritusten arvioiminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vaikeusaste (7)	<input type="checkbox"/>

8. Tiedon jakaminen työyksikössä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vaikeusaste (8)	<input type="checkbox"/>
9. Palautteen antaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vaikeusaste (9)	<input type="checkbox"/>
10. Luottamus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vaikeusaste (10)	<input type="checkbox"/>
11. Työyhteisön me- hengen luominen ja ylläpitäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vaikeusaste (11)	<input type="checkbox"/>
12. Työhyvinvoinnista huolehtiminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vaikeusaste (12)	<input type="checkbox"/>
13. Alaisten oikeudenmukainen kohteleminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vaikeusaste (13)	<input type="checkbox"/>
14. Vaikeiden asioiden käsitteleminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vaikeusaste (14)	<input type="checkbox"/>

### B. Vaikeusaste

Äskeisen kysymyksen lopussa on näkyvissä **Vaikeusaste**-sarake vastauskenttineen.

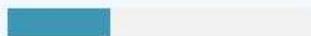
Palaa vielä äskeisessä kohdassa vaikeaksi arvioimiisi asioihin ja **valitse niistä viisi vaikeinta** (tai kaikki jos vaikeaksi arvioimiasi asioita on alle viisi), **jotka merkitset vaikeusaste-vastauskenttiin vaikeusjärjestykseen** siten, että **vaikein = 1, seuraavaksi vaikein= 2 jne.**

C. Millä konkreettisilla keinoilla/toimintatavoilla yllä vaikeammaksi arvioimiasi asioita voitaisiin kehittää?

D. Mikä toiminnassasi monipaikkaisen työyhteisön esimiehenä on mielestäsi parasta ja onnistunutta?

Keskeytä

Seuraava -->



Esimiestyön kehittäminen monipaikkaisessa organisaatiossa  
Esimieskysely, Fimea  
tammikuu 2016

## II Ideasta kokeiluun?

Seuraavassa on esitetty 50 erilaista monipaikkaiseen esimiestyöhön liittyvää toimintatapaa. Haluan selvittää Sinun mielipiteesi niiden käyttökelpoisuudesta, kehittämistarpeesta tai romukoppaan joutumisesta. Myös kaikki uudet ideat ovat tervetulleita.

**Mitä mieltä olet seuraavista?** Voit myös **jatkojalostaa** ideoita kirjoittamalla kommentteja kunkin idean jälkeiseen tekstikenttään.

Arvioi ideat asteikolla:

- 1= Idea ei ole kokeilemisen arvoinen 
- 0 = Idea kaipaa jatkokehitystä 
- 1 = Idea on kokeilemisen arvoinen 

Kirjoitathan lisäksi perusteluja tai kehitysideoita tekstikenttiin.

Arvioinnin lisäksi merkitse ruksi sellaisen idean kohdalle, joka on ollut tai on edelleen käytössäsi.

Työyksiköllä tarkoitetaan työyhteisöä, jonka muodostat suorien alaistesi kanssa.

Etäalaisella ja etäällä työskentelevillä alaisilla tarkoitetaan alaisia, jotka työskentelevät fyysisesti eri paikassa kuin heidän lähiesimiehensä esimerkiksi toisessa toimipisteessä.

-1 0 1 Idea on/on ollut käytössäsi  
  

### ESIMIEHEN JA ALAISEN VÄLINEN YHTEYDENPITO

- |   |                      |                          |                          |                          |                          |
|---|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Esimies varaa kalenteristaan erillisen ajan etäällä oleville alaisilleen esim. joka tiistai klo 9-10, jolloin esimies ottaa yhteyden etäalaisiinsa keskustellakseen myös muista kuin kiireellisistä työasioista kuten jaksamisesta ja työmäärästä. Kiinteä ajankohta mahdollistaa, että alainen osaa valmistautua. | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Esimies on yhteydessä etäalaiseen vähintään kerran viikossa ilman työagendaa silloin kun esimiehellä on siihen sopiva hetki, kuten työmatkoillaan.   | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Esimies selvittää itseään varten miten kukin hänen etäalaisistaan mieluiten kommunikoi ja milloin on paras hetki olla yhteydessä.  | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Kaikkia alaisia kohdellaan kuin he työskentelisivät etäällä. Esim. kaikki keskustelut käydään Lyncin avulla.   | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- |   |                      |                          |                          |                          |                          |
|---|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 5. Esimies soittaa etäalaiselleen säännöllisesti. Kirjoita tekstikenttään kuinka usein tämän pitäisi mielestäsi tapahtua säännöllisesti?  | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Esimies ja etäalainen ovat yhteyksissä vain tarvelähtöisesti töistä johtuvista syistä.   | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Esimies odottaa, että etäalainen on itse aloitteellinen yhteydenpidossa.   | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Esimiehen ja alaisen kahdenkeskiset tapaamiset korvataan kokonaan videoneuvottelulla ja Lync:llä.  | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Esimies työskentelee etäalaistensa kanssa säännöllisesti ennaltasovittuna ajankohtana samassa paikassa (esim. samassa toimipisteessä). Kirjoita tekstikenttään kuinka usein esimiehen tulisi mielestäsi työskennellä etäalaisen kanssa samassa paikassa? | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Matkustamista koskevat rajoitukset poistetaan ml. matkustukseen käytettävissä olevia määrärahoja lisätään.  | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Esimies ilmoittaa alaisille etukäteen, kun on tulossa ko. toimipisteeseen, jotta henkilöt tietävät hänen olevan käytettävissä.  | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Pidetään kehityskeskustelut aina kasvokkain.  | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Pidetään kehityskeskustelut etäalaisten kanssa Lyncillä tai videolla.   | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### TYÖYKSİKÖN VIESTINTÄTAVAT JA -VÄLINEET SEKÄ TIEDON JAKAMINEN

Vastausvaihtoehtojen järjestys (sama kuin yllä):    Idea on/on ollut käytössäni

- |   |                      |                          |                          |                          |                          |
|---|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 14. Vähennetään sähköpostin käyttöä ja siirrytään käyttämään Fintraa ja Lynciä keskustelemaan kommentoinnin ja yhteiskehittelyn muotona.  | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Järjestetään henkilöstölle koulutusta tai tukiklinikoita viestintävälineiden käytöstä esim. Lync, Fintra, videoneuvottelulaitteet ja älypuhelin.  | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. Varmistetaan, että jokainen osaa käyttää videoneuvottelulaitteita sekä Lynciä (chat-pikaviestintä, puhelu, tiedoston jakaminen).  | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Esimies aloittaa viikon lähettämällä kaikille alaisilleen yhteisen infon viikon tulevista tapahtumista, tavoitettavuudesta, tehdyistä saavutuksista ja palautetta/kiitoksia. Tämän informaatio-/tsemppausviestin voisi vaihtoehtoisesti tehdä myös videona. | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. Blogi, jossa esimies kertoo ajankohtaisista asioista ja ajatuksistaan.  | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. Videoblogi, jossa esimies kertoo ajankohtaisista asioista ja ajatuksistaan.   | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. Fintran työryhmätilojen laajempi hyödyntäminen työyksikössä.  | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

21. Luodaan esimiesviestinnälle selkeät ohjeet esim. mikä viestintäväline on sopiva kuhunkin tilanteeseen.

#### KOKOUSKÄYTÄNNÖT

22. Työyksikkökokouksiin laaditaan tarkemmat pelisäännöt. Kokoukset voivat olla myös virtuaalisia tai osin virtuaalisia.

23. Työyksikkökokouksia pidetään vain siten, että kaikki ovat fyysisesti samassa tilassa.

24. Työyksikössä pidetään säännöllisesti kaikille pakollinen kokous (esim. viikko- tai kuukausikokous), joka voi olla myös virtuaalinen tai osin virtuaalinen.

25. Pidetään yksikkökokoukset aina Lyncillä, jolloin osallistumistapa on kaikille tasapuolinen ja Lyncistä tulee jokaiselle tuttu arkipäiväinen työväline.

26. Tallennetaan yksikkökokoukset ja muut vastaavat tilaisuudet (Lyncillä). Tällöin ne, jotka eivät pääse osallistumaan liveä tilaisuuteen, pystyvät katsomaan sen myöhemmin.

27. Esimies pitää erilliset kokoukset eri toimipisteissä olevan henkilöstönsä kanssa.

#### TYÖHYVINVOINTI JA YHTEISÖLLISYYS

Vastausvaihtoehtojen järjestys (sama kuin yllä):    Idea on/on ollut käytössäni

28. Otetaan käyttöön etäesimieistyön tueksi Fiilismittari, jonka avulla henkilöstö voi viestiä lähes reaaliaikaisesti omaa mielialaansa (esim. hymynaamoin) esimiehelleen esim. päivä- tai viikkotasolla. Sovellusta voitaisiin käyttää esimerkiksi älypuhelimella.

29. Hyödynnetään edellisessä kohdassa kuvattua Fiilismittaria esim. yksikkökokousten tyytyväisyyden mittaamiseen kysymällä henkilöstön mielialoja kokouksesta heti sen päätyttyä. Vastaavasti voitaisiin toimia myös esimerkiksi kehittämispäivien tai kehityskeskusteluiden jälkeen tai niiden suunnittelun tukena (esim. järjestämällä Fiilismittarilla äänestyksiä).

30. Esimies varaa aikaa henkilökohtaiseen ”mitä kuuluu”-keskusteluun kasvokkain jokaisen kanssa säännöllisesti.

31. Työyksikössä järjestetään säännöllisesti virtuaalikalvihuoneita epävirallista porinaa varten, joissa kaikki ryhmään kuuluvat ovat paikalla videolla/Lyncillä. Tavoitteena edistää yhteistä kulttuuria ja me-henkeä.

32. Kehotetaan koko työyksikköä käyttämään sosiaalista mediaa yhteisöllisyyden synnyttämiseksi. Luodaan esim. Facebookiin yhteinen ryhmätily epävirallista porinaa ja tutustumista varten.

33. Lisätään työyksikköön kuulumisen tunnetta tekemällä erilaisia 2-3 henkilön välisiä työkehittämisen keskusteluita, lyhyitä soittoja kollegoiden kesken tai esimerkiksi 10 minuutin virtuaaliamukahveja.

34. Fintran laajempi hyödyntäminen henkilöstön keskinäisen vuorovaikutuksen ja tutustumisen lisäämiseksi.
35. Jokainen työyksikön jäsen täyttää "henkilökortin", joka olisi esim. Fintrassa. Henkilökortti sisältäisi esimerkiksi henkilön työtehtävät sekä tietoja hänen omista mieluisista työtavoistaan ja viestintävälineistä tms. Tämä voisi helpottaa esimerkiksi uuden henkilön tutustumista työtovereihin.
36. Eri paikkakunnilla olevia siirretään työskentelemään toiseen toimipisteeseen tilapäisesti (tutustumista varten).
37. Koko työyksikkö kokoontuu säännöllisesti fyysisesti samaan tilaan. Kirjoita tekstikenttään kuinka usein yhteisiä kasvokkaisia kokoontumisia tulisi olla?

#### TÖIDEN ORGANISOIMINEN JA OSAAMISEN VARMISTAMINEN

Vastausvaihtoehtojen järjestys (sama kuin yllä):    Idea on/on ollut käytössäni

38. Rakennetaan kuukausi- tai vuosikello yhteisten tavoitteiden aikatauluttamiseksi.
39. Pysähdytään säännöllisesti työyksikön kanssa arvioimaan kuinka työyhteisö on onnistunut työssään.
40. Työtehtävien ja tavoitteiden selkeä määrittely riittää niin lähellä olevien- kuin etäalaisten johtamiseen.
41. Varmistetaan, että kaikki tuntevat Fimean yhteiset toimintatavat ja noudattavat niitä.
42. Yksikön tehtävät organisoitaisiin siten, että tehtävät voitaisiin hoitaa alusta loppuun yhdessä toimipisteessä.
43. Yksiköiden jakaminen paikkakuntaakohtaisesti, niin että esimies ja alaiset ovat aina samassa toimipisteessä.
44. Esimiehen siirtyminen työskentelemään tilapäisesti toiseen toimipisteeseen (tutustumista varten).

#### SEURANTA JA VALVONTA

Vastausvaihtoehtojen järjestys (sama kuin yllä):    Idea on/on ollut käytössäni

45. Otetaan käyttöön itseohjautuvuuteen perustuva toimintatapa, jossa jokainen on vastuussa omasta työtilanteestaan. Henkilöstön vapaus ja vastuu korostuisivat.
46. Alaiset raportoivat säännöllisesti esimiehelle aikaansaannoksistaan.
47. Kehitetään seurantajärjestelmiä esim. työajan kohdentaminen ja esimiesten raportit, Sähkö yms.
48. Otetaan käyttöön järjestelmä, jonka avulla seurataan työmääriä ja niiden jakautumista sekä ennakoidaan tulevia työtilanteita.
49. Keskitytään tiedolla johtamiseen ja aletaan hyödyntää esimiestyössä tuotanto- ja henkilöstöä kuvaavia tunnuslukuja.
50. Luovutaan aika- ja paikkasidonnaisesta työstä kaikkien osalta. Työtä aletaan mittaamaan työntuloksilla ja laadulla.

### MUUT IDEAT

Jotain muuta. Onko sinulla käytössäsi muunlaisia toimivia keinoja/toimintatapoja monipaikkaisen organisaation esimiestyöhön? Millaisia?

Avoin tekstikenttä ideoita ja kommentteja varten.

Keskeytä

<-- Edellinen

Seuraava -->



Esimiestyön kehittäminen monipaikkaisessa organisaatiossa  
Esimieskysely, Fimea  
tammikuu 2016

### III Lopuksi

Kuinka usein keskimäärin tapaavat etäällä työskenteleviä alaisiasi fyysisesti kasvotusten?

- useammin kuin kerran viikossa
- kerran viikossa
- joka toinen viikko
- kerran kuukaudessa
- harvemmin kuin kerran kuukaudessa

Onko yhteydenpito etäällä olevien alaistesi kanssa mielestäsi riittävää?

Mahdolliset kommentit voit kirjoittaa tekstikenttiin.

Kyllä

Ei

Avoin tekstikenttä

#### Vastaajan nimi

Vastauksia käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti eikä vastauksia tulla julkaisemaan tunnistettavassa muodossa. Nimen avulla voidaan hyödyntää vastaajan antamia vastauksia haastattelussa tai tarvittaessa vastaajalta voidaan kysyä lisätietoja. (Ei pakollinen tieto).

Keskeytä

<-- Edellinen

Lähetä

## Kutsu haastatteluun

**From:** Viirre Mari  
**Sent:** 22. joulukuuta 2015 14:42  
**To:**  
**Subject:** Haastattelukutsu

Hei,

Kuten esimiespalaverissa mainittiin, teen ylempään ammattikorkeakoulututkintoon (Metropolia ammattikorkeakoulu, tradenomi YAMK) liittyvän opinnäytetyöni Fimeaan. Tutkimuksen aihe on paikkariippumattoman esimiestyön kehittäminen. Näkökulmana on esimiesten toiminta paikkariippumattoman työn johtajina. Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa paikkariippumattomaan esimiestyöhön liittyvät kehittämistarpeet Fimeassa sekä kehittää esimiesten avuksi etäjohtamista tukevia malleja arjen esimiestyöhön. Opinnäytetyö toteutetaan toimintatutkimuksena.

Haluaisin haastatella Sinua tutkimustani varten. Aikaa haastattelulle olisi hyvä varata noin puolitoista tuntia. Nauhoittaisin mielelläni haastattelun, jotta voin palata siihen myöhemmin opinnäytetyöprosessin aikana. Tämän jälkeen tuhoan nauhoitteen. Haastateltavat eivät tule ilmi työssäni, vaan käsittely tapahtuu anonymisti.

Ennen haastatteluja tulen lisäksi toteuttamaan kaikille Fimean paikkariippumatonta esimiestyötä tekeville esimiehille webropol-kyselyn samasta aiheesta, johon toivoisin myös Sinun vastaavan pohjustuksena haastattelulle. Toimitan linkin kyselyyn tammikuun alussa.

**Mikäli olet halukas osallistumaan haastatteluun ehdottaisin seuraavaa ajankohtaa:**

**Maanantai 18.1.2016 klo 12-13.30.**

Hyvää joulua toivottaen,

Mari

**Mari Viirre**

Henkilöstökoordinaattori  
mari.viirre@fimea.fi

**Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimea**

PL 55, 00034 FIMEA | Puh. 029 522 3341 | kirjaamo@fimea.fi | www.fimea.fi | Y-tunnus 0921536-6

Tämä viesti on tarkoitettu ainoastaan siinä mainitulle vastaanottajalle ja se voi sisältää lain suojaamaa tietoa, jota ei saa paljastaa ulkopuolisille. Tämän viestin kaikki luvaton käyttö, jakelu tai kopiointi on ankarasti kielletty. Jos olette saanut tämän viestin erehdyksessä, pyydämme ilmoittamaan meille asiasta välittömästi vastaamalla siihen ja poistamaan aineiston tietokoneeltanne.

# Vinkkirja monipaikkaiseen esimiestyöhön



Kevät 2016

Mari Viirre

## Vinkkirja monipaikkaisen organisaation esimiehelle

Tämän vinkkirjan tarkoituksena on antaa tukea ja uusia ideoita monipaikkaisen organisaation esimiehelle arjen esimiestyöhön ja siinä kehittymiseen. Tämä kirja ei ole ohjesääntö tai toimintaohje. Kirja sisältää suosituksia ja vinkkejä, joista voi poimia parhaiten sopivimmat käytänteet. Kirja sisältää myös runsaasti pohdintaan herätteleviä kysymyksiä, joiden avulla esimies voi tarkastella omaa toimintaansa ja etsiä kehittämiskohteita.

Henkilöstö voi olla hajaantuneena useampaan paikkaan, kuten virkamatkalle, etäpäivälle tai

toiseen toimipisteeseen. Työyhteisön yhtenäisyys on tärkeä varmistaa monipaikkaisessa organisaatiossa. Tätä kirjaa ei ole tarkoitettu vain etäjohtamisen tueksi, vaan monipaikkaisessa organisaatiossa esimiehen tulee huomioida koko yksikkö kaikessa toiminnassaan, niin viestinnässä kuin työnjaossa riippumatta siitä miten lähellä tai kaukana alaiset fyysisesti sijaitsevat. Vinkkejä on rakennettu siten, että ne soveltuvat etäjohtamistilanteiden lisäksi myös vieressä olevien alaisten johtamiseen.

*Ovatko nykyiset toimintatapasi toimivia vai onko niitä tarpeen muuttaa? Oletko valmis saamaan uusia vaikutteita ja ideoita esimiestyöhösi?*

### Sisällys

Minä monipaikkaisen organisaation esimiehenä (SWOT-analyysi) .....	2
Monipaikkaisen organisaation arjen esimiestyö (pohdintalaatikot) .....	3
Esimiehen oma kehityssuunnitelma.....	4
Esimiesporinat.....	5
Yhteisten toimintatapojen sopiminen ja läpikäyminen alaisen kanssa .....	6
Yhteydenpito-lomake .....	7
Vinkkejä esimiesviestintään .....	8
Apua oikean viestintävälineen löytämiseen -taulukko .....	9
Vinkkejä virtuaali-kokouksiin .....	10
Kokousohjeet.....	12
Muita vinkkejä.....	13

### Minä monipaikkaisen organisaation esimiehenä (SWOT-analyysi)

Tarkastele omaa toimintaasi monipaikkaisen organisaation esimiehenä alla laatikoissa olevien kysymysten avulla. Voit myös kirjoittaa vastaukset itsellesi ylös. Voit palata vastauksiisi myöhemmissä vinkkirjan osioissa.

<p><b>VAHVUUDET</b></p> <p>Missä asioissa monipaikkaisen organisaation esimiehenä olet mielestäsi onnistunut parhaiten? Missä olet hyvä? Mitä tykkäät tehdä? Mitä tietoja ja taitoja sinulla on?</p>	<p><b>HEIKKOUEDET</b></p> <p>Missä asioissa monipaikkaisen organisaation esimiehenä et koe olevasi riittävän hyvä? Missä ominaisuuksissa, tiedoissa ja taidoissa tiedät sinulla olevan kehittämisen varaa?</p>
<p><b>MAHDOLLISUUDET</b></p> <p>Mitä kaikkea monipaikkaisen organisaation esimiehenä sinulla olisikaan mahdollista saada aikaan?</p>	<p><b>UHAT</b></p> <p>Mitkä asiat monipaikkaisen organisaation esimiehenä aiheuttavat sinulle epämukavuutta? Mikä hidastaa tai vaikeuttaa kehittymistäsi? Mikä laskee motivaatiotasi?</p>



## Monipaikkaisen organisaation arjen esimiestyö (pohdintalaatikat)

Pohdi omaa toimintaasi monipaikkaisen organisaation esimiehenä

Seuraavissa pohdintalaatikoissa on kysymyksiä eri osa-alueista monipaikkaisen organisaation päivittäiseen esimiestyöhön liittyen. Kirjoita halutessasi itsellesi ylös vastaukset kysymyksiin, jolloin voit palata niihin myöhemmin ja tarkkailla mahdollisia muutoksia.

### Me-henki

Miten pyrit huolehtimaan työyhteisön avoimesta vuorovaikutuksesta?

Palauta mieleesi tilanne, jolloin koit onnistuneesi monipaikkaisen työyhteisön yhtenäisyyden edistämisessä ja muistele:

- Mitä silloin teit esimiehenä?
- Mitkä asiat mahdollistivat onnistumisen?
- Miten työyhteisö reagoi?
- Miltä työn tekeminen silloin tuntui?

### Luottamus

- Luotatko alaisiisi riittävästi?
- Oletko onnistunut osoittamaan luottamustasi työyhteisöön?
- Oletko aina onnistunut pitämään lupauksesi alaisillesi?
- Miten viestit alaisillesi, että huomioit heidän näkökulmansa toiminnassasi?
- Miltä luottamuksellinen ilmapiiri tuntuu?
- Miten luottamus näkyy?

### Esimies esimerkkinä

Pohdi millaista esimerkkiä näytät alaisillesi omalla toiminnallasi ja käyttäytymiselläsi.

- Mikä on esimiehen merkitys roolimallina?
- Miten voit omalla esimerkilläsi lisätä esimerkiksi alaisesti työhyvinvointia?
- Miten osoitat toimivasi vastuullisesti?

### Alaisten tukeminen

Miten hyvin olet onnistunut tukemaan alaisia työnsä teossa ja sen edellytysten luonnissa?

Oletko riittävästi alaisesti tukena?

Paljonko käytät aikaa keskusteluun alaisesti kanssa työpäivän aikana?

Annatko riittävästi palautetta?

Onko antamasi palaute riittävän selkeää ja eteenpäin ohjaavaa?

Kuinka hyvin olet perillä työntekijöidesi työarjesta?

Palauta mieleen tilanne, jossa olet onnistunut erityisen hyvin tukemaan alastasi.

- Mikä mahdollisti onnistumisen?
- Miten toimit silloin?

### Oikeudenmukaisuus

- Oletko onnistunut osoittamaan, että kohtelet kaikkia tasapuolisesti?
- Miten käytännössä osoitat arvostusta alaisillesi?
- Ovatko säännöt kaikille samat?
- Miten voit edistää tasapuolisuuden tunteen kokemista yksikössäsi?
- Miltä oikeudenmukainen ilmapiiri tuntuu?

### Esimiehen oma kehityssuunnitelma

Täytä taulukkoon ne asiat, joissa haluat kehittyä entistä edistyneemmäksi monipaikkaisen työyhteisön esimieheksi. Apuna voit käyttää aiemmin tekemäsi SWOT-analyysiä tai pohdintalaatikoita.

Mieti konkreettiset toimenpiteet, aseta aikataulu ja välitavoitteita. Palaa lopuksi suunnitelmaan ja tarkastele kehityssuunnitelmasi.

TAVOITE - MISSÄ ASIASSA HALUAN KEHITTÄÄ?	TOIMENPITEET - MITÄ TEEN TAVOITTEEN SAAVUTTAMISEKSI?	AIKATAULU - MITEN ETEENEN?	MAALI - MIKÄ MUUTTUI, MITEN ONNISTUIN, MITÄ OPIN?

## Esimiesporinat

Esimiesporinat ovat keskustelutilaisuuksia, joissa esimiehet voivat vaihtaa kokemuksiaan ja ideoita keskenään sekä antaa vertaistukea toisilleen ajankohtaisista asioista. Keskustelut ovat vapaamuotoisia ja luottamuksellisia. Mahdollista on myös vaihtaa yhdessä kokemuksia tai tehdä ryhmäpohdintaa vinkkirjas-

sa esitettyihin kysymyksiin esimerkiksi pohdintalaatikoita hyväksikäyttäen. Esimiehet voivat tuoda esiin asioita, joita haluaisivat pohtia yhdessä tai kuulla muiden näkemyksiä. Kuka tahansa esimies voi kutsua porinat koolle tai porinahetkiä voidaan käydä esimerkiksi esimiespalavereiden yhteydessä.



## Yhteisten toimintatapojen sopiminen ja läpikäyminen alaisen kanssa

Kun uusi alainen aloittaa toisella paikkakunnalla kuin millä itse pääsääntöisesti työskentelet, on syytä käydä hänen kanssaan läpi monipaikkaisuuden mukanaan tuomia huomioitavia asioita. Vastaavasti mikäli henkilö matkustaa työkseen paljon tai tekee etätöitä, on keskustelun käyminen tärkeää.

Keskustelun voi ajoittaa esimerkiksi perehdytysten jälkeisen palautekeskustelun yhteyteen. Keskustelun voi toistaa tarpeen tullen myöhemminkin tai jakaa osiin.

Alaisen kanssa olisi hyvä keskustella ainakin seuraavista asioista:

- ✓ Muistuta, että yhteyttä tulee pitää säännöllisesti puolin ja toisin, ja että se on mahdollista myös ilman työagendaa.
- ✓ Korosta matalaa yhteydenottokynnystä erityisesti jaksamiseen liittyvissä asioissa.
- ✓ Kerro omista toimintatavoistasi esimerkiksi matkustamisen suhteen.
- ✓ Kuvaile omaa työarkeasi (etäalainen ei ole sitä näkemässä).
- ✓ Rakenna luottamusta tapaamisen yhteydessä ja kerro sen merkityksestä ja näkymisestä työarjessa.
- ✓ Varmista, että henkilö tuntee työnkuvansa, roolinsa ja vastuunsa ja tietää mistä saa tarvittaessa apua.

Lisäksi kun palvelussuhde on kestänyt jo jonkin aikaa, ja tehtävät sekä toimintatavat ovat tulleet tutuiksi, on syytä keskustella ainakin seuraavista asioista:

- ✓ Selvitä alaisen mieluisimmat yhteydenpitovälineet ja sopikaa vähimmäisfrekvenssi (voitte täyttää seuraavalla sivulla olevan yhteydenpitomme -lomakkeen). Alaisen toiveiden tunteminen helpottaa esimiestyötä, jolloin ei tarvitse arvuutella toivooko alainen viikoittaista mitä kuuluu -yhteydenottoa vai ei.

- ✓ Kysele henkilön yleistä fiilistä ja voitko esimiehenä jotenkin vaikuttaa siihen.
- ✓ Selvitä onko henkilöllä muita ideoita, ajatuksia tai kysymyksiä työhön tms. liittyen.

Huolehdi lisäksi, että henkilö saa tiedon Fimean yleisistä toimintatavoista ja perehdytyksen Fimeaan sekä omiin työtehtäviinsä. Voit nimetä tulokkaalle tukihenkilön (mentori/ vierihoitaja/ perehdytysvastaava). Huolehdi myös, että henkilö saa opastusta viestintävälineiden käyttöön. Voitte myös sopia, että keskustelute keskenänne seuraavan kerran Lync-videoyhteydellä, jolloin väline tulee tutuksi.

Uuden henkilön olisi tärkeää tavata kaikki yksikön jäsenet fyysisesti kasvoitusten mahdollisimman pian palvelussuhteen alussa riippumatta siitä työskenteleekö hän esimiehensä kanssa enimmäkseen samalla vai eri paikkakunnalla. Fyysinen tapaaminen auttaa rakentamaan luottamusta ja helpottaa yhteydenotamista ja avun kysymistä tai tarjoamista sen jälkeen viestintävälineiden avulla. Varmista myös, että uuden henkilön kuva on järjestelmissä (Fintra ja Outlook), sillä myös kasvojen näkeminen vaikuttaa tuttuuden tunteeseen ja suhteen rakentuminen saattaa nopeutua.

Muista myös samapaikkaiset alaiset ja ole myös heille riittävästi läsnä. Muistuta esimerkiksi olevasi heidän tavoitettavissaan. Voit myös ilmoittaa heille tietyt ajankohdat, jolloin olet heitä varten paikalla esimerkkinä esimiehen päivystyshetket vetäytymistilassa. Myös heidän kanssaan on syytä käydä läpi osa edellä mainituista asioista.

Ennen tässä kuvattuja keskusteluita, on edessä uuden henkilön ensimmäinen työpäivä. Ole silloin esimiehenä henkilökohtaisesti vastaanottamassa ja toivottamassa uusi henkilö tervetulleeksi Fimeaan. Luottamuksellisen suhteen rakentaminen alkaa jo tästä hetkestä.

### **Yhteydenpitomme-lomake**

Alaisen ja esimiehen välinen yhteydenpito on ensiarvoisen tärkeää. Yhteyttä voidaan pitää myös ilman varsinaista työagendaa. Myös alaisen on syytä olla itse aktiivinen yhteydenpidossa esimieheen päin.

Tähän taulukkoon voidaan kirjata alaisen kanssa sovitut periaatteet yhteydenpidosta.

**Nimi ja keskustelun päivämäärä:**

**Esimiehen kanssa käytävissä yhteydenpidossa mieluisimmat yhteydenpitovälineet:**

**Toiveet ja tiheys yhteydenpidolle, myös mitä kuuluu -keskusteluille:**

**Mieluisimmat yhteistyön tavat:**

**Muuta huomioitavaa:**

## Vinkkejä esimiesviestintään

Viestintä on osa esimiestyötä ja sen merkitys korostuu monipaikkaisessa organisaatiossa. Pohdi tämän osion alkuun seuraavia kysymyksiä:

- *Viestitkö riittävästi, liian vähän tai jopa liikaa?*
- *Hyödynnätkö monipuolisesti eri viestintävälineitä?*

Fyysisiä tapaamisia ei ole mahdollista korvata kokonaan virtuaalisilla tapaamisilla. Tapaa alaisiasi säännöllisesti kasvokkain ja käytä rikkaasti eri viestintävälineitä tapaamisten välillä.

Läsnäolontunnetta voit luoda esimerkiksi:

- fyysisillä tapaamisilla
- mitä kuuluu -keskusteluilla, joita voi käydä myös viestintävälineiden avulla
- käyttämällä eri viestintävälineitä monipuolisesti
- olemalla tavoitettavissa tai palaamalla asiaan heti kuin mahdollista
- olemalla 100 % läsnä puhuessasi esimerkiksi puhelimesta alaisen kanssa.

Tee yhteydenottokynnys alaisillesi mahdollisimman matalaksi ja kannusta heitä olemaan myös itse sinuun päin yhteydessä.

Ota huomioon ihmisten erilaisuus. Toinen saattaa kaivata esimiestä useammin kuin toinen. Selvitä myös alaistesi mieluisimmat viestintävälineet ja hyödynnä saamaasi tietoa.

Järjestä yksikön kehittämispäiviä säännöllisesti, jolloin koko yksikkö kokoontuu samaan paikkaan.

Yhtenäisellä viestinnällä ja keskustelulla voit lisätä henkilöstön oikeudenmukaisuuden tunteen kokemusta. Tätä voit edistää esimerkiksi esimiehen yhteisellä viikkoviestillä tai blogilla.

Me-henkeä voit edistää esimerkiksi antamalla ryhmälle myönteistä palautetta aina kun sille on aihetta. Luo heille mahdollisuus olla ylpeitä itsestään.

Käytä eri viestintävälineitä myös lähellä olevien alaistesi kanssa. Muista esimerkiksi etäpäivää viettävää puhelulla tai Lync-viestillä. Sen lisäksi, että alainen kokee tulleen huomioduksi, on tärkeää, että jokainen osaa käyttää eri viestintävälineitä voidakseen hyödyntää niitä työkavereiden keskinäisessä yhteydenpidossa.

Mieti millaisia sanattomia viestejä itse lähetät? Niin ilmeet ja eleet kuin totaalinen hiljaisuuskin tulkitaan viesteiksi. Myös viestimättömyys on viestintää. Mikäli et puhelimen soidessa ehdi puhumaan, soita pian takaisin.

Ennen kuin viestit, mieti hetki seuraavia:

- Mikä on asiallesi paras viestintäväline? Onko viestin perille saamisella kiire vai riittääkö hitaampi viestintäkanava? Tuleeko asiasta jäädä dokumentti?
- Kenelle tieto on tarpeen välittää? Onko tarpeen huomioida viestin sisällössä henkilöstön eripaikkaisuus?
- Miten esität asian? Kiinnitä huomiota ilmaisuun, selkeyteen ja varmista, että tieto on yksiselitteinen.

Apua oikean viestintävälineen löytämiseen -taulukko

VIESTINTÄTAPA	SAMAN-AIKAISUUS	SOSIAALISET SUHTEET	LÄSNÄOLON TUNNE	ASIAN SISÄLTÖ	KÄYTTÖTARKOITUS ESIMERKKEJÄ
Fyysisesti kasvokkain samassa paikassa	Sama paikka ja aika	Vahva	Vahva	Tärkeät ja henkilökohtaiset asiat	Kehityskeskustelut, ensitapaamiset, yksikkökokoukset, esimiesalaiskeskustelut, vaikeat asiat, palautteen antaminen, laajat kokonaisuudet, vuorovaikutteinen kommunikaatio, innostaminen yms.
Videoyhteys/ Lync-puhelu kuvalla	Sama aika, eri paikka	Melko vahva	kohtalainen	Melko tärkeät asiat	Yksikkökokoukset, kuulumisten vaihto, laajat kokonaisuudet, työpäivitykset, luennot, innostaminen sekä uudet tai monimutkaiset asiat.
Puhelu	Sama aika, eri paikka	Kohtalainen	Kohtalainen	Tärkeät ja henkilökohtaiset asiat	Kuulumisten vaihto, työpäivitykset sekä kiireelliset, uudet, henkilökohtaiset tai monimutkaiset asiat. Hyvä silloin kun vastaus on saatava nopeasti eikä sitä ole tarpeen jakaa muille.
Lync-pikaviestintä	Sama aika, eri paikka	Heikko	Kohtalainen	Kiireelliset ja lyhyet asiat	Kuulumisten vaihto, työpäivitykset sekä kiireelliset ja lyhyet asiat tai asioiden varmistaminen. Hyvä silloin kun vastaus on saatava nopeasti.
Sähköposti	Eri paikka ja aika	Heikko	Heikko	Dokumentoitavat asiat	Yhtäaikaisen ja samansisältöisen tiedon jakaminen tai varmistaminen. Hyvä silloin kun asia on selkeä ja lyhyt eikä vaadi keskustelua tai siihen on tarpeen palata myöhemmin. Rutiineista viestiminen. Lisätiedon toimittaminen asiasta, jota on pohjustettu muulla tavoin. Itsenäistä ajatus-työtä vaativat asiat.
Tiedotteet	Eri paikka ja aika	Heikko	Heikko	Dokumentoitavat asiat	Samansisältöisen tiedon jakaminen. Hyvä silloin kun asia on selkeä eikä vaadi keskustelua tai asiasta on jäätävä dokumentti.
Fintra/ Doris/ T:asemat	Eri paikka ja aika	Heikko	Heikko	Dokumentoitavat asiat	Tiedon tallentaminen, etsiminen ja siihen palaaminen.
Tekstiviesti	Eri paikka ja aika	Heikko	Heikko	Kiireelliset kriisiviestit	Kriisiviestintä kiireellisissä asioissa esimerkiksi kun ei pääsyä verkkoon. Voi lähettää myös koko ryhmälle.

## Vinkkejä virtuaali-kokouksiin

### *Ennen kokousta*

On tärkeää varmistaa, että kaikki osaavat käyttää kokouslaitetta (video/Lync tms.). Varmista siis myös oma osaamisesi ja pyydä tarvittaessa apua. Tunnetko esimerkiksi virtuaalihuoneisiin liittyvät käytännöt ja osaatko ottaa yhteyden sitä kautta?

Kun yhteys on muodostettu, tarkista että asetukset ovat kohdallaan myös muissa neuvottelupisteissä (kuva, kamera, ääni). Varmista myös esityksen näkyminen aina materiaaleja jaettaessa.

Osallistujille tulee selvittää kokouksen tarkoitus ja tavoite hyvissä ajoin ennen kokousta. Esityslistan toimittaminen auttaa osallistujia valmistautumaan kokoukseen. Auttaisiko toiminnan ja kokousten suunnittelua yksikön oman vuosi- tai kuukausikellon laatiminen?

Etukäteisvalmistautuminen edesauttaa keskustelun syntymistä kokouksessa sekä mahdollistaa itse kokouksen pitämisen tiiviinä ja selkeänä. Mikäli ongelmana on keskustelun syntymättömyys kokouksessa, edistäisikö sitä, jos toimittaisit esityslistan mukana tiedon, kuten "toivon erityisesti kommentteja kohtaan 4"? Tai kerro esityslistassa etukäteen, että "keskustellaan/tehdään paritöitä asiasta 5"?

Ennakkotehtävien avulla on mahdollista paitsi saada osallistajat tutustumaan aiheeseen ja saada keskustelu helpommin käyntiin, mutta myös lyhentää kokouksen pituutta. Verkkokokouksen kestoksi suositellaan enintään 90 minuuttia osallistujien herpaantumisen välttämiseksi.

Muista, että Lync-virtuaalikokoukset on mahdollista tallentaa, jolloin ne jotka eivät pääse osallistumaan kokoukseen, voivat katsoa sen

jälkikäteen. Mikäli jonkun on kuitenkin tarpeen osallistua kokoukseen esimerkiksi puhelimella, on puheenjohtajalla oltava aina tieto tällaisista osallistujista.

### *Kokouksen alussa*

Tee osallistujille selväksi millä tavalla haluat kokouksen etenevän, esimerkiksi missä vaiheessa esitetään kysymykset ja käydään keskustelut, miten saa puheenvuoron jne. Muista seurata kaikkia osallistujia tasapuolisesti pitkin kokousta, erityisesti mikäli osallistujia on samassa huoneessa itsesi kanssa sekä laiteyhteiden päässä.

Monipaikkaisessa työyhteisössä, yksikön yhtenäisyyden varmistamiseksi, vapaamuotoiset keskustelut ovat tärkeitä. Siksi on hyvä varata kokouksen alkuun aikaa vapaamuotoiselle keskustelulle. Mikäli sitä ei luonnostaan synny, voi jokainen esimerkiksi kertoa jotain omasta päivästään tai onnistumisistaan. Käyttöön voidaan ottaa myös päivän kysymys tai muu teema-keskustelu. Jokaisen olisi hyvästä ääneen.

### *Kokouksen aktivoiminen*

Pyri aktivoimaan osallistujia. Olisiko mahdollista muuttaa tilaisuuksien luonne enemmän yhteisiksi suunnitteluhetkiksi kuin pitää tiedonjakotilaisuuksia? Yhdessä tekeminen lisää sosiaalista riippuvuutta ja me-henkeä.

Kun osallistujia on useassa eri paikassa, kuten eri toimipisteissä, saattaa asiakeskustelu jäädä vähäiseksi. Puheenjohtajan (yleensä esimies) on kiinnitettävä huomioita tasapuoliseen huomioimiseen. Oletteko jo kokeilleet koko-

uksissa apupuheenjohtajia, joita toimisi jokaisen laiteyhteyden päässä keskusteluiden vetäjinä sekä yhteenvedon välittäjinä toisille yhteyspisteille? Apupuheenjohtajuus voisi toimia esimerkiksi kiertävällä vuorolla.

Voitaisiinko kokouksissa jakaa osallistujille myös toisenlaisia rooleja aktiivisuuden lisäämiseksi? Näin puheenjohtajan ei tarvitsisi tehdä kaikkea. Rooleja voisivat olla osallistaja, havainnoija sekä kirjuri. Rooleja voitaisiin kiertättää. Osallistamisen ja erilaisten näkemysten esilletuomiseksi, kokouksissa voidaan tehdä myös ryhmätöitä, joissa voitaisiin käyttää äsken kuvattua roolijakoa. Palaverien tehostamiseen ja ideointiin on olemassa paljon valmiita ideoita.

#### ***Kokouksen aikana***

Toimi siten kun toivoisit osallistujienkin toimivan kokouksessa. Keskity kokoukseen, äläkä tee muita töitä samaan aikaan. Esimerkilläsi on vaikutusta. Muista, että myös palaverissa voi olla kivaa.

Tee kokouksen aikana useita yhteenvetoja. Käytä yksiselitteistä kieltä yhteisymmärryksen varmistamiseksi.

Vaikka neuvotteluhuoneessa olisi fläppitaulu tms., älä käytä niitä virtuaali-kokouksissa, sillä ne eivät näy videolla. Muista erilaiset sovellukset ja ohjelmat joita voi hyödyntää. Esimerkiksi Microsoft OneNote -ohjelmassa voit piirtää havainnollistavia kuvioita ja kirjoittaa sekaan tekstiä.

#### ***Kokouksen loppupuolella***

Kertaa kokouksen päätteeksi sovitut asiat ja tehdyt päätökset.

Kokouksen lopussa voidaan arvioida yhdessä sen toimivuutta. Voidaan esimerkiksi pohtia mikä toimi ja mikä ei toiminut, osallistuivatko kaikki keskusteluun, pysyttiinkö aikataulussa, pitivätkö osallistujat kokousta mielekkäänä ja mitä voitaisiin muuttaa seuraavaa kertaa varten.

### **Kokouspelisäännöt**

Kokouspelisäännöt on hyvä jakaa koko yksikölle ja keskustella niistä yhdessä yksikköpalaverissa. Niitä on mahdollista muokata tai sääntöihin voidaan lisätä omia kohtia.

Kokouspelisäännöt on luotu muistuttamaan hyvistä toimintatavoista ja edistämään aktiivista osallistumista kokouksiin. Uusille fimealaisille virtuaali-kokoukset saattavat olla kokonaan uusi asia, jolloin on hyvä, että pelisäännöt ovat saatavilla.

#### *Pelisäännöt virtuaalikokoukseen osallistujalle*

Pelisäännöt on laadittu pääsääntöisesti Fimean sisäisiä kokouksia varten.

Kokoukseen osallistujan tulee huomioida virtuaalikokouksessa toimimisen hyvät periaatteet:

- ✓ Valmistaudu kokoukseen etukäteen.
- ✓ Ole ajoissa paikalla. Yhteydet on hyvä avata viisi minuuttia ennen kokouksen alkamista. Ethän kuitenkaan keskeytä neuvotteluhuoneessa käynnissä olevaa kokousta.
- ✓ Varmista, että näyt kameran kautta kaikille osallistujille: Lync-kokouksessa laita kuva näkyviin, videoneuvottelussa valitse istumapaikka kameran ulottuvista.
- ✓ Älä sulje mikrofonia kokouksen aikana.
- ✓ Älä aiheuta häiriötä mikrofoneihin esimerkiksi syömällä, rapistelemalla, koputtelemalla, ramppaamalla, neulomalla tms. kokouksen aikana.
- ✓ Osallistu kokoukseen aktiivisesti ja osoita se myös muille välttämällä esimerkiksi tietokoneen käyttöä kokouksen aikana.
- ✓ Mikäli kaikkiin osallistujiin ei ole kuvayhteyttä, tulee jokainen puheenvuoro aloittaa sanomalla ensin oma nimi. Kokouksen alussa tulee myös käydä läpi kaikki läsnäolijat.
- ✓ Osallistu keskusteluun, mutta vältä päälle puhumista ja supattelua.
- ✓ Kysy rohkeasti jos jokin asia jää epäselväksi.
- ✓ Muista kamera puhuessasi (katsekontakti) sekä puhu selkeästi ja rauhallisesti.
- ✓ Ilmoita heti jos yhteyksissä on ongelmia tai ääni kuuluu huonosti.
- ✓ Muista hyvä asenne ja pyri omalta osaltasi edistämään kokoukseen osallistujien me-henkeä ja hyvää ilmapiiriä.

## Muita vinkkejä

**Palaverittomat päivät/Läsnäolotunnit.** Merkitse omaan kalenteriisi palaverittomia päiviä tai läsnäolotunteja, jotka ovat tarkoitettuja alaisten kanssa yhteydenpitoon ja jutusteluun.

**Alaisen tilapäinen siirtyminen toiseen toimipaikkaan halutessaan.** Edistää me-henkeä, luottamusta ja tekee kommunikoinnin helpommaksi, kun henkilöstö tuntee toisensa paremmin. Tiivistetty versio: alainen tekee virkamatkan toiselle paikkakunnalle esimiestään ja työkavereitaan tapaamaan.

**Fintran henkilögallerian hyödyntäminen.** Henkilöstöä pyydetään tallentamaan Fintran henkilögalleriaan enemmän tietoja itsestään, omista työtehtävistään, osaamisalueistaan, tavoistaan tehdä työtä ja mielenkiinnonkohteistaan muiden tutustuttavaksi. Tästä voisi olla hyötyä erityisesti uusille yksikön jäsenille.

**Virtuaalikaivihetket.** Vietetään yhteinen kahvihetki välimatkasta välittämättä Lync- tai videoyhteyden avulla.

**Esimiehen viikkoviestin.** Esimies aloittaa viikon lähettämällä kaikille alaisilleen yhteisen infon viikon tulevista tapahtumista, omista menemisistään, tavoitettavuudestaan, tehdyistä saavutuksista ja palautetta sekä kiitoksia. Tämän informaatio/tsempausviestin voisi vaihtoehtoisesti tehdä myös videona tai blogina.

Voit jatkaa listaa omilla tai muualta saamillasi vinkeillä. Muista myös jakaa hyvät vinkit esimieskollegoillesi.







## Saate ja Esimieskysely II

**Lähtettäjä:** Viirre Mari

**Vastaanottaja:**

**Lähetetty:** 15. syyskuuta 2016 13:10

**Aihe:** Seurantakysely monipaikkaisesta esimiestyöstä, vastausaikaa 27.9. asti

Hei,

opinnäytetyöhankkeeni, jonka aiheena on *esimiestyön kehittäminen monipaikkaisessa organisaatiossa*, alkaa olla loppusuoralla. Toteutus ei olisi ollut mahdollinen ilman teitä, monipaikkaisessa työyhteisössä työskenteleviä esimiehiä. Siksi kiitän teitä aktiivisesta osallistumisesta!

Käsittelimme alkuvuodesta ahkerasti aihetta *monipaikkainen esimiestyö* (mm. kysely, esimiespalaverit, esimiesporinat, haastattelut). Näiden lopputuloksena saitte huhtikuussa käyttöönnne *Vinkkikirjan monipaikkaiseen esimiestyöhön*. Nyt olisi aika mitata seurantakyselyn avulla mahdollisesti tapahtunutta muutosta ja vinkkikirjan hyödyllisyyttä.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 10 minuuttia.

Vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja ne julkaistaan tutkimuksessa siten, ettei vastaajia voi niistä tunnistaa.

Kysely on auki **to 15.9. – ti 27.9.2016**

Kyselyyn pääset tästä linkistä: [Linkki](#)



Mikäli et ole vähään aikaan käyttänyt vinkkirjaa, voit palauttaa sen mieleesi:

Linkki

Linkki vie Fintran Eskarin sivulle, jossa on:

- Vinkkirja monipaikkaisen organisaation esimiehelle
- Yhteydenpitomme –lomake
- Pelisäännöt virtuaalokokoukseen osallistujalle

***Kiitokset antamastasi ajasta tutkimukseen!***

Mari Viirre, p. 3647  
Tradenomi YAMK-opiskelija,  
Metropolia ammattikorkeakoulu  
**Mari Viirre**

Henkilöstökoordinaattori  
mari.viirre@fimea.fi

**Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimea**

PL 55, 00034 FIMEA | Puh. 029 522 3341 | kirjaamo@fimea.fi | www.fimea.fi | Y-tunnus 0921536-6

Tämä viesti on tarkoitettu ainoastaan siinä mainitulle vastaanottajalle ja se voi sisältää lain suojaamaa tietoa, jota ei saa paljastaa ulkopuolisille. Tämän viestin kaikki luvat käyttö, jakelu tai kopiointi on ankarasti kielletty. Jos olette saanut tämän viestin erehdyksessä, pyydämme ilmoittamaan meille asiasta välittömästi vastaamalla siihen ja poistamaan aineiston tietokoneeltanne.

Esimiestyön kehittäminen monipaikkaisessa organisaatiossa  
Esimieskysely II, seurantakysely, Fimea  
syyskuu 2016

Tervetuloa vastaamaan seurantakyselyyn monipaikkaisesta esimiestyöstä Fimeassa!

Alkuvuonna vastasit kyselyyn, jonka avulla selvitetiin monipaikkaisen esimiestyön tilaa Fimeassa sekä kartoitettiin kokemuksiasi ja ideoitasi siihen liittyen. Kyselyn lisäksi muutamia fimealaisia esimiehiä haastateltiin aiheesta tarkemmin, kokoonnuimme myös yhdessä pohtimaan monipaikkaisuuden mukanaan tuomia asioita esimiestyöhön (esimiesporinat). Huhtikuussa saitte käyttöönnne vinkkirjan monipaikkaisen esimiestyön tueksi.

Nyt on aika tutkia mahdollisesti tapahtunutta muutosta tämän seurantakyselyn avulla!

Kyselyn ensimmäinen osa (Monipaikkaisuuden vaikutus esimiestyössä) on sama, johon vastasit myös tammikuussa. Siinä Sinua pyydetään arvioimaan juuri tämän hetkisiä monipaikkaisessa esimiestyössä käyttämiä toimintatapoja ja välineitä ja vertaamaan monipaikkaista ja samapaikkaista esimiestyötä.

Kyselyn toisessa osiossa arvioidaan vinkkirijan ja koko kehittämisprosessin onnistumista ja hyötyjä.

## I Monipaikkaisuuden vaikutus esimiestyössä

### **A. Miten monipaikkainen työskentely tämän hetkisillä toimintatavoilla ja välineillä vaikuttaa seuraaviin asioihin esimiestyössäsi verrattuna siihen, että työyksikkösi työskentely tapahtuisi yhdessä ja samassa paikassa?**

Toimintatavoilla tarkoitetaan tässä omiasi sekä Fimeassa muutoin käytössä olevia työskentelytapoja, tottumuksia, kulttuuria yms. Välineillä tarkoitetaan tässä käytössä olevia tietoteknisiä välineitä (esim. Lync, sähköposti, Fintra) sekä muita käytössä olevia esimiestyötä ja työntekoa tukevia ohjeita tms. Työyksiköllä tarkoitetaan sinun ja suorien alaisesti muodostamaa työyhteisöä.

Asteikko:

- -2 On paljon vaikeampaa monipaikkaisessa kuin paikallisessa esimiestyössä
- -1 On jonkin verran vaikeampaa monipaikkaisessa kuin paikallisessa esimiestyössä
- 0 Ei ole vaikeampaa eikä helpompaa (neutraali) monipaikkaisessa kuin paikallisessa esimiestyössä
- 1 On jonkin verran helpompaa monipaikkaisessa kuin paikallisessa esimiestyössä
- 2 On paljon helpompaa monipaikkaisessa kuin paikallisessa esimiestyössä

Valitse vain yksi vastausvaihtoehto.

	-2 Paljon vaikeampaa	-1 Jonkin verran vaikeampaa	0 Neutraali	1 Jonkin verran helpompaa	2 Paljon helpompaa		
1. Töiden organisoiminen työyhteisössä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vaikeusaste (1)	<input type="checkbox"/>
2. Työyksikön yhteisen tavoitteen varmistaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vaikeusaste (2)	<input type="checkbox"/>
3. Alaisten työntöön tukeminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vaikeusaste (3)	<input type="checkbox"/>

3. Alaisten työnteon tukeminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vaikeusaste (3)	<input type="checkbox"/>
4. Alaisten sitouttaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vaikeusaste (4)	<input type="checkbox"/>
5. Alaisten motivoiminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vaikeusaste (5)	<input type="checkbox"/>
6. Osaamistarpeiden määrittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vaikeusaste (6)	<input type="checkbox"/>
7. Yksilöiden työsuoritusten arvioiminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vaikeusaste (7)	<input type="checkbox"/>
8. Tiedon jakaminen työyksikössä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vaikeusaste (8)	<input type="checkbox"/>
9. Palautteen antaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vaikeusaste (9)	<input type="checkbox"/>
10. Luottamus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vaikeusaste (10)	<input type="checkbox"/>
11. Työyhteisön me-hengen luominen ja ylläpitäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vaikeusaste (11)	<input type="checkbox"/>
12. Työhyvinvoinnista huolehtiminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vaikeusaste (12)	<input type="checkbox"/>
13. Alaisten oikeudenmukainen kohtelemine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vaikeusaste (13)	<input type="checkbox"/>
14. Vaikeiden asioiden käsitteleminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vaikeusaste (14)	<input type="checkbox"/>

### B. Vaikeusaste

Äskeisen kysymyksen lopussa on näkyvässä **Vaikeusaste**-sarake vastauskenttineen.

Palaa vielä äskeisessä kohdassa vaikeaksi arvioimiisi asioihin ja **valitse niistä viisi vaikeinta** (tai kaikki jos vaikeaksi arvioimiasi asioita on alle viisi), **joita merkitset vaikeusaste-vastauksenttiin vaikeusjärjestykseen** siten, että **vaikein = 1, seuraavaksi vaikein= 2 jne.**

Keskeytä

Seuraava -->



Esimiestyön kehittäminen monipaikkaisessa organisaatiossa  
Esimieskysely II, seurantakysely, Fimea  
syyskuu 2016

## II Monipaikkaisen esimiestyön vinkkirjan ja kehittämisprosessin arvioiminen

Opinnäytetyöni tavoitteena oli kehittää esimiesten työkaluja ja taitoja luomalla monipaikkaisen organisaation esimiestyötä tukevia malleja avuksenne arjen esimiestyöhön. Tarkoituksena oli vastata kysymykseen: mitä Fimeassa tulisi kehittää monipaikkaisen työn johtamisen saralla? Näkökulmana oli esimiesten toiminta monipaikkaisessa organisaatiossa.

Kyselyiden, keskustelujen ja haastatteluiden avulla saatiin nostettua esiin kehittämiskohteita ja niitä käytiin yhdessä läpi esimiespalaverissa. Näiden pohjalta saitte käyttöönnne Vinkkirjan monipaikkaiseen esimiestyöhön.

Seuraavassa pyydän Sinua arvioimaan vinkkirjaa ja kehittämisprosessia sekä niiden hyötyjä.

**2.1 Saitko uusia ideoita monipaikkaiseen esimiestyöhösi monipaikkaisen esimiestyön vinkkirjasta tai muutoin aihetta käsiteltäessä (esim. esimiespalaverit joissa käsiteltiin aihetta, esimieskysely, esimiesporinat)?**

Kyllä  En  En osaa sanoa

**2.2 Oletko muuttanut toimintatapojasi monipaikkaisena esimiehenä vinkkirjan ideoita hyödyntäen?**

Kyllä  
 En  
 En osaa sanoa

**2.2.1 Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen (2.2) kyllä, ovatko uudet toimintatapasi olleet toimivia? Tarkenna tekstikenttään millaisia uudet toimintatapasi ovat ja miten ne toimivat. Esim. miten ne on mahdollisesti otettu vastaan henkilöstön keskuudessa, jäävätkö käyttöön pysyvästi jne.**

Kyllä  
 Ei  
 En osaa sanoa

**2.2.2 Mikäli vastasit kysymykseen (2.2) ei, miksi et ole ottanut käyttöön uusia toimintatapoja?**

2.3 Onko monipaikkaisen esimiestyön vinkkirja mielestäsi hyödyllinen?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

2.4 Mikä toiminnassasi monipaikkaisen työyhteisön esimiehenä on mielestäsi parasta ja onnistunutta?

2.5 Onko mielessäsi asioita, joihin tulisi vielä kiinnittää enemmän huomioita/kehittää monipaikkaisen esimiestyön saralla?

Keskeytä

<-- Edellinen

Lähetä

