



Henkilöstön kokemus etätyöstä ja etäjohtamisen tarpeet tulevaisuudessa

Oskari Holopainen

2020 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

Henkilöstön kokemus etätyöstä ja etäjohtamisen tarpeet tulevaisuudessa

Oskari Holopainen

Liiketalous

Opinnäytetyö

12/2020

Henkilöstön kokemus etätyöstä ja etäjohtamisen tarpeet tulevaisuudessa

Vuosi	2020	Sivumäärä	48
-------	------	-----------	----

Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön toimeksiantajana oli Uudellamaalla toimiva pankki, jota kuvataan tekstissä nimellä pankki x. Tutkimus käsittelee pankki x:n henkilöstön kokemusta etätyöstä ja etäjohtamisen tarpeista tulevaisuudessa. Opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä tietoa etätyökokemuksesta ja etäjohtamisen tasosta tällä hetkellä. Tutkimuksen tulosten perusteella tehtiin kehitysehdotuksia etätyökokemuksen ja etäjohtamisen laadun kehittämiseksi.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys keskittyy etätyöhön, etäjohtamiseen ja kvantitatiiviseen kyselytutkimukseen. Teoriaosuuden ensimmäinen pääotsikko käsittelee etäjohtamista läpikotaisin ja sillä johdettavia työntekomuotoja. Teoriaosuuden toinen pääotsikko käsittelee tutkimuksessa käytettyä kvantitatiivista kyselymenetelmää. Teoriaosuus kokonaisuutena kuvaa etätyön eri muotoja ja niiden onnistuneen johtamisen vaatimuksia.

Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista kyselytutkimuksen menetelmää. Tutkimusta varten tehtiin sähköinen kyselylomake, joka välitettiin kohderyhmälle sähköpostitse. Vastauksia saatiin 38 kappaletta pankki x:n eri tiimeistä ja kyselyn tulokset analysoitiin. Tuloksia tarkasteltiin taustakysymyksiensä kanssa verraten ja etsittiin kohtia etätyökokemuksesta ja etäjohtamisesta, joissa oli puutteita. Tutkimuksessa selvinneet positiiviset tulokset kirjattiin ylös samoin kuin niiden tekijöiden ylläpitämiseksi tarvittavat toimet. Tulokset muokattiin raportoitavaan muotoon ja niistä tehtiin johtopäätöksiä sekä kehitysehdotuksia etätyökokemuksen ja etäjohtamisen laadun parantamiseksi.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että etätyön määrä on lisääntynyt maailmassa vallitsevan koronapandemian aikana. Etätyön määrän lisääntyessä myös etäjohtamisen tarpeet lisääntyvät. Opinnäytetyössä tarkastellaan kyselytutkimuksen tuloksia, jotka osoittavat yritys x:n henkilöstön olevan pääosin tyytyväisiä etäjohtamisen osa-alueiden laatuun. Tuloksista selviää kuitenkin osa-alueita, joissa on vielä kehitettävää etätyökokemuksen parantamiseksi. Kyselyn tuloksista selviää myös, että kaikilla henkilöstössä ei ole tasa-arvoista mahdollisuutta etätyön tekemiseen työtehtävän luonteen vuoksi.

Opinnäytetyön tulokset ovat hyödyllisiä työelämän yhteistyökumppanille kehitysedotusten muodossa. Konkreettiset toimenpiteet, jotka ovat johdettu kyselytutkimuksen tuloksista, ovat tärkeitä tutkimuksen tuloksia. Johtopäätösten ja kehitysehdotusten avulla henkilöstön kokemusta etätyöstä ja etäjohtamisesta pystytään kohentamaan entisestään.

Asiasanat: etätyö, etäjohtaminen, kvantitatiivinen kyselytutkimus

Oskari Holopainen

The personnel's experience about teleworking and the needs of remote management in the future

Year 2020 Pages 48

This thesis was commissioned by a bank that is located in Uusimaa. In the text the company is written as bank x. The study focused on the experience of bank x's personnel about teleworking and the needs of remote management in the future. The aim of the thesis was to gather information about the telework experience and the level of remote management at the present time. Based on the results of the study, development proposals were made to improve the quality of teleworking experience and remote management.

The theoretical framework of the thesis focused on ;teleworking, remote management and quantitative questionnaire research. The first main title of the theoretical part focuses in detail on remote management and the forms of work managed with it. The second main section of the theoretical part focuses on the quantitative survey method used in the study. The theoretical part as a whole describes the different forms of telework and the requirements for their successful management.

The study used a quantitative survey method. An electronic questionnaire was prepared for the study and forwarded to the target group (via email). The questionnaire collected 38 responses and the results of the questionnaire were analyzed. The results were compared with the background questions and points were found in the teleworking experience and remote management that had shortcomings. The positive results found in the study were recorded as well as the actions needed to maintain their factors. The results were modified into a reportable format and conclusions and development suggestions were made from them to improve the quality of teleworking experience and remote management.

The results of the study show that the amount of telework has increased during the global corona pandemic. As the amount of telework increases, so does the need for remote management. The thesis examines the results of a survey that show that the personnel of bank x are mainly satisfied with the quality of the aspects of remote management. However, the results reveal areas where there is still room for improvement in order to improve the teleworking experience. The results of the survey also show that not all personnel have equal opportunities to work remotely due to the nature of the job.

The results of the thesis are useful for the working life partner in the form of development proposals. Concrete measures derived from the results of the survey are important results of the thesis. With the help of conclusions and development proposals, the personnel's experience of teleworking and remote management can be further improved.

Keywords: teleworking, remote management, quantitative questionnaire

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Etäjohtaminen	8
2.1	Etänä työskentelemisen hyödyt ja haasteet	10
2.2	Hyvän etäjohtamisen tärkeimmät osa-alueet.....	13
2.3	Esimiehen haasteita etäjohtamisessa	16
3	Kvantitatiivinen kyselytutkimus	18
3.1	Kyselylomakkeen laatiminen.....	20
3.2	Validiteetti ja reliabiliteetti	26
4	Tutkimuksen toteutus	27
5	Tulokset	29
6	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	37
7	Arviointi	38
	Lähteet	39
	Kuviot	41
	Taulukot	42
	Liitteet.....	43

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Uudellamaalla toimiva pankki x. Pankki x on toimialueensa johtavia pankkeja ja samalla yksi ryhmänsä suurimmista pankeista. Pankki x:n toimipisteitä löytyy Hyvinkäältä, Järvenpäästä, Karkkilasta, Keravalta, Kirkkonummelta, Klaukkalasta, Lohjalta, Nummelasta ja Nurmijärveltä. Tämän opinnäytetyön tutkimukseen osallistuivat pääasiallisesti Hyvinkään ja Järvenpään konttorit. Pankki x on asiakkaidensa omistama pankki ja sen arvoihin kuuluu erityisesti ihmisläheisyys, vastuullisuus sekä yhdessä menestyminen. Pankki x:n eettisesti kestävä ja vastuullinen toimintatapa näkyy selkeästi päivittäisissä asiakaskohtaamisissa ja organisaatiotason vastuullisissa päätöksissä, joilla tavoitellaan koko toimialueen kehittämistä.

Opinnäytetyöni tavoitteena on kerätä tietoa henkilöstön kokemuksista etätyöhön liittyen ja etäjohtamisen tasosta sekä sen tarpeista tulevaisuudessa. Sähköinen kyselytutkimus toteutettiin pankki x:n henkilöstölle ja kyselyn tuloksista tehtyjen johtopäätösten perusteella annetaan yritykselle kehitysehdotuksia etätyökokemuksen kehittämiseksi. Tutkimuksen kohderyhmänä toimii pankki x:n päivittäispalvelutiimit Hyvinkään ja Järvenpään konttoreilla sekä muita etätyötä enemmän harjoittavia tiimejä. Kyselytutkimuksen tulokset ovat varmasti hyödyllistä tietoa etätyön ja etäjohtamisen kehittämisen kannalta. Maailmassa tällä hetkellä valitseva koronapandemia on ajanut monet yritykset tilanteeseen, jossa etätyön tekeminen on lisääntynyt merkittävästi. Kehitysehdotukset etätyökokemuksen ja etäjohtamisen muokkamiseksi mahdollisimman lähelle normaalia työpaikalla työskentelemistä kohti, ovat erittäin tärkeitä tuloksia, joita tämä tutkimus tavoittelee.

Opinnäytetyöprosessin oppimistavoitteisiini kuului erityisesti tietotaitoni kehittäminen etäjohtamisesta ja sen vaikutuksista etätyökokemukseen. Tavoitteisiini kuului myös kyselytutkimuksen tulosten analyysin muuntaminen konkreettiseksi kehitysehdotuksiksi mahdollisimman tehokkaasti. Haluan kehittää samalla myös itseäni etätyöskentelijänä ja oppia uusia toimintatapoja, joilla voin varmistua siitä, että työskentelen samalla tasolla etänä ja työpaikalla paikalla.

Tutkimuksen tueksi opinnäytetyöhöni kirjoitin tietoperustan, jossa käsittelen etäjohtamista ja sen tarpeita tulevaisuudessa. Etätyöskentelyn lisääntyessä jatkuvasti maailmassa, on erittäin tärkeää selvittää, miten yritykset saisivat etätyöstä maksimaalisen työpanoksen irti. Tietoperustani toinen pääkappale keskittyy opinnäytetyössäni käyttämäni tutkimusmenetelmään eli kvantitatiiviseen kyselytutkimukseen.

2 Etäjohtaminen

Etäjohtaminen on tällä hetkellä maailmassa kiihtyvästi lisääntyvä työnjohtamisen muoto. Etäjohtamista on ollut olemassa jo kauan ja siihen siirtyminen on useissa tapauksissa käynytkin lähes huomaamatta, kun yritys sopeutuu etätyöskentelyn lisääntymiseen ja työnteon muuttuessa jatkuvasti digitaalisemmaksi. Etäjohtamis-käsitteen ymmärtämiseksi, lukijan täytyy tietää, mitä eri työntekomuotoja etäjohtamista hyödyntäen johdetaan. (Pyyhtiä 2019, 5.)

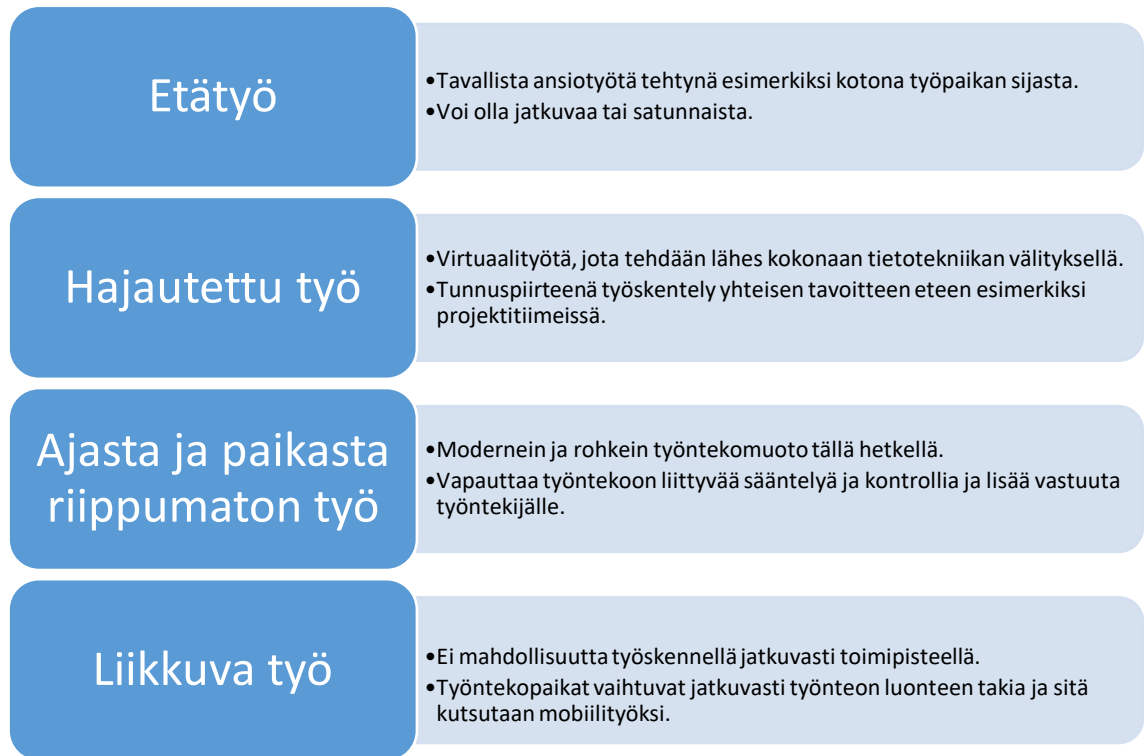
Etätyö on tavallista ansiotyötä, jota tehdään esimerkiksi kotona varsinaisen työpaikan sijasta. Etätyö voi olla joissakin tapauksissa jatkuvaa eli työntekijä tekee töitä hänen itse valitsemaansa ympäristössä, eikä hänellä ole tarvetta siirtyä työpaikalle suorittaakseen työtehtävänsä. Etätyö voi olla myös satunnaista, jolloin työntekijä saattaa tehdä esimerkiksi kaksi päivää työviikosta etänä ja muut työpäivät hän työskentelee työpaikallaan. Etätyössä hyödynnetään usein tietotekniikkaa ja siihen liittyy myös oletus, että työntekijä on yleensä tavoitettavissa normaaleihin toimistoaikoihin. Organisaation hyödyntäessä etätyön mahdollisuutta on tietenkin tärkeää, että työntekijöitä johdetaan samalla tasolla kuin työpaikallakin ja sen takia etäjohtamisen kehittäminen on erityisen ajankohtainen aihe. (Vilkman 2016. 7-8.)

Hajautettu työ, jota kutsutaan myös virtuaalityöksi, on hieman etätyötä laajempi käsite, vaikka niissä on paljon samoja piirteitä. Hajautettua työtä tehdään usein lähes kokonaan tietotekniikan välityksellä ja sen keskeisenä tunnuspiirteenä on työskentely yhteisen tavoitteen eteen. Hajautettua työtä tehdään usein esimerkiksi projektitiimeissä, joissa kaikilla on yhteinen päämäärä, mutta työntekijät saattavat työskennellä eri paikoista. Työntekijät voivat siis työskennellä työpaikallaan paikan päällä, mutta tiimin hajautuminen eri alueille luo silti etäjohtamisen tarpeen. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 8.)

Modernein ja rohkein työntekomuoto on tällä hetkellä ajasta ja paikasta riippumaton työ. Tätä työntekomuotoa ei voi tietenkään hyödyntää kaikilla työaloilla, mutta siihen pystyvät ja tarpeeksi rohkeat yritykset ovat jo omaksuneet tämänkin työntekomuodon. Tämä työntekomuoto on hyvin lähellä hajautettua työtä, mutta siinä työntekijöille on annettu vapaus liikkua ja hoitaa työnsä heidän aikataulunsa mukaan edellyttäen, että työtehtävät ovat suoritettuna silloin kun niiden kuuluukin. Ajasta ja paikasta riippumaton työ kyseenalaistaa jo käytössä olevia perinteisiä työntekemisen malleja. Tätä työntekomuotoa hyödyntävät organisaatiot vapauttavat työntekemiseen liittyvää sääntelyä ja kontrollia. Tämä työntekomuoto vaatii myös vahvoja etäjohtamisen taitoja, jotta jokainen työntekijä tietää työlle asetetut tavoiteajat. (Vilkman 2016, 14-15.)

Etäjohtamista vaatii myös työntekomuodot, joissa työntekijällä ei ole mahdollisuutta tehdä töitään jatkuvasti toimipisteellä. Tällaisesta työntekomuodosta esimerkkinä on liikkuva työ, jota harjoittavat esimerkiksi matkustavat myyntihenkilöt, poliisit ja erilaiset kenttätyöntekijät. Liikkuvassa työssä työntekopaikat vaihtuvat jatkuvasti työnteon luonteen takia ja siitä

käytetään myös termiä mobiilistyö. Tässäkin työntekomuodossa työnjohtaminen tapahtuu lähes kokonaan etänä, joten se edellyttää myös suurta etäjohtamisen työpanosta. Kuviossa 1 on lueteltuna etätöiden monia eri muotoja, joista jokaisella on eri hyötyjä ja haasteita, jotka vaativat etäjohtajalta erilaisia lähestymistapoja työnjohtamiseen. (Haapakoski ym. 2020, 20.)



Kuvio 1: Etätöiden eri muotoja. (Pyyhtiä 2019, 23.)

Etäjohtaminen käsittelee kaikkien kuviossa 1 mainittujen työntekomuotojen johtamista. Etäjohtamisessa projektipäällikkö, esimies tai työnjohtaja ei tapaa kasvokkain työntekijöitään säännöllisesti tai välttämättä ollenkaan. Työnjohtaminen tapahtuu siis etänä eri paikasta kuin missä itse työtä tehdään. Työntekijöiden tulee saada ohjeistus työtehtäviään varten tällöin jotenkin muuten kuin kasvokkain keskustellen ja siksi etäjohtamiseen liittyykin vahvasti tietotekniikka. Jatkuvasti lisääntyvä etätöiden määrä ja digitalisoituva työympäristö täydentävät toisiaan. Nykyaajan tietotekniikka mahdollistaa suurienkin osallistujamäärien verkkopalaverit, joissa esimies voi antaa ohjeistuksen samanaikaisesti esimerkiksi koko organisaatiolle. Etäjohtaminen vaatii esimieheltä kuitenkin tarkkaa tilannetajua ja usein etäjohtamisella työnteolle asetettavat tavoitteet jaetaan pienemmissä ryhmissä, jotta jokainen ryhmän jäsen ymmärtää ne selkeästi. Etäjohtamisessa tarvitaan hyviä ihmisen johtamisen taitoja ja kykyä hyödyntää nykyaajan tieto- ja viestintätietotekniikka mahdollisimman hyvin. (Mattiske 2020, 34-35.)

Uusien toimintamallien hyväksyminen on elintärkeää etäjohtamiseen siirryttäessä vanhoista johtamiskäytännöistä. Useissa organisaatioissa etätö ja etäjohtaminen ovat jo arkipäivää, ja etäjohtaminen saattaa käsitteenä kuulostaa oudolta, jos se on jatkuvasti ollut totuttu

työnjohtamisen muoto. Johtamisen perusasiat eivät muutu mihinkään, vaikka se tapahtuisikin virtuaalisesti eikä perinteisellä tavalla kasvokkain palavereissa. Etäjohtaminen on tärkeä osa nykyaikaista modernia johtamiskäsitystä ja hyvää esimiestyötä. Johtamisen perusasioiden py-
syessä ennallaan, kaikkea ei voida kuitenkaan etäjohtamisessa tehdä samalla tavalla kuin pe-
rinteisillä johtamismenetelmillä. Tietyt asiat korostuvat ja vaativat uusia toimintamalleja ja
siksi etäjohtamista onkin tärkeää käsitellä omana aihealueenaan. (Vilkman 2016, 45.)

2.1 Etänä työskentelemisen hyödyt ja haasteet

Virtuaalisena tehty joustava etätyö mahdollistaa paljon uusia etuja normaaliin ansiotyöhön
verrattuna. Mitä paremmin työ voidaan organisoida virtuaaliseksi, sitä merkittävämmän sen
tuomat edut voidaan hyödyntää. Monissa organisaatioissa ei hyödynnetä virtuaalisen työn tuo-
mia etuja täysin ja etätyössä toimitaan kuten työpaikallakin. Silloin työnjohtaminen voi muut-
tua haasteellisemmaksi ja organisaation osien välinen yhteistyö kärsii, eikä saavuta täyttä po-
tentiaaliaan. (Paul 2020, 8.)

Mahdollisuus etätyöhön on nykymaailmassa merkittävä työnantajamielikuvaan vaikuttava te-
kijä. Etätyön mahdollisuus antaa työntekijälle edellytykset sovittaa työn tekemisen ja muun
elämän yhteen joustavasti. Virtuaalisen etätyön mahdollisuuden olemassaolo voi siis auttaa
työnantajaa houkuttelemaan enemmän ammattitaitoisia osaajia organisaatioonsa töihin. Ame-
rikassa tehdyn tutkimuksen mukaan jopa 72 prosenttia työnhakijoista valitsisi kahdesta va-
paasta työpaikasta sen, jossa on mahdollisuus joustavaan etätyöhön. Nykyään on myös erit-
tään yleistä, että työpaikkailmoituksissa mainitaan erikseen etätyön mahdollisuus, koska se
vaikuttaa nykymaailmassa merkittävästi työnhakijoiden päätöksiin työpaikan valitsemisessa.
Joustavan etätyöskentelyn mahdollisuutta arvostetaan nykymaailmassa niin paljon, että sitä
tarjoavien organisaatioiden työntekijät pysyvät yrityksessä töissä noin 60 prosenttia todennä-
köisemmin kuin työpaikassa, jossa mahdollisuutta etätyöhön ei ole. Työntekijöiden lojaalius
ja pysyvyys yrityksessä on työnantajille erittäin merkittävä taloudellinen tekijä, koska työnte-
kijän lähteminen yrityksestä aiheuttaa yritykselle aina iskun tuottavuuteen, kunnes uusi kor-
vaava työntekijä on rekrytoitu. Työntekijöiden vaihtuessa myös rekrytointi tuo yritykselle ku-
luja sekä uuden työntekijän perehdytys ja koulutus ovat merkittäviä menoeriä. Työpaikan
vaihtamiseen johtavat usein liiallinen työmäärä ja siitä johtuva työuupumus ja stressi. Etä-
työn ei ole vielä tieteellisesti todettu vähentävän tätä taakkaa, mutta monet organisaatiot
ovat huomanneet, että etätyömahdollisuudet ovat vähentäneet työn kuormittavuutta. Virtu-
aalisesti etänä työskentelevä työntekijä on usein tehokkaampi työssään ja voi tehdä useita
tunteja enemmän töitä huomaamatta työn kuormittavuuden lisääntyvän ollenkaan. (Mangia
2020, 25-26.)

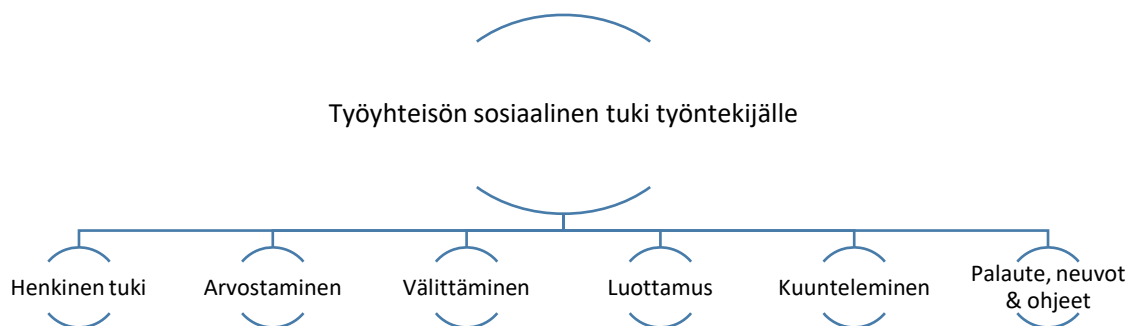
Työmatkat aiheuttavat työntekijöille stressiä ja lisäävät työn kuormittavuutta. Erityisesti jul-
kista liikennettä työmatkoissaan käyttävät työntekijät kokevat stressin lisääntymistä, koska

he eivät itse pysty vaikuttamaan matkan etenemiseen. Myöhästyvät junat tai bussit voivat aiheuttaa työntekijän töistä myöhästymisen ja nämä tapahtumat lisäävät merkittävästi työntekijöiden stressiä ja ovat myös yrityksen tuottavuudelle haitallisia tekijöitä. Etätyön mahdollisuus poistaa työmatkat kokonaan ja siten poistaa niiden aiheuttaman stressin ja kuormittavuuden. Joustavan etätyön mahdollisuus vähentää myös merkittävästi poissaoloja yrityksessä. Työntekijän ollessa vähän flunssainen, hän normaalisti jäisi pois töistä kokonaan sairastuspäivänä, mutta joustavan työn mahdollisuus antaa hänelle edellytykset työskennellä kotoa käsin ja edistää yrityksen tuottavuutta. Perheellisille työntekijöille etätyön mahdollisuus on myös merkittävä tekijä poissaolojen vähentämiseksi. Työntekijän lapsen ollessa sairaana, työntekijä voi jäädä kotiin hoitamaan lastaan ja silti antaa työpanoksensa etänä virtuaalisesti. (Paul 2020, 15-16.)

Etätyön mahdollisuus antaa sitä tarjoavalle yritykselle paljon taloudellisia etuja. Tarvittavien toimistotilojen ja -kalusteiden määrä laskee merkittävästi, kun työntekijöillä on mahdollisuus etätyöhön ja tämän takia yritys tekee säästöä kokonaiskustannuksissa. Joustavan työn mahdollisuuden tarjoaminen on myös ekologinen teko. Etätyön mahdollisuuden poistamat työmatkat vähentävät yrityksen hiilijalanjälkeä merkittävästi. Työntekijän mahdollisuus kontrolloida ja jäsentää omaa työntekoaan korostuu suuresti. Itsenäisesti etänä työskentely lisää työhön kuuluvaa vastuuta, koska työntekijällä on vapaus tehdä itse omaan työhönsä liittyviä päätöksiä. Virtuaalisesti etänä työskentelevät työntekijät kehittyvät jatkuvaisesti itsenäisemmiksi työntekijöiksi ja tutussa omassa ympäristössä työskentely lisää heidän itsevarmuuttaan työntoissa. Etätyössä työhön on helpompi keskittyä, koska häiriötekijöitä on usein vähemmän kuin työpaikalla paikan päällä ja siksi työskentely on tehokkaampaa. Virtuaalisesti etänä toteutettu tiimityö on tehokkaampaa, tavoitekeskeisempää ja suunnitelmallisempää kuin esimerkiksi tiimityöskentely, jossa koko tiimi työskentelee samalla konttorilla. Tiimin eri jäsenten ideat ja asiantuntemus saadaan myös tasa-arvoisemmin esille etänä toteutetussa tiimityössä ja se edistää tiimityön etenemistä sen tavoitteita kohti. Joustavan työskentelyn mahdollistaminen antaa organisaatiolle edellytykset pitää työntekijänsä tyytyväisempinä ja pidempään yrityksessä. Nykyaikaan päivitetty työskentelyn mahdollisuudet houkuttelevat myös osaavaa työvoimaa, parantavat työntöön laatua sekä kehittävät organisaation mainetta ja edellytyksiä menestyä. (Vilkman 2016, 60-61.)

Etätyö ei tuo mukanaan pelkästään hyötyjä ja etuja, vaan se haastaa esimerkiksi työnjohtamista ja yhteisöllisyyttä täysin uudella tavalla. Yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen tulee keskittyä merkittävästi suunnitelmallisemmin, koska etätyössä organisaation erillään työskentelevät osat täytyy pitää ajan tasalla työn etenemisestä ja siihen liittyvistä muutoksista. Tehokkaimpien työskentelytapojen löytäminen etätyössä ja luottamuksen luominen etänä työskentelevien työntekijöiden ja työnjohtajan välille voi olla haastavaa, mutta hyvällä etäjohtamisella työprosessista tehdään tehokas ja palkitseva. (Pyyhtiä 2019, 35.)

Joustavan virtuaalityön haasteita voi olla esimerkiksi tiimin rakentaminen mahdollisimman toimivaksi ja autenttisen yhteistyön luominen tiiminjäsenten ja etäjohtajan välille. Tiimita paaminen fyysisesti tietyin väliajoin helpottaa merkittävästi tiimin rakentamista ja yhteisöllisyyden kehittämistä. Teknologia tarjoaa jatkuvasti uusia mahdollisuuksia työtiimeille toimia vuorovaikutteisesti virtuaalisin keinoin esimerkiksi verkkopalavereissa, joissa tiimin jäsenet voivat nähdä toisensa tietokoneen videokameran kautta ja keskustella mikrofonien välityksellä. Virtuaaliset työtilat mahdollistavat myös työtehtävien jakamisen ja esittelyn reaaliajassa jokaisen kokouksen jäsenen tietokoneen näytöllä. Virtuaalisessa etätyössä tulee kuitenkin keskittyä vahvasti siihen, miten tiimihenkeä ja yhteisöllisyyden tunnetta kehitetään, koska ihmisillä on luontainen tarve kuulua joukkoon ja olla osa yhteisöä. Yhteisöllisyyden puute vähentää tiimin välistä viestintää sekä vuorovaikutusta ja se vaikuttaa suuresti tiimin toimivuuteen ja tuloksellisuuteen. Sama ilmiö voi tapahtua myös normaalisti työpaikalla paikalla päällä työskennellessä, koska eristyneisyyden tunne ei johdu aina fyysisestä etäisyydestä, sillä psyykinen yhteisöllisyyden tunne on tiimihengen kannalta paljon tärkeämpää. Etätyötä tehdessä työntekijän on tärkeää saada tukea työyhteisöltään, jotta hän saa itsestään parhaan mahdollisen työpanoksen irti. Kuviossa 2 on lueteltuna työyhteisön antaman sosiaalisen tuen erilaisia muotoja. (Riipinen 2019, 61.)



Kuvio 2: Työyhteisön sosiaalinen tuki työntekijälle. (Riipinen 2019, 60-61.)

Etätyötä tekevät työntekijät voivat kokea myös saavansa liian vähän tukea työyhteisöltään. Kaikki työntekijät tarvitsevat sosiaalista tukea työyhteisöltään, jotta he pysyvät motivoituneina työhönsä. Kuvoissa 2 luetellut sosiaalisen tuen muodot ovat kaikki erittäin tärkeitä osia alueita työntekijän motivoimisessa ja hänen työpanoksensa maksimoimisessa. Etäjohtajan näkökulmasta voi olla vaikeaa luoda todellista sidettä ja yhteistyön tunnetta itsensä ja työntekijän välille, mutta sosiaalisen tuen antaminen ja työntekijän huomioiminen sekä motivoiminen auttavat yhteisöllisyyden ja luottamuksen rakentamisessa. Henkinen tuki työyhteisöltä

työntekijöille on yksi tärkeimmistä työntekijöiden voimavaroista, sillä se ehkäisee työuupumusta, stressiä ja epävarmuuden tunnetta vaikeita päätöksiä tehtäessä. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 24.)

2.2 Hyvän etäjohtamisen tärkeimmät osa-alueet

Onnistuneen etäjohtamisen taustalla on aina luottamus johdettavien ja johtajan välillä. Luottamuksen luominen työyhteisössä on yksi etäjohtamisen tärkeimpiä tavoitteita ja samalla yksi sen suurimpia haasteita. Hyvin toteutetussa etäjohtamisessa työntekijät kokevat saavansa tukea ja ohjausta työnjohtajalta aina sitä tarvitessaan. Luottamus tulee olla myös molemminpuolista, jotta työnjohtaja pystyy olemaan varma siitä, että työntekijät suorittavat työtehtävänsä ajallaan ja vaaditulla laadulla, vaikka hän ei itse pystyisi heidän työnsä etenemistä jatkuvasti valvomaan. Luottavainen työyhteisö on aina tehokkaampi työtulokseltaan kuin työyhteisö, jossa luottamusta ei ole ja epäily johtajan tai työntekijöiden työpanoksesta on läsnä. Etäjohtamista toteutetaan usein asiantuntijatyössä ja siinä voi olla vaikeaa arvioida työntekijän työpanosta, vaikka istuisi samassa huoneessa työntekijän kanssa, koska työn luonne voi olla esimerkiksi pohdiskelevaa tutkimustyötä. Hyvässä työyhteisössä työntekijät haluavat kuitenkin olla luottamuksen arvoisia ja hoitavat työnsä parhaansa mukaan, vaikka etänä heitä johdettaessa työn etenemisen valvominen voikin olla haastavaa esimiehelle. (Eklund, Salmi & Lindholm 2019, 72.)

Hyvä etäjohtaja arvostaa työntekijöitään ja myös osoittaa arvostuksensa heille. Monet saattavat pitää arvostusta itsestäänselvyytenä työyhteisössä, mutta usein sen ilmaiseminen voi jäädä valitettavan vähäiseksi, kun kiire ja tavoitteiden saavuttaminen painostavat organisaatiota suoriutumaan. Hyvässä etätyöympäristössä työntekijät tuntevat olonsa tärkeäksi osaksi työyhteisöä ja tuntevat, että heidän työllään on merkitystä. Arvostusta voidaan ilmaista pienilläkin teoilla arkisen työn lomassa ja sillä on suuri vaikutus työyhteisön tehokkuuteen. Tervehtiminen, hymyileminen, kuulumisten kysyminen, kuunteleminen ja empatian osoittaminen ovat pieniä arkisia tekoja, joilla etäjohtaja voi nostattaa työntekijän tai koko tiimin mielialaa ja motivaatiota lähes huomaamattaan. Tasapuolinen kohtelu, mielipiteen kysyminen työtehtävään liittyen, rehellinen palaute tai esimerkiksi mahdollisuuden antaminen vaikuttaa asioihin ovat enemmän työtehtäviin liittyviä arvostusta ilmaisevia tekoja. Arvostus näkyy pienissä asioissa, kun kohtaamme ihmisiä arjessa tai työympäristössä päivittäin. Jokainen kokee kuitenkin arvostuksen eri tavalla ja siksi etäjohtajan onkin tärkeää tuntea työntekijänsä, jotta hän osaa toimia työympäristössään sitä parhaiten tukevalla tavalla. (Fried & Hansson 2014, 107.)

Työnjohtamisen ja työyhteisön toiminta yleisesti tulisi aina olla mahdollisimman avointa ja läpinäkyvää. Etäjohtamisessa avoimuuden tarve korostuu entisestään, koska palavereita ja tapamisia pidetään etänä sovellusten välityksellä ja työtiimi on harvoin fyysisesti samassa

paikassa läsnä. Avoimuudella tarkoitetaan sitä, että tieto kulkee mahdollisimman muuttumattomana jokaiselle työyhteisön jäsenelle ja jokainen saa siis tietoonsa saman informaation ja ohjeet. Avoimuus lisää viihtyvyyttä työyhteisössä ja siten parantaa työssä onnistumisen mahdollisuuksia, siksi avoimuus onkin yksi etäjohtamisen tärkeimmistä osa-alueista, jotka ovat lueteltuna kuviossa 3. Etäjohtamisessa avoimuus on tärkeää vuorovaikutuksen laadun kannalta sillä hyvä vuorovaikutus lisää yhteisöllisyyden tunnetta ja sitouttaa työntekijöitä paremmin organisaatioon. Avoimuutta on myös se, että jokaisella on mahdollisuus antaa mielipiteensä asioihin ja olla mukana suunnittelemassa työn toteuttamista. Avoimessa työympäristössä kuka tahansa työyhteisön jäsen voi ottaa puheeksi vaikeitakin töihin liittyviä asioita eikä koe joutuvansa pidättelemään mieltä painavia asioita. Ideointi ja suunnittelu on myös tuloksellisempaa avoimessa ympäristössä, koska työyhteisön jäsenet uskaltavat ehdottaa ratkaisuja rohkeasti eivätkä koe missään vaiheessa joutuvansa naurunalaiseksi, vaikka idea ei olisikaan paras mahdollinen ratkaisu ongelmaan. (Vilkman 2016, 77-78.)



Kuvio 3: Hyvän etäjohtamisen osa-alueet. (Vilkman 2016, 80.)

Etäjohtamiselle on tärkeää asettaa jokaisessa työyhteisössä yksilöidyt pelisäännöt, jotta työyhteisö eri osat ovat jatkuvasti ajan tasalla työn etenemisen suhteen. Kuviossa 3 on lueteltuna hyvän etäjohtamisen eri osa-alueita ja niitä kaikkia voidaan hyödyntää parhaiten silloin, kun työyhteisöllä on yhteiset säännöt, joita noudatetaan. Yhdessä määritetyt toimintatavat ja säännöt antavat vankan pohjan hyvälle yhteistyölle työyhteisössä. Säännöt tulee aina sopia

yhteisesti koko organisaation tai niitä noudattavan tiimin kanssa, jotta säännöt ovat tasavertaiset kaikille. Esimies ei voi siis pelkästään yksin määrittää sääntöjä ja toimintatapoja alaisilleen, sillä silloin tiimin sisäinen luottamus kärsii. (Osman 2016, 23.)

Pohjatyö sääntöjen suunnittelemisessa on erittäin tärkeää koko yhteistyön rakentamisessa ja se sitouttaa työyhteisön paremmin niitä noudattamaan. Sääntöjä yhteisesti suunnitellessa voidaan myös varmistua siitä, että jokainen ymmärtää säännöt samalla tavalla eikä työntekijät joudu käyttämään omaa tulkintaansa sääntöihin tutustuessaan. Yhteistyöllä sovitut säännöt sitouttavat siis työyhteisön niihin paremmin ja siten työntekijöille syntyy tunne, että he ovat voineet vaikuttaa omaan työhönsä liittyvissä asioissa. Pelisäännöillä voidaan määrittää esimerkiksi aikamääreitä, jolloin esimiehen tai työntekijöiden tulee aina olla tavoitettavissa, vaikka työtä tehdäänkin etänä. Säännöillä voidaan myös sopia työyhteisössä käytettävistä kommunikaatiokanavista tai määrittää työn etenemiselle erilaisia mittareita. (Hiila ym. 2019, 28.)

Yhteisöllisyyden ylläpitäminen on yksi etäjohtamisen suurimmista haasteista, koska esimies ei tapaa tiimiään säännöllisesti eikä työntekijät ole välttämättä kasvokkain tekemisissä keskenään ollenkaan. Etätyötä tehdään erillään muista ja luontaisen vuorovaikutuksen määrä vähenee merkittävästi ja työntekijät voivat kokea jopa eristyneisyyden tunnetta. Tiimin ja työyhteisön sisäinen ryhmähenki ja yhteisöllisyyden tunne on erittäin tärkeää vuorovaikutuksen kannalta. Yhteisöllisyyden puuttuessa vuorovaikutuksen määrä työyhteisössä vähenee ja se heikentää työntekijöiden sitoutumista työyhteisöön. Tiimi, jossa työntekijät kokevat itsensä yksilöiksi ja yhteisöllisyyden tunne puuttuu, on myös työskentelyteholtaan heikompi kuin yhtenäinen toisiaan kannustava tiimi. (Eklund ym. 2019, 80.)

Etäjohtamisessa yhteisöllisyyden luominen on todella haastavaa, mutta mahdollista. Yhtenäisen tiimin rakentaminen voi viedä aikaa ja työntekijöiden tai tiimin muun kokoonpanon jatkuva vaihtelu vaikeuttaa yhteisöllisyyden muodostumista entisestään. Yhteisöllisyyttä voi rakentaa yhteisillä palaverilla, jotka eivät liity pelkästään työntekoon, vaan aikaa voidaan käyttää työntekijöiden ja esimiehen väliseen tutustumiseen. Rennon ympäristön luominen työnteon ympärille vapauttaa jännitettä ja poistaa stressiä työyhteisössä sekä täten parantaa tiimin työnteon laatua ja työssä viihtymistä. (Paul 2020, 34.)

Jatkuva dialogi on kaikkien edellä mainittujen etäjohtamisen osa-alueiden perusta. Hyvällä ja molemminpuolisella kommunikoinnilla työyhteisössä olevat ongelmat sekä positiiviset asiat tulevat kaikkien osallisten tietoisuuteen. Esimiehen on mahdotonta tietää työntekijöidensä ajatuksia ja mielessä olevia kysymyksiä, jos työntekijät eivät niitä kerro hänelle. Esimiehen tulee puolestaan kommunikoida varmistaen, että jokainen työyhteisön jäsen tietää tehtävänsä, tavoitteensa ja keinot, joilla ne saavutetaan. Hyvin toimiva työyhteisö on kuin

koneisto, jota öljytään kommunikoimalla. Dialogin puuttuminen näkyy selvästi organisaation tehokkuudessa ja työyhteisön viihtyvyydessä negatiivisesti. (Osman 2016, 55.)

2.3 Esimiehen haasteita etäjohtamisessa

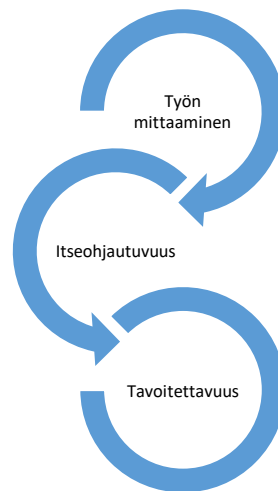
Esimiehet voivat kokea monia erilaisia haasteita johtaessaan etätyötä ja virtuaalisesti työskenteleviä alaisiaan. Jos etäjohtamisen harjoittamiseen on tarvetta vain yhtenä tai kahtena päivänä viikossa ja muuten tiimi työskentelee fyysisesti yhdessä, ilmenee etäjohtamisen luomia haasteita merkittävästi vähemmän. Etäjohtaminen luo esimiehelle joka tapauksessa uusia haasteita, joita paikan päällä tiimiä johdettaessa ei ilmenisi. Etätyötä ja etäjohtamista harjoittavat organisaatiot käsittelevät hyvin samankaltaisia ongelmia keskenään ja niiden ilmenemiseen ei voi välttämättä omalla toiminnallaan mitenkään vaikuttaa. Tämä tieto usein rauhoittaa etäjohtavia esimiehiä ja luo varmuutta omaan johtamiseen, vaikka haasteita olisikin tullut vastaan. Joustavan etätyön johtamisessa esimiehen omalla toiminnalla on kuitenkin paljon tehtävissä sen eteen, että työyhteisö toimii tehokkaasti ja työntekijät viihtyvät työssään. (Haapakoski ym. 2020, 45-46.)

Esimiehelle voi olla haastavaa mitata työntekijöidensä työn etenemistä etätyössä. Työn tekemisen mittarina tulisikin siirtyä työhön käytetyn ajan mittaamisesta työllä saavutettujen tulosten mittaamiseen. Tärkeintä organisaatiolle tulisi olla se, mitä työntekijät saavat aikaiseksi eikä se, onko työntekijä tiettyyn aikaan työnteon parissa ja tavoitettavissa. Onnistuneessa nykyaikaisessa etäjohtamismallissa käytetään uusia johtamiskäytäntöjä ja haastetaan vanhoja perinteisiä johtamisen menetelmiä. Monissa yrityksissä työntekoa mitataan edelleen pelkästään työhön käytetyn ajan perusteella, vaikka työhön käytetty tietty aika ei millään tasolla takaa, että työlle asetetut tavoitteet saavutettaisiin. (Vilkman 2016, 95.)

Työn tekemisen seuranta on jatkuvasti muuttumassa joustavampaan suuntaa, mutta kaikkea työtä ei voida kuitenkaan mitata pelkästään tuloksilla. Suorittavan tason työtä, jossa työntekijän tulee olla työpisteellään tiettyyn aikaan saavutettavissa, on edelleen järkevää mitata perinteisellä työajanseurannalla. Tällaisissa töissä työajanseuranta tuo työyhteisöön tasavertaisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Monessa työssä työntekijöille voitaisiin antaa vapaammat kädet työpäivänsä jaksottamiseen ja jopa koko työviikkonsa suunnittelemiseen. Joustavaa etätyötä johdettaessa luottamus työntekijöihin korostuu ja yhteistyön merkitys korostuu. Esimiehen onkin usein tärkeä pohtia johtamiskäytäntöjään ja kuinka suuri kontrollintarve hänellä itsellään on työyhteisönsä. Lähes kaikissa tapauksissa joustavuuden ja vapauden lisääminen työyhteisössä tuo mukanaan enemmän positiivisia kuin negatiivisia asioita. Työntekijöiden viihtyvyys kohoaa esimerkiksi merkittävästi, kun he voivat yhdessä suunnitella lomajaksonsa ja yhteistyössä esimiehen kanssa pitävät huolen, että päällekkäisyyksiä ei synny. Tärkeintä organisaatiolla tulisi kuitenkin olla se, että työt tehdään vaaditulla tasolla valmiiksi määräaikaan mennessä, eikä se, että kenen ohjeiden ja määräysten perusteella työ tehdään. Työlle

asetetut selkeät tavoitteet helpottavat työn etenemisen seuraamista merkittävästi. (Mattiske 2020, 64-65.)

Etäjohtamisessa vastuuta ei ole tietenkään pelkästään esimiehellä, vaan työntekijän itseohjautuvuus ja itsensä johtamisen taidot ovat myös suuressa osassa onnistunutta etätyöprosessia. Etätyötä tekeväälle työntekijälle itsensä johtamisen taidot ovat erittäin tärkeitä taitoja, jotka ovatkin viime vuosina nousseet entistä tärkeämmäksi osa-alueeksi etätyössä. Työntekijän tulee itse pystyä käsittelemään joitakin etäjohtamisen asettamia haasteita, kuten asettamaan itsellensä päivittäisiä tavoitteita ja jaksottamaan työskentelynsä niin, että tavoitteet saavutetaan. Etätyössä työntekijän itsenäisyys sekä vastuu kasvaa ja hänen tulee toimia itseohjautuvasti niin, että koko työyhteisö pystyy luottamaan hänen työpanokseensa. Työntekijän vastuun määrän lisääntymisen on todettu vaikuttavan positiivisesti työssä viihtymiseen ja sen tehokkuuteen. Esimiehen tulee kuitenkin muistaa, että jokainen työntekijä on yksilö, joilla on erilaiset käsitykset ja tarpeet vastuusta. Vaikka vastuun lisääntymisen on todettu olevan positiivinen tekijä, on silti lähes jokaisessa työyhteisössä työntekijöitä, jotka eivät mielellään haluaisi lisää vastuuta, vaan neuvoja ja ohjeistusta työssään. Kuviossa 4 on kuvattuna etäjohtamisen haasteita esimiehen näkökulmasta. (Vilkman 2016, 145-146.)



Kuvio 4: Etäjohtamisen haasteita esimiehelle. (Vilkman 2016, 148.)

Etätyötä ja etäjohtamista harjoittavassa työyhteisössä esimiehen tavoitettavuus on erittäin tärkeää. Kuviossa 4 on kuvattuna tavoitettavuus yhtenä etäjohtamisen esimiehelle luomana haasteena. Työntekijöiden näkökulmasta on tärkeää, että esimies on tavoitettavissa silloin, kun alaiset tarvitsevat neuvoja tai ohjausta työssään ja siihen liittyvissä päätöksissä. Jos esimiestä ei tavoita tarvittaessa, työntekijä ei välttämättä pääse etenemään työtehtävissään ja se aiheuttaa turhaantumista. Tällaisten tilanteiden varalta on tärkeää, että työyhteisössä on sovittu tietyt säännöt, joiden mukaan toimitaan ja milloin kenenkin tulee olla tavoitettavissa sovitusta kanavasta. Esimiehen tavoittamisen hankaluus voi jopa lisätä työn kuormittavuutta

ja pahimmillaan laskee työntekijöiden motivaatiota. Etätyössä tavoitettavuuden merkitys tietenkin kasvaa, koska työntekijä ei voi vain kävellä koputtamaan esimiehensä toimiston oveen ja esittää ongelmaansa, johon tarvitsisi ohjausta. Esimiehen tulee varmistaa, että hän on työntekijöidensä tavoitettavissa aina tarvittaessa, koska joidenkin työtehtävien eteneminen voi olla riippuvaista siitä, vastaako esimies puhelimeen tai työntekijän lähettämään sähköpostiin ajallaan. (Haapakoski ym. 2020, 107.)

3 Kvantitatiivinen kyselytutkimus

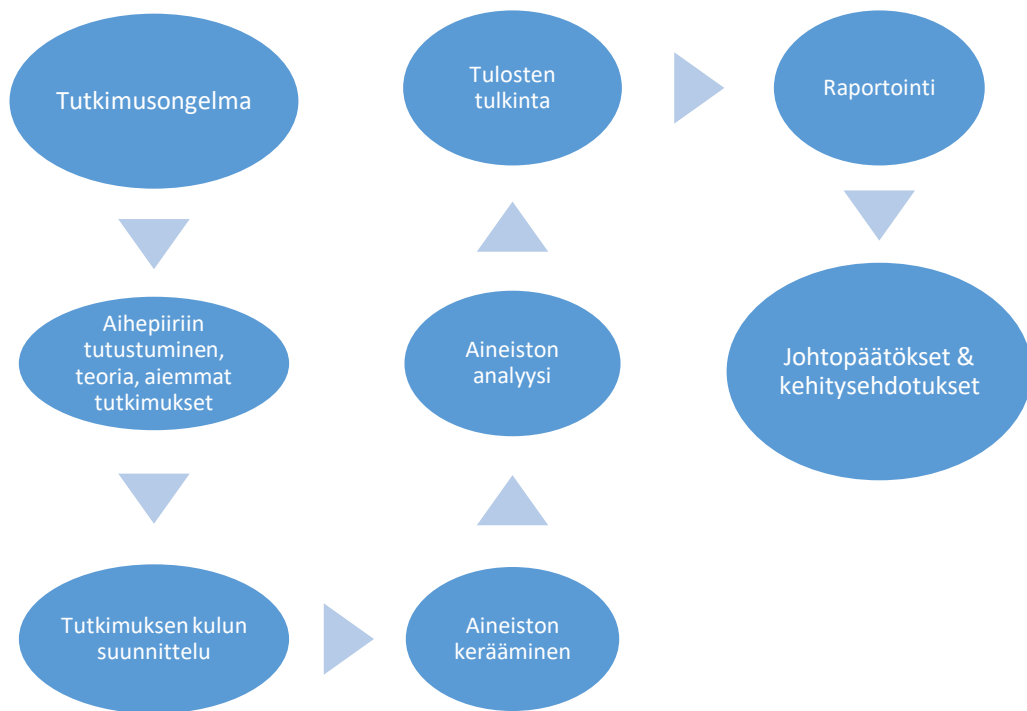
Kyselytutkimusten kaksi yleisintä mallia ovat kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen kyselytutkimus. Kvantitatiivista kyselytutkimusta kuvaillaan myös määrälliseksi tai tilastolliseksi tutkimukseksi, jossa kyselytutkimuksen vastausten tuottamaa dataa analysoidaan pääasiallisesti numeroina. Kvantitatiivista kyselytutkimuksen mallia voi erityisesti hyödyntää, kun kyselytutkimuksen kohderyhmä on suuri. Kvalitatiivista kyselytutkimuksen mallia kuvaillaan usein myös laadulliseksi tutkimukseksi, jonka tuottamista tuloksista analysoidua yksittäistapauksia tarkemmin. Laadullinen kyselytutkimus toimii hyvin, kun tutkimusongelma on erittäin yksityiskohtainen ja kyselytutkimuksen kohderyhmä on pieni. (Raine 2015, luku 1.)

Kvantitatiivinen kyselytutkimus on tällä hetkellä maailmassa yksi suosituimmista kyselytutkimuksen malleista. Jatkuvasti digitalisoituvassa yhteisössä helposti tietokoneella täytettävät kyselylomakkeet houkuttelevat enemmän vastaajia kuin perinteiset paperilomakkeelle täytettävät kyselyt. Tekniikan kehittyessä myös tutkimusmenetelmät ovat kehittyneet sen mukana. Nykyaikana kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa tutkijan tehtäväksi jää pääasiallisesti vain vastausten tuottaman datan analysointi. Menetelmä on silti tärkeää tuntea läpikotaisin, jotta sitä pystyy hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. Kvantitatiivinen eli tilastollinen tutkimus perustuu nimensä mukaisesti tilastotieteeseen. Tilastoksi lasketaan usean eri yksittäistapauksen yhteenveto, josta voidaan päätellä esimerkiksi keskiarvoja. Tilastotieteessä käsitellään tutkimuksilla kerättyjä tilastoja, joita analysoidaan ja niistä pyritään tekemään joihin päätöksiä. Tilastotieteen avulla tutkija pystyy esittelemään aineistoa ja tekemään kehitysehdotuksia tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Heikkilä 2014, luku 1.)

Yksi tilastollisen tutkimuksen suurimmista vahvuuksista onkin sen helppous ja muokattavuus. Kyselytutkimuksen tekijä voi kätevästi muokata lomakkeen ulkonäköä niin, että se houkuttelee oikeaa kohderyhmää vastaamaan kyselyyn. Digitaalinen kyselylomake voi myös jatkuvasti muokata ja sen ominaisuudet ovat lähes loputtomat. Kvantitatiivista kyselytutkimusta levitetään kohderyhmälle usein sähköisesti esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Sähköpostiin on helppo avata tutkimuksen tarkoitus ja lisätä arvio kyselyyn vastaamiseen kuluva vastausajasta. Nopeasti tietokoneella täytettävät kyselylomakkeet, jotka eivät vaadi vastajalta kuin hiiren napautuksia kysymyksiin vastatakseen, ovat erittäin tehokkaita

kvantitatiivisessa tutkimuksessa ja keräävätkin suuria vastausmääriä. Kuviossa 5 on kuvattuna perinteinen kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa käytettävä tutkimusprosessi ja sen vaiheet. (Raine 2015, luku 2.)

Tutkimusprosessi



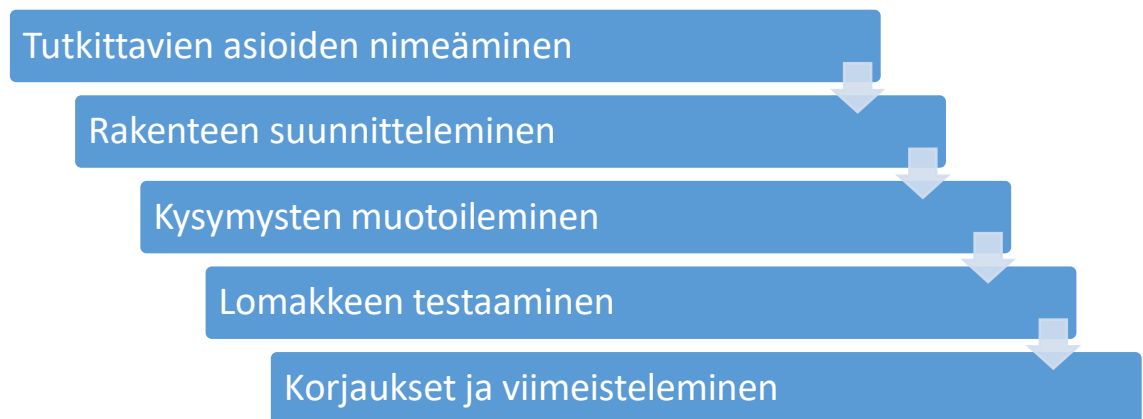
Kuvio 5: Kyselytutkimuksen tutkimusprosessi. (Raine 2015, luku 2.)

Kuviossa 5 kuvattu tutkimusprosessi alkaa aina ongelmalla, jonka ratkaisemista varten kyselytutkimusta ruvetaan suorittamaan. Jotta kyselylomakkeeseen saadaan valittua parhaiten tutkimusta hyödyttävät kysymykset, tulee tutkijan perehtyä ensin tutkimuksen aihepiiriin. Aihepiiriin tutustua voi hyödyntää tutkimuskirjallisuutta ja aiempia aiheesta tehtyjä tutkimuksia. Aihepiiriin tutustuttuaan tutkija tai tutkijatiimi suunnittelee tutkimuksen kulun. Onnistuneen kyselytutkimuksen pohjalla on aina hyvät perusteet. Tutkimuksen etenemisen aikatauluttaminen on onnistumisen kannalta elintärkeää, jotta jokaiselle tutkimuksen toteuttamisen osa-alueelle on varattuna tarpeeksi aikaa. Kyselytutkimuksen suunnittelussa tulee myös ottaa huomioon tutkimuksen kohderyhmä ja koko tutkimuksen otanta. Isommissa kyselytutkimuksissa koko mahdollista kohderyhmää on mahdotonta ottaa mukaan tutkimukseen, koska kerättävän datan määrä nousisi niin suureksi. Kyselyn otannan tulisikin yleensä olla niin sanottu pienoismalli isommasta kohderyhmästä, jotta jokainen kohderyhmän osa tulisi silti edustetuksi tutkimuksessa. Suunnitteluvaiheen jälkeen tutkimus etenee toteutusvaiheeseen ja tutkimuksen toteuttajat keräävät aineiston kohderyhmältä. Kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa aineisto kerätään kyselylomakkeella ja sille voidaan asettaa tietty vastausaika, joka helpottaa

tutkimuksen tekijöitä aikatauluttamaan tutkimustaan. Aineiston keräämisen jälkeen tutkimuksen toteuttajat analysoivat sen. Analysoinnin jälkeen tuloksia tulkitaan ja ne muunnetaan raportoitavaan muotoon. Viimeisenä tutkimusprosessin vaiheena tutkimuksesta esitellään tuloksista analysoidut johtopäätökset ja niistä muokatut kehitysehdotukset tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020, 20-21.)

3.1 Kyselylomakkeen laatiminen

Kvantitatiivisen kyselytutkimuslomakkeen laatimisprosessissa on selkeät vaiheet. Ensimmäisenä, kun kyselylomaketta ryhdytään laatimaan, tulee nimetä sillä tutkittavat asiat. Kyselylomakkeessa on hyvä avata termejä, joita siinä käsitellään, jotta vastaaja on tietoinen tutkimuksen tarkoituksesta. Kun tutkittavat asiat ovat selvillä, voidaan siirtyä suunnittelemaan kyselylomakkeen rakennetta. Kyselylomake on tärkeää jäsenellä niin, että samaan aihealueeseen liittyvät kysymykset ovat samassa kyselyn osiossa keskenään. Kyselylomakkeen alkuun tulee lähes aina taustakysymyksiä, joilla selvitetään vastaajien taustatietoja. Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen on havaittu saavuttavan suurempia vastausmääriä silloin, kun kyselylomakkeen alussa on helppoja kysymyksiä, joihin on nopea vastata. Kun kyselylomakkeen rakenne on määritelty ja tutkimus on jaettu tarvittaviin osioihin, voidaan siirtyä kysymysten muotoilemiseen. Kysymykset tulisi aina muotoilla niin, että jokainen vastaaja ymmärtää ne samalla tavalla, jotta kyselyn tulokset ovat luotettavia ja hyödyllisiä tutkimuksen tekijälle. Kuviossa 6 on esiteltyä kyselylomakkeen laatimisprosessi. (Adams & Lawrence 2019, 120.)



Kuvio 6: Kyselylomakkeen laatimisen vaiheet. (Adams & Lawrence 120-121.)

Kyselylomakkeen toimivuuden testaaminen on erittäin tärkeä työvaihe ennen sen julkaisemista. Tutkimuksen tekijät voivat itse vastata kyselylomakkeeseensa ja testata, että jokainen kysymys näkyy lomakkeella oikein ja kysely etenee suunnitellusti. Kyselylomakkeen voi antaa myös jollekin tutkimuksen ulkopuoliselle henkilölle vastattavaksi ja näin testata kysymysten ymmärrettävyyttä. Kuviossa 6 kuvatun kyselylomakkeen laatimisprosessin viimeinen vaihe on korjausten tekeminen ja kyselylomakkeen viimeisteleminen ennen sen julkaisemista.

Testauksen jälkeen lomake tarkastetaan ja kaikki toiminnalliset viat korjataan sekä epäselvät kysymykset muokataan yksiselitteisemmiksi. Valmiin lomakkeen ulkoasu tarkastetaan ja sen värejä ja teemaa voi muokata esimerkiksi sen kohderyhmänä toimivan yrityksen väreihin sopivaksi. Visuaalisesti näyttävä lomake herättää aina enemmän kiinnostusta vastaajissa ja näin houkuttelee myös suurempia vastaajamääriä. (Aarnos & Raine 2018, 56-57.)

Hyvän kvantitatiivisen kyselytutkimuslomakkeen tunnistaa moista eri seikoista. Onnistuneesti suunniteltu kyselylomake on siisti, houkuttelevan näköinen ja selkeä. Kohderyhmään sitoutettu kyselylomakkeen teema on myös positiivinen tekijä vastausmääriin nähden. Kyselylomakkeen kysymykset ja muu teksti on järkevästi aseteltu ja lomake ei näytä liian täyteen ahdetulta. Liiallinen tekstin määrä voi laskea vastaajien motivaatiota suorittaa kyselyyn vastaamista loppuun tai vastaaminen voidaan jopa jättää kokonaan aloittamatta. Selkeät vastausohjeet ja yksiselitteiset kysymykset antavat vastaajalle luottavaisen kuvan tutkimuksen tekijöiden ammattitaidosta ja siten kannustavat vastaamaan kyselyyn. Vastaajan motivoimisen kannalta on myös tärkeää, että kyselylomakkeella kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan, jotta tutkimuskysymyksiin saadaan yksityiskohtaisempia ja luotettavia vastauksia. Kuvioon 7 on kerätty tärkeimpiä onnistuneen kyselylomakkeen laatimiseen vaikuttavia tekijöitä. (Fink 2017, 64.)



Kuvio 7: Onnistunut kyselylomake. (Fink 2017, 64-65.)

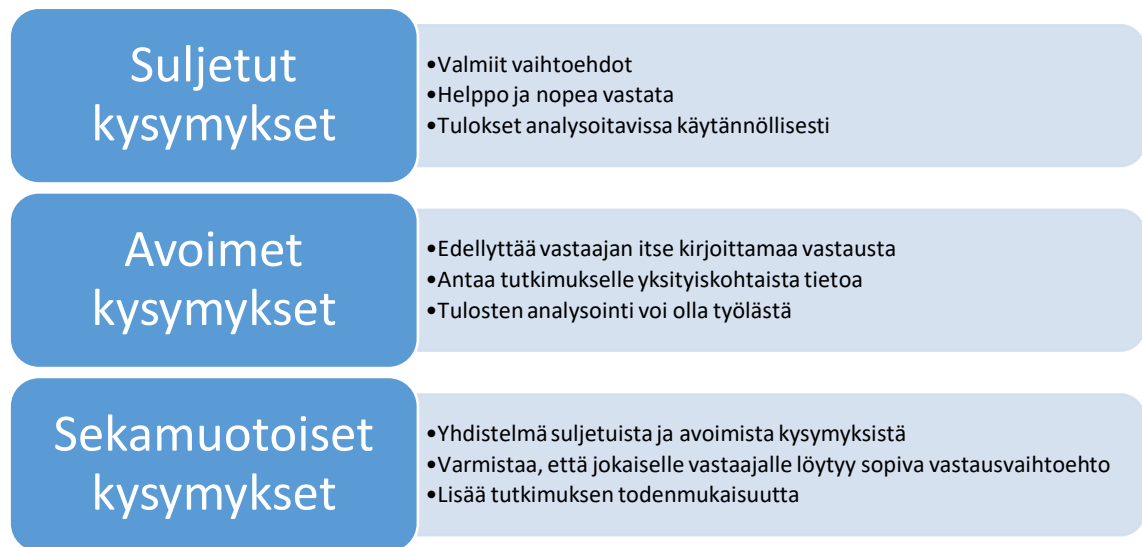
Hyvin jäsenneilty ja jaksotettu kyselylomake kohentaa kohderyhmän vastaajakokemusta merkittävästi, kun heidän ei itse tarvitse miettiä mitään ylimääräistä, vaan vastata vain aina seuraavaan kysymykseen. Hyvässä kyselylomakkeessa kysymykset ovat numeroituja, etenevät loogisesti ja saman aiheen kysymykset löytyvät samoista ryhmitellyistä kokonaisuuksista.

Jokaisen onnistuneen kyselylomakkeen vaatimuksena on, että kyselylomakkeen toimivuus on testattu etukäteen. Tehokas ja vastaajia houkutteleva kyselylomake ei ole liian pitkä ja kysymyksiin vastaamisesta on tehty helppoa ja yksinkertaista. Nykyajan jatkuvasti digitalisoituvassa maailmassa yli viisitoista minuuttia kestävät sähköiset kyselyt houkuttelevat merkittävästi vähemmän vastaajia kuin lyhyemmät kyselytutkimukset. Tärkein hyvän kyselylomakkeen piirre on kuitenkin se, että se saa vastaajan tuntemaan itsensä tärkeäksi osaksi tutkimusta ja se luo tunteen siitä, että kyselyyn vastaaminen on tärkeää. (Aaltola, Laajalahti & Raine 2018, luku 3.)

Kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa käytetään yleensä kolmea erilaista kysymystyyppiä. Kysymystyypit ovat suljetut eli strukturoidut kysymykset, avoimet kysymykset ja sekamuotoiset kysymykset. Suljetuissa kysymyksissä vastaajalle on ennalta asetettu vaihtoehdot, joista hän valitsee haluamansa vaihtoehdon. Suljettuja kysymyksiä hyödynnetään usein esimerkiksi kyselylomakkeen alussa olevissa taustakysymyksissä, joihin tutkimuksen tekijöiden on helppo määrittää valmiit vastausvaihtoehdot. Avoimilla kysymyksillä vastaajilta pystytään keräämään yksityiskohtaisempia vastauksia. Avoimissa kysymyksissä on esitettynä kysymys ja sen alle on jätetty tyhjä tekstikenttä vastaajan itse kirjoittamaa vastausta varten. Sekamuotoisissa kysymyksissä on yhdistelty suljettujen ja voimien kysymysten ominaisuuksia. Sekamuotoisissa kysymyksissä on usein valmiit vastausvaihtoehdot kysymykseen, mutta vastaajalle on annettu myös mahdollisuus vastata avoimesti itse kirjoittamallaan vastauksella. Hyvässä kyselytutkimuksessa hyödynnetään jokaista näistä kysymystyypeistä niin, että jokaiseen kysymykseen saadaan luotettavia tutkimusongelmaan liittyviä vastauksia. (Tähtinen ym. 2020, 46-47.)

Suljettuja eli strukturoituja kysymyksiä käytettäessä tulee huomioida vaihtoehtojen määrä. Vaihtoehtojen määrä ei tulisi olla kovin suuri varsinkin silloin, kun kysymykseen hyväksytään vain yhden vaihtoehdon vastaaminen. Suljetuista kysymyksistä pitäisi löytyä jokaiselle kohderyhmän jäsenelle sopiva vaihtoehto, sillä muuten kyselyn tulos ei ole todellista tilannetta kuvaava. Tutkimuksen tekijän ollessa epävarma löytyykö jokaiselle vastaajalle sopiva vaihtoehto, on hyvä lisätä avoimen vastauksen mahdollisuus kysymykseen. Jos vastausvaihtoehdoista voi valita vain yhden, tulee niiden olla toisensa poissulkevia. Vastausvaihtoehdoista on tärkeää pyrkiä tekemään mahdollisimman mielekkäitä vastaajille, jotta kohderyhmä vastausmotivaatio pysyy yllä. Suljettujen kysymysten suurimpia etuja on se, että niihin vastaaminen on nopeaa ja sähköisellä kyselylomakkeella se onnistuu yhdellä hiiren painalluksella. Vastaamisen nopeus ja helppous kannustaa vastaajia suorittamaan kyselyn loppuun saakka keskittyneesti. Tutkimuksen tekijöiden näkökulmasta strukturoitujen kysymysten suurimpia etuja on niiden antamien tulosten analysoinnin selkeys ja helppous. Heikkoutena suljetuissa kysymyksissä on se, että neutraalit vastausvaihtoehdot houkuttelevat usein vastaajia ja se heikentää tutkimustulosta. Tavallisesti kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttävän tutkimuksen kyselylomakkeelta löytyy enemmän suljettuja kuin avoimia kysymyksiä. Kuviossa 8 on lueteltuna

kvantitatiivisen kyselytutkimuksen yleisimmät kysymystyypit ja niiden ominaisuuksia. (Heikkilä 2014, luku 4.)



Kuvio 8: Kyselytutkimuksen kysymystyypit. (Heikkilä 2014, luku 4.)

Avoimia kysymyksiä on helpompi laatia kuin suljettuja kysymyksiä, mutta niiden tuloksia on selvästi työläämpi analysoida ja raportoida. Kyselyyn vastaajat voivat myös kokea avoimiin kysymyksiin vastaamisen vaikeana tai työläänä ja siksi niihin vastaamatta jättäminen on yleisempää kuin suljettujen kysymysten tapauksessa. Tutkimuksen tekijät voivat kuitenkin asettaa vastaamisen näihin kysymyksiin pakolliseksi, jotta avoimistakin kysymyksistä saadaan kerättyä vastauksia riittävästi. Kuvioista 8 selviää, että avointen vastausten luokittelu tuloksissa voi olla haastavaa, mutta silti avoimet kysymykset antavat erittäin tärkeää tietoa tutkimuskysymyksen ratkaisemista varten. Avoimien kysymysten vastauksille on varattava riittävästi tilaa ja ne kannattaa yleensä sijoittaa kyselylomakkeen loppupuolelle. Avoimien kysymysten suurin hyöty on se, että niiden avulla voidaan saada täysin odottamattomia vastauksia ja sitä kautta esimerkiksi valmiita uusia kehitysehdotuksia tutkimukseen. (Juuti & Puusa 2020, luku 2.)

Kyselylomakkeen kysymyksissä voidaan käyttää myös asenneasteikkoja. Tyypillisimmät kyselytutkimuksissa käytetyt asenneasteikot ovat Likertin-asteikko ja Osgoodin-asteikko. Likertin-asteikko on näistä kahdesta vaihtoehdosta selvästi yleisempi. Likertin-asteikossa kysymykseen annetaan vastausvaihtoehdoiksi numerot yhdestä viiteen ja ääripäihin asetetaan jokin toteamus kuten esimerkiksi täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä. Kysymys tulee muotoilla niin, että vastausasteikko toimii loogisesti kyselyssä. Kysymys on tässä tilanteessa usein väitteen muodossa ja vastaaja valitsee vastausvaihtoehdoksi numeron, joka kuvastaa hänen yksimielisyyttään väitteen kanssa. Asteikossa voidaan käyttää myös vain neljää vastausvaihtoehtoa, jotta vältetään neutraaleilta vastauksilta. Osgoodin-asteikossa vastausvaihtoehdoja on yleensä

viidestä seitsemään asti ja asteikon ääripäissä on vastakohtaiset adjektiivit kuten esimerkiksi nopea ja hidas. Tätä asenneasteikkoa käytetään usein esimerkiksi yritys kuvatutkimuksissa ja sitä voidaan hyödyntää muihin yrityksiin vertailua tehtäessä. (Raine 2015, luku 5.)

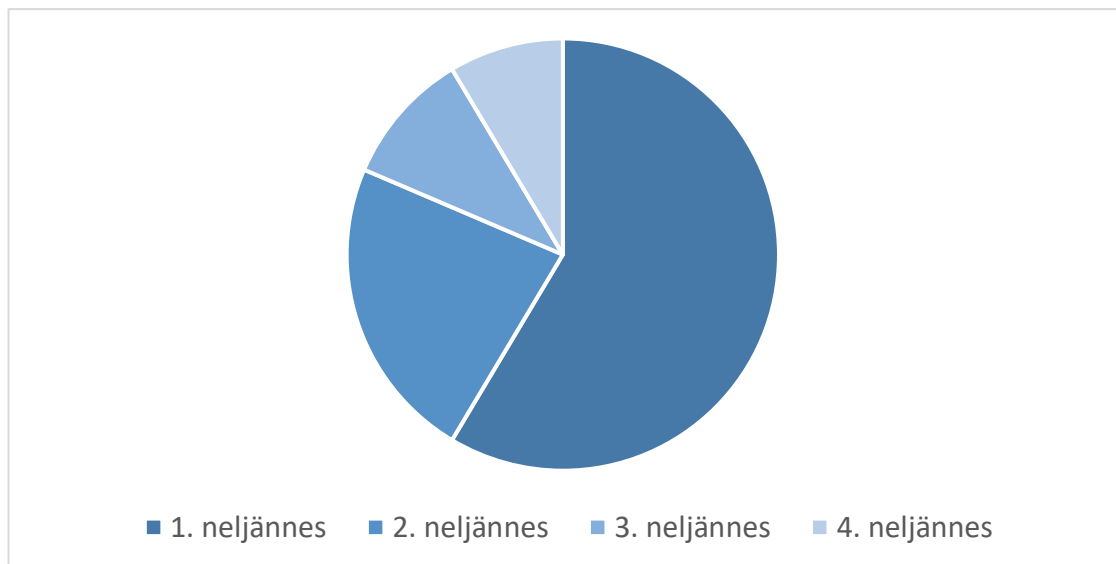
Kyselylomakkeen suunnitteleminen on koko tutkimuksen perusta sillä, vaikka tutkimuksen tekijät olisivat alansa parhaita analysoimaan tuloksia, eivät he saa tutkimuksesta hyötyä, jos itse kyselytutkimus on antanut harhaanjohtavia tuloksia. Yksi hyvin suunnitellun ja toteutetun kyselytutkimuksen tärkeimmistä työvaiheista on kuitenkin tulosten analysointi. Analysoinnin tulee olla tutkimuksen tekijöiden mielessä heti alusta asti, jotta he osaavat jäsentää kyselylomakkeen kysymykset niin, että niiden vastauksia voidaan analysoida esimerkiksi verraten vastaajien taustatietoihin. Digitalisoituneessa maailmassamme kehittyneet sähköiset kyselylomakkeet keräävät vastauksista valmiita kaavioita, joista näkee vastaajamäärän ja vastausten hajonnan. Paperiset kyselylomakkeet ovat jäämässä jo lähes kokonaan pois käytöstä, koska niiden tulosten analysoiminen on huomattavasti työläämpää, sillä kaikki tulokset tulee itse kirjata sähköiseen muotoon. Kyselytutkimuksesta saadaan eniten hyödyllistä tietoa silloin, kun vastauksia verrataan vastaajien taustatietoihin. Tällä menetelmällä voidaan huomata esimerkiksi, että alle kolmekymmentä-vuotiaat työntekijät ovat täysin eri mieltä yli neljäkymmentä-vuotiaiden työntekijöiden kanssa jostakin kysytystä asiasta. Tällaiset taustatietojen paljastamat faktat auttavat tutkimuksen tekijöitä selvittämään syy- ja seuraussuhteita ja sitä kautta suunnittelemaan konkreettisia kehitysehdotuksia sen eteen, että jokainen työntekijä olisi yhtä tyytyväinen. (Heikkilä 2014, luku 5.)

Kyselytutkimuksen tulokset ja tilastoaineisto voidaan esittää monessa eri raportoitavassa muodossa. Tyypillisimpiä vaihtoehtoja kyselyn vastausten kuvaamiseen ovat graafiset esitykset, taulukot, kaaviot ja keskiarvot eli tunnusluvut. Kyselytutkimuksen tekijät ja analysoijat joutuvat itse päättämään mikä keinoista esittelee tulokset parhaiten. Tilastoaineiston esitysmuotoa valitessa täytyy ottaa huomioon, kenelle tutkimusta tehdään ja mikä esittelykeino olisi tutkimuksen toimeksiantajalle paras vaihtoehto. Taulukko on yleisistä tulosten esittelyvaihtoehtoista se, joka tarjoaa tarkastelijalleen yksityiskohtaisinta tietoa. Graafiset esitykset eli pylväs- tai piirakkakaaviot ovat puolestaan visuaalisesti paljon miellyttävämpiä tulosten esittelytapoja. Kaavioilla lukijalle välittyy nopeasti konkreettinen tieto tulosten kokonaisuudesta, mutta syvempää ymmärrystä syy- ja seuraussuhteesta ei synny välittömästi. (Sugimoto & Lariviere 2018, 87-88.)

Taulukkoa käytettäessä tulosten esittelyyn, sen tulee olla selkeä ja helposti luettavissa. Tämän takia taulukoissa käytetään normaalisti vain kokonaislukuja eikä desimaaleja merkitä näkyviin, vaikka sellaisia olisikin olemassa. Desimaalit voidaan poikkeuksellisesti merkata taulukkoon, jos ne ovat tutkimuksen kannalta merkittävän tärkeitä. Tutkimusraportissa taulukot on aina otsikoitu ja otsikko sijaitsee aina taulukon alapuolella. Taulukon sisältö on yhteydessä tulosten analysoinnissa kirjoitettuun tekstiin, mutta se on ymmärrettävä kokonaisuus

yksinäänkin. Taulukot ovat yleensä kuvaileva tulosten esittelymuoto, joka kertoo lukijalle esimerkiksi, kuinka paljon tiettyä ilmiötä tapahtuu missäkin kohderyhmässä. (Saaranen 2018, 25.)

Graafista esitystä käytettäessä tulosten ja tilastotiedon esittelyyn, pyritään sillä havainnollisuuteen. Graafisessa esityksessä ei saa olla liikaa asioita kerralla, jotta havainnollisuuden tavoite saavutetaan. Sekava ja liian täyteen ahdettu kuvio ei kerro lukijalle kokonaiskuvaa tuloksista ja saattaa laskea lukijan motivaatiota jatkaa tutkimuksen tuloksiin tutustumista. Graafisen esityksen tavoite on esittää taulukoita visuaalisemmin ja havainnollistavammin tutkimuksen tulokset. Kaaviot ja kuviot eivät anna lukijalle yhtä yksityiskohtaista tietoa kuin taulukot, mutta niiden esteettisyys ja helppolukuisuus on niiden vahvuuksia. Käytetyimpiä kuvioita graafisissa tulosten esityksissä ovat pylväskaaviot ja piirakkakaaviot, josta on esiteltynä esimerkki kuviossa 9. (Ketokivi 2015, luku 2.)



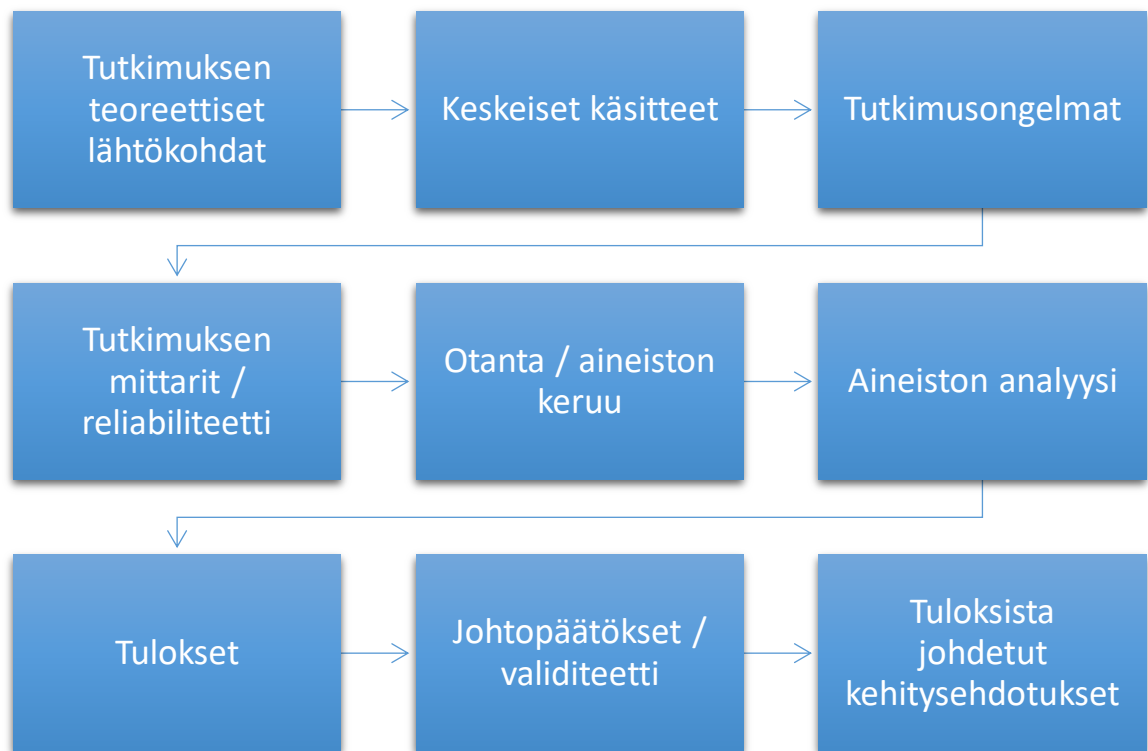
Kuvio 9: Esimerkki piirakkakaaviosta. (Ketokivi 2015, luku 2.)

Tunnusluvut eli keskiluvut ovat näistä tulosten esitysmalleista vähiten informaatiota antava vaihtoehto. Tunnuslukuilla ei voida määrittää erilaisten ryhmien jakautumista tutkimuksen tuloksissa, vaan ne esittelevät lukijalle vain jonkin tietyn ilmiön esiintymisen laajuuden koko kohderyhmässä. Keskiarvo esittelee tulosten keskimääräisen vastauksen, kun esimerkiksi numerolliset vastaukset lasketaan yhteen ja jaetaan vastausmäärällä. Tunnuslukuja käytettäessä tulosten esittelyssä puhutaan usein myös moodista. Moodi ilmaisee tuloksissa eniten ilmenneen vastausvaihtoehdon koko kohderyhmässä tiettyyn kysymykseen liitettynä. Esimerkiksi numeroasteikkoisessa kysymyksessä moodi ilmaisee koko kohderyhmän vastauksissa useimmiten valitun vastausvaihtoehdon numeron. Mediaani ilmaisee tuloksista keskimääräisen vastausvaihtoehdon. Tunnuslukuja voidaan hyödyntää enemmän tulosten analysointivaiheessa ja niiden avulla voidaan löytää tärkeitä tutkimuksen tuloksia, jotka voidaan esitellä

jotakin muuta havainnollistavampaa tulosten esittelymetodia käyttäen. (Tähtinen ym. 2020, 85.)

3.2 Validiteetti ja reliabiliteetti

Teorialähtöisen tutkimuksen luotettavuutta tulee pystyä arvioimaan, jotta tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää käytännössä, kun niiden todenmukaisuudesta pystytään varmistumaan. Perinteisiä teorialähtöisen tutkimuksen luotettavuutta mittaavia termejä ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti tarkoittaa käytännössä tutkimuksen pätevyyttä ja sitä miten tarkkoja tutkimuksen tulokset ovat. Reliabiliteetti puolestaan kuvaa pysyvyyttä, johdonmukaisuutta ja täsmällisyyttä tuloksissa. Reliabiliteetissa otetaan myös huomioon mahdolliset tutkimuksessa tapahtuneet mittausvirheet ja ne heikentävät reliabiliteettiä. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa validiteettia ja reliabiliteettiä ei voida soveltaa koko tutkimusprosessiin, koska tutkimus on aina tutkimuksen tekijän näkemys kerätyistä tuloksista eikä toistuvuutta tai yleistettävyyttä pystytäkään todentamaan. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa validiteetti ja reliabiliteetti keskittyvät erityisesti aineiston keräämiseen, aineiston analysointiin ja tutkimuksen raportointiin. Kuviossa 10 on kuvattuna tutkimuksen luotettavuuden perusteet. (Aarnos & Raine 2019, 95-96.)



Kuvio 10: Tutkimuksen luotettavuuden perusteet. (Aarnos & Raine 96.)

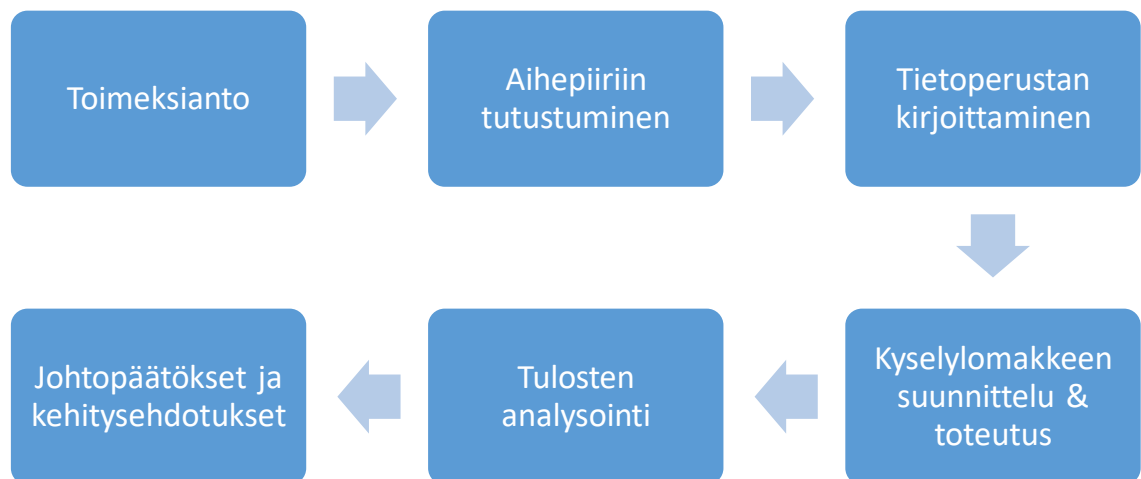
Validiteetti keskittyy tutkimuksen tulosten tarkkuuteen ja sillä mitataan sitä, kuinka hyvin tuloksista tehdyt johtopäätökset kuvaavat todellisuutta, josta ne on saatu. Validiteetilla kartoitetaan myös tutkimuksessa käytettyjen mittareiden kykyä mitata niillä mitattavaksi tarkoitettua osa-aluetta. Validiteettiin voi vaikuttaa systemaattiset mittausrvirheet, joiden syynä voi olla esimerkiksi tutkimuksen tekijän virhe. Validiteetilla on olemassa erilaisia tyylejä, joista sisältövaliditeetti keskittyy tutkimuksen sisältöön. Siinä keskitytään erityisesti kyselytutkimusten sisällölliseen kattavuuteen ja siihen, miten hyvin kysymykset on muotoiltu tuottamaan tutkimusongelmaan vastaavia tuloksia. Rakennevaliditeetti on tärkein validiteetin muoto ja se keskittyy käsitteisiin ja teoriaan. Teoreettisen taustan muodostaminen, näkökulma, tutkimuksessa käytettävä aiempi tutkimusmateriaali ja -kirjallisuus ovat kaikki asioita, jotka kuuluvat rakennevaliditeetti-käsitteen alle. Kriteerivaliditeetti mittaa tutkimusten tulosten ennustettavuutta ja keskittyy siihen, missä määrin tutkimuksessa käytetty mittarin arvo kertoo testattavasta asiasta. (Fink 2017, 69.)

Reliabiliteetti kuuluu tutkimuksen johdonmukaisuutta mittaaviin työkaluihin. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tuloksien toistettavuutta ja sen mittaamista. Tutkimuksen aikana sen sisäinen reliabiliteetti voidaan tarkistaa suorittamalla saman asian mittaaminen useampaan kertaan eli tekemällä uusintamittaus. Kun tutkimuksen tekijät suorittavat uusintamittauksen ja tulokset ovat edelleen samat, voidaan tutkimuksen olevan reliabeli. Uusintamittauksella voidaan arvioida mittarin pysyvyyttä ja siinä tulee ottaa huomioon tulosten mittaamisen välinen aika. Teorialähtöisiä tutkimuksia pystytään kartoittamaan validiteetin ja reliabiliteetin keinoin paremmin kuin aineistolähtöisiä tutkimuksia. Tutkimusten tulosten luotettavuuden tutkiminen on erittäin tärkeää, sillä tutkimustuloksiakin on mahdollista käyttää väärin tarkoituksiperin. Tutkimusten luotettavuuden kriteereinä toimivat esimerkiksi uskottavuus ja todeksi vahvistettavuus. (Heikkilä 2014, luku 6.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen toteutus alkoi siitä, kun menin työharjoitteluun pankki x:n Hyvinkään konttorille. Nopeasti selvisi, että etätyön määrä ja siten etäjohtamisen tarve on lisääntynyt merkittävästi maailmalla vallitsevan koronapandemian aikana. Ehdotin pankille x, että tekisin heille opinnäytetyön henkilöstön kokemuksesta etätyöhön liittyen ja etäjohtamisen tarpeista tulevaisuudessa. Sain toimeksiannon 2020 vuoden lokakuun alussa ja aloitin opinnäytetyöprosessin. Tutkimuksen tavoitteena oli etätyökokemuksen kehittäminen ja etäjohtamisen tulevaisuuden tarpeiden kartoittaminen. Tavoitteen saavuttamiseksi toteutettiin kyselytutkimus pankki x:n henkilöstölle. Kyselyn vastaukset analysoitiin ja sen tuloksista tehdyistä johtopäätöksistä työelämäkumppanille tehtiin kehitysehdotuksia etätyökokemuksen kehittämiseksi ja etäjohtamisen tulevaisuuden tarpeiden kartoittamiseksi.

Ensimmäinen tutkimusprosessin vaihe oli aihepiiriin tutustuminen. Hankin paljon eri kirjoja, jotka käsittelevät etätyötä ja etäjohtamista ja tutustuin aiempiin tutkimuksiin samasta aiheesta. Luin myös paljon artikkeleita aihepiiriin liittyen ja niitä löytyi runsaasti, koska etätyö on tällä hetkellä erittäin ajankohtainen aihe maailmalla vallitsevan tilanteen vuoksi. Teoreettiseen viitekehukseen tutustuttuani ryhdyin kirjoittamaan tutkimuksen tietoperustaa. Tietoperusta käsitteli etätyötä, etäjohtamista ja opinnäytetyössä käytettyä kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tietoperustaa kirjoittaessa sain paljon uutta tietoa aihepiiristä ja se auttoi seuraavassa tutkimuksen vaiheessa eli kyselytutkimuksen toteuttamisessa merkittävästi. Kuviossa 11 on kuvattuna tutkimuksen toteuttamisen eteneminen.



Kuvio 11: Tutkimuksen toteuttamisen vaiheet.

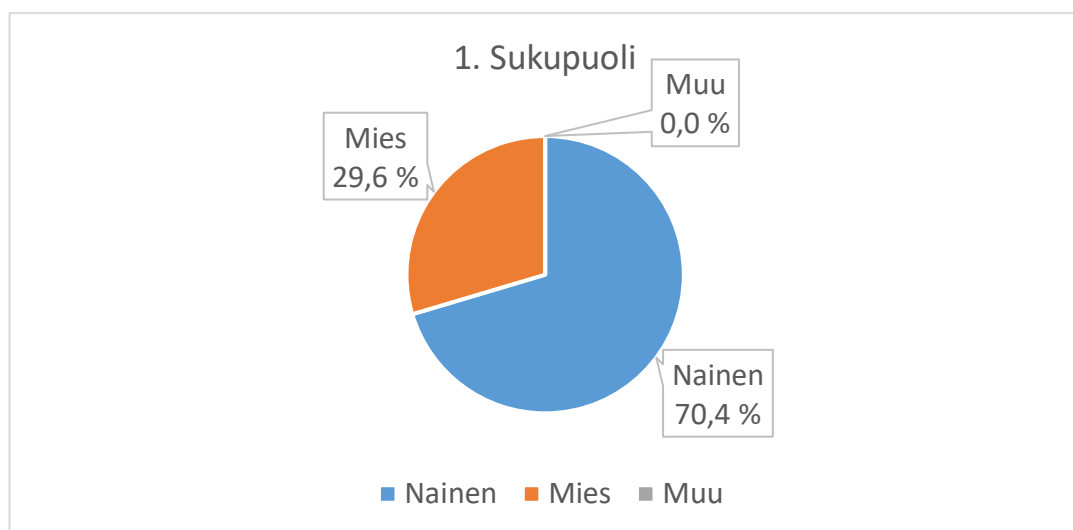
Pankki x:n henkilöstölle toteutettu kyselytutkimus tehtiin sähköisellä kyselylomakkeella. Valittu tutkimusmenetelmä oli selvillä jo tutkimusprosessin alusta, koska sähköinen kyselylomake on yksi suosituimpia kyselytutkimuksen muotoja tällä hetkellä ja se toimi tämän tutkimuksen toteuttamiseen myös loistavasti. Aihepiiriin tutustuttuani tiesin jo valmiiksi, että mitä kyselylomakkeessa kannattaa kysyä. Kyselylomakkeen suunnittelu oli siis jo käynnissä tietoperustaa kirjoittaessani. Muokkasin kyselylomakkeen ulkoasun vastaamaan kohderyhmän työnantajan teemaa, jotta vastaajat sitoutuvat kyselyn täyttämiseen paremmin. Kyselylomakkeeseen tein kolme osiota, joista ensimmäisessä kartoitettiin vastaajien taustatietoja, jotka auttavat kyselyn tulosten analysoinnissa. Kyselylomakkeen toinen osio käsitteli henkilöstön kokemusta etätyöstä ja kolmas eli viimeinen osio käsitteli etäjohtamisen tarpeita. Tein kyselylomakkeesta mahdollisimman vastaajaystävällisen ja siihen vastaaminen kesti vain 5-10 minuuttia. Ollessani työharjoittelussa pankki x:llä samanaikaisesti tutkimuksen toteuttamisen

kanssa, pystyin helposti välittämään kyselylomakkeen kohderyhmälle sähköpostitse valmiita lähetylistoja hyödyntäen. Kyselylomake on esitetty liitteessä 1.

Kyselytutkimus keräsi 38 vastausta pankki x:n eri tiimeissä työskenteleviltä työntekijöiltä. Seuraava työvaihe vastausten keräämisen jälkeen oli kyselytutkimuksen tulosten analysointi. Analysoin tutkimuksen tulokset koko kohderyhmän vastauksia tarkastellen ja tietyissä kysymyksissä vertasin vastauksia vastaajien taustatietoihin saavuttaakseni tarkempia johtopäätöksiä. Tulokset analysoituani tein niistä johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia toimeksiantajalle etätökokemuksen kehittämiseksi ja etäjohtamisen tarpeista tulevaisuudessa.

5 Tulokset

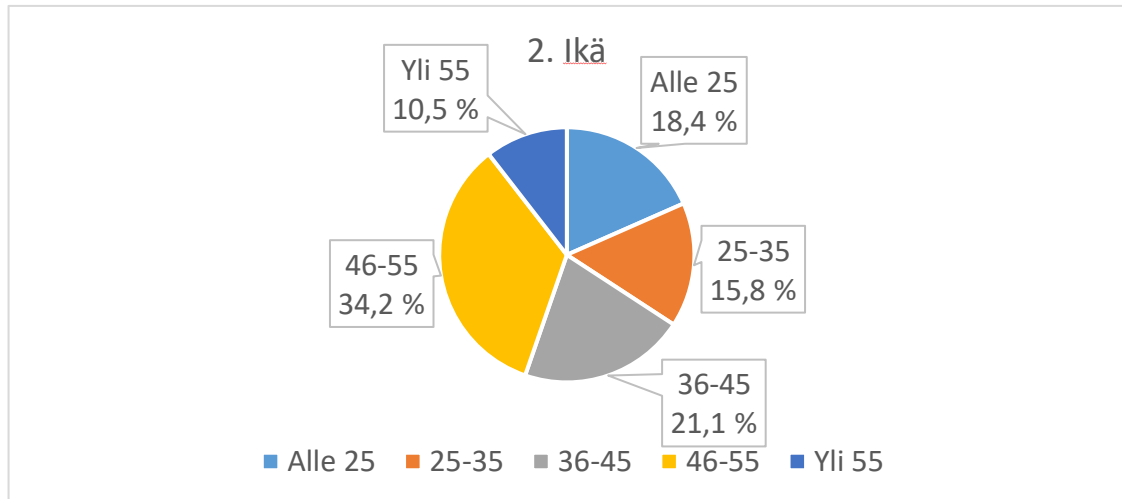
Kyselyyn vastasi 38 pankki x:n henkilöstön jäsentä ja vastaajista 27 oli naisia ja 11 miehiä. Kohderyhmänä toimineissa tiimeissä työskentelee siis merkittävästi enemmän naisia kuin miehiä, mutta koko pankin henkilökunta huomioon otettaessa luvut ovat paljon tasaisemmat. Taustakysymyksissä kartoitettiin myös vastaajien ikä ja työsuhteen kesto pankki x:ssä. Kuviossa 12 on esitetty vastaajien sukupuolijakauma prosentteissa.



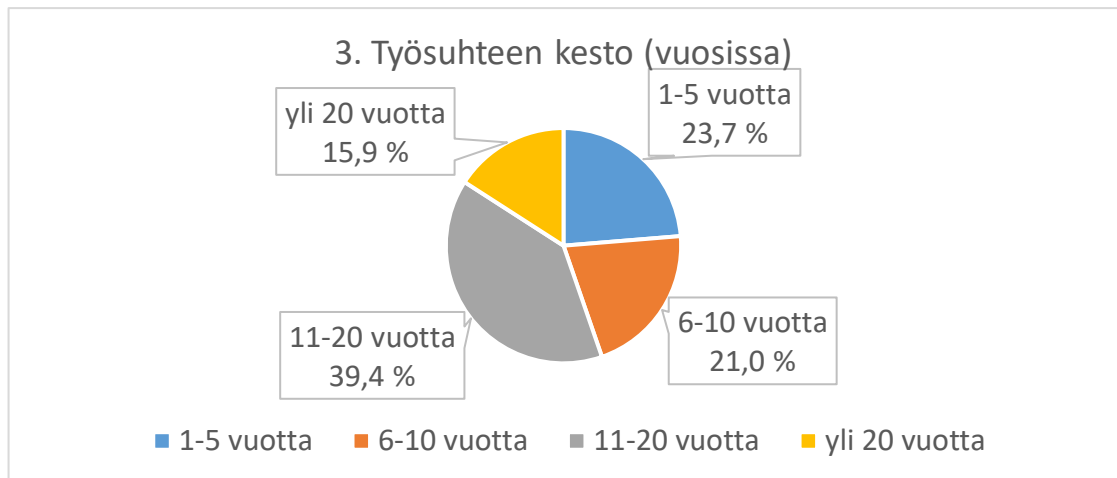
Kuvio 12: Vastaajien sukupuolijakauma.

Vastaajien ikäjakauma oli jaettu viiteen eri osioon. Kuviossa 13 nähdään, että suurin vastausprosentti (34,2%) kyselyyn saatiin 46-55 vuotiailta henkilöstön jäseniltä ja pienintä vastausprosenttia (10,5%) edustivat yli 55-vuotiaat pankki x:n henkilöstön jäsenet. Alle 25-vuotiaat, 25-35 vuotiaat ja 46-55 vuotiaat saavuttivat kaikki noin kahdenkymmenen prosentin osuuden vastauksista omana kategorianaan. Kolmannessa ja viimeisessä taustakysymyksessä kartoitettiin vastaajien työsuhteen kesto pankki x:ssä vuosissa mitattuna ja sen prosenttijakauma on esitetty kuviossa 14. Työsuhteen kesto jaettiin kyselyssä neljään kategoriaan, jotka olivat

1-5 vuotta, 6-10 vuotta, 11-20 vuotta ja yli 20 vuotta. Suurinta vastausprosenttia (39,4%) kyselyssä edusti 11-20 vuotta työskennelleet henkilöstön jäsenet ja pienintä vastausprosenttia (15,9%) edustivat yli 20 vuotta pankki x:ssä työskennelleet henkilöstön jäsenet.

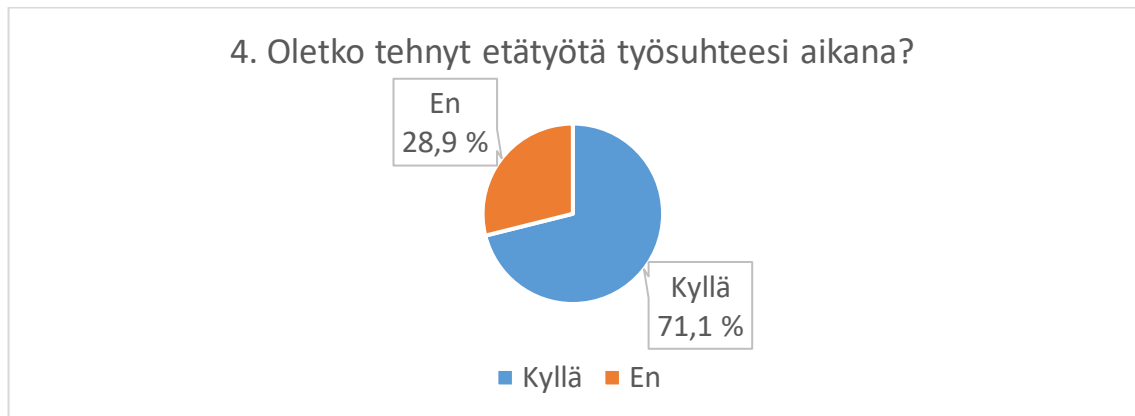


Kuvio 13: Vastaajien ikäjakauma.



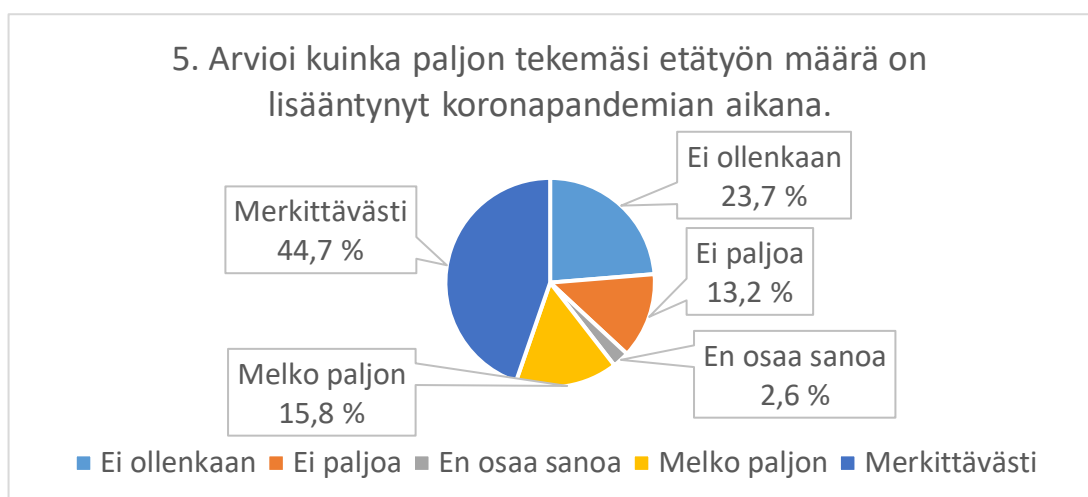
Kuvio 14: Vastaajien työsuhteen kesto vuosissa.

Kyselylomakkeen etätyötä käsittelevän osion ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin, kuinka suuri osuus vastaajista on tehnyt etätyötä työsuhteensa aikana pankki x:ssä. Kuviosta 15 selviää, että vastaajista 28,9 prosenttia eivät ole tehneet etätyötä työsuhteensa aikana ja 71,1 prosenttia vastasi työskennelleensä etänä työsuhteensa aikana. Kyselytutkimuksesta selviää, että päivittäispalvelutiimeissä työskentelevät henkilöstön jäsenet eivät pysty työskentelemään etänä työnsä luonteen takia yhtä kätevästi kuin muiden tiimien jäsenet. Päivittäispalvelutiimien vastausosuus laskee siis etätyötä tehneiden vastausprosenttia. Kyselyyn vastasi myös useita työsuhteensa alussa olevia henkilöstön jäseniä, joilla ei ole vielä mahdollisuuksia työskennellä etänä.



Kuvio 15: Kartoitus etätöitä tehneistä vastaajista.

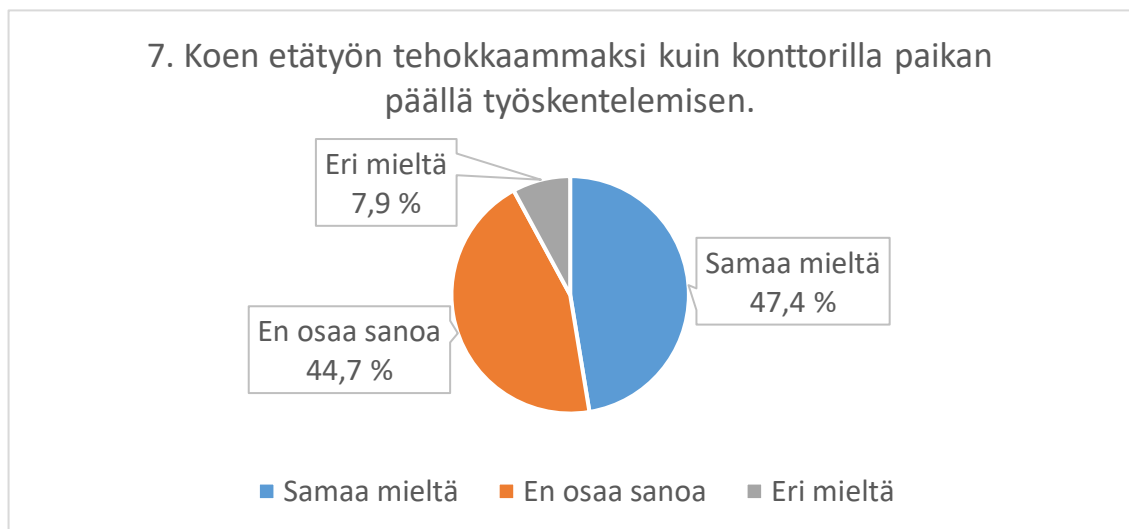
Koronapandemian vaikutus etätöiden määrään oli myös ajankohtainen aihe kyselylomakkeella kartoitettavaksi. Kuviossa 16 on esitettyä vastaajien prosenttijakauma kyselylomakkeen kysymykseen numero 5. Vastaajista 44,7 prosenttia vastasi etätöiden määrän lisääntyneen merkittävästi. Maailmalla vallitseva koronapandemia on selvästi vaikuttanut yrityksissä etätöiden määrän lisääntymiseen ja sitä myötä etäjohtamiseen vaaditaan jatkuvasti enemmän työpanosta. Vastaajista 23,7 prosenttia vastasi, että etätöiden määrä ei ole lisääntynyt ollenkaan ja se selittyykin päivittäispalvelutiimien vastausosuudella. Konttorien kassapalveluita ja ajanvarausta-paamisia ei ole mahdollista suorittaa etänä, joten tietty osuus henkilöstöstä on aina paikan päällä työpaikallaan. Vastaajista 15,8 prosenttia vastasi etätöiden määrän lisääntyneen melko paljon, joten koronapandemian vaikutus etätöiden määrän lisääntymiseen on selvästi havaittavissa, kun yhteensä 68,4 prosentilla vastaajista etätöiden määrä on lisääntynyt joko melko paljon tai merkittävästi.



Kuvio 16: Koronapandemian vaikutus etätöiden määrään.

Henkilöstön tyytyväisyyttä nykyiseen etätöön määrään mitattiin kysymyksessä numero 6. Vastaaajista 55,3 prosenttia oli sitä mieltä, että etätöitä on tällä hetkellä sopivasti ja he olivat siis tyytyväisiä tämänhetkiseen etätönsä määrään. Kysymyksen avoimista vastauksista selviää, että osa vastaajista toivoisi etätöitä olevan enemmän. Päivittäispalvelutiimeissä ei pystytä tekemään etätöitä ja siihen toivottaisiin muutosta. Tiettyjä työtehtäviä on toki mahdotonta tehdä etänä, mutta sellaisiin työtehtäviin, joissa etätöiden mahdollisuus olisi olemassa, toivottaisiin etätöiden mahdollistamista. Vain 5 prosenttia vastaajista koki etätöitä olevan liikaa ja suurin osa vastaajista tekisi mielellään etätöitä myös koronapandemian vaikutuksista huolimatta. Pankki x:n henkilöstö on siis sopeutunut hyvin etätöiden nykyiseen malliin ja etätöiden mahdollistamista toivotaan tasavertaiseksi kaikille tiimeille silloin, kun se on mahdollista.

Seuraavaksi kartoitettiin vastaajien käsitystä siitä, että kokevatko he etätöiden tekemisen tehokkaammaksi kuin konttorilla paikan päällä työskentelemisen. Vastaaajista 47,4 prosenttia koki etätöiden tekemisen tehokkaammaksi kuin konttorilla paikan päällä työskentelemisen. Vastaaajista 44,7 prosenttia ei osannut sanoa kummassa työntekomuodossa kokee työskentelevänsä tehokkaammin. Vain 7,9 prosenttia vastaajista oli täysin sitä mieltä, että konttorilla paikan päällä työskenteleminen on merkittävästi tehokkaampaa kuin etätö. Kuviossa 17 on esitettyä vastaajien prosenttijakauma kyselylomakkeen kysymykseen numero 7.



Kuvio 17: Kartoitus vastaajien käsityksestä etätöiden tehokkuudesta.

Vastausten avoimista perusteluista selviää, että etätöitä tehdessä työntekijöillä on merkittävästi vähemmän häiriötekijöitä ja työhön keskittyminen on siksi helpompaa. Työntekijät arvostivat etätöiden tekemisessä myös sitä, että työmatkat eivät vie aikaa työskentelyltä ja oman työpäivän pystyy jaksottamaan itse. Vastajat, jotka eivät osanneet sanoa kumpi työntekomuodoista on tehokkaampi ja ne ketkä kokivat konttorilla työskentelyn tehokkaammaksi, perustelivat vastauksiaan erityisesti siten, että työvälineet konttorilla mahdollistavat työtehtävien suorittamisen paremmin. Kollegoilta avun pyytäminen ja kommunikointi yleisesti koettiin

helpommaksi konttorilla paikan päällä työskennellessä. Ajanvaraustapaamisissa asiakkaan kanssa on myös osan vastaajien mielestä helpompi selvittää tehtävät toimenpiteet ja työergonomia koettiin myös konttorilla työskentelyn eduksi.

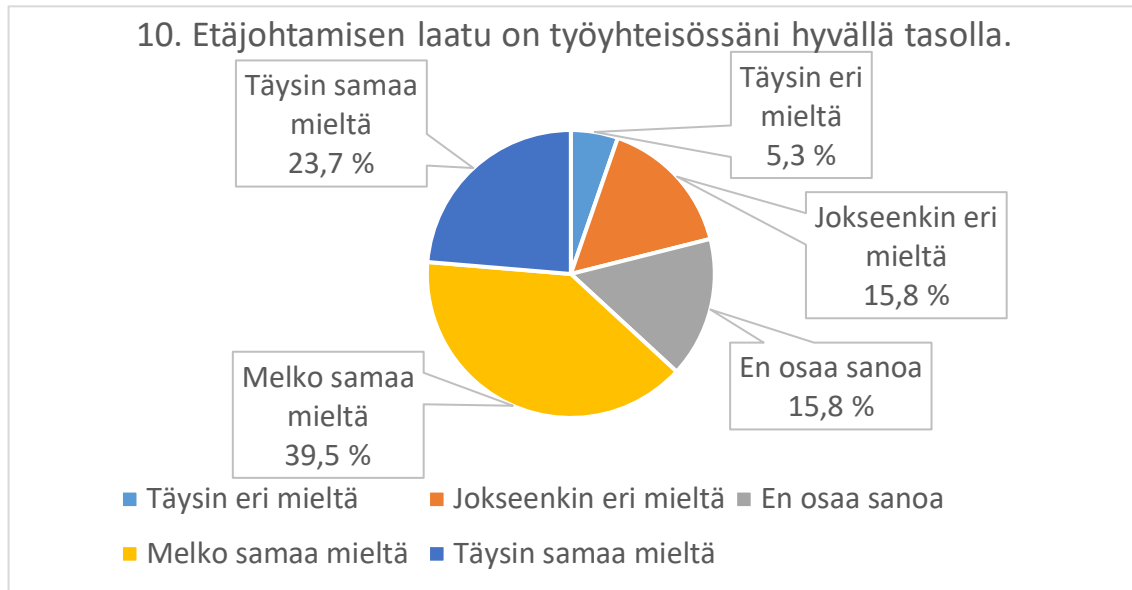
Etätyötä käsittelevän osion lopussa vastaajia pyydettiin luettelemaan etätyön hyviä ja huonoja puolia. Taulukossa 1 on esiteltyä yleisimmät vastaukset kyselylomakkeelta. Kaikista 38 vastauksesta etätyön hyväksi puoliksi esiin nousivat useimmiten työmatkojen tarpeettomuus, joten niihin ei kulu aikaa työpäivästä. Työrauha ja häiriötekijöiden minimointi koettiin myös etätyön yhdeksi tärkeimmistä eduista. Vastauksista etätyön hyväksi puoleksi nousi esiin myös joustava työaika ja työntekijän mahdollisuus jaksottaa omaa työskentelyään. Etätyön huonoiksi puoliksi vastauksista nousi selkeästi esiin työergonomian puute. Konttorilla paikan päällä työskennellessä työntekijöillä on käytössään hyvät toimistotuolit ja sähköpöydät, jotka mahdollistavat myös jaloittelun töitä tehdessä. Sosiaalisten kontaktien puute koettiin vastauksissa myös etätyön huonoksi puoleksi. Etätyössä kontaktit kollegoiden kanssa ovat vähäisiä ja työ voi tuntua välillä yksinäiseltä puurtamiselta. Tietyt työtehtävät ovat myös mahdottomia suorittaa etänä, joten se koettiin vastaajien kesken myös etätyön huonoksi puoleksi. Konttorilla paikan päällä työntekijöillä on myös käytössään skannerit ja tulostimet, joita etäkonttorilta ei välttämättä löydy.

Etätyön hyviä puolia	Etätyön huonoja puolia
Ei työmatkoja	Työergonomia
Työrauha	Sosiaalisten kontaktien puute
Joustava työaika	Tietyt työtehtävät mahdottomia

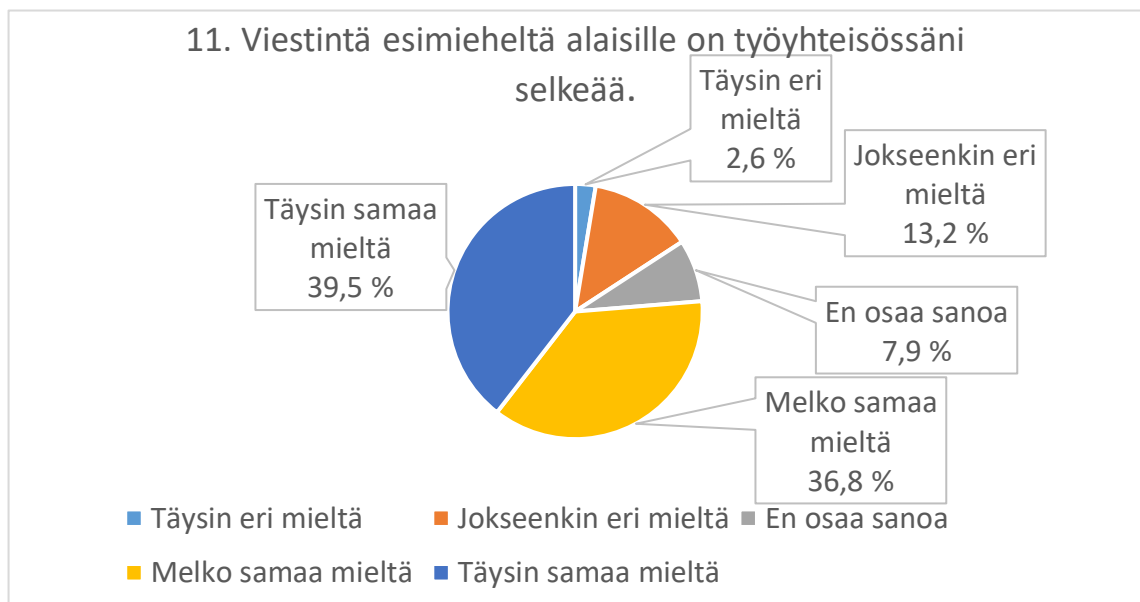
Taulukko 1: Etätyön hyviä ja huonoja puolia.

Etäjohtamista käsittelevän osion ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin henkilöstön tyytyväisyyttä tämänhetkisen etäjohtamisen tasoon. Kuviossa 18 on esitettyä vastaajien prosenttijakauma kyselylomakkeen kysymykseen numero 10. Vastaajista enemmistö eli 63,2 prosenttia olivat joko täysin tai melko tyytyväisiä tämänhetkiseen etäjohtamisen tasoon työyhteisössään. Vastaajista vain 5,3 prosenttia oli täysin eri mieltä kysymyksen numero 10 toteamuksen kanssa. Jokseenkin eri mieltä- vastausvaihtoehdon valitsi 15,8 prosenttia vastaajista ja saman verran vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään kysymykseen. Pankki x:n henkilöstöstä enemmistö on siis selkeästi tyytyväisiä tämänhetkiseen etäjohtamisen tasoon. Etäjohtamisen tarpeiden lisääntyttyä koronapandemian aikana, on erittäin tärkeää, että etäjohtaminen on hyvällä tasolla. Kysymyksessä numero 11 käsiteltiin viestintää esimieheltä alaisille ja 76,3

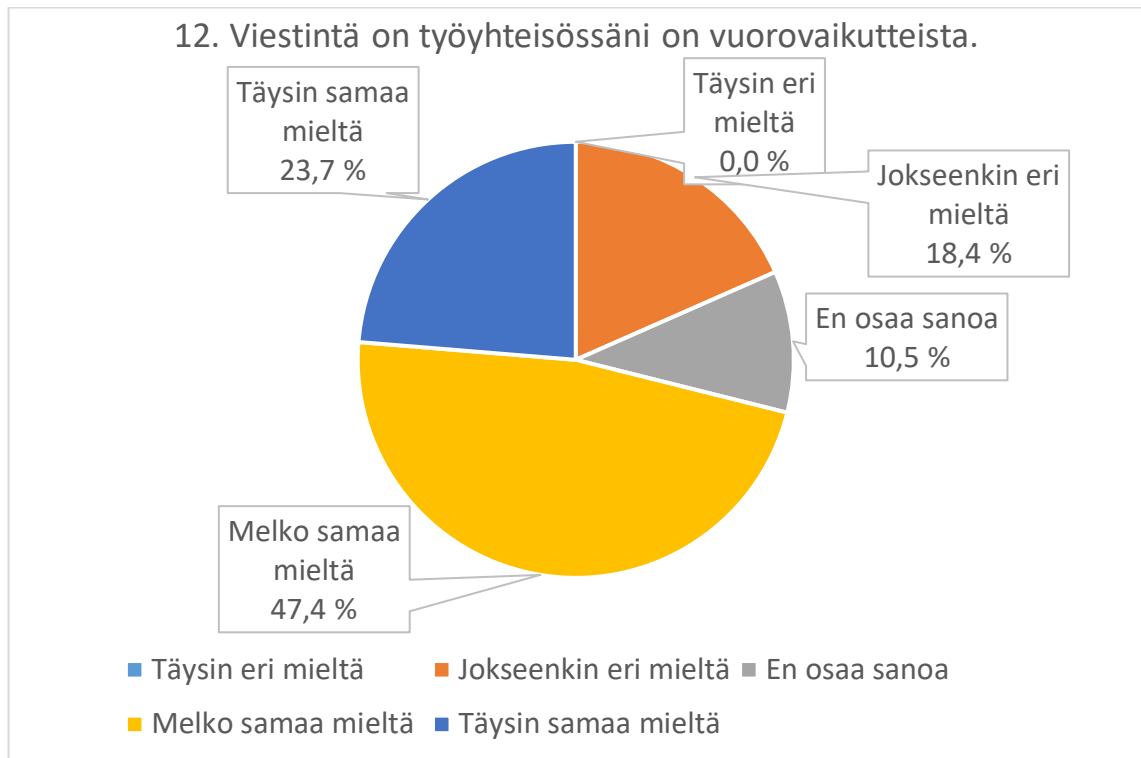
prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että viestintä on selkeää. Viestinnän koettiin olevan myös vuorovaikutteista, kun kysymyksen 12 vastauksista 71,1 % oli joko täysin samaa mieltä tai melko samaa mieltä kysymyksen otsikon toteamuksen kanssa. Viestintä on kyselyn vastausten perusteella erittäin hyvällä tasolla pankissa x ja työntekijät ovat tyytyväisiä sen tämänhetkiseen tasoon, jonka huomaa kuvioista 19 ja 20. Tämä on erittäin tärkeä tulos tämänhetkessä maailmantilanteessa, sillä viestintä on kenties tärkein etäjohtamisen osa-alueista.



Kuvio 18: Henkilöstön kokemus etäjohtamisen laadusta.

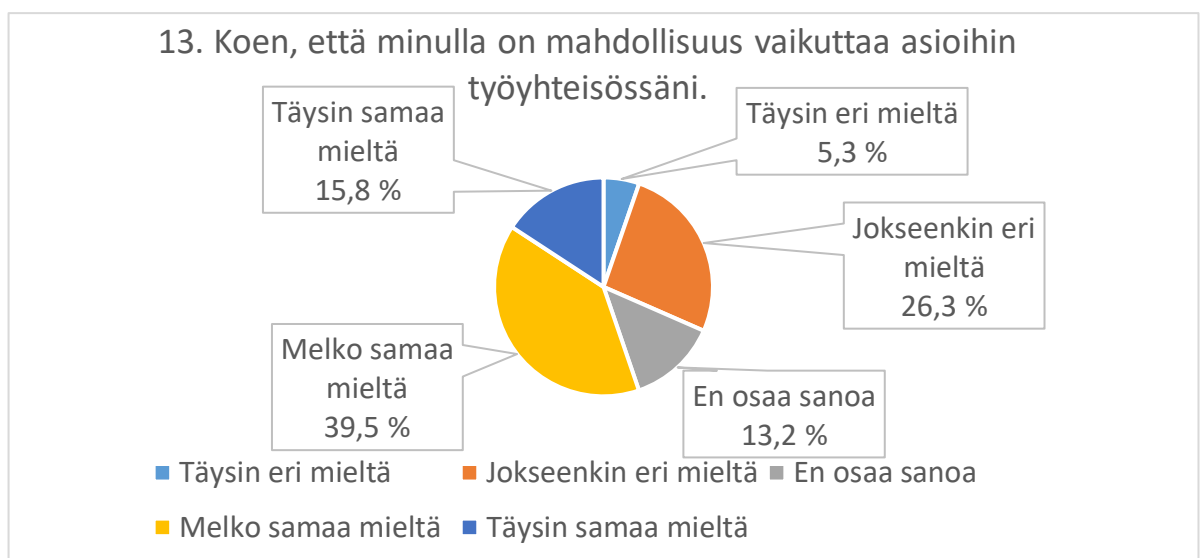


Kuvio 19: Henkilöstön kokemus esimiehen viestinnän selkeydestä.



Kuvio 20: Henkilöstön kokemus viestinnän vuorovaikutteisyydestä.

Seuraavaksi kartoitettiin henkilöstön kokemusta siitä, että kokevatko he voivansa vaikuttaa asioihin työyhteisössään ja tämän kysymyksen prosenttijakauma on esitettyä kuviossa 21. Vastaajista 55,3 prosenttia oli joko melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä kysymyksen 13 otsikon toteamuksen kanssa. Enemmistö vastaajista siis kokee pystyvänsä vaikuttamaan asioihin työyhteisössään.



Kuvio 21: Henkilöstön kokemus mahdollisuuksistaan vaikuttaa asioihin työyhteisössään.

Vastaajista kuitenkin 31,3 prosenttia oli eri mieltä ja kokivat, että heillä ei ole niin selvää mahdollisuutta vaikuttaa asioihin työyhteisössään. Negatiivisissa vastauksissa oli paljon juuri työsuhteensa aloittaneita henkilöstön jäseniä ja se varmasti selittää osan kohtuullisen suuresta eriävän mielipiteen vastausprosentista. Uusilla työntekijöillä ei ole välttämättä vielä tarvetta muuttaa toimintatapoja työyhteisössä, koska kaikki tekeminen on vielä uutta ja aika menee nykyisten toimintamallien opettelemiseen. Negatiivisissa vastauksissa oli kuitenkin myös pidempään pankissa x työskennelleitä ja siksi tämä nousee selväksi kehityskohteeksi kyselystä.

Etäjohtamisen tarpeiden kartoittamiseksi, kysyttiin henkilöstön mielipidettä eri asioihin panostamisen tärkeyttä etäjohtamisessa. Kaksi osa-aluetta, johon henkilöstö koki panostamisen olevan erityisen tärkeää, olivat luottamus ja työntekijän kuunteleminen. Etäjohtamisessa esimiehen ja työntekijän välinen luottamus on onnistuneen etäjohtamisen ja etätyön perusta. Kysymys kartoitti henkilöstön yleistä mielipidettä näihin osa-alueisiin panostamisesta eikä tämänhetkistä tilannetta pankissa x. Tämän kysymyksen vastauksista voidaan kuitenkin todeta, että luottamuksen rakentamiseen ja työntekijän kuuntelemiseen tulee panostaa jatkossakin etäjohtamisessa. Vuorovaikutus, viestintä ja palaute nousivat vastauksissa myös tärkeiksi etäjohtamisen panostamisen kohteiksi, mutta niiden tulokset eivät olleet yhtä selkeät kuin luottamuksen ja työntekijän kuuntelemisen osalta. Vuorovaikutus ja viestintä ovat aiempien kysymysten perusteella jo hyvällä tasolla ja niihin panostamista tulee jatkaa samaan tapaan kuin nytkin, jotta taso säilyy hyvänä. Palautetta työntekijät toivoisivat työstään lisää ja siihen tulisi panostaa etäjohtamisessa. Motivointi ja yhteisöllisyyden rakentaminen keräsivät jakautuneita mielipiteitä vastaajilta. Osa vastaajista koki motivointiin ja yhteisöllisyyden rakentamisen olevan tärkeitä panostamisen kohteita, ja osa vastaajista ei nähnyt niitä tärkeinä osa-alueina. Avoimista vastauksista kyselyssä kuitenkin selviää, että etätyön yhdeksi huonoiksi puoleiksi nousi juuri yhteisöllisyyden puuttuminen ja se tekee etätyöstä välillä yksinäistä. Yhteisöllisyyden parantamiseksi tulee siis siihen panostaa lisää, jotta jokainen työntekijä tuntee itsensä tärkeäksi osaksi työyhteisöään tänä haastavana aikana, kun etätyöltä ei voida välttyä. Kahdenkeskiset sparrauskeskustelut koettiin vastaajien keskuudessa etäjohtamisen osa-alueeksi, johon ei tarvitse panostaa merkittävästi.

Kyselyn lopuksi vastaajia pyydettiin pohtimaan, miten etäjohtamisen tasoa voisi vielä parantaa ja vastaukset sisälsivät myös vapaita kommentteja etätyöstä sekä etäjohtamisesta. Vastauksista nousee esille jo aiemmin mainittu työntekijöiden ideoiden kuunteleminen ja niille henkilöstö toivoisi jotain selkeää kanavaa, johon ne voisi ilmoittaa. Etäjohtamisessa tällä hetkellä käytössä olevat Teams-palaverit voisivat vastaajien mielestä sisältää tapaamisia, joissa aihe olisi vapaampaa. Osa vastaajista koki myös, että palavereita on liikaa ja toivoisi niitä vähemmän. Avoimista vastauksista nousee esille myös esimiehen tavoitettavissa olemisen tärkeys. Selkeimpänä kehityskohteena avoimista vastauksista nousee etätyön huonot mahdollisuudet päivittäispalvelutiimeissä työskenteleville. Osa vastaajista toivoisi myös enemmän

vapautta suunnitella oman työnsä aikataulua täysin asiakkaiden tarpeiden mukaisesti ja samalla toivoisi luovuttavan pakollisista iltavuoroista. Pääsääntöisesti vastaajat kokevat etäjohtamisen olevan jo hyvällä tasolla työyhteisössään, mutta kehityskohteita löytyy aina. Yhteisöllisyyttä toivottaisiin lisäävän etätöihin esimerkiksi palaverilla, jotka keskittyvät enemmän työntekijöiden ja esimiehen keskinäisiin kuulumisten vaihteluun ja näin sosiaalista kanssakäymistä saataisiin lisättyä etätökokemukseen.

6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tärkeimpänä johtopäätöksenä ja kehityskohteena kyselytutkimuksen tuloksista nousee päivittäispalvelutiimeissä työskentelevien kehnot mahdollisuudet etätöiden toteuttamiseen. Työn luonteen vuoksi kaikkia työtehtäviä ei tietenkään ole mahdollista toteuttaa etänä, mutta niitäkin työtehtäviä löytyy, joita henkilöstö voisi suorittaa etätöissä. Esimerkkinä kyselystä nousee tilanne, jossa työntekijä on estynyt tulemaan paikan päälle työpaikalle, mutta silloin etätöihin on ollutkin mahdollisuus. Päivittäispalvelutiimeille tulisi antaa mahdollisuus etätöihin, vaikka nykyinen tilanne ei vaatisi pakollista etätöitä. Esimerkiksi työpäivä, jonka aikana työntekijä on pääasiallisesti yhteydessä asiakkaisiin vain puhelimitse, voitaisiin toteuttaa etänä samaan tapaan kuin muidenkin tiimien jäsenet etätöissä ne toteuttavat. Etätöiden mahdollistaminen vähentäisi myös mahdollisia sairauspoissaoloja ja siten parantaisi työn tehokkuutta. Päivittäispalvelutiimeissä oli kuitenkin työntekijöitä, jotka kokevat konttorilla työskentelyn merkittävästi mieluisemmaksi, mutta siksi kehitysehdotuksena onkin etätöiden mahdollisuuden antaminen eikä siihen pakollinen siirtyminen.

Yhteisöllisyyden rakentaminen nousi kyselytutkimuksen tuloksista useaan kertaan esille. Tämänhetkisessä maailmantilassa koronapandemia on pakottanut monet etätöihin ja työyhteisön työntekijälle tuoman tuen määrä kärsii. Siksi olisikin erityisen tärkeää järjestää työyhteisössä tiimikohtaisia ja laajempiakin tapaamisia, jotka ovat luonteeltaan avoimia ja aihe ei välttämättä liity työn tekemiseen, vaan tapaaminen toimii sosiaalisena kanssakäymisenä. Yhteisöllisyyden tunne on työntekijälle erittäin tärkeää ja tuntiessaan itsensä osaksi työyhteisöä, työntekijä sitoutuu työhönsä paremmin ja työskentely on tehokkaampaa. Vallitseva maailmantilanne on myös henkisesti kuormittavaa niin organisaatioille kuin niiden työntekijöillekin ja tärkeintä on toimia yhtenäisesti yhteisöllisyyttä kehittäen.

Työntekijöiden kuunteleminen ja luottamuksen rakentaminen koettiin erittäin tärkeäksi kyselytutkimuksen vastauksissa. Työntekijät toivoivat jotakin selkeää kanavaa, johon uusia ideoita voisi ilmaista ja niiden käsittelijäksi voisi määrittää tietyn työntekijän tai tiimin. Työntekijöille on tärkeää, että ideoiden eteneminen organisaatiossa näkyy konkreettisesti ja ideointikanavaa käyttämällä henkilöstö voisi nähdä, että onko omat tai kollegan idea huomioitu ja mitä toimenpiteitä se aiheuttaa. Jokainen idea ei välttämättä jalostu eteenpäin, mutta

selkeä informaatio siitä, että idea on otettu huomioon, on jo merkki työntekijälle siitä, että häntä kuunnellaan. Luottamuksen rakentaminen nousi myös esille kyselyssä monessa eri osiossa. Työntekijät toivoivat enemmän luottamusta esimiehiltään, mahdollisuutta tehdä etätyötä ja jaksottaa omaa työskentelyään myös konttorilla. Vapaampaan etäjohtamisen malliin siirryttäessä työntekijälle annettaisiin enemmän vastuuta työnsä jaksottamisesta ja se tuo työntekijälle lisää vastuuta ja siten lisää luottamuksen tunnetta esimiehen ja työntekijän välille.

7 Arviointi

Tutkimus onnistui tavoitteiden mukaan ja sain kyselytutkimukseen monipuolisia vastauksia pankki x:ää edustavista tiimeistä. Vastausmäärä oli enemmän kuin alun perin tavoittelin ja se teki tutkimuksesta kattavamman. Opinnäytetyöprosessiin olisi voinut varata enemmän aikaa, sillä aikataulu oli erittäin tiukka. Päivittäispalvelutiimit eivät tee tällä hetkellä etätyötä samalla tavalla kuin muut tiimi, mutta heidän vastauksensa toivat tutkimukseen silti erittäin tärkeää tietoa, joten olen tyytyväinen kohderyhmäni valintaan. Kyselylomake oli suunniteltu onnistuneesti ja sain vastaajilta positiivista palautetta kyselylomakkeen ulkoasusta ja selkeistä kysymyksistä. Kyselyyn vastaaminen kesti vain 5-10 minuuttia ja vastaajat pitivät myös siitä. Kyselyn analysointi onnistui tutkimusongelman kannalta tehokkaasti ja tulokset ovat mielestäni tärkeitä ja hyödyllisiä toimeksiantajalle. Kyselyn tuloksista selvisi vähintään kolme selkeää kehitysehdotusta etätyökokemuksen kehittämiseksi, etäjohtamisen nykyisen tason säilyttämiseksi ja sen edelleen parantamiseksi. Opinnäytetyön toimeksiantaja pystyy varmasti hyödyntämään ja toteuttamaan näitä kehitysehdotuksia, jotka ovat myös linjassa etäjohtamisen nykyisen mallin kanssa. Opin tutkimusprosessin aikana paljon etätyöskentelystä, etätyön eri työntekomuodoista ja etäjohtamisen eri työnjohtamismalleista. En ole itse tehnyt etätyötä työpaikallani, mutta tämän tutkimuksen toteuttaminen lisäsi valmiuksiani onnistua etätyössä.

Toimeksiantaja oli tyytyväinen tutkimuksella selvitettyihin tuloksiin. Yleisesti etätyökokemuksessa ja etäjohtamisessa ollaan jo hyvällä tasolla, joka koettiin tietenkin erittäin positiiviseksi. Etätyön lisääntyä huomasti viime aikoina, tulokset katsottiin hyödyllisiksi ja tuloksista tehdyt johtopäätökset ja kehitysehdotukset tullaan ottamaan huomioon ensi vuoden vuosisuunnittelussa. Päivittäistiimien etätyön haasteet tunnistettiin ja niitä pohditaan uudesta näkökulmasta vuosisuunnittelussa. Kaikkia tutkimuksessa esitettyjä ehdotuksia ei kuitenkaan voida toteuttaa esimerkiksi turvallisuusvaatimusten ja minimirajojen vuoksi. Yleisesti tutkimus oli onnistunut kokonaisuus ja se koettiin hyödylliseksi materiaaliksi etätyökokemuksen kehittämiseksi ja etäjohtamisen tarpeiden kartoittamiseen.

Lähteet

Painetut

Aarnos, E & Raine, V. 2019. 5. uudistettu painos. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Adams, K & Lawrence, E. 2019. 2. painos. Research methods, statistics and applications. Thousand Oaks: SAGE publications, Inc.

Fink, A. 2017. How to conduct surveys: a step-by-step guide. Los-Angeles: SAGE publications, Inc.

Fried, J & Hansson-Heinermeier, D. 2014. Etänä: Toimistoa ei tarvita. Helsinki: Kauppakamari.

Eklund, A., Salminen, J. & Lindholm, T. 2019. Taitava tiimivalmentaja: Miten saan tiimiflow'n virtaamaan? 7. uudistettu painos. Espoo: J-Impact Oy.

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsä etänä: seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma-Talent.

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma.

Mangia, K. 2020. Working from home: making the new normal work for you. New Jersey: Wiley.

Mattiske, C. 2020. Leading virtual teams: managing from the distance during the coronavirus. Sydney: TPC.

Osman, H. 2016. Influencing virtual teams: 17 tactics that get things done with your remote employees. N.N: Create space independent publishing platform.

Paul, G. 2020. Etätyökirja: suunnittele, sovi, tee. - The ultimate guide to working from home. Helsinki: Aula & Co.

Pyyhtiä, T. 2019. Digiajan johtajan käsikirja: käytännönläheinen, helppolukuinen ja tiivis opas digiajan johtamiseen. Helsinki: BoD.

Riipinen, N. 2019. Joustotyöaika. Helsinki: Alma Talent.

Saaranen, P. 2018. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: Talentum.

Sugimoto, C & Lariviere, V. 2018. Measuring research: what everyone needs to know. New York: Oxford University Press.

Tähtinen, J., Laakkonen, E & Broberg, M. 2020. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. 2. painos. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.

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

Sähköiset

Aaltola, J., Laajalahti, A & Raine, V. 2018. Ikkunoita tutkimuksen metodeihin 2: näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus 2018.

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524518758>

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. E-kirja. Helsinki: Edita 2014.

<https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6495-1>

Ketokivi, M. 2015. Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus 2015.

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524958516>

Juuti, P & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus 2020.

<https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>

Raine, V. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. E-kirja. Helsinki: Ellibs 2015.

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524516761>

Julkaisemattomat

Ensimmäinen julkaisematon lähde

Kuviot

Kuvio 1: Etätyön eri muotoja. (Pyyhtiä 2019, 23.).....	9
Kuvio 2: Työyhteisön sosiaalinen tuki työntekijälle. (Riipinen 2019, 60-61.)	12
Kuvio 3: Hyvän etäjohtamisen osa-alueet. (Vilkman 2016, 80.).....	14
Kuvio 4: Etäjohtamisen haasteita esimiehelle. (Vilkman 2016, 148.)	17
Kuvio 5: Kyselytutkimuksen tutkimusprosessi. (Raine 2015, luku 2.).....	19
Kuvio 6: Kyselylomakkeen laatimisen vaiheet. (Adams & Lawrence 120-121.)	20
Kuvio 7: Onnistunut kyselylomake. (Fink 2017, 64-65.).....	21
Kuvio 8: Kyselytutkimuksen kysymystyytit. (Heikkilä 2014, luku 4.)	23
Kuvio 9: Esimerkki piirakkakaaviosta. (Ketokivi 2015, luku 2.).....	25
Kuvio 10: Tutkimuksen luotettavuuden perusteet. (Aarnos & Raine 96.).....	26
Kuvio 11: Tutkimuksen toteuttamisen vaiheet.	28
Kuvio 12: Vastaajien sukupuolijakauma.	29
Kuvio 13: Vastaajien ikäjakauma.	30
Kuvio 14: Vastaajien työsuhteen kesto vuosissa.....	30
Kuvio 15: Kartoitus etätyötä tehneistä vastaajista.	31
Kuvio 16: Koronapandemian vaikutus etätyön määrään.	31
Kuvio 17: Kartoitus vastaajien käsityksestä etätyön tehokkuudesta.....	32
Kuvio 18: Henkilöstön kokemus etäjohtamisen laadusta.	34
Kuvio 19: Henkilöstön kokemus esimiehen viestinnän selkeydestä.	34
Kuvio 20: Henkilöstön kokemus viestinnän vuorovaikutteisuudesta.	35
Kuvio 21: Henkilöstön kokemus mahdollisuuksistaan vaikuttaa asioihin työyhteisössään.....	35

Taulukot

Taulukko 1: Etätyön hyviä ja huonoja puolia.	33
---	----

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake osa 1	44
Liite 2: Kyselylomake osa 2	45
Liite 3: Kyselylomake osa 3	46
Liite 4: Kyselylomake osa 4	47
Liite 5: Kyselylomake osa 5	48

Liite 1: Kyselylomake osa 1

Henkilöstön kokemus etätyöstä ja etäjohtamisen tarpeista

Tämä kyselylomake käsittelee henkilöstön kokemusta etätyöstä ja etäjohtamisen tarpeista.

Taustakysymykset

Taustakysymysten avulla kyselytutkimuksen tuloksia voidaan analysoida tarkemmin. Jokainen täytetty kyselylomake on nimetön ja tulokset analysoidaan niin, että yksittäisiä vastauksia ei voida yhdistää vastaajaan.

1. Sukupuoli *

Mies

Nainen

Muu

2. Ikä *

Alle 25v

25-35v

36-45v

46-55v

Yli 55v

3. Työsuhteen kesto (vuosissa) *

Lyhyt vastausteksti

Liite 2: Kyselylomake osa 2

Osio 2/4

Kokemus etätyöstä

Tämä osio käsittelee henkilöstön kokemusta etätyöstä. Etätyö on tavallista ansiotyötä, mutta sen tekeminen tapahtuu jossain muualla kuin konttorilla. Etätyö voi olla satunnaista tai jatkuvaa ja sitä voi harjoittaa esim. kotona tai julkisissa työtiloissa. Jos vastaat ensimmäiseen kysymykseen kieltävästi, voit silti vastata osion muihin kysymyksiin oman käsityksesi mukaisesti.

4. Oletko tehnyt etätyötä työsuhteesi aikana? *

Kyllä

En

5. Arvioi kuinka paljon tekemäsi etätyön määrä on lisääntynyt korona-pandemian aikana? *

(1=Ei ole lisääntynyt ollenkaan, 2=Ei ole lisääntynyt paljoa, 3=En osaa sanoa, 4=Lisääntynyt melko paljon, 5=Lisääntynyt erittäin paljon)

Etätyön määrä ei ole lisääntynyt ollenkaan 1 2 3 4 5 Etätyön määrä on lisääntynyt merkittävästi

6. Valitse parhaiten mielipidettäsi tämänhetkiseen etätyösi määrään kuvaava vaihtoehto. *

Etätyötä on liian vähän

Etätyötä on sopivasti

Etätyötä on liikaa

Muu...

Liite 3: Kyselylomake osa 3

7. Koen työn tekemisen olevan tehokkaampaa etänä. *

(1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=En osaa sanoa, 4=Melko samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Perustele vastauksesi kysymykseen numero 7. Miksi koet etätöön olevan joko tehokkaampaa tai tehottomampaa kuin konttorilla paikan päällä?

Pitkä vastausteksti

8. Nimeä 3 asiaa, jotka koet etätöön tekemisen hyväksi puoliksi. *

Pitkä vastausteksti

9. Nimeä 3 asiaa, jotka koet etätöön tekemisen huonoiksi puoliksi. *

Pitkä vastausteksti

Osion 2 jälkeen [Jatka seuraavaan osioon](#) ▼

Liite 4: Kyselylomake osa 4

Etäjohtamisen tarpeet ✕ ⋮

Tämä osio käsittelee etäjohtamista ja sen tarpeita. Etäjohtamista harjoitetaan muutenkin kuin vain etätöitä tekeville työntekijöille. Etäjohtamista on myös se, kun esimies tai työnjohtaja ei tapaa johtamaansa tiimiä jatkuvasti kasvotusten, vaan johtaminen tapahtuu esimerkiksi virtuaalisesti Teams-palavereissa.

10. Etäjohtamisen laatu on työyhteisössäni hyvällä tasolla. *

(1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=En osaa sanoa, 4=Melko samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

11. Viestintä esimieheltä alaisille on työyhteisössäni selkeää. *

(1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=En osaa sanoa, 4=Melko samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

12. Viestintä on työyhteisössäni vuorovaikutteista. *

(1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=En osaa sanoa, 4=Melko samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

13. Koen, että minulla on mahdollisuus vaikuttaa asioihin työyhteisössäni. *

(1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=En osaa sanoa, 4=Melko samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Liite 5: Kyselylomake osa 5

☰

14. Arvioi, kuinka tärkeäksi koet seuraaviin asioihin panostamisen etäjohtamisessa. *

(1=En ollenkaan tärkeäksi, 2=En kovin tärkeäksi, 3=En osaa sanoa, 4=Melko tärkeäksi, 5=Erittäin tärkeäksi)

	En ollenkaan tä...	En kovin tärkeä...	En osaa sanoa	Melko tärkeäksi	Erittäin tärkeäksi
Palaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luottamus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijän kuu...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kahdenkeskiset...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisöllisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Miten nykyistä etäjohtamisen tasoa voisi mielestäsi vielä parantaa? *

Pitkä vastausteksti

16. Vapaat kommentit etätyöstä ja etäjohtamisesta.

Pitkä vastausteksti