



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

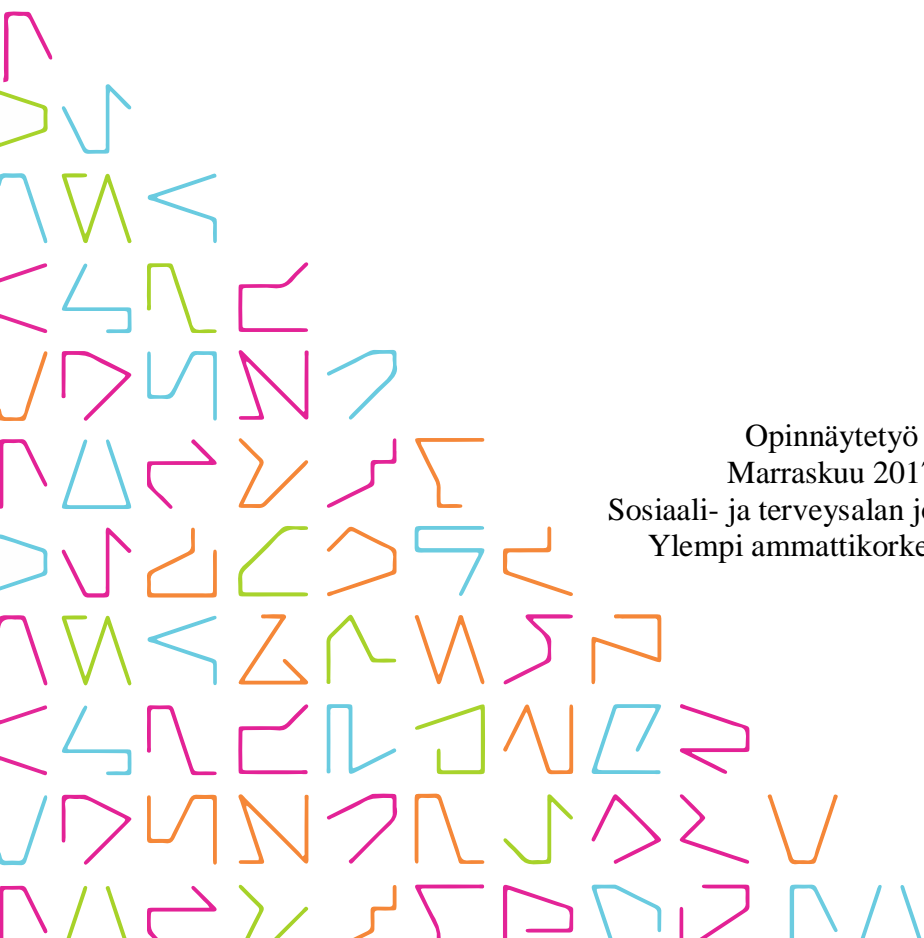
Etäjohtamisen haasteet

-etäjohtamisen toteutuminen Forssan seudun hyvin-
vointikuntayhtymässä

Outi Hakkarainen

Minna Hallikainen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2017
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Ylempi ammattikorkeakoulu



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen
Ylempi ammattikorkeakoulu

HAKKARAINEN OUTI & HALLIKAINEN MINNA

Etäjohtamisen haasteet

-etäjohtamisen toteutuminen Forssan seudun hyvinvointikuntayhtymässä

Opinnäytetyö 68 sivua, joista liitteitä 15 sivua
Marraskuu 2017

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää etäjohtamisen toteutumista ja saada selville esimiesten ja työntekijöiden kokemuksia etäjohtamisen toimivuudesta Forssan seudun hyvinvointikuntayhtymän hajautetuissa yksiköissä. Tavoitteena oli tuoda esille kehitysehdotuksia esimiesten sekä työntekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyö antaa tietoa esimiehille etäjohtamisen toimivuudesta.

Tutkimus oli kvantitatiivinen eli määrällinen. Tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella webropol-ohjelmalla maaliskuussa 2017. Molemmille ryhmille laadittiin omat kyselylomakkeet, joissa kummassakin selvitettiin pääosin samoja, aikaisemmista tutkimuksista esille nousseita etäjohtamisen keskeisiä haasteita. Sähköinen kyselylomake lähetettiin 10 esimiehelle ja 215 työntekijälle. Vastaukset saatiin 9 esimieheltä sekä 70 työntekijältä. Aineisto analysoitiin kuvailevan tilastotieteen menetelmin IBM SPSS-ohjelman avulla. Lomakkeiden viimeisen, avoimen kysymyksen vastaukset analysoitiin laadullisen tutkimuksen menetelmin, sisällön analyysin sekä sisällön erittelyn keinoin.

Tutkimustulokset osoittivat, että etäjohtaminen toteutuu Forssan seudun hyvinvointikuntayhtymässä hyvin työntekijöiden sekä esimiesten arvioimana. Mistään osiosta ei tullut selkeästi esille heikkoja tuloksia. Tavoitteellisuutta erinomaisen hyvään etäjohtamisen toteutumiseen löytyy vielä lähes kaikista osioista. Kokonaisuutta tarkastellen esimiesten ja työntekijöiden vastaukset olivat pitkälti samansuuntaisia; niin esimiehet kuin työntekijät kokivat luottavansa toisiinsa. Etäjohtamisen koettiin vaikuttavan luottamukseen jonkin verran ja molemmat ryhmät toivoivat enemmän säännöllistä kasvotusten näkemistä. Esimiehet toivoivat myös lisää tiimikoordinaattoreita yksiköihin. Tutkimustulosten mukaan tiedottamisen selkeyteen sekä tasapuoliseen vastuun jakautumiseen tulisi tulevaisuudessa kiinnittää enemmän huomiota. Tulokset olivat samansuuntaisia aikaisempien tutkimustulosten mukaisesti.

Opinnäytetyöstä hyötyvät Forssan seudun hyvinvointikuntayhtymän hajautettujen yksiköiden työntekijät sekä esimiehet. Tutkimuksen tuloksia voidaan jatkossa käyttää etäjohtamisen kehittämisessä. Jatkotutkimusaiheena voisi olla samanlaisen tutkimuksen uusiminen myöhemmin kehittämistoimenpiteiden jälkeen, jolloin nähtäisiin niiden vaikutus etäjohtamisen toimimiseen. Etäjohtamisen keskeisistä aihealueista voisi myös nostaa jonkin aiheen tarkempaa tutkimista varten, esimerkiksi mitä työntekijät käsittävät esimiehen antamalla tuella ja kuinka se näyttäytyy etäjohtamisessa sekä tutkia aiheita laadullisin menetelmin.

Asiasanat: etäjohtaminen, hajautettu organisaatio

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master`s Degree Programme in management of Health Care and Social Services

OUTI HAKKARAINEN & MINNA HALLIKAINEN

Challenges of Distance Management

Implementation of Distance Management in the Welfare District of Forssa

Master`s thesis 68 pages, appendices 15 pages

November 2017

The purpose to find out how to manage remote management was realized as well as supervisors´ and employee´ experiences of the functionality of remote management in the decentralized units of the Welfare District of Forssa. The aim was to bring forward development suggestions from the supervisors´ and employees´ point of view.

The study was quantitative and based on material collected through an electronic questionnaire using the Webropol program in March-April 2017. Both groups were asked to provide their own questionnaires, each of which solved most of the key challenges of remote management emerging from previous surveys. An electronic questionnaire was sent to 10 supervisors and 215 employees. Answers were received from 9 supervisors and 70 employees. The material was analyzed using descriptive statistics using the IBM´s SPSS program. The answers to the last open question were analyzed through content analysis.

The results showed that remote management is implemented well in the Welfare District of Forssa. Looking at the whole, the answers of supervisors and employees were largely parallel. Both superiors and employees felt confident in each other. Both groups hoped for a more regular face-to-face approach. The supervisors also hoped for more team co-ordinators in the units.

The research will benefit the supervisors and the employees of the decentralized units of the Welfare District of Forssa. The results can be used to develop remote management. As a further research topic, it would be possible to renew the same research after the development measures later to see their impact on remote management.

Key words: distance management, distributet organization

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMAT	8
3	TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS.....	9
4	ETÄJOHTAMINEN OSANA HENKILÖSTÖJOHTAMISTA	10
4.1	Etäjohtaminen	11
4.2	Saavutettavuus ja viestintä etäjohtamisen haasteena	12
4.3	Luottamus etäjohtamisen haasteena.....	15
4.4	Vastuu etäjohtamisen haasteena	17
4.5	Yhteiset tavoitteet etäjohtamisen haasteena	18
4.6	Palautteen antamisen haaste etäjohtamisessa	18
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	20
5.1	Valitun tutkimusstrategian esittely	20
5.2	Aineiston keruu	21
5.3	Aineiston analyysi	23
6	ETÄJOHTAMISEN TOTEUTUMINEN.....	26
6.1	Vastaajien taustatiedot	26
6.2	Yhteydenpito esimiesten ja työntekijöiden välillä.....	27
6.3	Tavoitettavuus esimiesten ja työntekijöiden arvioimana.....	30
6.4	Tiedottamisen toteutuminen esimiesten ja työntekijöiden arvioimana.....	31
6.5	Luottamuksen toteutuminen esimiesten ja työntekijöiden arvioimana.....	32
6.6	Etäjohtamisen vaikutus vastuuseen ja sen jakautuminen esimiesten ja työntekijöiden arvioimana	33
6.7	Palautteen antaminen ja saaminen esimiesten ja työntekijöiden arvioimana	34
6.8	Yhteisten tavoitteiden merkitys esimiesten ja työntekijöiden arvioimana	35
6.9	Kehittämisideat esimiehiltä ja työntekijöiltä	36
7	POHDINTA.....	40
7.1	Tulosten tarkastelu	40
7.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	44
7.3	Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet.....	48
	LÄHTEET.....	50
	LIITTEET	54
	Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen tulokset.....	54
	Liite 2. Saate.....	56
	Liite 3. Kyselylomake työntekijöille	57
	Liite 4. Kyselylomake esimiehille	60

Liite 5. Esimiesten avoimen kysymyksen vastausten ryhmittely	63
Liite 6. Työntekijöiden avoimen kysymyksen vastausten ryhmittely	64
Liite 7. Esimiesten ja työntekijöiden avoimen kysymyksen vastausten yläluokat.....	68

1 JOHDANTO

Etäjohtaminen on erilaisten työntekomuotojen, esimerkiksi etätöiden, hajautetun työn tai liikkuvan työn johtamista, missä johtaja ei näe työntekijöitään päivittäin. Etäjohtamisen rinnalla käytetään myös nimitystä virtuaalijohtaminen sekä verkostojohtaminen. Johtamistapa ei ole uusi, vaan se on hiljalleen noussut osaksi työnteon arkea. Etätöiden tekeminen kiihtyy etenevällä vauhdilla ja yhä enemmän suomalaisissakin organisaatioissa työtä tehdään eri paikkakunnalla kuin esimies. Myös julkisen sektorin organisaatioissa otetaan käyttöön erilaisia etätöiden ja joustavan työn käytäntöjä. (Vilkman 2016, 10-18). Epätavallista ei ole, että esimies on vastuussa yksiköistä eri rakennuksissa tai kaupungeissa (Kerfoot 201, 114). Etäjohtamisen taitoja tarvitsee yhä useampi esimies. Tästäkin huolimatta vain harvoissa yrityksissä on määritelty, millaista osaamista etäjohtaja tarvitsee. Virtuaalinen työ tuo mukanaan yhteistyöhön ja tehokkuuteen liittyviä haasteita. (Vilkman 2016, 12-21.)

Etäjohtamisessa tarvitaan uudenlaisia toimintamalleja. Mikään toimintamalli ei yksin ole oikeanlainen, vaan organisaation ja tiimin täytyy kokeilla ja hakea itselleen sopiva malli. Vuorovaikutussuhteet nousevat tärkeäksi osa-alueeksi etäjohtamisen kannalta. (Kerfoot 2010, 114; Vilkman 2016, 15, 60). Kun ei-verbaaliset viestintäkeinot ovat pois vuorovaikutussuhteista, viestinnässä esiintyy enemmän väärinkäsityksiä, vaikka käytössä olisi erilaiset audiovisuaaliset viestintälaitteet.

Hajautetussa organisaatiossa sen jäsenet useasti tuntevat eristäytyneisyyttä. (Saarinen 2016, 27.) Kommunikaatio voi tuntua etäiseltä ja suhteet kokonaisuudessaan voivat olla heikkoja organisaation muihin jäseniin. Organisaation strategiassa on tultava esille selvästi, miten nivota viestinnän langat yhteen, jotta suhteiden verkosto on läheinen. Johdolla on keskeinen rooli, koska sen on tunnistettava kriittiset tekijät. Tiukka koordinaatio ja keskitetty johtajuus eivät välttämättä ole oikea tapa johtaa hajallaan olevaa organisaatiota. Johtajuutta on hyvä jakaa antaen enemmän vastuuta ryhmälle itselleen. Yhteiset toimintaprosessit ja ohjausmallit mahdollistavat menestyksen. Yhteiset toimintamallit, työohjeet, asioiden käsittelymallit lisäävät läpinäkyvyyttä, jotka kasvattavat luottamusta työntekijöiden välillä. Palautteen antaminen on erityisen tärkeää, koska esimiehen ilmeistä tai sähköposteista ei saada työn toimivuudesta tai yksikön toimivuudesta oikeanlaista kuvaa. Palaute on ilmaistava selkeästi. (Vartiainen ym. 2004, 125-126.)

Johtamisen osaamisen ja käytäntöjen uudistaminen on välttämätöntä, kun uudistetaan sosiaali- ja terveydenhuoltoa. Sosiaali- ja terveysministeriön hankkeisiin kuuluvassa, Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen kehittämisohjelman (Kaste) valtakunnallisessa suunnitelmassa, johtamisen kehittämisen tavoitteena on tehdä paremmaksi vaikuttavuutta ja saatavuutta sekä edistää työhyvinvointia uudistuvassa sosiaali- ja terveystaloudessa. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009, 13.) Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistus tulee tarjoamaan johtamisessa erilaisia muotoja, jossa etäjohtaminen tulee nousemaan esille. Tällä hetkellä Sitralla (Suomen itsenäisyyden juhlarahasto) on meneillään projekti "Tulevaisuuden työpaikat", joissa 50 eri alan yritystä kehittävät työkaluja uudenlaiseen työskentelyyn työpaikolla, missä johtaminen on yksi kehittämisen kohde (Suomen itsenäisyyden juhlarahasto, Tulevaisuuden työpaikka -projekti 2017). Myös työterveyslaitoksella on Työelämä 2020-hanke, joka perustuu vuonna 2012 valmistuneeseen työelämästrategiaan. Hankkeen tavoitteena on rakentaa tulevaisuuden työpaikkoja määrällisesti sekä laadullisesti. Yksi hankkeen avaintavoitteista on johtaminen, jonka tavoitteena on kehittyä myönteisesti ja olla keskeisiä menestystekijöitä työorganisaatiossa. (Työelämä 2020-hanke.) Johtaminen on yhteistyöhön perustuvaa. Kansainvälisessä terveystaloudessa tuodaan vahvasti esille osallistuvan ja neuvottelevan johtamismuodon merkitys. Osallistava johtamistapa tarjoaa hoitotyössä sellaisen rakenteen, jossa päätöksentekovaltaa delegoidaan organisaatiossa työskenteleville ammattilaisille. Tärkeässä merkityksessä ovat luottamus, sitoutuminen sekä vuorovaikutus. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009, 34.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää etäjohtamisen toimivuutta Forssan seudun hyvinvointikuntayhtymässä (lyhenne: FSHKY) perusterveydenhuollon sekä sosiaalipalveluiden yksiköissä niiltä osin, missä esimies toimii etäällä työntekijöistään. Tarkoituksena on saada selville esimiesten ja työntekijöiden kokemuksia etäjohtamisen toimivuudesta. Aihealueena on henkilöstöjohtaminen etäjohtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyö antaa kehittämisohjeita organisaation johtamisen kehittämiseen. Opinnäytetyön tekijöille tämä työ antaa valmiuksia kvantitatiivisen tutkimuksen tekemiseen. Työ antaa myös tärkeää tietoa henkilöstöjohtamisesta teorian osalta sekä käytännön tietoa yhden organisaation esimiesten sekä työntekijöiden näkökulmasta. Etäjohtaminen erityisesti kiinnostaa tulevaisuuden kannalta. Mitä etäjohtamisen haasteita aikaisemmissa tutkimustuloksissa on saatu selville ja miten opinnäytetyön tutkimustulokset vastaavat aikaisempiin tutkimuksiin.

2 OPINÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMAT

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää etäjohtamisen toteutumista ja saada selville esimiesten ja työntekijöiden kokemuksia etäjohtamisen toimivuudesta. Tavoitteena on tuoda esille kehitysehdotuksia esimiesten sekä työntekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyö antaa tietoa esimiehille etäjohtamisen toimivuudesta. Tuloksia voidaan käyttää etäjohtamisen kehittämisessä.

Tutkimusongelmat ovat:

1. Miten etäjohtaminen toteutuu kyseisessä hyvinvointikuntayhtymässä esimiesten arvioimana?
2. Miten etäjohtaminen toteutuu kyseisessä hyvinvointikuntayhtymässä työntekijöiden arvioimana?
3. Miten esimiesten ja työntekijöiden näkemykset etäjohtamisen toteutumisesta eroavat?
4. Miten etäjohtamista tulisi näiden tulosten perusteella kehittää?

3 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

Forssan seudun hyvinvointikuntayhtymä eli FSHKY perustettiin vuonna 2014, jolloin Forssan kaupungin, sekä Humppilan, Jokioisten, Tammelan ja Ypäjän terveyden- ja sosiaalihuollon palvelut, lasten päivähoitoa lukuun ottamatta, siirrettiin saman organisaation alaisuuteen. Seutukunnalla on pitkä perinne yhteisestä palvelujen järjestämisestä, sillä jo vuodesta 2001 alkaen on terveystalvet järjestetty Forssan seudun terveydenhuollon kuntayhtymässä. (FSHKY:n kotisivut.)

FSHKY on hallinnollisesti itsenäinen organisaatio, joka päättää yhdessä omistajakuntiansa kanssa mitä terveydenhuollon ja sosiaalihuollon palveluja tuotetaan tai hankitaan muualta. Lähin yhteistyökumppani on Kanta-Hämeen keskussairaala, josta saadaan keskussairaالاتasoinen tutkimus ja hoito. Vaativassa erikoissairaanhoidossa tukeudutaan Tampereen yliopistosairaalaan. FSHKY:n tehtävänä on järjestää jäsenkuntien kansanterveystyön, ympäristöterveydenhuollon, eläinlääkintähuollon, sosiaalihuollon ja päihdeongelmaisten hoidon palvelut sekä Forssan sairaalan tuottamat erikoissairaanhoidonpalvelut. (FSHKY:n kotisivut.)

Tutkimuskohteemme keskittyy perusterveydenhuollon ja sosiaalihuollon lähiesimiehiin sekä heidän alaisiinsa. Esimiehet toimivat etäjohtajan asemassa. Alaisten määrä esimiehillä vaihtelee ja alaiset ovat fyysisesti hajautuneet organisaatiossa myös toisiin kuntiin.

FSHKY:n strategiassa nostetaan esille neljä arvoa: ihmisläheisyys, rohkeus, yhteistyö ja luottamus. Strategiassa yksi kehittämisen kohde on johtamisen ja esimiestyön kehittäminen. Strategiassa, ”Punainen lanka vuoteen 2020”, tuodaan esille johtamisen ja esimiestyön kehittämisessä seuraavia asioita: esimiehen huomion kiinnittäminen työntekijään, esimiestyötä kehitetään laadultaan sekä sisällöltään tasalaatuisemmaksi koko organisaatiossa, esimiehen roolia kehitetään suuntautumaan toimintaedellytysten luojaksi ja ideoiden kehittäjäksi sekä esimiestyön kehittämisessä huomioidaan arjen työn parempaa organisointia sekä kaikkien osaamisen saamista käyttöön. (FSHKY:n kotisivut, Punainen lanka vuoteen 2020.)

4 ETÄJOHTAMINEN OSANA HENKILÖSTÖJOHTAMISTA

Jokaisen tutkimuksen perustaksi tulisi tehdä kirjallisuushaku ja -katsaus tutkimusaiheeseen liittyvistä aikaisemmista tutkimuksista. Kirjallisuuskatsauksen avulla muodostetaan kokonaiskuva aihealueesta. (Stolt, Axelin & Suhonen, 2016, 7.) Olemme tehneet kirjallisuuskatsauksen etäjohtamisesta. Katsauksessa selvitimme, mitä aikaisempia tutkimuksia on tehty etäjohtamisen näkökulmasta henkilöstöjohtamiseen liittyen. Halusimme selvittää, nouseeko erityisesti jokin tietty ilmiö esille etäjohtamisessa ja miten ilmiötä on tutkittu.

Etäjohtamista on tutkittu verrattain vähän, ja katsauksessa oli haasteellista löytää vertaisarvioinnin läpikäyneitä tutkimuksia, jotka olivat alle kymmenen vuotta vanhoja. Suomenkielisinä tutkimuksia ei löytynyt lainkaan. Kirjallisuuskatsauksen hakuprosessin aloitimme tunnusteluhaualla, jossa käytimme erilaisia sanayhdistelmiä. Henkilöstöjohtaminen yksinään tuotti valtavasti tuloksia, joten yksinään tätä emme pitäneet hyvänä vaihtoehtona. Sanayhdistelmiin käytettiin Tampereen ammattikorkeakoulun kirjaston asiantuntijan apua. Erilaisten kokeilujen jälkeen päätimme asiantuntijan avustuksella käyttää hakulauseiden yhdistelmiä. Tietokantoina olivat Medic, Melinda Academic search premier, Chinahl ja Business source premier. Kirjallisuuskatsaukseen hyväksyimme kaksi englanninkielistä väitöskirjaa sekä kaksi englanninkielistä asiantuntija-artikkelia (Liite 1).

Tätä opinnäytetyötä varten olemme lisäksi tehneet useita uusintahakuja sekä mukaan olemme ottaneet myös kirjallisuuskatsauksen vuosilukurajauksen ulkopuolelle jätettyjä hieman vanhempia, aikaisempia tutkimuksia sekä joitakin pro gradu-tutkimuksia teoreettisen viitekehyksen vahventamiseksi. Tutkimusten sekä tieteellisten artikkelien osalta etäjohtamisessa haasteeksi nousi viestintä, kommunikointi, luottamus, vastuu sekä yhteisten tavoitteiden toteutuminen. Näiden osa-alueiden alla käsiteltiin palautteen antamisen sekä tuen antamisen vaikutusta esimerkiksi työhön sitouttamiseen. Haasteet nousivat vaikeimmiksi, mitä suuremmasta globaalisesta organisaatiosta on kyse.

Opinnäytetyön tutkimuksen aihealueena on henkilöstöjohtaminen etäjohtamisen näkökulmasta, ja siitä erityisesti tarkastelun kohteena ovat: viestintä, saavutettavuus, luottamus/luotettavuus, vastuu, yhteiset tavoitteet ja palautteen anto. Tarkastelun kohteeksi

tutkimukseen nämä alueet on valittu, koska tarkastelluissa tutkimuksissa, tieteellisissä artikkeleissa ja kirjallisuudessa edellä mainitut asiat on nostettu haasteellisiksi asioiksi tarkastellessa etäjohtamista. Aihetta tutkitaan niin esimiesten kuin työntekijöidenkin näkökulmasta. Päädyimme selvittämään etäjohtamisen toimivuutta hajautetussa toimintaympäristössä, koska etäjohtaminen luo omat haasteensa verrattuna lähijohtamiseen aikaisemmin esittelemissämme aihealueissa.

4.1 Etäjohtaminen

Etäjohtaminen on erilaisten työtekemuotojen, esimerkiksi etätöön, hajautetun työn tai liikkuvan työn johtamista. Hajautetussa organisaatiossa työskennellään usein erilaisissa tiimeissä ja tiimit voivat olla toisistaan erillään, fyysisesti eri paikoissa. Tällaiset ryhmät voivat työskennellä myös kiinteissä toimipaikoissa. Henkilöstö työskentelee kuitenkin yhteisen toimeksiannon toteuttamiseksi ja tavoitteen saavuttamiseksi käyttäen apunaan erityisesti tieto- ja viestintäteknologiaa. (Vartiainen 2004, 14; Shin 2005, 331.) Hajautetulla työllä tarkoitetaan usein joustavaa työtä, jolla on eri ulottuvuuksia, ja sitä pidetään etätöitä laajempänä käsitteenä (Ojala 2009, 100). Tiimien hajautuneisuuden voi nähdä esimerkiksi viiden ulottuvuuden eli maantieteellisen, ajallisen, kulttuurisen, organisatorisen hajautumisen kautta sekä vuorovaikutuksen muodon mukaan (Sivunen 2007, 26-27).

Etäjohtamisessa esimiehet ovat siis alaisiinsa yhteydessä maantieteellisesti kauempana ja käyttävät kommunikointiin sähköisiä välineitä. Etäjohtaja ei näe työntekijää päivittäin. Etäjohtaja oppii tuntemaan alaisensa hitaammin kuin johtajat, jotka näkevät työntekijöitensä useammin. (Bergum 2009, 31; Saarinen 2016, 27; Vilkmann 2016, 15.) Etäjohtamisessa ihmiskeskeisyys on tärkeässä asemassa, yksilöä kunnioittaen. Etäjohtaminen eroaa perinteisestä johtamisesta fyysisissä yhteyksissä. Se on monimutkaisempaa kuin perinteinen johtaminen. Tämän vuoksi etäjohtaminen vaatii erilaisia ajattelutapoja, käyttäytymismalleja sekä strategioita. Etäjohtamisessa vaaditaan enemmän suunnitelmallisuutta vuorovaikutussuhteiden rakentamiseen ja luottamuksen rakentamiseen. (Gerke 2006, 102-105; Saarinen 2016, 27-29.)

Hajautetussa organisaatiossa sen jäsenet useasti tuntevat eristäytyneisyyttä. Kommunikaatio voi tuntua etäiseltä, ihmissuhteet voivat rikkoutua ja suhteet kokonaisuudessaan voivat olla heikkoja organisaation muihin jäseniin. Organisaation strategiassa on tultava

esille selvästi, miten nivoa viestinnän langat yhteen, jotta suhteiden verkosto on läheinen. Johdolla on keskeinen rooli, koska sen on tunnistettava kriittiset tekijät. Liian tiukka koordinointi ja keskitetty johtajuus eivät ole oikea tapa johtaa ryhmää, joka on hajallaan organisaatiossa. Johtajuutta tulee jakaa ja antaa enemmän vastuuta ryhmälle itselleen. Yhteiset toimintaprosessit ja ohjausmallit mahdollistavat menestyksen. Yhteiset toimintamallit, työohjeet, asioiden käsittelymallit lisäävät läpinäkyvyyttä. Tämä kasvattaa luottamusta työntekijöiden välillä. Palautteen antaminen on erityisen tärkeää, koska esimiehen ilmeistä tai sähköposteista ei saada työn toimivuudesta tai yksikön toimivuudesta oikeanlaista kuvaa. Palaute on ilmaistava selkeästi. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 125-126.)

Tulevaisuudessa etäjohtaminen tulee lisääntymään. Toistaiseksi tätä aihetta on tutkittu melko vähän. Johtamista sinällään on tutkittu, muttei etäjohtamisen näkökulmasta. Perinteisessä johtamiseen liittyvässä teoriassa ei yleensä ole huomioitu välimatkaa, vaan oletetaan esimiesten ja työntekijöiden sijaitsevan toisiaan lähellä. Johtajat kommunikoiivat 60-80% ajastaan, enimmäkseen kasvotusten. Näin ollen on olemassa selkeä tarve etäjohtamisen tutkimiselle sekä tarve saada enemmän tietoa aiheesta, jossa päivittäinen ja epävirallinen kasvotusten viestintä ei ole määräävä, kuten aikaisemmissa tutkimuksissa esimiestyöstä oletetaan olevan. (Bergum 2009, 31.) Esimiehet kokevat etäjohtamisen haasteellisempänä ja vaikeampana kuin samapaikkaisen tiimin johtamisen. Etäjohtaminen koetaan usein vaikeaksi siksi, koska muuntuneessa tilanteessa yritetään käyttää vanhoja johtamisen toimintamalleja, eikä esimerkiksi oteta huomioon vuorovaikutuksen tarpeen kasvua. Vanhat toimintamallit ovat tehottomia. Etäjohtaminen edellyttää hyviä ihmisten johtamisen taitoja. Uusien työmuotojen johtaminen eroaa kuitenkin jonkin verran perinteisestä johtamisesta ja tiettyihin asioihin on kiinnitettävä tietoisesti huomiota. (Hunsaker & Hunsakerin 2008, 86-100; Saarinen 2016, 71; Vilkmán, 2016, 14-20.)

4.2 Saavutettavuus ja viestintä etäjohtamisen haasteena

Kirjallisuuden ja tutkimusten mukaan etäjohtaminen eroaa tavanomaisesta ollen monimutkaisempaa ja vaatiessaan johtajiltaan enemmän. Vaikeudet ja haasteet johtajille vaihtelevat jonkin verran eri tutkimuksesta toiseen, mutta joukossa vaikeuksina ja haasteina mainitaan useimmin viestinnän, alaisten valvonnan ja organisaatiokulttuurin yllä-

pidon. Erityisesti viestinnän haasteet mainitaan lähes kaikissa tutkimuksissa. (Fritz, Narasimhan & Ree 1998, 8; Weymouth ym. 2007,13; Bergum 2009, 33; Virolainen 2010; 156; Saarinen 2016, 25-30.) Myös hiljaisen tiedon siirtäminen on yksi haasteellisista ilmiöistä virtuaalisten tiimien keskuudessa. Hiljaisen tiedon siirtäminen onnistuu parhaiten kasvotusten, kun taas sähköpostin välityksellä hiljaisen tiedon siirtäminen on heikkoa. (Virolainen 2010,148-150.)

Haaste etäjohtamisessa on siinä, miten johtaja yhdistää työntekijöitä etäältä ja samalla luo menestyvän työskentelytason virtuaalisesti. Teknologia on tukemassa tätä radikaalia sosiaalista muutosta työelämässä. Perinteinen johto tulee olemaan yhä harvinaisempaa myös terveydenhuollon alalla. Etäisyys ja virtuaalinen johtaminen tulee yleistymään, koska se kykenee kehittymään ja tukemaan uusia viestintämalleja terveydenhuollossa. (Kerfoot 2010, 114.)

Teknisten viestintävälineiden yhteydessä tulee esille sisällön ymmärrettävyys. Väärinkäsityksiä esiintyy sähköposteissa sekä puhelinkokouksissa esiintyy myös ongelmia. Virtuaalisessa viestinnässä non-verbaalinen viestin sisältö jää puuttumaan. Sähköpostitse viestiminen tapahtuu eri aikaan. Toisen lähettämän viestin tulkinnasta ei välttämättä saa minkäänlaista kuvaa. Puhelinviestinnässä pystytään muodostaan jonkinlainen kuva esimerkiksi äänenpainon tai äänensävyn perusteella. Puhelimessa voidaan paremmin puuttua väärinkäsityksiin reaaliajassa. Kasvokkain tapahtuvalle viestimisen tasolle ei puhelinviestinnässä kyetä yltyämään. (Amstrong & Cole 2002, 168-169; Virolainen 2010, 156-157.) Kerfoot (2010, 118) tuo esille termin "Listen to see", jossa etäjohtamisessa nostetaan esille kuuntelemisen tärkeys. Etäjohtaja ei voi käydä alaistensa kanssa kahvihuonekeskusteluita tai olla näköyhteydessä kokoustilanteissa. Kuuntelemiselle tulee tuolloin tärkeä merkitys. Puhelinkeskusteluiden aikana ei voi tehdä muita asioita. Keskusteluiden aikana on hyödyllisempää, vaikka sulkea silmänsä ja keskittyä kuuntelemiseen, koska visuaalinen muiden asioiden poiminta ympäristöstä voi viedä keskittymisen muualle kuin kuunneltavaan aiheeseen.

Pöllänen (2015, 75) korostaa esimiehen tavoitettavuutta ja saatavilla olemista virtuaalisessa työskentely-ympäristössä. Esimieheltä vaaditaan myös enemmän onnistuneen kommunikoinnin toteutumiseen ja ylläpitämiseen. Myös tässä tutkimuksessa kommunikoinnissa esille nousi esimiehen tärkeimmäksi taidoksi kuunteleminen. Bergumin (2009, 104) tutkimuksessa tarkasteltiin alueellista rakennetta ja vuorovaikutuksen taa-

juuksia, viestinnän haasteita ja miten tulokset vaihtelivat alaisilla, jotka olivat fyysisesti lähellä esimiehiään verrattuna alaisiin, joiden johtajien olivat etäällä. Vastanneista 56%:n esimies oli etäällä. Näistä 30% oli esimiehen kanssa yhteydessä viikoittain kasvotusten ja 15% puhelimitse. Alaisista 60% olivat tyytyväisiä kasvotusten näkemisen määrään ja 75-80% alaisista olivat tyytyväisiä sähköisen viestinnän tasoon. Mielenkiintoinen havainto tässä tutkimuksessa verrattuna muihin tutkimukseen oli, että alaisten, jotka näkivät esimiestään vain kerran viikossa, olivat tyytyväisempiä vuorovaikutukseen kuin alaiset, jotka näkivät heidän esimiestään 2-3 kertaa viikossa. Alemmissä ammattiryhmissä tyytyväisyyden taso oli kuitenkin suhteellisesti paljon alhaisempi. Alaiset, jotka olivat lähellä esimiestään, olivat kuitenkin yleisesti tyytyväisempiä esimiessuhteeseensa kuin etäjohdettavat työntekijät. Alaisista 76%:lla, jotka olivat lähellä esimiestään, ei ollut vaikeuksia olla yhteydessä häneen, kun vastaava luku etäjohdettavista alaisista oli 65%. Ollin & Laaksosen (2016) artikkelissa tulee esille, että puolet vastaajista tapasi esimiestään harvemmin kuin joka toinen kuukausi, ja heistä yli puolet haluaisi tavata esimiehensä useammin. Lähes kaikkien mukaan esimies oli kuitenkin hyvin tavoitettavissa puhelimitse ja sähköpostitse. Kasvotusten tapaamiseen ei kuitenkaan oltu tyytyväisiä.

Sekä Virolaisen (2010, 133-134) että Valveen (2017, 62-63) mukaan kasvotusten tapaaminen edes pari kertaa vuodessa koettiin hyvin tärkeäksi. Tärkein asia esimiehen ja alaisen kasvokkain tapaamiselle oli suhteen rakentaminen. Esimies-alaisen suhteen rakentamisen edellytys oli taas sidoksissa luottamuksen kehittymiseen. Kasvokkain tapaaminen helpotti kaikkea kommunikointia, erityisesti työn ohjeiden annossa. Asioiden työstäminen koettiin helpommaksi, selkeämmäksi sekä laadukkaammaksi. Kasvokkain tapaaminen nousi tärkeäksi erityisesti työn alkuvaiheessa, jotta esimerkiksi esimiehen ja alaisen suhde pääsee rakentumaan. Kasvokkain tapaamisia vaadittiin kerran viikossa.

Bergumin (2009) mukaan etäjohdettavat kokivat organisaatiossa tehtyjen päätöksiä vaikuttavan vähemmän heidän työhönsä kuin lähijohdettavat arvioivat. Tätä selitettiin sillä, että etäjohdettavilla oli käytössään vähemmän tietoa organisaatiossa tehdyistä päätöksistä. Toisaalta tätä ei nähty huonona asiana, sillä osa lähijohdettavien saamasta tietotulvasta ajateltiin jopa kuormittavan turhaan työntekijöitä. Kyseisessä tutkimuksessa haastateltiin työntekijöiden lisäksi myös esimiehiä, jossa tarkastelun kohteena olivat esimiesten kokemukset epäitsenäisten työntekijöiden etäjohtamisessa. Tutkimus toteutettiin laadullisena haastatteluna, sillä epäitsenäinen työntekijä -käsite on uusi. Tulokse-

na oli, että esimiehet pohtivat riittävän ja sopivan yhteydenpidon määrää, sillä tämän tyyppiset työntekijät olivat esimieheen päin hyvin paljon yhteydessä, eikä esimiehellä ollut aina aikaa vastata työntekijälle riittävästi. Esimiehet joutuivat toisinaan matkustamaan paljon sekä osallistumaan kokouksiin, jolloin heillä ei jäänyt aikaa edes takaisinpäin soittamiseen. Esimiehet pitivät kasvotusten näkemistä riittävän usein tärkeänä, sillä sen jälkeen oli taas helpompaa olla yhteydessä sähköisten välineiden avulla. Tutkimuksessa tuli myös esille, että jos etätiimissä on työntekijöillä keskinäisissä suhteissaan ongelmia, esimiehen on vaikeaa puuttua niihin ollessaan fyysisesti muualla. Epäitsenäiset työntekijät eivät kuitenkaan ollut määrällisesti suuri ongelma ja heitä oli suhteellisesti vähän. Tulostavasti työssä epäitsenäiset työntekijät saavat huonompaa tulosta aikaiseksi ja he eivät siksi pärjää tällaisessa työssä. (Bergum, 2009, 101,107-114.)

Horstio (2015, 61-64) tarkastelee työssään hajautetun työn johtamiseen liittyvää sähköpostiviestintää. Kyseisen työn teemahaastattelussa tuli esille esimiesten kokema tunne siitä, että työntekijät odottavat heidän olevan aina saavutettavissa joko puhelimitse tai sähköpostitse. Kuten muissakin tutkimuksissa, myös tässä tuli esille, että tiimien ja ryhmien johtamisessa olisi kuitenkin tärkeää välillä koota kaikki jäsenet yhteen, kasvotusten tapahtuvan avoimen keskustelun mahdollistamiseksi. Sähköpostiviestin lähettäjä ei näe sitä, kuinka vastaanottaja ottaa vastaan tai ymmärtää saamansa viestin. Esimies pystyy kuitenkin lisäämään läsnäolon tuntua säännöllisen viestinnän ja tavoitettavuuden avulla. Pikaviestimien (esim. Lync) käyttö lisää työntekijän ja esimiehen välistä vuorovaikutuksellisuutta, sen reaaliaikaisuuden sekä kielellisen epävirallisuuden takia.

4.3 Luottamus etäjohtamisen haasteena

Luottamus nousee merkitykselliseksi ja haasteelliseksi tekijäksi virtuaalityöskentelyn ehdollistamiseksi, näin ollen luottamuksella on erityisen merkittävä rooli työskennellessä hajautetuissa yksiköissä (Sarker, Ahuja, Sarker & Kirkeby 2011, 259; Horisto 2015, 56-57; Saarinen 2016, 73.) Lähes kaikissa tutkimuksissa nousee esille esimiesten ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen, molemminpuolisen luottamuksen ja sen säilyttämisen tärkeys. Uuden luottamussuhteen synnyttämisessä tärkeänä pidetään hyvää vuorovaikutusta, joka edellyttää henkilökohtaista ja fyysistä kohtaamista. Ilman tällaista kohtaamista luottamuksen syntyminen vaatii enemmän aikaa. Molemminpuolinen luot-

tamus mahdollisesti sekä auttoi selviytymistä vaikeissa tilanteissa. (Fritz, Narasimhan & Lee 1998, 8; Pöllänen 2015, 73.)

Luottamus ei voi syntyä yksipuolisesti, ja kaikilla on velvollisuus sekä mahdollisuus rakentaa sitä. Luottamus syntyy, kun ihmiset toimivat vilpittömässä mielessä ja he toimivat rehellisesti, eivätkä hyödynnä muita. Luottamus rakentuu monille eri rakenteille, joista esille nousee vastavuoroisuus, rehellisyys, dynaamisuus, kunnioitus ja moraali. Luottamuksen rakentaminen sekä sen ylläpitäminen ovat haasteellisia siksi, että niin monet tekijät ja tilannetekijät, esim. kuormitus tai viestintä vaikuttavat siihen. (Gignac, 2005, 62; Savolainen 2013, 24-25.) ”Luottamuksesta puhuttaessa tiimien väliset etäisyydet vaikuttavat negatiivisesti luottamuksen syntymiseen” (Hunsaker & Hunsaker 2008, 86; Virolainen 2010, 134). Luottamuksen syntyyn vaikuttavat myös monipuoliset kulttuurit sekä riippuvuus teknologiaan. Vaikka tutkijat ovat päätelleet, että luottamusta muodostetaan pidemmällä aikavälillä, on ensivaikutelma kriittinen tiimin toimimisen kannalta. Myöhemmin luottamuksen rakentaminen on vaikeampaa, jos ensivaikutelma on epäonnistunut. Etäjohtajan olennaisiin tehtäviin kuuluu luottamuksen rakentaminen. Tärkeimpiä tekijöitä luottamuksen rakentamiselle ovat ajan järjestäminen kasvokkain tapaamiselle, tavoitteiden ja odotusten asettaminen, jatkuvan palautteen antaminen, niiden asioiden esille tuominen, jossa tiimi on menestynyt sekä yksittäisten osaamisalueiden esille tuominen ja kulttuurillisen ymmärryksen kehittäminen. (Hunsaker & Hunsaker 2008, 89-91.)

Bergumin (2009, 100-127) tutkimuksessa esimiesten puolelta tuli esille epäily, että työntekijöiden puolelta luottamus esimieheen saattoi kärsiä siksi, ettei esimies pystynyt auttamaan kaikissa päivittäisissä ongelmissa työntekijöitään. Loppujen lopuksi erot luottamuksessa eivät kuitenkaan olleet suuria lähijohdettavien alaisten ja etätyöntekijöiden välillä. Niin lähijohdettavat kuin etäjohdettavat työntekijät ajattelivat, että johtaja luottaa heihin, heillä on vapaus tehdä työnsä omalla tavallaan ja he eivät tunne esimiesten ohjaavan työtä liikaa. Samansuuntaisia tuloksia tuli myös Ollin ja Saarisen (2016) artikkelissa. Saarisen (2016) tutkimuksessa tuli esille, että työntekijöiden sitouttamisessa luottamuksesta jopa tingittiin, jos jostain piti tinkiä. Luottamuksella ei ole lineaarista yhteyttä työhön sitouttamisen kannalta verrattuna aikaisempiin tutkimuksiin, joissa luottamuksen osoitettiin parantavan työhön sitoutumista. Sitouttaminen tapahtui myös ilman luottamusta, mikä on mahdollista jossain määrin. Tulosta tehtiin luottamuksen ja ihmis-suhteiden rakentamisen kustannuksella. (Saarinen 2016, 72.)

Vilkmanin (2016, 20) teoksessa luottamuskyseminen esiteltiin pelkona. Pelkoa esiintyi luottamuksessa siihen, että tekevätkö ihmiset oikeasti työnsä, kun he eivät ole koko ajan johtajan valvonnassa. Suurin osa kuitenkin haluaa hoitaa työnsä hyvin ja näin olla luottamuksen arvoinen. Esimiehet, joilla on enemmän kokemusta, ovat havainneet, että vain harvassa tapauksessa luottamusta käytetään väärin. Luottamuksen rakentaminen virtuaalisessa ympäristössä kestää huomattavasti kauemmin kuin tavanomaisessa ympäristössä.

4.4 Vastuu etäjohtamisen haasteena

Koska johtaja on etäällä, tiimillä on itsellään vastuu työtehtävien toteuttamisesta. Tiimeissä on näin ollen hyvä olla asiantuntemusta ja kokemusta. Tiimillä odotetaan olevan asiantuntemusta toimia enemmän itsenäisesti, eikä tiimin valvoja ole tarpeellinen. Johtaja enemmänkin antaa erilaisia näkökantoja tiimin kehittymiseen. (Hunsaker & Hunsaker 2008, 91.) Ollin & Laaksosen (2016) artikkelissa käy ilmi, että tutkimuskohteena olevassa yksikössä etäjohtaminen lisäsi työntekijöiden vastuuta, mutta antoi myös vapautta. Yhdeksi suurimmista kehittämiskohteista tässä tutkimuksessa nousi vastuunjako. Vastauksista kävi ilmi, että vastuunjakoa toivottaisiin selkeämmäksi.

Valve (2017, 55-56) tuo esille työkokemuksen vaikutuksen vastuuseen sekä tiedon hankkimiseen. Mitä enemmän työntekijällä on kertynyttä työkokemusta, sitä kykenvämmän hän pystyi hahmottamaan vastuualueen sekä myös hankkimaan tietoa ja tukea muualta. Kokemattoman työntekijän oli vaikea hahmottaa vastuualuetta, jolloin epäselvyyksiä esiintyi enemmän. Weymouth ym. (2007, 2) mukaan kuitenkin kokeneetkin työntekijät kaipaavat tukea esimieheltään, jolloin etäjohtamisessa esimiehen antama tuki voi jäädä puutteelliseksi. Horisto (2015, 53) tuo esille tutkimuksessaan vaaravyöhykkeen sähköisessä viestinnässä. Vaarana on, että esimies ns. piiloutuu sähköpostien taakse eikä näin ollen kohtaa riittävästi alaisiaan ja kanna esimiehen vastuuta. Esimies voi olettaa, että työntekijät ottavat itsenäisesti asioista ja muutoksista selvän.

4.5 Yhteiset tavoitteet etäjohtamisen haasteena

Organisatorinen hajautuneisuus ja tavoitteiden epäselvyys ovat Sivusen (2007, 106-108) tutkimuksen mukaan yhteydessä toisiinsa. Yksi syy tähän on se, että hajautettujen organisaatioiden paikalliset yksiköt voivat olla hyvin erilaisia keskenään niin resursseiltaan kuin toimintatavoiltaan. Lisäksi tavoitteiden epäselvyys voi johtua siitä, ettei tavoitteista ole keskusteltu riittävästi eikä niitä ole esimiehen taholta konkretisoitu tai tuotu oikealle tasolle. Myös organisaatiomuutokset vaikeuttavat tavoitteiden asettamista. Teknologiavälitteinen johtaminen tuo myös omanlaisiaan haasteita. Isoissa, monitasoisissa ja -yksiköllisissä organisaatioissa tiedottaminen monesti tapahtuu ylhäältä alaspäin. Sähköinen tiedotus tavoitteineen, ohjeineen ja aikatauluineen ei välttämättä tavoita lainkaan vastaanottajia tai voi olla vaikeasti ymmärrettävää. (Savolainen 2013, 16-17.)

Toisaalta Bergum (2009,100-102) tutkimuksessa, missä tutkittiin yhteisten tavoitteiden selvyttä lähijohdettavilla ja etäjohdettavilla sekä eroavaisuuksia näiden kahden ryhmän välillä, vastauksissa ei tullut esille suurta eroa. Tässä tutkimuksessa yrityksen johto jakoi tietoa vuosittaisista tavoitteista kaikille tietotekniikan avulla eikä siinä ilmennyt ongelmaa. Hunsaker & Hunsaker (2008, 86-101) sekä Pyöriä (2009, 40) tuovat esille sen, että yhteisissä tavoitteissa kuten projekteissa ei kyetä hahmottamaan kokonaisuutta. Etäjohtajan tärkeimpiä tavoitteita on johtaa johdettavan tiimin suorituskykyä sekä tiimien kehittymistä. Pöllänen (2015, 75) tutkimuksessa tulee esille, että esimiehen tehtävänä on tiimin sitouttaminen kokonaisuuteen ja tavoitteisiin.

Etäjohtajan on myös tärkeä vahvistaa ja luoda mekanismeja, joilla tiimi itsenäisesti säätelee suorituskykyään. Yksi tällainen keino on luoda erilaisia rutiineita tiimin kesken, joiden toteuttamisessa voidaan käyttää erinäisiä kannustinjärjestelmiä. (Hunsaker & Hunsaker 2008, 100-101.) Epäitsenäisten työntekijöiden tukemisessa yksi keino on jakaa työ esimiehen avustuksella pienempiin tavoitteisiin, jolloin työntekijän on helpompi toimia itsenäisemmin (Bergum 2009, 111-112).

4.6 Palautteen antamisen haaste etäjohtamisessa

Bergumin (2009, 128-129) tutkimuksessa vastaajat olivat yleisesti sitä mieltä, että palaute on vaikeaa jopa normaalisti samapaikkaisen työntekijöiden kohdalla, mutta etätyö

tekee palautteen antamisesta vieläkin vaikeampaa. Tärkein syy on se, että esimiehet näkevät alaistaan harvemmin ja esimiehellä on vähemmän tietoa arvioinnin ja palautteen perusteista. Pari vastaajista oli myös sitä mieltä, että palautteen antaminen on haastavaa, koska tapaamiset alaisten kanssa ovat erilaisia, heitä tapaa harvemmin ja tapaamiset ovat sisällöltään erilaisia. Esimiesten vastauksissa tuli myös esille, että etäjohtamisessa voi olla vaikeampi löytää oikeaa hetkeä palautteen antamiselle. Yksi vastaajista sanoi palautteen antamisen olevan erittäin tärkeää, mutta etätyö rajoittaa sen antamista. Suurin osa vastaajista kuitenkin sanoi, että positiivista palautetta ei ole sen vaikeampaa antaa, koska tällaista palautetta voi antaa myös esimerkiksi puhelimesta. Erimielisyyksiä esiintyi vastaajien keskuudessa, kun kyseessä oli negatiivisen palautteen antaminen. Vastaajista suurimman osan mielestä negatiivinen palaute tulisi antaa kasvotusten, etenkin kun kyseessä on henkilökohtainen palaute. Aina tällaista hetkeä ei voinut kuitenkaan odottaa. Horstio (2015, 61-64) ei varsinaisesti tutki palautteen antamista, mutta se nousee vastauksissa kuitenkin esille. Esimiehet eivät yleisesti ottaen käyttäneet sähköpostiviestintää palautteen antamiseen, eikä heidänkään mielestään etenkin negatiivista palautetta tulisi koskaan antaa muutoin kuin kasvotusten. Virolaisen (2010, 162-164) tutkimuksessa kehityskohteeksi nousi kaikissa tiimeissä sähköinen palautteenanto. Positiivista sekä rakenteellista palautteenantoa kaivattiin lisää huolimatta siitä missä toimipiste sijaitti. Palautteen antaminen tulee rohkaista eteenpäin tavoitteissa. Palautteen saaminen tukee työssä kehittymistä, lisää työmotivaatiota sekä vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin. Esimieheltä saatu palaute koetaan arvokkaaksi.

Ollin & Laaksosen (2016) artikkelissa, jossa tutkittiin etäjohtamisen onnistumista kuvantamisenyksikössä, palautteen osalta tutkimustulos oli heikko. Etäjohtajan tärkeimpinä tehtävinä olisikin jatkuvan palautteen antaminen niin yksilölle kuin tiimille, jotta työntekijät voisivat tehdä tarvittavia muutoksia. Palautteen antamisella voidaan myös lisätä luottamusta. (Hunsaker & Hunsaker 2010,93.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Valitun tutkimusstrategian esittely

Tutkimusmenetelmä tässä opinnäytetyössä on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, sekä kyselylomakkeeseen laaditun yhden avoimen kysymyksen osalta kvalitatiivinen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkija tarkastelee tutkimuskohdettaan ulkopuolelta sekä "kerää tietoa ja analysoi dataa" (Cutis 2013, 19; Valli & Aaltola 2015, 20). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa hyödynnetään määrällisyyttä, määrien jakautumista ja eroja. Asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla ja tuloksia voidaan havainnollistaa taulukoin tai kuvioin. (Heikkilä 2014, 15.) Määrällinen tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin: kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein (Vilka 2007, 14). Määrällisessä tutkimuksessa tietoa kerätään niin suuresta joukosta, ettei yksilökohtainen sattumanvaraisuus vaikuta tuloksiin. Tutkittavasta asiasta on jo olemassa aikaisempaa tietoa ja aineiston kerääminen perustuu tähän ennalta tiedettyyn ja määriteltyyn. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkittava ilmiö hajotetaan kysymyslomakkeen kysymyksiksi, jotka edelleen muutetaan muuttujiksi. Eri muuttujien määrien avulla pyritään kuvaamaan ja tulkitsemaan ilmiötä. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan esimerkiksi kuvata todellisuutta, yleisyyttä tai eroja ja yhtäläisyyksiä. (Vilka 2007,19; Ronkainen ym. 2014, 82-85.)

Kvantitatiivisella tutkimuksella saadaan tietoa esimerkiksi syy-seuraussuhteista. Kvantitatiivinen tutkimus antaa kuvan mitattavien ominaisuuksien välisistä eroista. Tutkija tarkastelee ilmiötä numeroiden välityksellä. Kvalitatiivisten menetelmien avulla saadaan syvällistä tietoa ja se käsittelee merkityksiä. (Vilka 2007, 14; Metsämuuronen 2008, 208.)

Kyseistä aihetta olisi voinut tutkia myös pelkästään laadullisen tutkimuksen menetelmin. Päädyimme kuitenkin määrälliseen tutkimukseen oman kiinnostuksemme kyseisiä tutkimusmenetelmiä kohtaan. Määrällinen tutkimuksen ideana on saada tietoa, joka on yleistettävissä. Kohdeorganisaatio, johon tutkimus tehdään, on hajautettu organisaatio, jossa etäjohtamista toteutetaan. Etäjohtamisesta ei liiaksi ole laadullisia tutkimuksia, mutta niissä tutkimuksissa, jotka etäjohtamisesta ovat laadullisia, on tutkittu etäjohtami-

sen haasteita. Näitä etäjohtamisen haasteellisia osa-alueita haluamme tutkia määrällisesti ja verrata aikaisemmin tutkittuun tietoon.

Opinnäytetyön tutkimus on kokonaistutkimus, jossa tutkitaan jokainen perusjoukon jäsen. Kokonaistutkimus tehdään silloin kuin perusjoukko on pieni. Kvantitatiivisessa tämä tarkoittaa alle sadan perusjoukkoa, mutta jopa 300 suuruisesta perusjoukosta kannattaa kokonaistutkimus tehdä, mikäli kysymyksessä on kyselytutkimus. Otostutkimusta puoltaa, jos tutkittava perusjoukko on hyvin suuri, kustannukset nousisivat korkeaksi, tutkiminen olisi monimutkaista tai tiedot halutaan nopeasti käyttöön. (Heikkilä 2014, 31.) Tässä tutkimuksessa perusjoukko oli esimiesten osalta 10 henkilöä ja työntekijöiden 215.

5.2 Aineiston keruu

Tutkimusmenetelmä tässä tutkimuksessa on poikittaistutkimus, ts. aineisto on kerätty yhdessä ajankohdassa useilta vastaajilta. Poikittaistutkimuksessa voidaan kuvata eri ilmiöitä, mutta ei niinkään selittää. Varsinaista asioiden syy-seuraus –suhdetta ei saada selville, ainoastaan niiden keskinäinen korrelaatio. Tutkimuksessa kysymykset liittyvät asioiden esiintyvyyteen. (Vastamäki 2015, 121-122.) Tässä opinnäytetyön tutkimuksessa on käytetty kahta erilaista strukturoitua kyselylomaketta. Kyselylomake on yksi perinteisimmistä aineistonkeruumenetelmistä kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Heikkilä 2014, 46-51).

Kysymykset lomakkeeseen tulisi rakentaa tutkimusongelman mukaisesti. Mittarin rakentaminen alkaa teoriasta ja aikaisemmista tutkimustuloksista. Kysymysten suunnittelussa tulee olla huolellinen, sillä kysymykset vaikuttavat tutkimuksen onnistumiseen; sanamuodot eivät saa olla epämääräisiä, eivätkä kysymykset johdattelevia. Kyselylomakkeessa voidaan kysyä asioita monella eri tavalla; esimerkiksi valmiilla vastausvaihtoehtoilla tai avoimilla tai järjestysasteikkolisilla kysymyksillä. Tutkimuskysymykset alkavat taustakysymyksillä, jotka toimivat lämmittelykysymyksinä ja ovat yleensä selittäviä muuttujia. Kun halutaan mitata asenteita, motivaatiota tai mielipiteitä, Likertin asteikko on yksi sopivista vaihtoehtoista. Tällöin tutkittava arvioi itse käsitystään esitettyyn väitteeseen. Kyseisessä asteikossa on vaihtoehtoja 5-, 7-, tai 9-portaiseen asteikkoon. Useimmiten vastauksissa on toisena ääripäänä täysin eri mieltä ja toisena ääripää-

nä täysin samaa mieltä. Lähtökohtaisesti asteikkoja tulisi olla pariton määrä, jolloin keskelle on mahdollista sijoittaa ”en osaa sanoa”- vaihtoehto. Tämä ei kuitenkaan ole välttämätöntä, ja vastausvaihtoehdot tulee ennen kaikkea hakea mitattavan asian asiassällöstä. (Metsämuuronen 2009, 70; Aaltola ym. 2010, 104-118; Heikkilä 2014, 46-51; Ronkainen ym. 2014, 101-114.)

Sähköinen kyselylomake valikoitui sen helppokäyttöisyyden vuoksi. Valli & Aaltola (2015, 109) tuo esille nettikyselyiden tehokkuuden. Eräs vahvuuksista on visuaalisuus, joka on tärkeä elementti kyselylomakkeessa, sekä sen nopeus kyselyä toimitettaessa kuin vastaanottamisessakin. Lisäksi sähköinen kyselylomake on edullinen. Kyselylomakkeen tarkoituksena on myös vähentää vastausvirheitä, joita voi syntyä esimerkiksi haastattelussa haastattelijan tulkitessa epämääräisiä vastauksia (Holopainen ym. 2012, 42).

Suljettuihin strukturoituihin kysymyksiin päädyimme, sillä tarkoituksena on vastausten käsittelyn yksinkertaistaminen sekä tietynlaisten virheiden poissulkeminen (Heikkilä 2014, 49). Esimiehille sekä työntekijöille on laadittu molemmille omat kyselylomakkeet, jotka mittaavat sinällään samoja asioita, mutta kunkin ryhmän näkökulmasta.

Webropol-ohjelmalla tehdyssä kyselylomakkeessa käytettiin taustakysymyksissä pääosin valmiita vastausvaihtoehtoja ja varsinaisissa väittämissä Likertin 5-portaista asteikkoa (Liite 3,4). Viimeisenä kysymyksenä molemmissa lomakkeissa oli avoin kysymys. Webropol-ohjelmassa kysymykset ovat yhdellä avoimella lomakkeella. Tällöin vahvuutena on, että vastaaja voi tarkastella vastauksiaan helpommin. Tämä parantaa vastusten johdonmukaisuutta ja auttaa vastaajaa hahmottamaan kysymysten kokonaiskuvaa. Heikkoutena tässä on se, että kysymykset ovat rakentuneet sarjoittain niin vastaajan mielenkiinto voi hävitä ja keskittyminen kysymyksiin vaikeutua. Tällöin vastaus-tarkkuus voi vähentyä. (Heikkilä 2014, 67; Valli & Aaltola 2015, 115.)

Tutkimuslupa saatiin FSHKY:ltä 27.2.2017. Tämän jälkeen lähetettiin sähköpostitse saatekirje tutkimuskohteen yksiköiden esimiehille. (Liite 2.) Kyselylomake lähetettiin word-tiedostona FSHKY:n yhteyshenkilölle, joka työsti kysymyslomakkeen webropol-ohjelmaan. Tämän jälkeen oppinäytetyön tekijät lähettivät esimiehille sähköpostitse esimiehiä koskevan webropol-kyselyn. Esimiehille lähetettiin myös heidän alaisiaan koskeva webropol-kysely, jonka esimiehet lähettivät eteenpäin alaisilleen. Sähköisessä

muodossa olleet vastaukset palautuivat yhteyshenkilölle. Näin ollen ainoastaan esimiesten nimet tiedettiin, mutta heidän alaistensa nimiä ei tiedetty, eikä vastauslomaketta enää pystytty yhdistämään kehenkään yksittäiseen vastaajaan. Kyselyiden lähettäminen tehtiin niin, kuten kyseisessä organisaatiossa on aikaisemminkin toimittu.

5.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysimenetelmät voidaan jakaa pääpiirteissään selittämiseen ja ymmärtämiseen pyrkiviin tapoihin. Ilmiötä selittävää analyysimenetelmiä käytetään usein kvantitatiivisissa tutkimuksissa. (Hirsjärvi ym. 2007, 219.) Analyysimenetelmään vaikuttavat käytettävät mittarit ja niiden mittaustasot. Jokaisella analyysimenetelmällä on mittaustasoja koskevat minimikriteerit, joita tutkija ei saa rikkoa. (Nummenmaa 2009, 12; Kananen 2011, 85.) Kvantitatiivisen tutkimuksen analyysi tukeutuu tilastotieteeseen ja edellyttää aineiston saattamista numeraaliseen muotoon. Numerot lomakkeessa ja tunnusluvut eivät sinällään kerro vielä mitään, vaan lisäksi ne on myös tulkittava ja analysoitava. (Ronkainen ym. 2010, 84.)

Holopaisen, Tenhusen ja Vuorisen (2004, 33) sekä Heikkilän (2014, 81) mukaan Likertin asteikkoa voidaan tulkita välimatka-asteikkona, jolloin eri vaihtoehtojen välimatkat oletetaan yhtä suuriksi. Tällöin muuttujalle voidaan laskea muun muassa mediaani ja keskiarvo. Analysoinnin apuna käytettiin IBM SPSS-ohjelmaa monivalintakysymysten sekä väittämien osalta. Kyseinen ohjelma on ollut tilastollisissa tutkimuksissa käytössä jo useita vuosia ja sisältää runsain määrin erilaisia tilastollisia menetelmiä ja analysointimahdollisuuksia. (Huizingh 2007, 4.)

Taustakysymysten, monivalintakysymysten sekä väittämien osalta vastauksista laskettiin suorat jakaumat. Tämän jälkeen väittämistä laskettiin lisäksi keskiarvot niin jokaisen kysymyksen osalta kuin keskiarvomuuttujat kysymysosioista. Holopainen ym. (2004, 127-130) mukaan, mikäli muuttujat mittaavat samaa ominaisuutta eri näkökulmista, niitä voidaan yhdistää summamuuttujiksi tai keskiarvomuuttujiksi, jos halutaan arvojen olevan saman suuruisia kuin yksittäisten muuttujien arvot. Tällöin niiden pitäisi kuitenkin korreloida keskenään. Tämän takia kysymysosioista on testattu myös Cronbachin alfa-kerroin (α), joka mittaa summa-asteikon sisäistä yhtenäisyyttä. SPSS-ohjelmassa alfa-kertoimen laskeminen perustuu kysymysosioihin sisältyvien kysymys-

ten väliseen keskimääräiseen korrelaatioon. Alfakertoimen maksimiarvo on 1 ja minimiarvo 0. Hyväksyttynä alarajana on pidetty arvoa 0,6, mikä on tyydyttävä. Hyvän rajana on 0,70. Tarvittaessa summamuuttujaa tehdessä voidaan jättää joku muuttujista pois, jos alpha-arvo jäisi muuten liian matalaksi. (Ernvall, Ernvall & Kaukkila 2002, 158-159; Ketokivi 2011, 59.)

Jotta vastauksista voitaisiin lisäksi selvittää muuttujien mahdollista yhteyttä, on vastauksista laskettu korrelaatiokerroimet myös eräiden taustamuuttujien ja väittämien välillä. Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa käytetään silloin, kun vähintään toinen muuttujista on järjestysasteikollinen muuttuja, kuten tässä tutkimuksessa oli yhteydenpito-kysymysten osalta. (Holopainen ym. 2004, 175.) Korrelaatiokerroimen arvo kertoo riippuvuuden suunnan ja voimakkuuden. Riippuvuus on voimakasta kertoimen ollessa suurempi kuin 0,6, melko korkeaa 0,40-0,60 välillä, kohtalaista 0,3-0,40 välillä ja heikkoa alle 0,30 arvoilla. (Ernvall ym. 2002, 78.)

Esimiesten ja työntekijöiden vastauksia verrattiin toisiinsa One sample-T-testillä, joka mittaa tilastollista merkittävyyttä kahden erillisen aineiston keskiarvojen erolle (Norušis 2008,251). SPSS-ohjelma laskee testauksen yhteydessä testimuuttujan eli testisuureen arvon. Testisuureen arvoa vastaa aina merkitsevyytaso, jota nimitetään p-arvoksi (significance). P-arvon ollessa < 0,001, tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä, 0,001-0,01 tulos on tilastollisesti merkitsevä ja 0,05-0,10 melkein merkitsevä. (Karjalainen 2010, 221.)

Väittämistä saatuja numeraalisia vastauksia tulkittaessa on tuloksia kuvailtu myös sanallisesti Taulukon 1 mukaisesti.

TAULUKKO 1: Tulosten sanallinen tulkitseminen.

1-1,49	1,5-2,49	2,5-3,49	3,5-4,49	4,5-5,0
Huono	Melko huono	Hyvä	Erittäin hyvä	Kiitettävä

Kyselylomakkeessa avoimen kysymyksen vastaukset analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan aineiston tekstin tarkastelua tiivistäen sekä eroja ja yhtäläisyyksiä etsien systemaattisesti niin, että ilmiötä voidaan kuvailla myös yleisesti. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 23.) Sisällönanalyysi toteutettiin aineistoläh-

töisesti. Tässä työssä aineiston ryhmittelyä ohjasi tutkimuskysymys: ”Miten etäjohtamista tulisi näiden tulosten perusteella kehittää?” Aineiston alkuperäisilmaukset pelkistettiin, millä tarkoitetaan tässä informaation laittamista erilaisiin osiin, jolloin epäolennainen jää pois. Kyselylomakkeessa oli yksi avoin kysymys, johon oli vastattu melko lyhyesti, mikä helpotti pelkistämistä. Tämän jälkeen aineisto klusteroitiin. Tämä tarkoittaa ryhmittelyä, jossa alkuperäinen aineisto käydään ensin tarkasti läpi. Aineistosta etsittiin samankaltaisia ja/tai eroavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet pelkistämisen jälkeen ryhmiteltiin alaluokkiin värikoodein. Klusteroinnin jälkeen aineisto abstrahoitettiin eli käsitteellistettiin yläluokkiin (Taulukko 2.) Abstrahoinnissa siis erotellaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettiset käsitteet. Aineistosta yhdistellään käsitteet, jolloin saadaan vastaus tutkimustehtävään. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 24-27; Tuomi & Sarajärvi 2003, 110-115.) Tärkeää aineiston ryhmittelyn osalta on se, että kuinka aineistoa luetaan ja miten ne ryhmitellään niin, että aineistosta nousee esille tärkeimmät aihealueet. Tärkeää oli myös tarkastella, tukevatko avoimet vastukset muita tuloksia. (Manson 2002, 178.)

TAULUKKO 2: Otos esimiesten vastauksista tehdystä ryhmittelystä.

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Videoyhteys olisi hyvä.	Videoyhteys käyttöön.	Monipuolisemmat välineet yhteydenpitoon	Yhteydenpidon kehittäminen
Samoin on tavoitettavuuden suhteen, ei aina tiedä mihin joutuu milläkin hetkellä	Samoin tavoitettavuus, ei tiedä mihin joutuu.	tavoitettavuuden parantaminen Suunnitelmallisemmat aikataulut	Tavoitettavuuden parantaminen
Suurin kompastuskivi on siinä, että lähiesimiestyölle ei ole resurssoitu riittävästi aikaa.	Lähiesimiestyöhön ei ole resurssoitu aikaa.	Aikaa esimiestyöhön	Työn organisoinnin kehittäminen
Yksiköiden tiimikoordinaattoreille selkeästi työaikaa hoitaa työtehtäviään.	Yksiköiden tiimikoordinaattorille työaikaa työtehtäviin.	Tiimikoordinaattoreiden työn mahdollistaminen	Vastuualueiden selkeyttäminen

6 ETÄJOHTAMISEN TOTEUTUMINEN

6.1 Vastaajien taustatiedot

Taustatietoina kysyttiin esimiesten sekä heidän alaistensa ikää, työkokemusta sosiaali- ja/tai terveysalalla, työskentelyaikaa Forssan seudun hyvinvointikuntayhtymässä, koulustaustaa, sekä kokemusta etäesimiehenä tai työntekijänä etäesimiehen alaisuudessa.

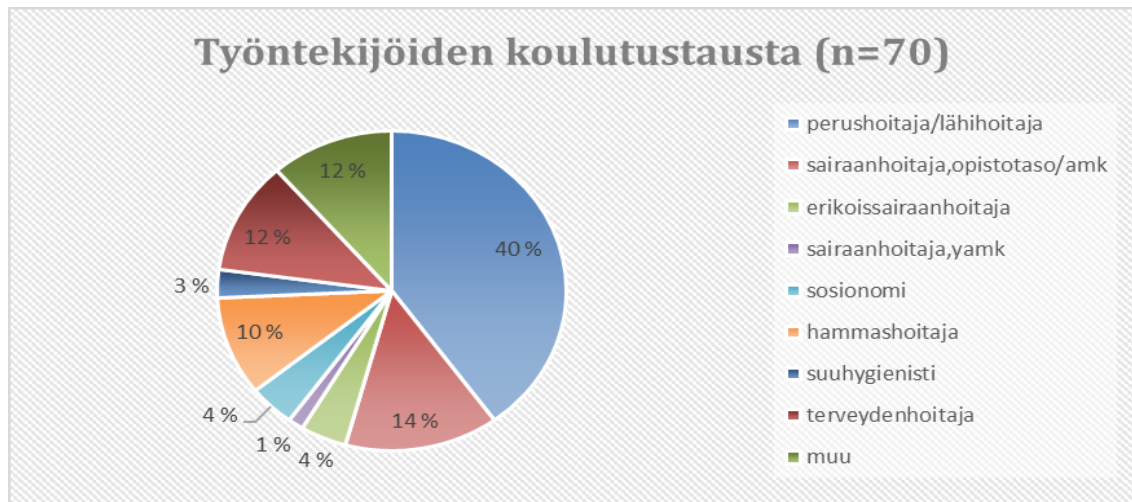
Esimiehet olivat iältään 48-61-vuotiaita. Keskimääräinen ikä esimiehillä oli 57 vuotta. **Työntekijöiden** ikä vaihteli esimiehiä enemmän, 20 ja 62 vuoden välillä. Keskimääräinen ikä työntekijöillä oli vähemmän kuin esimiehillä eli 45 vuotta. Työkokemuksessa oli suurta vaihtelua molemmissa ryhmissä. Taulukossa 3 on esitetty ryhmittäin ikään ja työkokemukseen liittyvät vastaukset keskimääräisinä vuosina. Suluissa on esitetty vaihteluväli. Koska työkokemusta kysyttiin vuosina, vastauksissa 0 tarkoittaa alle vuoden kestänyttä työskentelyä

TAULUKKO 3: Vastaajien taustatiedot.

Vastaajaryhmä	Keskimääräinen ikä	Keskimääräinen työkokemus sosiaali-/terveysala	Keskimääräinen työkokemus Fshky	Keskimääräinen etäesimiehenä/-alaisena
Esimiehet	57 (48-61) vuotta	30 (20-40) vuotta	12 (3-39) vuotta	5 (3-13) vuotta
Työntekijät	45 (20-62) vuotta	19 (0-40) vuotta	14 (0-40) vuotta	10 (0-40) vuotta

Esimiesten koulustaustasta tiedusteltiin sekä esimiesten pohjakoulutusta sekä koulutusta esimiestyöhön. Pohjakoulutuksena esimiehillä oli joko sairaanhoitaja, sosionomi tai terveydenhoitaja. Yhdellä vastaajasta oli muu koulutus, joka ei selvinnyt vastauksesta tarkemmin. Kaikki esimiehet olivat hankkineet esimiestyöhön lisäkoulutusta. Seitsemän yhdeksästä vastaajasta oli käynyt organisaation oman esimieskoulutuksen sekä JET-koulutuksen (johtamisen erikoisammattitutkinto). Kahdella vastaajasta oli lisäksi korkeakoulututkinto.

Työntekijöiden koulutustausta vaihteli paljon (kuvio 1). Suurin osa vastaajista edusti perushoitajia/lähihoitajia. Kaksi oli vastannut muu-kohtaan, kuitenkin kertomatta tarkemmin koulutustaan.



KUVIO 1: Työntekijöiden koulutustaustan jakaantuminen.

6.2 Yhteydenpito esimiesten ja työntekijöiden välillä

Yhteydenpitotavasta kysyttiin tapaa, millä yhteydenpito tapahtuu sekä kuinka usein. Jotta ketään yksittäistä vastaajaa ei voitaisi tunnistaa, toimipaikkaa eikä myöskään sukupuoli kysyty.

Työntekijöiden arvioimana yhteydenpitotapa tapahtui useimmiten esimiehen taholta sähköpostitse viikoittain. Kasvotusten viikoittain näki 44,3% vastanneista sekä kuukausittain 40% vastaajista. Vastaajista 4,3% näki esimiestään harvemmin kuin kuukausittain. 11,4% vastaajaa näki esimiestään päivittäin. Näiden vastaajien työpiste sijaitsee lähellä esimiestä. Puhelimitse yhteydessä oltiin selvästi harvemmin (Taulukko 4)

TAULUKKO 4: Yhteydenpitotapa työntekijöiden arvioimana.

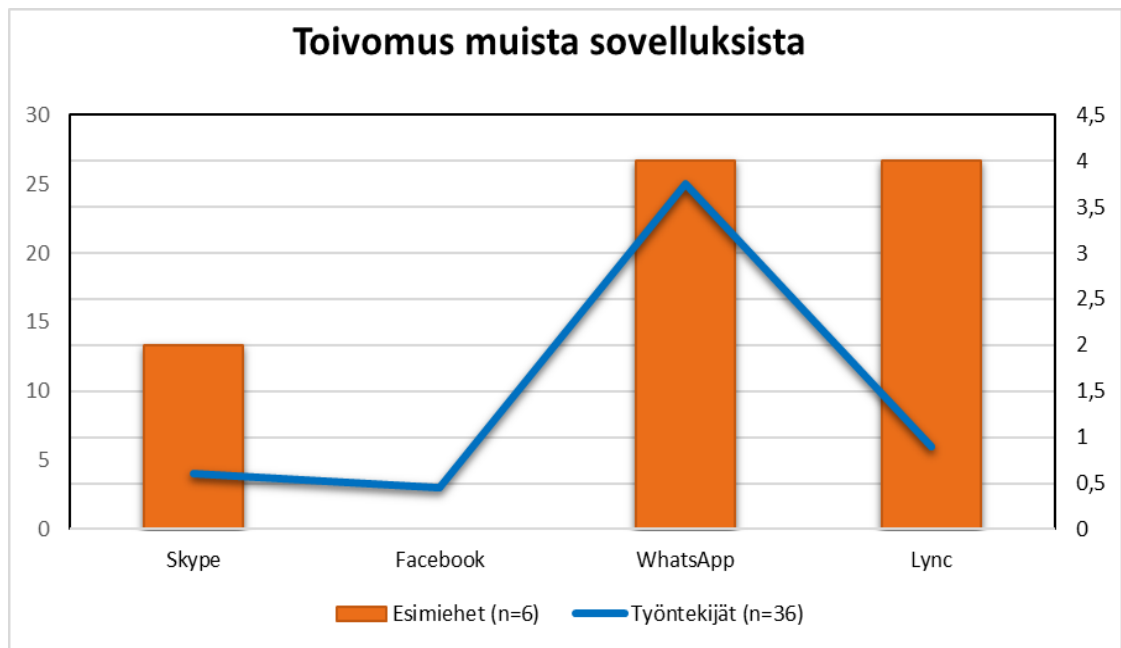
Väittämät	päivittäin	viikoittain	kuukausittain	harvemmin	yhteensä (=n)
Näen esimieheni kasvo- tusten	8 (11,4%)	31 (44,3%)	28 (40%)	3 (4,3%)	70 (100%)
Esimieheni on yhteydessä minuun sähköpostitse	11 (15,7%)	39 (55,7%)	11 (15,7%)	9 (12,9%)	70 (100%)
Olen yhteydessä esimie- heeni sähköpostitse	2 (2,9%)	26 (37,7%)	31 (44,9%)	10 (14,5%)	69 (100%)
Esimieheni on yhteydessä minuun puhelimitse	1 (1,5%)	24 (35,3%)	25 (36,8%)	18 (26,5%)	68 (100%)
Olen yhteydessä esimie- heen puhelimitse	2 (2,9%)	22 (32,4%)	27 (39,7%)	17 (25%)	68 (100%)

Esimiesten vastaukset poikkesivat jonkin verran työntekijöiden vastauksista; kaikki vastanneista esimiehistä olivat ainakin jollain tavalla työntekijöihin yhteydessä viikoittain tai päivittäin. Myös esimiehet arvioivat kuitenkin useimmiten olevansa viikoittain yhteydessä työntekijöihin (Taulukko 5). Yhteydenpidosta saatuja vastauksia ei ole mielekäästä verrata esimiesten ja työntekijöiden välillä sen tarkemmin. Työntekijät, jotka tapaavat kasvoistaan esimiestään joko päivittäin tai harvemmin kuin kuukausittain, voivat olla juurikin tähän kysymykseen vastaamatta jättäneiden esimiesten alaisia. Esimiesten oma arvio tapaamistiheydestä antaa kuitenkin mahdollisuuden tutkia korrelaatiota sen ja myöhemmin esitettyjen väittämien välillä.

TAULUKKO 5: Yhteydenpito esimiesten arvioimana.

Väittämät	päivittäin	viikoittain	kuukausittain	harvemmin	yhteensä (=n)
Olen yhteydessä työntekijöihin	3	6	0	0	9
Työntekijät ovat minuun yhteydessä	3	6	0	0	9
Näen työntekijöitä kasvotusten	0	7	1	0	8
Olen yhteydessä työntekijöihin sähköpostitse	2	5	0	1	8
Työntekijät ovat minuun yhteydessä sähköpostitse	2	4	0	2	8
Olen yhteydessä työntekijöihin puhelimitse	3	4	1	0	8
Työntekijät ovat yhteydessä minuun puhelimitse	3	3	1	1	8

Yhteydenpidosta selvitetiin myös halukkuutta käyttää muita sovelluksia. Kysymysosiossa oli mahdollista valita useita vaihtoehtoja sekä lisätä oma ehdotus avoimeen vastaukseen. Vastauksista (kuvio 2) huomaa, että niin esimiehet kuin työntekijätkin toivoivat tiedottamisessa käytettävän lisäksi WhatsApp-sovellusta. Esimiehet kannattivat myös Lync-sovellusta, josta tosin työntekijät eivät olleet samaa mieltä. Lisäksi esimiesten puolelta tuli ehdotuksena skannattujen tiedostojen sähköpostitse lähettäminen ja työntekijöiden puolelta face time-puhelut.



KUVIO 2: Mitä muita sovelluksia toivoisit käytettävän?

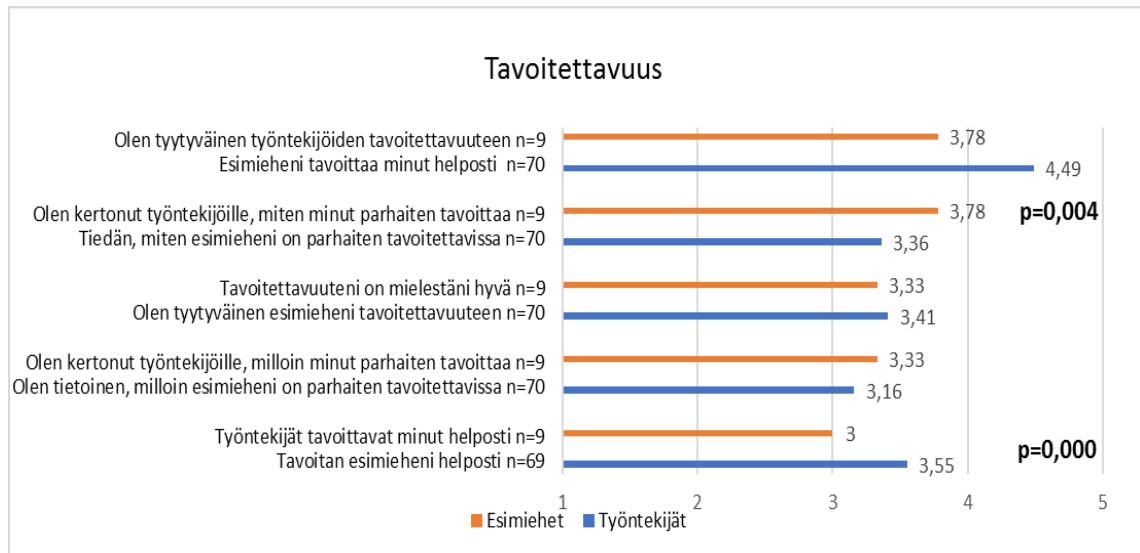
6.3 Tavoitettavuus esimiesten ja työntekijöiden arvioimana

Taustatietojen jälkeen kysymyslomakkeella oli vuorossa väittämät liittyen etäjohtamisen eri osa-alueisiin. Kaikissa väittämässä vastausvaihtoehdot olivat välillä 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä. Jokaiseen väittämään pystyi valitsemaan ainoastaan yhden vastausvaihtoehdon.

Tavoitettavuudesta kysyttiin, kuinka esimiehet ja työntekijät kokevat niin itsensä kuin toistensaakin tavoitettavuuden ja onko heillä tietoa, kuinka ja miten he tavoittaisivat toisensa. Lisäksi esimiehiltä kysyttiin omaa arviota siitä, kuinka he ovat tiedottaneet työntekijöitä heidän tavoitettavuudestaan.

Tavoitettavuuden suhteen esimiesten ja työntekijöiden vastaukset poikkesivat jonkin verran toisistaan (kuvio 3). **Työntekijät** arvioivat olevansa erittäin hyvin tavoitettavissa (ka 4,49). Myös **esimiehet** arvioivat tavoittavansa työntekijät erittäin hyvin, joskin keskiarvo 3,78 oli hieman huonompi. Esimiehet olivat omasta mielestään erittäin hyvin kertoneet työntekijöille, miten heidät tavoittaa (ka 3,78), vaikka he eivät arvioineet tavoitettavuuttansa yhtä hyväksi (ka 3,0) Työntekijät taas arvioivat esimiehen arviota huonommin tietävänsä, miten he parhaiten esimiehensä tavoittaisivat (ka 3,36). Ero oli tilastollisesti merkitsevä ($t=-2,938$, $df=68$, $p=0,004$). Ja vastaavasti työntekijät arvioivat

tavoittavansa esimiehensä hieman paremmin, kuin mitä esimiehet arvioivat, sillä keskiarvoksi tästä tuli 3,55. Näiden vastausten ero oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ($t=4,139$, $df=68$, $p=0,000$). Työntekijöiden vastausten keskiarvo tavoitettavuus osiossa oli 3,59 ($\alpha=0,848$), mistä voi päätellä, että tavoitettavuus toimii erittäin hyvin. Yksittäisiä vastauksia tarkastellessa voidaan päätellä, että parantamisen varaa on. Esimiesten summan keskiarvoa ei saatu laskettua, koska Cronbachin alfa kerroin jäi liian alhaiseksi.



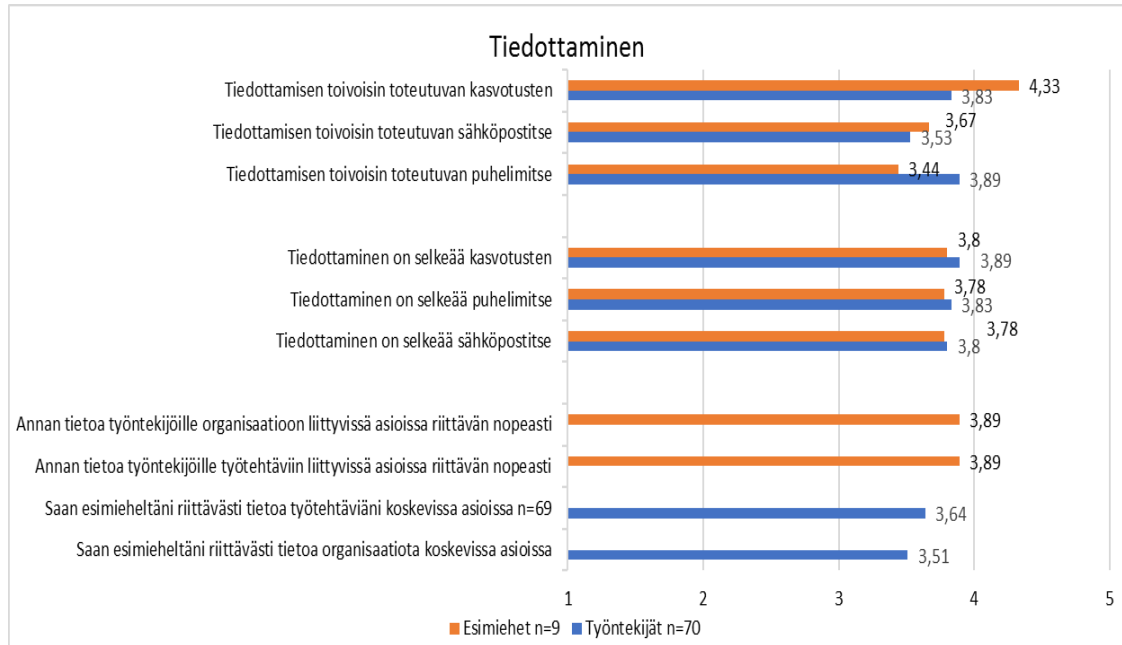
KUVIO 3: Tavoitettavuus esimiesten ja työntekijöiden arvioimana.

6.4 Tiedottamisen toteutuminen esimiesten ja työntekijöiden arvioimana

Tiedottamiseen liittyen selvitettiin, kuinka esimiehet ja työntekijät toivoisivat tiedottamisen tapahtuvan sekä kuinka selkeää tiedottaminen on niin kasvotusten, sähköpostitse kuin puhelimitsekin. Lisäksi kysyttiin, kuinka esimiehet arvioivat antavansa niin työtehtäviin kuin organisaatioon liittyvää tietoa ja kuinka työntekijät kokevat sitä saavansa.

Kysyttäessä tiedottamisesta, **esimiehien ja työntekijöiden** vastaukset olivat lähes yhteneväisiä. Kummatkin toivoivat tiedottamisen tapahtuvan enimmäkseen kasvotusten, keskiarvon ollessa esimiehillä 4,33 ja työntekijöillä 3,83. Niin esimiehet kuin työntekijätkin arvioivat kasvotusten, sähköpostitse ja puhelimitse tapahtuvan tiedottamisen olevan yhtä selkeää (Kuvio 4). Esimiehistä ja työntekijöistä 11% kokivat, ettei tiedottaminen ollut selkeää missään näissä vaihtoehdoissa.

Kokonaisuudessaan tiedottamisen osiosta keskiarvoksi tuli työntekijöillä 3,694 ($\alpha=0,734$) ja esimiehillä hieman parempi 3,83 ($\alpha=0,762$). Tiedottamisen keskiarvojen ero ei kuitenkaan ollut tilastollisesti merkitsevä. ($t=0,867$, $df=8$, $p=0,411$). Tuloksista voi päätellä, että tiedottaminen toimii erittäin hyvin. Tässäkin osiossa yksittäisiä vastauksia tarkastellessa tiedottamisessa on parantamisen varaa.



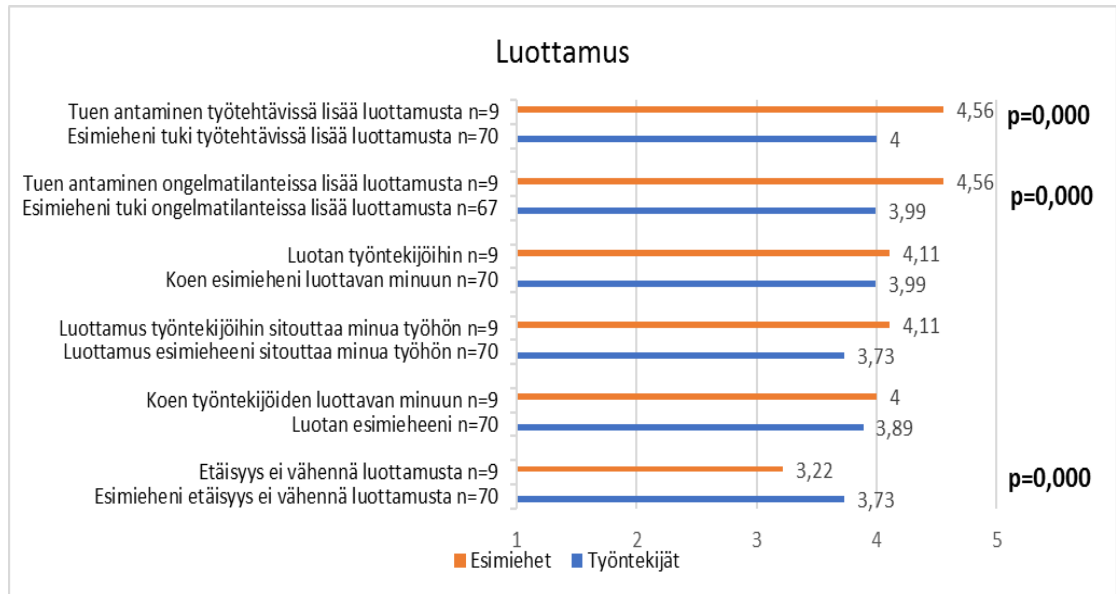
KUVIO 4: Tiedottaminen esimiesten ja työntekijöiden arvioimana.

6.5 Luottamuksen toteutuminen esimiesten ja työntekijöiden arvioimana

Luottamuksen toteutumiseen liittyen selvitettiin esimiesten ja työntekijöiden välistä luottamusta. Luottamuksesta esimiehet ja työntekijät arvioivat onko luottamus molemmin puolista, lisääkö tuen antaminen luottamusta, lisääkö tuen antaminen ongelmatilanteissa luottamusta, vähentääkö etäisyys luottamusta sekä sitouttaako luottamus työhön.

Tarkasteltaessa luottamuksesta saatuja vastauksia, nähdään sen toimivan erittäin hyvin. Kokonaisuudessaan luottamusosiosta tuli keskiarvoksi **esimiehiltä** 4,09 ($\alpha=0,750$) ja **työntekijöiltä** 3,89 ($\alpha=0,909$). Näissä keskiarvoissa ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa ($t=1,0714$ $df=8$ $p=0,125$). Kuitenkin tarkasteltaessa yksittäisiä väittämiä ”Etäisyys ei vähennä luottamusta” ($t=3,815$, $df=69$, $p=0,000$), ”Esimiehen tuki työtehtävissä lisää luottamusta” ($t=-4,058$, $df=69$, $p=0,000$) ja ”Esimiehen tuki ongelmatilanteissa lisää luottamusta” ($t=-4,058$, $df=69$, $p=0,000$), vastaukset poikkesivat tilastollisesti erittäin

merkitsevästi toisistaan. Esimiehet arvioivat työntekijöitä enemmän tuen antamisen niin työtehtävissä kuin ongelmatilanteissakin lisäävän luottamusta. Työntekijät olivat esimiehiä vahvemmin sitä mieltä, että etäisyys ei vähennä luottamusta (Kuvio 5).



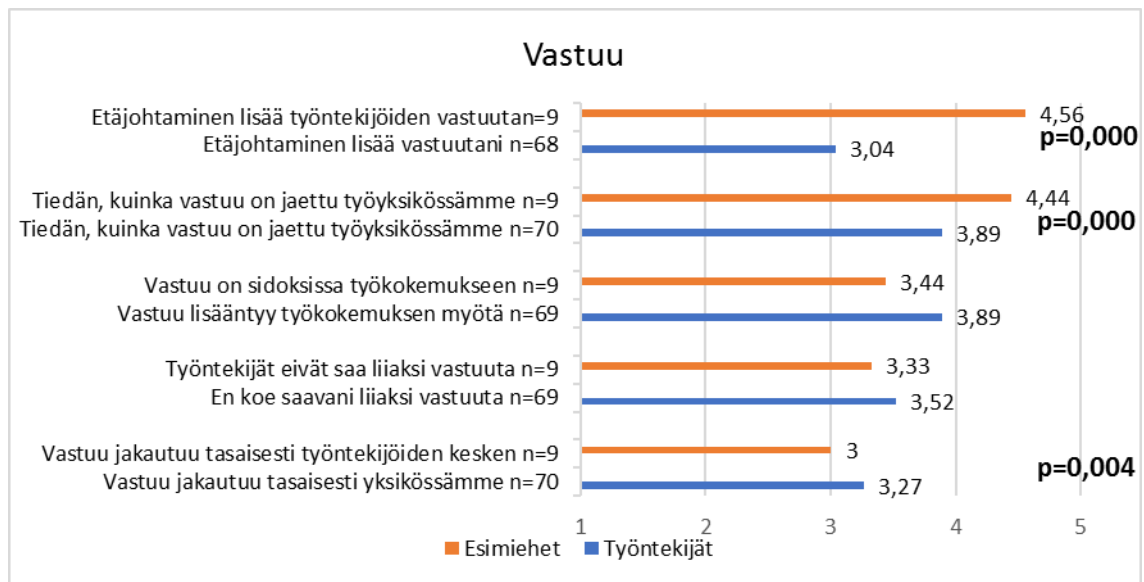
KUVIO 5: Luottamus esimiesten ja työntekijöiden arvioimana.

Työntekijöiden vastauksista selvitettiin myös, onko kasvatusten näkemisen tiheydellä yhteyttä työntekijöiden luottamukselle esimiestään kohtaan. Tuloksista saattoi päätellä, että mitä useammin työntekijät näkivät kasvatusten, sitä enemmän he luottivat esimieheensä. Korrelaatio oli kuitenkin vain kohtalainen, tilastollisesti tulos oli merkitsevä ($r_s=0,307$, $p=0,01$, $n=70$). Työntekijät myös kokivat esimiehen tuen työtehtävissä lisäävän luottamusta sitä enemmän, mitä useammin he näkivät kasvatusten ($r_s=0,372$, $p=0,002$, $n=70$).

6.6 Etäjohtamisen vaikutus vastuuseen ja sen jakautuminen esimiesten ja työntekijöiden arvioimana

Vastuu-osiossa selvitettiin esimiesten ja työntekijöiden arviota lisääkö etäjohtaminen työntekijöiden vastuuta sekä jakautuuko vastuu tasaisesti työyksiköissä. Osiossa selvitettiin myös tietävätkö työntekijät sekä esimiehet, miten vastuu on jaettu yksiköihin ja onko työkokemus sidoksissa vastuuseen.

Esimiehet olivat täysin samaa mieltä siitä, että etäjohtaminen lisäsi työntekijöiden vastuuta (ka 4,56). **Työntekijöiden** väittämästä ”Etäjohtaminen ei lisää vastuutani” (ka 2,96) tehtiin uusi apumuuttuja ”Etäjohtaminen lisää vastuutani”, jolloin sen keskiarvoksi tuli 3,04, joka oli huomattavasti vähemmän. Ero oli tilastollisesti erittäin merkittävä ($t=-10,188$, $df=67$, $p=0,000$). Esimiesten ja työntekijöiden vastaukset poikkesivat myös ”Tiedän, kuinka vastuu on jaettu yksikössämme” - väittämän kohdalla tilastollisesti erittäin merkittävästi ($t=-4,850$, $df=69$, $p=0,000$); työntekijät eivät tienneet yhtä hyvin, kuinka vastuu on jaettu yksikössä (Kuvio 6). Työntekijät arvelivat esimiehiä enemmän vastuun lisääntyvän työkokemuksen myötä. Tulos oli tilastollisesti merkittävä ($t=3,007$, $df=68$, $p=0,004$).



KUVIO 6: Vastuu esimiesten ja työntekijöiden arvioimana.

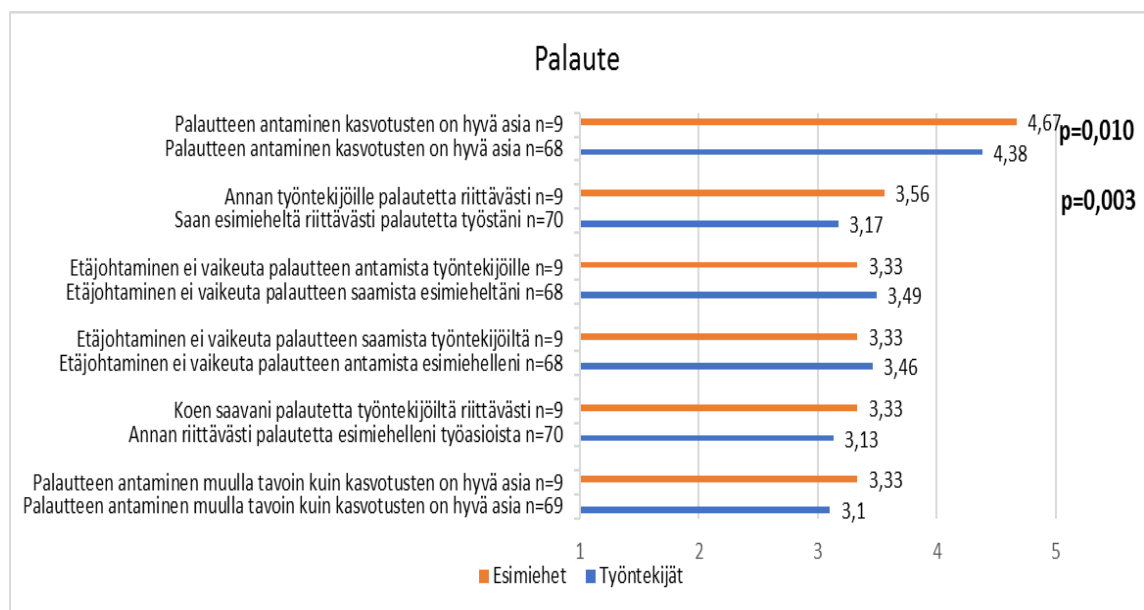
6.7 Palautteen antaminen ja saaminen esimiesten ja työntekijöiden arvioimana

Palauteosiossa selvitettiin työntekijöiden ja esimiesten kokemusta palauteen antamisesta ja sen saamisesta sekä vaikeuttaako etäällä oleva esimies palautteen antamista ja saamista. Palautteen antamista kasvotusten selvitettiin vielä erikseen.

Esimiehet arvioivat **työntekijöitä** enemmän antavansa riittävästi palautetta. Ero oli tilastollisesti merkitsevä ($t=-3,059$, $df=69$, $p=0,003$). Esimiehet olivat työntekijöitä vahvemmin myös sitä mieltä, että palautteen antaminen kasvotusten on hyvä asia, tämäkin ero oli tilastollisesti merkitsevä ($t=-2,641$, $df=67$, $p=0,010$). Kummatkaan ryhmät eivät

arvioineet palautteen antamista muutoin kuin kasvotusten yhtä hyvänä asiana. Niin esimiehet kuin työntekijät kokivat, ettei etäjohtamisella ole suurtakaan vaikutusta palautteen antamiseen (Taulukko 6).

Jotta palauteosiosta saatiin tarkasteltavaksi kokonaiskeskiarvo, väittämistä poistettiin ”palautteen antaminen muutoin kuin kasvotusten on hyvä asia” väittämä, jolloin reliabiliteettikerroin ($\alpha=0,655$) nousi hyväksytylle tasolle. Väittämän poistamisen jälkeen **esimiehille** palauteosiosta keskiarvoksi tuli 3,64 ($\alpha = 0,853$) ja **työntekijöiden** keskiarvoksi tuli 3,53 ($\alpha= 0,710$). Tuloksista voi päätellä, että kokonaisuudessaan niin esimiehet kuin työntekijätkin olivat erittäin tyytyväisiä palautteen antamiseen/saamiseen. Yksittäisistä vastauksista ”Saan esimiehiltä palautetta riittävästi (ka 3,17) ja ”Annan esimiehelle palautetta riittävästi (ka 3,13) voidaan päätellä, että työntekijöiden mielestä palautetta voisi antaa enemmän.

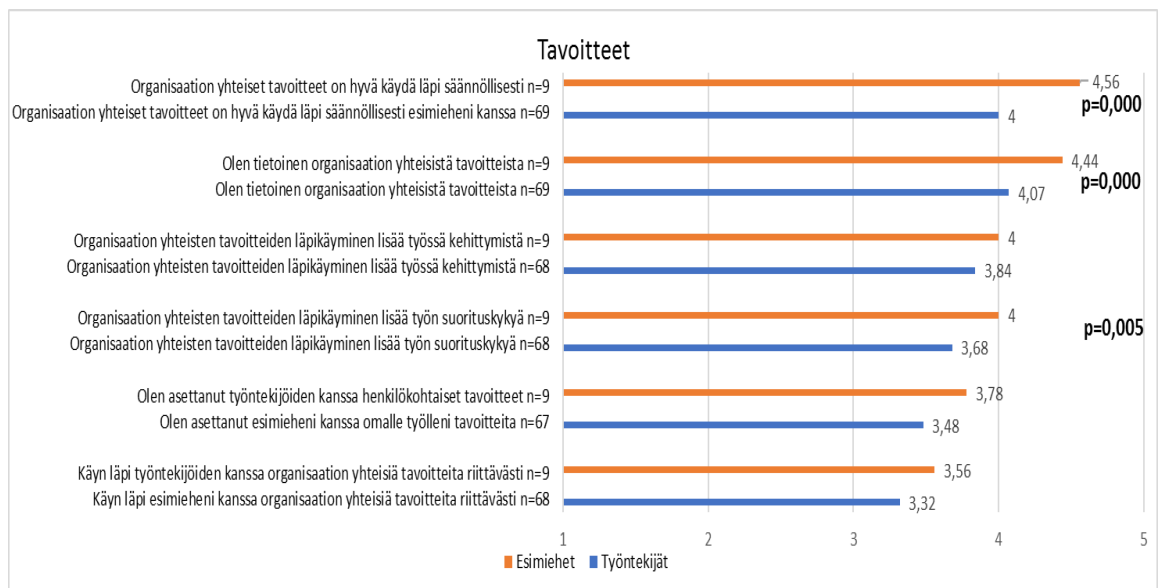


KUVIO 7: Palautteen toimiminen esimiesten ja työntekijöiden arvioimana.

6.8 Yhteisten tavoitteiden merkitys esimiesten ja työntekijöiden arvioimana

Osiassa kysyttiin niin organisaation yhteisten tavoitteiden kuin henkilökohtaistenkin tavoitteiden läpikäymisestä sekä läpikäymisen tärkeydestä. Tavoitteista selvitettiin myös, arvioivatko esimiehet ja työntekijät niiden läpikäymisen lisäävän työn suorituskykyä sekä työssä kehittymistä.

Esimiehet pitivät erittäin tärkeänä organisaation yhteisten tavoitteiden läpikäymistä (ka 4,56). Myös työntekijät pitivät tätä hyvin tärkeänä (ka 4,0), ero oli tilastollisesti kuitenkin erittäin merkitsevä ($t=-5,220$, $df=68$, $p=0,000$). Tilastollisesti merkittävää eroa löytyi myös organisaation yhteisten tavoitteiden tietoisuudesta ($t=-3,949$, $df=68$, $p=0,000$). Kuitenkin esimiesten keskiarvon 4,44 ja työntekijöiden keskiarvon 4,07 mukaan voidaan päätellä molempien ryhmien olevan hyvinkin tietoisia näistä tavoitteista. Työntekijät eivät olleet yhtä vahvasti esimiesten kanssa samaa mieltä siitä, että organisaation yhteisten tavoitteiden läpikäyminen lisäisi työn suorituskykyä ($t=-2,895$, $df=67$, $p=0,005$). Niin esimiesten kuin työntekijöidenkin vastauksista voi päätellä, että organisaation yhteisiä tavoitteita voisi käydä yhdessä läpi enemmänkin (Kuvio 8). Esimiesten vastausten keskiarvoa yhteisten tavoitteiden osiosta ei saatu laskettua, koska Cronbach alfa-kerroin jäi liian alhaiseksi. Työntekijöiden osalta yhteisistä tavoitteista keskiarvoksi tuli 3,721 ($\alpha=0,791$), mikä on erittäin hyvä.



KUVIO 8: Esimiesten ja työntekijöiden arvio yhteisten tavoitteiden merkityksestä.

6.9 Kehittämisideat esimiehiltä ja työntekijöiltä

Kyselylomakkeen avoimella kysymyksellä kysyttiin, millä tavoin etäjohtamista voisi vastaajien mielestä kehittää. Esimiehistä (44%) ja työntekijöistä (29%) oli vastannut tähän kysymykseen. Aineisto ryhmiteltiin alkuperäisilmaisujen jälkeen pelkistettyyn ilmaisuun, jonka jälkeen aineisto jaoteltiin esimiesten ja työntekijöiden osalta alaluokkiin ja yläluokkiin (Liite 5 ja 6) sekä yhdistäviin luokkiin (Liite 7).

Esimiesten ja työntekijöiden kehittämisideat yhdistyivät esimiesten vastauksista muodostuneiden kaikkien neljän yläluokan osalta; **yhteydenpidon kehittämisen, tavoitettavuuden parantamisen, työn organisoinnin kehittämisen sekä vastualueiden selkeyttämisen osalta** (Taulukko 6). Lisäksi työntekijöiden vastauksista muodostui näiden luokkien lisäksi kolme yläluokkaa; **tiedottamisen kehittäminen, yhteisten tavoitteiden selkeyttäminen sekä johtamistaitojen kehittäminen**. Sekä esimiesten että työntekijöiden ylä- ja alaluokat yhdistettiin (Liite 7).

TAULUKKO 6: Yhdistävät luokat

Työn organisoinnin kehittäminen	Yhteydenpidon kehittäminen	Tavoitettavuuden kehittäminen	Vastualueiden selkeyttäminen

Esimiesten vastauksissa tuotiin esille moninaisen tavoitettavuuden ja yhteydenpidon tärkeys. Esille tuotiin esimerkiksi kasvokkain tapaamisen mahdollistaminen tasapuolisesti yksiköittäin. Yhteydenpidossa esille nousi hyvän ja säännöllisen yhteydenpidon tärkeys:

” Riittävän työajan saanti vähintäänkin viikoittaisiin tapaamisiin tasapuolisesti kaikkiin yksiköihin.”

” ei aina tiedä mihin joutuu milläkin hetkellä.”

” videoyhteys olisi hyvä”.

Myös **työntekijät** pitivät säännöllisiä lähitapaamisia tärkeinä, sillä niiden kehittämisestä vastauksia tuli eniten. Kahdeksassa vastauksessa toivottiin kasvokkain tapaamisten lisäämistä sekä säännöllisyyttä tapaamisiin. Työntekijät vastasivat muun muassa näin:

” Enemmän kasvotusten tapaamisia.”

”Työpaikkatapaamiset säännöllisiksi.”

” Kasvotusten tapaamisia enemmän, asiat jäävät epäselviksi.”

” Esimies mieluummin läsnä. Lisää luottamusta.”

*”Tavoitettavuutta lisäävä. Etäjohtajuudesta huolimatta suotavaa tehdä työpaikkakäyn-
tejä säännöllisesti.”*

” Esimies pitää yhteyttä viikoittain, mutta työvuoroista riippuen voi mennä pitkään aika, ettei käynti/yhteydenotto ole oman vuoron aikana.”

Uudenlaisen tekniikan käyttöönottoa ehdotettiin myös **työntekijöiden** vastauksissa:

” Olisiko skype-palaverit yksi vaihtoehto!”

Työn organisointiin toivottiin kehittämistä. Niin **esimiesten kuin työntekijöidenkin** vastauksissa koettiin, ettei lähiesimiestyölle ole riittävästi resurssoitu aikaa. Erään esimiehen mukaan

”Suurin kompastuskivi on siinä, että lähiesimiestyölle ei ole resurssoitu tarpeeksi aikaa.”

Tämä tuli esille myös työntekijöiden vastauksissa:

”Esimiehillä tulisi olla mahdollisuus käyttää enemmän työaika nimenomaan esimiestehtävien hoitamiseen.”

Erään **esimiehen** mielestä kokonaisuudessaan työmäärä oli liian suuri ja sitä tulisikin kohtuullistaa:

”Yksiköiden määrä etäjohtamisessa tulee olla kohtuullinen. Tällä hetkellä viiden erilaisen/kokoisen vaikkakin samalta sektorilta olevan yksikön johtaminen on mielestäni liian suuri määrä yhdelle esimiehelle.”

Vastuun jakaminen tiimikoordinaattoreille tuotiin esille **esimiesten** vastauksissa kolme kertaa. Esimiehet toivoivat lisää tiimikoordinaattoreita sekä koordinaattoreille enemmän työaika näiden tehtävien hoitamiseen:

”Etäjohtamisessa tarvitaan väliportaan luotettavia tekijöitä esim. tiimikoordinaattoreita, jotka osaavat työnsä, ovat kokeneita ja luotettavia sekä yhteistyökykyisiä.”

” Yksiköiden tiimikoordinaattoreille selkeästi työaika hoitaa työtehtäviään”

”Tiimikoordinaattoreita on vasta yksi.”

Eräs **työntekijöistä** kritisoi yleensäkin etäjohtamista. Hänen mielestään se vaikuttaa myös vastuun jakautumiseen. Hän kirjoitti näin:

”Olen varmaan vanhanaikainen, en pidä etäjohtamisesta. Mielestäni esimiehen tulee olla saatavilla ja näkyvillä työntekijöille. Etäjohtaminen aiheuttaa pikkupomoilua, ja kun kaikkien pitäisi ottaa vastuuta, vain harvat sen tekee.”

Työntekijöiden vastauksissa tuli myös esille, että etäjohtaminen vaikeuttaa tiedottamista ja vaikka siihen on panostettu, olisi siinä edelleenkin kehitettävää:

”Uusista asioita tiedottamiseen on panostettu, se ei kuitenkaan aina tavoita ja vaikeuttaa näin ollen toimintaa. Asiat selvitetään siellä, missä esimies on paikalla, raportista lukemalla asiat eivät aina aukene muualla työskenteleville. Tarkentavien kysymysten esittäminen ei ole mahdollista. Jos kysymykset jätetään odottamaan, ne unohtuvat helposti ja näin asia jää epäselväksi ja taka-alalle, saattaa jopa jäädä tekemättä.”

Erään **työntekijän** mielestä niin yhteisten, kuin henkilökohtaistenkin tavoitteiden määrittämisessä olisi kehitettävää. Yhden vastaajan mielestä myös määräaikaiset työntekijät tulisi huomioida tässä paremmin:

” tavoitteiden asettelu yhteisesti ei toteudu vaan tavoitteet tulee esimieheltä ilman että niihin juurikaan voi vaikuttaa.”

”Kehityskeskustelut olisivat tärkeitä myös määräaikaisille työntekijöille.”

Kuudessa **työntekijän** vastauksessa kritisoitiin esimiehen yleisiä johtamistaitoja. Myös yksittäisten sanojen vastaukset kuten ”kannustus” ja ”esimieskoulutus” katsottiin kuuluvan tähän luokkaan. Neljä työntekijää vastasivat näin:

”Etäjohtaminen on esimiehestä kiinni. Esimiehen pitäisi kohdella tasa-arvoisesti kaikkia yksiköitä.”

”Pienissäkin epäselvyyksissä tilanne tulisi käsitellä kohtuu nopeasti. Rakentavasti. Ei haukkuen, eikä aliarvioiden.”

”Esimiehelle kun antaa palautetta, hän ottaa sen niin henkilökohtaisesti, että sen jälkeen olet heikoilla jäillä.”

” Johtajan olisi hyvä olla enemmän tietoinen eri yksiköiden työn luonteesta ja perehtyä siihen enemmän.”

7 POHDINTA

7.1 Tulosten tarkastelu

Forssan seudun hyvinvointikuntayhtymän sosiaalipalveluiden ja perusterveydenhuollon yksiköissä, joissa etäjohtamista toteutetaan, keväällä 2017 tehdyn sähköisen kyselytutkimuksen mukaan etäjohtaminen toteutuu hyvin työntekijöiden sekä esimiesten arvioimana. Mistään osiosta ei tullut selkeästi heikkoja tuloksia, joskin tavoitteellisuutta erittäin hyvään etäjohtamisen toteutumiseen löytyy vielä lähes kaikista osioista. Kokonaisuutta tarkastellen, esimiesten ja työntekijöiden vastaukset olivat pitkälti samansuuntaisia, ainoastaan joissakin yksittäisissä vastauksissa oli tilastollisesti merkittävää eroa.

Tarkasteltaessa tutkimustulosten vastauksia **luottamus** toteutui parhaiten etäjohtamisessa niin työntekijöiden kuin esimiesten näkökulmasta. Molemmat osapuolet kokivat etäisyyden jonkin verran vaikuttavan luottamukseen, työntekijät hieman esimiehiä enemmän. Molemmat osapuolet kokivat kuitenkin luottavansa toisiinsa. Työntekijät eivät kokeneet tuen antamisen työtehtävissä tai ongelmatilanteissa lisäävän luottamusta yhtä voimakkaasti kuin esimiehet, jotka kokivat tuen antamisen työtehtävissä ja tuen antamisen ongelmatilanteissa selkeästi luottamusta kasvattavana tekijänä. Samanlaisia vastauksia oli myös Bergumin (2009, 100-127) tutkimuksessa, jossa esimiesten puolelta tuli esille epäily, että työntekijöiden puolelta luottamus esimieheen saattoi kärsiä siksi, ettei esimies pystynyt auttamaan kaikissa päivittäisissä ongelmissa työntekijöitään.

Työntekijöiden mukaan mitä enemmän he näkivät kasvotusten esimiestään, sitä enemmän he luottivat esimieheen. Saman suuntaisia tuloksia esitettiin myös Virolaisen (2010, 133-134) sekä Valveen (2017, 62-63) tutkimuksissa, joissa riittävä kasvotusten tapaaminen kasvatti luottamuksellisen suhteen rakentamista. Tässä tutkimuksessa vastauksista nähdään, että työntekijät sekä esimiehet olivatkin useimmiten keskenään yhteydessä viikoittain, mikä selittää hyvää keskinäistä luottamusta.

Luottamus on erityisen tärkeässä roolissa hajautetuissa organisaatioissa. Aikaisempien tutkimusten (Sarker, Ahuja, Sarker & Kirkeby 2011, 259; Horisto 2015, 56-57; Saarinen 2016, 73) mukaan, luottamus onkin yksi merkityksellisistä ja haasteellisista tekijöistä virtuaalisyöskentelyssä. Luottamuksesta puhuttaessa yleensä tiimien väliset etäisyydet

vaikuttavat negatiivisesti luottamuksen syntymiseen (Hunsaker & Hunsaker 2008, 86; Virolainen 2010, 134). Kuitenkin Bergumin (2009) tutkimuksessa tuli samansuuntaisia tuloksia kuin tässäkin; etäjohtamisesta huolimatta esimiehet ja työntekijät luottivat toisiinsa eikä heidän vastauksensa eronneet kovinkaan paljon toisistaan.

Ollin & Laaksosen (2016) artikkelissa, jossa tutkittiin etäjohtamisen onnistumista kuvantamisenyksikössä, palautteen osalta tutkimustulos oli heikko. FSHKY:ssä **palautteen** saaminen ja antaminen toimi kuitenkin yllättävän hyvin, jos tarkastellaan kokonaisuudesta saatuja keskiarvoja. Vastauksista voisi päätellä, että palautetta voisi antaa enemmänkin. Avoimessa kysymyksessä esille tuli palautteen antamisen sekä vastaanottamisen kehittäminen rakentavaksi esimiehen osalta. Saman suuntaisia tuloksia tuli Virolaisen (2010, 162-164) tutkimuksessa, jossa työntekijät kokivat, että palautetta voisi sekä saada että antaa esimiehelle enemmän. Palautteen annossa kaivattiin niin ikään positiivista sekä rakentavaa palautetta enemmän. Vastauksissa pidettiin myös palautteen antamista kasvotusten kuin muulla tavoin parhaimpana tapana, samansuuntaisesti kuten Bergumin (2009, 128-129) tutkimuksessa.

Yllättävää kuitenkin on, etteivät tässä tutkimuksessa niin esimiehet kuin työntekijäkään arvioineet etäjohtamisen kovinkaan paljon vaikeuttavan palautteen antamista, toisin kuin Bergumin (2009, 128-129) tutkimuksessa, jossa vastaajat olivat yleisesti sitä mieltä, että palaute on vaikeaa jopa normaalisti samapaikkaisen työntekijöiden kohdalla, mutta etätyö tekee palautteen antamisesta vieläkin vaikeampaa.

Tässä tutkimuksessa palautteen *vastaanottamiseen* liittyvä kehittämisen tarve nähtiin kuuluvan yleisiin johtamistaitoihin. Esimiestaitojen kehittyminen vaatii riittävän rakentavan palautteen saamista. Tästä syystä tärkeäksi osa-alueeksi voisi nousta vuosittainen työntekijöiden antama kirjallinen arvio omasta esimiehestä, jolloin kehittämistarpeisiin voitaisiin tarttua painottaen eri osa-alueita. Vaikka kasvotusten palautteen saamista kannatetaan, voi työntekijöillä olla esimiehen työn kehittämistarpeille palautteen antamiseen korkeampi kynnyksen, kuin arviointilomakkeen avulla.

Uudenlaiset johtamistaidot tulevat tarpeen hajautetussa organisaatiossa, jotka edistävät lujien ja luottamuksellisten suhteiden kehittymistä verkkoympäristön tuella. Johtamisen tulee olla tuen antamista muille, mentorointia sekä motivoimista. Tärkeänä tehtävänä on luottamuksen rakentaminen eri toimijoiden välille sekä kehittää johdonmukaista tapaa

ennaltaehkäistä konflikteja. Työssään etäjohtaja tarvitsee tunneälyä sekä valmentavaa johtamisasennetta, jossa korostuvat päämäärätietoinen organisaatiokäyttäytymisen tarkastelu sekä siitä oppiminen ja kehittyminen. (Humala 2007,157-158.)

Vastuuta tarkastellessa, esimiesten arvioimana etäjohtaminen lisää työntekijöiden vastuuta, kun taas työntekijät eivät arvioineet vastuun lisääntyvän yhtä paljon. Huomion arvoista on, etteivät niin esimiehet kuin työntekijäkään arvioineet vastuun jakautuvan tasaisesti. Vastuu-alueiden selkeyttäminen nousi selkeäksi kehittämiskohteeksi myös avoimessa kysymyksessä. Valve (2017, 55-56) tutkimuksessaan sekä Hunsaker & Hunsaker (2008, 91) artikkelissaan tuovat esille tiimien yhtenäisen vastuun merkityksen, kun johtaja on etäällä. Tiimeillä on oltava asiantuntemusta sekä kokemusta. Työkokemus on yhteydessä vastuuseen. Mitä enemmän työntekijällä on työkokemusta sitä paremmin he pysyvät hahmottamaan vastuualueen sekä hankkimaan tietoa ja tukea muualta. Ollin & Laaksosen (2017) artikkelissa tuli myös esille, että tutkimuskohteena olevan yksikön yksi kehittämiskohteista on vastuunjakautuminen.

Kysyttäessä halukkuutta **uusien sovellusten** käyttöön, niin esimiehet kuin työntekijätkin kannattivat WhatsApp-sovelluksen käyttöönottoa. Tätä työnantaja voisi jatkossa harkita esimerkiksi joidenkin tiedotettavien asioiden osalta. Sinällään kyseinen sovellus ei sovellu tietosuojan alaisen tai salassa pidettävän tiedon viestimiseen. Lisäksi sovellus vaatii älypuhelimien olemassa oloa, joten työnantajan tulisi tähän investoida. Mikäli työntekijät käyttäisivät tässä asiassa omaa puhelintaan, voisi vaarana olla, että työasioita hoidettaisiin vielä työajan ulkopuolellakin sekä tietosuojan pettäminen.

Esimiesten avoimista vastauksista tuli lisäksi esille, että eräänlaisia väliportaan työntekijöitä, esimerkiksi **tiimikoordinaattoreita** toivottaisiin lisää. Yksi vaihtoehto olisi, että edellä mainittu WhatsApp sovellus sekä työnantajan kustantama puhelin tulisi tiimikoordinaattorin ja esimiehen väliseen käyttöön. Kerfootin artikkelissa (2010, 114) tuodaan esille teknologian lisääntyvyys. Tällöin teknologian käyttöä tulisi tukea, koska etäisyys johtajan ja työntekijöiden välillä tulee lisääntymään sosiaali- ja terveydenhuollossa.

Tiedottaminen toteutui molempien ryhmien arvioimana hyvin ja vastauksista sai käsityksen, että tähän asiaan on FSHKY:ssä kiinnitetty huomiota viime aikoina. Kuitenkin työntekijöiden avoimista vastauksista ilmeni, että vaikka asioista tiedotetaan, informaati-

tio ei ole aina täysin ymmärrettävää eikä epäselviä asioita ole aina mahdollista selvittää. Esille nousikin selkeänä kehittämiskohteena **tiedottamisen selkeyttäminen**. Samansuuntaisia haasteita tuli esille aikaisemmissa tutkimuksissa. Teknisiin viestintävälineisiin liittyy väärin ymmärryksen mahdollisuus. Kasvotusten voi aina kysyä suoraan tarkentavia kysymyksiä, mutta esimerkiksi sähköpostitse useat tarkentavat viestit tuntuvat kömpelöiltä. Myös non-verbaalinen viestintä jää kokonaan puuttumaan teknisistä viestintämuodoista. Puhelimessa äänensävyistä voi päätellä joitain asioita. (Virolainen 2010, 156-175; Armstrong & Cole 2002, 168- 169.) Näihin kehittämideoihin kannattaisikin kiinnittää jatkossa huomiota käymällä yhdessä läpi näitä asioita. Yhteiset palaverit kasvotusten kehittämideoiden äärellä mahdollistavat molempien osapuolen välittömän palautteen.

Avoin kysymys antoi vastaajille tuoda esille vielä tarkemmin kehittämideoita. Kehittämistä toivottiin **yhteydenpidon sekä tavoitettavuuden** osa-alueella. Sama haaste nousi aikaisempien tutkimusten valossa. Kerfoot (2010, 114) tuo artikkelissaan esille etäjohtamisen haasteena olevan miten johtaja yhdistää työntekijöitä kaukaa sekä samanaikaisesti luo menestyksekkään työskentelytason teknologiaa hyväksi käyttäen.

Kasvotusten tapaamisia toivottiinkin selkeästi lisää, ja tämä tuli esille molemmilla ryhmillä. Esimiesten vastauksista tuli esille, että halua työntekijöiden tapaamisiin kyllä olisi, mutta aikaa ei. Jatkossa tulisi tarkastella esimiesten johtamien yksiköiden määriä ja tarvittaessa organisoida työt niin, että jokainen esimies pääsisi viikoittain tapaamaan työntekijöitään. Tällöin myös muut esille tulleet asiat, muun muassa yhteisten tavoitteiden läpikäyminen sekä myös määräaikaisten työntekijöiden kehityskeskustelut mahdollistuisivat paremmin.

Avointen vastausten kehittämideoina nousivat esille vielä **esimiesten työn organisoimisen parantaminen** sekä **johtamistaitojen kehittäminen**. Aikaisemmin mainitut kehittämideoat ovat suoraan yhteydessä johtamistaitoihin sekä työn organisointiin. Tutkimustulokset osoittavat samansuuntaisuutta aikaisempiin tutkimuksiin nähden. Kehittämiskohteeksi nousivat ne asiat, jotka aikaisempien tutkimustulosten perusteella ovat etäjohtamisen haasteellisia puolia.

Esimiesten sekä työntekijöiden vastauksista esille nousi kaiken kaikkiaan seitsemän tärkeintä kehittämiskohtaa (kuvio 9). Kun tiedostetaan etäjohtamisen haasteet, on hel-

pompaa tarkastella erinäisiä vaihtoehtoja työn kehittämiseksi. Etäjohtaminen on monimutkaisempaa verrattuna perinteiseen johtamiseen, jossa ollaan fyysisesti läsnä päivittäin. Tämän vuoksi etäjohtaminen vaatii erilaisia ajattelutapoja, käyttäytymismalleja sekä strategioita. Etäjohtaminen vaatii enemmän suunnitelmallisuutta erityisesti vuorovaikutussuhteiden rakentamiseen. Se vaatii yhteisiä toimintamalleja sekä asioiden läpinäkyvyyttä. (Saarinen 2016, 27-29; Gerke 2006, 102-1025; Vartiainen, Kokko & Halonen 2004, 125-126.)



KUVIO 9. Seitsemän tärkeintä kehittämiskohdetta.

7.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimustulosten avulla voidaan usein ohjata tai suunnitella ihmisen toimintaa. (Järventausta, Moisala & Toivakka 1999, 13.) Tämän vuoksi tutkijan on kunnioitettava tieteen normatiivisia kriteerejä. Tiede on kriittistä, objektiivista, autonomista sekä itseään korjaavaa. (Ketokivi 2011, 70.) Tutkija on vastuussa tutkimustulosten oikealaisesta rapor-

toinnista. Opinnäytetyössä olemme raportoineet tutkimuksen eri vaiheet, siten tehden työmme läpinäkyväksi.

Mittarin reliabiliteetilla tarkoitetaan sen pysyvyyttä sekä toimintavarmuutta. Mittarin ollessa reliaabeli, se ei ole herkkä ulkopuolisille vaikutuksille eikä tulokset ole sattumanvaraisia, eli toistettaessa saataisiin samantapaisia tuloksia. (Karjalainen 2010, 23; Ketokivi 2011, 70.) Tässä työssä reliabiliteettia vahvistaa sopiva kohdejoukko; kyselyssä selvitetään niin työntekijöiden kuin esimiesten omia kokemuksia etäjohtamisesta. Myös sähköinen kyselylomake sekä siinä käytetty 5-portainen Likert-asteikko vahvistaa reliabiliteettia, sillä se ei mahdollista kuin yhden valinnan kuhunkin väittämään. Mittaustulosta alentavat mittauksen eri vaiheissa tapahtuvat satunnaisvirheet. Näitä ovat esimerkiksi mittaajan huolimattomuudesta tapahtuvat virheet. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 2002, 94.) Tässä työssä kyselyn vastaukset palautuivat Excel- taulukon muodossa, jolloin vastaukset saatiin siirrettyä SPSS-ohjelmaan suoraan, näin vahvistaen työn reliabiliteettia.

Reliabiliteetti voidaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa erottaa kahdeksi osa-alueeksi, stabiliteetiksi ja konsistenssiksi. Stabiliteetti mittaa tutkimuksessa käytetyn mittarin pysyvyyttä ajassa. (Kananen 2011, 119.) Tässä opinnäytetyön tutkimuksessa mittari on pysyvä. Mittari mittaa etäjohtamisen toteutumista ajassaan. Muutokset johtamistavoissa eivät vaikuta mittariin tai mittaustapaan. Mittaus olisi myös toistettavissa. Tässä työssä uudelleenmittausta ei ollut mahdollista tehdä aikarajoitteen vuoksi. Uudelleenmittaus olisi mahdollistanut, jos ensimmäinen mittaus olisi saatu käynnistettyä aikaisemmin. Uudelleenmittauksen vaikeuteen liittyy kuitenkin se, että vastaajassa ensimmäinen mittaus olisi mahdollisesti aiheuttanut muutoksia. Vastaaja olisi esimerkiksi tarttunut ongelmakohtiin, joka mahdollisesti olisi tuottanut keskustelua työyhteisössä ja näin ollen uudelleenmittauksessa vastaajan kokemus olisi erilainen.

Kyselylomakkeen avoimen kysymyksen reliabiliteettia voidaan tarkastella ajallisen reliabiliteetin kautta. Ajallinen reliaabelius tarkoittaa mittausten ja havaintojen pysyvyyttä eri aikoina. Ongelmallista laadullisen tutkimuksen osalta on se, että harvoin ollaan tekemisissä muuttumattomien objektien kanssa. Tarkastellessa mahdollisia muutoksia tämän työn näkökulmasta, muutokset voisivat johtua esim. ulkoisista tekijöistä, kuten tällä hetkellä meneillään olevasta sosiaali- ja terveysalan uudistuksesta. Jos kohde-

organisaatiossa tulisi tulevaisuudessa mittavia organisatorisia muutoksia uusintatutkimuksen tulokset eivät olisi enää suoraan verrattavissa. (Kirk & Miller 1986, 41-42.)

Konsistenssilla tarkoitetaan sitä, että mittarin osatekijät mittaavat samaa asiaa. Reliabiliteettitestauksessa käytettiin Cronbachin alfakerrointa, joka perustuu väittämien korrelaatioon. Korkea korrelaatio indikoi mittauksen korkeaa reliabiliteettia (Kananen 2011, 120). Tutkimuksen kyselylomakkeen tavoitettavuus osiossa esimiesten kohdata Cronbachin alfakerroin oli negatiivinen. Tämä voi mahdollisesti johtua siitä, että muuttajat olivat liian lähellä toisiaan. Osiossa muuttujia oli yhteensä viisi. Poistamalla muuttujia, jäljelle olisi jäänyt yksi muuttuja. Yhdestä muuttujasta ei olisi voinut tehdä Cronbachin alfakerrointa, koska vastaajia oli yhdeksän. Tämä osio heikentää tutkimuksen reliabiliteettia, jonka olemme huomioineet tutkimustuloksia analysoidessa. Kysyttäessä kehittämisehdotuksia myöhemmin on todennäköisempää, että kehittämisehdotukset olisivat erilaisia. Tarkastellessa johdonmukaisuutta avointen vastausten tuloksissa, tulokset eivät poikkea aikaisempiin tutkimustuloksiin.

Tutkimuksen luotettavuutta ja ilmiön ymmärtämistä lisää tutkimuksen triangulaatio eli kolmiomittaus. Triangulaatio-teoriassa ilmiötä lähestytään eri tieteenalojen näkökulmasta. (Kananen 2011, 124-125.) Tässä opinnäytetyössä etäjohtamisen toimivuutta ilmiönä on tarkasteltu sosiaali- ja terveysalan tieteen näkökulman lisäksi myös liiketalouden tieteenalan näkökulmasta. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Mittarin sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan mittarin kykyä mitata haluttua asiaa. Kyselytutkimuksissa on oltava varmoja siitä, että kysymyksellä mitataan tarkoitettua asiaa ja kysymys tarkoittaa kaikille samaa. (Eskelinen & Karsikas, 2014, 127-128; Karjalainen 2010, 23.) Sisältövaliditeetissa saadut tutkimustulokset ovat seurausta tutkimuksessa käytetyistä muuttujista. Mittari tulee tehdä tarkasti sekä määrittää niiden osat sekä rakenne tarkasti. Mittarin tulee olla myös oikein johdettu teoriasta. Mittarin on mitattava oikeaa asiaa. (Kananen 2011, 122.)

Mittarin sisäistä validiteettia olisi parantanut, jos käytössä olisi ollut valmis, jo aikaisemmin testattu ja hyväksi havaittu mittari. Tähän tutkimukseen tehtiin mittari itse. Mittari testattiin kahteen kertaan opiskelijoilla, ja tehtiin useita muutoksia sen parantamiseksi. Jokaisen aihealueen alle lisättiin samaa asiaa mittaavia kysymyksiä tulosten vahvistamiseksi. Väittämät muodostettiin vahvassa yhteydessä keskeiseen teoriaan sekä

aikaisempiin tutkimustuloksiin, joten niiden voidaan olettaa mittaavan haluttua asiaa (etäjohtamisen toteutumista).

Esimiehille ja työntekijöille laadituilla erillisillä lomakkeilla oli tarkoitus mitata samoja asioita. Tuloksia analysoitaessa kuitenkin huomattiin, että jotkut kysymykset poikkesivat sisällöllisesti toisistaan; muun muassa organisaatioon ja työtehtäviin liittyvässä tiedottamisessa esimiehiltä kysyttiin tiedon jakamisen nopeutta ja työntekijöiltä määrää. Näin ollen kaikki esimiesten ja työntekijöiden vastaukset eivät olleet verrattavissa. Tämä kuitenkin huomioitiin vastausten analysointivaiheessa sekä johtopäätöksiä tehdessä.

Tutkimuksessa olisi voinut käyttää väittämien tilalla suoria arviointiaiheita, jossa olisi suoraan arvioitu kysymystä välimatka-asteikoilla 1=huono ja 5=kiitettävä. Tämä olisi helpottanut tulosten tulkittamista ja sitä kautta myös analysointia.

Sisältövaliditeetti, joka on eri kuin sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkimusaineistoon liittyvää validiteettia. Se kuvastaa sitä, kuinka hyvin analysointimenetelmä vastaa tutkimusaineistoa. Sisältövaliditeetti kuuluu erityisesti laadullisen tutkimuksen erilaisiin sisällönanalyysin menetelmiin. Tutkimusprosessi on oltava arvioitaessa. Arvioijan on pystyttävä seuraamaan tutkijan päättelyä. Tutkimuksesta on käytävä ilmi, etteivät tulokset perustu tutkijan henkilökohtaisiin näkemyksiin tai vaistoon. Tämän vuoksi tutkijan tulee kuvata aineisto mahdollisimman selkeästi. (Virtuaaliammattikorkeakoulu). Tämän työn sisällönanalyysin vaiheet kirjattiin näkyviksi. Alkuperäiset vastukset pelkistettiin ja kaikki jaettiin alaluokkiin. Alaluokat ryhmiteltiin yläluokkiin.

Mittarin ulkoista validiteettia tarkastellaan silloin, kun halutaan pohtia tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä. Missä populaatiossa, tilanteissa tai asetelmissa saatu tulos voidaan yleistää? Tuloksen heikkouteen vaikuttaa moninaiset tekijät. Esimerkiksi valittu tutkittava kohde voi olla vino perusjoukkoon nähden, jolloin tutkittavat edustavat vain jotain osaa perusjoukosta. (Kananen 2011, 121 & Virtuaaliammattikorkeakoulu.) Tutkimuksessa kysely suoritettiin hajautetun organisaation yhdelle osa-alueelle; perusterveydenhuollon sekä sosiaalihuollon osa-alueen esimiehille sekä heidän alaisilleen. Tutkimuksen validiteettia olisi nostanut, jos kysely olisi tehty laajemmalle osa-alueelle, jolloin esimerkiksi esimiesten kokonaisjoukko olisi ollut suurempi. Toisaalta näiltä osa-alueilta vastaajamäärä oli melko hyvä; perusjoukon esimiehistä 90 % ja työntekijöistäkin 33% vastasi kyselyyn.

Kriteerivaliditeetissa tarkastelun kohteena on muiden vastaavanlaisten tutkimusten tulokset. Jos aikaisemmat samankaltaiset tutkimukset antavat samansuuntaisen tuloksen, on tehdyn tutkimuksen kriteerivaliditeetti hyvä. (Kananen 2011, 123.) Opinnäytetyön tutkimuksen tulokset antoivat samansuuntaisia tuloksia kuin aikaisemmat laadullisten tutkimusten tulokset.

7.3 Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Tämä työ hyödyntää erityisesti Forssan seudun hyvinvointikuntayhtymässä työskenteleviä esimiehiä, jotka työskentelevät etäällä alaisistaan ja/tai ovat yhteydessä enemmänkin teknisten laitteiden välityksillä alaisiinsa kuin kasvotusten. Työ antaa myös selkeyttä kehittämisalueille. Vaikka tässä työssä etäjohtamisella käsitetään maantieteellisesti kauempaa toteutuvaa johtamista, näitä tuloksia voi tarkastella yleisesti johtamisen näkökulmasta. Tutkimustulosten osalta asiat ovat tärkeitä johtamisen alueella oli kysymyksessä sitten etäjohtaminen tai lähijohtaminen. Esimiestyö voi näyttäytyä työntekijöille etäjohtamisen tavoin; tiloista ja/tai työtehtävistä johtuen yhteydenpito voi toteutua pääosin sähköisesti ja kasvotusten näkeminen jäädä vähäiseksi.

Sinällään tulosten julkistaminen ei vielä tuo käytännössä näkyvää hyötyä; kehittämisehdotuksia tulisi myös toteuttaa käytännössä. Tuloksia voidaan jo sinällään käyttää hyväksi esimerkiksi esimiesten täydennyskoulutusta suunniteltaessa sekä esimiehen kiinnittäessä huomiota omaan toimintaansa tai työnantajan organisoidessa toimintaa. Jatkossa voisi Forssan seudun hyvinvointikuntayhtymässä toteuttaa uuden vastaavan tutkimuksen, jolloin nähtäisiin mihin suuntaan etäjohtamisen toteutuminen on kehittynyt.

Etäjohtamista on tutkittu verrattain vähän. Näin ollen jatkossa voisi toteuttaa myös laadullisen tutkimuksen, jossa tiettyihin kokonaisuuksiin voisi keskittyä tarkemmin. Yhtenä tutkimusaiheena voisi olla esimerkiksi luottamus; mitä työntekijät käsittävät luottamuksella esimieheen ja kuinka he kokevat etäjohtamisen siihen vaikuttavan. Myös vastuun jakautumista voisi laajemmin tarkastella ja selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat vastuun jakautumiseen tai määräytymiseen, erityisesti hajautetuissa yksiköissä.

Horstion (2015, 57-60) tutkimuksessa kehittämissuhteissa esille nousi uusien ja muuttuvien tietoteknisten järjestelmien edellyttävän jatkuvaa kouluttautumista. Jatkuvat uudistukset tietojärjestelmissä kuormittavat kaikkia. Koska sähköisten viestimien käyttö lisääntyy, tulisi tulevaisuudessa kiinnittää huomiota näiden turvallisuuteen. Miten tulevaisuudessa voidaan varmistua siitä, ettei ammattisalaisuuksia virtaa organisaation ulkopuolelle? Myöskin projekti- ja hanketyöskentelyn osaamiseen, sekä toiminnan järjestelmälliseen arviointitapaan tulisi tulevaisuudessa kiinnittää huomiota.

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 2002. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Armstrong, D & Dole, P. 2002. Managing distance and differences in geographically. Teoksessa P. Hinds – S. Kiesler (toim.) Distributed work. Cambridge, MA MIT Press, 167-186.
- Bergum, S. 2009. Management of teleworkers – managerial communication at a distance. Turun kauppakorkeakoulu. Sarja A-10:2009. Turku: Uniprint.
- Cutis, E & Drennan, J. 2013 Quantitative health research: issues and methods. e-kirja.
- Ernvall R., Ernvall S., & Kaukkila, H-S. 2002. Tilastollisia menetelmiä sosiaali- ja terveysalalle. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Eskelinen, H. & Karsikas, S. 2014. Tutkimusmetodiikan perusteet. Tampere: Tammer-teknikka.
- Fritz, M.B.W., Narasimhan, S & Ree, H-S. 1998. Communication and coordination in virtual office. Journal of Management Information systems. Spring1. Vol.14 n. 4 pp. 7-28.
- Forssan seudun hyvinvointi kuntayhtymä. 2016. <http://www.fstky.fi/kuntayhtyma/> (Luettu 27.12.2016).
- FSHKY:n strategia. Punainen lanka vuoteen 2020. <http://www.fstky.fi/client/fshky/userfiles/hykyn-punainen-lanka-vuoteen-2020.pdf> (Luettu 27.12.2016).
- Gerke, S.K. 2006. If I cannot see them, how can I lead them? Industrial and Commercial training: Guilsborough 102-105.
- Gignac, F. 2005. Building successful virtual teams. Artech House. Norwood. MA.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes P., Sajavaara P. 2014. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Holopainen, M., Tenhunen, L. & Vuorinen, P. 2004. Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS. Järvenpää: Yrityssanoma Oy.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2012. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Horstio, A. 2015. Sähköposti johtamisvälineenä. Käyttö ja esimieheltä vaadittavat kompetenssit hajautuneessa työssä. Liiketaloustiede, johtamisen ja organisoinnin pro gradu-tutkielma. Turun kauppakorkeakoulu.

Huizingh, E. 2007. Applied Statistics with SPSS. London: SAGE Publications Ltd.

Humala, I. 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottovuudet. Juva: WS Bookwell Oy.

Hunsaker, P.L. & Hunsaker, J.S. 2008. Virtual team`s a leader`s guide. Team Performance Management: An International Journal.Vol.14 Iss 1/2pp 86-101. <http://www.emeraldinsight.com.elib.tamk.fi/doi/pdfplus/10.1108/13527590810860221>.(Luettu 30.12.2016).

Järventausta, H., Moisala, M & Toivakka,S. 1999. Tutkimalla oppii. 1. Painos. Porvoo: WSOY.

Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja.

Karjalainen, L. 2010. Tilastotieteen perusteet. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Ketokivi, M. 2011.Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi. Helsinki: Gaudeamus.

Kerfoot, K. 2010. Listen to see. The key to virtual leadership. Nursing Economics Vol.28/No.2.<http://web.b.ebscohost.com.elib.tamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=36f14153-22cc-4928-87ae-e1e591b11c27%40sessionmgr103&hid=123>(Luettu 30.12.2016).

Kirk & Miller. 1986. Reliabiliteetti. Luku 3.3.2. kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006.KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere:Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/viittausohje.html> (Luettu 7.10.2017).

Latvala, E & Vanhanen-Nuutinen, L. 2001. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi:sisällönanalyysi. Teoksessa: Janhonen, S & Nikkonen, M. (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki: WSOY. S.21-43

Manson, J. 2002. Qualitative researching. London: SAGE Publications Ltd.

Metsämuuronen, J. 2008. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 2. Vaajakoski: Gummerus kirjapaino oy.

Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteessä. Jyväskylä: International Methelp Oy.

Mäkelä, E. 1987. Fenomenografia. Luku 5.1. kokonaisuudesta Saaranen-, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1.html. (Luettu 1.1.2017).

- Norušis, M. 2008. SPSS® Statistics 17.0. Guide to Data Analysis. New Jersey: Prentice Hall. A division of Pearson Education.
- Nummenmaa, L. 2009. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ojala, S. 2009. Työ hajautuu -missä käsitteiden rajat? Työelämän tutkimus, Vol.7(2), 92-104. http://pro.tsv.fi/tetu/tt/Tt19_verkkoversio.pdf
- Olli, S & Laaksonen, H. 2016. Kuvantamisen yksiköiden etäjohtajilta toivotaan enemmän palautetta. Tamk journal. Kehittäminen ja soveltava tutkimus. 31.10.2016. <http://tamkjournal.tamk.fi/kuvantamisen-yksikoiden-etajohtajilta-toivotaan-enemman-palautetta/>. (Luettu 3.2.2017).
- Pyöriä, P. 2009. Riskit, pelot ja pelisäännöt etätyössä. Työpoliittinen aikakauskirja, 35.
- Pöllänen, L. 2015. Virtuaalijohtaminen – esimiehen rooli ja tärkeimmät vaikutuskeinot virtuaalisen tiimin menestyksen kannalta. Pro-gradu-tutkielma. Lappeenrannan tekninen yliopisto.
- Pietarinen, R. & Launis, S. 2002. Fenomenografia. Luku 5.1. kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1.html. (Luettu 1.1.2017).
- Ronkainen S., Pehkonen L., Lindblom-Ylänne S. & Paavilainen E. 2014. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Saarinen, J. 2016. Managing global virtual teams. Aalto University Doctoral dissertations 184/2016. Helsinki: Unigrafia Oy.
- Sarker, S., Ahuja, M., Sarker, S. & Kirkeby, S. 2011. The Role of Communication and Trust in Global Virtual Teams: A Social network Perspective. Journal of Management, Vol. 28 (1), 273–309.
- Savolainen, T. 2013. Luottamusjohtajuus esimiehen voimavarana, taitona ja haasteena digiajassa. Hokkanen, S. (toim.). Logistiikan johtamisen tulevaisuuden haasteet 6-31. Sho Business Development Oy. Kangasniemi. https://www.academia.edu/5583112/Luottamusjohtajuus_esimiehen_voimavarana_taitona_ja_haasteena_digiajassa_in_Finnish_. (Luettu 25.4.2017).
- Suomen itsenäisyyden juhlarahasto (Sitra). Tulevaisuuden työpaikka -projekti. 2017. <https://www.sitra.fi/tyo-ja-talous/tulevaisuuden-tyopaikka>. (Luettu 20.1.2017).
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009-2011. Sosiaali- ja terveysministerin julkaisuja 2009:18. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74335/URN%3aNBN%3afe201504226780.pdf?sequence=1>. (Luettu 18.1.2017).
- Shin, Y. 2005. Conflict resolution in virtual teams. Organizational Dynamics, Vol. 34 (4), 331–345.

- Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetussa tiimeissä. *Studies in Humanities* 79. Jyväskylän yliopisto.
<<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13425/9789513930462.pdf?sequence=1>>. (Luettu 12.5.2017).
- Stolt, M., Axelin, A., Suhonen, R. 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. *Hoitotieteen laitoksen julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja. Sarja A73*. Turun yliopisto.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2003. *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Helsinki: Tammi.
- Työelämä 2020-hanke. http://www.tyoelama2020.fi/tietoa_hankkeesta/hankkeen_faktat. (Luettu 6.7.2017).
- Valli, R & Aaltoja, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valve, E. 2017. Esimiestyön merkitys työntekijälle hajautuneessa matriisiorganisaatiossa. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto.
- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. *Hallitse hajautettu organisaatio*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Vastamäki, J. 2015. Kyselylomaketutkimus: Tutkimusasetelman ja mittareiden valinta. Teoksessa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Toim. Valli, R & Aaltola, J. 2015. Helsinki: PS-kustannus.
- Vilka, H. 2007. *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilkman, U. 2016. *Etäjohtaminen*. Helsinki: Talentum Pro.
- Virolainen, H. 2010. "Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin" - virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu.
- Virtuaali ammattikorkeakoulu – ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>.(Luettu 13.7.2017).
- Weymouth, S., Davey, C., Wright, J.I., Nieuwoudt, L.A., Barclay, L., Belton, S., Svenson, S., Bowell, L. 2007. What are the effects of distance management on the retention of remote area nurses in Australia? *The international Electronic Journal of Rural and Remote Health Research, Education, Practice and Policy* 7:652.
http://www.rrh.org.au/publishedarticles/article_print_652.pdf.(Luettu 24.5.2017).

LIITTEET

Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen tulokset

Kirjallisuuskatsauksen hakuyhdistelmät: (etäjohtaminen OR virtuaalijohtaminen OR verkostojohtaminen OR (etätyö AND johtaminen) sekä (etäjohtaminen OR virtuaalijohtaminen OR verkostojohtaminen OR (etätyö AND johtaminen)) väitöskirja? Englanninkielinen: ("personnel management" OR "human resource management") AND ("virtual leadership" OR "virtual management" OR "remote management").

Kirjallisuuskatsauksen tulokset:

Tutkimus ja laadun arvioinnin pisteet	Tutkimuksen tarkoitus	Metodologia	Keskeiset tulokset
Bergum,S. 2009. Management of teleworkers –managerial communication at a distance. 6/6	Selvittää etäjohtamiseen liittyviä haasteita alaisten ja esimiesten näkökulmasta	3 eri tutkimusta: 1 määrällinen kysely (alaisia 187), 2 laadullista (esimiesten haastattelut, 3+10). Vastaukset kerätty Norjan tielaitoksen työntekijöiltä ja esimiehiltä.	Etätyöntekijöillä ja lähityöntekijöillä ei vastauksissa suuria eroja luottamuksen tai vastuun kohdalla. Esimiehen tavoittaminen oli heikompaa etätyöntekijöillä. Esimiehet olivat kiinnostuneempia työntekijöiden tekemisistä kuin työntekijät olettivat. Esimiehet kokivat haasteellisena epäitsenäiset työntekijät.
Hunsaker, P.L & Hunsaker, J.S.2008. Virtual teams: a leader`s guide. 3/6	Tarkoituksena on antaa ohjeet johtajille, ymmärtämään ja johtamaan virtuaalitiimejä	Tieteellisen artikkeli, jonka tarkoituksena verrata perinteisiä ja virtuaalisia tiimejä toisiinsa, jonka jälkeen kuvataan, mikä ensisijaisesti nousevat esille virtuaalijohtamisessa.	Artikkeli keskittyy tuomaan esille virtuaalijohtamisen ja tavanomaisen johtamisen eroavuudet sekä tuomaan kaksi tärkeää osaa virtuaalijohtamisessa: tulosohjauksen ja tiimin kehittymisen. Lisäksi artikkelissa esitellään opas etäjohtajille virtuaalitiimien elinaikaiseen projektiin.
Kerfoot, K.2010. Listen to see. The key to virtual leadership. 2/6	Artikkeli kertoo virtuaalijohtamisen muodoista sekä haasteista.	Asiantuntija-artikkeli, joka perustuu aikaisempien tutkimusten referointiin.	Etäjohtamisessa tärkeää on esimiehen kuuntelutaito. Johtajalla on oltava kykyä ylittää erilaisia rajoja sekä tehdä parannuksia pienissä sekä suurissa yksiköissä. Perinteiset johtajat oppivat miten olla yhteydessä ihmisiin, miten tarjota selkeitä suunnitelmia sekä miten hyödyntää teknologiaa.
J.Saarinen.2016 Managing global virtual team.	Tutkimuksen tarkoitus on tuoda esille johtajien näkökulman	Kvalitatiivinen tutkimus, koska se antaa tutkimushankkeeseen	Tutkimus osoittaa kuten aikaisemmatkin tutkimukset, että virtuaalijohtaminen

6/6	maailmanlaajuisesta virtuaalijohtamisesta	monenlaista näkökulmaa. Tutkimus on tehty haastattelemalla etäjohtajia. Tutkimuksessa on neljä aluetta, joissa on käsitelty johtajien tunteita työsssä, kokemuksia virtuaalisesta johtamisesta globaalisti, luottamuksen dynamiikka globaalisti, kulttuurien kohtaamista globaalisissa tiimeissä.	on haastavaa, joihin eivät päde tavallisen johtamisen mallit. Globaalisessa virtuaalityöskentelyssä tulee omat ongelmansa. Teknologian käyttöön ottaminen vaatii vieläkin enemmän käyttöä johtamisessa.
-----	---	---	---

Liite 2. Saate

Tampereen ammattikorkeakoulu **SAATE**
Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen
Ylempi ammattikorkeakoulu
2.1.2017

Arvoisa hykyläinen,

Opiskelemme sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen yamk tutkintoa Tampereen ammattikorkeakoulussa. Teemme opinnäytetyönä tutkimuksen etäjohtamisen toteutumisesta Fshkyn:n yksiköissä niiltä osin, joissa etäjohtaminen toteutuu. Etäjohtamisella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan johtajaa, joka ei ole päivittäin läsnä työntekijöittensä kanssa. Tutkimuskysymykset esitetään esimiehille sekä työntekijöille. Kyselytullaan suorittamaan noin viikon kuluessa saatekirjeen lähettämistä sähköisessä muodossa Webropol-kyselynä. Tutkimus on määrällinen eli tilastollinen tutkimus. Tutkimus on kokonaistutkimus, joka tarkoittaa sitä, että tutkitaan jokainen perusjoukon jäsen. Tutkimuskysymykset lähetetään niille esimiehille, jotka toimivat etäjohtajan asemassa sekä heidän alaisilleen Fshkyn:n organisaatiossa.

Tutkimuskysymykset tullaan lähettämään teille webropol-kyselynä sähköpostitse 15.2.2017. Tutkimuksessa ei tule näkymään yksittäisen vastaajan tietoja. Tutkimustulosten analysoinnin jälkeen Webropol-kysymyslomakkeen vastaukset tullaan hävittämään oikean mukaisella tavalla syyskuun aikana 2017. Vastaamalla Webropol-kyselyyn olette vaikuttamassa Fshky:n johtamisen kehittämiseen. Samalla annatte arvokasta apua opinnäytetyömme onnistumiseksi.

Mikäli haluatte lisää tietoa tutkimuksesta, voitte olla yhteydessä sähköpostitse. Vastamme mielellämme kysymyksiinne.

Kiitos etukäteen vastauksestanne!

Outi Hakkarainen
outi.hakkarainen@soc.tamk.fi

Minna Hallikainen
minna.hallikainen@soc.tamk.fi

Liite 3. Kyselylomake työntekijöille



Forssan seudun hyvinvointikuntayhtymä

Etäjohtamisen toteutuminen FSHKY:ssä

Opinnäytetyön tutkimuksen aiheena on etäjohtamisen toteutuminen FSKHKY:ssä. Kysymysalueet käsittelevät viestintää, tavoitettavuutta, luottamusta, vastuuta ja palautteen antamista. Kiitos vastauksestanne!

1. Taustatiedot

Ikäni on (vuosina)	<input type="text"/>
Työkokemukseni FSHKY:ssä on (vuosina)	<input type="text"/>
Terveys ja/tai sosiaalialan työkokemukseni on (vuosina)	<input type="text"/>
Minulla on ollut esimies etäjohtajana (vuosina)	<input type="text"/>

2. Koulutus/ammattinimike

- perushoitaja/lähihoitaja
 sairaanhoitaja, opistotaso/amk
 erikoissairaanhoitaja
 sairaanhoitaja, yamk
 fysioterapeutti
 sosionomi
 sosiaalityöntekijä
 muu, mikä

3. Yhteydenpito (rastita sopivin vaihtoehto jokaisen väittämän kohdalla)

	päivittäin	viikottain	kuukausittain	harvemmin
Näen esimieheni kasvojen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on yhteydessä minuun sähköpostitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen yhteydessä esimieheeni sähköpostitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on yhteydessä minuun puhelimitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen yhteydessä esimieheeni puhelimitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Mitä muita sovelluksia toivoisit tiedottamisessa käytettävän? (Voit valita useita)

- Skype
 Facebook
 WhatsApp
 Lync
 Muu, mikä?

Vastaa 1, jos olet täysin eri mieltä

Vastaa 2, jos olet jokseenkin eri mieltä

Vastaa 3, jos et ole samaa etkä eri mieltä

Vastaa 4, jos olet jokseenkin samaa mieltä

Vastaa 5, jos olet täysin samaa mieltä

5. Tavoitettavuus

	1	2	3	4	5
Esimieheni tavoittaa minut helposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitan esimieheni helposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tietoinen, milloin esimieheni on parhaiten tavoitettavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, miten esimieheni on parhaiten tavoitettavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen esimieheni tavoitettavuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Tiedottaminen

	1	2	3	4	5
Saan esimieheltäni riittävästi tietoa työtehtäviäni koskevista asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan esimieheltäni riittävästi tietoa organisaatiota koskevista asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedottaminen on selkeää kasvatusten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedottaminen on selkeää sähköpostitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedottaminen on selkeää puhelimitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedottamisen toivoisin toteutuvan kasvatusten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedottamisen toivoisin toteutuvan sähköpostitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedottamisen toivoisin toteutuvan puhelimitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Luottamus

	1	2	3	4	5
Luotan esimieheeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen esimieheni luottavan minuun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni tuki työtehtävissä lisää luottamusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni tuki ongelmatilanteissa lisää luottamusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni etäisyys ei vähennä luottamusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luottamus esimieheeni sitouttaa minua työhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Vastuu

	1	2	3	4	5
Etäjohtaminen ei lisää vastuutani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En koe saavani liiaksi vastuuta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuu jakautuu tasaisesti yksikössämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, kuinka vastuu on jaettu yksikössämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuu lisääntyy työkokemuksen myötä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Palaute

	1	2	3	4	5
Saan esimieheltäni riittävästi palautetta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan riittävästi palautetta esimiehelleni työasioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etäjohtaminen ei vaikeuta palautteen antamista esimiehelleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etäjohtaminen ei vaikeuta palautteen saamista esimieheltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen antaminen kasvatusten on hyvä asia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen antaminen muulla tavoin kuin kasvatusten on hyvä asia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Yhteiset tavoitteet

	1	2	3	4	5
Olen tietoinen organisaation yhteisistä tavoitteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation yhteiset tavoitteet on hyvä käydä läpi säännöllisesti esimieheni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyn läpi esimieheni kanssa organisaation yhteisiä tavoitteita riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation yhteisten tavoitteiden läpikäyminen lisää työssä kehittymistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation yhteisten tavoitteiden läpikäyminen lisää työn suorituskkyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen asettanut esimieheni kanssa omalle työlleni tavoitteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Millä tavoin etäjohtamista voisi mielestäsi kehittää?

Liite 4. Kyselylomake esimiehille



Forssan seudun hyvinvointikuntayhtymä

Etäjohtamisen toteutuminen FSHKY:ssä

Tutkimuksen aiheena on etäjohtamisen toteutuminen FSKHKY:ssä. Kysymysalueet käsittelevät viestintää, tavoitettavuutta, luottamusta, vastuuta, palautteen antamista ja yhteisiä tavoitteita. Kiitos vastauksestanne!

1. Taustatiedot

Ikäni on (vuosina)

Työkokemukseni FSHKY:ssä on (vuosina)

Terveiden ja/tai sosiaalialan työkokemukseni on (vuosina)

2. Koulutukseni/ammattinimikkeeni on

- perushoitaja
 lähihoitaja
 sairaanhoitaja, opistotaso
 sairaanhoitaja, amk
 erikoissairanhoitaja
 sairaanhoitaja, yamk
 fysioterapeutti
 sosionomi
 sosiaalityöntekijä
 muu, mikä

3. Työkokemukseni esimiehenä etäjohtamisen osalta on (vuosina)

4. Koulutukseni esimiestyöhön:

5. Yhteydenpito (rastita sopivin vaihtoehto jokaisen väittämän kohdalla)

	päivittäin	viikottain	kuukausittain	harvemmin
Olen yhteydessä työntekijöihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät ovat minuun yhteydessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Näen työntekijöitä kasvoitusten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen yhteydessä työntekijöihin sähköpostitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät ovat yhteydessä minuun sähköpostitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen yhteydessä työntekijöihin puhelimitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät ovat yhteydessä minuun puhelimitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Mitä muita sovelluksia toivoisit tiedottamisessa käytettävän? (Voit valita useita)

- Skype
 Facebook
 WhatsApp
 Lync
 Muu, mikä?

Vastaa 1, jos olet täysin eri mieltä
 Vastaa 2, jos olet jokseenkin eri mieltä
 Vastaa 3, jos et ole samaa etkä eri mieltä
 Vastaa 4, jos ole jokseenkin samaa mieltä
 Vastaa 5, jos olet täysin samaa mieltä

7. Tavoitettavuus

	1	2	3	4	5
Olen tyytyväinen työntekijöiden tavoitettavuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät tavoittavat minut helposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kertonut työntekijöille, milloin minut parhaiten tavoittaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kertonut työntekijöille, miten minut parhaiten tavoittaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitettavuuteni on mielestäni hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Tiedottaminen

	1	2	3	4	5
Annan tietoa työntekijöille työtehtäviin liittyvissä asioissa riittävän nopeasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan tietoa työntekijöille organisaatioon liittyvissä asioissa riittävän nopeasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedottaminen on selkeää kasvatusten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedottaminen on selkeää sähköpostitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedottaminen on selkeää puhelimitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedottamisen toivoisin toteutuvan kasvatusten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedottamisen toivoisin toteutuvan sähköpostitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedottamisen toivoisin toteutuvan puhelimitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Luottamus

	1	2	3	4	5
Luotan työntekijöihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työntekijöiden luottavan minuun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuen antaminen työtehtävissä lisää luottamusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuen antaminen ongelmatilanteissa lisää luottamusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etäisyys ei vähennä luottamusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luottamus työntekijöihin sitouttaa minua töihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Vastuu

	1	2	3	4	5
Etäjohtaminen lisää työntekijöiden vastuuta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät eivät saa liiaksi vastuuta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuu jakautuu tasaisesti työntekijöiden kesken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teidän, kuinka vastuu on jaettu työyksikössämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuu on sidoksissa työkokemukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Palaute

	1	2	3	4	5
Annan työntekijöille palautetta riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen saavani palautetta työntekijöiltä riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etäjohtaminen ei vaikeuta palautteen antamista työntekijöille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etäjohtaminen ei vaikeuta palautteen saamista työntekijöiltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen antaminen kasvotusten on hyvä asia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen antaminen muulla tavoin kuin kasvotusten on hyvä asia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Yhteiset tavoitteet

	1	2	3	4	5
Olen tietoinen organisaation yhteisistä tavoitteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation yhteiset tavoitteet on hyvä käydä läpi säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyn läpi työntekijöiden kanssa organisaation yhteisiä tavoitteita riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation yhteisten tavoitteiden läpikäyminen lisää työssä kehittymistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation yhteisten tavoitteiden läpikäyminen lisää työn suorituskykyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen asettanut työntekijöiden kanssa henkilökohtaiset tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Millä tavoin etäjohtamista voisi mielestäsi kehittää?

Lähetä



Liite 5. Esimiesten avoimen kysymyksen vastausten ryhmittely

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Videoyhteys olisi hyvä.	Videoyhteys hyvä.	Monipuolisemmat välineet yhteydenpitoon	Yhteydenpidon kehittäminen
Kohta 5 oli hankala, koska pääpaikassa näen työntekijät joka päivä. Tietyt työntekijät ottavat yhteyttä lähes päivittäin ja loput harvakseltaan niin mitä noihin sitten vastaa.	Pääpaikassa näen työntekijät joka päivä. Tietyt työntekijät yhteydessä lähes päivittäin, loput harvakseltaan	Säännöllisempi yhteydenpito	Yhteydenpidon kehittäminen
Samoin on tavoitettavuuden suhteen, ei aina tiedä mihin joutuu milläkin hetkellä	tavoitettavuuden suhteen, ei tiedä mihin joutuu milläkin	Tavoitettavuudessa kehittämistä Suunnitelmallisemmat aikataulut	Tavoitettavuuden parantaminen
Suurin kompastuskivi on siinä, että lähiesimiestyölle ei ole resurssoitu riittävästi aikaa.	Lähiesimiestyöhön ei ole resurssoitu aikaa.	Aikaa esimiestyöhön	Työn organisoinnin kehittäminen
Riittävän työajan saanti vähintäänkin viikoittaisiin tapaamisiin tasapuolisesti kaikkiin yksiköihin.	Riittävästi työaikaa viikoittaisiin tapaamisiin, tasapuolisesti eri yksiköihin.	Tapaamisten lisääminen Tasapuolisemmin tapauksia yksiköittäin	Yhteydenpidon kehittäminen
Yksiköiden tiimikoordinaattoreille selkeästi työaikaa hoitaa työtehtäviään.	Yksiköiden tiimikoordinaattoreille työaikaa työtehtäviin.	Tiimikoordinaattoreiden työn mahdollistaminen	Vastualueiden selkeyttäminen
Etäjohtamisessa tarvitaan väliportaan luotettavia tekijöitä esim. tiimikoordinaattoreita, jotka osaavat työnsä, ovat kokeneita ja luotettavia sekä yhteistyökykyisiä.	Luotettavia, kokeneita sekä yhteistyökykyisiä tekijöitä väliportalle, tiimikoordinaattoreita	Ammattitaistoisten tiimikoordinaattoreiden lisääminen	Vastualueiden selkeyttäminen
Yksiköiden määrä etäjohtamisessa tulee olla kohtuullinen. Tällä hetkellä viiden erilaisen/kokoisen vaikkakin samalta sektorilta olevan yksikön johtaminen on mielestäni liian suuri määrä yhdelle esimiehelle ja kun tiimikoordinaattoreita on vasta yksi, joka on äskettäin aloittanut.	Yksiköiden määrä kohtuulliseksi. Yksiköitä johdettavana liikaa. Vain yksi kokematon tiimikoordinaattori.	Johdettavien yksiköiden määrän kohtuullistaminen Ammattitaitoisten tiimikoordinaattoreiden lisääminen	Työn organisoinnin kehittäminen Vastualueiden selkeyttäminen

Liite 6. Työntekijöiden avoimen kysymyksen vastausten ryhmittely

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Esimiehen käynti hoitolapalave-reissa, muutaman kerran vuodessa. Pelkkä kehityskeskustelu ei riitä.	Esimies hoitolapalaveihin muutaman kerran vuodessa Kehityskeskustelu ei riitä.	Tapaamisten lisääminen	Yhteydenpidon kehittäminen
Tällä hetkellä esimieheni on viereisessä huoneessa. Hänet tavoittaa helposti. Aiemmin ollessani kauempana työpisteessä, oli vaikeuksia tavoittaa häntä edes puhelimitse.	Viereisestä huoneesta tavoittaa helposti. Kauempaa vaikeus tavoittaa esimiestä edes puhelimitse.	Helpompi tavoitettavuus	Tavoitettavuuden parantaminen
Tavoitettavuutta lisäävä. Etäjohtajuudesta huolimatta suotavaa tehdä työpaikkakäyntejä säännöllisesti.	Tavoitettavuutta lisäävä. Työpaikkakäyntejä säännöllisesti.	Tavoitettavuuden lisääminen Säännölliset tapaamiset	Tavoitettavuuden parantaminen Yhteydenpidon kehittäminen
Kannustus	Kannustus	Kannustaminen	Johtamistaitojen kehittäminen
Esimieskoulutus	Esimieskoulutus	Esimieskoulutuksen käyminen	Johtamistaitojen kehittäminen
Uusista asioita tiedottamiseen on panostettu, se ei kuitenkaan aina tavoita ja vaikeuttaa näin ollen toimintaa. Asiat selvitel-lään raportilla siellä missä esimies on fyysisesti paikalla, raporteista lukemalla asiat eivät aina aukene muualla työskenteleville. Tarkentavien kysymysten esittäminen ei ole mahdollista sillä hetkellä, kun asiasta lukee. Jos kysymykset jätetään odottamaan ne unohtuvat helposti ja näin asia jää epäselväksi ja taka-alalle, saattaa jopa jäädä tekemättä.	Uusista asioista tiedottaminen ei tavoita, vaikka siihen panostettu. Kun esimies paikalla, asiat selviteilläään. Pelkästään raporteista asiat eivät selviä. Tarkentavien kysymysten esittämiseen ei mahdollisuutta pelkästään raportista lukemalla. Asiat jäävät epäselviksi, jos kysymyksiin ei saa helposti ja nopeasti vastausta.	Tehokkaampi tiedottaminen Selkeämpi tiedottaminen Uusien asioiden yhteinen läpikäyminen	Tiedottamisen parantaminen Yhteydenpidon kehittäminen
Lisään vielä edelliseen kysymykseen organisaation yhteisistä tavoitteista...oli vaikea vastata tällä hetkellä.	Organisaation yhteisistä tavoitteista vaikea vastata.	Selkeämmäksi organisaation yhteiset tavoitteet	Yhteisten tavoitteiden selkeyttäminen

Sote - yksityistetäänkö vai ei - tietääkö kukaan organisaation yhteisiä tavoitteita. Yhtymän johtajalta tulee epäsäännöllisesti sähköpostia, jota ei ehdi lukea tai ei ymmärrä asiaa.	Yhteisiä tavoitteita ei tiedetä. Johtajan sähköpostia ei ymmärrä.	Selkeämmäksi organisaation yhteiset tavoitteet Selkeämpi tiedottaminen	Yhteisten tavoitteiden selkeyttäminen Tiedottamisen parantaminen
Olisiko skype-palaverit yksi vaihtoehto!	Skype-palaverit käyttöön.	Monipuolisemmat välineet yhteydenpitoon	Yhteydenpidon kehittäminen
3 kohta hämäävä. Esimies pitää yhteyttä viikoittain, mutta työvuoroista riippuen voi mennä pitkään aika, ettei käynti/yhteydenotto ole oman vuoron aikana.	Esimestä ei näe työvuoroista johtuen, vaikka pitää yhteyttä viikoittain.	Säännöllisempi yhteydenpito	Yhteydenpidon kehittäminen
Pienissäkin epäselvyyksissä, tilanne tulisi käsitellä kohtuu nopeasti. Rakentavasti. Ei haukkuen, eikä aliarvioiden.	Epäselvyyksien selvittäminen nopeasti ja rakentavasti.	Nopeampi ja rakentavampi ongelmien käsittely	Johtamistaitojen kehittäminen
Olen varmaan vanhanaikainen, mutta en pidä etäjohtamisesta. Mielestäni esimiehen kuuluu olla saatavilla ja näkyvillä työntekijöille. Etäjohtaminen aiheuttaa pikkupomoilua ja kun kaikkien pitäisi ottaa vastuuta vain harvat sen tekee.	Esimies saataville. Esimies näkyville. Etäjohtamisesta johtuva pikkupomoilu. Kaikki ei ota vastuuta	Parempi tavoitettavuus Parempi näkyvyys Tasaisempi vastuun jako	Tavoitettavuuden parantaminen Yhteydenpidon kehittäminen Vastuualueiden selkiyttäminen
Enemmän aikaa kasvotusten keskusteluun pitäisi olla. Asioita hoidetaan liian kireällä aikataululla ja sekavasti. Monesta asiasta jää epäselvä tieto ja olo, miten ja kuka hoitaa mitään.	Kasvotusten tapaamisia enemmän, liian kireä aikataulu asioista epäselvä tieto tehtävien hoito epäselvää	Tapaamisten lisääminen Rauhallisemmat aikataulut Selkeämpi tiedottaminen	Yhteydenpidon kehittäminen Työn organisoinnin kehittäminen Tiedottamisen parantaminen
Säännöllisesti toteutuvat viikoittaiset tapaamiset helpottaisivat tilannetta.	Säännöllisiä viikoittaisia tapaamisia	Säännöllisemmät tapaamiset	Yhteydenpidon kehittäminen
Esimiehillä tulisi olla mahdollisuus käyttää enemmän työaikaa nimenomaan esimiestehtävien hoitamiseen.	Enemmän työaikaa esimiestyöhön.	Riittävät resurssit esimiestyöhön	Työn organisoinnin kehittäminen
Esimies olisi yksikössä saatavilla useammin. Kaikkea "pieniä" asioita ei tule soitettua tai laitettua sähköpostilla, asioita on helpompi käydä kasvotusten läpi, silloin kun esimies on	Esimies saatavilla useammin. Kasvotusten helpompi käydä asioita läpi,	Tiheämmät tapaamiset Kasvotusten asioiden läpikäyminen Säännölliset tapaamiset	Yhteydenpidon kehittäminen

paikalla. Kynnys kysyä ja keskustella on tällöin pienempi. Nyt saattaa olla yli kuukaudenkin välejä, kun näkee esimiestä (ei ole vuorossa silloin kun esimies käy)	<p>Esimiehen paikalla ollessa kynnys kysyä pienempi.</p> <p>Kuukaudenkin välejä näkemisessä, jos työvuorot eri kuin esimiehellä.</p>		
kehityskeskustelut olisivat tärkeitä myös määräaikaisille työntekijöille. läsnäolo / kiinnostus sivutoimipisteistä olisi myös tärkeää, työntekijää ei saisi unohtaa	<p>Kehityskeskustelut kaikille työntekijöille.</p> <p>Kiinnostus sivutoimipisteistä tärkeää.</p>	<p>Keskusteleminen tavoitteista</p> <p>Työntekijöiden tasapuolisempi huomioiminen</p>	<p>Yhteisten tavoitteiden selkeyttäminen</p> <p>Johtamistaitojen kehittäminen</p>
En osaa sanoa, koska oma esimieheni on fyysisesti oman työyhteisön lähellä. Näemme joka päivä esim. yhteisessä kahvihuoneessa. Hänet tavoittaa helposti.	esimies lähellä, tavoittaa helposti	-	-
Etäjohtaminen on esimiehestä kiinni. Meillä esimiehellä "lempisektorit". Hän tehnyt äitiysneuvolaa aikoinaan ja siitä siirtynyt suoraan esimieheksi. Esimiehen pitäisi kohdella tasa-arvoisesti kaikkia sektoreita. Esimies, joka ei tee asiakastyötä, pitääkö hänen osallistua ja käyttää työaikaansa nippelikoulutuksiin. Esimiehen ei tarvitse kaikkia sektoreita hallita, mutta pitäisi perehtyä kaikkien sektorien lainsäädäntöön, tavoitteisiin jne.	<p>Esimiehellä lempisektorit.</p> <p>Tasa-arvoisempi kohtelu.</p> <p>Esimies käyttää työaikaan nippelikoulutuksiin.</p> <p>Esimiehen perehdyttävä kaikkiin johtamiinsa sektoreihin.</p>	<p>Tasapuolisempi kohtelu.</p> <p>Esimiehen ajankäytön priorisointi.</p> <p>Esimies tietoisemmaksi yksiköiden tehtävistä.</p>	<p>Työn organisoinnin kehittäminen.</p> <p>Johtamistaitojen kehittäminen.</p>

<p>Toivoisin tutkimustyötä jatkossa: onko esimiehen aikaisemalla työkokemuksella vaikutusta ja jos on, niin miten ja miten aikaisempi työnsä näkyy esimiehen roolissa?? Esim. vaikuttaako henkilökohtaisen lisien suosiminen määrättyä ammattiryhmää? Kohtelee-ko esimies kaikkia sektoreita yhtä tasa-arvoisesti? Tehdäänkö kehitystyötä samanarvoisesti kaikilla sektoreilla vai kohdistuuko se pääasiassa vain yhteen sektoriin ja miksi? Jne..</p>	<p>Jatkotutkimusaiheita esimiestyöstä: esimiehen aikaisemman työkokemuksen vaikutus esimiestyöhön? Henkilökohtaiset lisät palkkauksessa: vaikuttaako ammatti? Toteutuuko eri yksiköiden välillä tasa-arvo? Tehdäänkö eri yksiköissä tasa-arvoisesti kehittämistyötä?</p>	<p>Esimiestyön kehittäminen tutkimusten avulla.</p>	<p>Johtamistaitojen kehittäminen.</p>
<p>Kohta 7:en osaa vastata oikein, koska koen, että oma esimies on kuuntelevinaan, mutta ei kuuntele tai kääntää asian jotenkin väärin päin. Esimiehelle jos antaa palautetta, hän ottaa sen niin henkilökohtaisesti, että sen jälkeen olet heikoilla jäillä. Meillä kehityskeskusteluissa työntekijät lähes kaikki ei kerro koko totuutta, kun eivät uskalla.</p>	<p>Esimies ei kuuntele. Esimies ottaa palautteen henkilökohtaisesti. Esimiehelle ei uskalla antaa palautetta.</p>	<p>Työntekijöiden kuuntelemisen lisääminen. Esimiehenä palautteen vastaanottamisessa kehittyminen.</p>	<p>Johtamistaitojen kehittäminen.</p>
<p>Johtajan olisi hyvä olla enemmän tietoinen eri yksiköiden työn luonteesta ja perehtyä siihen enemmän.</p>	<p>Johtaja enemmän tietoinen työn luonteesta. Perehtymistä enemmän.</p>	<p>Esimies tietoisemmaksi yksiköistä</p>	<p>Johtamistaitojen kehittäminen</p>
<p>10 kohdan tavoitteiden asettelu yhteisesti; asettelu ei toteudu vaan tavoitteet tulee esimieheltä ilman että niihin juurikaan voi vaikuttaa.</p>	<p>Tavoitteet tulee esimieheltä, ei voi vaikuttaa niihin.</p>	<p>Tavoitteiden asettelu enemmän yhteisesti</p>	<p>Yhteisten tavoitteiden selkeyttäminen</p>
<p>Mieluusti toivon läsnäolevaa johtajaa, vaikuttavampi tilanteissa, lisää luottamusta työntekijöissä.</p>	<p>Esimies mieluummin läsnä. Läsnäololla lisää vaikuttavuutta ja luottamusta.</p>	<p>Esimiehen läsnäolon lisääminen</p>	<p>Yhteydenpidon kehittäminen</p>

Liite 7. Esimiesten ja työntekijöiden avoimen kysymyksen vastausten yläluokat

YLÄLUOKAT	ALALUOKAT
Työn organisoinnin kehittäminen	-riittävästi työaikaa esimiehille tapaamisiin ja lähiesiemiestyöhön -kohtuullinen määrä johdettavia yksiköitä
Yhteydenpidon kehittäminen	-säännölliset viikoittaiset tapaamiset työntekijöille ja esimiehille -esimies yksiköihin useammin -esimies hoitopalaveriin mukaan -videoyhteys -skype-puhelut
Tavoitettavuuden parantaminen	-tiedottaminen työntekijöille, miten ja milloin tavoitettavissa
Tiedottamisen parantaminen	-uusien asioiden läpikäyminen yhdessä, tarkentavien kysymysten mahdollistaminen
Vastuualueiden selkeyttäminen	-vastuiden selkiyttäminen -vastuiden läpikäyminen -vastuiden tasaisempi jakaminen -tiimikoordinaattoreita lisää ja riittävästi heille työaikaa
Yhteisistä tavoitteista keskustelun lisääminen	-kehityskeskustelut myös määräaikaikaisille työntekijöille -tavoitteiden asettelu enemmän yhteisesti
Johtamistaitojen kehittäminen	-esimiehen perehtyminen tarkemmin eri yksiköiden työn luonteeseen -esimiesten huomion kiinnittäminen: -työntekijöiden tasa-arvoiseen ja hyvään kohteluun, -yhteisiin keskusteluihin työntekijöiden kanssa, -työntekijöiden kannustukseen, -epäselvien tilanteiden käsittelyyn rakentavasti sekä -palautteen vastaanottamiseen -esimiehille tarvittaessa lisäkoulutusta