



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Mira Naakka

## Millaista tukea työntekijät kaipaavat esimieheltä hajautetussa työyhteisössä?

Metropolia Ammattikorkeakoulu

YAMK

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen

ja liiketoiminnan johtaminen

Opinnäytetyö

3.10.2019

Tekijä Otsikko	Mira Naakka Millaista tukea työntekijät kaipaavat esimieheltä hajautetussa työyhteisössä?
Sivumäärä Aika	52 sivua + 5 liitettä 3.10.2019
Tutkinto	Jalkaterapeutti, YAMK
Tutkinto-ohjelma	Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Ohjaaja	Lehtori Juha Havukumpu
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää millaista tukea työntekijät kokevat tarvitsevansa esimieheltä hajautetussa työyhteisössä. Tavoitteena on tutkitun tiedon ja työntekijöiden haastattelun perusteella löytää ne mahdolliset aihe- ja ongelma-alueet, joissa työntekijät kokevat tarvitsevansa tukea.</p> <p>Tutkimuksellinen lähestymiskulma on laadullinen, mutta siinä käytettiin myös määrälliselle tutkimukselle tyypillisiä elementtejä kyselylomakkeen muodossa. Taustateorian pohjalta laadittiin kyselylomake valmiille nettilomakepohjalle puolistrukturoidun mallin mukaisesti. Lomakkeessa oli 68 väittämää ja yksi avoin kysymys. Kyselyyn vastasi 14 työntekijää kahdeksastatoista. Vastausprosentti oli 78.</p> <p>Tulokset: Esimiehellä tulee olla tiedossa hyvä substanssiosaaminen työstä, muuten hän ei voi arvioida ja arvostaa tehtyä työtä. Työntekijät kokivat tarvitsevansa esimieheltä arvostusta työtä kohtaan. Ihmisten toimintaan vaikuttavien muutosten hallinta työyhteisössä on tärkeää. Työntekijät toivoivat esimieheltä muuttuvien asioiden perustelua, toiminnan säännöllistä jatkuvaa arviointia ja palautetta työstään. Kyselyn perusteella työntekijät tarvitsevat esimiehen tuen työyhteisön ja henkilökohtaisen työn tavoitteelliselle kehittämiselle. Esimieheltä odotetaan myös, että hänellä on riittävästi aikaa paneutua henkilöstöasioihin ja sitä kautta myös henkilöstöhallintoon. Avoimen vastauksen sisällön analyysissä selvisi, että esimiestyötä ja työyhteisön toimintaa tulee kehittää tavoitteellisesti työntekijöiden kaipaaman tuen lisäämiseksi.</p> <p>Työyhteisöjen sisäisestä kulttuurista havaittiin, että nuoret hallitsivat työssään tarvitsemaansa teknologiaa paremmin kuin iäkkäämmät kollegansa. Myös koulutustaustalla, toimipaikan koolla, työsuhteen luonteella sekä työkokemuksen kestolla näyttää saatujen tulosten perusteella olevan merkitystä teknologiaosaamiseen ja tuen tarpeeseen.</p> <p>Jatkotutkimusehdotukset: Esimiestoimintaa tulisi arvioida myöhemmin uudestaan, jotta voidaan todeta, onko työntekijöiden toivomia muutosehdotuksia toteutettu. Olisi tärkeää samassa tutkimuksessa selvittää sekä työntekijöiden että esimiesten näkemyksiä esimiestyön toimivuudesta. Näin saataisiin lisättyä esimiesten ja työntekijöiden välistä ymmärrystä toisistaan ja työskentelyn asettamista vaatimuksista hajautetussa työyhteisössä. Näin hajautettua työyhteisöä voitaisiin kehittää tavoitteellisesti.</p> <p>Hajautetun työyhteisön sisäisen kulttuurin tutkiminen esimerkiksi ristiintaulukoimalla laajemmin saatuja tuloksia keskenään antaisi tarkempia ja syvempiä näkökulmia aiheeseen.</p>	
Avainsanat	työntekijä, hajautettu työyhteisö, etätyö, millaista tukea, etäjohtaja, esimies

Author Title	Mira Naakka What kind of support employees in a distributed work environment need from their superior?
Number of Pages Date	52 pages + 5 appendices 3 October 2019
Degree	Master of Health Care
Degree Programme	Social and Health Care Services and Business Management
Specialisation Option	Social and Health Care Management
Instructor	Juha Havukumpu, Senior Lecturer
<p>The purpose of this study was to find out what kind of support employees in a distributed work environment need from their superiors.</p> <p>In this study was used both qualitative and quantitative methods. Questionnaire was constructed by theory and it was made semi-structured and delivered on-line. It included 68 quantitative questions and one open-ended qualitative question. 14 employees out of 18 responded giving a response rate of 78%.</p> <p>Results: The participants expressed views that centered around notions of their need for appreciation from their superiors. People in charge of a group of people working for a company at distributed locations must know the substance of work being done in great detail. Were it not the case for the person in a managerial or leadership position, the people working under him or her would not feel personal job satisfaction. Likewise, employees want to receive feedback based on their personal performance in a particular job position. They also require justifications based on factual data. This is essential as regards change management regarding past or future changes. Employees say that evaluating changes on the job needs to be done continuously on a regular periodic basis. They also say that their superiors ought to give them support when they engage in developing their jobs and the relevant distributed work community. People in employee roles expressed strongly that their bosses should have enough time to be in a leader position and working for and assisting and supporting their employees.</p> <p>As regards internal work culture and need for technical support on the job was able to establish that young professionals on distributed workplaces were technologically more competent than their older colleagues. Results also indicate that the employees' education level, length of time of working, the workplace size and duration in terms of permanent or temporary employment history bear on their technological competence. The actual distributed place of work as employees' jobs, the leadership working patterns and the methods of working should be reviewed in detail to understand the employees' needs of education and to establish what degree of support and other ways of receiving the required knowledge there are to give the employees on a distributed site the kind of support that they personally need and require so that their job commitment increases thus contributing to their job satisfaction.</p> <p>Ideas for follow-up research: Changes at work caused by leadership and managerial action as regards employee job satisfaction should be reviewed regularly within a one or two-year period. Then it would be possible to observe empirically if there has been a change as proposed and reported in this study. Also, the employee and leadership experiences should be reported at the same time in the same study. Job internal culture should also be looked at in detail more deeply from different perspectives and using cross-tabulated data points.</p>	
Keywords	employee, distributed work environment, support, superior, leader

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Esimiehen tehtävät	2
3	Valmentava johtaminen	4
4	Lean johtaminen	6
5	Etäjohtaminen	8
5.1	Etäjohtamisen kulmakivet	10
5.2	Etäjohtamisen haasteet	14
5.3	Toimiva etäjohtaminen ja hajautettu työyhteisö	18
5.4	Itseohjautuva työyhteisö ja hajautettu johtaminen	19
6	Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset	20
7	Tutkimuksellinen kehittämistyö	21
7.1	Menetelmälliset ratkaisut	22
7.2	Tiedonhaku	23
7.3	Aineiston kerääminen ja analysointi	23
8	Tulokset	26
8.1	Taustatekijät	27
8.2	Organisaation tuki	28
8.3	Esimiehen toiminta	30
8.4	Työyhteisön toiminta	33
8.5	Työn kuormittavuus	35
8.6	Työntekijän oma toiminta	36
8.7	Sisäisen kulttuurin näkyvyys vastauksissa	38
8.8	Avoimen kysymyksen sisällön analyysi	42
9	Pohdinta	45
9.1	Opinnäytetyön eettisyys	45
9.2	Opinnäytetyön luotettavuus	46
9.3	Johtopäätökset tuloksista ja kehittämissuhteet	47
9.4	Jatkotutkimusehdotukset	50

Liitteet

Liite 1. Systemaattinen kirjallisuushaku

Liite 2. Analyysikehikko

Liite 3. Saatekirje kyselyyn osallistuvalla

Liite 4. Kyselylomake

Liite 5. Väittämien vastaukset avattuina

# 1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää millaista tukea työntekijät kokevat tarvitsevana esimieheltä hajautetussa työyhteisössä. Tavoitteena on tutkitun tiedon ja työntekijöiden haastattelun perusteella löytää ne aihealueet, joissa työntekijät kokevat tarvitsevana tukea. Tuloksia hyödyntämällä voidaan esimiestoimintaa kehittää ja siten vaikuttaa työntekijöiden kokemuseräiseen tunteeseen annetun tuen määrästä. Tällä saadaan parannettua esimiestoimintaa ja lisättyä työntekijöiden ja esimiehen välistä yhteistyötä.

Työelämän yhteistyökumppanina toimii eräs Helsingin kaupungin terveydenhuollon yksikkö, joka toimii hajautetun työyhteisön mallin mukaisesti. Opinnäytetyön tekijä on itse työyhteisön työntekijä, joten tutkimuslupamenettelyä ei ole tarvittu. Tämä nopeutti opinnäytetyöprosessin etenemistä. Kaupungin eri toimialoilla on käytössä useita lähi- ja etäjohtamista hyödyntäviä työyhteisöjä. Helsingin kaupunki panostaa vuosien 2017 – 2020 aikana esimiestyön kehittämiseen ja esimiehille on tarjottu valmentavan esimiehen toimintamallin mukaisia koulutuksia. Kaupunki tukee esimiestyössä valmentavan johtamisen mallia. Esimiestyön kehittäminen koskettaa kaikkia kaupungin organisaatiota. Valmentava johtaminen soveltuu niin läsnä olevan esimiehen työhön, kuin hajautetun työyhteisön esimiestoimintaan.

Timothy Dahlströmin vuonna 2013 tekemän kirjallisuuskatsauksen mukaan etäjohtamisessa korostuu esimieheltä saatu tuki ja sen määrä työntekijöille (Dahlström 2013: 448). Opinnäytetyön kohteena olevan työyhteisön tekemän Kunta-10 kyselystä nousi esiin yhtenä esimiestyön kehittämiskohteena annetun tuen määrän lisääminen työntekijöille. Helsingin kaupunki kuuluu valtakunnalliseen suureen kymmenen kunnan väliseen Kunta 10- tutkimusvertailuun. Tutkimus toteutetaan kahden vuoden välein sähköisen kyselyn avulla. Kyselyssä esitetään kysymyksiä esimiehille ja työntekijöille. Tulosten perusteella voidaan arvioida ja kehittää työhyvinvointia siihen vaikuttavilla osa-alueilla.

Helsingin kaupungin visiona on olla vuonna 2021 Maailman toimivin kaupunki. Palveluja ja esimiestyötä uudistetaan kaupunkistrategian avulla. Kaupunki työnantajana panostaa johtamistyön kehittämiseen ja tavoitteena on erinomainen ihmisten johtaminen. Työyhteisöjen itseohjautuvuuteen ja ketterään kehittämiseen kannustetaan ja annetaan mahdollisuus. (Helsinki 2019.)

Mihhailova Gerdan vuonna 2009 tehdyssä tutkimuksessa on ehdotettu työpaikan sisäisen kulttuurin näkyvyyden tutkimista hajautetun työyhteisön toiminnassa. Opinnäytetyössä on huomioitu Kunta 10 tulosten viitottamana tuen tarpeen lisääminen ja Mihhailova Gerdan esittämä ajatus työyhteisön sisäisen kulttuurin näkyvyydestä hajautetussa työyhteisössä. Opinnäytetyön laajuus on kuitenkin vain 30 opintopistettä, jolloin sisäisen kulttuurin kaikkia eri muotoja ei ole mahdollista huomioida tämän opinnäytetyön sisällössä.

## **2 Esimiehen tehtävät**

Esimiehen tehtävänä on johtaa työyhteisöä (Järvinen 2006: 13) ja näyttää työntekijöille suuntaa (Heiskanen – Salo 2007: 50). Esimiehen tulee rohkeasti kyseenalaistaa vallalla olevia johtamismenetelmiä. Hänen tulee ymmärtää työn historia ja siihen vaikuttaneita tekijöitä, ymmärtää uudet trendit ja nähdä suunniteltujen strategioiden taakse. (Heiskanen – Salo 2007: 50.) Työntekijöiden ja esimiehen on tärkeää tunnistaa omat tehtävänsä ja roolinsa työyhteisön sisällä (Järvinen 2006: 13). Esimiestä pidetään hyvänä johtajana silloin, kun hän toimii aidosti oman työyhteisönsä ja organisaation edunvalvojina eikä pelkäästään omien tai ylemmän johdon etujen tavoittelijana (Heiskanen – Salo 2007: 47). Ilman toimivaa esimiestyötä työyhteisö on kuin ulapalla ajelehtiva lautta, jolla ei ole selkeää määränpäättä (Järvinen 2006: 13).

Esimiehen tulisi voida vaikuttaa itse siihen paljonko hän tarvitsee työaikaa johtamistyöhön ja muuhun työhön, kuten perustyölle (Järvinen 2006: 13). Esimiehen asiantuntemus perustyöstä (substanssiosaaminen) on esimiestyön onnistumiselle välttämätön edellytys (Nydegger - Nydegger 2010: 80). Se saattaa kuitenkin aiheuttaa haasteita esimiestyön suorittamiselle, jos esimies keskittyy vaan perustehtävän tekemiseen eikä työyhteisön toimivuuden tai kehittymisen huolehtimiseen. Tällöin saattaa riskinä olla, että on menetetty hyvä asiantuntija ja tilalle on saatu huono johtaja. Esimiehen tulee tuntea kiinnostusta oppia ja hallita esimiestyötä onnistuakseen työssään. (Järvinen 2006: 14-15.)

Esimiestyötä ohjaa useat eri lait ja säädökset. Työlainsäädäntö pitää sisällään muun muassa työsopimuslain, työaikalain, vuosilomalain, yhdenvertaisuuslain ja työehtosopimuslain. Työ- ja elinkeinoministeriö valmistelee ja vastaa työlainsäädännöstä. Työlainsäädäntöä valmistellaan kuitenkin yhteistyössä työnantajien ja työntekijöiden etujärjestöjen kanssa, ja aluehallintovirasto (AVI) valvoo työlainsäädännön mukaista toimintaa.

(Tem 2019.) Edellä mainittuja lakeja ja säädöksiä ei tarkastella lähemmin tässä opinnäytetyössä vaan esiin nostetaan erilaiset toimintamallit ja tavat, joiden on todettu ohjaavan hyvää esimiestoimintaa.

Pekka Järvinen on vuonna 2006 kirjassaan *Onnistu Esimiehenä* kuvannut esimiestyön kulmakivet temppelin rakenteina. Toimivan työyhteisön peruskivenä on selkeä organisaation perustehtävä, se kertoo, mikä on työn tarkoitus ja tavoite. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on vielä tarkennettuna omakohtainen tehtävänsä. Työntekijöiden tulisi tietää työnsä tarkoitus ja tavoitteet työlle. Esimiesten tehtävänä on huolehtia, että kaikki työntekijät tietävät tehtäväkuvansa ja työlle asetetut tavoitteet. (Järvinen 2006: 27-28.)

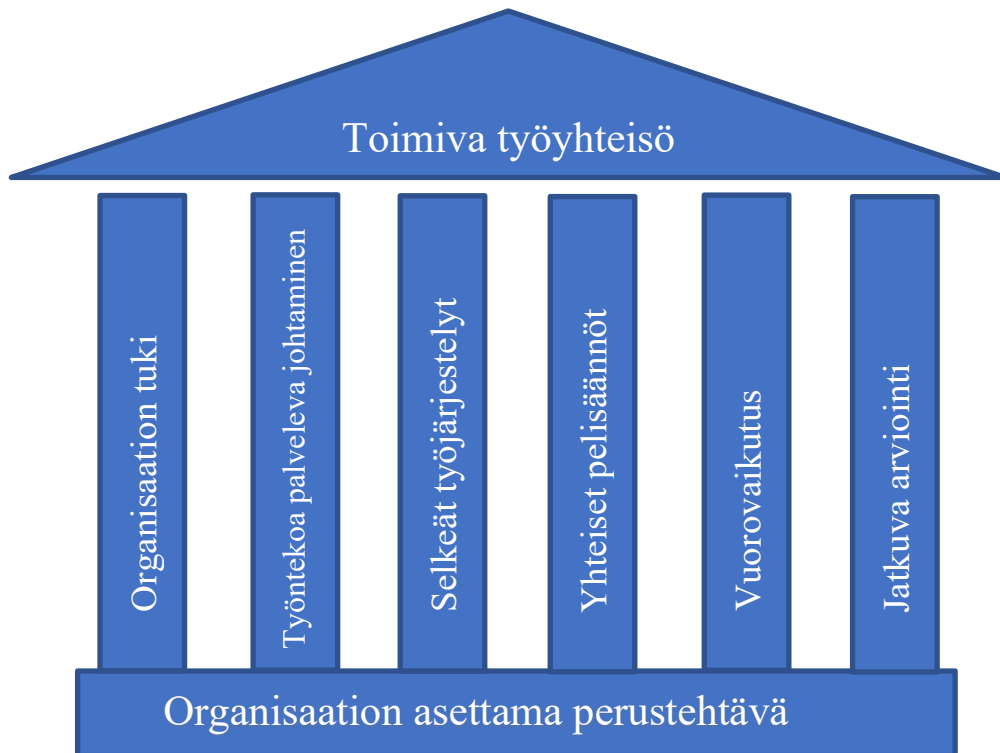
Organisaation perustehtävä ei ole muuttumaton. Perustehtävää tulee arvioida ja muuttaa tarvittaessa säännöllisesti lisääntyneen kilpailun, teknologian kehittymisen ja palvelun tarpeiden muuttuessa. Tämä tarkoittaa myös henkilöstön kouluttamista uusiin työmenetelmiin ja luopumista vanhoista rutiineista. (Järvinen 2006: 28-29.)

Eerika Heiskanen ja Jari Salo painottavat vuonna 2007 kirjoittamassaan kirjassaan *Eettinen johtaminen -Tie kestävään menestykseen* taas eettisyyden näkökulmaa ja sen tärkeyttä. Eettinen johtamistapa on sisäänrakennettu toimintamalli. Se ohjaa esimiehen johtamistyötä päätöksenteoissa, valinnoissa ja tavoissa. Sen on todettu olevan kaiken johtamisen ydin ja pohja. Eettisyys tarkoittaa muun muassa puolueettomuutta, luottamusta, reiluuutta ja oikeudenmukaisuutta. Esimiehen työskennellessä eettisten periaatteiden mukaan, on toiminta läpinäkyvää ja johdonmukaista. (Heiskanen – Salo 2007: 15-17.) Eettisen johtajuuden toimintamallia ei voi teeskennellä. Se on asioiden kokemista ja oivaltamista ja niiden käsittely eettisten ajattelumallien mukaan tarvitsee esimieheltä harjoittelua (Heiskanen – Salo 2007: 43.)

Kaikissa työyhteisöissä esiintyy konflikteja. Täydellistä työpaikkaa ei olekaan, eikä siihen tarvitse pyrkiä. On kuitenkin osattava ohjata toimintaa ongelmien ratkaisemiseksi ja kohdattava tulevat ongelmat rohkeasti. (Järvinen 2006: 69.) Usein työyhteisön sisäisiin ongelmiin puuttuminen on hidasta ja tehotonta ja ongelmat kasvavat suuremmiksi, kuin ne lähtötilanteessa ovat olleet. Tämä voi aiheuttaa sen, että työyhteisön sisäinen maailma alkaa elämään omaa elämäänsä ja työntekijöiden avarakatseinen ongelmien ratkaisukyky heikkenee. Aikuismainen ajattelutapa voi kadota kokonaan ja tilanteet nähdään vain mustavalkoisina vastakkain aseteltuina asioina. (Järvinen 2006: 74-75).



Toimivassa esimiestyössä korostuvat työyhteisöä tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät työjärjestelyt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. Kun kaikki edellä mainitut asiat toimivat, saadaan työyhteisö toimivaksi. (Järvinen 2006: 28.) Kuviossa 1 on kuvattu miten kaikki toimivan työyhteisön osa-alueet linkittyvät tiiviisti toisiinsa. Jos yksi osa-alue (tempppelin pilari) horjuu, voi koko rakennelma romahtaa. (Vilkman 2016: 25; Järvinen 2006: 27-28.)



Kuvio 1. Toimiva työyhteisö Pekka Järvisen kuvaamana temppeilikuviona (Järvinen 2006:28).

Kansainvälisissä tutkimuksissa on johtamistyyllillä todettu olevan merkitystä työn ilon saavuttamiseen (Dahlström 2013: 444). Työn ilo ja työn tekemisen halu syntyy, kun työntekijät kokevat, että tavoitteet ovat saavutettavissa. (Järvinen 2006: 27).

### 3 Valmentava johtaminen

Valmentava esimiesmalli parantaa työntekijöiden ja työnantajan suorituskykyä. Se auttaa hahmottamaan työnteolle vaihtoehtoisia toimintamalleja. Sen avulla saadaan lisättyä nk. maalaisjärjen käyttöä, esimiestoiminnan suunnittelua ja urakehitystä. Valmentavan esimiestyön on todettu parantavan työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Se lisää työnteon joustavuutta, parantaa ihmissuhdetaitoja ja johtamistaitoja. Valmentavalla johtamisella

on lukuisia mahdollisuuksia parantaa työyhteisön toimintaa niin sisäisesti kuin ulkoisesti. (Grover – Furnham 2016: 2.) Malli soveltuu hyvin työyhteisöjen johtamiseen, verstaistuen avulla, hajautetun työyhteisön johtamiseen tai työyhteisölle, joka vasta etsii toimivaa johtamistapaa (Grover – Furnham 2016: 2).

Valmentavan johtamistavan on todettu auttavan positiivisesti myös muutosjohtamisessa (Grover – Furnham 2016: 3). Lisäksi sen on todettu lisäävän työhyvinvointia (Grover – Furnham 2016: 19). Työntekijöiden ja työnantajan välisen kommunikoinnin on todettu olevan haastavampaa valmentavassa johtamistavassa ja etäjohtamisessa kasvotusten tapahtuvan keskustelun puuttuessa. (Vilkman 2016: 43; Vartiainen – Kokko – Halonen 2004: 38; Grover – Furnham 2016: 19.) Kommunikointiin tulee siis kiinnittää huomiota useissa eri johtamistavoissa. Valmentava johtaminen tarkoittaa myös työyhteisön itseohjautuvuuden tukemista.

Valmentavaa johtajuutta voitaisiinkin mieltää esimerkiksi jalkapallopelinä. Valmentaja auttaa joukkuetta tavoittelemaan pelin voittoa. Kaikilla pelaajilla on oma tehtävänsä pelikentällä (perustehtävä). Pelin tavoitteena on voittaa vastustava joukkue (selkeä työn tavoite). Valmentaja tukee ja kannustaa pelaajia toimimaan yhdessä. Jokainen pelaaja voi kuitenkin tehdä myös omia ratkaisuja pelissä (yhteistyö, oma ammattitaito, pelisäännöt, itseohjautuvuus, luottamus). Ilman toimivaa yhteistyötä ei joukkuepeliä voiteta (yhteiset pelisäännöt, yhteistyö). Pelaajat eivät voi keskustella pelikentällä kesken ottelun, jolloin kommunikointi kentällä olevien pelaajien kesken ja valmentajan välillä korostuu. Sanallisten kasvotusten tapahtuvan kommunikoinnin lisäksi on kehitettävä muita tilanne-tajun lukutaitoja (viestintä, viestin tulkinta). Valmentaja ei työskentele itse pelissä pelaajana, vaan antaa tarvittaessa ohjeita kentän laidalta (itseohjautuvuus, luottamus). Tarvittaessa mietitään yhdessä joukkueen kanssa uutta strategiaa (yhteistyö, kehittyminen, kehittäminen) seuraavaa peliä varten, jonka tavoitteena on jälleen voittaa peli (eteenpäin katsominen). Aina ei voi voittaa, ja silloin pitää mieltä uusia toimintamalleja ja löytää ratkaisuja, joilla kohdatut ongelmat saadaan korjattua (toiminnan arviointi, ratkaisukeskeisyys).

## 4 Lean johtaminen

Lean-mallia hyödyntävät esimiehet auttavat työntekijöitä toimimaan korkealla tietotaitopohjalla. He toimivat valmentavaa mallia hyödyntäen. Heidän tehtävänä on luoda strategioita ja rakentaa tiimejä, joissa työntekijät voivat toimia omassa tehtävässään. (Aij – Rapsaniotis 2017: 2.) Terveysthuollon toimintaa järjestettäessä resurssien kohdentaminen oikein on tärkeää. Toiminnan laadun arviointia, työntekijöiden ja asiakkaiden turvallisuutta ja henkilöstön sitoutumista työhön voidaan kehittää esimerkiksi Lean-ideologian avulla (Reijula ym. 2017: 15). Kaikkien terveydenhuollon tuottajien tulee toteuttaa potilasturvallisia toimintamalleja. Terveysthuollon toimintaa valvotaan ja ohjataan Valviran ja Aluehallintoviraston (AVI) toimesta. (Valvira 2016.)

Lean-ajatusmallin idea on lähtöisin Fordin autotehtaalta. Ideologiaa on kuitenkin kehitetty eteenpäin Toyotan autotehtaalta heti toisen maailman sodan jälkeisistä vuosista alkaen. Toimintamallin tarkoituksena on vähentää asiakkaalle tuotettua hukkaa ja lisätä kustannustehokkuutta. Se on enemmän kuin pelkkä johtamisen toimintamalli. Se on filosofinen ajatusmalli (Reijula ym. 2017:15; Aij – Rapsaniotis 2017: 2.), joka soveltuu myös terveydenhuoltoon. (Reijula ym. 2017:15). Toimintamalli on teollisuudesta levinnyt 1990-luvulla terveydenhuoltoon ja Suomessa se on otettu käyttöön HUS:ssa vasta 2010-luvulla (Mäkijärvi 2013: 90).

Lean-johtamisen avulla voidaan saavuttaa laadukasta hoitoa, jossa potilas on toiminnan keskiössä. (Aij – Rapsaniotis 2017:13). Terveysthuollossa menetelmän käyttäminen tarkoittaa oikeaa hoitoa oikeaan aikaan oikealle potilaalle ensimmäisellä kerralla. (Mäkijärvi 2013: 12.) Laadukas ja hyvä hoito on osa terveydenhuoltopalveluita. Nykypäivänä oman haasteensa laadun varmistamiseen tuo kuitenkin henkilöstövaje, työkäisten vähentynyt määrä ja kustannusten kohoaminen. (Reijula ym. 2017:15.) Kustannusten kontrolloimiseen Lean on toimiva käytäntö (Aij – Rapsaniotis 2017: 1).

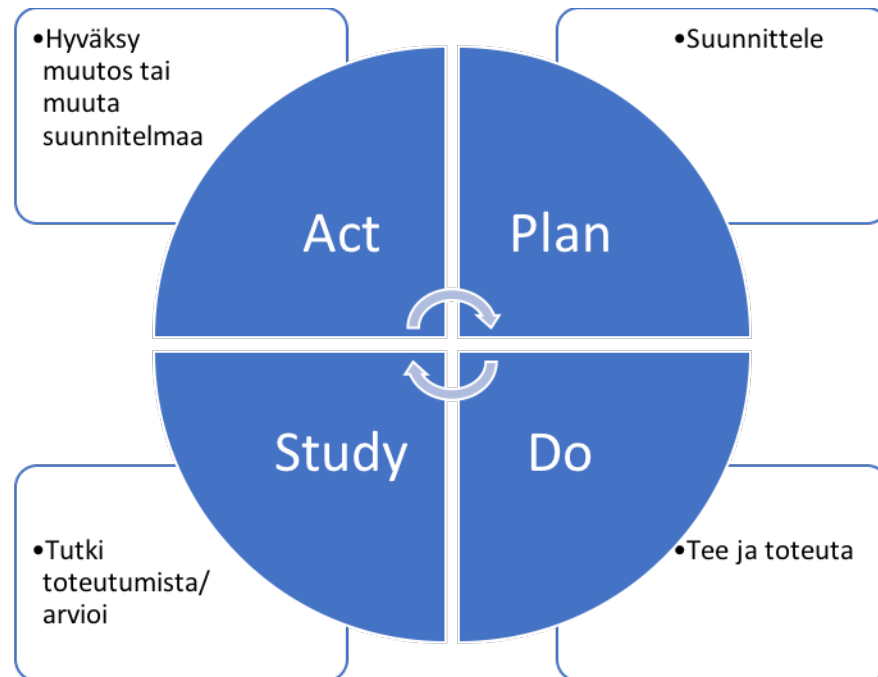
Leania tulisi tarkastella filosofisena toimintamallina (elämäntapa/ajattelutapa), parannuskeinona (laatu- ja tuotantojärjestelmät) ja Lean-menetelmänä (työkalu ja hukan poisto) yhdessä tai erikseen (Reijula ym. 2017:16). Organisaatio hyötyy menetelmän käytöstä eniten, jos toimintamallia hyödynnetään kokonaisvaltaisesti (Aij – Rapsaniotis 2017: 1). Toimintamallien tulee olla standardoituja toimiakseen sujuvasti. Ajattelumalli on toiminnan tarkastelua asiakkaan ja henkilökunnan näkökulmista. Potilaalle arvoa tuotetaan esi-

merkiksi keskittämällä palveluita. Keskittämisen avulla asiakkaalle voidaan tuottaa mahdollisimman paljon tarvittuja palveluita yhdellä käynnillä. (Reijula ym. 2017:16.) Toimiesaan ideologian mukaisesti Lean- malli lisää työntekijöiden työhyvinvointia. Turhaa aikaa vieviin prosesseihin kuluu vähemmän aikaa ja/tai muita resursseja, jolloin aikaa vapautuu enemmän suoraan asiakastoimintaan. (Reijula ym. 2017: 16.)

Helsingissä toimii tällä hetkellä sosiaali- ja terveysalan moniammatillisia hyvinvointikeskuksia, joissa palvelut on keskitetty. Hyvinvointikeskusten määrä tulee edelleen tulevaisuudessa lisääntymään. Niissä toteutetaan Lean-ajatusta; oikealle potilaalle oikeaa hoitoa oikeaan aikaan saman katon alta. (Helsinki 2019a.) Opinnäytetyön tarkastelun alla olevassa työyhteisössä Lean-mallia ei täysimääräisesti voida toteuttaa. Osioita siitä voidaan hyödyntää, esimerkiksi muuttamalla toimintamalleja ja kartoittamalla hukan eri muotoja. Toimintamalleja muuttamalla voidaan saavuttaa käsitteet hoidon oikea-aikaisuudesta ja oikeasta hoidosta oikeaan vaivaan yhdellä käynnillä. Toimipisteet ovat erilaisia eikä yksikön linjajohtoa ole koulutettu toimimaan Lean-mallin mukaisesti. Koulutautumalla ja toimintaa keskittämällä voitaisiin menetelmää hyödyntää laajemminkin. Moniammatillisen henkilökunnan ja johtoportaiden kaikkien tasojen tulee sitoutua toimintaan, jos Leania alettaisiin hyödyntämään laajemmin. Tämä vaatisi koko henkilöstön koulutusta ja perehdyttämistä asiaan. (Mäkijärvi 2013: 30-31.)

Parhaimmillaan Lean-mallia käytetään mahdollisimman paljon filosofisen näkökulman avulla. Pelkän menetelmä ajattelun pohjalta toiminnan suunnitteleminen voi johtaa toimintamallin unohtamiseen. Tehokkuuden tavoittelu ei ole yksinään Lean-mallissa suositeltavaa, pitäisi ajatella toiminnan muokkaamista asiakasvirtauksen parantamiseen. (Reijula ym. 2017:16.) Lean-toiminnassa oleellista on jatkuva toiminnan arviointi. Siihen voidaan kiinnittää huomiota kaikissa työpaikoissa kehitettäessä toimintaa, alaan katso-matta.

Opinnäytetyön tulosten käytäntöön juurruttamisessa tulisi hyödyntää Lean-johtamismallista PDSA- toimintaa. Sen avulla voidaan arviointia suorittaa jatkumona kehitetyillä osaluilla säännöllisesti. (Reijula ym. 2017: 20.) PDSA-toimintamallissa P (Plan/suunnittele), D (Do/toteuta), S (study/check/tutki/arvioi), A (Act/toimi) prosessi pyörii jatkuvana toimintana organisaatiossa. Organisaatio voi itse määritellä ajanjakson keston, jonka mukaan siirrytään joustavasti osiosta toiseen. Kuviossa 2 on kuvattu Lean-filosofiassa käytetty PDSA-mallin toiminta. (Aij – Rapsaniotis 2017:10; Mäkijärvi 2013: 57.)



Kuvio 2. Jatkuvuuden ja arvioinnin välineeksi soveltuva PDSA-toimintamalli (Mäkijärvi 2013: 57).

Mallia toteuttamalla jo kehitettyjä toimintamalleja pystytään arvioimaan. Arviointiprosessin tulee olla jatkuvaa, jotta sen avulla kehitetyt menetelmät saadaan juurrutettua käytäntöön. Ketterä kehittäminen, johon Helsingin kaupunki työyhteisöjään kannustaa, perustuu Lean ajatteluun. Ilman organisaation tukea kehittäminen voi jäädä ”puuhasteluksi” ja kehitetyille toimintamalleille tapahtuu äkkikuolema. Silloin kaikki kehittämiselle annettu aika, työmäärä ja henkilöresurssit on käytetty hukkaan. Lean työkalujen käyttö ei tarkoita sitä, että toimintamallin ideologia olisi kokonaisuudessaan ymmärretty organisaatiossa (Mäkijärvi 2013: 39).

## 5 Etäjohtaminen

Etäjohtamisen käsite voidaan ymmärtää monella eri tavalla. Sillä voidaan tarkoittaa etäällä olevaa esimiestä tai työntekijöitä, joita ei tavata säännöllisesti kasvotusten. Etäjohtajuudesta käytetään useita eri termejä, kuten etäjohtaminen, virtuaalijohtaminen, hajautetun työn johtaminen ja e-johtaminen. (Nydegger - Nydegger 2010: 70.) Hajautetulla työllä viitataan työntekijöihin, jotka työskentelevät erillään toisistaan, mutta päämäärä työssä on sama (Vartiainen – Kokko – Hakonen 2004: 14). Tässä opinnäytetyössä tul-

laan käyttämään termejä hajautettu työ ja etäjohtajuus. Hajautettua työtä ja etäjohtajuutta voidaan työnantajasta riippuen tehdä työntekijä- ja/tai esimiestasolla (Nydegger - Nydegger 2010: 70.)

Etäjohtajalta vaaditaan vahvaa visio- ja tavoitejohtamista. Tavoitteiden ja visioiden avulla tiedetään, minne ollaan menossa. Nämä pitää tuoda myös selkeästi työntekijöiden tietoon. (Vilkman 2016: 35.) Hänellä tulee olla kyky kyseenalaistaa käytössä olevia toimintamalleja. Vanhentuneet toimintamallit tulisi osata tunnistaa ja poistaa käytöstä. Yhdessä työyhteisön kanssa tulisikin miettiä uusia käytäntöjä ketterän kehittämisen kautta. (Vilkman 2016: 58.) Ketterällä kehittämisellä tarkoitetaan sitä, että kokeillaan rohkeasti uusia menetelmiä ja arvioidaan niiden toimivuutta säännöllisesti esimerkiksi PDSA-mallin mukaisesti. Etäjohtajan kolme tärkeintä tehtävää onkin toimia suunnan näyttäjänä, yhteistyön mahdollistajana ja toiminnan koordinoijana (TTK 2018).

Etätyöskentelystä on tehty ensimmäisiä tutkimuksia jo 1970-luvulla (Dahlström 2013: 439). Amerikkalainen sosiologi Jack Niles on käyttänyt termiä ”tele-working” ensimmäistä kertaa vuonna 1973. Tutkimukset ovat osoittaneet, että etätyöskentely vaatii perinteisen johtamisen rinnalle uusia menetelmiä käyttöön. (Mihhailova 2009: 81-82.) Tämä tarkoittaa sitä, että johtamisen perusasiat eivät muutu, mutta on etsittävä ja opeuteltava uusia toimintatapoja toteutettaessa etäjohtajuutta. Perinteiset johtamisen mallit eivät toimi etäjohtamisessa, koska hajautetussa työssä korostuvat eri tekijät kuin sama-paikkaisessa työyhteisössä. (Vilkman 2016: 12.) Esimerkiksi vahvat rajoitukset työnteossa eivät sovellu etätyöskentelyyn (Dahlström 2013: 446; TTK 2018) vaan johtajuuden tulisi perustua luottamukseen (TTK 2018). Jo 1970-luvulta alkaen on alettu johtamismalleja kehittämään tehtäväkeskeisestä johtamisesta henkilöstöjohtamisen suuntaan (Dahlström 2013: 446).

Etäjohtaminen on lisääntyvä johtamismuoto perinteisten johtamismallien rinnalla. Työtapojen muuttuminen, yritysten kansainvälistyminen ja teknologian kehittyminen aiheuttavat vaatimuksia johtamistapojen tarkastamiselle. (Valve 2017: 72.) Etäjohtaminen aiheuttaa erilaisia yksilöllisiä haasteita työntekijöille, johtajille ja henkilöstöhallinnolle (Dahlström 2013: 438). Se ei tarkoita sitä, että johtamistyötä tehtäisiin vähemmän. Pitkemminkin se tarkoittaa, että etäällä työskenteleviltä johtajilta tarvitaan parempia johtamistaitoja. (TTK 2018.) Siinä on keskityttävä ihmisten johtamiseen ja työyhteisön jäsenten yhdistämiseen. Tämän onnistumiseksi vaaditaan avointa vuorovaikutusta ja toimivaa

viestintää. (Vilkman 2016: 23, 34.) Organisaation tulisi sitoutua etäjohtajuuteen joka tasolla alhaalta ylös asti. Silloin saadaan hajautetun työyhteisön johtamismalli toimivaksi ja kannattavaksi menetelmäksi (Nydegger – Nydegger 2010: 80).

Hajautetussa työssä vahvuutena on hyvä yhteistyö asiakkaiden kanssa ja työntekijän mahdollisuus tehdä monipuolisesti työtään. Haittapuolina on todettu olevan eristäytyminen muista työyhteisön jäsenistä. Työnantaja taas saattaa ”unohtaa” etäällä olevat työntekijät ajatuksella ”poissa silmistä, poissa mielestä” (Vilkman 2016:19). Välitön reagointi asioihin viivästyy ja viestien ymmärrettävyys vaikeutuu. Väärinkäsityksiä saattaa esiintyä herkemmin ja ristiriidat alkavat elämään omaa elämäänsä työyhteisön sisällä. Tiedon ja osaamisen jakaminen voi olla haasteellista hajautetussa työyhteisössä. (Vartiainen ym. 2004: 39).

Myös organisaation tulee miettiä, miten saadaan hajautetun työyhteisön toiminta sujuvaksi ja kustannustehokkaaksi. Etenkin suuressa organisaatiossa on runsaasti toimintoja, joilla varmistetaan toiminnan toteutuminen kontrolloimalla työn sujumista. Työtä olisi sikiin hyvä tehdä sujuvaksi mahdollisuuksien mukaan, sillä raskaat organisaation toimintamallit vievät paljon työaika. (Vilkman 2016: 184.)

## 5.1 Etäjohtamisen kulmakivet

Etäjohtajuuden kulmakivinä ovat molemmin puolinen luottamus ja arvostus työntekijöiden ja esimiehen välillä. Avoimuus ja avoin vuorovaikutus lisäävät luottamusta. Luottamuksen, avoimuuden ja arvostuksen avulla saadaan luotua toimivat pelisäännöt työyhteisöön. Niiden luominen lisää yhteisöllisyyttä. (Vilkman 2016: 37.) Työntekijät haluavat oikeudenmukaisuutta, työntekijöiden kuuntelemista ja avointa totuudenmukaista tiedonkulkua. Näiden tulisi ohjata esimiestä toimimaan eettisesti hyväksyttävään suuntaan. Esimiehen tulee tietoisesti rakentaa luottamusta itsensä ja työntekijöiden välille. (Heiskanen – Salo 2007: 16.)

Useat eri tutkimukset ovat osoittaneet kommunikoinnin, luottamuksen ja työnantajan tuen tärkeyden hajautetun työn johtamisessa (Dahlström 2013: 446; Nydegger – Nydegger 2010: 80). Hajautetussa työyhteisössä on myös vuorovaikutuksen ja viestinnän todettu olevan suuressa roolissa. Oleellista hajautetun työn toiminnassa on, että työntekijät ovat tietoisia työyhteisön muiden työntekijöiden olemassa olost. (Vartiainen ym.

2004:14.) Toimivuuteen vaikuttavat työyhteisön ulkoisten rakenteiden lisäksi työyhteisölliset toimintamallit ja ilmapiiri (Vartiainen ym. 2004:38.)

Luottamus on suurin haaste hajautetun työyhteisön johtamisessa. Luottamuspula aiheuttaa esimiehissä pelkoa siitä, että tekevätkö työntekijät oikeasti työnsä, kun esimies ei ole paikalla. He pelkäävät menettävänsä kontrollin työntekijöihin. Pelkästään esimiehen läsnäolo ei takaa sitä, että kaikki työntekijät tekisivät työtä. Suurin osa työntekijöistä haluaa kuitenkin hoitaa työnsä hyvin. Luottamuspula voi kasvaa liiallisesti ja aiheuttaa sen vuoksi puutteita toimivassakin etäjohtamisessa. (Nydegger – Nydegger 2010: 75.)

Luottamuksen kasvattaminen edellyttää avointa ja säännöllistä kommunikointia työyhteisön keskuudessa. Luottamuksen rakentaminen kestää hajautetussa työyhteisössä pidempään, kuin samapaikkaisessa työympäristössä toimiessa. (Vilkman 2016: 26-27.) Tiukka koordinointi ei tue hajautetun työyhteisön toimintaa (Vartiainen ym. 2004: 126; TTK 2018). Suositeltavampi johtamistapa on luottamukseen perustuvaa, mutta jämyyttä antavaa, määrätietoista ja tulosorientoitunutta johtamista. (Vartiainen ym. 2004: 83-84; TTK 2018.)

Hajautetussa työyhteisössä korostuvat sanattoman viestinnän ja luottamuksen toimivuuden tärkeys. (Nydegger – Nydegger 2010: 72). Epäluottamus saattaa laskea työmotivaatiota ja työhön sitoutumista työntekijöiden keskuudessa (Vartiainen ym. 2004: 85). Luottamus perustuu työnantajan ja työntekijän molemminpuoliseen luottamussuhteeseen (Vartiainen ym. 2004: 84, 89; Nydegger – Nydegger 2010: 80) sekä työntekijöiden keskinäiseen luottamussuhteeseen. (TTK 2018). Lisäksi luottamuksen on todettu auttavan työhön sitoutumisessa. Se parantaa työyhteisöllisyyden kokemusta ja lisää työntekijöiden luovuutta. (TTK 2018.)

Arvostava johtaminen käsittää moraalisen johtamisen, tuen ja tunnustuksen antamisen, työntekijän ammatillisuuden arvostamisen sekä työntekijän palkitsemisen. Arvostus käsittää myös hyvin toimivat henkilöstön ja esimiehen väliset suhteet, hyvän ja toimivan esimiehen johtamistyylin, hyvät työolosuhteet ja hyvän työympäristön. (Harmoinen 2014:19.) Työntekijä kaipaa työnteon ja itsensä arvostamista. Arvostuksen tunteen kokeminen lisää motivaatiota ja työhyvinvointia. Tunnetta voidaan lisätä myös muuttamalla omaa toimintamallia. Negatiivis-sävyisen puhetyylin muuttaminen kannustavaan ja positiiviseen suuntaan lisää positiivisia kokemuksia työstä ja työhyvinvointia. Virheistä kannattaa oppia, pelkkä syyllisten etsiminen ei lisää arvostuksen tunnetta työntekijöissä.



Arvostusta ja arvostelemista ei pidä sekoittaa keskenään. Arvosteleminen voidaan mieltää myös kriittiseksi ajattelumalliksi. Kriittistä ajattelua tarvitaan, mutta palautteen antamistyylin valinta vaikuttaa arvostuksen tunteeseen. (Vilkman 2016: 31-32.) Arvostus voi näkyä myös hyvän käyttäytymismallin mukaisena toimintana. Tervehditään kollegoita, kysytään kuulumisia. Hymy ja ystävällinen olemus lisää arvostusta toista henkilöä kohtaan. Mielenpitojen kysyminen, tilanteessa läsnä oleminen, kuunteleminen, työntekijöiden tasapuolinen kohtelu, rehellinen palaute ja kiitos kuuluvat myös arvostusta lisääviin toimintoihin. (Vilkman 2016: 33.)

Palautteen antaminen on myös yksi tuen antamisen muodoista (Harmoinen 2014: 19). Jokapäiväisenä tunnustuksena voi toimia esimerkiksi sana kiitos, tai suullinen / kirjallinen palaute. Tunnustus voi olla epämuodollista, muodollista, päivittäin tapahtuvaa tai sosiaalista tunnustusta. Se koetaan merkitykselliseksi osaksi kokonaisvaltaista työtä. (Harmoinen 2014: 19.) Työntekijän ammatillisuuden arvostaminen näkyy tehdyn työn, tietojen, taitojen ja asiantuntijuuden sekä uusien työtehtävien arvostamisena. Työntekoa voidaan palkita rahallisesti tai ilman rahakorvausta. (Harmoinen 2014: 20.) Työntekijöiden ja esimiehen väliset toimivat ja hyvät suhteet kannustavat ja sitouttavat työntekijöitä hyvään työsuoritukseen. Arvostavaa johtajuutta on tasapuolisuus työntekijöiden välillä. (Harmoinen 2014: 20.) Tämä on myös yksi eettisen johtamisen näkökulmista (Heiskanen – Salo 2007: 16.)

Terveellisen ja turvallisen työympäristön luominen on työntekijää arvostavaa toimintaa (Harmoinen 2014: 21). Työturvallisuuden toimivuutta ohjaa myös työturvallisuuslaki, joka velvoittaa työnantajan ja työntekijää noudattamaan työturvallisuuteen liittyviä tekijöitä. Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että työntekijöiden työturvallisuus ei vaarannu ja työntekijän velvollisuus on noudattaa työnantajan antamia ohjeita. (Työsuojelu 2019.) Tuottavuuden näkökulmasta työntekijöiden itseohjautuvuus, työhyvinvointi, moraalit työntekoa kohtaan ja työhyvinvointiin paranevat arvostavan johtamistavan vallitessa työyhteisössä (Harmoinen 2014: 21.)

Johtamistavoilla on yhteyttä työhyvinvointiin. Eettisen ja arvostavan toimintamallin mukaan työhyvinvointi ja tuottavuus kasvavat (Harmoinen 2014: 21; Heiskanen – Salo 2007: 34). Eettisesti toimivan esimiehen on onnistuttava tekemään tulosta inhimillisten valintojen periaatteita noudattaen. Ei riitä, että taloudellista tuottoa tavoitellaan kaikilla

mahdollisilla keinoilla vaan toiminnasta ja valinnoista pitää jäädä hyvä onnistumisen tunne, vaikka tulokset eivät olisi toivottuja. (Heiskanen – Salo 2007: 16.)

Moraalinen johtaminen nähdään osana Eettistä johtamista. Eettisyyttä kuvataan kaiken johtamisen ytimenä (Heiskanen – Salo 2007: 18). Päätöksentekomme perustuu johonkin eettiseen ajatukseen tai moraaliseen käsitykseen. Tekemiämme eettisiä valintoja on vaikea kuvata, mutta sen ohjaamat päätökset ovat tunnistettavissa valinnoissamme. Päätösten takana seisominen ja eettisistä johtamislinjoista kiinni pitäminen antaa arvostusta tehdystä työstä. Näin toimiva johtaja osoittaa kantavansa vastuuta. Toimintamallin avulla säästetään kustannuksia, kun tehtyjä päätöksiä ei tarvitse pyörittää. Edellä mainittuja tekijöitä noudattamalla esimies saa edistettyä myös omaa uraansa. (Heiskanen – Salo 2007: 15-18.)

Avoimuuden puute näkyy työssä viihtymisessä, joka heijastuu suoraan työnteon motivaatioon. Sillä tarkoitetaan läpinäkyvyyttä kaikissa eri toiminnoissa ja tilanteissa. Tiedonkulku tulee olla mahdollisimman muuttumatonta organisaation sisällä. Työntekijöiden mukaan ottaminen työnteon suunnitteluun ja mahdollisuuteen vaikuttaa omaan työhön lisää avoimuutta työyhteisössä. Kaikista työhön liittyvistä asioista tulisi puhua avoimesti koko työyhteisön keskuudessa ilman, että tarvitsee pelätä asioiden tyrmäämistä keskustelun muilta osapuolilta. (Vilkman 2016: 33-34.) Luottamukseen ja avoimuuteen panostamalla saadaan lisättyä työntekijöiden itseohjautuvuutta. (Vilkman 2016: 52).

Toimiva yhteistyö edellyttää pelisääntöjä. Pelisääntöjen laatiminen antaa perustan toimivalle työyhteisölle. Niitä laadittaessa on kaikkien työyhteisön jäsenten sovittava niistä yhdessä. Keskustelun avulla pystytään varmistamaan mitä pelisäännöillä tarkoitetaan. (Vilkman 2016: 37.) Yhteisesti sovitut toimintamallit mahdollistavat hajautetun työn menestymisen. Hajautettu työyhteisö vaatii asioiden käsittelyssä ja päätöksenteossa toimintamalleja, joita koko työyhteisö sitoutuu noudattamaan. Toimintamallien kannattaa olla standardoituja. Tällöin tuotetaan mahdollisimman tasalaatuista työtä toimipaikasta riippumatta. Esimiesten tai muiden työntekijöiden ei silloin tarvitse arvailla mitä tai miten työtä tehdään. Tämä kasvattaa luottamusta ja luo läpinäkyvyyttä toiminnalle ryhmän jäsenten välillä. (Vartiainen ym. 2004: 127-128.)

Jatkuva avoin vuorovaikutus sitoo kaikki etäjohtamisen kulmakivet paikoilleen. Ilman vuorovaikutusta ei edellä mainitut osa-alueet voi toteutua. Se voidaan mieltää tiedottamisena ja viestintänä. Kommunikointi on normaalia ihmisten välillä tapahtuvaa toimintaa.

Sen avulla jaetaan ajatuksia, tietoa ja taitoa toisille. (Vilkman 2016: 40.) Kommunikoinnin määrään vaikuttaa työyhteisön etäisyys muista työyhteisön jäsenistä. Mitä pidempi matka, sitä vähemmän kommunikointia tehdään. Ilmiö on kuitenkin havaittavissa jo pienilläkin etäisyyksillä toisista työntekijöistä. Hajautetussa työyhteisössä teknologian tarve kommunikoinnin toimimiseksi korostuu. (Vartiainen ym. 2004: 38.) Avoimen vuorovaikutuksen ja yhteistyön avulla saadaan ryhmä erilaisia työntekijöitä työskentelemän tiiminä. Tiimin toiminta on todettu olevan tuottavampaa ja tehokkaampaa kuin ryhmän. Tiimin ryhmädynamiikan toimivuus vaikuttaa myös johtamismallin valintaan. (Vilkman 2016: 76.)

Yhteisöllisyydellä saadaan luotua hyvää työskentelyilmapiiriä ja me -henkeä. Nämä tekijät ovat tärkeissä rooleissa työhyvinvoinnin ja työn tulosten näkökulmasta katsottuna. Mitä paremmin työyhteisö tulee keskenään toimeen ja puhalttaa yhteen hiileen, sen paremmin yhteistyö ja työnteko sujuu. Hajautetussa työssä yhteisöllisyys ei synny yhtä helposti kuin samapaikkaisessa työpaikassa, jossa kaikki työntekijät ovat saman katon alla. Tämä lisää haasteita toimivaan etäjohtajuuteen. (Vilkman 2016: 41.)

Vähäinen vuorovaikutus voi näkyä eristyneisyyden kokemuksena (Mihhailova 2008: 89; Vilkman 2016: 41). Vuorovaikutuksen toimivuus tai toimimattomuus heijastuu suoraan yhteisöllisyyteen. Yhteisöllisyyden lisäämiseksi tulisi kiinnittää yhteydenpidon määrään ja laatuun huomiota. (Vilkman 2016: 41.) Vuorovaikutusta voidaan tehdä virtuaalisesti päivittäin / viikoittain. Pelkän virtuaalisen kohtaamisen käyttö edellyttää työntekijöiltä ja esimiehiltä erilaisten virtuaalisten työvälineiden hallintaa sekä halua ja kykyä toimivaan vuorovaikutukseen. Näin voidaan rakentaa ja lisätä yhteisöllisyyden tunnetta virtuaalisten työvälineiden kautta. Kasvotusten tapahtuvat tapaamiset mahdollistavat työntekijöiden tutustumisen toisiinsa ja esimiehiinsä. (Vilkman 2016: 43.) Etäjohtajana työskentelevän esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on innostaa työntekijöitä ja saada heidät toimimaan yhteisen tavoitteen eteen (Vilkman 2016: 44).

## 5.2 Etäjohtamisen haasteet

Etäjohtamisessa esiintyvät haasteet eivät aina johdu omasta toiminnasta. Se voi olla olosuhteiden synnyttämää ja asian korjaamiseksi voidaan yleensä tehdä jotain. (Vilkman 2016: 46.)

Epäsäännöllisten tapaamisten vuoksi esimiehet ja työntekijät tarvitsevat erilaisia työkaluja ja näkökulmia perinteisen johtamisen haasteisiin verrattuna (Valve 2017: 12). Jokaisen työpaikan yhteistyön ja toimivan kommunikoinnin ylläpito on aina haasteellista, mutta hajautetussa työssä niiden toimivuuden tärkeys on korostunut. Tiedetään, että on olennaista ja tärkeää pitää säännöllisesti yhteyttä työntekijöihin. Vaikka yhteydenpitovälineistö on pitkälle kehittyntä, on hajautetussa työyhteisössä työskentelevillä korkea kynnys pitää yhteyttä muihin. (Nydegger - Nydegger 2010: 69.)

Organisaation tulee mahdollistaa hajautetussa työyhteisössä toimiville työntekijöille toimivat, helposti käytettävät ja riittävät viestintä- ja yhteistyövälineet. (Vartiainen ym. 2004: 126.) Samapaikkaisessa työyhteisössä hiljaisen tiedon siirtyminen eteenpäin on varmempaa, kuin hajautetussa työyhteisössä, jossa kasvotusten tapahtuvaan kommunikointiin on vähemmän mahdollisuuksia. Hajautetun työyhteisön jäsenten väliseen hiljaisen tiedon jakamiseen ja sen toimivuuteen heijastuu käytettävissä oleva teknologia. (TTK 2018.)

Työntekoon liittyvän tarpeellisen tiedon jakaminen on haasteellista kaikissa organisaatioissa. Työntekijöiden toiveena on saada lisättyä viestintää, mutta usein tietoa tulee kuitenkin jopa liikakin. On osattava suodattaa välitettyä tietoa. Kaikkien ei tarvitse tietää kaikista asioista, vaan on osattava jakaa vain tarvittava tieto eteenpäin. Tiedon jakamistapoihin tulisikin miettiä erilaisia toimivia ratkaisuja. Tietotulvaa voidaan vähentää ottamalla käyttöön muitakin viestintämenetelmiä kuin sähköposti. Jaettu tieto ei silloin kuormita tarpeettomasti ketään, mutta on helposti kaikkien saatavilla. (Vilkman 2016: 56-62.) Näitä menetelmiä voisi olla esimerkiksi pilvipalvelut, jonne tietoa voidaan tallentaa myöhemmin luettavaksi. Pikaviestejä, puhelu- ja videoneuvotteluja, keskustelufoorumeja ja sosiaalisen median tarjoamia kanavia voidaan myös soveltaa yhteydenpitoon. Toimivia viestintämahdollisuuksia hyödyntämällä saadaan kasvatettua myös luottamusta ja yhteisöllisyyden tunnetta. (TTK 2018).

Timothy Dahlströmin vuonna 2013 tehdyssä kirjallisuuskatsauksessa on nostettu esiin useita eri tutkimuksia, joissa on osoitettu kommunikoinnin olevan avain tekijänä etäjohtamisessa. (Dahlström 2013: 448). Kaikilla työyhteisöillä ei kuitenkaan ole mahdollisuuksia käyttää uusimpia ja parempia kommunikointivälineitä. Usein käytetään edelleenkin puhelimen lisäksi vain tietokoneen kautta toimivaa viestintää (Dahlström 2013: 443). Kasvotusten tapahtuvassa kommunikoinnissa väärinymmärtämisen mahdollisuus on

pienempi kuin viestein kirjoitettu asia. Kirjoitetusta viestistä ei välity äänensävyt (Nydegger - Nydegger 2010: 71; Vilkman 2016: 69), eivätkä eleet ja ilmeet (Vilkman 2016: 69.)

Viestien sisältöä voi oppia kuitenkin ymmärtämään ammatillisesti oikein, kun työyhteisö kehittyy virtuaalisessa yhteydenpidossa. Kirjoitetussa viestinnässä sisältöä voi rikastuttaa symboleilla ja kuvilla, mutta se ei kuitenkaan korvaa sanallista kommunikointia. Lisäksi sanallinen kommunikointi vahvistaa työyhteisön toimintaa ja ryhmädynamiikkaa. Tämän vuoksi kasvotusten tapahtuva kommunikointi on erittäin tärkeää. (Nydegger - Nydegger 2010: 71.) Yhteisöllisyyden puuttuessa työntekijöiden on todettu sitoutuvan huominnon yrityksen kulttuuriin, kuin työyhteisössä, jossa se koetaan hyvänä. Sitoutumista saadaan lisättyä kasvattamalla luottamusta ja lisäämällä avointa kommunikointia joka tilanteessa. (Vilkman 2016: 41.)

Etäjohtamisen haasteena on usein myös ajankäyttö. Esimiestyö mielletään helposti hallinnollisten asioiden hoitamiseksi. Tärkeä kasvotusten tapahtuva kommunikointi työn ohessa, esimerkiksi taukotiloissa, jää vähemmälle. Hajautetun työyhteisön esimiehen tulisi kiinnittää huomiota kommunikointiin työntekijöiden kanssa. Sille tulisi antaa enemmän aikaa, kuin samassa toimipaikassa toimivalle esimiehelle. (Vilkman 2016: 23.) Aiemmin mainittu kasvotusten tapahtuva kommunikointi on yksi tärkeimmistä toimintamuodoista myös esimiestyössä.

Työn tulosten mittaamisen sijaan keskitytään usein työajan mittaamiseen. Työaikaa seurataan usein liiankin tarkasti, mutta työn tulosten mittaamiseen ei kiinnitetä huomiota. Oleellisempaa on se mitä työpäivän aikana on saatu aikaiseksi, kuin se, onko koko työaika oltu työssä kiinni. (Vilkman 2016: 46; TTK 2018.) Työajan seurannan on todettu lisäävän työntekijän vaikutusmahdollisuuksia työajan pituuteen. On kuitenkin olemassa työtä, jossa pitää olla määrättyssä paikassa määrättyyn aikaan tavoitettavissa. Työajan seuranta lisää tasavertaisuutta työntekijöiden keskuudessa. (Vilkman 2016: 47.) Hyvän etäjohtajan tulisi osata tasapainoilla ihmisorientoituvan ja tehtäväorientoituvan johtamistavan välillä. Hajautetussa työyhteisössä tulisi kiinnittää huomiota työtehtävien ja tavoitteiden tuomiin tuloksiin, ei niinkään tehtyihin työtunteihin. (TTK 2018.)

Perinteisten johtamismallien soveltaminen hajautetun työyhteisön johtamiseen tuo haasteita, koska omaa toimintaa tulisi muuttaa joustavasti tilanteen mukaan. Toimintaa tulisi kehittää ympäristön vaatimusten sekä puuttuvan osaamisen mukaan. (Vilkman 2016:

21.) Tulosten mittaaminen on helpompaa, jos työlle on asetettu selkeät tavoitteet ja tarvittaessa aikataulut. Tavoitteiden asettaminen voi olla haasteellista, jos työtehtävää perustettaessa ei ole mietitty tarkasti mitä työtehtävässä pitäisi saada aikaan. Mikä on työn tarkoitus? (Vilkman 2016: 86-89.)

Työntekijöiden kokema kuormituksen määrää on vaikea arvioida etäjohtajuutta toteutettaessa. Herkästi kuormitetaan liikaa vain muutamia työntekijöitä. He eivät välttämättä osaa itse vetää omia rajojaan tai ei uskalleta sanoa ei. Yksipuolinen kuormittavuus laskee pidemmällä aikavälillä työn tuottavuutta. Asiantuntijatyössä liiallisen työn ja kuormittumisen riski kasvaa. (Vilkman 2016: 52.) Kuormittavuuden kokemus on yksilöllistä. Siihen ei välttämättä vaikuta työn määrä. Silloin kyse voi olla virheellisestä työn hallinnasta ja toimintatavoista. (Vilkman 2016: 53.) Työn kuormittavuutta lisää myös epävarmuus työn jatkumisesta. Sitoutuneisuus työhön ja työntekoon lisää suorituskykyä. Tämä on tärkeää huomioida etenkin julkisella sektorilla työskenneltäessä. Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat myös työntekijän kokemus fyysinen ja kulttuurillinen ero suhteessa työhön. Työn jatkuminen, joustavuus työssä ja johtamistyyli vaikuttavat omalta osaltaan työhön sitoutumiseen. (Dahlström 2013: 445.)

Työyhteisön monimuotoisuus lisää haasteita. Eri elämäntilanteet sekä ikä- ja sukupuoli-työntekijät voivat vaikeuttaa yhteistyötä. Monimuotoisissa työyhteisöissä työskentely vaatii sopeutumista ja joustavuutta kaikilta työyhteisön osapuolilta. Työntekijöiden tulee tuntee toisensa, jotta monimuotoinen työyhteisö voi olla toimiva. Lisäksi heidän taaksensa tarvitaan osaava tiimin esimies. (Vilkman 2016: 53) Monimuotoisuus tarkoittaa erilaisuutta. Erilaisuutta siedetään huonommin hajautetussa työyhteisössä kuin samapaikkaisessa työyhteisössä. Siihen voi vaikuttaa moni eri asia. Esimerkiksi työntekijöiden olettautuminen tasavertaisista keskinäisistä toimintatavoista tai kollegan tunteminen on pinnallista. (Vilkman 2016: 66-67.) Työn perustuessa etätyöhön, olisi hyvä tutkia tarkemmin työyhteisön sisäistä kulttuuria ja sen vaikutusta työyhteisön toimintaan. (Mihhailova 2008: 91).

Etäjohtajuudessa esimiehen tavoitettavuus korostuu. Työntekijän tulisi saada vastauksia ja tukea tarvitsemiinsa asioihin kohtuullisen ajan puitteissa. Työmotivaatio laskee, jos yhteyttä esimieheen ei saada puhelimen, sähköpostin tai muiden keinojen avulla lyhyen ajan sisällä. Työntekijät eivät voi hakeutua etäjohtajana toimivan esimiehen työhuoneeseen esittämään ajatuksiaan. (Vilkman 2016: 54.) Esimiehen tulee olla helposti lähestyttävä. On hyvä kiinnittää huomiota myös siihen, että esimiehen kannattaa luoda mahdollisimman rento ja avoin ilmapiiri kaikkien työntekijöiden kanssa. Tämän vuoksi tarvitaan

myös epämuodollista kanssakäymistä esimiehen ja työntekijän välillä. (Vilkman 2016: 55.)

Pinnan alla esiintyvien ongelmien havainnointi on haasteellista hajautetussa työyhteisössä. Kateus, ristiriidat, epätasapuolinen kohtelu, kiusaaminen, työmotivaation puute tai huhut saattavat aiheuttaa erilaisia reaktioita työntekijöiden keskuudessa. Ongelmiin on vaikea puuttua ajoissa, jos tieto näiden esiintymisestä ei kulkeudu esimiehelle asti. (Vilkman 2016: 55-56.) Kuten aiemminkin todettiin: tasavertainen kohtelu, molemminpuolinen luottamus ja avoimuus korostuu ennaltaehkäisevänä menetelmänä ristiriitojen syntymiseen.

### 5.3 Toimiva etäjohtaminen ja hajautettu työyhteisö

Etäjohtajan asenteen tulisi olla myönteinen ja ratkaisukeskeinen. Katse pitäisi olla suunnattuna tuloksiin. Muodollisuuksien ja kontrollia painottavien johtajien toimintatavat eivät ole tehokkaita keinoja johtaa hajautettua työyhteisöä. Viestinnän tulee olla aktiivista ja tehokasta. Se voi olla virallista ja epävirallista. Työtä tulee osata delegoida. Työntekoa tulee kuitenkin seurata, jotta työt tulee tehtyä. (Vartiainen ym. 2004: 85.) Hänen tulee punnita omaa persoonaansa esimiehenä. Omaan johtamistyyliin tulee kiinnittää erityisesti huomiota hajautetussa työyhteisössä. Esimiehen tulee muodostaa työntekijöihin toimiva ja luottavainen suhde. Hänen pitää tiedostaa, millainen suhde hänellä on työntekijöihin. Suhdetta on kehitettävä ja ylläpidettävä. Työyhteisössä tapahtuvia muutoksia on haastava havaita, ja konfliktit saattavat kasvaa suuriksi ennen kuin esimies ehtii asiaan puuttumaan. (Vartiainen ym. 2004: 86.)

Työtä pitää koordinoita työyhteisön lisäksi myös muiden sidosryhmien kanssa. Hajautetussa työyhteisössä työskentelevältä vaaditaan projektinhallintaitoja, teknologian käyttötaitoja, itsensä johtamisen taitoa, rajojen hallintataitoa, sosiaalisia taitoja ja toimivia sosiaalisia verkostoja sekä perinteisiä ryhmätyötaitoja. (Vartiainen ym. 2004: 89-90.) Tämän vuoksi työntekijöiltä ja esimieheltä vaaditaan vahvaa ammattitaitoa ja substanssi-osaamista alasta (Vartiainen ym. 2004: 91). On osattava tehdä päätöksiä ilman, että kaikki tarvittava tieto olisi saatavilla. Viivästys päätösten teossa hidastaa työn suunnittelua ja toteutusta. (Vilkman 2016: 142.) Hajautetussa työyhteisössä on todettu toiminnan olevan tuottavampaa ja työssä viihtyminen koetaan paremmaksi, jos työnteolla on rutiineja ja aikatauluja (Dahlström 2013: 448).

Esimiehiltä vaaditaan erilaisia ominaisuuksia toimia hajautetun työyhteisön esimiehenä, mutta myös työntekijöille on omat vaatimukset toimia hajautetun työyhteisön jäsenenä. Työntekijöiltä edellytetään kykyä toimia itsenäisesti ja tulosorientoineesti. Heidän tulee tiedostaa, että tehokkuutta ja onnistumista tukee avoin kommunikaatio, luottamus ja yhteiset toimintamallit. Hajautetun työyhteisön työntekijät saattavat vetäytyä liiallisesti työskentelemään itsenäisesti, jolloin vaarana on esimerkiksi yhteistyön hämärtyminen. (Vartiainen ym. 2004: 89-90.)

#### 5.4 Itseohjautuva työyhteisö ja hajautettu johtaminen

Itseohjautuva työyhteisö pitää sisällään hajautetun johtamisen mallin. Esimiehen lisäksi työntekijöille annetaan silloin päätösten teosta vastuuta. (Vilkman 2016:127.) Heidän tulisi osata ja pystyä tekemään itsenäisiä päätöksiä. Tämä saattaa lisätä työntekijöiden kokemaa stressiä. (Vilkman 2016:122-123.) Itsenäinen ajattelumalli ei synny itsestään. Sen kehittäminen vaatii ajattelukyvyyn kehittämistä ja rohkeutta tarttua asioihin. (Heiskanen – Salo 2007: 50.) Itseohjautuvuuden on todettu kuitenkin lisäävän työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista työhön (Vilkman 2016: 123).

Itseohjautuvuus tai hajautettu johtaminen vähentää taas esimiehen stressitasoa ja kuormitusta, kun hänen ei tarvitse olla kaikissa tehtäviin liittyvissä päätöksissä tai niiden teoissa mukana. Ongelmatilanteista tulee kuitenkin raportoida avoimesti esimiehelle, koska esimies on loppujen lopuksi kuitenkin vastuussa toiminnan onnistumisesta. Jotta hajautettu johtaminen onnistuu hyvin, tulee luottamussuhteiden, avoimuuden ja sovittujen pelisääntöjen olla kunnossa. (Vilkman 2016: 34-35.)

Hajautetun työyhteisön työntekijöiden kyky työskennellä ilman säännöllisiä kontakteja muihin työntekijöihin on korkea. Säännöllisen kommunikoinnin puuttuessa työn ja itsensä kehittymisen ja kehittämisen mahdollisuuden laskevat. Kuitenkin työn ja työntekijän kehittäminen ovat elintärkeitä toimia organisaatiolle, jossa etätöitä tehdään. (Nydegger – Nydegger 2010: 71.) Työntekijöiden itseohjautuvuus ja vastuunotto lisääntyvät hajautetussa työyhteisössä. Toiset työntekijät kokevat itsenäisen työn helpoksi ja toiset voivat tarvita enemmänkin tukea ja ohjeita työn tekemiseen. Itseohjautuvassa työyhteisössä työntekijöiltä tarvitaan vahvaa ammattiosaamista. Tämä mahdollistaa silloin itsenäisten päätösten teon ja hajautetun johtajuuden vastuualueiden hallintaa. (Vilkman 2016: 51.)



Heillä tulee olla oma-aloitteisuutta, työn koordinoitaitoa, kykyä työskennellä itsenäisesti, priorisoida asioita, ratkaista ongelmia sekä yhteistyötaitoja. (TTK 2018). Työntekijöitä ei kuitenkaan saa jättää tehtävien ja ongelmien kanssa yksin. (Vilkman 2016: 51-52.) Hajautetussa työyhteisössä työyhteisön jäsenten tulisi kyetä hoitamaan asioita itsenäisesti. Organisaation tulisi tukea itsenäistä työskentelyä sen onnistumiseksi. Esimies voi jakaa vastuutehtäviä työyhteisön eri jäsenille tai työntekijät voivat jakaa keskenään vastuutehtäviä, etenkin asiantuntijatyössä. Vastuutehtävät voivat liittyä työnjakoon, toimintatapoihin, työn edistymisen seurantaan tai vaikka poissaolojen paikkaamiseen. (TTK 2018.)

Tehtävien vastuuttaminen edellyttää esimieheltä hyviä delegointitaitoja. Delegointitaidoilla tarkoitetaan sitä, että tehtävänannossa tulee antaa myös riittävän selkeästi ohjeet, jotta työtehtävä saadaan tehtyä sovitulla tavalla oikeaan aikaan. (Vilkman 2016: 141.) Edellä mainittujen tekijöiden toimivuus vaatii kaikilta työyhteisön jäseniltä yhteisiä sovituja pelisääntöjä ja reunaehtoja, jotta niiden toimivuus voidaan taata. Itseohjautuvassa työyhteisössä työskentelevät tarvitsevat säännöllistä koulutautumista, riittävän perehdytyksen asioihin ja jatkuvaa ammatillista kehittämistä. (TTK 2018.)

## **6 Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset**

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää millaista tukea työntekijät kokevat tarvitsevänsä esimieheltä hajautetussa työyhteisössä. Tavoitteena on löytää ne esimiestyötä ohjaavat tekijät, jotka teoriasta ja työntekijän näkökulmasta nousevat esiin. Saatujen tulosten avulla voidaan parantaa esimies- työntekijä suhdetta. Lisäksi opinnäytetyössä ollaan kiinnostuneita työyhteisön sisäisen kulttuurin näkyvyydestä saaduissa vastauksissa. Valmiin opinnäytetyön tarkoituksena on antaa työkaluja esimiestyön kehittämiseksi.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaista tukea työntekijät kaipaavat esimieheltä hajautetussa työyhteisössä?
2. Nouseeko vastauksista esiin työyhteisön sisäisen kulttuurin tuomia eroja?

## 7 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia tai uudistamistarpeessa olevia käytäntöjä. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä kerätään systemaattisesti ja kriittisen arvioinnin avulla tietoa teoriasta ja käytännöstä niihin tekijöihin, joita halutaan kehittää. (Ojasalo – Moilanen – Ritalahti 2015: 18.) Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa tarpeesta tai halusta kehittää työtä. Tarkoituksena on valmistella, kehitellä ja ottaa käyttöön esiin nousseet ratkaisut. Päämääränä on tuoda esiin uusia ratkaisuja ja käytännön parannusehdotuksia toimintaan. (Ojasalo ym. 2015: 19.) Uusien ja hyvien käytänteiden määrittelyn ja käyttöönoton tulisi perustua näyttöön perustuvaan toimintaan (evidence based). Tavoitteena olisi löytää menetelmiä, joiden vaikuttavuudesta on saatu selkeää näyttöä. (Toikko – Rantanen 2009: 148-149.)

Kehittämistehtävillä on viisi eri tehtävää. Kaikki kehittämistoiminta tarvitsee perustelut kehittämiselle (1). Näin saadaan hahmotettua mitä ja miksi kehitetään. Kehittäminen vaatii toiminnan organisointia (2). Organisoinnilla varmistetaan, kuka tekee, mitä tekee ja millä resursseilla. Lisäksi tarvitaan kehitettävä toimintamalli (3). Toimintaa tulee arvioida (4). Uusien toimintatapojen juurruttaminen käytäntöön varmistetaan levittämällä uusi toimintamalli käytäntöön (5). (Toikko – Rantanen 2009: 56-57.)

Kehitettyjä menetelmiä ja toimintamalleja tulee arvioida jatkuvasti. Kehittäjäorganisaatiolla tulee olla valmiuksia sietää epävarmuutta, ristiriitoja ja jatkuvia muutoksia. Työyhteisön rakenteita ja toimintatapoja tulee määritellä säännöllisesti. Muutama vuosi sitten kehitetty toimintamalli on jo todennäköisesti vanhentunut. Jatkuvalla arvioinnilla ja toiminnan muokkaamisella toimintamallit eivät vanhene. Kehittämistoiminta ei ole projekti- maista toimintaa, joka alkaa jostain ja päättyy jonnekin. (Toikko - Rantanen 2009: 53.) Kehittämistoiminta on jatkuvaa spiraalimallin, tasomallin tai spagettimaisen prosessin kautta kulkevaa toimintaa. Vain projektit toteutetaan lineaarista mallia hyödyntäen. (Toikko – Rantanen 2009: 64-71.)

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Osallistavassa kehittämisessä pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutoksia. Toiminnallisen tutkimuksen lähtökohtina voidaan pitää käytänteiden muuttamista. Se soveltuu työmenetelmien kehittämiseen, koska sen avulla pyritään kehittämään ja ymmärtämään itse työtä. (Ojasalo ym. 2015: 58-59.) Tutkimuslupamenettelyä ei ole tarvittu, koska

organisaatio, johon opinnäytetyö tehtiin, on opinnäytetyön tekijän oma työorganisaatio (Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen 2017: 222).

### 7.1 Menetelmälliset ratkaisut

Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään vastaamaan kysymyksiin, millainen jokin ilmiö on, tai miten jokin asia ilmenee. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään avoimia kysymyksiä ja saatujen vastausten avulla pyritään ymmärtämään koettuja kokemuksia ja esiin nousevia ilmiöitä. Tutkimusmenetelmässä ei tarvita suurta aineistoa, jotta sen luotettavuus ei kärsi. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä yhdistellä eri aineistoja ja etsiä niiden väliltä nousevia yhteneväisiä tekijöitä tai eroavaisuuksia. Saatuun aineistoon voi miettiä kehittämissideoita selvityksen jälkeen. (Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen 2017: 74; Vilka 2015:150.)

Laadullinen tutkimus mielletään perinteisesti teorialähtöiseksi tutkimukseksi, johon lisätään kerättyä aineistoa mukaan. Teorialähtöinen tutkimus perustuu aikaisempaan tutkituun tietoon tai toimintamalliin. Teorialähtöisestä aineiston keruumenetelmästä käytetään myös nimitystä deduktiivinen analyysi. (Saaranen-Kauppinen – Puusniekka 2006.) Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus vastaa tutkimuskysymyksiin, kuinka paljon jotain on tai miten usein sitä esiintyy? Määrällisessä tutkimuksessa vastaukset esitetään numeerisesti, kun taas laadullisessa tutkimuksessa vastaukset näkyvät ilmiöinä. (Vilka 2007: 14.)

Triangulaatio on laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistelmä. Sen avulla voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Laadullinen tutkimus voi toimia pohjatutkimuksena määrälliselle tutkimukselle, jolloin teoriaa ja mitattuna saatua tulosta voidaan yhdistää. Laadullinen tutkimus voi sisältää määrällisen tutkimuksen elementtejä, esimerkiksi kyselylomakkeen muodossa. Kahden eri menetelmän yhdistäminen saattaa olla haasteellista. On löydettävä oikea lähestymistapa, jotta tulokset saadaan tulkittua oikein. (Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen 2017: 75-77.) Opinnäytetyö toteutettiin triangulaatiota menetelmää noudattaen. Työ on laadullinen, mutta kyselylomakkeessa käytettiin määrälliselle tutkimukselle soveltuvaa kvantitatiivista rakennetta.

## 7.2 Tiedonhaku

Systemaattisen tiedonhaun apuna käytettiin luotettavia tutkittuun tietoon pohjautuvia tietokantoja. Haasteeksi nousi luotettavan pohjateorian löytyminen runsaan tutkimusmateriaalin joukosta. (Liite 1). Tietokantoina käytettiin Academic search elite (Ebsco) ja Emerald insightia. Pelkillä johtajuuden hakusanoilla osumia tuli Ebsco:sta tuhansia ja Emerald insightista yli 120 000. Lisäsanojen lisääminen rajaukseen tai aikarajauksen lasku asteittain ei helpottanut spesifin tutkimustiedon löytämistä. Englannin kielisiä tutkimuksia jäi edelleen Academic search eliteä lukuun ottamatta, kymmeniä tuhansia.

Tietokannan 48 artikkelia eivät kuitenkaan otsikon ja tiivistelmän perusteella vastannut tutkimuskysymyksiin. Aineiston saamiseksi tehtiin lisähaku Google Scholarin avulla. Otsakkeen perusteella tutkimuskysymyksiä vastaavista tutkimuksista suurin osa oli ammatikorkeakoulutasoisia opinnäytetöitä. Kuusi tutkimusta oli yliopistotasoisia opinnäytetöitä. Opinnäytetöitä ei itsessään käytetty lähteenä, mutta niiden lähdeluetteloon tutustuttiin ja sopivia lähteitä etsittiin sitä kautta.

Etäjohtamiselle tai etätyöskentelylle ei ole vakiintuneita termejä käytössä ulkomailla tai Suomessa. Eri puolilla maapalloa käytetään eri termejä, vaikka kaikki termit ovat samaan aikaan myös limittäin käytössä. (Mihhailova 2008: 81-82.) Suomessa käytössä on enemmän esimieheen viittaava termi, ja englannin kielessä etäjohtamisessa viitataan useimmiten etätyöntekijöiden tai maantieteellisesti usean eri toimipisteen johtamiseen. Todennäköisesti tämän vuoksi oikeiden termien kautta spesifin tiedon löytäminen kirjallisuushaun avulla osoittautui liian haastavaksi.

## 7.3 Aineiston kerääminen ja analysointi

Opinnäytetyöprosessin etenemisaikataulu (taulukko 1.) suunniteltiin, niin, että jokaisella osa-alueella varattiin aikaa vähintään kolme kuukautta. Toiminnot saattoivat jatkaa kuitenkin pidempäänkin yhtäaikaisesti muiden osioiden kanssa.

Taulukko 1. Opinnäytetyön eteneminen

Tehtävä	Aikataulu
Opinnäytetyön idean hahmottaminen, tiedonhaku, teorian kirjoittaminen	joulukuu 2018 - helmikuu 2019
Tutkimussuunnitelman kirjoittaminen, saatekirjeen ja kyselylomakkeen laatiminen, kyselyn toteutus	maaliskuu - toukokuu 2019
Vastausten purku ja johtopäätösten teko	toukokuu - heinäkuu 2019
Tulosten ja työn valmistuminen	elokuu - lokakuu 2019

Opinnäytetyön eteenpäin vieminen aloitettiin opinnäytetyön ideoimisella, tiedon haulla ja teorian kirjoittamisella joulukuussa 2018. Talven ja kevään 2019 aikana saatiin teoria-pohja, tutkimussuunnitelma, saatekirje (Liite 3) ja kyselylomake (Liite 4) tehtyä niin, että toteutusosio päästiin suorittamaan toukokuussa 2019. Kyselyyn vastaamiseen annettiin aikaa 10 arkipäivää. Vastausten purkamiseen ja johtopäätösten tekemiselle varattiin aikaa kesä 2019. Tulosten ja työn valmistuminen arvioitiin syksyille 2019.

Opinnäytetyössä perehdyttiin teorian pohjalta niihin asioihin, joihin etäjohtamisessa tulee kiinnittää huomiota. Työntekijöille tehtiin lomakekysely, jolla selvitettiin työntekijöiden tarvitsemaa tuen tarvetta esimieheltä. Lomakehaastattelu on todettu toimivaksi tavaksi kerätä haastateltavien mielipiteitä, näkemyksiä, käsityksiä ja kokemuksia. Kyselylomake laadittiin puolistrukturoidun mallin mukaisesti. Yhdessä kysymyksessä kysyttiin vain yhtä asiaa. Lomakkeen toimivuus esiteltiin ulkopuolisten henkilöiden avulla. Kysymysasettelu on kaikissa lomakkeissa samanlainen. Vastaaja voi kuitenkin vastata kysymyksiin missä järjestyksessä haluaa, tähän ei tehty erityistoiveita vastaajalle. (Vilka 2015: 123-130.)

Taulukossa 2. on tutkimuskysymykset ja siihen viittaavat kyselylomakkeen kysymykset perusteltuna. Näiden perusteella pyrittiin saamaan vastaus esitettyyn kysymykseen. Kyselylomakkeeseen laadittiin 69 kysymystä, joista viisi ensimmäistä oli taustakysymyksiä. Taustakysymyksiä ei voitu laajentaa sukupuoleen eikä laajempaan koulutus pohjaan. Työyhteisö on pieni ja näillä erottavilla tekijöillä vastaaja saattaisi olla tunnistettavissa. Laaditut kysymykset koottiin teoriasta nousevien teemojen mukaan: taustamuuttujiin, organisaation tukeen, esimiehen toimintaan, työyhteisön toimintaan, työn kuormittavuuteen ja työntekijän omaan toimintaan työssä.

Taulukko 2. Tutkimuskysymykset ja niitä vastaavat väittämien numerot.

Tutkimuskysymys	Kysymysnumerot
Millaisissa asioissa työntekijät kokevat tarvitsevansa esimiehiltä tukea hajautetussa työyhteisössä?	6 - 69
Nouseeko vastauksista esiin työyhteisön sisäisen kulttuurin tuomia eroja?	1-5

Työyhteisön sisäistä kulttuuria voidaan tarkastella monelta eri tasolta. Uloimmalla eli näkyvällä tasolla voidaan tarkastella teknologiaa, taidetta, näkyvää ja kuuluvaa käyttäytymistä. Työntekijän arvot luovat seuraavan tason. Sisäisen kulttuurin syvin taso on näkymätöntä ja itsestään selvinä pidettäviä perusolettamuksia. (Toikko – Rantanen 2009: 137.)

Opinnäytetyön aihetta on pitänyt rajata, joten sisäisen kulttuurin vaikutusta vastauksiin ei voitu arvioida vastaajan arvoja tai perusolettamuksia analysoimalla. Työyhteisön sisäistä kulttuuria tarkasteltiin näkyvällä tasolla kysymällä teknologista osaamista sekä työntekijöiden näkyvää ja kuuluvaa käyttäytymistä. Vastaajien omaan toimintaan ja työyhteisön toimintaan suunnatuista kysymyksistä muutamia voidaan käyttää myös sisäisen kulttuurin näkyvyyden arviointiin. Ajatuksena on kuitenkin ollut arvioida esitietojen kautta saatavia tekijöitä kulttuurierojen kartuttamiseen. Opinnäytetyön päätavoitteena on kehittää esimiestoimintaa kartoittamalla, millaista tukea työntekijät esimieheltä haluaisivat saada hajautetussa työyhteisössä.

Kyselylomakkeessa oli kvantitatiivisia kysymyksiä ja yksi kvalitatiivinen kysymys. Lomake tehtiin valmiilla kyselynetti - ohjelmalla sähköisenä. Valmiiden jo testattujen lomakkeiden käyttäminen lisää tulosten tarkkuutta ja vertailtavuutta. (Vilka 2007: 67.) Kysymykset esitettiin väittäminä ja yhtenä avoimena kysymyksenä. Lomakkeessa yhden väittämän kohdalla kysyttiin viidessä eri sarakkeissa mielipidettä väittämän esittämästä aiheesta. Mielipiteet jaoteltiin vaihtoehtoihin: 1) täysin eri mieltä 2) jokseenkin eri mieltä 3) ei samaa eikä eri mieltä 4) jokseenkin samaa mieltä 5) täysin samaa mieltä. Lomakkeen lopussa olleen avoimen kysymyksen avulla kysyttiin vielä, millaisissa asioissa työntekijä kokee tarvitsevansa esimiehen tukea. Kyselylomakkeessa esitettyjen kysymysten avulla tulee saada vastaus siihen mitä halutaan saada selville (Vilka 2015: 129).

Onnistuneessa lomakkeessa on täsmällisesti määritelty ongelma. Se edellyttää, että taustalla olevaan teoriaan ja avainkäsitteisiin ollaan riittävästi perehdytty. Onnistuminen

vaatii myös näiden asioiden keskinäisen riippuvuuden pohtimista. (Vilkkä 2007: 63.) Lomakkeella saadut vastaukset ilmoitetaan suhteellisen frekvenssin, keskiarvon ja saatujen arvojen vaihteluvälin avulla. Näin saadaan selville työntekijöiden kokemuksellisuus vastaushetkellä ja vaihteluvälin suuruus työntekijöiden keskuudessa. (KvantiMOTV: 2019.)

Suhteellinen frekvenssi kertoo vaihtoehtojen vastausten lukumäärän ja prosenttijauman vastausten kesken. Sen avulla voidaan esimerkiksi laskea, kuinka monta vastaajaa vastasi vaihtoehtoon 3 ja montako prosenttia tämä luku on saaduista vastauksista. Keskihajonta kertoo vastausten vaihtelun keskiarvoluvun ympärillä. Mitä lähempänä nolaa luku on, sen tasaisemmin vastaajat ovat kyselyyn vastanneet. Keskihajonta on käytetyin hajontaluku silloin, kun halutaan kuvata yksittäisten lukujen hajontaa. (KvantiMOTVa:2019.)

Avoimen kysymyksen avulla saadut vastaukset analysoitiin aineistolähtöisen sisällön analyysin avulla. Sisällön analyysin avulla pyritään muodostamaan vastauksista selkeää ja tiivistä aineistoa niin, että niiden sisältämä informaatio ei katoa. Selkeiden vastausten avulla voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 108.)

Aineistolähtöisen sisällön analyysin avulla saadaan vastaus esitettyyn tutkimuskysymykseen. Alkuperäisvastaukset muutettiin kolmen eri vaiheen aikana pelkistetyiksi vastauksiksi aineistoa redusoidulla, klusteroidulla ja lopuksi vielä abstrahoidulla. Redusoinnilla tarkoitetaan vastausten pelkistämistä lyhyempään muotoon. Pelkistetyt ilmaisumuodot klusteroidaan eli ryhmitellään alaluokkiin. Alaluokista muodostetaan vielä yläluokat ja pääluokat. Tätä kutsutaan abstrahoinniksi. Abstrahoitujen tulosten avulla pystytään muodostamaan käsitteitä, joiden avulla pyritään ymmärtämään asian merkittävyyttä kyselyyn vastaajille. (Tuomi – Sarajärvi 2009:110–113.)

## **8 Tulokset**

Tulokset on avattu sanalliseen ja taulukkomuotoon. Otannan pienen koon ja runsaan tulososion vuoksi (14 vastaajaa ja 69 väittämää) tuloksissa on yhdistetty kyselylomakkeen vaihtoehdot täysin eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä (1-2) sekä jokseenkin samaa

mieltä ja täysin samaa mieltä (4-5). Yhdistetyt vastaukset on ilmaistu sanoilla ”eri mieltä” tai ”samaa mieltä”. Näin tulokset ovat helpommin tulkittavissa.

Taulukoissa vastaukset on ilmaistu suhteellisen frekvenssin avulla ( $f / \%$ ). Keskiarvovastauksen ja hajontaa kuvaavat luvut on taulukoissa yhdistettynä taulukon viimeiseen sarakkeeseen. Keskihajontaa kuvaava luku osoittaa vastauksen liikkumisen keskiarvovastauksen ympärillä. Mitä suurempi luku on, sitä hajanaisempaa vastausmarginaali on ollut keskiarvolukuun nähden. Liitteessä 5 on nähtävissä saadut tulokset kysymyskohtaisesti eriteltynä sanallisesti, numeerisesti ja prosenttilukemina.

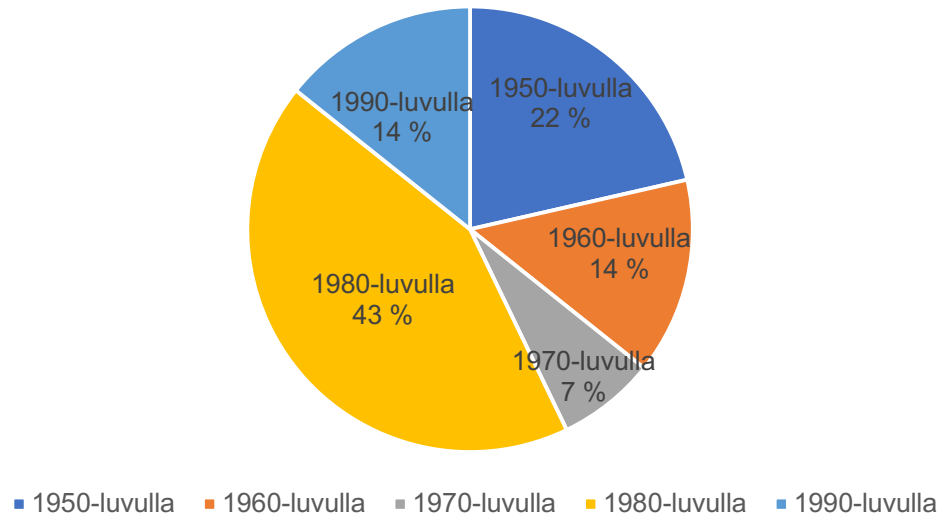
Kyselylomakkeen määrällisen ja avoimen osioiden avulla selvitettiin vastausta tutkimuskysymykseen numero yksi: Millaista tukea työntekijät kaipaavat esimieheltä hajautetussa työyhteisössä? Taustatekijöiden avulla haettiin vastaus tutkimuskysymykseen numero kaksi: Nouseeko vastauksista esiin työyhteisön sisäisen kulttuurin tuomia eroja? Kyselylomake lähetettiin sähköisesti 18 työntekijälle, joista 14 vastasi kyselyyn. Vastausprosentiksi saatiin 78% (N=14).

## 8.1 Taustatekijät

Taustatekijätietoja pyydettiin työyhteisön sisäisen kulttuurin kartoittamista varten. Niihin liittyvät kysymykset olivat lomakkeen viisi ensimmäistä kysymystä. Työntekijöiltä kysyttiin ikäjakaumaa syntymävuosikymmenen tarkkuudella, koulutustaustaa, työsuhteen laatua, työkokemuksen kestoa sosiaali- ja terveysalalta ja työpisteen henkilömäärää.

Kuviossa 3. on kuvattuna työyhteisön ikäjakauma. Eniten työyhteisön jäsenistä on syntynyt 1980-luvulla, 43% eli kuusi vastanneista. 1950-luvulla syntyneitä oli kolme (21%) henkilöä. Kaksi oli syntynyt 1960-luvulla (14%). Yksi (7%) oli syntynyt 1970-luvulla, ja kaksi vastaajista (14%) oli syntynyt 1990-luvulla.





Kuvio 3. Työyhteisön ikäjakauma. Työntekijöistä 43% on syntynyt 1980-luvulla.

Kuudella työntekijällä (43%) koulutustausta on ammattikoulu ja kahdeksalla työntekijällä (57%) taustalla oli ammattikorkeakoulu. Yhdeksän työntekijän (64%) työsuhde oli tois-  
taiseksi voimassa oleva ja määräaikaisella työsopimuksella oli viisi työntekijää (36%).

Kuudella työntekijällä (43%) työkokemusta sosiaali- ja terveysalalta oli alle 10 vuotta. Kolmella (21%) työkokemusta alalta oli 10-20 vuotta ja viidellä (36%) työkokemusta oli kertynyt jo yli 20 vuotta. Työyhteisön koko 1-2 hengen työpisteisiin ja 4-5 hengen työpisteisiin jakautui tasan 50% ja 50%.

## 8.2 Organisaation tuki

Väittämässä 6-15 käsiteltiin organisaation tukea työnteolle. Organisaation tuki toiminnalle on oleellista toimivassa työyhteisössä, jotta työntekijät voivat suoriutua perustehtävästä jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä (Järvinen 2006: 28).

Vastaajista vähintään puolet oli seitsemällä eri osa-alueella samaa mieltä väittämien kanssa. Työntekijät tietävät työnsä tarkoituksen ja tavoitteet. Heistä etäjohtajuus sopii työhön, jota tekevät. Työlle on asetettu aikatauluja ja se sisältää rutiineja. Työjärjestelyt ovat selkeitä ja toimintamallit standardoituja. Keskiarvovastaukset sijoittuvat arvojen 3,21 - 4,71 välille. Hajontaa vastausten välillä on 0,36:sta aina 1,05 asti, joten mielipiteet ovat eriäväisiä keskenään.

Väittämässä numero kahdeksan (organisaatio tukee etäjohtamista) kymmenen työntekijää ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa. Jokseenkin eri mieltä oli yksi ja jokseenkin samaa mieltä oli kolme työntekijää. Keskiarvoluku on 3,14 ja hajontaa vastausten välillä on 0,53. Vastaukset ovat olleet lähellä toisiaan eikä voimakkaasti eriäviä mielipiteitä aiheesta ole.

Kuuden työntekijän mielestä työntekoa seurataan säännöllisesti. Kolme työntekijää oli eri mieltä väittämän kanssa ja viisi ei ollut samaa eikä eri mieltä. Hajontaa vastausten välille väittämän kohdalla muodostui 1,18 ja keskiarvoluvuksi saatiin 3,29. Vastauksissa näkyy mielipide-eroja yli yhden keskihajontaluvun myötä.

Toiminnan arviointi on jatkuvaa -väittämän kohdalla, kuusi oli sitä mieltä, että arviointia tapahtuu jatkuvasti. Viisi vastaajaa ei ollut samaa eikä eri mieltä ja kolme vastaajista oli eri mieltä. Vastauksissa on vaihtelua ja hajonta vastausten välillä onkin suurin organisaation toimintaan liittyvissä väittämässä 1,18. Keskiarvovastaus on tasan 3 (ei samaa eikä eri mieltä).

Taulukossa 3. on avattuna kyselylomakkeen väittämien numero 6-15 vastaukset numeerisesti. Tuloksissa näkyy vastausten jakautuminen eri vastausvaihtoehtojen välille (keskihajonta), keskimääräinen arvo ja kunkin vaihtoedon suhteellinen frekvenssi.

Taulukko 3. Organisaation antama tuki.

Väittämä	Täysin / jokseenkin eri mieltä f / %	Ei samaa eikä eri mieltä f / %	Täysin / jokseenkin samaa mieltä f / %	Keskiarvo / Hajonta
6 Tiedän työni tarkoituksen			14 / 100	4,71 / 0,47
7 Tiedän työni tavoitteet			14 / 100	4,64 / 0,50
8 Organisaatio tukee etäjohtamista	1 / 7,14	10 / 71,43	3 / 21,43	3,14 / 0,53
9 Etäjohtajuus sopii työhöni			14 / 100	4,21 / 0,43
10 Työjärjestelyt ovat selkeitä	5 / 35,71		9 / 64,29	3,29 / 0,99
11 Työlle on asetettu aikatauluja	1 / 7,14	1 / 7,14	12 / 85,71	3,86 / 0,66

12 Työntekoa seurataan säännöllisesti	3 / 21,43	5 / 35,71	6 / 42,85	3,29 / 0,91
13 Toiminnan arviointi on jatkuvaa	3 / 21,43	5 / 35,71	6 / 42,86	3,0 / 1,18
14 Toimintamallit ovat standardeoituja	4 / 28,57	2 / 14,29	8 / 57,14	3,21 / 1,05
15 Työni sisältää rutiineja			14 / 100	4,14 / 0,36

Vastausten vaihteluväli sijoittuu kaikille mielipidesarakkeille 1-5 (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä). Keskiarvo on korkein väittämän numero 6 (tiedän työni tarkoituksen) kohdalla (4,71) ja matalin väittämän numero 13 (toiminnan arviointi on jatkuvaa) kohdalla (3,0). Väittämässä numero 15 (työni sisältää rutiineja) vastausten hajonta on vähäisintä (0,36) ja väittämässä 13 (toiminnan arviointi on jatkuvaa) vastausten hajonta on suurinta (1,18).

### 8.3 Esimiehen toiminta

Väittämissä 16–35 pyydettiin työntekijöitä arvioimaan esimiehen toimintaa. Työyhteisöt tarvitsevat johtajan, joka toimii tehokkaasti tietäen, mitkä ovat hänen velvollisuutensa ja roolinsa työyhteisöön nähden. (Järvinen 2006: 13, 27). Hajautetussa työyhteisössä esimieheltä vaaditaan muuntautumiskykyä perinteiseen johtamismalliin verrattuna. (Vilkman 2016: 58.)

Viiden väittämän kohdalla vastaajista vähintään kymmenen (70% tai enemmän) oli väittämien kanssa samaa mieltä. Heidän mielestään vuorovaikutus esimiehen kanssa on avointa. Työntekijä saa häneen nopeasti yhteyttä, hän kuuntelee työntekijää ja on keskustelun aikana läsnä. Esimies käyttäytyy asiallisesti. Vastausten keskiarvo on välillä 3,86 - 4,36. Hajontaa vastausten ympärillä on 0,58 - 0,86. Mielipiteet ovat samansuuntaisia vastaajien kesken.

Vastaajista vähintään seitsemän (50%), mutta alle kymmenen (70%) olivat kymmenen väittämän kanssa samaa mieltä. Esimies on helposti lähestyttävä. Hän on johdonmukainen ja toimintamalli on ratkaisukeskeistä. Hän antaa työntekijöille positiivista palautetta. Esimiehen toiminta koetaan oikeudenmukaiseksi. Hänen toimintamallinsa on innostavaa ja itseohjautuvuutta tukevaa. Hän huolehtii työntekijöiden työturvallisuudesta. Esimiehen

asenne on positiivinen. Keskiarvovastausten arvo on selkeästi muita osa-alueita vähemmän. Arvot sijoittuvat välille 3,43 – 3,86. Hajontaa vastausten välillä on 0,65 – 0,94, mielipiteissä ei siis ole suurta hajontaa vastaajien kesken.

Esimiehen toiminta on viiden työntekijän mielestä läpinäkyvää, tämä on 36% kaikista vastauksista. Neljä (28%) oli eri mieltä väittämän kanssa ja viisi työntekijää (36%) ei ollut samaa eikä eri mieltä. Keskiarvo on 3,21 ja mielipiteiden välinen hajonta on 1,05. Vastajat ovat erimielisiä toiminnan läpinäkyvyydestä keskenään.

Esimiestoiminnan ei koeta tukevan työyhteisön toimintaa eikä esimieheen voida luottaa. Viisi vastaajaa neljästätoista on ”jokseenkin samaa mieltä” tai ”täysin samaa mieltä” näiden kahden väittämän kanssa. Keskiarvo jää hieman yli kolmeen ja hajontaa vastauksilla on 1,05. Esimiehen luottamus ja tuki työyhteisölle aiheuttaa eroja vastauksissa runsaasti.

Aikaa henkilöstön asioihin esimiehellä ei koeta olevan riittävästi. Väittämässä 28 ajankäytön riittävydestä viisi työntekijää oli samaa mieltä ja viisi työntekijää taas eri mieltä väittämän kanssa. Neljä vastaajaa ei ollut samaa eikä eri mieltä. Keskiarvovastaus jää hieman yli kolmeen (3,14) ja hajontaa vastauksilla on 1,10. Esimiehen ajankäytön suhteen mielipiteet eroavat runsaasti toisistaan.

Neljä työntekijää kokee esimiehen arvostavan työntekijöitä. Viisi taas ei koe saavansa arvostusta ja viisi työntekijää ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa. Keskiarvovastaus on 3,07 ja hajontaa vastausten välillä on 1,07.

Taulukossa 4. on kuvattu esimiehen toimintaa arvioivat tekijät numeerisesti. Tuloksissa näkyy vastausten jakautuminen eri vastausvaihtoehtojen välille (keskihajonta), keskimääräinen arvo ja yhdistettyjen vastausvaihtoehtojen suhteellinen frekvenssi.

Taulukko 4. Esimiehen toiminta.

Väittäjä	Täysin / jokseenkin eri mieltä f / %	Ei samaa eikä eri mieltä f / %	Täysin / jokseenkin samaa mieltä f / %	Keskiarvo / Hajonta
16 Vuorovaikutus esimiehen kanssa on avointa		4 / 28,57	10 / 71,43	3,86/ 0,66

17 Esimieheni on helposti lähestyttävä	2 / 14,29	3 / 21,43	9 / 64,29	3,64/ 0,93
18 Keskustellessani esimieheni kanssa, hän on läsnä	1 / 7,14	1 / 7,14	12 / 85,71	4,14/ 0,86
19 Esimieheni kuuntelee asiaini	1 / 7,14		13 / 92,85	4,21/ 0,80
20 Esimiehen toiminta on johdonmukaista	3 / 21,43	2 / 14,29	9 / 64,28	3,50/ 0,94
21 Esimiehen toiminta on ratkaisukeskeistä		5 / 35,71	9 / 64,29	3,79/ 0,70
22 Esimiehen toiminta on läpinäkyvää	4 / 28,57	5 / 35,71	5 / 35,72	3,21/ 1,05
23 Esimies toimii oikeudenmukaisesti	3 / 21,43	2 / 14,29	9 / 64,28	3,50/ 0,94
24 Esimieheen voi luottaa	2 / 14,28	7 / 50,00	5 / 35,72	3,36/ 1,15
25 Esimiehen toiminta tukee työyhteisön yhteistyötä	3 / 21,43	6 / 42,86	5 / 35,71	3,21/ 0,89
26 Esimies innostaa työntekijöitä kohti yhteisiä tavoitteita	1 / 7,14	6 / 42,86	7 / 50,00	3,50/ 0,76
27 Esimiehen toiminta tukee itseohjautuvuutta	1 / 7,14	4 / 28,57	9 / 64,29	3,71/ 0,83
28 Esimiehellä on aikaa keskittyä henkilöstön asioihin	5 / 35,71	4 / 28,57	5 / 35,72	3,14/ 1,10
29 Esimies arvostaa työntekijöitä	5 / 35,71	5 / 35,71	4 / 28,58	3,07/ 1,07
30 Esimieheni huolehtii työturvallisuudestani		5 / 35,71	9 / 64,29	3,86/ 0,77
31 Saan esimieheen nopeasti yhteyttä		2 / 14, 29	12 / 85,71	4,36/ 0,74
32 Saan esimieheltä palautetta	2 / 14,29	4 / 28,57	8 / 57,14	3,43/ 0,76
33 Saamani palaute on positiivista		7 / 50,00	7 / 50,00	3,57/ 0,65
34 Esimies käyttäytyy asiallisesti		1 / 7,14	13 / 92,86	4,21/ 0,58
35 Esimiehen asenne on positiivinen		6 / 42,86	8 / 57,14	3,79/ 0,80

Vastausten vaihteluväli sijoittuu kaikille mielipidesarakkeille 1-5 (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä). Keskiarvo on korkein väittämän numero 31 (saan esimieheen nopeasti yhteyttä) kohdalla (4,36) ja matalin väittämän numero 29 (esimies arvostaa työntekijöitä) kohdalla (3,07). Väittämässä numero 33 (saamani palaute on positiivista) vastausten välinen hajonta on vähäisintä (0,36) ja väittämässä numero 24 (esimieheen voi luottaa) vastausten välinen hajonta on taas suurinta (1,18).

#### 8.4 Työyhteisön toiminta

Väittämässä 36-46 pyydettiin arvioimaan työyhteisön toimintaa työntekijän näkökulmasta. Esimiehen ja työyhteisön jäsenten täytyy tunnustaa ryhmätyöskentelyn toimivuus. Näin on helppo kehittää työtä ja kehittyä työssä kohti asetettuja tavoitteita. (Järvinen 2006: 51.)

Seitsemällä osa-alueella vastaajista vähintään 70% (n=10 tai enemmän) oli väittämien kanssa samaa mieltä. Työyhteisössä on sovittu yhteisistä toimintamalleista. Työyhteisö ja esimies tapaavat säännöllisesti ja tapaamisten määrä on sopiva. Yhteydenpito on virtuaalisesti mahdollista ja siihen on riittävästi välineitä käytössä. Välineet ovat helppokäyttöisiä. Esimiehen viestintä on säännöllistä. Keskiarvovastausten luku on 4,14 – 4,64 ja hajontaa vastausten välillä 0,50 – 1,12. Vastausten välillä on runsaasti eroavaisuuksia.

Kolmella osa-alueella työntekijöistä 50-69% (n=7-9) oli samaa mieltä väittämien kanssa. Virtuaalisen yhteydenpidon määrä on sopiva. Työntekijöiden väliset suhteet koetaan hyviksi. Virheistä otetaan opiksi eikä työntekijöitä syyllistetä. Keski-arvo on 3,36 – 4,00 välillä ja hajontaluku on 0,74 – 0,93. Näissä väittämässä työntekijät ovat olleet enemmän samaa mieltä keskenään kuin edellisissä väittämässä.

Väittämässä numero 44, joka käsitteli työyhteisön rentoa ilmapiiriä kuusi työntekijää (42%) oli väittämän kanssa samaa mieltä. Loput kahdeksan vastausta jakautuivat ”ei samaa eikä eri mieltä” ja ”jokseenkin eri mieltä” vaihtoehdoille. Tämä on yli 50% vastaajista. Keskiarvo vastausten välillä on 3,29 ja hajontaa vastausten välillä on 0,91.

Taulukossa 5. on kuvattu työyhteisön toimintaan vaikuttavien tekijöiden vastaukset numeerisesti. Tuloksissa näkyy vastausten jakautuminen eri vastausvaihtoehtojen välille

(keskihajonta), keskimääräinen arvo ja yhdistettyjen vastausvaihtoehtojen suhteellinen frekvenssi.

Taulukko 5. Työyhteisön toiminta.

Väittämä	Täysin / jokseenkin eri mieltä f / %	Ei samaa eikä eri mieltä f / %	Täysin / jokseenkin samaa mieltä f / %	Keskiarvo / Hajonta
36 Työyhteisössä on sovittu yhteisistä toimintamalleista		1 / 7,14	13 / 92,86	4,21 / 0,58
37 Työyhteisö ja esimies tapaavat säännöllisesti			14 / 100	4,64 / 0,50
38 Tapaamisten määrä on sopiva		2 / 14,29	12 / 78,57	4,14 / 0,66
39 Virtuaalinen yhteydenpito on mahdollista	2 / 14,29	1 / 7,14	11 / 78,57	4,12 / 1,12
40 Virtuaaliseen yhteydenpitoon on riittävästi välineitä	1 / 7,14	2 / 14,29	11 / 78,58	4,36 / 1,01
41 Yhteydenpitovälineet ovat helppokäyttöisiä		3 / 21,43	11 / 78,58	4,43 / 0,85
42 Virtuaalisen yhteydenpidon määrä on sopiva		5 / 35,71	9 / 64,28	4,0 / 0,88
43 Esimiehen viestintä on säännöllistä	1 / 7,14	2 / 14,29	11 / 78,57	4,14 / 0,95
44 Työyhteisössä on rento ilmapiiri	3 / 21,43	5 / 35,71	6 / 42,58	3,29 / 0,91
45 Työntekijöiden väliset suhteet ovat hyvät	2 / 14,29	5 / 35,71	7 / 50,00	3,36 / 0,74
46 Virheistä otetaan opiksi eikä työntekijöitä syyllistetä	3 / 21,43	4 / 28,57	7 / 50,00	3,36 / 0,93

Vastausten vaihteluväli sijoittuu mielipidesarakkeille 2-5 (jokseenkin eri mieltä – täysin samaa mieltä). Keskiarvo on korkein väittämän 37 (työyhteisö ja esimies tapaavat säännöllisesti) kohdalla (4,64) ja matalin väittämän 44 (työyhteisössä on rento ilmapiiri) kohdalla (3,29). Väittämässä numero 37 (työyhteisö ja esimies tapaavat säännöllisesti) vastausten välinen hajonta on vähäisintä (0,50) ja väittämässä 39 (virtuaalinen yhteydenpito on mahdollista) vastausten välinen hajonta on taas suurinta (1,12).

## 8.5 Työn kuormittavuus

Väittämissä 47-52 pyydettiin arvioimaan työn kuormittavuutta. Asiantuntijana työskennellessä riski liialliselle kuormittumiselle on korkea. Tämä näkyy erityisesti hajautetussa työyhteisössä (Vilkman 2016: 72).

Taulukossa 6. on esitetty työn kuormittavuutta mittaavat tekijät numeerisesti. Tuloksissa näkyy vastausten jakautuminen eri vastausvaihtoehtojen välille (keskihajonta), keskimääräinen arvo ja yhdistettyjen vastausvaihtoehtojen suhteellinen frekvenssi.

Taulukko 6. Työn kuormittavuus.

Väittäjä	Täysin / jokseenkin eri mieltä f / %	Ei samaa eikä eri mieltä f / %	Täysin / jokseenkin sa- maa mieltä f / %	Keskiarvo / Hajonta
47 Työni on monipuolista			14 / 100	4,29 / 0,47
48 Hallitsen työni vähintään hyvin			14 / 100	4,43 / 0,51
49 Hallitsen oman työni rajat		1 / 7,14	13 / 92,86	4,36 / 0,63
50 Työni sisältää vastuualueita		2 / 14,29	12 / 85,71	4,21 / 0,70
51 Vastuualueita on sopivasti suhteessa perustyöhön	1 / 7,14	6 / 42,86	7 / 50,00	3,50 / 0,76
52 Pystyn vaikuttamaan työn kuormittavuuteen	4 / 28,57		10 / 71,43	3,57 / 1,09

Viidellä osa-alueella yli kymmenen (<70%) työntekijää oli väittämien kanssa samaa mieltä. Työ on monipuolista ja se hallitaan vähintään hyvin. Työn määrittelemät rajat ovat hallinnassa. Työ sisältää vastuualueita ja työn kuormittavuuteen voidaan itse vaikuttaa. Vastausten keskiarvo 3,57 – 4,43 ja hajontaa vastausten välillä on 0,51 -1,09. Kuormittavuuden vaikuttamisessa vastausten välinen hajonta oli suurinta.

Yhden väittämän kohdalla vastaajista puolet (50%) oli väittämän kanssa samaa mieltä. Vastuualueita koetaan olevan sopivasti perustyöhön nähden. Työntekijöistä kuusi ei ollut samaa eikä eri mieltä ja yksi oli eri mieltä väittämän kanssa. Keskiarvo on 3,50 ja hajontaa vastausten välillä on 0,76.



Vastausten vaihteluväli sijoittuu mielipidesarakkeille 2-5 (jokseenkin eri mieltä – täysin samaa mieltä). Keskiarvo on korkein väittämän 48 (hallitsen työni vähintään hyvin) kohdalla (4,43) ja matalin väittämän 51 (vastuualueita on sopivasti suhteessa perustyöhöni) kohdalla (3,50). Väittämässä numero 47 (työni on monipuolista) vastausten välinen hajonta on vähäisintä (0,47) ja väittämässä 52 (pystyn vaikuttamaan työni kuormittavuuteen) vastausten välinen hajonta on taas suurinta (1,09).

## 8.6 Työntekijän oma toiminta

Väittämien 53-68 avulla selvitettiin työntekijän oman toiminnan näkyvyyttä vastaajille. Työntekijältä vaaditaan asiantuntijuutta ja itseohjautuvuutta hajautetussa työyhteisössä toimiessa. (Vilkman 2016: 123).

Kaikilla muilla aiheen osa-alueilla työntekijöistä vähintään puolet (50%, n=7) oli väittämien kanssa samaa mieltä, paitsi väittämässä 56 (yhteistyöverkostoni on toimiva). Muiden väittämien kohdalla keskiarvovastaukset liikkuvat 2,93 ja 5,00 välillä. Vastausten vaihteluväli 0,00 - 1,07.

Työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä ja ymmärtävät yhteistyön merkityksen muihin työntekijöihin ja sidosryhmiin nähden. He tietävät mitä yhteisillä toimintamalleilla tarkoitetaan ja he kertovat noudattavansa niitä. Työntekijät kokevat olevansa avoimia ja sosiaalisia. He haluavat kehittää työtään ja kehittyä työssänsä. Teknologiaosaaminen ja perustyö hallitaan vähintään hyvin. Työntekijöillä on riittävästi itsensä johtamisen taitoja, he tervehtivät kollegoita tavatessaan ja pyytävät tarvittaessa apua muilta. He käyttäytyvät asiallisesti muita kohtaan.

Yhteistyöverkostoni on toimiva -väittämässä, neljä vastaajaa oli väittämän kanssa samaa mieltä. Neljä oli eri mieltä ja kuusi ei ollut samaa eikä eri mieltä. Keskiarvovastaus on 2,93 ja hajontaa vastausten välillä on 0,92. Keskiarvo on matala ja hajontaa keskiarvovastauksen ympärillä on alle yksi.

Taulukossa 7. on kuvattu työntekijän oman toiminnan näkyvyys työyhteisössä numeerisesti. Tuloksissa näkyy vastausten jakautuminen eri vastausvaihtoehtojen välille (keskihajonta), keskimääräinen arvo ja yhdistettyjen vastausvaihtoehtojen suhteellinen frekvenssi.

Taulukko 7. Työntekijän oma toiminta.

Väittäjä	Täysin / jokseenkin eri mieltä f / %	Ei samaa eikä eri mieltä f / %	Täysin / jokseenkin sa- maa mieltä f / %	Keskiarvo / Hajonta
53 Olen sitoutunut työhöni			14 / 100	4,64 / 0,50
54 Ymmärrän yhteistyön merkityksen muihin työntekijöihin nähden			14 / 100	4,86 / 0,36
55 Ymmärrän yhteistyön merkityksen muihin sidosryhmiin nähden			14 / 100	4,64 / 0,50
56 Yhteistyöverkostoni on toimiva	4 / 28,57	6 / 42,86	4 / 28,57	2,93 / 0,92
57 Tiedän mitä tarkoitetaan yhteisillä toimintamalleilla			14 / 100	4,57 / 0,51
58 Noudatan yhteisiä toimintamalleja			14 / 100	4,50 / 0,52
59 Olen avoin		2 / 14,29	12 / 85,71	4,21 / 0,70
60 Olen sosiaalinen	1 / 7,14		13 / 92,86	4,29 / 0,83
61 Olen halukas kehittämään työssäni		1 / 7,14	13 / 92,86	4,43 / 0,65
62 Olen halukas kehittämään työtäni		3 / 21,43	11 / 78,57	4,21 / 0,80
63 Hallitsen työni vähintään hyvin			14 / 100	4,64 / 0,50
64 Teknologiaosaamiseni on vähintään hyvällä tasolla	2 / 14,29	2 / 14,29	10 / 71,42	3,93 / 1,07
65 Minulla on riittävästi itseni johtamisen taitoja			14 / 100	4,29 / 0,47

66 Tervehdin kollegoita tavatessani			14 / 100	5,00 / 0,00
67 Pyydän apua tarvittaessa	1 / 7,14		13 / 92,86	4,57 / 0,85
68 Käyttäytymiseni on asiallista			14 / 100	4,64 / 0,50

Vastausten vaihteluväli sijoittuu kaikille mielipidesarakkeille 1-5 (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä). Keskiarvo on korkein väittämän 66 kohdalla (5,0) ja matalin väittämän 56 kohdalla (2,93). Väittämässä numero 66 vastausten hajonta on vähäisintä (0,00) ja väittämässä 64 vastausten hajonta on suurinta (1,07).

### 8.7 Sisäisen kulttuurin näkyvyys vastauksissa

Sisäisen kulttuurin näkyvyyttä vastauksissa arvioitiin tietoteknisen osaamisen kartoittamiseksi sekä arvioimaan työntekijöiden näkyvää ja kuuluvaa käyttäytymistä. Tavoitteena oli selvittää tuoko sisäiset kulttuurilliset erot eroavaisuuksia annettuihin vastauksiin nähdessä. Edellä mainittujen asioiden kartoittamiseksi käytettiin taustatekijöistä ikää, koulutustaustaa ja työyhteisön koon merkitystä suhteessa väittämiin numero 41, 64, 66 ja 68. Vastaukset on ilmoitettu keskiarvolukeman ja vastausten keskinäisen hajonnan lukevilla. Yksittäisiä vastauksia ei haettu, vaan eroavaisuuksia eri ryhmittymien välisissä vastauksissa. Kaikissa vaihtoehdoissa tervehtiminen toteutui 100% taustatekijästä riippumatta.

Taulukossa 8. on kuvattuna keskiarvolukemat ja hajonta saatujen vastausten välillä. Saatujen tulosten mukaan teknologia osaaminen on heikompaa 1950- ja 1960-luvulla syntyneiden keskuudessa, kuin sitä nuoremmilla henkilöillä. 1960-luvulla syntyneillä vastauksissa on havaittavissa suurempaa hajontaa kuin 1950-luvulla syntyneiden keskuudessa. Lisäksi 1960-luvulla syntyneiden mielestä yhteydenpitovälineiden käytön helpoudessa keskiarvo on matalampi kuin muissa ryhmissä. 1980-luvulla syntyneiden vastaajien vastausten välillä on eniten hajontaa havaittavissa. Muiden väittämien kohdalla vastaukset ovat yhteneväiset ja keskiarvovastaukset ovat liikkuneet samaa mieltä osaluilla (4-5).

Taulukko 8. Ikäjakauten heijastuvuus teknologiaosaamiseen sekä näkyvään ja kuuluvaan käyttäytymiseen.

Ikäjakautta	1950-luku	1960-luku	1970-luku	1980-luku	1990-luku
Väittämä	keskiarvo / hajonta	keskiarvo / hajonta	keskiarvo / hajonta	keskiarvo / hajonta	keskiarvo / hajonta
41 Yhteydenpitovälineet ovat helppokäyttöisiä	5,0 / 0,00	3,0 / 0,00	5,0 / 0,00	4,33 / 0,82	5,0 / 0,00
64 Teknologiaosaamiseni on vähintään hyvällä tasolla	2,67 / 0,58	3,0 / 1,41	5,0 / 0,00	4,50 / 0,55	4,50 / 0,71
66 Tervehdin kollegoita tavatessani	5,0 / 0,00	5,0 / 0,00	5,0 / 0,00	5,0 / 0,00	5,0 / 0,00
67 Pyydän apua tarvittaessa	4,0 / 1,73	4,50 / 0,71	5,0 / 0,00	4,83 / 0,41	4,50 / 0,71
68 Käyttäytymiseni on asiallista	4,67 / 0,58	4,50 / 0,71	5,0 / 0,00	4,50 / 0,55	5,0 / 0,00

Taulukkoon 9. on koottuna koulutustaustan merkitys saatuihin vastauksiin. Koulutustaustalla näyttää saatujen tulosten perusteella olevan merkitystä teknologiaosaamiseen. Muilla osa-alueilla tulokset vertailuryhmien välillä ovat lähellä toisiaan. Eroa on havaittavissa kuitenkin vastausten hajonnassa. Ammattikoulutaustaisilla vastausten välinen hajonta on suurempaa kuin ammattikorkeakoulutaustaisilla. Teknologiaosaamisen keskiarvo on 3,17, muilla osa-alueilla kummassakin verrokkiryhmässä vastaukset ovat samaa mieltä osa-alueella (4-5).

Taulukko 9. Koulutustausta heijastuminen saatuihin vastauksiin.

Koulutustausta	Ammattikoulu	Ammattikorkeakoulu
Väittämä	keskiarvo / hajonta	keskiarvo / hajonta
41 Yhteydenpitovälineet ovat helppokäyttöisiä	4,33 / 1,03	4,5 / 0,76
64 Teknologiaosaamiseni on vähintään hyvällä tasolla	3,17 / 1,17	4,5 / 0,53
66 Tervehdin kollegoita tavatessani	5,0 / 0,00	5,0 / 0,00
67 Pyydän apua tarvittaessa	4,33 / 1,21	4,75 / 0,46
68 Käyttäytymiseni on asiallista	4,67 / 0,52	4,63 / 0,52

Taulukossa 10. on kuvattu toimipaikan koon näkyminen saaduissa vastauksissa. Tuloksissa on nähtävissä, että teknologiaosaaminen on suuremmissa toimipaikoissa selkeästi

vähäisempää kuin pienemmässä toimipaikassa työskentelevien keskuudessa. Lisäksi vastausten keskinäinen hajonta on suurempaa väittämien 64 (teknologiaosaamiseni on vähintään hyvällä tasolla) ja 67 (pyydän apua tarvittaessa) kohdalla suuremmissa toimipaikassa verrattuna pienempään toimipaikkaan. Muilta osin keskiarvovastaukset olivat sijoittuneet samaa mieltä sarakkeisiin väittämien kanssa (4-5).

Taulukko 10. Toimipaikan koon näkyvyys vastauksissa. Vastauksissa ei ole suuria keskinäisiä eroavaisuuksia havaittavissa.

Toimipaikan koko	1-2 henkilöä	4-5 henkilöä
Väittämä	keskiarvo / hajonta	keskiarvo / hajonta
41 Yhteydenpitovälineet ovat helppokäyttöisiä	4,43 / 0,79	4,43 / 0,98
64 Teknologiaosaamiseni on vähintään hyvällä tasolla	4,57 / 0,53	3,29 / 1,11
66 Tervehdin kollegoita tavatessani	5,0 / 0,00	5,0 / 0,00
67 Pyydän apua tarvittaessa	4,71 / 0,49	4,43 / 1,13
68 Käyttäytymiseni on asiallista	4,57 / 0,53	4,71 / 0,49

Taulukossa 11. on kuvattu työsuhteen laadun näkyminen saaduissa tuloksissa. Toistaiseksi voimassa olevien työsuhteiden keskuudessa teknologiaosaaminen on heikompaa, kuin määräaikaisen työsuhteen omaavilla työntekijöillä. Vastausten välinen hajonta on suurempaa toistaiseksi voimassa olevalla työsopimuksella olevalla työntekijällä väittämien 64 (teknologiaosaamiseni on vähintään hyvällä tasolla) ja 67 (pyydän apua tarvittaessa) kohdalla. Muissa väittämissä vastaajat ovat olleet samaa mieltä väittämän kanssa ja vastausten välinen hajonta on alueella 0,00 – 0,89. Yhteydenpitovälineiden käyttö on helppoa kummassakin vertailuryhmässä.

Taulukko 11. Toistaiseksi voimassa olevan työsuhteen ja määräaikaisen työsuhteen näkyvyys saaduissa vastauksissa.

Työsuhde	Toistaiseksi voimassa oleva	Määräaikainen työsuhde
Väittämä	keskiarvo / hajonta	keskiarvo / hajonta
41 Yhteydenpitovälineet ovat helppokäyttöisiä	4,33 / 0,87	4,60 / 0,89
64 Teknologiaosaamiseni on vähintään hyvällä tasolla	3,67 / 1,22	4,40 / 0,55

66 Tervehdin kollegoita tavatessani	5,0 / 0,00	5,0 / 0,00
67 Pyydän apua tarvittaessa	4,56 / 1,01	4,60 / 0,55
68 Käyttäytymiseni on asiallista	4,56 / 0,53	4,80 / 0,45

Taulukossa 12. on kuvattu työkokemuksen keston näkyminen saaduissa tuloksissa. Yli 20 vuoden työkokemuksen omaavalla työntekijällä näyttäisi olevan selkeästi matalammalla tasolla teknologiaosaaminen, kuin vähemmän aikaa työelämässä olleilla henkilöillä. Keskiarvo 2,80 (jokseenkin eri mieltä) väittämän kanssa yhdessä 0,84 hajonnan kanssa näyttää pitävän vastaukset täysin eri mieltä ja ei samaa eikä eri mieltä (1-3) vaihtoehtojen välissä.

Taulukko 12. Taulukossa on nähtävissä työkokemuksen näkyminen saaduissa vastauksissa.

Työkokemus sosiaali- ja terveysalalta	Alle 10 vuotta	10-20 vuotta	yli 20 vuotta
Väittämä	keskiarvo / hajonta	keskiarvo / hajonta	keskiarvo / hajonta
41 Yhteydenpitovälineet ovat helppokäyttöisiä	4,33 / 0,82	5,0 / 0,00	4,20 / 1,30
64 Teknologiaosaamiseni on vähintään hyvällä tasolla	4,50 / 0,55	4,67 / 0,58	2,80 / 0,84
66 Tervehdin kollegoita tavatessani	5,0 / 0,00	5,0 / 0,00	5,0 / 0,00
67 Pyydän apua tarvittaessa	4,83 / 0,41	4,67 / 0,58	4,20 / 1,30
68 Käyttäytymiseni on asiallista	4,67 / 0,52	4,67 / 0,58	4,60 / 0,55

Pisimpään alalla työskentelevillä yhteydenpitovälineiden käyttö on helppoa, mutta verrattuna muihin ryhmiin arvo on matalampi. Vastausten välillä on suurempaa hajontaa yhteydenpitovälineiden helppouteen ja avun pyytämisen välillä tarkasteltuna, kuin muissa vertailuryhmissä. Muissa väittämässä vastaajat ovat olleet samaa mieltä väittämän kanssa eikä hajonta vastausten välillä ole suurta.

Kyselylomakkeen väittämäosion (kysymysnumerot 6-68) tuloksilla on saatu vastaus kumpaankin asetettuun tutkimuskysymykseen.

## 8.8 Avoimen kysymyksen sisällön analyysi

Avoimen kysymyksen avulla annettiin vastaajille mahdollisuus kertoa vielä sanallisesti millaista tukea esimieheltä kaipaavat. Avoimeen kysymykseen vastasi 50% (n=7) vastaajista.

Vastaukset on esitetty kolmen eri analysointivaiheiden avulla. Ensimmäisessä vaiheessa alkuperäisilmaisut on redusoitu eli pelkistetty lyhyempään ilmaisumuotoon. Taulukossa 13. kuvataan avoimien vastausten aineiston redusointi eli pelkistäminen.

Taulukko 13. Aineiston pelkistäminen.

Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaus
<i>"Positiivista palautetta onnistumisista"</i>	Positiivisen palautteen antaminen
<i>"Arvostusta työstä, jonka kuormittavuutta lisätään jatkuvasti. Jaksako työntekijä alati kuormittavassa työtahdissa ilman näkyviä tuloksia? (esim. mahdollisuus palautteen antoon?)"</i>	Työn arvostaminen Palautteen antaminen
<i>"Muutosten perusteluiden avoimuutta ja muutettujen tilanteiden arviointia koko työyhteisössä. (Onko toimintamuutos ollut toimivaa vai pitäisikö sitä edelleen kehittää?)"</i>	Muutosten perustelua Muutettujen tilanteiden arviointia
<i>"Koen turhauttavana, ettei esimiesten puolelta sovitut asiat ei läheskään aina etene sovituksessa ajassa tai asioita jää hoitamatta. Se ei tue käsitystä siitä, että esimiehet arvostaisivat työntekijöiden työtä."</i>	Turhautuneisuus asioiden hoitamattomuudesta Esimiehen arvostuksen puute työntekijöitä kohtaan
<i>"Toivoisin lisää kehittämistä ja työyksikön yhtenäistämistä sekä siihen kouluttamista. Koen, että työyksikön ammattitaitoa voisi hyödyntää kaupungilla laajemmin. Toivoisin tukea esimiehiltä siihen, että koko työyhteisö kehittyisi eteenpäin ja kehittäminen olisi yhteinen päämäärä, vaikka tämä on haastavaa meidän työyksikössä."</i>	Työn kehittämisen lisääminen Työyhteisön yhtenäistäminen Ammattitaitojen monipuolinen käyttäminen Esimiehiltä saatava tuki kehittämiseen Työyhteisön kehittyminen eteenpäin olisi yhteinen päämäärä
<i>"Positiivisuutta voisi kehittää myös niin, että esimiehet toisi sitä enemmän esille. Esim. positiivisten keissien avulla kokouksessa tai kokouksessa tehtävien alaan liittyvien tehtävien avulla."</i>	Positiivisen palautteen puuttuminen
<i>"Enemmän palautetta, jotta voisin kehittyä työssäni."</i>	Palautteen saaminen kehittymisen tueksi

<i>"Yhteisten pelisääntöjen ja sovittujen toimintamallien toteutumisen säännöllistä seuraamista."</i>	Toimintamallien jatkuva arviointi
<i>"Pienen yksikön puolesta puhumista, meidän koulutuksen ja osaamisen ymmärtämistä ja arvostusta."</i>	Puolesta puhuminen Koulutuksen ja osaamisen ymmärtämisen lisääminen
<i>"Tuetaan työntekijän omaa halua kehittyä työssään ja mahdollistetaan se. Sekä antaa mahdollisuus kehittää omaa ja työyhteisön työtä."</i>	Työntekijän kehittymisen tukeminen ja mahdollistaminen. Työn ja työyhteisön kehittämisen tukeminen
<i>"Olen sitä mieltä, että kaikki esimieheni eivät tiedä, minkälaista työtä teemme. Tämä lisää ongelmia esimerkiksi työn vaatavuutta/kuormittavuutta arvioidessa sekä esimerkiksi esimiehiltä tulevia vaatimuksia/tavoitteita noudattaessa. Kaipaisin myös lisää arvostusta esimiehiltä työtäni kohtaan. Sijaisten kohtelussa on monta asiaa pielessä ja etenkin siinä huomaa arvostuksen puutteen."</i>	Ymmärrys työnkuvasta huono. Arvostuksen lisääminen työntekijöitä kohtaan

Työntekijät kokevat kaipaavansa esimiehiltä enemmän itsensä ja työnsä arvostusta. He toivovat saavansa enemmän palautetta työstään. He toivovat, että esimies puhuu työyhteisön puolesta. Toiminnan muutoksia tehtäessä esimiesten tulisi perustella asioita. Muutosten toimivuutta tulisi arvioida säännöllisemmin. He toivovat, että esimiehet tekisivät eteen tulleita henkilöstöä koskevat päätökset nopeammin. Työntekijät toivovat enemmän tukea työn kehittämiseen ja työyhteisön toimintatapojen yhtenäistämiseen. He haluaisivat, että esimiehet ymmärtäisivät mistä heidän työssään on kyse.

Toisessa vaiheessa pelkistetty aineisto jaettiin alaluokkiin klusteroinnin eli ryhmittelyn avulla. Taulukossa 14. on redusoidut vastaukset klusteroituna.

Taulukko 14. Aineiston ryhmittely pelkistetystä ilmaisusta alaluokkiin.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Positiivisen palautteen antaminen Palautteen antaminen Palautteen saaminen kehittymisen tueksi Positiivisen palautteen puuttuminen	Kommunikointi
Työn arvostaminen Esimiehen arvostuksen puute työntekijöitä kohtaan Arvostuksen lisääminen työntekijöitä kohtaan Puolesta puhuminen	Arvostus



Muutosten perustelua Muutettujen tilanteiden arviointia Toimintamallien jatkuva arviointi	Muutosten Perustelu ja arviointi
Turhautuneisuus asioiden hoitamattomuudesta	Ajankäyttö
Työn kehittämisen lisääminen Ammattitaitojen monipuolinen käyttäminen Esimiehiltä saatava tuki kehittämiseen Työntekijän kehittymisen tukeminen ja mahdollistaminen Työn ja työyhteisön kehittämisen tukeminen	Työn kehittäminen
Työyhteisön yhtenäistäminen Työyhteisön kehittyminen eteenpäin olisi yhteinen päämäärä	Työyhteisön kehittyminen
Koulutuksen ja osaamisen ymmärtämisen lisääminen Ymmärrys työkuvasta huono	Työnkuvan ymmärtäminen

Esimesten tulisi kiinnittää huomiota kommunikoinnin parantamiseen. Työntekijöiden kokemaa arvostuksen tunnetta tulisi lisätä. Toiminnassa tapahtuvien muutosten perustelua tulisi tehostaa, jotta ne olisivat työntekijöille selkeämpiä. Esimiehen työajan ajankäytön tulisi tehostua, jotta asiat hoituisivat viipymättä. Työn ymmärryksen lisäämistä ja kehittämisen ja kehittymisen mahdollistamista toivotaan myös esimiehiltä enemmän.

Kolmannessa vaiheessa saaduille alaluokille muodostetaan yläluokat ja pääluokat. Taulukossa 15. on kuvattu aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen.

Taulukko 15. Aineiston käsitteellistäminen.

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Arvostus Kommunikointi Ajankäyttö Muutosten Perustelu ja arviointi Työnkuvan ymmärtäminen	Esimiehen tietotaito	Esimestyön kehittäminen
Työn kehittäminen Työyhteisön kehittyminen	Kehittäminen ja kehittyminen	Toiminnan kehittäminen organisaatiossa

Esimiehen tulisi hallita työn substanssiosaaminen, jotta arvotusta työnkuvaa ja työntekijöitä kohtaan saataisiin lisättyä. Palautteen antamisen, muutosten perustelua ja ajankäytön tarkistamista varten esimiestoimintaa tulisi kehittää. Esimiesten tulisi tukea työn ja työyhteisön kehittymistä ja kehittämistä. Tätä varten tulisi organisaatiotasolla miettiä yksikön ja esimiestoiminnan tarkastamista.

Käsitteellistämisen avulla löydetään organisaatiotasolla ne osa-alueet, joita tulee kehittää. Kehittämisen avulla tulisi saada muutos näkyväksi työntekijöiden esittämillä osa-alueilla. Työntekijät kokevat tarvitsevansa tukea esimieheltä työn arvostamisessa, jotta esimies voi arvostaa työtä on hänen tunnettava työntekijöiden tekemä työ hyvin. He haluavat palautetta työstään. He toivovat esimieheltä muutettujen asioiden perustelua sekä toiminnan säännöllistä arviointia. He haluavat esimiehen tuen työyhteisön ja työn kehittämiseksi. Lisäksi esimiestyöltä toivotaan ajankäytön parantamista henkilöstön asioihin.

## 9 Pohdinta

### 9.1 Opinnäytetyön eettisyys

Tieteellisen tutkimuksen peruskivenä toimii eettinen toiminta. Tutkimus on eettisesti hyväksyttävissä, jos tutkimus on toteutettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Tutkimuksen tulokset ovat uskottavia ja luotettavia vain, jos tutkija on suorittanut tutkimuksen tieteellisen käytännön mukaisesti. (Tenk 2012.) Sosiaali- ja terveysalalla valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta käsittelee alaan liittyviä eettisiä kysymyksiä. Se antaa suosituksia potilaita ja asiakkaan asemaan liittyviin hoitosuositukseen. (Etene 2018.) Ohjeiden noudattaminen ja soveltaminen lainsäädännön määrittelemien rajojen mukaan on suuntaa antava normaali toimintamalli tieteellistä tutkimusta tehdessä. Hyvä käytäntö toimii myös tutkimusorganisaation laadunjärjestelmänä. Eettisyys ohjaa organisaatioiden itsesääätelyä ja toimintaa joka portaalla. (Tenk 2012.)

Eettisyyden toteutuminen varmistettiin noudattamalla Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) antamien ”Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa”- ohjetta (Tenk 2012). Lisäksi työssä noudatettiin Metropolia Ammatti-

korkeakoulun antamia ohjeita eettisyydestä (Metropolia AMK 2018). Kyselyn saatekirjeessä ei eettisyydestä huolimatta painotettu kyselyyn vastaamisen vapaaehtoisuutta. Kyselyyn sai vastata työaikana, jolloin se on osa työtehtäviä. Kyselyyn vastaaminen vei työntekijän työaikaa noin 10 minuuttia. Kyselylomakkeella kerätyt vastaukset julkaistiin, niin kuin ne on saatu. Mitään tuloksia ei jätetty ulkopuolelle. Tutkimusta tehdessä tutkijan tulee pitää omat mielipiteet ja asenteet erillään tutkimusmateriaalin vastauksista, ettei vastausten tulokset vinoudu tutkijan oman intressin mukaan.

Henkilötietojen suojaamisesta on EU:ssa säädetty vuonna 2016 henkilötietojen käsitteelyyn liittyvä asetus. Asetus koskee henkilötietojen keräämistä ja niiden käyttämistä. Asetuksen antama ohje tulee huomioida kyselyn aikana ja vastausten julkistamisen yhteydessä. Jokaisella henkilöllä on oikeus henkilötietojensa suojaamiseen. (EUR-Lex 2016.) Kyselylomakkeessa ei kysytty vastaajan henkilötietoja. Saadut vastaukset julkistettiin niin, ettei vastaaja ole tunnistettavissa. Eettisiä ohjeita noudatettiin läpi opinnäytetyöprosessin.

Opinnäytetyö on tehty yhden toimipaikan esimiestyön kehittämistä varten, joten sen tuloksia ei täysin pystytä muissa työyhteisöissä hyödyntämään. Opinnäytetyö on kuitenkin julkinen ja on kaikkien löydettävissä Theseus- tietokannassa. Työn tulokset käydään läpi työyhteisössä, jota opinnäytetyön tulokset koskevat. Työntekijöille ja linjajohdolle toimitetaan sähköinen versio opinnäytetyöstä. Työelämän yhteistyökumppani voi halutessaan tehdä artikkelin kaupungin sisäiseen intranettiin, esimiesviestiin tai Helsingin kaupungin henkilöstölehteen.

## 9.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Laadullinen tutkimus on luotettava, kun hankitun materiaalin avulla on saatu vastaus tutkimuskysymyksiin (Vilka 2015: 196). Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan koko tutkimusprosessin ajan jokaisen osa-alueen toteutuksen aikana. Tutkimus ei ole toistattavissa, koska jokainen vastauskerta on ainutlaatuinen. Eri tutkijat voivat kuitenkin löytää samankaltaisia tulkintoja, jos tutkija on osannut rakentaa tutkimuksensa osa-alueet oikein. (Vilka 2015: 196-198.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkimuksen läpinäkyvyys. Se liittyy myös tutkimuksen eettisyyteen. Mitään osioita ei saa poistaa ja niihin ei pidä lisätä omia arvi-

oita. Tutkimus koostuu muiden henkilöiden arvoista ja asenteista. Tutkijan ollessa samasta yhteisöstä, kuin tutkittavat, tulee ottaa huomioon myös puolueettomuus -näkökulma. (Vilkka 2015: 198.)

Määrällisten tulosten luotettavuus kohdistuu oikein valittuihin tutkimusmenetelmiin, -prosessiin ja -tuloksiin. Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Laadullisesti tehdyssä tutkimuksessa luotettavuutta käsitellään vakuuttavuuden kautta. Käytännössä tämä tarkoittaa tulosten käytettävyyttä ja hyödynnettävyyttä kehitettävässä organisaatiossa. (Toikko – Rantanen 2009: 121.) Reliabiliteetti tarkoittaa käytettyjen mittareiden ja tutkimusasetelman toimivuuden luotettavuutta. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on osattu mitata sitä mitä on ollut tarkoitus mitata. (Toikko – Rantanen 2009: 122.)

Opinnäytetyön luotettavuus varmistettiin eri vaiheiden aikana tapahtuvan jatkuvan arvioinnin, ulkopuolisen opponijan ja kyselylomakkeiden esitestauksen avulla. Tiedonhaussa käytettyjen kansainvälisten tutkimusten luotettavuusaste arvioitiin Joanna Briggs Instituutin laatimilla JBI-arviointilomakkeiden avulla (Hotus 2018). Käytettyjen tutkimusten sisältö avattiin analyysikehikkoon, joka on liitteessä 2. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset kyselylomakkeen avulla.

Timothy Dahlströmin vuonna 2013 tehdyssä kirjallisuuskatsauksessa todettiin työntekijöiden tarvitsevan eniten riittävää tukea esimieheltä, toimivaa kommunikointia ja luottamusta esimiehiltä etätöön onnistumiseksi (Dahlström 2013: 448). Opinnäytetyön tuloksissa näkyvät myös, että tuen määrää tulisi lisätä, kommunikointia tulisi kehittää toimivampaan suuntaan ja luottamussuhdetta työntekijöiden ja esimiehen välillä parantaa. Saadut tulokset ovat yhteneväisiä opinnäytetyössä käytetyn taustateorian kanssa, ja laaditun kyselylomakkeen avulla on saatu vastaukset tutkimuskysymyksiin. Nämä lisäävät työn reliabiliteettia ja validiteettia.

### 9.3 Johtopäätökset tuloksista ja kehittämisehdotukset

Kyselylomakkeen saatekirjeessä ei painotettu kyselyyn vastaamisen vapaaehtoisuutta. Tämä siksi, että työntekijät saivat vastata siihen työaikana, jolloin se on yksi työtehtävä. Vastamiseen oli arvioitu esitestauksen perusteella kuluvan aikaa noin kymmenen minuuttia. Kyselyyn vastausaika oli 10 päivää. Näin kaikilla oli mahdollisuus vastata kyselyyn. Ajankohta ajoitettiin niin ettei kukaan työntekijöistä ollut pitkällä vuosilomalla. Kaikki

työntekijät olivat tietoisia kyselyn tulemisesta, hyvissä ajoin ennen kyselyn lähetystä. Tästä oli suullisesti informoitu kaikkia työntekijöitä työyhteisön kuukausikokouksessa. Kyselyyn vastasi 14 työntekijää. Neljä jätti vastaamatta, joten vastausprosentti oli 78. Vastaamatta jättäminen voi heijastua monesta tekijästä, esimerkiksi työn kuormittavuudesta. Näitä tekijöitä ja niiden vaikutuksia työtehtävien suorittamiseen tulisikin tarkastaa ja syitä tähän miettiä koko työyhteisön kesken.

Kyselylomakkeen esitestauksessa ei tullut esiin epäselvyyksiä väittämien selkeydessä tai kysymysten asettelussa. Käytännössä kyselyn alettua osa työntekijöistä pyysi varmistusta tarkoitetaanko esimiehellä esimiestoimintaa yleensä, tiimiesimiestä vai osastonhoitajaa? Tämä tarkennettiin kaikille vastaajille, että kyselyssä esimiehellä tarkoitetaan esimiestoimintaa yleensä. Nykyiset esimiehet ovat toimineet vasta hetken kyseisen työyhteisön esimiestehtävissä eikä vakiintunutta käytäntöä esimiestoiminnalle ole ehtinyt muodostumaan. Osa työntekijöistä oli jo ehtinyt vastaamaan kyselyyn, joten heille lähetettiin kysely uudestaan. Tällä saatiin poistettua mahdollisen vinouman näkyminen tuloksissa, jossa osa vastauksista olisi heijastettuna henkilöön ja osa esimiestoimintaan yleensä.

Organisaation antamaan tukeen liittyvien vastausten keskiarvo jäi ”ei samaa eikä eri mieltä”- osioon. Vaihteluväli vastausten välissä oli matala, jolloin työyhteisössä koetaan organisaatioon liittyvät asiat samalla tavalla. Työntekijät tiesivät työnsä tarkoituksen ja tavoitteet. Heistä etäjohtajuus sopii työhön ja työ sisältää rutiineja. Organisaation tuki etäjohtamiselle, toiminnan säännöllinen arviointi ja työjärjestelyt kaipaavat tarkastamista.

Esimiestoimintaan kohdistuneissa väittämässä oli runsaasti hajontaa vastausten välillä. Esimiestyötä kehitettäessä olisi hyvä selvittää, mistä voimakkaat mielipidevaihtelut johtuvat. Vai näkyikö tuloksissa kuitenkin epätietoisuus siitä, kehen vastaukset pitäisi kohdistaa? Lisäksi vastausten keskiarvo jäi selkeästi muita osa-alueita alemmalle tasolle (ei samaa eikä eri mieltä). Onko vastauksissa tilannesidonnaisuutta vai miksi selkeää vastausta ei ole osattu antaa? Esimies on keskustelun aikana läsnä ja hän kuuntelee työntekijöitä. Esimieheen saadaan nopeasti yhteyttä ja hän käyttäytyy asiallisesti. Nämä osa-alueet eivät tarvitse kehittämistä, mutta niiden toimivuus tulee varmistaa jatkossakin. Tulisikin miettiä miten muuttaa hajautetussa työyhteisössä esimiestoimintaa niin, että se tukee työyhteisön toimintaa, toiminta olisi läpinäkyvämpää, esimieheen voitaisiin luottaa ja esimiehellä olisi riittävästi aikaa perehtyä henkilöstön asioihin. Työntekijät kaipaavat lisää työhön ja työntekijöihin kohdistuvaa arvostusta. Organisaation linjajohdon tulisi

mieltä niitä keinoja, joilla arvostuksen tunnetta saataisiin lisättyä ja ottaa ne myös käyttöön.

Työn kuormittavuuteen tulee jatkossa kiinnittää huomiota. Työntekijät ovat kokeneet olevansa itseohjautuvia, mutta työn kuormittavuuteen ei kuitenkaan pystytä itse vaikuttamaan. Ilmiön syytä kannattaisi selvittää tarkemmin. Mikä aiheuttaa sen, ettei työntekijä pysty itse vaikuttamaan omaan toimintaansa työssä? Hajautetussa työyhteisössä itsensä johtaminen on kuitenkin keskeisessä roolissa. Onko kyselyn ajankohtana ollut jokin tekijä, joka on lisännyt kuormitukseen kohdistuvaa kokemusta? Tarvitseeko työntekijät perehdytystä työhön tai lisäkoulutusta enemmän, jotta valmius työskennellä itsenäisesti paranee?

Heikompi teknologiaosaaminen 1950-1960 – luvulla syntyneiden keskuudessa herättää kysymyksen mistä tämä johtuu? Teknologia on kehittynyt viimeisten vuosikymmenten aikana nopeassa tahdissa ja teknologiaosaamista tarvitaan nykyään runsaasti terveydenhuoltoalalla ja lähes kaikissa päivittäisasiainneissa normaalissa arjessa. Tietotekniset laitteet eivät välttämättä kiinnosta ihmisiä siinä määrin, että koulutuksiin hakeuduttaisiin omatahtoisesti tai niiden käytöstä ei olla yhtä kiinnostuneita kuin nuoremmat työntekijät ovat. Ikäryhmien sisällä oli havaittavissa hajontaa vastausten välillä, joten syntymävuosikymmen ei pelkästään selitä matalampaa osaamista tietotekniikan tuntemisessa.

Tuloksissa oli havaittavissa myös työssäoloajan näkyvyys tietoteknisissä taidoissa. Pidempään työssä olleet hallitsivat laitteet heikommin. Ikä voi olla yksi tekijöistä, mutta myös kiinnostus laitteita kohtaan voi olla vähäistä. Työtä ei itsessään suoraan tehdä tietoteknisillä laitteilla vaan perustyötä tehdään ihmisten kanssa laitteita apuna käyttäen. Koulutuksia tai opastuksia tulisi tarjota sitä tarvitseville ensisijaisesti, jotta työnteon sujuvuus saadaan varmistettua jatkossakin digitalisaation kehittyessä ja lisääntyessä.

Työntekijöiden tuen tarpeen kohteita saadaan kehitettyä esimiestyötä kehittämällä ja toiminnan tarkastamisen ja kehittämisen avulla. Esimiehen tulisi ymmärtää ja soveltaa johtamisessa etäjohtamisessa tarvittavia ominaisuuksia. Helsingin kaupunki panostaa esimiestoiminnan kehittämiseen, jolloin tätä tulisi hyödyntää esimiestoiminnan kehittämiseksi. Organisaatiossa vain osa työyhteisöistä toimii hajautetusti, jolloin myös linjajohdon ymmärrystä etäjohtamiseen ja hajautetun työn vaatimuksiin tulisi lisätä. Hajautetulle työyhteisölle tulisi olla mahdollisuus kehittää toimintaa ilman voimakkaita rajoituksia tai

byrokraattisia toimenpiteitä. Ketteryyttä työyhteisön kehittämisessä tulisi tukea enemmän.

#### 9.4 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimuksena olisi hyvä selvittää onko työnantaja saanut työkaluja esimiestyön kehittämiseksi. Onko tilanne 1-2 vuoden kuluttua ennallaan tai muuttunut työntekijöiden toivomaan suuntaan? Jatkotutkimuksia olisi hyvä tehdä myös esimiestoiminnan muuttumisen näkyvyydestä vuosikymmenten aikana. Työyhteisössä on useita työntekijöitä, jotka ovat pitkään työskennelleet alalla. Miten esimiestoiminta on muuttunut heidän näkökulmastaan, vai onko siinä tapahtunut muutoksia?

Lisäksi työyhteisön ja esimiesten näkemyksiin olisi hyvä paneutua saman työn sisällä. On tehty tutkimuksia esimiehen tai työntekijän näkökulmasta, mutta ei molempien osapuolien näkökulmasta samassa työssä. Tästä voisi saada eri lähestymiskulmista tarkasteltuna useita eri näkökulmia esiin.

Työyhteisön sisäisen kulttuurin näkyvyyttä syvemmillä tasoilla olisi hyvä tutkia vielä tarkemmin omana tutkimuksenaan. Ristiintaulukointia eri vaihtoehtojen välillä ei tässä opinäytetyössä tehty. Sen avulla voitaisiin saada näkyvältä sisäisen kulttuurin tasolta vieläkin tarkempia ja syvempiä analysointeja sekä tuloksia esiin. Työyhteisön ollessa suurempi voisi sisäisen kulttuurin aihealueita ja näkökulmia tarkastella myös laajemmin ja syvemmin.

## Lähteet

Aij, Kjeld Haralad – Rapsaniotis, Sofia 2017. Leadership requirements for Lean versus servant leadership in health care: a systematic review of the literature. *Journal on Healthcare Leadership*. Iss.9. 2017. 1-14.

Dahlström, Timothy R. 2013. Telecommuting and Leadership style. *Public Personnel Management*. 42(3). 438–451.

Etene 2018. Verkkodokumentti. <<https://etene.fi/etusivu>>. Viitattu 11.4.2019.

EUR-Lex 2016. Verkkodokumentti. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=celex%3A32016R0679>. Viitattu 11.4.2019.

Grover, Simmy - Furnham, Adrian 2016. Coaching as a Developmental Intervention in Organisations: A Systematic Review of Its Effectiveness and the Mechanisms Underlying It. *Public Library of Science*. Iss. 4. 2016. 1-41.

Harmoinen, Merja 2014. Väitöskirja. Arvostava Johtaminen terveydenhuollossa. Tampereen yliopisto.

Heiskanen, Erika – Salo, Jari 2007. Eettinen Johtaminen. Tie Kestävään menestykseen. Talentum Media Oy. Helsinki.

Helsinki 2019. Verkkodokumentti. <<https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/strategia-ja-talous/kaupunkistrategia/strategia-ehdotus/#luku3>>. Viitattu 18.1.2019.

Helsinki 2019a. Verkkodokumentti. <<https://www.hel.fi/uutiset/fi/sosiaali-ja-terveysvirasto/kalasatamansote?pd=v>>. Viitattu 9.9.2019.

Hotus 2018. Verkkodokumentti. <<http://www.hotus.fi/jbi-fi/kriittinen-arviointi>>. Viitattu 27.12.2018.

Järvinen, Pekka 2006. *Onnistu Esimiehenä*. Juva: Wsoy.

Kankkunen, Päivi – Vehviläinen-Julkunen, Katri 2017. *Tutkimus hoitotieteessä*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

KvantiMOTV 2019: Verkkodokumentti. <<https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyse-lylomake/laatiminen.html#kysymysasettelu>>. Viitattu 4.1.2019.

KvantiMOTVa 2019: Verkkodokumentti. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/hajontaluvut/hajontaluvut.html>. Viitattu 8.6.2019.

Metropolia AMK 2018. Tutkimustyön lähtökohdat, prosessit ja menetelmät. Eettisyys. Opintojakso. >[https://moodle.metropolia.fi/pluginfile.php/799817/mod\\_resource/content/1/Eettisyys.pdf](https://moodle.metropolia.fi/pluginfile.php/799817/mod_resource/content/1/Eettisyys.pdf)>. Viitattu 16.12.2018.

Mihhailova, Gerda 2009. Management challenges arising from the use of virtual work. *Baltic Journal Of Management*. Vol. 4, Iss.1, 2009. 80-93.

Mäkijärvi, Markku 2013. Verkkodokumentti. Lean-menetelmä suomalaisessa terveydenhuollossa – kokemuksia ja haasteita HUS:ssa. MBA-tutkielma. <https://www.hus.fi/hus->



- tietoa/materiaalipankki/esitysmateriaalit/Yleinen%20piilokirjasto%20yksittisille%20tiedostoille/Lean-menetelma\_suomalaisessa\_terveydenhuollossa.pdf. Viitattu 13.3.2019.
- Nydegger, Rudy & Nydegger, Liesl 2010. Challenges in managing virtual teams. Journal of Business & Economics research. Littleton. Vol 8. Iss 3. March 2010: 69-82.
- Ojasalo, Katri – Moilanen, Teemu – Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Reijula, Jori – Ruohomäki, Virpi – Lahtinen, Marjaana – Aalto, Leena – Reijula, Emmi – Reijula Kari 2017. Työterveydenhuollon prosessien, palvelujen ja tilojen kehittäminen Lean-ajattelun avulla (TeLean). Työterveyslaitos. Helsinki.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. Viitattu 12.12.2018.
- Tem 2019. Verkkodokumentti. <<https://tem.fi/tyolainsaadanto>>. Viitattu 24.1.2019.
- Tenk 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Verkkodokumentti. <[https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)>. Viitattu 16.12.2018.
- Toikko, Timo – Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus Oy. Jyväskylä.
- Työsuojelu 2019. Verkkodokumentti. <<https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/oikeudet-ja-velvollisuudet-tyossa>>. Viitattu 24.1.2019.
- TTK 2018. Työturvallisuuskeskus. Digijulkaisut. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. <[https://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/eta-johtaminen\\_ja\\_virtuaalinen\\_vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/eta-johtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa)>. Viitattu 29.3.2019.
- Valve, Eero 2017. Esimiestyön merkitys työntekijälle hajautuneessa matriisiorganisaatiossa. Pro Gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto.
- Valvira 2016. Potilasturvallisuusopas. Verkkodokumentti. <https://www.valvira.fi/valvira>. Viitattu 29.3.2019.
- Vartiainen, Matti – Kokko, Niina – Hakonen, Marko 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, Ajan, Moninaisuuden Ja Viestinnän Johtaminen. Talentum. Jyväskylä.
- Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa - Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Tammi.
- Vilka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Juva: PS-kustannus.
- Vilkman, Ulla 2016. Etäjohtaminen. Talentum Pro. Helsinki.

## Systemaattinen tiedonhaku

Tietokanta	Hakusanat	Rajaukset	Viitteet
Academic Search Elite (Ebsco)	remote management <b>AND</b> challenges	11/2008 – 11/2018	72, joista otsikon perusteella 0.
	remote management <b>OR</b> long-distance leading, long-distance leadership <b>AND</b> challenges <b>OR</b> difficult, process, problems, challenges, difficulties	11/2010 – 11/2018 11/2010 – 11/2018 11/2013 – 11/2018 11/2015 – 11/2018	5515 kpl 4830 kpl 3472 kpl 2702 kpl
	remote <b>OR</b> long-distance, ranged <b>AND</b> management <b>OR</b> leadership <b>AND</b> challenges <b>OR</b> difficulties, problems <b>AND</b> managerial skills for employees	11/2010 - 1/2018	34 kpl, joista otsikon perusteella 0.
	E- management <b>OR</b> remote, management, virtual management	12/2008 – 12/2018	1188 kpl
	<b>AND</b> challenges, problems, difficulties	12/2008 – 12/ 2018	296 kpl
	<b>AND</b> employee <b>OR</b> worker, staff, personnel	12/2008 – 12/2018	14 kpl, joista otsikon perusteella 0.
Business Source Elite (Ebsco)	Remote <b>OR</b> long- distance <b>AND</b> management <b>OR</b> leadership <b>AND</b>	2008 – 2018 2010 – 2018 2015 -2018	746 kpl 609 kpl 260 kpl, joista otsikon perusteella 0.

	challenges, difficulties, problems		
Emeral Insight	e-management OR leadership, remote management, virtual management	12/2008 – 12/2018	122599 kpl
		12/2010 – 12/2018	42823 kpl
		12/2017 – 12/2018	17542 kpl
	AND problems OR challenges, difficulties	12/2008 – 12/2018	101441 kpl
		12/2010 – 12/2018	84080 kpl
		12/2015- 12/2018	38049 kpl
		12/2017 – 12/2018	15746 kpl
	AND employee OR worker, staff, personnel	12/2008 – 12/2018	96461 kpl
		12/2010 –12/2018	80378 kpl
		12/2015 – 12/2018	36570 kpl
		12/2017 – 12/2018	14675 kpl
		6/2018 – 12/2018	8706 kpl
Google Scholar	e-management	2010 -2018	787 000 sivua
		2017- 2018	305 000 sivua
	OR remote management, virtual management	2017 – 2018	228 000 sivua
	etäjohtaminen	2017 – 2018	118 kpl, joista tarkasteluun 6 kpl.

## Analyysikehikko

Artikkelin julkaisutiedot	Tarkoitus ja tutkimuskysymykset	Menetelmä ja asetelma	Keskeiset tulokset	Johtopäätökset
<p><b>2008:</b></p> <p><b>Management challenges arising from the use of virtual work;</b></p> <p><b>Mihhailova,</b></p> <p><b>Gerda</b></p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esiin mitä luonteenpiirteitä ja haasteita johtamisessa tarvitaan yleisesti työntekijöiden ammatillisuuden täyttämiseksi etätyötä tekevillä työntekijöillä.</p> <p>Sitoutuvatko monikulttuuriset työyhteisöt muita paremmin etätyöskentelyyn?</p> <p>Korostuuko etätyöskentelevän monikulttuurisen työyhteisön ja ammatillisen työryhmän välisessä yhteistyössä erilaiset ongelmat?</p> <p>Tietävätkö esimiehet eri ryhmien välisistä eroista, perinteinen työskentely vs. etätyö?</p> <p>Millaisia johtamismenetelmiä esimiehet käyttävät johtaessaan etätyötä tekeviä työntekijöitä?</p>	<p>Empiirinen tutkimus. Mukaan otettiin 2 palvelualan yritystä, joilla oli monikansallinen henkilöstö ja useamman vuoden kokemus etätyöskentelystä.</p> <p>Eestiläisessä yrityksessä työntekijöitä oli 22, joista kaikki osallistuivat tutkimukseen ja Venäläisessä yrityksessä työntekijöitä oli 120, joista 36 osallistui tutkimukseen.</p>	<p>Yhteydenpidossa käytettiin lähinnä sähköpostia tai Messengeriä. Vain jos kyseessä oli suuri ongelma, palaveri pidettiin face-to-face tai etäkokouksen avulla.</p> <p>Työntekijät kokivat olevansa erillään työyhteisöstä pelkän sähköisen yhteydenpidon myötä. Lisäksi he kokivat turhautuneisuutta, kun vastausten saaminen viivästyi sähköisen yhteydenpidon vuoksi.</p> <p>Työssä viihtyminen on parempaa ammatillisissa työyhteisöissä kuin etätyötä tekevien työntekijöiden keskuudessa.</p> <p>Merkittäviä eroja työhyvinvoinnin kokemisessa ei eri työryhmien välillä juurikaan ollut. Etätyötä tekevät työntekijät tekivät viikoittaisessa työajassa pidempään töitä ja heidän myyntitulokset olivat korkeampia.</p> <p>Myyntijohtajat arvostivat mahdollisuutta tehdä etätyötä, vaikka mieluummin tekivät säännöllistä työaikaa. Keskijohto haluaisi nopeampaa yhteydenpitoväylää käytettäväksi kuin korkeampi johtoporras. Johtaminen on huonoa, kun yritetään yhdistää yhteydenpito ja työmatkat keskenään.</p>	<p>Termi "tele-work" tarkoittaa nykyään niin montaa eri asiaa, että tutkimus saattaa jäädä löytymättä, jos tutkimustietoa haetaan eri asiasanoilla tietokannoista. Tutkimustermit eivät ole yhtenäisiä.</p> <p>Tavoitteellinen ajattelumalli näyttäisi olevan vähäisempää etätyöntekijöiden keskuudessa kuin tavallisessa työyhteisössä.</p> <p>Esimiesten tulisi käyttää erilaisia menetelmiä yhteydenpidossa eri työyhteisöistä riippuen (perinteinen työyhteisö vs. etätyö).</p> <p>Korkeamman johtoportaan esimiehet tuntavat olevan tietämättömämpiä etäjohtajuuden vaatimuksista vs. perinteinen työyhteisö.</p> <p>Tavoitteellisuuden ja työhyvinvoinnin saavuttamiseksi tarvittaisiin toimivampaa kommunikointia työntekijöiden ja esimiesten välille, kun tehdään etätyötä.</p> <p>Tulevaisuudessa tarvitaan lisää perusteellisia tutkimuksia kansallisista työyhteisöistä etenkin itä-Euroopan maissa. Miten organisaation kulttuurit vaikuttavat etätyöhön ja minkälaiset johtamistyylit ovat sopivia etätyöhön.</p>

			<p>Esimiehet pyrkivät huonolla menestyksellä soveltamaan perinteisiä johtamismalleja etätyöntekijöiden kanssa. Johtamismallit eivät nostaneet työssä viihtymistä juurikaan.</p>	
<p><b>2010:</b> <b>Challenges in managing virtual teams;</b> <b>Nydegger, Rudy &amp; Nydegger, Liesl</b></p>	<p>Katsauksessa tuodaan esiin esimiestyön haasteet etätyössä. Tulokset on analysoitu auki niin, että yritys, joka tuloksia hyödyntää voi menestyä tulosten avulla.</p>	<p>Kirjallisuuskatsaus. Käytetty 33 eri tutkimusta vuosien 1924 – 2009 välillä.</p>	<p>Työntekijän tulee tietää, mikä on työn tarkoitus</p> <p>Työntekijän tulee tietää oma roolinsa työssä</p> <p>Työn teon toimintamallit ovat vakintuneita</p> <p>Esimiesten ja työntekijöiden sekä työyhteisön sisäisen kommunikoinnin on oltava työtä tukevaa ja kannustavaa ajatusten vaihtoa varten.</p> <p>Palautteen antaminen tehostaa työntekoa.</p> <p>Aikatauluista kiinni pitäminen ja huolehtiminen, että kaikki pysyvät sovitussa aikataulussa.</p> <p>Perehdytys työhön tulee tehdä huolellisesti ja tehokkaasti.</p> <p>Työntekijän tulee tietää mitä on tehty, mitä tehdään nyt ja mitä ollaan myöhemmin tekemässä.</p> <p>Esimiehen tulee tietää milloin työntekijät työskentelevät ja milloin eivät.</p> <p>Työn teon tunnetila tulee olla esimiehen tiedossa, muuten ei voida kannustaa</p>	<p>Tehokkaasti toimivan hajautetun työyhteisön toiminnassa tulee huomioida seuraavat asiat:</p> <p>Sopivan teknologian hyödyntäminen kommunikoinnin apuna</p> <p>Toimintaan soveltuvat henkilöstön toimintamallit tulee olla selvillä.</p> <p>Henkilöstön ja esimiesten koulutus ja kehittäminen toivotun toiminnan suuntaan.</p> <p>Työyhteisön toiminnan tulee olla standardoitua organisaation toiminnan suhteen</p> <p>Organisaation kulttuurin tulee tukea hajautettua työtä</p> <p>Esimiestyö on tehokasta ja vaikuttavaa</p> <p>Osaavat esimiehet ja työntekijät (vahva substanssiosaaminen)</p> <p>Työyhteisöt, jotka ovat valmistautuneet ja ottavat käyttöön etätyöskentelyn tulisi huomioida edellä mainitut asiat menestyäkseen ja saavuttaakseen tavoitteensa.</p>

			työntekijöitä toimimaan työyhteisössä tehokkaasti ja vaikuttavasti.	
<p><b>2013:</b> <b>Telecommuting and Leadership style;</b> <b>Dahlström,</b> <b>Timothy R</b></p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esiin ne johtamisen mallit, jotka parhaiten sopivat etäjohtamiseen.</p> <p>Tutkimuskysymyksiä on yksi.</p> <p>Mitä sinä kaipaavat silloin kun et näe esimiestäsi?</p>	<p>Systemaattinen kirjallisuuskatsaus.</p> <p>Katsauksessa on käytetty 47 tutkimusta, jotka on tehty aikavälillä 1976 – 2010.</p>	<p>Kognitiivispsykologinen käyttäytymismalli on avain asemassa etätöytä tekevien työntekijöiden työtyytyväisyyden ja työhön sitoutumisen takaamiselle.</p> <p>Äärimmäisen tärkeäksi koettiin esimiehen tuki, kommunikointi ja luottamus.</p> <p>Päivittäiset rutiinit ja aikataulut koetaan parempana vaihtoehtona kuin aikatauluttomasti tai ilman päivärutiineja työskennellessä. Rutiinien avulla saatetaan vähentää etätöön lisäämiä huonoja puolia.</p> <p>Julkisen sektorin työntekijöille rakenteet olivat tärkeämpiä kuin yksityis -sektorilla työskenteleville.</p>	<p>Katsauksen tulosten avulla voidaan ymmärtää tarkemmin etäjohtajuutta.</p> <p>Työntekijöiden uskomukset, asenteet ja käyttäytyminen liittyvät työtyytyväisyyteen, työsuoritteeseen ja henkilökunnan vaihtuvuuteen.</p> <p>Tutkimuksesta hyötyvät etenkin julkisella sektorilla työskentelevät.</p> <p>Katsauksessa käytettyjen tutkimusten tulokset eivät olleet ristiriitaisia keskenään.</p>
<p><b>2016:</b> <b>Coaching as a Developmental Intervention in Organisations: A Systematic Review of Its Effectiveness and the Mechanisms Underlying It;</b></p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on nostaa esiin kirjallisuuskatsauksen ja empiirisen tutkimuksen avulla kokemuksia valmentavan johtamisen ja business-valmentamisen vaikutuksia yrityksissä, joissa toteutetaan näitä johtamismenetelmiä.</p>	<p>Systemaattinen kirjallisuuskatsaus.</p> <p>Katsauksessa on käytetty 99 tutkimusta, jotka oli tehty aikavälillä 2003 – 2015.</p>	<p>Tutkimusten välillä oli kulttuurisia eroja. Länsimaissa valmentavaa johtamista on tutkittu enemmän kuin muissa maissa ja sen on todettu toimivan länsimaissa paremmin.</p> <p>Nuorempien työntekijöiden keskuudessa menetelmä on toimivampi kuin vanhempien työntekijöiden keskuudessa.</p> <p>Valmentavalla johtamisella on mahdollista lisätä positiivisia vaikutuksia työnte-</p>	<p>Saadut tulokset olivat tilastollisesti eriauvia keskenään tutkimusten kesken. Valmentava johtamismalli on nuori, mutta enenevässä määrin käytetympi johtamismalli. Vaikka positiivisia vaikutuksia on valmentavasta johtamisesta havaittavissa ei niiden vaikutusta pitkällä ajalla voida vielä tieteellisesti tutkia.</p> <p>Valmentavan johtamisen tuloksia on haastavaa mitata. Sen on todettu kuitenkin olevan yhtä pätevä menetelmä organisaation tulosten saavuttamiseen kuin muut johtamismenetelmät.</p> <p>On tärkeää, että tutkimuksia valmentavasta johtamisesta tehdään jatkossakin,</p>

<p><b>Grover, Simmy &amp; Furnham, Adrian</b></p>			<p>kijöissä; kognitiivispsykologiseen käytäytymiseen ja koettuun kuormittavuuteen.</p> <p>Eri valmennusmenetelmillä voidaan vaikuttaa empatiakykyyn valtavasti. Lisäksi itsepohdinta ja ongelmien ratkaisukyky paranee.</p>	<p>näin voidaan myöhemmin saada tieteellistä tutkittua näyttöä menetelmän pitkäaikaisista vaikutuksista.</p>
<p><b>2017:</b> <b>Leadership requirements for Lean versus servant leadership in health care: a systematic review of the literature;</b> <b>Aij, Kjeld Harald &amp; Rapsaniotis, Sofia</b></p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on vertailla keskenään, miten Lean johtaminen ja palvelujohtaminen toimivat terveydenhuollossa.</p>	<p>Systemaattinen kirjallisuuskatsaus.</p> <p>Katsauksessa on käytetty 48 tutkimusta, jotka on tehty aikavälillä 1978 – 2016.</p>	<p>Molemmat johtamistavat pyrkivät potilaskeskeiseen, korkealaatuiseen ja kustannustehokkaaseen hoitoon.</p> <p>Vertailussa löytyi tilastollisesti merkittäviä yhteneväisyyksiä käytettyjen johtamismallien välillä niiden tunnusmerkeissä ja menetelmien tavoitteellisuudessa ja esiintyvyydessä.</p> <p>Organisaation lähtökohdalla, ajattelumallilla tai käytetyillä johtamisentyökaluilla ei havaittu merkittäviä eroja johtamismallien välillä.</p>	<p>Molemmilla johtamismalleilla saadaan innostettua johtajia toimimaan laadukkaasti ja työskentelemään innovoiden terveydenhuollon parissa.</p> <p>Leanin avulla saadaan työn laatua ja vaikuttavuutta mitattua eri prosessien aikana. Toimiessaan hyvin, sitä noudatetaan koko organisaatiossa.</p> <p>Palvelujohtaminen saattaa auttaa sitouttamaan työntekijöitä toimimaan terveydenhuollossa menestyvinä Lean johtajina.</p>

**Saatekirje kyselyyn osallistuvalla**

Hyvä XXXXXX työntekijä!

Kiitos, kun osallistut työyhteisön kehittämiseen vastaamalla kyselyyn.

Vuoden 2018 Kunta 10-tuloksista nousi esiin aihe, jossa työntekijät ovat kokeneet esimieheltä saadun tuen laskeneen. Teen aiheesta opinnäytetyön osana YAMK opintojani.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää ne osa-alueet, joihin työntekijät toivovat saavansa esimieheltä tukea. Opinnäytetyön tarkoituksena on antaa työkaluja esimiestyön kehittämiseksi.

Opinnäytetyön sisältö tuotetaan tutkitun tiedon ja kyselylomakkeen vastausten avulla. Saatu aineisto käsitellään ja raportoidaan niin, ettei vastaajia voida yksilönä tunnistaa.

Aineisto käsitellään opinnäytetyön kaikissa vaiheissa luottamuksellisesti. Opinnäytetyön valmistuttua kyselyn avulla hankittu aineisto tuhoetaan. Kyselylomake koostuu väittämistä eri osa-alueilla, jotka teorian mukaan vaikuttavat esimiestoimintaan. Lisäksi kyselyssä on lopussa avoin kysymys aiheesta.

Tulokset raportoidaan opinnäytetyön valmistuttua, viimeistään 31.12.2019. Kirjallinen raportti on tämän jälkeen saatavilla Theseus-tietokannassa. Työn tulokset tullaan käymään läpi työyhteisön palaverissa. Lisäksi tulet saamaan linkin valmiista opinnäytetyöstä sähköisen version omaan työ sähköpostiisi.

Kiitos yhteistyöstä, tarvittaessa annan mielelläni lisätietoja!

Voit vastata kyselyyn halutessasi luettuasi tämän saatekirjeen. Voit vastata kyselyyn vain kerran. Aikaa kyselyyn vastaamiseen kuluu noin 10 minuuttia. Saat vastata kyselyyn työaikana. Aikaa kyselyyn vastaamiseen on perjantaihin 12.4.2019 klo 16.00 asti.

Vastauksia odottaen,

Mira

[mira.naakka@metropolia.fi](mailto:mira.naakka@metropolia.fi)

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen (YAMK)



## **Kyselylomakkeella kysytyt kysymykset**

### **Taustatekijät:**

#### 1. Olen syntynyt

1950-luvulla

1960-luvulla

1970-luvulla

1980-luvulla

1990-luvulla

#### 2. Koulutus

Ammattikoulu

Ammattikorkeakoulu

#### 3. Työsuhde

Toistaiseksi voimassa oleva

Määräaikainen

#### 4. Työkokemusaika sosiaali- ja terveysalalta

Alle 10 vuotta

10-20 vuotta

yli 20 vuotta

5. Toimipisteessäni työskentelee

1-2 työntekijää

4-5 työntekijää

**Väittämät:**

**Väittämien vastausvaihtoehdot: kyselyssä olivat: 1. Täysin eri mieltä 2. Jokseenkin eri mieltä 3. Ei samaa eikä eri mieltä 4. Jokseenkin samaa mieltä 5. Täysin samaa mieltä**

**Organisaation antama tuki**

6. Tiedän työni tarkoituksen

7. Tiedän työni tavoitteet

8. Organisaatio tukee etäjohtamisen mallia

9. Etäjohtajuus sopii työhöni

10. Työjärjestelyt ovat selkeitä

11. Työlle on asetettu aikatauluja

12. Työntekoa seurataan säännöllisesti

13. Toiminnan arviointi on jatkuvaa

14. Toimintamallit ovat standardoituja

15. Työni sisältää rutiineja

**Esimiehen toiminta**

16. Vuorovaikutus esimiehen kanssa on avointa
17. Esimieheni on helposti lähestyttävä
18. Keskustellessani esimiehen kanssa, hän on läsnä
19. Esimieheni kuuntelee asiani
20. Esimiehen toiminta on johdonmukaista
21. Esimiehen toiminta on ratkaisu keskeistä
22. Esimiehen toiminta on läpinäkyvää
23. Esimies toimii oikeudenmukaisesti
24. Esimieheen voi luottaa
25. Esimiehen toiminta tukee työyhteisön yhteistyötä
26. Esimies innostaa työntekijöitä kohti yhteisiä tavoitteita
27. Esimiehen toiminta tukee itseohjautuvuutta
28. Esimiehellä on aikaa keskittyä henkilöstön asioihin
29. Esimies arvostaa työntekijöitä
30. Esimieheni huolehtii työturvallisuudestani
31. Saan esimieheen nopeasti yhteyttä
32. Saan esimieheltä palautetta
33. Saamani palaute on positiivista
34. Esimies käyttäytyy asiallisesti
35. Esimiehen asenne on positiivinen

**Työyhteisön toiminta**

36. Työyhteisössä on sovittu yhteisistä toimintamalleista
37. Työyhteisö ja esimies tapaavat säännöllisesti
38. Tapaamisten määrä on sopiva
39. Virtuaalinen yhteydenpito on mahdollista
40. Virtuaaliseen yhteydenpitoon on riittävästi yhteydenpitovälineitä
41. Yhteydenpito- välineet ovat helppokäyttöisiä
42. Virtuaalisen yhteydenpidon määrä on sopiva
43. Esimiehen viestintä on säännöllistä
44. Työyhteisössä on rento ilmapiiri
45. Työntekijöiden väliset suhteet ovat hyvät
46. Virheistä otetaan opiksi eikä työntekijöitä syyllistetä

**Työn kuormittavuus**

47. Työni on monipuolista
48. Hallitsen työni vähintään hyvin
49. Hallitsen oman työni määrittelemät rajat
50. Työni sisältää vastuualueita
51. Vastuualueita on sopivasti suhteessa perustyöhöni
52. Pystyn vaikuttamaan työni kuormittavuuteen

**Oma toiminta**

- 53. Olen sitoutunut työhöni
- 54. Ymmärrän yhteistyön merkityksen työyhteisön muihin työntekijöihin nähden
- 55. Ymmärrän yhteistyön merkityksen muihin sidosryhmiin nähden
- 56. Yhteistyö verkostoni on toimiva
- 57. Tiedän mitä tarkoitetaan yhteisillä toimintamalleilla
- 58. Noudatan yhteisiä toimintamalleja
- 59. Olen avoin
- 60. Olen sosiaalinen
- 61. Olen halukas kehittymään työssäni
- 62. Olen halukas kehittämään työtäni
- 63. Hallitsen työni vähintään hyvin
- 64. Teknologiaosaamiseni on vähintään hyvällä tasolla
- 65. Minulle on riittävästi itseni johtamisen taitoja
- 66. Tervehdin kollegoita tavatessamme
- 67. Pyydän apua tarvittaessa
- 68. Käyttäytymiseni on asiallista

**Avoin kysymys:**

- 69. Millaista tukea sinä koet tarvitsevasi lisää esimieheltä

**Väittämien vastaukset avattuina**

6. Työntekijöistä 71,43 % (n=10) tiesi työnsä tarkoituksen ja loput 28,57% (n=4) olivat jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Keskiarvo 4,71 (jokseenkin samaa mieltä) ja keskihajonta 0,47.

7. Työnsä tavoitteet tiesivät 64,29% (n=9) vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä heistä oli 35,71% (n=5). Keskiarvo 4,64 (jokseenkin samaa mieltä) ja keskihajonta 0,50.

8. Organisaatio tukee etäjohtamista väittämän kanssa, jokseenkin samaa mieltä oli 21,4% (n=3) vastaajista, ei samaa eikä eri mieltä oli 71,43% (n=10) ja jokseenkin eri mieltä 7,14% (n=1). Keskiarvo 3,14 (ei samaa eikä eri mieltä) ja keskihajonta 0,53.

9. Etäjohtajuus sopii työhöni. Täysin samaa mieltä oli (n=3) ja jokseenkin samaa mieltä oli (n=11). Keskiarvo 4,21 (jokseenkin samaa mieltä) ja keskihajonta 0,43.

10. Työjärjestelyt ovat selkeitä. 64,29% (n=9) oli jokseenkin samaa mieltä ja 35,71% (n=5) oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Keskiarvo 3,29 (ei samaa eikä eri mieltä) ja keskihajonta 0,99.

11. Työnteolle on asetettu aikatauluja 7,14% (n=1) vastaajista oli täysin samaa mieltä, 78,57% (n=11) oli jokseenkin samaa mieltä. Ei samaa eikä eri mieltä oli 7,14% (n=1), ja 7,14% (n=1) oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Keskiarvo 3,86 (ei samaa eikä eri mieltä) ja keskihajonta 0,66.

12. Vastaajista 7,14 (n=1) oli täysin samaa mieltä, että työntekoa seurataan säännöllisesti. 35,71% (n=5) oli jokseenkin samaa mieltä. Ei samaa eikä eri mieltä oli 35,71% (n=5) ja jokseenkin eri mieltä oli 21,43% (n=3) vastaajista. Vastausten keskiarvo 3,29 (ei samaa eikä eri mieltä) ja keskihajonta 0,91.

13. Toiminnan jatkuvan arvioinnin toteutumisen kanssa jokseenkin samaa mieltä oli 42,86% (n=6), ei samaa eikä eri mieltä oli 35,71% (n=5) ja täysin eri mieltä oli 21,43% (n=3) vastaajaa. Keskiarvo 3,0 (ei samaa eikä eri mieltä) ja keskihajonta 1,18.

2 (8)

14. Toimintamallit ovat standardoituja jokseenkin samaa mieltä oli 57,14% (n=8), ei samaa eikä eri mieltä oli 14,29% (n=2). Jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli 21,43% (n=3) ja täysin eri mieltä oli 7,14% (n=1) vastaajista. Keskiarvo 3,21 (ei samaa eikä eri mieltä) ja keskihajonta 1,05.

15. Työ sisältää rutiineja 14,29% (n=2) mielestä ja jokseenkin samaa mieltä oli 85,71% (n=12). Keskiarvo 4,14 (jokseenkin samaa mieltä) ja keskihajonta 0,36.

16. Vastaajista 14,29% (n=2) oli täysin samaa mieltä, että vuorovaikutus esimiehen kanssa on avointa. 57,17% (n=8) oli jokseenkin samaa mieltä ja 28,57% (n=4) ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa. Vastausten keskiarvo 3,86 (ei samaa eikä eri mieltä) ja keskihajonta 0,66.

17. Esimies on helposti lähestyttävä 14,29% (n=2) mielestä. Jokseenkin samaa mieltä koki olevansa 50% (n=7) vastaajista. Ei samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa oli 21,43% (n=3) ja jokseenkin eri mieltä oli 14,29% (n=2) vastaajaa. Keskiarvo 3,64 (ei samaa eikä eri mieltä) ja keskihajonta 0,93.

18. Esimiehen koetaan olevan läsnä, kun hänen kanssaan keskustelee 35,71% (n=5) mielestä. Jokseenkin samaa mieltä on 50% (n=7) vastaajista. Ei samaa eikä eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä oli kummastakin 7,14% (n=1) vastaajista. Vastausten keskiarvo 4,14 (jokseenkin samaa mieltä) ja keskihajonta 0,86.

19. Esimiehen koetaan kuuntelevan työntekijää 35,71% (n=5) mielestä. Jokseenkin samaa mieltä oli 57,14% (n=8). Vastaajista 7,14% (n=1) oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä. Keskiarvo 4,21 (jokseenkin samaa mieltä) ja keskihajonta 0,80.

20. Esimiehen toiminta on johdonmukaista 7,14% (n=1) mielestä. Jokseenkin samaa mieltä oli 57,14% (n=8). Ei samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa oli 14,29% (n=2) ja jokseenkin eri mieltä oli 21,43% (n=3) vastaajista. Keskiarvo 3,50 (ei samaa eikä eri mieltä) ja keskihajonta 0,94.

21. Esimiehen toiminta on ratkaisu keskeistä 14,29% (n=2) mielestä. Vastaajista 50% (n=7) oli jokseenkin samaa mieltä ja 35,71% (n=5) ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa. Keskiarvo 3,79 (ei samaa eikä eri mieltä) ja keskihajonta 0,70.

3 (8)

22. Esimiehen toiminta on läpinäkyvää 14,29% (n=2) mielestä. Jokseenkin samaa mieltä oli 21,43% (n=3) vastaajista. Ei samaa eikä eri mieltä oli 35,71% (n=5) ja jokseenkin eri mieltä oli 28,57% (n=4) vastaajista. Keskiarvo 3,21 (ei samaa eikä eri mieltä) ja keskihajonta 1,05.

23. Esimies toimii oikeudenmukaisesti 7,14% (n=1) mielestä. Jokseenkin samaa mieltä oli 57,14% (n=8). Ei samaa eikä eri mieltä oli 14,29% (n=2) ja jokseenkin eri mieltä koki olevansa 21,43% (n=3). Keskiarvo 3,50 (ei samaa eikä eri mieltä) ja keskihajonta 0,94.

24. Esimieheen vastaajista voi luottaa 21,43% (n=3). Jokseenkin samaa mieltä oli 14,29% (n=2). Ei samaa eikä eri mieltä oli 50% (n=7) vastaajaa. Jokseenkin eri mieltä ja täysin erimieltä oli 7,14% (n=1) vastaajista. Keskiarvo 3,36 (ei samaa eikä eri mieltä) ja keskihajonta 1,15.

25. Esimiehen toiminnan kokee tukevan työyhteisön yhteistyötä 7,14% (n=1). Jokseenkin samaa mieltä oli 28,57% (n=4), ei samaa eikä eri mieltä oli 42,86% (n=6) ja jokseenkin eri mieltä oli 21,43% (n=3) vastaajaa. Keskiarvo 3,71 (ei samaa eikä eri mieltä) ja keskihajonta 0,83.

26. Esimies innostaa työntekijöitä, kohti yhteisiä tavoitteita 7,14% (n=1) mielestä. Jokseenkin samaa mieltä oli 42,86% (n=6), ei samaa eikä eri mieltä oli 42,86% (n=6) vastaajaa ja 7,14% (n=1) oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Keskiarvo 3,50 (ei samaa eikä eri mieltä) ja keskihajonta 0,76.

27. Esimiehen toiminta tukee itseohjautuvuutta 14,29% (n=2) vastaajan mielestä. Jokseenkin samaa mieltä oli 50% (n=7). Ei samaa eikä eri mieltä oli 28,57% (n=4) vastaajaa ja 7,14% (n=1) oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Keskiarvo 3,71 (ei samaa eikä eri mieltä) ja keskihajonta 0,83.

28. Esimiehellä on aikaa keskittyä henkilöstön asioihin 14,29% (n=2) mielestä. Jokseenkin samaa mieltä oli 21,43% (n=3). Ei samaa eikä eri mieltä vastaajista oli 28,57% (n=4) ja jokseenkin eri mieltä oli 35,71% (n=5) vastaajaa. Keskiarvo 3,14 (ei samaa eikä eri mieltä) ja keskihajonta 1,10.



4 (8)

29. Esimies arvostaa työntekijöitä 14,29% (n=2) mielestä. Jokseenkin samaa mieltä oli 14,29% (n=2), ei samaa eikä eri mieltä oli 35,71% (n=5) ja jokseenkin eri mieltä oli 35,71% (n=5). Keskiarvo 3,07 (ei samaa eikä eri mieltä) ja keskihajonta 1,07.

30. Esimieheni huolehtii työturvallisuudestani 21,43% (n=3) mielestä. Jokseenkin samaa mieltä oli 42,86% (n=6) ja ei samaa eikä eri mieltä oli 35,71% (n=5) vastaajaa. Keskiarvo 3,86 (ei samaa eikä eri mieltä) ja keskihajonta 0,77.

31. Esimieheen saa nopeasti yhteyttä 50% (n=7) vastaajista. Jokseenkin samaa mieltä oli 35,71% (n=5) vastaajaa ja 14,29% (n=2) ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa. Keskiarvo 4,36 (jokseenkin samaa mieltä) ja keskihajonta 0,74.

32. Esimieheltä palautetta kokee saavansa jokseenkin samaa mieltä 57,14% (n=8) vastaajaa. Ei samaa eikä eri mieltä oli 28,57% (n=4) ja jokseenkin eri mieltä oli 14,29% (n=2) vastaajista. Keskiarvo 3,43 (ei samaa eikä eri mieltä) ja keskihajonta 0,76.

33. Palaute, jota saa on positiivista 7,14% (n=1) mielestä. Jokseenkin samaa mieltä oli 42,86% (n=6) vastaajista ja ei samaa eikä eri mieltä oli 50% (n=7). Keskiarvo 3,57 (ei samaa eikä eri mieltä) ja keskihajonta 0,65.

34. Esimies käyttäytyy asiallisesti 28,57% (n=4) mielestä. Jokseenkin samaa mieltä oli 64,29% (n=9). Ei samaa eikä eri mieltä oli 7,14% (n=1) vastaajista. Keskiarvo 4,21 (jokseenkin samaa mieltä) ja keskihajonta 0,58

35. Esimiehen asenne on positiivinen 21,43% (n=3) mielestä. Jokseenkin samaa mieltä oli 35,71% (n=5). Ei samaa eikä eri mieltä oli 42,86% (n=6) vastaajista. Keskiarvo 3,79 (ei samaa eikä eri mieltä) ja keskihajonta 0,80.

36. Työyhteisössä on sovittu yhteisistä toimintamalleista -väittämän kanssa samaa mieltä oli 28,57% (n=4) vastaajista. Jokseenkin samaa mieltä oli 64,29% (n=9) ja ei samaa eikä eri mieltä oli 7,14% (n=1) vastaajista. Keskiarvo 4,21 (jokseenkin samaa mieltä) ja keskihajonta 0,58.

5 (8)

37. Työyhteisö ja esimies tapaavat säännöllisesti 64,29% (n=9) mielestä. Jokseenkin samaa mieltä oli 35,71% (n=5). Keskiarvo 4,64 (jokseenkin samaa mieltä) ja keskihajonta 0,50.

38. Tapaamisten määrä on sopiva 28,57% (n=4) mielestä. Jokseenkin samaa mieltä oli 57,14% (n= 8) ja ei samaa eikä eri mieltä oli 14,29% (n=2) vastaajista. Keskiarvo 4,14 (jokseenkin samaa mieltä) ja keskihajonta 0,66.

39. Virtuaalinen yhteydenpito on mahdollista 57,14% (n=8) mielestä. Jokseenkin samaa mieltä oli 21,43% (n=3), ei samaa eikä eri mieltä oli 7,14% (n=1) ja jokseenkin eri mieltä oli 14,29% (n=2) vastaajaa. Keskiarvo 4,21 (jokseenkin samaa mieltä) ja keskihajonta 1,12.

40. Virtuaaliseen yhteydenpitoon on riittävästi yhteydenpitovälineitä 64,29% (n=9) mielestä. Jokseenkin samaa mieltä oli 14,29% (n=2), ei samaa eikä eri mieltä oli 14,29% (n=2) ja jokseenkin eri mieltä oli 7,14% (n=1) vastaajista. Keskiarvo 4,36 (jokseenkin samaa mieltä) ja keskihajonta 1,12.

41. Yhteydenpito- välineet ovat helppokäyttöisiä 64,29% (n=9) mielestä. Jokseenkin samaa mieltä oli 14,29% (n=2). Ei samaa eikä eri mieltä vastaajista oli 21,43% (n=3). Keskiarvo 4,43 (jokseenkin samaa mieltä) ja keskihajonta 0,85.

42. Virtuaalisen yhteydenpidon määrä on sopiva 35,71% (N=5) mielestä. Jokseenkin samaa mieltä oli 28,57% (n=4) vastaajista. Ei samaa eikä eri mieltä oli 35,71% (n=5) vastaajaa. Keskiarvo 4,0 (jokseenkin samaa mieltä) ja keskihajonta 0,88.

43. Esimiehen viestintä on 42,86% (n=6) mielestä säännöllistä. Jokseenkin samaa mieltä oli 35,71% (n=5), ei samaa eikä eri mieltä oli 14,29% (n=2) ja jokseenkin eri mieltä oli 7,14 (n=1) vastaajaa.

44. Työyhteisössä on rento ilmapiiri 7,14% (n=1) vastaajan mielestä. Jokseenkin samaa mieltä oli 35,71% (n=5). Ei samaa eikä eri mieltä oli 35,71% (n=5) ja jokseenkin eri mieltä oli 21,43% (n=3) vastaajista. Keskiarvo 3,29 (ei samaa eikä eri mieltä) ja keskihajonta 0,91.

6 (8)

45. Työntekijöiden väliset suhteet ovat hyvät -väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä oli 50% (n=7) vastaajista. Ei samaa eikä eri mieltä oli 35,71% (n=5) ja jokseenkin eri mieltä oli 14,29% (n=2) vastaajista. Keskiarvo 3,36 (ei samaa eikä eri mieltä) ja keskihajonta 0,93.

46. Virheistä otetaan opiksi, eikä työntekijöitä syyllistetä -väittämän kanssa samaa mieltä oli 7,14% (n=1) vastaajaa. Jokseenkin samaa mieltä oli 42,86% (n=6), ei samaa eikä eri mieltä oli 28,57% (n=4) ja jokseenkin eri mieltä oli 21,43% (n=3) vastaajista. Keskiarvo 3,36 (ei samaa eikä eri mieltä) ja keskihajonta 0,93.

47. Työn kokee monipuoliseksi 28,57% (n=4) vastaajista. Jokseenkin samaa mieltä oli 71,43% (n=10) vastaajista. Keskiarvo on 4,29 (jokseenkin samaa mieltä) ja keskihajonta 0,47.

48. Työn hallitsee vähintään hyvin 42,86% (n=6) vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä oli 57,14% (n=8). Keskiarvo 4,43 (jokseenkin samaa mieltä) ja keskihajonta 0,51.

49. Työn määrittelemät rajat hallitsevat 42,86% (n=6) vastaajista. Jokseenkin samaa mieltä oli 50% (n=7) ja ei samaa eikä eri mieltä oli 7,14% (n=1) vastaajista. Keskiarvo 4,36 (jokseenkin samaa mieltä) ja keskihajonta 0,63.

50. Työ sisältää vastuualueita 35,71% (n=5) vastaajista. Jokseenkin samaa mieltä oli 50% (n=7) vastaajaa. Ei samaa eikä eri mieltä oli 14,29% (n=2) vastaajista. Keskiarvo 4,21 (jokseenkin samaa mieltä) ja keskihajonta 0,70.

51. Vastuualueita on sopivasti suhteessa perustyöhön 7,14% (n=1) vastaajista. Jokseenkin samaa mieltä oli 42,86% (n=6) ja ei samaa eikä eri mieltä oli 42,86% (n=6) vastaajaa. Keskiarvo 3,50 (ei samaa eikä eri mieltä) ja keskihajonta 0,76.

52. Työn kuormittavuuteen pystyy vaikuttamaan 14,29% (n=2) vastaajaa. Jokseenkin samaa mieltä oli 57,14% (n=8) vastaajista. Jokseenkin eri mieltä oli 28,57% (n=4) vastaajista. Keskiarvo 3,57 (ei samaa eikä eri mieltä) ja keskihajonta 1,09.

7 (8)

53. Työhönsä sitoutuneita koki olevansa 64,29% (n=9) vastaajista. Jokseenkin samaa mieltä oli 35,71% (n=5). Keskiarvo 4,64 (jokseenkin samaa mieltä) ja keskihajonta 0,50.

54. Yhteistyön merkityksen työyhteisön muihin työntekijöihin ymmärsi 85,71% (n=12) vastaajaa. Jokseenkin samaa mieltä oli 14,29% (n=2) vastaajista. Keskiarvo 4,86 (jokseenkin samaa mieltä) ja keskihajonta 0,36.

55. Yhteistyön merkityksen muihin sidosryhmiin ymmärsi 64,29% (n=9) ja jokseenkin samaa mieltä oli 35,71% (n=5) vastaajista. Keskiarvo 4,64 (jokseenkin samaa mieltä) ja keskihajonta 0,50.

56. Yhteistyö verkostoni on toimiva -väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä oli 28,57% (n=4) vastaajista. Ei samaa eikä eri mieltä oli 42,86% (n=6), jokseenkin eri mieltä koki olevansa 21,43% (n=3) ja täysin eri mieltä oli 7,14% (n=1). Keskiarvo 2,93 (jokseenkin eri mieltä) ja keskihajonta 0,92.

57. 57,14% (n=8) tiesi mitä tarkoitetaan yhteisillä toimintamalleilla. Jokseenkin samaa mieltä oli 42,86% (n=6). Keskiarvo 4,57 (jokseenkin samaa mieltä) ja keskihajonta 0,51.

58. Yhteisiä toimintamalleja noudattaa 50% (n=7) vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä oli 50% (n=7) vastaajista. Keskiarvo 4,50 (jokseenkin samaa mieltä) ja keskihajonta 0,52.

59. Vastaajista avoimia on 35,71% (n=5). 50% (n=7) oli jokseenkin samaa mieltä ja 14,29% (n=2) ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa.

61. Vastaajista sosiaalisia on 42,86% (n=6) vastaajaa. 50% (n=7) kokee olevansa jokseenkin samaa mieltä ja 7,14% (n=1) kokee olevansa jokseenkin eri mieltä. Keskiarvo 4,29 (jokseenkin samaa mieltä) ja keskihajonta 0,83.

61. Halukkaita kehittymään työssään on 50% (n=7) vastaajista. Jokseenkin samaa mieltä oli 42,86% (n=6). Ei samaa eikä eri mieltä oli 7,14% (n=1) vastaajaa. Keskiarvo 4,43 (jokseenkin samaa mieltä) ja keskihajonta 0,65.

8 (8)

62. Työtään kehittämään halukkaita on 64,29% (n=9) vastaajista. Jokseenkin samaa mieltä oli 35,71% (n=5). Vastaajista 21,43% (n=3) ei ollut samaa eikä eri mieltä. Keskiarvo 4,21 (jokseenkin samaa mieltä) ja keskihajonta 0,80.

63. Työn hallitsee vähintään hyvin 64,29% (n=9) vastaajista. Jokseenkin samaa mieltä oli 35,71% (n=5). Keskiarvo 4,64 (jokseenkin samaa mieltä) ja keskihajonta 0,50.

64. Teknologiaosaamisen on 35,71% (n=5) vastaajista vähintään hyvällä tasolla. Jokseenkin samaa mieltä oli 35,71% (n=5), ei samaa eikä eri mieltä oli 14,29% (n=2) ja vastaajista jokseenkin eri mieltä koki olevansa 14,29% (n=2).

65. Itsensä johtamisen taitoja on 28,57% (n=4) vastaajista. Jokseenkin samaa mieltä oli 71,43% (n=10).

66. Tavatessaan kollegan kaikki vastaajat tervehtivät häntä 100% (n=14). Keskiarvo 5,0 (täysin samaa mieltä ja keskihajonta 0,00).

67. 71,43% (n=10) pyytää apua tarvittaessa. Jokseenkin samaa mieltä oli 21,43 (n=3) ja jokseenkin eri mieltä oli 7,14% (n=1). Keskiarvo 4,57 (jokseenkin samaa mieltä) ja keskihajonta 0,85.

68. Vastaajista 64,29% (n=9) käyttäytyy asiallisesti. Jokseenkin samaa mieltä oli 35,71% (n=5). Keskiarvo 4,64 (jokseenkin samaa mieltä ja keskihajonta 0,50).