

Paavo Honkanen

# ETÄJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN ESIHENKILÖIDEN NÄKÖKULMASTA PERUSTERVEYDENHUOLLOSSA

Opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Digitaaliset palvelut sosiaali- ja terveysalalla (ylempi amk)

2026



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	sairaanhoitaja YAMK
Tekijä/Tekijät	Paavo Honkanen
Työn nimi	Etäjohtamisen kehittäminen esihenkilöiden näkökulmasta perusterveydenhuollossa
Toimeksiantaja	Keski-Suomen hyvinvointialue
Vuosi	2026
Sivut	41 sivua, liitteitä 28 sivua
Työn ohjaaja(t)	Anna Makkonen, Päivi Lifflander & Tiia Laukkanen

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa perusterveydenhuollon esihenkilöiden kokemuksia etäjohtamisesta, tunnistaa siihen liittyviä haasteita ja vahvuuksia sekä laatia kehittämissuosituksia etäjohtamisen tueksi. Tavoitteena on tukea esihenkilöitä etäjohtamisen arjessa ja edistää toimivaa, yhtenäistä ja kestävää etätyökulttuuria Keski-Suomen hyvinvointialueella. Aihe on ajankohtainen, sillä etä- ja hybridityö ovat vakiintuneet osaksi sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristöä. Työ toteutettiin palvelumuotoilun Tuplatimanttimallia hyödyntäen, mikä mahdollisti ilmiön systemaattisen tarkastelun ja kehittämiskäytännön rakentamisen tunnistettuihin tarpeisiin pohjautuen.

Aineisto kerättiin usealla menetelmällä. Kirjallisuuskatsauksen ja toimeksiantajan dokumenttianalyysin avulla selvitettiin etäjohtamisen nykytilaa, organisaation linjauksia ja käytäntöjä. Tämän jälkeen toteutettiin neljä teemahaastattelua perusterveydenhuollon esihenkilöille, joiden työnkuvaan sisältyy etätyötä ja etäjohtamista. Lisäksi hyödynnettiin benchmarking-analyysiä muiden organisaatioiden hyvien käytäntöjen tunnistamiseksi sekä Net Promoter Score -kyselyä kehittämisehdotusten arvioimiseksi. Haastatteluaiheet analysoitiin teemoittelulla.

Tulokset osoittavat, että etäjohtaminen on vakiintunut osaksi esihenkilötyötä ja tarjoaa useita hyötyjä, kuten nopeaa saavutettavuutta, joustavuutta ja joissain yksiköissä tiivistynyttä yhteisöllisyyttä. Samanaikaisesti tunnistettiin merkittäviä haasteita, joista keskeisimpiä olivat viestinnän tulkinnanvaraisuus, epävirallisen vuorovaikutuksen väheneminen, työntekijöiden syrjään jäämisen riski sekä palaverikuormitus. Etäympäristö korostaa esihenkilöiden roolia vuorovaikutuksen tietoisessa johtamisessa, selkeiden rakenteiden luomisessa ja luottamuksen rakentamisessa.

Tulosten perusteella laadittiin kehittämissuosituksia, jotka painottavat yhteisten pelisääntöjen luomista, selkeää ja rakenteista etäperehdytystä, palaverikäytäntöjen hallintaa, säännöllisiä check-in-keskusteluja sekä organisaatiotason tukea ja koulutusta etäjohtamiseen. Kehittämissuosituksen tavoitteena on vahvistaa esihenkilöiden osaamista, tukea henkilöstön työhyvinvointia ja parantaa etätyökulttuurin toimivuutta koko organisaation tasolla.

**Asiasanat:** etäjohtaminen, etätyö, esimiestyö, työhyvinvointi, perusterveydenhuolto

Degree title	Master of Health Care
Author (authors)	Paavo Honkanen
Thesis title	Developing Remote Leadership from the Perspective of Supervisors in Primary Health Care
Commissioned by	Wellbeing Services County of Central Finland
Time	2026
Pages	41 pages, 28 pages of appendices
Supervisor	Anna Makkonen, Päivi Lifflander & Tiia Laukkanen

## ABSTRACT

The purpose of this thesis was to explore primary health care supervisors' experiences of remote leadership, to identify the associated challenges and strengths, and to develop practical recommendations to support remote leadership. This thesis aimed to support supervisors in their daily leadership work and to promote a functional and sustainable remote work culture in the Wellbeing Services County of Central Finland. The thesis was implemented using the Double Diamond service design model, which enabled a structured approach to understanding the phenomenon and developing solutions based on identified needs.

The data were collected using multiple methods. A literature review and analysis of the commissioning organisation's documents were conducted to examine the current state of remote leadership. In addition, four thematic interviews were carried out with supervisors working in primary health care. A benchmarking analysis was used to identify good practices from other organisations, and a Net Promoter Score (NPS) survey was applied to evaluate the usefulness of the development recommendations. The interview data were analysed using thematic analysis.

The results indicate that remote leadership has become an established part of supervisory work and offers several benefits, such as improved accessibility, flexibility and, in some units, strengthened collaboration. However, significant challenges were also identified, including ambiguity in digital communication, reduced informal interaction, the risk of employees becoming isolated, and an increased meeting burden. The findings highlight that remote leadership requires conscious management of interaction, clear structures, and trust-based leadership practices.

Based on the results, development recommendations were formulated focusing on establishing shared ground rules, strengthening remote work onboarding practices, managing meeting structures, conducting regular check-in discussions, and ensuring organisational-level support and training for supervisors. The recommendations aim to enhance supervisors' competence, support employee well-being, and strengthen the overall remote work culture within the organisation.

**Keywords:** remote leadership, remote work, supervisory work, well-being at work, social and health care

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS.....	6
3	ETÄTYÖN MUODOT .....	7
3.1	Etätyön määritelmät.....	8
3.2	Työhyvinvointi etätyössä.....	8
3.3	Monipaikkainen ja hybridityö.....	9
4	ETÄTYÖN JOHTAMINEN .....	10
4.1	Etäjohtaminen.....	10
4.2	Etäjohtamisen vuorovaikutus .....	12
4.3	Luottamus etäjohtamisessa .....	12
4.4	Etäjohtamisen hyödyt ja haasteet .....	13
5	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	14
6	TUPLATIMANTTI-TOTEUTUSSUUNNITELMA .....	15
6.1	Löydä-vaihe .....	16
6.2	Määritä-vaihe .....	18
6.3	Kehitä-vaihe.....	23
6.4	Tuota-vaihe.....	25
7	HAASTATTELUJEN TULOKSET .....	26
7.1	Etäjohtamisen hyödyt .....	26
7.2	Etäjohtamisen haasteet .....	27
7.3	Etäjohtamisen kehittäminen.....	28
8	KEHITTÄMISUOSITUKSET .....	30
9	POHDINTA .....	32
9.1	Tulosten ja kehittämissuositusten pohdinta .....	33
9.2	Menetelmän pohdinta .....	36
9.3	Luotettavuus ja eettisyys .....	37
9.4	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset. ....	39

## KUVALUETTELO

Kuva 1. Etäjohtamisen nykytilan tarkastelun yläteemat.

Kuva 2. Haastatteluiden teemoittelun yläteemat.

## LIITTEET

Liite 1. Tutkimuskoostetaulukko

Liite 2. Etäjohtamisen nykytilan tarkastelu

Liite 3. Haastattelurunko

Liite 4. Kutsu haastatteluun

Liite 5. Haastatteluiden teemoittelu

Liite 6. Benchmark analyysi

Liite 7. NPS-kysely

Liite 8. NPS-kutsu

Liite 9. Tiedonhakutaulukko

## 1 JOHDANTO

Viime vuosikymmenten aikana julkiseen sektoriin on kohdistunut muutospaineita, jotka näkyvät myös terveydenhuollossa. Muutostarpeita ovat synnyttäneet kasvavat odotukset ammattimaisesta johtamisesta ja uuden julkisjohtamisen periaatteet. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioita on pidetty byrokraattisina ja hitaasti sopeutuvina. Johtamisen kehitystä kuitenkin vauhdittaa globaali muutos, joka johtuu taloudellisista, sosiaalisista ja poliittisista tekijöistä sekä yhteiskunnan digitalisoitumisen lisääntymisestä. (Terkamo-Moisio ym. 2023, 91.)

Koronaviruspandemia on muuttanut terveydenhuollon työkuilttuuria lisäten merkittävästi digitaalisten ratkaisujen käyttöä. Koronaviruspandemia on muuttanut perusterveydenhuollon digitaalista työkuilttuuria nopeasti ja pysyvästi. Digitaalisten työvälineiden käytön kasvu vaikutti työyhteisöjen vuorovaikutukseen. Johdon tuki oli keskeistä muutoksen aikana, sillä digitaalinen siirtymä aiheutti työntekijöille stressiä ja kuormitusta. (Ravelin ym. 2021, 220.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa perusterveydenhuollon esihenkilöiden kokemuksia etäjohtamisesta sekä tunnistaa siihen liittyviä haasteita ja tarpeita ja tämän ja tämän pohjalta laatia kehittämissuositukset esihenkilöille. Opinnäytetyön tavoitteena on laadittavien kehittämissuositusten avulla tukea esihenkilöitä etäjohtamisen arjessa ja edistää toimivaa etätyökuilttuuria.

Aihe on kiinnostava, koska etätyön johtaminen on noussut keskeiseksi osaksi sosiaali- ja terveystalan digitaalista muutosta. Opinnäytetyössäni kehitetään etäjohtamista tuplatimantti-mallin avulla, ja tavoitteena on tuottaa käytännölläheisiä kehitysehdotuksia esihenkilöiden tueksi. Työ liittyy tiiviisti Digitaaliset palvelut sosiaali- ja terveystalalla - YAMK-koulutukseen, sillä se syventää johtamisen kehittämisen osaamista digitaalisessa toimintaympäristössä.

## 2 TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS

Keski-Suomen hyvinvointialueen henkilöstö on muodostunut 26 organisaation henkilöstöstä. Syyskuun 2023 lopussa henkilöstömäärä oli 12 767. Vuoden

2023 lopussa Keski-Suomen väestömäärä oli 273 271. Väestö kasvoi poikkeuksellisesti 834 henkilöllä vuoden aikana. (Keski-Suomen hyvinvointialue 2024, 11, 26.)

Hyvinvointialueen strategiisiin tavoitteisiin kuuluu johtamisosaamisen varmistaminen. Strategiassa on kuvattu johtamisen ja tiimityön laadun turvaaminen kehittämällä määrätietoisesti esihenkilöiden, henkilöstön ja johdon osaamista. Monialaisen asiantuntemuksen syventäminen sekä osaamisen jatkuva arviointi ja kehittäminen järjestelmällisin menetelmin. (Strategia – kohti ihmislähtöistä Keski-Suomea s.a.)

Hyvinvointialueen tulevalle strategiakaudelle on kuvattu kehittämiskohteeksi lähijohtamisen kehittämisen. Kaikille uusille esihenkilöille ja varahenkilöille tarjotaan suunnitelmallinen perehdytyspolku, jonka etenemistä ja vaikuttavuutta seurataan säännöllisillä kyselyillä ja Intro-järjestelmän avulla. Esihenkilöiden johtamisosaamista vahvistetaan koulutuksilla, ja osaamisen tasoa arvioidaan säännöllisesti kyselyin. Jokaiselle esihenkilölle laaditaan koulutussuunnitelma. Resurssikeskus tukee esihenkilöitä sijaisten hankinnassa ja varahenkilöstön organisoinnissa. Esihenkilöiden työhyvinvointia ja innostusta seurataan henkilöstökyselyillä, ja heidän työn edellytyksiään arvioidaan erillisillä kyselyillä, jotka kattavat mm. HR-tuen ja järjestelmien toimivuuden. Lisäksi varmistetaan, että urapolut ja osaamisen kehittämisen suunnitelmat ovat olemassa. (Henkilöstöohjelma 2023, 11 - 13.)

### **3 ETÄTYÖN MUODOT**

Etätyön käytännöt ovat viime vuosina kehittyneet nopeasti, kun etä- ja hybridityöstä on tullut pysyvä osa monien organisaatioiden arkea. Etätyö tarkoittaa työn tekemistä varsinaisen työpaikan ulkopuolella, ja sen toteuttamista tukevat joustavat käytännöt sekä tietotekniikan sujuva hyödyntäminen (Vilkman 2016, 13). Pandemian myötä etätyöjärjestelyt yleistyivät voimakkaasti, mikä toi esiin sekä työn joustavuutta ja hyvinvointia lisääviä tekijöitä että haasteita, kuten sosiaalisen eristytymisen tunteita ja kognitiivista kuormitusta (Shin ym. 2024, 652; Ruohomäki ym. 2020, 388). Etä- ja hybridityön toimivat käytännöt rakentuvatkin luottamuksesta, selkeistä pelisäännöistä ja työntekijän kyvystä johtaa

omaa työtään (Kurttila & Aalto 2021, 227). Tässä luvussa tarkastellaan, millaisilla toimintatavoilla etätyötä voidaan toteuttaa ja sen vaikutuksista työhyvinvointiin.

### **3.1 Etätyön määritelmät**

Etätyöllä tarkoitetaan ansiotyön tekemistä muualla kuin varsinaisella työpaikalla. Se voi olla jatkuvaa, jolloin työntekijä työskentelee esimerkiksi kokonaan kotona, tai säännöllistä, kuten tiettyinä viikonpäivinä tehtävää etätyötä. Lisäksi etätyö voi olla satunnaista ja tarpeen mukaan sovittavaa. Keskeistä etätyössä on tietotekniikan hyödyntäminen, ja useimmiten työtehtävät olisivat mahdollisia myös työpaikalla. Etätyöhön liittyy usein joustava ajankäyttö ja paikkariippumattomuus, mutta käytännössä työntekijöiden odotetaan usein olevan tavoitettavissa tavanomaisen työajan puitteissa. (Vilkman 2016, 13.)

Yhä useammat organisaatiot ympäri maailmaa siirtyvät etä- tai hybridityömalliin. Vaikka tämä tuo selkeitä etuja sekä työntekijöille että organisaatioille, Shin ym. (2024, 652) tutkimus korostaa myös merkittäviä haasteita, jotka liittyvät tähän muutokseen. Koronapandemian myötä etätyön määrä on lisääntynyt ja monet organisaatiot siirtyivät nopeasti etätyöhön siellä, missä se oli mahdollista. Tämän muutoksen taustalla oli ennen kaikkea kansalaisten terveyden suojeleminen ja viruksen leviämisen hillitseminen. Etätyö tarjosi keinon jatkaa työskentelyä poikkeusolosuhteissa ilman fyysistä läsnäoloa. Julkisen sektorin työntekijöistä yli puolet koki etätyön myönteisenä. Toisaalta etätyössä voi syntyä tuntemuksia eristäytymisestä, ja monilla on ikävä työyhteisönsä jäseniä. Lisäksi kognitiivinen kuormitus on etätyössä yleinen haaste. Jotta etätyö toimisi parhaalla mahdollisella tavalla, sen on perustuttava keskinäiseen luottamukseen, selkeään suunnitteluun ja työntekijän kykyyn ohjata omaa työtään itsenäisesti. (Ruohomäki ym. 2020, 388.)

### **3.2 Työhyvinvointi etätyössä**

Kun otetaan huomioon sukupuoli, ikä koulutus ja koetun taloudellisen tilanteen vaikutukset, on havaittu, että etätyön ja subjektiivisen hyvinvoinnin välinen yhteys ei ole ollut tilastollisesti merkittävää. Lisäksi sukupuoli, kotitalouden koko ja lastenhoito eivät vaikuttaneet etätyön ja subjektiivisen hyvinvoinnin väliseen suhteeseen. Etätyön ja subjektiivisen hyvinvoinnin välinen suhde on kuitenkin

suhteellisen vähän tutkittu aihe, ja tutkimustulokset ovat vielä epäselviä. (Prati 2024, 73—74.)

Etätyöntekijät kaipaavat työyhteisön sosiaalisia hetkiä – spontaania ajatustenvaihtoa, kahvitaukojen rentoa keskustelua ja yhteistä huumoria. Näissä epävirallisissa kohtaamisissa syntyy myös tärkeää tukea ja ratkaisuita työhaasteisiin, mikä helpottaa stressinhallintaa. Etätyö tarjoaa merkittäviä mahdollisuuksia joustavuuteen ja yksilöllisiin työskentelytapoihin. Se mahdollistaa osaamisen yhdistämisen globaalisti tarpeen mukaan ilman fyysisen sijainnin rajoituksia, mikä avaa uusia mahdollisuuksia resurssien suunnitteluun ja tehokkuuden lisäämiseen. Itsensä johtaminen on keskeisessä roolissa etätyössä. Työpäivän järkevä rytmittäminen tukee sekä työn sujumista että vapaa-ajan tasapainoa, mikä on hyvinvoinnin kannalta olennaista. Tiiviisti aikataulutetut kokoukset voivat olla yllättävän kuormittavia, joten taukojen pitäminen ja säännöllinen liikunta auttavat ylläpitämään jaksamista. (Valpola 2021, 193.) Etätyö voi lisätä tuottavuutta vähentämällä keskeytyksiä, mutta pelkkä työnteko ilman taukoja voi uuvuttaa. Kahdeksan tunnin yhtenäinen työrupeama ei ole realistinen, vaikka jotkut johtajat niin ajattelisivat. Säännölliset tauot ovat tärkeitä, ja niiden viettäminen yhdessä tiimin kanssa voi lisätä hyvinvointia ja työmotivaatiota. (Fried & Hansson 2014, 101.)

### **3.3 Monipaikkainen ja hybridityö**

Monipaikkainen työ tarkoittaa työntekijän tapaa, jossa työntekijä voi työskennellä joustavasti eri paikoissa työnantajan toimipisteen lisäksi. (Eskelinen, ym. 2024, 4.) Myös Vilkmán (2023, 41) kuvailee monipaikkaista työtä samankaltaisesti. Vilkmánin mukaan monipaikkainen työ tarkoittaa työntekoa eri sijainneissa, kuten organisaation eri toimipisteissä, asiakkaiden tiloissa tai liikkuvana työnä. Usein siihen sisältyy myös etätyötä. Joissain organisaatioissa monipaikkaisesta työstä puhutaan myös silloin, kun varsinaisia toimipisteitä on vain yksi.

Monipaikkaisen työn ohella puhutaan myös usein hybridityöstä. Hybridityö tarkoittaa mallia, jossa yhdistetään lähi- ja etätyötä. Sen tavoitteena on luoda sujuvat käytännöt työnteolle. Usein hybridityö nähdään kompromissina, jossa kes-

keinen kysymys on, kuinka paljon etätöitä voi tehdä ja milloin läsnäoloa toimistolla edellytetään. (Vilkman 2023, 41.) Monipaikkainen työ ja hybridityö näyttävät tutkimuskirjallisuudessa osin toisiaan muistuttavina työmuotoina.

Etätöiden etuja ja haittoja on selvitetty Eskelisen ym. (2024, 33–34) oppaassa, josta on nostettu esiin työntekijöiden etätöihin liittyviä motiiveja. Keskeisinä asioina nousivat esille mahdollisuus tuoda tasapainoa työn ja perheen välille, joustavuus vapaa-aikaan ja harrastuksiin, toimiston häiriötekijöiden hallinta, työstressin väheneminen ja kustannussäästöt työmatkoissa. Oppaassa on käsitelty monipaikkaista työtä.

Monipaikkaisessa työssä luottamus voi heikentyä, jos tavoitettavuus on heikkoa. Siksi on tärkeää sopia selkeät pelisäännöt siitä, kuinka nopeasti tiimin jäsenten odotetaan vastaavan viesteihin ja puheluihin, ja myös noudattaa näitä käytäntöjä johdonmukaisesti. (Kurttila & Aalto 2021, 227.)

Etä- ja hybridityön yleistyminen voi mahdollistaa työnteon tai työelämässä pysymisen esimerkiksi lasten hoidon aikana, syrjäseuduilla asuville ja vammaisille. Etätöiden toteutumisessa on myös ristiriitoja johtajien ja työntekijöiden välillä. Usein työntekijät ovat halukkaampia etätöiden tekemiseen, mutta työnantaja ei siihen välttämättä suostu, vaikka työntekijä kokisikin, että työn voisi täysin etänä toteuttaa. (Walk 2024, 2.)

## **4 ETÄTYÖN JOHTAMINEN**

Tässä luvussa käsitellään etäjohtamista ja siihen liittyviä keskeisiä käsitteitä. Etätöiden ja hybridityön yleistyminen on muuttanut johtamisen käytäntöjä, ja esihenkilöiltä vaaditaan uudenlaisia vuorovaikutus-, viestintä- ja organisointitaitoja (Vilkman 2016, 15). Luvussa tarkastellaan etäjohtamisen määritelmää, vuorovaikutusta, luottamuksen merkitystä sekä etäjohtamiseen liittyviä hyötyjä ja haasteita aiemman tutkimustiedon perusteella.

### **4.1 Etäjohtaminen**

Etäjohtaminen tarkoittaa työskentelyn ohjaamista silloin, kun työntekijät eivät ole fyysisesti läsnä. Esimies ei välttämättä tapaa tiimiään päivittäin tai edes vii-

koittain, ja toisinaan kasvokkain kohtaamiset saattavat rajoittua vain muutamaan kertaan vuodessa. Tämä johtamistapa vaatii vahvoja vuorovaikutustaitoja ja kykyä käyttää digitaalisia viestintävälineitä tehokkaasti. Perinteiset johtamismallit eivät sellaisenaan toimi etäympäristössä, vaan tarvitaan uudenlaisia ratkaisuja. Koska yhtä ainoaa oikeaa toimintatapaa ei ole, jokaisen organisaation ja tiimin on löydettävä itselleen parhaiten sopivat käytännöt kokeilemalla ja avoimesti keskustelemalla. (Vilkman 2016, 15.)

2000-luvulla julkinen johtaminen ja sosiaali- ja terveystalvvelujärjestelmä ovat kohdanneet monipuolisia sisäisiä ja ulkoisia muutospaineita. Samalla hajautettujen organisaatioiden lisääntyminen on edistänyt etäjohtamisen yleistymistä myös terveydenhuollossa. Vaikka etäjohtamisesta on kertynyt käytännön kokemuksia, siihen liittyvä tutkimustieto on edelleen rajallista. (Terkamo-Moisio ym. 2023, 90.)

Etätyö on tullut jäädäkseen. Työskentely perinteisen toimistoympäristön ulkopuolella tarjoaa uusia mahdollisuuksia mutta tuo mukanaan myös haasteita niin organisaatioille kuin yksilöille. Esihenkilöillä on keskeinen rooli kulttuurisen tuen ja hyväksynnän rakentamisessa etätyöaloitteille sekä hyvinvointiin liittyvien riskien vähentämisessä. Tärkeitä tehtäviä esihenkilöiden roolissa ovat esimerkiksi johtaminen, selkeiden odotusten asettaminen, säännöllinen viestintä sekä asianmukaisten työskentelytapojen seuranta ja muodostaminen. Lisäksi on olennaista toimia tavoitteellisesti ja luoda etätyöntekijöille suunnattuja mahdollisuuksia, jotka tukevat heidän työpanostaan ja hyvinvointiaan. (Popovici & Popovici 2020, 471.)

Etätyön johtamisessa identiteettijohtamisen merkitys korostuu. Identiteettijohtaminen voidaan määritellä sosiaalisen vaikuttamisen prosessiksi, lähestymistavaksi johtamiseen, jossa johtajien tehokkuus ja vaikutusvalta määräytyvät heidän kyvystään edistää ja vahvistaa yhteistä sosiaalista identiteettiä tiimin jäsenten keskuudessa. (Shi ym. 2024, 643). Identiteettijohtamisen merkitys on havaittu olevan merkityksellisempää työntekijöille etätyössä kuin perinteisessä lähityössä. Etätyössä on havaittu olevan riski identiteettien ja yhteyksien menettämiseen, mutta identiteettijohtamisella voidaan näitä riskejä vähentää lisäämällä työntekijöiden yhteyden tunnetta, mikä puolestaan vähentää monenlaisia kielteistä työkokemusta. (Shi ym. 2024, 654.)

## 4.2 Etäjohtamisen vuorovaikutus

Joissakin organisaatioissa työntekijät työskentelevät vain paikan päällä, toiset joustavasti sekä toimistolla että etänä ja osa täysin etätyönä. Siksi on tärkeää tarkastella, miten näiden organisaatioiden johtajat kommunikoivat työntekijöidensä kanssa. (Mitson ym. 2024, 935.)

Tehokas vuorovaikutus on keskeinen tekijä terveydenhuollon toimivuudessa sekä organisaation laajemmassa mittakaavassa että yksittäisen potilaan hoidossa. Sujuva viestintä sairaalan johtajien ja potilastyötä tekevän henkilöstön välillä on olennaista. Tutkimukset osoittavat, että merkittävä osa terveydenhuollon vaaratilanteista johtuu tiedonkulun haasteista joko ammattilaisten kesken tai potilaan ja hoitohenkilöstön välillä. Liiallinen viestintä voi myös kuormittaa henkilöstöä, jolloin kaikkeen saatuun tietoon ei pystytä reagoimaan. Sisäisen tiedonkulun puutteet voivat johtaa hajanaisiin toimintatapoihin ja vaihteleviin käytäntöihin organisaation eri osissa. (Köhler ym. 2020.)

Työyhteisötaidot ovat nousseet jatkuvasti tärkeämmäksi aiheeksi viime vuosien aikana työhyvinvoinnin, työn vaikuttavuuden ja asiakaslähtöisyydenkin osalta. Kehitys on tuonut aikaisempaa enemmän työntekijöitä jaetulle alueelle, jonka kautta on alettu etsimään uudenlaisia yhteyksiä ihmisten välillä. Aikaisemmin esimerkiksi hallintoon, asenteisiin tai asiantuntijuuteen asetettujen rajojen on havaittu haittaavan yhteistä työskentelyä. Työyhteisöt koostuvat monitasoisista ja monimutkaisista sosiaalisten suhteiden verkostoista, joissa yhteistyön merkitys korostuu entisestään. (Mönkkönen & Roos 2023, luku 1.2: Tuulenkestävät asiat eivät muutu.)

## 4.3 Luottamus etäjohtamisessa

Luottamus rakentuu, kun esimies uskoo tiimiinsä eikä kontrolloi liikaa. Se vahvistuu yhteistyössä, kun sovituista asioista pidetään kiinni, jokainen hoitaa vastuunsa ja tukee toisiaan. Nämä periaatteet ovat tärkeitä myös etätyössä. (Haapakoski ym. 2020, 66.)

Itseohjautuvuuden perusta on luottamus ihmisten kykyyn toimia itsenäisesti. Hyvin toimiva yhteisö on usein vahvempi kuin yksittäiset jäsenensä, joten sen sijaan, että johtaja kontrolloisi kaikkea, on tehokkaampaa antaa ihmisille vapaus ohjata itseään. Itseohjautuvuuden ydin on luottamus ihmisten kykyyn johtaa itseään, sillä hyvin toimiva yhteisö on yksilöitään vahvempi. Toteutus voi kuitenkin olla haastavaa, ja itseohjautuva organisaatio voi vaatia enemmän johtamista kuin perinteinen malli. Joku on edelleen vastuussa suunnan määrittämisestä, tavoitteiden asettamisesta ja ongelmien ratkaisemisesta. Johtamista ei kuitenkaan voi perustaa byrokratiaan tai pelkkiin numeroihin – sen on keskityttävä ihmisiin ja heidän tukemiseensa, jotta koko organisaatio voi menestyä. (Haapakoski ym. 2020, 101.)

Yhä useampi esimies tarvitsee taitoja etäjohtamiseen. Onnistunut etäjohtaminen edellyttää erityisesti vahvoja viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Digitalisaation myötä vuorovaikutuksen muodot muuttuvat, joten on tärkeää osata viestiä selkeästi ja kiinnostavasti sekä kannustaa muita reagoimaan. Virtuaalisessa ympäristössä onnistunut yhteistyö perustuu luottamukseen ja avoimeen keskusteluun yhteisistä tavoitteista. Vaikka teknologia tarjoaa mahdollisuuksia vuorovaikutukseen, se ei automaattisesti takaa aitoa yhteyden tunnetta. (Ristolainen ym. 2020, 180.)

#### **4.4 Etäjohtamisen hyödyt ja haasteet**

Etäjohtamisen hyötyinä on tuotu esiin esihenkilöaseman vahvistuminen, mikä mahdollistaa selkeämmän ja määrätietoisemman johtamisen. On myös koettu, että etäjohtaminen edistää tasapuolisuuden lisääntymistä. (Terkamo-Moisio ym. 2023, 97.)

Yksi etätyön etu on mahdollisuus työskennellä rauhassa omien ajatusten kanssa. Poissa toimiston kiireestä voi keskittyä tehokkaammin omaan tuottavuuteen ja saada tehtyä työtä. Toisaalta etätyössä on myös omat haasteensa. Keskeytykset voivat tulla monista eri lähteistä, kuten kotona televisiosta tai kahvilassa häiritsevistä keskusteluista. Kuitenkin etätyön ydin on, että voit itse hallita näitä keskeytyksiä. Ne eivät ole pakottavia, ja voit valita ympäristön, joka parhaiten tukee työskentelytyyliäsi. (Fried & Hansson 2014, 16.)

Epämääräiset tavoitteet voivat aiheuttaa ongelmia erityisesti silloin, kun työntekijät eivät näe yhteyttä omaan tehtäviinsä tai kokevat, ettei heidän panoksellaan ole vaikutusta. Etätyössä selkeästi määritellyt ja yhteisesti ymmärretyt tavoitteet ovat entistä tärkeämpiä, sillä itsenäinen työskentely lisääntyy. Jos tavoitteet ovat epäselvät, esihenkilö voi kokea, ettei etätyössä saada aikaan oikeita asioita, mikä voi johtaa tarpeettomaan kontrollointiin tai mikromanageerointiin. Tavoitteiden asettaminen yhdessä on tärkeä osa johtamista, mutta se ei yksin riitä. Myös työn etenemisestä on keskusteltava säännöllisesti, jotta odotukset ovat linjassa ja työskentely sujuu tavoitteiden mukaisesti. (Vilkman 2023, 34-35.) Mikromanageeraus on monimutkainen ilmiö, jolle ei ole vielä olemassa selkeää ja vakiintunutta muodollista määritelmää. Sitä kuitenkin luonnehditaan yleisesti liiallisella kontrollilla. (Vu 2025, 1, 16) Myös Vilkman (2023, 307) kuvaa kirjassaan, että liian tiukka ohjaaminen koetaan mikromanageerausena.

Etätyön myötä vuorovaikutus työpaikoilla muuttui, mikä näkyi epävirallisten keskustelujen vähenemisenä ja viestinnän haasteina verrattuna kasvokkain tapahtuvaan kohtaamiseen. Fyysisiä tapaamisia kaivattiin erityisesti inhimillisten kontaktien vuoksi, jotka aiemmin olivat olennainen osa työyhteisön voimavaroja. Muutos vaikutti yhteishengen ylläpitämiseen ja työyhteisön sosiaaliseen dynamiikkaan, mikä teki työstä yksinäisempää ja työyhteisön ilmapiiristä etäisemmän. (Ravelin ym. 2021, 225.)

## **5 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET**

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa perusterveydenhuollon esihenkilöiden kokemuksia etäjohtamisesta sekä tunnistaa siihen liittyviä haasteita ja tarpeita ja tämän pohjalta laatia kehittämissuosituksia esihenkilöille. Opinnäytetyön tavoitteena on laadittavien kehittämissuositusten avulla tukea esihenkilöitä etäjohtamisen arjessa ja edistää toimivaa etätyökulttuuria.

Tutkimuskysymykset:

1. Millainen on esihenkilöiden etäjohtamisen nykytila tutkimusten ja toimeksiantajan dokumenttien perusteella?
2. Mitkä ovat esihenkilöiden etäjohtamisen haasteet ja hyödyt?
3. Miten esihenkilöiden etäjohtamista voisi kehittää?

4. Millaiset esihenkilöiden etäjohtamisen kehittämissuositukset laaditaan? / Miten onnistuttiin esihenkilöiden etäjohtamisen kehittämissuositusten laadinnassa?

## **6 TUPLATIMANTTI-TOTEUTUSSUUNNITELMA**

Tuplatimantti on prosessimalli, joka rakentuu kahdesta peräkkäisestä vaiheesta eli "timantista". Ensimmäinen timantti, ongelman tunnistaminen, keskittyy analysoimaan ja tutkimaan, mikä on oikea ratkaistava ongelma tai arvonaluonnin mahdollisuus. Toinen timantti, ratkaisun kehittäminen, painottuu luoviin ratkaisuihin ja parhaiden vaihtoehtojen kehittämiseen tunnistettuun tarpeeseen. Tuplatimantti-malli koostuu neljästä vaiheesta: löydä, määritä, kehitä ja tuota. Ensimmäiset kaksi keskittyvät ongelman ymmärtämiseen, jälkimmäiset ratkaisun kehittämiseen. Prosessissa vuorottelevat luova, vaihtoehtoja laajentava ajattelu (divergentti) ja vaihtoehtoja rajaava, päätöksentekoa tukeva ajattelu (konvergentti), mikä mahdollistaa sekä uusien näkökulmien löytämisen että käytännön ratkaisujen muotoilun (taulukko 1). (Koivisto 2019, 43.)

Taulukko 1. Tuplatimantin vaiheet

Tuplatimanttimalli vaihe	Tutkimuskysymys	Aineistonkeruu menetelmä	Osallistujat	Analyysimenetelmä	Tuotos	Aikataulu
Löydä-vaihe	Millainen on esihenkilöiden etäjohtamisen nykytila tutkimusten ja toimeksiantajan dokumenttien perusteella?	Tiedonhaku. Dokumenttien analyysi.	Opinnäyte-työntekijä	Kuvailu Teemoittelu	Toimeksiantajan tavoitteet ja etäjohtamisen käytännöt	1.3.-1.8.
Määrittä-vaihe	Mitkä ovat etäjohtamisen haasteet ja hyödyt?	Yksilöhaastattelu	4 perusterveydenhuollon esihenkilöä	Teemoittelu	Etäjohtamisen hyödyt ja haasteet	1.9.-1.11
Kehitä-vaihe	Miten etäjohtamista voisi kehittää?	Benchmark	Opinnäyte-työntekijä	Teemoittelu/luokitte- lu	Parhaat etäjohtamisen käytännöt ym.	1.11-1.12
Tuota-vaihe	Millaiset etäjohtamisen kehittämissuositukset laaditaan? Miten onnistuttiin esihenkilöiden etäjohtamisen kehittämissuosituksien laadinnassa?	Edeltävien vaiheiden tulokset.  NPS	Opinnäyte-työntekijä.  Esihenkilöt	Kuvailu.  Suositte- luku	Valmiit kehittämissuosituksien laadinnassa?	1.12.2025- 1.2.2026

Taulukko 1. esittää opinnäytetyön etenemisen Tuplatimanttimallin neljän vaiheen mukaisesti kuvaten kunkin vaiheen tutkimuskysymyksen, aineistonkeruumenetelmän, osallistujat, analyysitavan, tuotokset ja aikataulun. Siinä hahmotellaan, miten työ on edennyt nykytilan selvittämisestä ja haasteiden sekä hyötyjen tunnistamisesta kehittämismahdollisuuksien kartoitukseen ja lopullisten kehittämissuosituksien laatimiseen ja arviointiin.

## 6.1 Löydä-vaihe

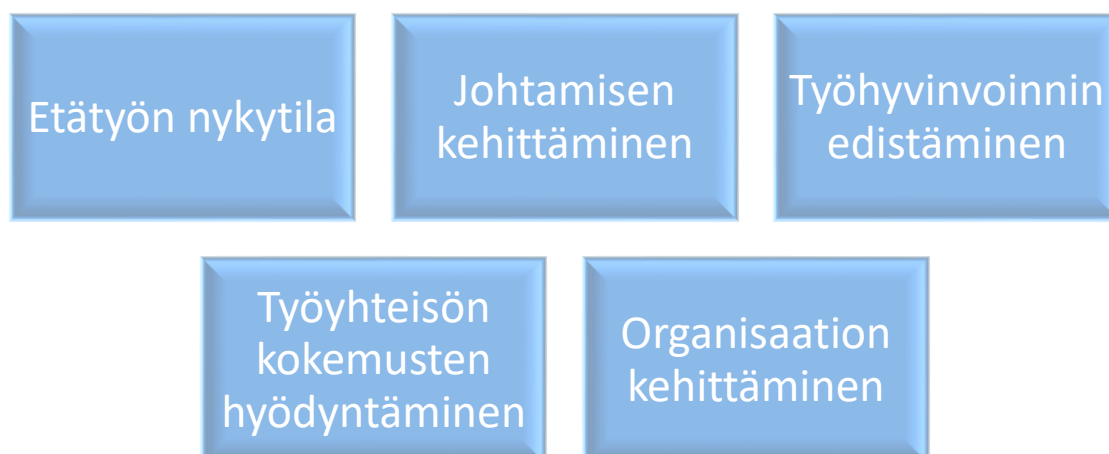
Löydä-vaiheessa kerätään tietoa palveluntarjoajan reunaehdoista ja tarpeista. Tiedonkeruussa hyödynnetään laadullisia tutkimusmenetelmiä, kuten haastatteluja ja ryhmäkeskusteluja. Menetelmät jaetaan kolmeen ryhmään: perustutkimus (haastattelut, kyselyt), kontekstuaalinen tutkimus (havainnointi) ja eksploratiivinen tutkimus (työkalujen ja tuotosten analyysi). (Koivisto 2019, 44.) Löydä-vaiheessa tarkasteltiin etäjohtamisen nykytilaa syvällisemmin tiedonhaun ja toimeksiantajan dokumenttien avulla. Tiedonhaun tuloksista laadittiin

tutkimuskoostetaulukko. Dokumenttien analyysistä muodostettiin selkeä kuva etäjohtamisen tavoitteista ja käytänteistä Keski-Suomen hyvinvointialueella.

Opinnäytetyön teoriataustan rakentamiseksi etsin aiheeseen liittyvää tietoa useista eri tietolähteistä ja hakupalveluista. Tiedonhakuun käytin Google Scholaria, Kaakkurin tietokantoja, EBSCOa sekä MEDICiä. Hakusanoina hyödynsin muun muassa termejä etätyön johtaminen, monipaikkainen työ, etätyö hyvinvointi, remote work well-being, remote work, remote work leadership ja hybrid work leader. Tutkimusten valintakriteereinä olivat julkaisuaikajako vuosina 2016–2025 välillä sekä julkaisukieli, joka rajattiin suomen- ja englanninkielisiin julkaisuihin. Valittuja tutkimuksia on avattu tiedonhakutaulukossa liitteessä 1.

Hakuprosessi eteni vaiheittain. Ensin seuloin tutkimuksia otsikoiden perusteella, minkä jälkeen tarkastelin sisällysluetteloita, tiivistelmiä ja artikkelien avainsanoja. Esiseulonnan jälkeen luin valikoidut artikkelit kokonaisuudessaan ja valitsin lopulliseen aineistoon ne, jotka vastasivat opinnäytetyöni tutkimuskysymyksiä ja tavoitteita. Valituista tutkimuksista laadittiin koostetaulukko (Liite 1).

Keski-Suomen hyvinvointialueen etäjohtamisen nykytilaa tarkasteltiin organisaation keskeisten dokumenttien pohjalta. Dokumenteista etsittiin etäjohtamiseen liittyviä ilmauksia, joiden perusteella muodostetaan teema-analyysin avulla kokonaiskuva etäjohtamisen nykytilasta (liite 2). Teemoittelu aineiston analysointimenetelmänä on kuvattu luvussa 6.2.2.



Kuva 1. Etäjohtamisen nykytilan tarkastelun yläteemat.

Liite 2. esittelee teemoittelun analyysin, jossa alkuperäiset henkilöstöohjelman ja tutkimusten ilmaisut on pelkistetty, ryhmitelty alateemoiksi ja yhdistetty yläteemoihin. Se kokoaa keskeiset sisällöt, kuten joustavat työjärjestelyt, lähijohtamisen kehittämisen, etätyökäytännöt, henkilöstön osallistamisen, pitovoiman ja työkyvyn vahvistamisen sekä tiedolla johtamisen kehittämisen. Taulukko tiivistää laajasta aineistosta muodostuneet pääteemat, jotka ohjaavat opinnäytetyön analyysia ja johtopäätöksiä.

## 6.2 Määritä-vaihe

Määritä-vaiheessa kerättyä aineistoa jäsennetään ja tulkitaan, jotta hajanaisesta tiedosta muodostuu selkeä kokonaiskuva. Tavoitteena on tunnistaa keskeinen haaste tai kehittämismahdollisuus, johon seuraavissa vaiheissa lähdeään etsimään ratkaisuja. Tässä vaiheessa voidaan myös syventää ymmärrystä kohderyhmän tarpeista, toimintatavoista ja odotuksista. (Koivisto 2019, 45-46). Määrittely-vaiheessa pyrittiin selvittämään etäjohtamisen hyötyjä ja haittoja. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jossa haastateltiin esihenkilöitä. Haastattelut perustuivat ennalta laadittuihin teemoihin mutta antoivat tilaa vapaalle keskustelulle ja haastateltavien näkökulmille.

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on avoimuutensa vuoksi lähellä syvähaastattelua. Tässä menetelmässä haastattelu rakentuu etukäteen

määriteltyjen keskeisten teemojen varaan ja niiden pohjalta valmisteltujen tarkentavien kysymysten ympärille rakentuen. Teemahaastattelun etuna on joustavuus, kun kysymyksiä voidaan täsmentää ja syventää haastateltavan vastausten perusteella. Metodologisesti menetelmä keskittyy ihmisten tulkintoihin, heidän asioille antamiinsa merkityksiin ja merkitysten muodostumiseen vuorovaikutuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.1.) Teemahaastattelussa käsitellään ainoastaan tutkimusaiheeseen liittyviä oletettavasti keskeisiä aiheita (Alasuutari 2011, Lomaketutkimus ja laadullinen tutkimus).

Haastattelurunko teemahaastatteluun laaditaan tutkimusongelman ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Ensin määriteltiin keskeiset teemat, jotka ohjaavat haastattelua, ja niiden alle laadittiin avoimia, keskustelua tukevia apukysymyksiä. Rungon tarkoitus ei ole sitoa haastattelijaa tarkkaan järjestykseen tai sanamuotoihin vaan tukea joustavaa ja syventävää keskustelua. Teemojen valinta perustuu aiempaan tietoon, ja rungon avoimuus voi vaihdella vapaasta keskustelusta tarkemmin jäsennehtyyn etenemiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.1.)

Haastattelurunko on laadittu tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimuskysymysten pohjalta hyödyntäen teemahaastattelun joustavaa ja syvällistä lähestymistapaa (liite 3). Rungossa on neljä pääteemaa, joista on johdettu kahdeksan avointa kysymystä. Haastattelu on puolistrukturoitu, mikä mahdollisti kysymysten muokkaamisen haastattelutilanteen mukaan ja tukee esihenkilöiden kokemusten monipuolista esiin tuomista. Taulukossa 3 on esitetty haastattelutaulukko, joka toimi työkaluna haastatteluaineiston keruun jäsentämisessä.

Taulukko 3. Teemahaastattelurunko

Tutkimuskysymys / Teema	Tavoite	Esimerkkikysymykset
1. Millainen on esihenkilöiden etäjohtamisen nykytila?	Selvittää, miten haastateltavat kuvaavat omaa etäjohtamisen tilannettaan käytännössä.	- Miten kuvallisit etäjohtamista omassa työssäsi tällä hetkellä?
2. Mitkä ovat esihenkilöiden etäjohtamisen haasteet ja hyödyt?	Tunnistaa etäjohtamisen keskeisiä haasteita ja vahvuuksia esihenkilöiden näkökulmasta.	- Millaisia haasteita olet kohdannut etäjohtamisessa? - Mitä hyötyjä tai vahvuuksia olet havainnut etäjohtamisessa?
3. Miten esihenkilöiden etäjohtamista voisi kehittää?	Etsii kehittämistarpeita, toimivia käytäntöjä ja esihenkilöiden näkemyksiä kehittämisestä.	- Millä tavoin esihenkilön roolisi on muuttunut etätyön myötä? - Miten etäjohtaminen on vaikuttanut tiimisi toimintaan ja vuorovaikutukseen? - Mitä tukea tai keinoja toivoisit etäjohtamisen kehittämiseksi? - Millaisia käytäntöjä tai toimintamalleja etäjohtamisen tueksi pidät toimivina?
4. Millaiset kehittämissuositukset laaditaan, ja miten onnistuttiin niiden laadinnassa?	Tunnistaa konkreettisia kehitysehdotuksia sekä arvioi haastateltavien näkemyksiä kehittämisprosessista.	- Millaisia kehitysehdotuksia sinulla olisi, jotta etäjohtaminen olisi sujuvampaa ja toimivampaa arjessa?

Työtä varten haastateltiin Keski-Suomen hyvinvointialueen perusterveydenhuollon esihenkilöitä, joiden työtehtäviin sisältyy etätyötä ja etäjohtamista. Haastateltavat valittiin digitaalisen sosiaali- ja terveyskeskuksen yksiköstä, ja sen lisäksi haastatteluun otettiin mukaan yksi terveydenhuollon mielenterveys- ja päihdepalveluiden esihenkilö, jotta haastatteluun osallistuvien määrä olisi riittävä. Yhteensä haastatteluihin kutsuttiin neljä esihenkilöä sähköpostitse. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -alustalla videohaastatteluna.

Haastateltavien valinnan perusteena oli se, että kaikki osallistujat toimivat esihenkilöinä terveydenhuollossa Keski-Suomen hyvinvointialueella, ja heidän työnkuvaansa sisältyy sekä etätyötä että etäjohtamista. Näin varmistettiin, että haastateltavat edustavat opinnäytetyön kannalta olennaista kohderyhmää ja voivat tuoda esille käytännön kokemuksia ja näkemyksiä etäjohtamisesta.

Haastattelukutsu (liite 4) lähetettiin osallistujille sähköpostitse liitteenä. Tutkimustiedote on kutsun liitteenä. Koska yhteydenpidon yhteydessä muodostuu henkilötietoja, kuten nimi ja sähköpostiosoite, huolehdin tietosuojalainsäädännön noudattamisesta koko prosessin ajan. Haastattelukutsun liitteenä toimitettiin myös tietosuojailmoitus, jossa kerrotaan, miten henkilötietoja kerätään, mihin tarkoitukseen niitä käytetään, miten niitä säilytetään ja kuinka pitkään niitä säilytetään. Näin varmistettiin tutkimukseen osallistuvien tietojen asianmukainen ja läpinäkyvä käsittely.

Haastattelut alkoivat lyhyellä esittäytymisellä ja opinnäytetyön tarkoituksen esittelyllä. Pyysin suullisesti tietoisesta suostumuksesta ja kerroin, että haastattelu nauhoitetaan Teamsin kautta. Haastatteluissa nauhoitettiin vain ääni. Yksilöhaastatteluun varasin noin 30–40 minuuttia. Jos haastateltava ei tuottanut toivottua tietoa, käytin ohjaavia lisäkysymyksiä. Lopuksi kiitin osallistumisesta, kerroin aineiston käsittelystä ja opinnäytetyön etenemisestä.

Mikäli opinnäytetyön haastattelut eivät toteudu suunnitellusti tai niiden kautta ei saada riittävästi merkityksellistä tietoa, tutkimus- ja kehittämistyötä voidaan suunnata uudelleen hyödyntämällä benchmarking-menetelmää. Benchmarking tarjoaa systemaattisen tavan vertailla omia käytäntöjä ja toimintamalleja muiden organisaatioiden tai vastaavien toimijoiden parhaisiin käytäntöihin. Tämä lähestymistapa mahdollistaa kehittämisehdotusten laatimisen luotettavan vertailutiedon pohjalta, vaikka alkuperäinen suunnitelma tiedonkeruusta ei toteutuisi.

Haastattelut analysoitiin teema-analyysin avulla. Teema-analyysi on aineistolähtöinen menetelmä, jossa aineistoa tiivistetään ennalta määriteltyjen teemojen avulla säännönmukaisuuksien ja rakenteiden löytämiseksi. Teemat määritellään kirjallisuuden, aiempien tutkimusten tai käytännön kokemusten pohjalta ja liitetään ilmiön kulttuuriseen ja yhteiskunnalliseen kontekstiin. Analyysissä tarkastellaan teemojen ajoittumista, muutoksia ja niihin liittyviä tietoperustoja sekä huomioidaan yllättävät tai ainutkertaiset piirteet. Lisäksi arvioidaan, puuttuuko odotettuja teemoja tai esiintyykö harvinaisia tai yhdistelmäteemoja. (Vilka 2021, luku: Pragmaattinen analyysi.)

Teemoittelu tarkoittaa tutkimusaineiston analysointia siten, että siitä tunnustetaan tutkimusongelman kannalta merkitykselliset aiheet eli teemat. Tämä menetelmä kuuluu laadullisen tutkimuksen analyysitapoihin ja voidaan nähdä sisällönanalyysin yhtenä muotona. Teemoittelu voi toimia aineiston alkuvaiheen jäsentämismenetelmänä, aivan kuten koodaus, ja se voi edeltää esimerkiksi diskurssianalyysia tai narratiivista analyysia. Teemoittelussa tuodaan esiin tutkimustehtävän osalta keskeisiä asiakokonaisuuksia sekä aineistosta usein toistuvia ja tyypillisiä piirteitä. (Juhila s.a.)

Aineistoa jäsenellään ryhmittelemällä sitä eri kategorioihin, mikä helpottaa sen järjestämistä ja esittämistä esimerkiksi taulukkomuodossa. Ryhmittelyssä tuodaan esiin aineistosta nousevat keskeiset asiat. Teemojen erottelu muistuttaa luokittelua, mutta siinä keskitytään tarkemmin siihen, mitä kustakin aiheesta on kerrottu. Laadullisen aineiston jäsentäminen eri teemojen mukaisesti mahdollistaa niiden vertailun ja esiintyvyyden tarkastelun. Lisäksi aineistosta voidaan erotella vastaajiin liittyviä tietoja, kuten sukupuoli ja ikäryhmä. Tyypittelyn avulla pyritään löytämään yhteisiä näkökulmia, tiivistämään aineistoa ja muodostamaan siitä yleisempiä johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.1.)

Yksilöhaastattelut litteroitiin Microsoft Teams -nauhoitteista sanatarkasti. Litterointi tehdään Microsoft Word -ohjelmalla. Opinnäytetyöhön kirjataan käytetty kirjasinlaji ja fonttikoko sekä litteroinnin lopullinen laajuus sivumääränä. Haastatteluista kertyi yhteensä kymmenen sivua tekstiaineistoa A4-koossa. Teksti on kirjoitettu Arial-fontilla, fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,15.

Litteroinnin valmistuttua aineisto luettiin useaan kertaan, jotta siitä saatiin kokonaisvaltainen käsitys. Tämän jälkeen aineistosta poimittiin alkuperäiset ilmaisut, jotka pelkistettiin olennaiseen sisältöön. Samankaltaisista pelkistyksistä muodostetaan alateemoja, joille annetaan sisältöä kuvaavat nimet. Lopuksi samankaltaisista alateemoista muodostetaan yläteemoja, jotka nimitään sisällön perusteella.



Kuva 2. Haastatteluiden teemoittelun yläteemat.

Liite 5 kokoaa yhteen haastatteluaineiston keskeiset ilmaukset, niiden pelkistetyt merkitykset sekä niistä muodostuneet alateemat ja yläteemat. Taulukon avulla on mahdollista hahmottaa, miten esihenkilöt kuvaavat etäjohtamisen arkea, kuten digitaalisten työvälineiden merkitystä ja säännöllisen yhteydenpidon tärkeyttä. Se havainnollistaa myös keskeiset haasteet, kuten viestinnän tulkinnanvaraisuuden, syrjään jäämisen riskin ja palaverikuormituksen. Samalla taulukko tuo esiin etäjohtamisen hyötyjä, kuten nopeaa saavutettavuutta, lisääntyneitä tehokkuutta ja joissain yksiköissä tiivistynyttä yhteisöllisyyttä. Kehittämistarpeet liittyvät erityisesti käytännönläheisen koulutuksen, yhtenäisten organisaatiokäytäntöjen sekä etätyökulttuurin vahvistamiseen. Lisäksi taulukko nostaa esiin toimivia käytäntöjä, kuten kameroiden käyttöä vuorovaikutuksen tukena ja matalan kynnyksen yhteydenpitoa. Yhteenvetona taulukko jäsentää laajaa aineistoa selkeäksi kokonaisuudeksi, joka kuvaa monipuolisesti etäjohtamisen kokemuksia, haasteita, hyötyjä ja kehityssuuntia.

### **6.3 Kehitä-vaihe**

Kehitä-vaiheessa etsitään erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja aiemmin tunnistetun haasteen tai mahdollisuuden pohjalta. Ideointia ohjaa aikaisemmin muodostettu ymmärrys kohderyhmän tarpeista ja odotuksista. Luovan työskentelyn tukena voidaan käyttää erilaisia menetelmiä ja työkaluja, jotka auttavat tuottamaan monipuolisia ratkaisuehdotuksia. (Koivisto 2019, 46.) Kehittämävaiheen tavoitteena on tuottaa ideoita etäjohtamisen parantamiseksi. Ensin tehdään benchmarkkaus. Tämän jälkeen laaditaan kehittämisehdotukset, jotka pohjautuvat tiedonhaun ja toimeksiantajan dokumenttien analyysin tuloksiin, toteutettujen yksilöhaastattelujen tuloksiin sekä benchmarkin eli vertailukehittämisen avulla saatuihin tuloksiin.

Vertailukehittäminen on keino oppia muilta organisaatioilta ja kehittää omaa toimintaa mitattavin tai arvioitavin parannuksin. Se mahdollistaa systemaattisen vertailun ja hyvien käytäntöjen soveltamisen riippumatta toimialasta tai sijainnista. Vertailukehittäminen tukee vaikuttavien toimintatapojen tunnistamista ja parantaa organisaation kykyä vastata tuleviin muutoksiin ja asiakastarpeisiin. (Innokylä s.a.)

Tässä opinnäytetyössä toteutin benchmark-analyysin etätyön johtamisesta, tavoitteena tunnistaa suomalaisissa organisaatioissa käytettyjä toimivia ja vähemmän toimivia johtamiskäytäntöjä. Keräsin aineistoa opinnäytetöistä, tutkimuksista ja kehittämissuunnitelmista. Aineiston pohjalta luokittelin keskeiset teemat, vertailin käytäntöjä ja kokemuksia sekä tunnistin hyviä ja huonoja ratkaisuja. Lopuksi kokosin yhteen yleisimmät toimintatavat ja arvioin niiden soveltuvuutta.

Liite 6 kokoaa benchmark-analyysin tulokset esittämällä kunkin vertailtavan lähteen bibliografiset tiedot, kuvauksen etätyökokemuksista sekä työntekijöiden ja esihenkilöiden näkemykset hyvistä etätyön johtamiskäytännöistä. Lisäksi taulukkoon kirjattu tunnistetut haasteet ja kehityskohteet, jolloin se tiivistää eri lähteistä saadut havainnot ja mahdollistaa käytäntöjen vertailun sekä parhaiden ratkaisujen tunnistamisen opinnäytetyön tavoitteiden kannalta.

Etäjohtaminen näyttäytyy aineistossa ilmiönä, joka vaatii selkeitä rakenteita, yhteisiä pelisääntöjä ja systemaattista työkyvyn seurantaa. Työntekijät toivovat esihenkilöiltä erityisesti ennakoivaa viestintää, säännöllistä yhteydenpitoa sekä näkyvyyttä, joka vahvistaa kokemusta osallisuudesta ja vaikutusmahdollisuuksista etäympäristössä. Etenkin uudet työntekijät kokevat roolinsa helposti epäselväksi ja jäävät etätyössä näkymättömiksi, mikä lisää epävarmuutta ja heikentää integroitumista. Esihenkilöiltä odotetaan aktiivista tukea, selkeää rooliviestintää, palautteenantoa sekä rakenteita, jotka mahdollistavat kuormituksen varhaisen havaitsemisen ja hyvinvoinnin seurannan.

Esihenkilöiden näkökulmasta etäjohtamisen ydinteemoiksi nousevat luottamus, vuorovaikutus, itseohjautuvuus ja yhteisöllisyyden ylläpitäminen. Hyviksi käytännöiksi tunnistetaan esimerkiksi yhteisesti sovitut toimintatavat, selkeät tavoitteet, säännölliset check-in-keskustelut ja näkyvyyttä lisäävät perehdytyskäytännöt. Haasteita aiheuttavat erityisesti kuormituksen piiloutuminen, tiedonkulun haasteet ja vaikutusmahdollisuuksien eriarvoistuminen. Näiden ratkaiseminen edellyttää organisaatiolta selkeitä rakenteita, yhtenäisiä linjauksia ja etäjohtamisen osaamisen vahvistamista, jotta etätyöskentely olisi sekä toimivaa että hyvinvointia tukevaa.

## 6.4 Tuota-vaihe

Tuota-vaiheessa keskitytään lupaavimpien ratkaisujen valintaan ja niiden käytännön toimivuuden arviointiin. Ideoita kokeillaan esimerkiksi käyttäjien, henkilöstön tai muiden sidosryhmien kanssa, ja niiden toimivuutta tarkastellaan niin resurssien, teknisten vaatimusten kuin taloudellisten reunaehtojen näkökulmasta. Tavoitteena on muotoilla selkeä ja perusteltu palvelukonsepti, jonka toteuttamiskelpoisuudesta voidaan tehdä päätös jatkoa varten. (Koivisto 2019, 46.) Tuottamisvaiheessa luodaan kehittämissuhteita, jotka pohjautuvat aikaisempien vaiheiden tuloksiin. Lisäksi toteutetaan NPS-kysely.

Net Promoter Score (NPS) on asiakaskokemuksen mittari, jolla arvioidaan käyttäjien suositteluhalukkuutta. Kysymyksenä esitetään: "Kuinka todennäköisesti suosittelisit saamaasi palvelua ystävällesi tai läheisellesi?" Vastaukset annetaan asteikolla 0–10, ja NPS lasketaan vähentämällä tyytymättömien asiakkaiden (0–6) osuus tyytyväisten (9–10) osuudesta. NPS tarjoaa yksinkertaisen ja vertailukelpoisen tavan seurata asiakaskokemusta ja tunnistaa kehittämistarpeita. Korkea NPS kertoo palvelun laadusta asiakkaan näkökulmasta ja tukee tiedolla johtamista. (Netpromotersystem s.a.)

Kehittämissuhteiden arviointia toteutettiin NPS-kyselyn avulla (liite 7). NPS-kyselylle laadittiin saate (liite 8), jossa on linkki NPS-kyselyyn. NPS-kyselyn aluksi on eettinen suostumus.

Kehittämissuhteiden arviointia varten laadin Net Promoter Score (NPS) -kyselyn, joka sisältää yhden suosittelukysymyksen: "Kuinka todennäköisesti suosittelisit kehittämissuhteita esihenkilökollegallesi?" Vastaus annetaan asteikolla 0–10. Kysely lähetettiin niille esihenkilöille, jotka ovat osallistuneet oppimisympäristön aineiston keruuseen. Kyselyn saateviestissä kerrotaan kyselyn tarkoituksesta ja vastausten luottamuksellisesta käsittelystä. Saateviestissä painotetaan, että vastaaminen on vapaaehtoista, mutta arvokasta kehittämissuhteen kannalta. NPS-kysely oli avoinna kaksi viikkoa.

Net Promoter Score (NPS) -kyselyn tulokset analysoitiin laskemalla suosittelijoiden (vastauspisteet 9–10) prosentiosuudesta arvostelijoiden (0–6) prosent-

tiosuus. Näin saadaan NPS-luku, joka voi vaihdella välillä –100 ja +100. Korkea NPS-arvo viittaa siihen, että kehittämisehdotukset koetaan hyödyllisiksi ja suositeltaviksi, kun taas matala arvo voi osoittaa kehittämiskohteita tai epävarmuutta ehdotusten toimivuudesta.

Kysely lähetettiin kaikille niille Keski-Suomen hyvinvointialueen terveydenhuollon esihenkilöille, jotka osallistuivat tutkimuksen teemahaastatteluihin (n = 4). Näin varmistettiin, että arviointi pohjautuu samoihin asiantuntijoihin, jotka toivat esille kokemuksiaan etäjohtamisesta ja sen kehittämistarpeista.

Kysely tehtiin haastatteluiden jälkeen. Haastatelluille esihenkilöille toimitettiin erillinen kyselykutsu sähköpostitse, jossa kerrottiin kyselyn tarkoituksesta ja annettiin kutsu verkkokyselyyn (liite 8).

## **7 HAASTATTELUJEN TULOKSET**

Tässä luvussa esitetään teemahaastattelujen tulokset. Aineisto analysoitiin teemoittelun avulla, jonka perusteella muodostettiin keskeiset teemat. Tulokset esitetään alaluvuissa, joissa tarkastellaan etäjohtamisen hyötyjä, haasteita sekä etäjohtamisen kehittämiseen liittyviä näkökulmia.

### **7.1 Etäjohtamisen hyödyt**

Etätyöhön liitettiin myös merkittäviä hyötyjä. Haastateltavat kokivat, että paikasta riippumaton työ lisää organisaation mahdollisuuksia rekrytoida osaajia ja helpottaa yhteistyötä, vaikka työntekijät työskentelisivät eri toimipisteistä. Etätyö vähentää myös keskeytyksiä, koska esihenkilö pystyy hallitsemaan työpäivänsä rakennetta paremmin kuin tilanteessa, jossa työntekijät tulevat työhuoneelle spontaanien kysymysten kanssa. Useat kokivat, että etätyö lisää työn tekemisen rauhaa ja antaa mahdollisuuden priorisoida viestintään vastaamista sen mukaan, kuinka kiireellinen asia on.

*”Suurin osa henkilökunnasta on sanonut, että yhteistyö on tosi paljon tiiviimpää kuin silloin, kun tehdään perusterveyskeskustyötä. Meillä on valtavan matala kynnyks siihen, että kysytään jos ei tiedetä, soitetaan, kysytään kuulumisia.*

*Yksikön kokokin vaikuttaa siihen. Se on henkilökunnan näkökulmasta ollut tosi hyvä. ”*

Vaikka etätyö saattaa myös etäännyttää, haastateltavat korostivat sen mahdollistavan uudenlaisen tiivyyden erityisesti silloin, kun johtaminen on aktiivista ja rakenteet selkeitä. Yksi haastateltavista kuvasi aihetta: *”Henkilökunta kokee, että tämä on todella yhteisöllistä... Meillä on matala kynnyks soittaa, ja sitä tapahtuu ”*. Etätyö on lisännyt vuorovaikutuksen selkeyttä ja sujuvuutta. Myös toinen haastateltava kuvaa yhteydenpitoa etätyössä seuraavasti: *” fyysisessä työssä moni asia ei ehkä ylittäisi viestinnän kynnyks, mutta etänä kysymyksiä tulee herkemmin.”*, ja hänen mukaansa suuri osa työpäivästä on vuorovaikutusta ja viestintää. Myös etäkokousten rakenteelliset piirteet, kuten kamerat, puheenvuorojen jakaminen ja selkeät toimintasuunnitelmat, tukevat tehokasta työskentelyä. Tätä ilmiötä tuo esille myös kolmas haastateltava toteamalla, että etäpalavereissa ”puhe on hallittavampaa” ja puheenvuorot jaetaan selkeämmin.

Etätyö tarjoaa esihenkilöille mahdollisuuksia suojata työrauhaa ja rytmittää johtamistehtäviä aiempaa paremmin. Viestitulvan koetaan olevan hallittavampi, kun esihenkilö voi itse määrittellä, mihin viesteihin vastaa ja millä prioriteetilla. Etäkanavien hyödyntäminen lisää myös mahdollisuuksia järjestää tarpeen mukaisia palavereja, mikä voi tehdä esihenkilöstä aiempaa aktiivisemmän ja läsnäolevemmän. Näin etätyö tukee samanaikaisesti kuormituksen säätelyä ja tiimin tehokasta tavoitettavuutta.

Haastatteluissa korostui luottamukseen perustuvan johtamiskulttuurin merkitys, jossa yksilön vastuunkanto ja työn autonomia vahvistuvat. Samalla johtamisen painopiste siirtyy kohti inhimillisyyttä, kuuntelemista ja tunnejohtamista. Etätyötä pidetään tavallisena työnä, joka edellyttää organisaatiolta valmiutta tarjota työntekijöille mahdollisuudet työskennellä joustavasti myös etänä.

## **7.2 Etäjohtamisen haasteet**

Keskeisin haaste liittyy viestinnän sävyyn ja tulkintaan. Kirjallisessa viestinnässä tunnetason informaatio jää helposti piiloon, minkä vuoksi vastaanottaja voi tulkita viestin tarkoituksen eri tavalla kuin lähettäjä on tarkoittanut. Useat

haastatellut kuvasivat tilanteita, joissa rivien väliin oli luettu merkityksiä, joita kirjoittaja ei ollut tarkoittanut: ”Kirjoitetusta viestistä on helppo lukea rivien väliin sellaisia asioita, joita kirjoittaja ei ole tarkoittanut...vastapuolen viestistä ei välity tunne, onko se huumorilla heitetty, leikkisä, huolestunut vai jotain muuta.”. Lisäksi osa koki, että etäyhteyksissä esihenkilön läsnäolon tunne saattaa heiketä, jos yhteydenpidon tavat eivät ole säännöllisiä tai vuorovaikutteisia. Etätyössä on myös haastateltava huomioi syrjäytymisen riskin: *”Tietyllä tavalla joutuu laittamaan enemmän eforttia, jos tulee uusia henkilöitä, huolehti- maan että he pääsevät mukaan...etätyössä, jos on puhtaasti etäorganisaatio johdettavana, on riski, että osa voi jäädä syrjään.”*

Toisaalta etätyö voi kuormittaa, jos viestejä ja palaverikutsuja tulee liikaa. Joh- tamistyötä hankaloittaa se, että etäpalaverit saattavat täyttää työpäivän ja jäävä vähä tilaa rauhalliselle suunnittelulle tai muille esihenkilötehtäville: *”Etä- tapaamisiin voi tulla ehdotuksia myös muilta kuin meiltä itseltämme, ja saate- taan olla hankalassa päällekkäisessä tilanteessa, kun on kalenterikutsuja yh- täaikaisesti liikaa tai työpäivä on hyvin täynnä erilaisista etätapaamisista. Sekin voi olla kuormittavaa.”* Viestitulva voi myös johtaa siihen, että viestejä hukkuu tai kaikkia asioita ei ehditä käsitellä reaaliaikaisesti.

Etätyön yleistyminen on muokannut johtamista monin tavoin, tuoden muka- naan paitsi uusia mahdollisuuksia myös merkittäviä haasteita. Haastattelujen perusteella etäjohtamisen vaikeudet liittyvät ennen kaikkea vuorovaikutuksen hienovaraisuuden heikkenemiseen, viestinnän rytmiin ja oikea-aikaisuuteen, työntekijöiden tavoittamiseen sekä työyhteisön dynamiikan ylläpitoon. Esihen- kilöt kuvaavat, että vaikka etätyö voi tehostaa toimintaa, se vaatii samanaikai- sesti tarkempaa havainnointia, suunnitelmallisuutta ja tilannetajua kuin perin- teinen lähijohtaminen.

### **7.3 Etäjohtamisen kehittäminen**

Haastattelujen perusteella etäjohtaminen on vakiintunut keskeiseksi osaksi esihenkilötyötä. Kaikki haastatellut kuvasivat, että suurin osa vuorovaikutuk- sesta, johtamisesta ja tiedonkulusta tapahtuu digitaalisilla alustoilla, kuten Teamsissa, puhelimitse ja sähköpostitse. Myös kokoukset ovat siirtyneet pää-

osin etämuotoon, mikä mahdollistaa joustavan ja nopean yhteydenpidon työntekijöiden välillä. Etäyhteyksiä pidettiin monessa tilanteessa tehokkaampina kuin lähikohtaamista, koska ne madaltavat yhteydenoton kynnyistä ja nopeuttavat asioiden hoitamista. Haastateltavan mukaan *ei käytännössä soiteta koskaan työntekijöiden kesken, vaan meillä on aina video päällä*, mikä kuvastaa visuaalisen vuorovaikutuksen tärkeyttä. Yksi esihenkilöistä totesi videoyhteyden lisäävän yhteyden tuntua *kamerat lisäävät tunnetta siitä, että ollaan ikään kuin saman pöydän ääressä*.

Tiimien toimintaan etätyö vaikutti vaihtelevasti. Pienissä tiimeissä yhteys koettiin tiiviiksi, ja päivittäiset rutiinit, kuten aamupalaverit, tukivat yhteistyötä. Sen sijaan suurissa tiimeissä tiimiytyminen heikentyi, jos yhteisiä rakenteita ei ollut määritetty. Tällöin yhteistyö saattoi rajoittua vain lähimpiin kollegoihin, ja osa työntekijöistä jäi helpommin yksin. Useat esihenkilöt kuvasivat, että kameran käyttö palaverissa lisää vuorovaikutusta ja auttaa havainnoimaan ilmeitä ja reaktioita, mikä parantaa yhteisöllisyyden tunnetta

Haastateltavat toivoivat organisaatioilta selkeämpiä pelisääntöjä etätyöhön. Tällaisia ovat esimerkiksi yhteiset käytännöt siitä, milloin palaveri on tarpeen, miten tavoitettavuutta hallitaan ja miten viestintään vastataan kiireellisyyssjärjestyksessä. Moni koki, että etätyö on toimivaa, mutta sen johtaminen vaatii selkeitä rakenteita ja johdon tukea. Yhteisen linjaamisen koettiin lisäävän oikeudenmukaisuutta, koska käytännöt voivat muutoin vaihdella yksiköittäin.

Kahdenkeskeiset keskustelut koettiin tärkeäksi osaksi arjen johtamista. Yksi haastateltava kuvasi *näitä one-to-one-keskusteluja käydään koko ajan. Se saattaa liittyä johonkin tiettyyn asiaan tai yleisesti kuulumisten kysymiseen. Mitä kuuluu, miten menee, miten jaksat, miltä näyttää*. Kahdenkeskisiä keskusteluja pidetäänkin etäjohtamisessa tärkeänä keinona varmistaa, ettei kukaan jää työyhteisön ulkopuolelle. Eräs esihenkilö kuvasi, että etätyössä *hiljaiset puurtajat voivat jäädä taustalle*, minkä vuoksi säännöllinen yhteydenpito auttaa tavoittamaan myös ne työntekijät, jotka eivät itse aktiivisesti ota yhteyttä. Samalla videon käyttö tuo vuorovaikutukseen läsnäolon tuntua ja mahdollistaa paremman tilanteen aistimisen *meillä on aina video päällä*. Näin kah-

denkeskiset keskustelut muodostuvat keskeiseksi keinoksi ylläpitää luottamusta, varmistaa hyvinvointia ja vahvistaa yhteyttä esihenkilön ja työntekijän välillä etäympäristössä.

Haastattelujen perusteella etäjohtaminen edellyttää perinteistä lähityötä syvempää luottamukseen perustuvaa toimintakulttuuria. Kun työntekijää ei nähdä fyysisesti, johtamisen on rakennuttava avoimuuteen, selkeisiin pelisääntöihin ja realistisiin odotuksiin tavoitettavuudesta. Etätyön normalisoiminen osaksi arkea edellyttää luottamusta vahvistavia käytäntöjä, kuten selkeitä vastuita ja läpinäkyviä työskentelyn rakenteita sekä avointa keskustelua siitä, miten yhteydenpito ja työskentelyn seuranta toteutetaan. Samalla korostuu emotionaalinen läsnäolo eli kyky kuunnella, olla aidosti tavoitettavissa ja rakentaa yhteistä ymmärrystä etätyön edellytyksistä. Näiden tekijöiden nähdään ohjaavan johtajuutta kohti inhimillisempää, tunnejohtamista painottavaa suuntaa, jossa luottamus ja vuorovaikutus ovat keskeisiä edellytyksiä työn sujuvuudelle ja hyvinvoinnille.

## **8 KEHITTÄMISUOSITUKSET**

Etätyön yleistyminen on muuttanut perusteellisesti esihenkilötyön luonnetta ja tuonut mukanaan sekä uusia mahdollisuuksia, mutta myös johtamiseen liittyviä haasteita. Kun suuri osa vuorovaikutuksesta, perehdytyksestä ja kuormituksen seurannasta tapahtuu digitaalisissa ympäristöissä, jolloin korostuvat selkeät rakenteet, suunnitelmallinen viestintä ja esihenkilön kyky ylläpitää yhteisöllisyyttä etäisyyksistä huolimatta. Etäjohtamisen kehittäminen edellyttää siten tavoitteellisia toimintatapoja, jotka tukevat sekä työn sujuvuutta että henkilöstön hyvinvointia.

Haastattelujen ja benchmark analyysin pohjalta luotiin kehittämissuosituksia. Etäjohtamisen kehittämiseksi keskeistä on luoda selkeät ja yhteiset pelisäännöt, jotka määrittävät esimerkiksi kameran käytön, palaverirakenteet, tavoitettavuuden ja viestintään vastaamisen periaatteet. Yhtenäiset käytännöt vähentävät epäselvyyksiä ja kuormitusta. Esihenkilöiden säännölliset seurantakeskustelut ja etäläsnäolon vahvistaminen kuten kameran käyttö, aktiivinen vuorovaikutus ja palautteenanto auttavat havaitsemaan mahdolliset kuormitustekijät ajoissa ja rakentavat luottamusta. Myös selkeä perehdytys tukee uusien

työntekijöiden kiinnittymistä ja ehkäisee näkymättömyyden kokemuksia etätyössä.

## **Kehittämissuositukset**

### **1. Yhteiset pelisäännöt etätyölle**

- *Kamera- ja palaverikäytännöistä sopiminen, tavoitettavuus, viestintään vastaamisen pelisäännöt*

→ Vähentää epäselvyyksiä ja epätasaista kohtelua

### **2. Säännölliset check-in-keskustelut**

- *Hyvinvointikeskustelut, kuormituksen seuranta, matalan kynnyksen yhteys*

→Varhainen tuki ehkäisee ongelmia

### **3. Etäläsnäolon vahvistaminen**

- *Kameran käyttö etäyhteyksissä, vuorovaikutus, palaute*

→Vähentää väärinymmärryksiä, vahvistaa luottamusta

### **4. Selkeä etäperehdytys uusille työntekijöille**

- *Rakenteiset esittelyt, rooliviestintä, perehdyttäjä*

→Estää uuden työntekijän näkymättömyyttä

### **5. Palaverikuorman hallinta**

- *Toimintasuunnitelmat, aikarajat, palaverittomat jaksot*

→Etäpalaverit täyttävät päivää, joka vaikeuttaa esihenkilötyötä

### **6. Luottamuksen ja itseohjautuvuuden tukeminen**

- *Itseohjautuvuutta ja vastuunottoa tukeva johtaminen*

→Lisää motivaatiota, vähentää mikromanageerausta

### **7. Organisaatiotason tuki etäjohtamiselle**

- *Etätyön ohjeistus, koulutus, mittarit, raportointi*

→Parantaa johtamisen tasalaatuisuutta ja työhyvinvoinnin seuranta

### **8. Etäjohtamisen jatkuva kehittäminen**

- *Koulutuksen lisääminen*

→Vahvistaa esihenkilöiden osaamista

## 9. Viestinnän selkeys ja vahvistaminen

- *Kirjallisen viestinnän vahvistaminen ja videokeskustelujen hyödyntäminen*

→Vähentää väärinymmärryksiä

Lisäksi etäjohtamista voidaan vahvistaa hallitsemalla palaverikuormaa, tuke- malla työntekijöiden itseohjautuvuutta sekä varmistamalla organisaation tukea ja seuranta. Selkeät toimintasuunnitelmat, palaverittomat jaksot ja tarkoituk- senmukaiset viestintäkanavat vapauttavat esihenkilöiden aikaa muille johta- mistehtäville. Luottamusta ja vastuullisuutta korostava johtamistapa lisää työn- tekijöiden motivaatiota ja vähentää mikromanageerausta. Organisaation tar- joama ohjeistus, koulutus ja seuranta lisäävät johtamisen tasalaatuisuutta, kun taas etätyöosaamisen vahvistaminen ja hyvien käytäntöjen jakaminen tukevat esihenkilöitä muuttuvissa työympäristöissä. Viestinnän selkeyden parantami- nen ja videon hyödyntäminen tulkinnanvaraisissa tilanteissa ehkäisevät vää- rinymmärryksiä ja sujuvoittavat etätyön arkea.

NPS-kyselyyn vastasi yhteensä kolme esihenkilöä (n = 3). Vastausten perus- teella kehittämissuosituksen suositteluhaluus sijoittui arvoille 7, 8 ja 9. Yh- teensä pisteet 8,3 ja NPS-luvuksi muodostui 33. Tulokset osoittavat, että ke- hittämissuositukset koettiin pääosin myönteisinä ja hyödyllisinä, vaikkakin vas- taajien arviot vaihtelivat jonkin verran. Yksi vastaajista sijoittui suosittelijaluok- kaan (9–10), kun taas kaksi vastaajaa antoi arvosanat, jotka kuvaavat malttil- lista myönteisyyttä. Pieni vastaajamäärä huomioiden tuloksia voidaan pitää suuntaa antavina.

## 9 POHDINTA

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyön tuloksia suhteessa aiempaan tutki- mustietoon sekä arvioidaan työn toteutusta ja luotettavuutta. Pohdinnassa kä- sitellään haastattelujen ja muun aineiston perusteella muodostuneita keskeisiä havaintoja etäjohtamisesta sekä arvioidaan, miten laaditut kehittämissuosituk- set vastaavat tunnistettuihin tarpeisiin. Lisäksi luvussa pohditaan tutkimusme- netelmän soveltuvuutta, työn eettisyyttä ja luotettavuutta sekä esitetään johto- päätöksiä ja jatkotutkimusehdotuksia.

## 9.1 Tulosten ja kehittämissuosituksen pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa perusterveydenhuollon esihenkilöiden kokemuksia etäjohtamisesta, tunnistaa siihen liittyviä haasteita ja vahvuuksia sekä tuottaa kehittämissuosituksia etäjohtamisen tueksi. Työ toteutettiin tuplatimantti-mallia hyödyntäen, ja aineisto kerättiin tiedonhaun, dokumenttianalyysin, teemahaastattelujen, benchmarking-analyysin sekä NPS-kyselyn avulla. Tulokset osoittavat, että etäjohtaminen on vakiintunut osaksi esihenkilötyötä, mutta vaatii selkeitä rakenteita, suunnitelmallisuutta ja vuorovaikutuksen tietoista johtamista. Kehittämissuositukset vastaavat tunnistettuihin tarpeisiin ja tukevat esihenkilöitä etätyökulttuurin vahvistamisessa.

Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että etäjohtaminen on luonteeltaan samanaikaisesti sekä mahdollistavaa että haastavaa. Etäyhteydet lisäävät saavutettavuutta ja madaltavat yhteydenoton kynnyksiä, mutta samalla ne voivat heikentää vuorovaikutuksen sävyjen, kuormituksen merkkien ja yhteisöllisyyden kokemusten havaitsemista. Haastattelujen mukaan arjen johtaminen ja viestintä tapahtuvat enimmäkseen Teamsissa, puheluina ja sähköpostitse. Osassa yksiköistä videoyhteyttä hyödynnettiin enemmän. Samalla esiin nousi, että tiimien koko ja rakenteiden selkeys vaikuttavat merkittävästi yhteistyöhön ja tiimiytymiseen. Tämä on linjassa tutkimusnäytön kanssa, jossa korostetaan, että teknologia mahdollistaa vuorovaikutuksen, mutta ei automaattisesti takaa aitoa yhteyden tunnetta, vaan se vaatii esihenkilöltä aktiivista vuorovaikutuksen johtamista ja selkeää viestintää (Ristolainen ym. 2020, 180). Yksi keskeinen tulos liittyy viestinnän tulkinnanvaraisuuteen ja tunnesisällön heikkenemiseen kirjallisessa viestinnässä, mikä haastaa sekä esihenkilön tilanneherkkyyttä ja myös organisaation yhteisiä käytäntöjä. Haastatteluissa tuotiin esiin, että kirjoitetusta viestistä saatetaan tulkita rivien välejä ja viestin sävy ei aina välity tarkoitetulla tavalla. Köhlerin ym. (2020) mukaan liiallinen viestintä kuormittaa henkilöstöä, ja myös haastatteluissa nousi esiin ajatus, että viestien suuri määrä voi peittää alleen olennaista tietoa ja lisätä virheiden riskiä. Tämän vuoksi kehittämissuosituksissa painottuu etäläsnäolon vahvistaminen ja videokeskustelujen hyödyntäminen tilanteissa, joissa viestin tulkinnanvaraisuus on mahdollista.

Vaikka aiemmassa tutkimuksessa (Ravelin ym. 2021, 225), korostetaan epävirallisen vuorovaikutuksen vähenemistä ja yhteisöllisyyden heikkenemistä etätyössä, tämän opinnäytetyön haastatteluissa osa esihenkilöistä kuvasi yhteistyön jopa tiivistyneen ja yhteydenoton kynnyksen madaltuneen. Tämä havainto tuo esiin, että etätyön vaikutus yhteisöllisyyteen ei ole yksiselitteinen vaan riippuu monesta eri tekijästä, kuten johtamiskäytännöistä, tiimin koosta ja vuorovaikutusrakenteista.

Haastatteluaineiston perusteella suurin osa vuorovaikutuksesta, tiedonkulusta ja johtamisesta tapahtuu digitaalisilla alustoilla, kuten Teamsissa ja sähköpostitse, ja myös kokoukset ovat siirtyneet pääosin etämuotoon. Etäyhteyksiä pidettiin monessa tilanteessa jopa tehokkaampina kuin lähikohtaamista, sillä ne madaltavat yhteydenoton kynnyksiä ja nopeuttavat asioiden hoitamista. Videoyhteyksien koettiin lisäävän yhteyden tunnetta ja vahvistavan vuorovaikutusta, mikä tukee myös Ristolaisen ym. (2020, 180) tutkimustietoa etäläsnäolon merkityksestä.

Tutkimuskirjallisuudessa etäjohtamisen hyödyiksi on tunnistettu esihenkilöaseman vahvistuminen, tasapuolisuuden lisääntyminen sekä mahdollisuus selkeämpään ja määrätietoisempaan johtamiseen (Terkamo-Moisio ym. 2023, 97). Nämä havainnot saivat tukea myös haastatteluista, joissa esihenkilöt kuvasivat etäjohtamisen mahdollistavan nopean ja tehokkaan yhteydenpidon. Samalla kuitenkin nousivat esiin etäjohtamisen haasteet, jotka liittyivät viestinnän tulkinnanvaraisuuteen, epävirallisen vuorovaikutuksen vähenemiseen, syrjäin jäämisen riskiin sekä palaverikuormitukseen. Näitä havaintoja tukevat myös Ravelinin ym. (2021, 225) tulokset, joiden mukaan etätyö on heikentänyt epävirallista vuorovaikutusta ja tehnyt työstä yksinäisempää.

Vilkman (2023, 34-35) korostaa, että etätyössä selkeästi määritellyt ja yhteisesti ymmärretyt tavoitteet ovat erityisen tärkeitä, jotta vältetään epävarmuus, turha kontrollointi ja mikromanageeraus. Tämä on yhteneväistä haastatteluaineiston kanssa, jossa esihenkilöt toivat esiin tarpeen selkeille rakenteille, yhteisille pelisäännöille ja johdon tuelle etätyön johtamisessa. Kehittämissuosituksissa yhteiset pelisäännöt etätyölle, tavoitettavuuden sopiminen ja viestintään vastaamisen käytännöt onkin nostettu keskeisiksi kehittämiskohteiksi.

Tuloksissa toistui myös syrjään jäämisen ja yksinäisyyden riski, erityisesti uusien työntekijöiden kohdalla sekä tilanteissa, joissa yhteisiä rakenteita ei ole sovittu. Tämä peilautuu aiempaan tutkimukseen, jossa etätyön on kuvattu vähentäneen epävirallista vuorovaikutusta ja tehneen työstä yksinäisempää sekä ilmapiiristä etäisempää (Ravelin ym. 2021, 225). Tästä näkökulmasta kehittämissuositus selkeästä etäperehdytyksestä, joka sisältää rakenteiset esitelyt, roolien selkeyttämisen ja nimetyn perehdyttäjän, on keskeinen, kun halutaan vahvistaa työntekijän näkyvyyttä ja kiinnittymistä yhteisöön etätyöympäristössä. Lisäksi säännölliset hyvinvointikeskustelut tukevat työhyvinvoinnin ja kuormituksen seurantaan ja vähentävät etätyössä esiintyvää piilokuormitusta, joka edellyttää suunniteltuja ja systemaattisia tukirakenteita.

Kehittämissuosituksissa keskeistä on, että etäjohtamisen onnistuminen edellyttää samanaikaisesti luottamukseen perustuvaa itseohjautuvuuden tukemista, selkeitä yhteisiä pelisääntöjä ja rakenteita sekä organisaatiotason tukea ja seurantaan. Lisäksi tavoitteiden selkeys ja säännöllinen keskustelu ehkäisevät tarpeetonta kontrollointia ja tukevat työn suuntaamista (Vilkman 2023, 34-35). Kun nämä yhdistetään organisaation ohjeistukseen, koulutukseen ja mittareihin, voidaan lisätä johtamisen tasalaatuisuutta ja työhyvinvoinnin seurantaan, kuten kehittämissuosituksissa on esitetty. Tämä on linjassa Haapakosken ym. (2020, 66; 101) näkemyksen kanssa, jonka mukaan itseohjautuvuus ja etätyö edellyttävät luottamukseen perustuvaa johtamista mutta samalla selkeää suunnan näyttämistä ja tukea.

Työhyvinvoinnin osalta tulokset korostavat etätyön vaikutusten moniulotteisuutta. Pratin (2024, 73—74) mukaan etätyön ja subjektiivisen hyvinvoinnin välinen yhteys ei ollut tilastollisesti merkitsevää. Tässä opinnäytetyössä etätyö näyttäytyi sekä työrauhaa että hallinnan tunnetta lisäävänä mutta myös kuormittavana ilmiönä, erityisesti palaverikuormituksen ja viestinnän osalta. Tulokset viittaavat siihen, että etätyön hyvinvointivaikutukset eivät ole yksiselitteisiä, vaan ne muotoutuvat useasta eri tekijästä, kuten johtamiskäytäntöjen ja rakenteellisten ratkaisujen kautta. Vilkman (2023, 34-35) korostaa, että etätyössä selkeästi määritellyt ja yhteisesti ymmärretyt tavoitteet ovat erityisen tärkeitä, jotta vältetään epävarmuus, turha kontrollointi ja mikromanageeraus. Tämä on yhteneväistä haastatteluaineiston kanssa, jossa esihenkilöt toivat

esiin tarpeen selkeille rakenteille, yhteisille pelisäännöille ja johdon tuelle etätyön johtamisessa. Kehittämissuosituksissa yhteiset pelisäännöt etätyölle, tavoitettavuuden sopiminen ja viestintään vastaamisen käytännöt onkin nostettu keskeisiksi kehittämiskohteiksi.

## 9.2 Menetelmän pohdinta

Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat perustuivat etäjohtamisen ilmiöön sekä työn kehittämisen tavoitteeseen. Opinnäytetyön aihe on kokemuksellinen, monitasoinen ja kontekstisidonnainen ilmiö minkä vuoksi laadullinen lähestymistapa ja teemahaastattelu olivat perusteltuja menetelmävalintoja Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 3.1.1) näkemystä mukaillen. Teemahaastattelu mahdollisti esihenkilöiden arjen käytäntöjen, haasteiden ja kehittämistarpeiden esiin tuomisen heidän omista näkökulmistaan, ja toi näkyviin ilmiöitä, joita olisi ollut vaikea tavoittaa strukturoitujen mittareiden avulla. Haastattelurunko tarjosi keskustelua jäsentävän rakenteen, mutta mahdollisti joustavan etenemisen haastateltavien kokemusten mukaan, mikä on teemahaastattelun keskeinen vahvuus, kuten Hirsjärvi & Hurme (2022, luku 8.1–8.2) kuvaavat.

Teemoittelu soveltuu hyvin kokemusten jäsentämiseen ja kehittämiskohteiden tunnistamiseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.1). Opinnäytetyön haastatteluaineiston analyysi toteutettiin teemoittelun avulla. Analyysi eteni systemaattisesti litteroinnista pelkistämiseen ja teemojen muodostamiseen. Vaikka laadullinen analyysi sisältää aina tutkijan tulkintavastuun, tulkintojen luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan palaamalla toistuvasti alkuperäiseen aineistoon ja peilaamalla teemoja tutkimuskysymyksiin. Benchmarking on kehittämissuositusten perusteltu menetelmä, sillä se mahdollistaa hyvien käytäntöjen tunnistamisen ja soveltamisen tämän työn kontekstiin. Tässä työssä se vahvisti havaintoa siitä, että etäjohtaminen edellyttää yhteisiä pelisääntöjä, selkeitä rakenteita ja systemaattista työhyvinvoinnin seurantaan, mikä toistui sekä kirjallisuudessa että haastatteluaineistossa.

Kehittämissuosituksien arvioinnissa hyödynnettiin NPS-menetelmää, joka tarjosi yksinkertaisen ja nopeasti toteutettavan keinon kartoittaa esihenkilöiden kokemusta suositusten hyödyllisyydestä. Vaikka NPS ei ole varsinainen tutki-

musmenetelmä, sen käyttö tukee kehittämistyön luonnetta ja toi mukaan käytäjälähtöisen näkökulman kehittämisehdotusten arviointiin. Menetelmän rajoitteena on sen yksinkertaisuus ja pieni vastaajamäärä, minkä vuoksi tuloksia tulee tulkita suuntaa antavina.

Kehittämistyön viitekehyksenä käytetty Tuplatimantti-malli tarjosi selkeän rakenteen edetä nykytilan ymmärtämisestä kohti kehittämissuosituksia. Malli auttoi erottamaan ilmiön hahmottamisen ja ratkaisujen tuottamisen toisistaan, mikä vähensi oletuksiin perustuvien johtopäätösten mahdollisuutta. Vaikka aineiston määrä oli rajallinen, se oli työn tavoitteeseen nähden tarkoituksenmukainen. Tavoitteena oli tuottaa syvällistä ymmärrystä ja käytännönläheisiä kehittämisehdotuksia tiettyyn toimintaympäristöön.

### **9.3 Luotettavuus ja eettisyys**

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2019; TENK 2023a) mukaan ihmistutkimuksen perustana on tutkittavien ihmisarvon, itsemääräämisoikeuden ja yksityisyyden kunnioittaminen. Tässä työssä osallistujille annettiin riittävästi tietoa tutkimuksen tarkoituksesta, toteutuksesta ja aineiston käsittelystä, ja heidän suostumuksensa pyydettiin ennen aineistonkeruun aloittamista. Osallistuminen oli vapaaehtoista, eikä kieltäytymisestä koitunut haittaa. TENKin (2019, 8) ohjeiden mukaisesti tutkimuksessa pyrittiin välttämään tutkittaville aiheutuvaa kuormitusta. Eettinen suostumus, tutkimustiedote ja tietosuojailmoitus tukivat tutkittavien oikeutta tehdä tietoon perustuva päätös osallistumisesta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan usein uskottavuuden, läpinäkyvyyden ja johdonmukaisuuden kautta. Juuti ja Puusa (2020, luku V: Laadullisen tutkimuksen luotettavuus) korostavat, että tutkijan tulee perustella valintansa huolellisesti ja kuvata tutkimusprosessi rehellisesti sellaisena, kuin se on toteutunut. Tässä opinnäytetyössä tutkimusasetelma, menetelmät ja analyysiprosessi on kuvattu yksityiskohtaisesti, mikä tukee tutkimuksen uskottavuutta. Haastattelurunko laadittiin tutkimuskysymysten pohjalta, aineisto litteroitiin sanatarkasti ja analyysi eteni systemaattisesti pelkistämisestä teemoitteluun. Näin lukijalle avautuu mahdollisuus seurata, miten johtopäätöksiin on päädytty.

Hyvä tieteellinen toiminta perustuu rehellisyyteen, huolellisuuteen ja tarkkuuteen tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Tutkimus toteutetaan eettisesti kestäväillä ja tieteenalan hyväksymillä menetelmillä, tulokset raportoidaan avoimesti ja muiden tutkijoiden työ huomioidaan asianmukaisin viittauksin. Tutkimus suunnitellaan, dokumentoidaan ja julkaistaan tieteellisten vaatimusten mukaisesti, ja tutkimusryhmän vastuut, tekijyys sekä aineistojen omistus sovitaan selkeästi. Lisäksi rahoituslähteet ja sidonnaisuudet ilmoitetaan avoimesti, ja toiminnassa noudatetaan hyvää hallinto- ja talouskäytäntöä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 5.3.)

Opinnäytetyössä lähteiden ajankohtaisuus on tärkeää, ja tiedonhankinnasta on raportoitava selkeästi. Tekijän on kuvattava, millä hakusanoilla ja mistä tietokannoista on haettu ajantasaisia lähteitä sekä mitä rajoituksia on tehty. Tämä varmistaa tiedon luotettavuutta. (Jamk s.a.) Tässä opinnäytetyössä tiedonhaku on kohdistettu ensisijaisesti ajankohtaisiin, vertaisarvioituihin artikkeleihin, tutkimusraportteihin ja asiantuntijalähteisiin.

Tutkimuslupaa hakiessa saatetaan vaatia lisäliitteitä, kuten tutkimussuunnitelma, kysymykset ja tietosuojailmoitus. Vaikka osa organisaatioista ohjeistaa verkkosivuillaan, tutkijan on usein selvitettävä vaatimukset itse. Aineiston keruu voidaan aloittaa vasta luvan myöntämisen jälkeen. (Kuula-Luumi s.a.) Tässä työssä on laadittu sopimus opinnäytetyöstä oppilaitoksen ja Keski-Suomen hyvinvointialueen välillä. Lisäksi tutkimuslupa haetaan hyvinvointialueelta ennen aineistonkeruun aloittamista. Keski-Suomen hyvinvointialueen tutkimuslupahakemuksen liitteeksi tulee opinnäytetyön suunnitelma, jossa on liitteenä tutkimustiedote, tietosuojailmoitus ja eettinen suostumus sekä haastattelukutsu, haastattelurunko sekä NPS-kysely ja sen saate.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, eikä kieltäytymisestä saa kokea haittaa. Vapaaehtoisuus on erityisen tärkeää, jos tutkittavalla on tutkijaan tai organisaatioon jokin riippuvuussuhde. Osallistujalle ei saa syntyä painetta osallistua. Suostumus dokumentoidaan suullisesti, kirjallisesti, sähköisesti tai muulla soveltuvalla tavalla. (Tenk 2019, 8.) Opinnäytetyössä osallistuminen oli vapaaehtoista, ja osallistujat antoivat tietoon perustuvan suostumuksen ennen

tutkimukseen osallistumista. Haastateltaville lähetettiin eettinen suostumuslomake kutsun liitteenä. Kutsussa pyydetään haastateltavia perehtymään lomakkeisiin etukäteen. Haastattelun aluksi pyydettiin suullinen suostumus.

Laadullisen tutkimuksen uskottavuus perustuu ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen ja monipuoliseen tulkintaan, joka voi vaihdella tutkijoittain mutta silti rikastuttaa tutkimusta. Uskottavuuden kriteerit näkyvät valituissa menetelmissä ja tutkimusprosessin selkeässä kuvauksessa. (Juuti & Puusa 2020, luku 12: Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa.) Opinnäytetyön tuottama aineisto dokumentoitiin huolellisesti ja tarkasti. Haastattelun runko on selkeä ja helposti ymmärrettävä, ja kysymykset on muotoiltu siten, että haastateltavat voivat ymmärtää ne, kuten on tarkoitettu. Opinnäytetyön Tulokset-luvussa käytetään suoria lainauksia haastatteluista, mikä rikastuttaa tutkimusta ja vahvistaa sen luotettavuutta. Teoreettisessa viitekehyksessä on käytetty ajankohtaista ja laadukasta kirjallisuutta, joka käsittelee opinnäytetyön aihetta oleellisesti.

Tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä ja siksi luotettavuutta on arvioitava koko tutkimusprosessin ajan (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.1). Tässä opinnäytetyössä luotettavuuden vahvistaminen on ollut tietoinen ja jatkuva osa työskentelyä tutkimussuunnitelman laatimisesta aina aineiston analyysiin ja raportointiin saakka. Etäjohtaminen on ilmiönä kokemuksellinen ja osin herkkä aihe, minkä vuoksi menetelmät valittiin huolellisesti ja tutkimusasetelmaa tarkennettiin vaiheittain. Haastattelurunko laadittiin tutkimuskysymysten ja teoreettisen viitekehysten pohjalta, ja kysymykset muotoiltiin avoimiksi, jotta esihenkilöt pystyivät kuvaamaan kokemuksiaan omin sanoin (Hirsjärvi & Hurme 2022, 8.1.–8.2). Rungon tarkoituksena oli tukea keskustelua, ei ohjata vastauksia, ja haastattelutilanteissa hyödynnettiin joustavuutta lisäkysymyksillä, kun teemoja oli tarpeen syventää.

#### **9.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset.**

Opinnäytetyön johtopäätöksenä voidaan todeta, että etäjohtaminen on vakiintunut keskeiseksi osaksi perusterveydenhuollon esihenkilötyötä ja muodostaa merkittävän osan arjen johtamiskäytännöistä. Aineiston perusteella etäjohta-

miseen liittyvät ilmiöt, kuten viestinnän tulkinnanvaraisuus, epävirallisen vuorovaikutuksen väheneminen, työntekijöiden syrjään jäämisen riski sekä etäpalaverien kuormittavuus, korostuivat erityisesti suurissa tiimeissä, joissa yhteiset rakenteet ja selkeät toimintamallit olivat puutteellisia, jolloin osa työntekijöistä saattoi jäädä helpommin ilman riittävää tukea. Tulokset osoittavat, että etäjohtaminen ei ole pelkästään tekninen tai työjärjestelyihin liittyvä ratkaisu, vaan se edellyttää esihenkilöiltä uudenlaista osaamista, tietoista vuorovaikutuksen johtamista sekä systemaattisesti rakennettuja ja yhteisesti sovittuja rakenteita.

Kehittämissuosituksen perusteella yhteiset pelisäännöt, säännölliset check-in-keskustelut, etäläsnäolon vahvistaminen, selkeä ja rakenteinen etäperehdytys, palaverikuorman hallinta sekä organisaatiotason tuki muodostavat toisiinsa täydentävän kokonaisuuden, joka vastaa sekä haastatteluissa esiin nousseisiin tarpeisiin että tutkimuskirjallisuudessa esitettyihin suosituksiin. Esihenkilöt korostivat erityisesti yhtenäisten etätyökäytäntöjen merkitystä, sillä yksiköittäin vaihtelevat toimintatavat koettiin kuormittaviksi ja osin epäoikeudenmukaisiksi, mikä on linjassa myös benchmark-aineiston havaintojen kanssa työntekijöiden arvostaessa selkeitä pelisääntöjä, ennakoitavaa viestintää ja saavutettavia tukirakenteita etäympäristössä. Kehittämissuosituksen arviointi osoitti, että ne koettiin pääosin hyödyllisiksi, mutta vastaajamäärän vähäisyys rajoittaa tulosten yleistettävyyttä.

Palaverikuormituksen hallinta nousi yhdeksi keskeisistä kehittämiskohteista sekä haastatteluissa että benchmark-aineistossa, sillä etäpalaverien koettiin täyttävän kalenterit ja vaikeuttavan esihenkilötyön suunnitelmallista toteuttamista. Tämä tukee johtopäätöstä siitä, että etäjohtaminen edellyttää tietoista ajanhallintaa ja rakenteiden huolellista suunnittelua. Samalla havaittiin, että etätyön tarjoamia mahdollisuuksia, kuten työrauhaa ja joustavuutta, ei aina hyödynnetä täysimääräisesti, mikä viittaa etätyökulttuurin kehittämisen tarpeeseen.

Jatkossa tutkimusta olisi perusteltua laajentaa koskemaan useampia hyvinvointialueen yksiköitä ja eri ammattiryhmiä, jotta voitaisiin tarkastella, vaihtelevatko etäjohtamisen kokemukset esimerkiksi toimialan, tiimin koon tai työn

luonteen mukaan. Lisäksi etäjohtamista olisi tärkeää tutkia myös työntekijöiden näkökulmasta, mikä mahdollistaisi esihenkilöiden ja henkilöstön kokemusten vertailun esimerkiksi luottamuksen, osallisuuden ja kuormituksen osalta. Määrällinen jatkotutkimus voisi puolestaan tarkastella etäjohtamiskäytäntöjen yhteyttä työhyvinvointiin, sitoutumiseen ja henkilöstön vaihtuvuuteen sekä selvittää erityisesti syrjään jäämisen riskin ja kuormituksen ilmenemistä pidemmällä aikavälillä. Tulosten perusteella voisi olla perusteltua kehittää mittaristo, jonka avulla voidaan seurata etäjohtamiskäytäntöjen vaikutuksia työhyvinvointiin, sitoutumiseen ja henkilöstön pysyvyyteen. Mittaaminen mahdollistaisi kehittämistoimien vaikuttavuuden arvioinnin ja jatkuvan parantamisen.

## LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.218546?sid=4970864434> [viitattu 21.3.2025].

Eskelinen, J., Kuula, M., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Larjovuori, R-L., Mansner, S. & Miettinen, M. 2024. Etätyöstä eteenpäin. Aalto-yliopisto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/ser-ver/api/core/bitstreams/ed5dc199-dd9d-432c-a8f2-126a239ee0b0/content> [viitattu 14.12.2024].

Fried, J. & Hansson, D.H. 2014. Etänä -toimistoa ei tarvita. Helsinki: Kauppa-kamari. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.217068> [viitattu 20.3.2025].

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.226041?sid=4967082973> [viitattu 19.3.2025].

Henkilöstöohjelma. 2023. Keski-Suomen Hyvinvointialue. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.hyvaks.fi/sites/default/files/2024-05/Henkil%C3%B6st%C3%B6ohjelma%202023%E2%80%932025.pdf> [viitattu 24.4.2025].

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu. Gaudeamus Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.229077?sid=5028037822> [viitattu 10.2.2025].

Innokylä s.a. Vertailukehittäminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/vertailukehittaminen> [viitattu 13.5.2025].

Jamk s.a. Tiedonhankinta opinnäytetyöhön. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://help.jamk.fi/raportointiohje/fi/2-tiedonhankinta-opinnaytetyohon/> [viitattu 31.5.2025].

Juhila, K. s.a. Teemoittelu. Tietoarkisto. WWW-dokumentti. Saatavissa:

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/> [viitattu 15.12.2024].

Kuula-Luumi, A. s.a. Tutkimuslupa, suostumus, informointi ja tietosuoja. Tietoarkisto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimuslupa-suostumus-informointi-ja-tietosuoja/> [viitattu 30.7.2025].

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.225650?sid=4885279143> [viitattu 14.12.2024].

Keski-Suomen hyvinvointialue. 2024. Keski-Suomen hyvinvointialueen talousarvio 2025 ja taloussuunnitelma 2026–2027. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.hyvaks.fi/sites/default/files/2024-10/Hyvinvointialuejohtajan%20talousarvioesitys%20vuosille%202025-2027.pdf> [viitattu 24.4.2025].

**S**trategia – kohti ihmislähtöistä Keski-Suomea s.a. Keski-Suomen Hyvinvointialue. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.hyvaks.fi/hyvinvointialue/tieto-hyvinvointialueesta/strategia> [viitattu 12.5.2025].

Koivisto, M. 2019. Palvelumuotoilun kehittämisote ratkaisuna. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.224950?sid=5079798921> [viitattu 25.4.2025].

Kuula-Luumi, A. s.a. Tutkimuslupa, suostumus, informointi ja tietosuoja. Tietoarkisto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimuslupa-suostumus-informointi-ja-tietosuoja/> [viitattu 30.7.2025].

TENK. 2023.b. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf) [viitattu 15.12.2024].

Köhler, H., Vuorinen, V., & Rautava, P. 2020. Viestiikö johto vaikuttavasti? *Lääkärilehti*. 2020, 1454–1455. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www-laakarilehti-fi.ezproxy.xamk.fi/tyossa/viestiiko-johto-vaikuttavasti> [viitattu 24.3.2025].

Mitson, R., Xu, H. & Hmielowski, J. 2024-11-15. Understanding the efficacy of leadership communication styles in flex work contexts. *Corporate communications* 6, 935-954. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.xamk.fi/insight/content/doi/10.1108/ccij-02-2024-0033/full/pdf?title=understanding-the-efficacy-of-leadership-communication-styles-in-flex-work-contexts> [viitattu 19.3.2025].

Mönkkönen, K. & Roos, s. 2023. Työyhteisötaidot digiajassa. Helsinki: Gaudemus oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaak-kuri.229802?sid=4968639610> [viitattu 26.3.2025].

Netpromotersystem s.a. Measuring. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.netpromotersystem.com/about/measuring-your-net-promoter-score/> [viitattu 12.05.2026].

Pohjanmaan hyvinvointialue. 2023. Etätö on tullut jäädäkseen myös sosiaali- ja terveydenhuollon alalla. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://pohjanmaanhyvinvointi.fi/etatyo-on-tullut-jaadakseem-myos-sosiaali-ja-terveydenhuollon-alalla/> [viitattu 26.4.2025].

Popovici, V. & Popovici, A-L. 2020. Remote Work Revolution: Current Opportunities and Challenges for Organizations. University of Constanta. Verkkolehti. Saatavissa: [https://www.academia.edu/99504946/Remote\\_Work\\_Revolution\\_Current\\_Opportunities\\_and\\_Challenges\\_for\\_Organizations?sm=b](https://www.academia.edu/99504946/Remote_Work_Revolution_Current_Opportunities_and_Challenges_for_Organizations?sm=b) [viitattu: 15.12.2024].

Prati, G. 2024. Remote work's impact on well-being: Longitudinal analysis and the influence of gender, household size and childcare. *International journal of workplace health management* 17, 72-84. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.xamk.fi/insight/content/doi/10.1108/ijwhm->

[09-2023-0140/full/pdf?title=remote-works-impact-on-well-being-longitudinal-analysis-and-the-influence-of-gender-household-size-and-childcare](https://doi.org/10.1080/09-2023-0140/full/pdf?title=remote-works-impact-on-well-being-longitudinal-analysis-and-the-influence-of-gender-household-size-and-childcare) [viitattu 22.3.2025].

Ravelin, A., Laukka, E., Heponiemi, T., Kaihlanen, A., & Kanste, O. 2021. Perusterveydenhuollon johtajien kokemuksia koronaviruspandemian vaikutuksista digitaaliseen työkuultuuriin ja sen johtamiseen. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 58, 220–234. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi/sla/article/view/103248/65439> [viitattu 20.3.2025].

Ristolainen, M., Maijala, R., & Eloranta, S. 2020. Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. *Finnish Journal of EHealth and EWelfare*, 3. 179–186. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi/finjehew/article/view/95051> [Viitattu 28.3.2025].

Ruohomäki, V., Tuomivaara, S., Holappa-Mattila, P., Monni, T., Perttula, P., Alanko, T. & Toppinen-Tanner, S. 2020. Etätyö koronaepidemian hallitsemisessa sekä vaikutukset työhyvinvointiin ja töiden sujumiseen. *Psykologia* 55, 388-395. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/journal.fi/article97560?sid=4967069851> [viitattu 18.3.2025].

Saarenpää, J. 2025. Palvelumuotoilun prosessi - perinteinen tuplatimantti-malli. *Digital Rebel*. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://digitalrebel.fi/fi/blogi/palvelumuotoilun-prosessi-tuplatimantti-mallilla-kuvattuna> [viitattu 26.4.2025].

Shi, J., Feenstra, S. & van Vugt, M. 2024. Connecting work teams in a remote workplace: an identity leadership perspective. *European journal of work and organizational psychology*, 33. 643–657. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.tandfonline.com/ezproxy.xamk.fi/doi/epdf/10.1080/1359432X.2024.2362460?needAccess=true> [viitattu 21.3.2025].

TENK. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf) [viitattu 15.12.2024].

TENK. 2023.a. Hyvä tieteellinen käytäntö. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 9.10.2023. Hyvä tieteellinen käytäntö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk> [viitattu 11.12.2024].

TENK. 2023.b. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf) [viitattu 15.12.2024].

Terkamo-Moisio, A., Paronen, E., Häggman-Laitila, A. & Lammintakanen, J. 2023. Terveysthuollon henkilöstön ja johtajien näkemyksiä etäjohtamisesta. *Focus Localis*, 51. Verkkojlehti. Saatavissa: <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/120932/76891> [viitattu 12.5.2025].

Tieto-ohjelma. 2023. "Tiedä ensin, johda sitten". Keski-Suomen Hyvinvointialue. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.hyvaks.fi/sites/default/files/2024-05/tieto\\_ohjelma\\_2023-2025.pdf](https://www.hyvaks.fi/sites/default/files/2024-05/tieto_ohjelma_2023-2025.pdf) [viitattu 30.6.2025].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.227168?sid=4883312019> [viitattu 13.12.2024].

Tuomikoski, Kirsi, Liljamo, Pia, Reponen, Jarmo & Kanste, Outi 2022. The effects of digital care pathways on the healthcare professionals' processes in specialized health care. *Finnish Journal of EHealth and EWellfare* 14, 326–338. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi/finjehew/article/view/112648> [viitattu 18.10.2024].

Työterveyslaitos. 2024. Mitä kuuluu sosiaali- ja terveydenhuollon työhyvinvoinnille 2024. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/150218/TTL-978-952-391-199-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 2.6.2025].

Valpola, A. 2021. Toimiva johtoryhmä. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.227027?sid=4929223874> [viitattu 12.2.2025].

Vilkka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä : PS-Kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.227174?sid=4885250043> [viitattu 10.12.2024].

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.223097?sid=4967043286> [viitattu 18.3.2025].

Vilkman, U. 2023. Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.230093?sid=4929250427> [viitattu 12.2.2025].

Vu, T.T. 2025. Micromanagement: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda, *SAGE Open*, 15. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/publication/396866529\\_Micromanagement\\_A\\_Systematic\\_Literature\\_Review\\_and\\_Future\\_Research\\_Agenda](https://www.researchgate.net/publication/396866529_Micromanagement_A_Systematic_Literature_Review_and_Future_Research_Agenda) [viitattu 18.2.2026].

Walk, K. 2024. Transformational Leadership in a Hybrid Work Environment. University of Missouri. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.proquest.com/docview/3142088343> [viitattu 23.3.2025.]

## Tutkimuskoostetaulukko

Bibliograafiset tiedot	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto ja menetelmät	Keskeiset tulokset
<p>Shi, J., Feenstra, S. &amp; van Vugt, M. 2024. Connecting work teams in a remote workplace: an identity leadership perspective. <i>European journal of work and organizational psychology</i>, 33. 643–657. Verkkolehti. Saatavissa: <a href="https://www.tandfonline-com.ezproxy.xamk.fi/doi/epdf/10.1080/1359432X.2024.2362460?needAccess=true">https://www.tandfonline-com.ezproxy.xamk.fi/doi/epdf/10.1080/1359432X.2024.2362460?needAccess=true</a> [viitattu 21.3.2025].</p>	<p>Tutkimus selvittää etätyön vaikutuksia yhteyden tunteeseen ja työhyvinvointiin sekä identiteetti johtajuuden roolia näiden tukemisessa. Lisäksi se tarkastelee esimiesten johtamiskäytäntöjen vaikutusta etätyön haasteiden lieventämiseen.</p>	<p>Tutkimuksessa käytettiin kahta brittiläistä kyselyä ja tilastollisia analyysejä etätyöryhmien identiteetti johtamisen käytäntöjen tutkimiseen.</p>	<p>Tutkimus osoitti, että identiteetti johtaminen tukee työntekijöiden yhteisöllisyyttä ja hyvinvointia etätyössä. Se on keskeinen tekijä etä ja hybridityön onnistumisessa.</p>
<p>Terkamo-Moisio, A., Häggman-Laitila, A., Paronen, E., &amp; Lammintakanen, J. 2023. Terveysthuollon henkilöstön ja johtajien näkemyksiä etäjohtamisesta. Verkkolehti. Saatavissa: <a href="https://journal.fi/focuslocalis/article/view/120932/76891">https://journal.fi/focuslocalis/article/view/120932/76891</a> [viitattu 12.5.2025].</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata terveydenhuollon henkilöstön ja johtajien näkemyksiä etäjohtamisesta.</p>	<p>Tutkimus toteutettiin laadullisena osana valtakunnallista hanketta, ja sen tavoitteena oli kuvata terveyden-</p>	<p>Tutkimus osoitti, että etäjohtaminen koettiin terveydenhuollossa pääosin myönteisesti ja</p>

		huollon henkilöstön ja johtajien näkemyksiä etäjohtamisesta.	kasvokkaiseen johtamiseen verrattavaksi.
Popovici, V. & Popovici, A-L. 2020. Remote Work Revolution: Current Opportunities and Challenges for Organizations. <i>University of Constanta</i> . Verkkojlehti. Saatavissa: <a href="https://www.academia.edu/99504946/Remote-Work-Revolution-Current-Opportunities-and-Challenges-for-Organizations?sm=b">https://www.academia.edu/99504946/Remote-Work-Revolution-Current-Opportunities-and-Challenges-for-Organizations?sm=b</a> [viitattu: 15.12.2024].	Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella etätyön kehittymistä, sen hyötyjä ja haasteita sekä työntekijöiden että organisaatioiden kannalta.	Kirjallisuuskatsaus. Artikkelissa tarkastellaan aiempia tutkimuksia etätyön vaikutuksista hyvinvointiin ja työhyteisuusuhteisiin sekä arvioidaan sen hyötyjä ja haittoja niin työntekijöille kuin organisaatioille.	Etätyö tuo sekä hyötyjä että haasteita, ja sen onnistuminen edellyttää hyvää johtamista. Artikkelin korostaa tarvetta kehittää käytäntöjä ja lisätä tutkimusta etätyön vaikutuksista.
Prati, G. 2024. Remote work's impact on well-being: Longitudinal analysis and the influence of gender, household size and childcare. <i>International journal of workplace health management</i> , 17. 72-84. Verkkojlehti Saatavissa: <a href="https://www-emerald-com.ezproxy.xamk.fi/insight/content/doi/10.1108/ijwhm-09-2023-0140/full/pdf?title=remote-works-impact-on-well-being-longitudinal-analysis-and-the-influence-of-gender-household-size-and-childcare">https://www-emerald-com.ezproxy.xamk.fi/insight/content/doi/10.1108/ijwhm-09-2023-0140/full/pdf?title=remote-works-impact-on-well-being-longitudinal-analysis-and-the-influence-of-gender-household-size-and-childcare</a> [viitattu 22.3.2025].	Tavoitteena oli tutkia etätyön ja subjektiivisen hyvinvoinnin välistä yhteyttä sekä sukupuolen, kotitalouden koon ja lastenhoidon mahdollisia vaikutuksia tähän suhteeseen.	Tutkimuksessa käytettiin Italian keskuspankin 2016 ja 2020 kotitaloustietoja, joissa 1 103–184 italialaista työntekijää raportoi etätyöpäivensä määrän ja	Kun sukupuolen, iän, koulutuksen ja koetun taloudellisen tilanteen vaikutukset otettiin huomioon, järjestetty probittimalli osoitti, että etätyön ja subjektiivisen

		subjektiivisen hyvinvointinsa COVID-19-pandemian aikana. Analyysit tehtiin poikkileikkaus- ja pitkittäistutkimuksina.	hyvinvoinnin välinen yhteys ei ollut merkitsevä. Lisäksi sukupuolella, kotitalouden koolla tai lastenhoidolla ei ollut välittävää vaikutusta tämän yhteyden suhteen.
Walk, K. 2024. Transformational Leadership in a Hybrid Work Environment. <i>University of Missouri - Columbia ProQuest Dissertations &amp; Theses</i> . Verkkojulkaisu. Saatavissa: <a href="https://www.proquest.com/docview/3142088343">https://www.proquest.com/docview/3142088343</a> [viitattu 23.3.2025.]	Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, miten transformaatiota johtajuutta toteutetaan hybridityöympäristössä korkeakoulussa ja kehittää johtamisuosituksia siihen.	Artikkeli esittelee tapaustutkimuksen, jossa tarkastellaan transformaatiota johtajuuden strategioita johtajan näkökulmasta hybridityöympäristössä korkeakouluinstituutiossa.	Tutkimus kertoo, miten johtaja käytti transformaatiojohtamisen keinoja menestyäkseen hybridityöympäristössä ja antaa suosituksia viestinnän, teknologian ja tiimiyhteistyön kehittämiseksi.
Mitson, R. Xu, H. & Hmielowski, J. 2024. Understanding the efficacy of leadership communication styles in flex work contexts. <i>Corporate</i>	Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää etätyön vaikutuksia, erityisesti sitä, miten	Tutkimuksen aiheistona käytettiin verkkokyselyä, johon vastasi 403 henkilöä.	Tulokset viittaavat siihen, että johtajuuden viestintästrategioiden hyödyt voidaan siirtää

<p><i>Communications: An International Journal</i>. Verkkolehti. Saatavissa: <a href="https://www-emerald-com.ezproxy.xamk.fi/insight/content/doi/10.1108/ccij-02-2024-0033/full/pdf?title=understanding-the-efficiency-of-leadership-communication-styles-in-flex-work-contexts">https://www-emerald-com.ezproxy.xamk.fi/insight/content/doi/10.1108/ccij-02-2024-0033/full/pdf?title=understanding-the-efficiency-of-leadership-communication-styles-in-flex-work-contexts</a> [Viitattu 19.3.2025].</p>	<p>työntekijöiden tyytyväisyys muuttuu, kun suuri osa heistä työskentelee joko täysin tai osittain etänä.</p>		<p>fyysisistä työympäristöistä myös verkkoympäristöihin.</p>
<p>Ravelin, A., Laukka, E., Heponiemi, T., Kaihlanen, A., &amp; Kanste, O. 2021. Perusterveydenhuollon johtajien kokemuksia koronaviruspandemian vaikutuksista digitaaliseen työkuultuuriin ja sen johtamiseen. <i>Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti</i>, 58. 220–234. WWW-dokumentti. Saatavissa: <a href="https://journal.fi/sla/article/view/103248/65439">https://journal.fi/sla/article/view/103248/65439</a> [Viitattu 20.3.2025].</p>	<p>Tutkimus kuvaa perusterveydenhuollon johtajien kokemuksia koronaviruspandemian vaikutuksista digitaaliseen työkuultuuriin ja sen johtamiseen.</p>	<p>Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilta 21 perusterveydenhuollon johtajalta eri puolilta Suomea touko–marraskuussa 2020. Haastattelut toteutettiin pääosin Microsoft Teamsin välityksellä, äänitettiin ja litteroitiin, ja haastatteluja jatkettiin, kunnes aineiston saturaatio saavutettiin.</p>	<p>Koronaviruspandemia nopeutti etätöiden ja digitaalisten työkalujen käyttöönottoa, mikä muutti työnteon tapoja ja haastoi perinteisen yhteisöllisyyden. Johtajat korostivat muutoksen kuormittavuutta, mutta myös sen välttämättömyyttä ja työntekijöiden tukemisen merkitystä.</p>
<p>Ristolainen, M., Maijala, R., &amp; Eloranta, S. 2020. Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. <i>Finnish Journal of EHealth and EWellfare</i>, 3.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli sel-</p>	<p>Tutkimus toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella</p>	<p>Etäviestintää pidettiin pääosin toimi-</p>

<p>179–186. PDF-dokumentti. Saatavissa: <a href="https://journal.fi/finjehew/article/view/95051">https://journal.fi/finjehew/article/view/95051</a> [Viitattu 28.3.2025].</p>	<p>vittää, millaisia kehittämistarpeita etäjohtamisen viestinnässä on terveydenhuollossa.</p>	<p>keväällä 2019 Tyks psykiatrian avohoidon osastonhoitajille ja heidän alaisilleen. Kysely sisälsi sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä, ja aineisto analysoitiin tilastollisesti sekä sisälönanalyysin keinoin.</p>	<p>vana, mutta ero-paikkaisuus heikensi viestinnän riittävyttä ja vuorovaikutusta. Tärkeitä koettiin olevan säännölliset kokoukset ja selkeä tavoitettavuus, kun taas haasteita aiheuttivat tekniset ongelmat ja vuorovaikutuksen puute.</p>
---	---	--	--

## Benchmark analyysi

Benchmarkattavan bibliografiset tiedot	Kokemus etätyöstä	Työntekijöiden näkemykset esihenkilöiden etätyön hyvistä käytännöistä	Esihenkilöiden etätyön johtamisen hyvät käytänteet	Haasteet ja kehityskohteet
<p>Työterveyslaitos.s.a. Työkyvyn tuen käytännöt etätyössä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <a href="https://www.ttl.fi/oppi-materiaalit/tyokyvyn-tukeminen-etatyossa-opas-organisaatioille/tyokyvyn-tuen-kaytannot-etatyossa">https://www.ttl.fi/oppi-materiaalit/tyokyvyn-tukeminen-etatyossa-opas-organisaatioille/tyokyvyn-tuen-kaytannot-etatyossa</a> [vittattu 4.9.2025].</p>	<p>Työkyvyn tukeminen vaatii rakenteita, ei vain yksilön vastuuta.</p>	<p>Työntekijät arvostavat selkeitä pelisääntöjä, ennakoitavaa viestintää ja saavutettavia tukipalveluja.</p>	<p>Sovi yhdessä työkyvyn tuen prosesseista, varhaisen tuen mallista ja säännöllisistä check-in -keskusteluista; huomioi etäympäristö.</p>	<p>Etäympäristön kuormitus voi jäädä piiloon; tarvitaan systemaattista seuranta ja toimivia ohjauskanavia.</p>
<p>Työ- ja elinkeinoministeriö. 2024. Työolobarometri 2024. WWW-dokumentti. Saatavissa: <a href="https://julkai-">https://julkai-</a></p>	<p>Etätyö on yleistä</p>	<p>Hyvä etäjohtaminen linkittyy koettuun vaikutusmahdollisuuteen ja työhyvinvointiin</p>	<p>Seuraa työn kuormitusta ja vaikutusmahdollisuuksia</p>	<p>Eriarvoiset kokemukset joustoista ja vaikutusmahdollisuuksista</p>

<a href="https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/166300/TE_M_2025_21.pdf">sut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/166300/TE_M_2025_21.pdf</a> [viitattu 4.9.2025].				
Mikkola, P & Seppänen, N. 2025. Työhyvinvoinnin johtaminen etätyössä. Oulun ammattikorkeakoulu. Kliininen asiantuntija & Hyvinvoinnin digitaaliset ratkaisut. Ylempi amk-opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <a href="https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/888711/Mikkola_Seppanen.pdf?sequence=2">https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/888711/Mikkola_Seppanen.pdf?sequence=2</a> [viitattu 5.9.2025].	Korostaa esihenkilön roolia kuormituksen seurannassa.	Toivottuja käytäntöjä: kuormituksen varhaishavainto, palautteenanto ja selkeä tavoitejohtaminen.	Järjestä säännölliset hyvinvointikeskustelut, seuraa työaikaa ja kuormitusta, reagoi nopeasti.	Kuormituksen piiloutuminen etätyössä; tarve läpinäkyville mittareille ja varhaiselle tuelle.

<p>Jämsen, R. &amp; Sivunen, A. E. 202). (In)visibility during organizational entry: Newcomer perceptions of visibility in remote work. <i>Communication Monographs</i>, 2, 383–406. WWW-dokumentti. Saatavissa: <a href="https://doi.org/10.1080/03637751.2024.2395819">https://doi.org/10.1080/03637751.2024.2395819</a> [viitattu 5.9.2025].</p>	<p>Uudet työntekijät kokevat usein itsensä näkymättömiksi ja epävarmoiksi organisaatiossa etätyössä; näkävyyden puute lisää epävarmuutta roolista.</p>	<p>Kaivataan esihenkilöltä proaktiivisuutta: näkävyyttä luovia toimintoja, aktiivista kommunikaatiota ja tilanteen selkeyttämistä.</p>	<p>Suosittelaa näkävyyttä lisääviä käytäntöjä kuten strukturoituja esittelyjä, tutustumishetkiä ja selkeää rooliviestintää etäperehdytyksessä.</p>	<p>Etäalussa uuden työntekijän rooli voi jäädä epäselväksi, näkymättömyys voi heikentää integroitumista ja motivaatiokärsiä.</p>
<p>Terkamo-Moisio, A., Häggman-Laitila, A., Paronen, E., &amp; Lammintakanen, J. 2023. Terveystuollon henkilöstön ja johtajien näkemyksiä etäjohtamisesta. <i>Focus Localis</i>, 1. Verkkolehti. Saatavissa:</p>	<p>Etäjohtamisen yleistymisen jo ennen COVID-19. Haastateltavat kokivat ilmiön ajankohtaiseksi.</p>	<p>Työntekijät ja johtajat näkivät tarpeena selkeää määrittelyä etäjohtamiselle ja tukirakenteille.</p>	<p>Tarvitaan organisaation tuki, osaaminen ja selkeät rakenteet etäjohtamisen tueksi.</p>	<p>Tutkimustiedon vähyys etäjohtamisen vaikutuksista. Käytäntöjen juurruttamisen haasteet.</p>

<a href="https://journal.fi/focuslocalis/article/view/120932">https://journal.fi/focuslocalis/article/view/120932</a> [viitattu 4.9.2025].				
<p>Digitiimi – Työkälu- pakki yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen rakentamiseen digitaalissa ympäristöissä, 2022–2023. WWW- dokumentti. Saatavissa: <a href="https://blogi.eoppimispalvelut.fi/digitiimi/files/2023/09/Digitiimi-tyokalupakki-4.9.2023.pdf">https://blogi.eoppimis- palvelut.fi/digitiimi- files/2023/09/Digitiimi- tyokalupakki- 4.9.2023.pdf</a> [viitattu 2.12.2025].</p>	<p>Monipaikkaisen arjen, autonomian ja työpistei- den vaihtelun. Etätyö koetaan joustavaksi, ajasta ja paikasta riippu- mattomaksi mutta vaatii itsensä johtamista, tilan- hallintaa ja taukojen tie- toista rakentamista</p>	<p>Selkeät pelisäännöt ja rakenteet etätyöhön, joustavuus, autonomian mahdollistaminen, yhteisöllisyyden tukeminen, sekä toimivat viestintä- kanavat ja tapaamiset, jotka erotta- vat viralliset ja epäviralliset kohtaa- miset</p>	<p>Yhteisöllisyyden johtaminen, di- gitaalisten välineiden hallittu käyttö, työtilojen huomiointi, työn muotoilun tukeminen, lähi- ja etätyön tasapainon ohjaaminen, turvallisten rutiinien ja tietotur- van varmistaminen sekä selkeä kommunikaatio ja tavoitettavuus- den rajat.</p>	<p>Kehittämiskohteita ovat yhteiset peli- säännöt, yhteisöllisyyden tukeminen monipaikkaisessa työssä tietoturvaris- kit, ja läpinäkyvä viestintä</p>
<p>Sotedigin työkalu- pakki. 2023. Kohti vai- kuttavampaa sosiaali- ja terveydenhuoltoa. WWW-dokumentti. Saatavissa:</p>	<p>Etäpalvelut, automatisoi- dut prosessit ja digitali- soidut työnkulut muutta- vat työn arkea. Tekoäly</p>	<p>Toimivat digipalvelut, sujuvat tieto- järjestelmät, vähemmän päälle- käistä kirjaamista, turvalliset ja sel- keät prosessit. Työntekijät hyötyvät selkeistä digirakenteista ja suju- vasta tiedon liikkumisesta</p>	<p>Tiedolla johtamisen, selkeät pro- sessit, yhteiset pelisäännöt, hen- kilöstöressurssien kohdentamisen vaikuttavasti. Esihenkilön tulee mahdollistaa digityö.</p>	<p>Lainsäädännön rajoittavat tulkinnat, tiedon liikkumisen haasteet, innovaati- oiden hidaskäyttöön otto, henkilöstö- pula ja osaamisvajaus.</p>

<a href="https://ek.fi/wp-content/uploads/2023/02/Sotedigi-tyokalu-pakki DIGI 20230210-1.pdf">https://ek.fi/wp-content/uploads/2023/02/Sotedigi-tyokalu-pakki DIGI 20230210-1.pdf</a> [viitattu 2.12.2025].	ja digipalvelut keventävät manuaalista kuormaa			
---	--	--	--	--

## Etäjohtamisen nykytilan tarkastelu

Alkuperäinen ilmaisu (lähde)	Pelkistys	Alateema	Yläteema
Työntekijöille mahdollistetaan joustoja soveltuvilla tehtävällä ja resurssien rajoissa esimerkiksi etätyönä. (Henkilöstöohjelma 2023, 19)	Työntekijöille tarjotaan joustavia työjärjestelyjä.	Työn joustavuus	Etätyön nykytila
Etätyötä hyödynnetään mahdollisuuksien mukaan. (Henkilöstöohjelma 2023, 19)	Etätyötä käytetään joustavasti.	Työn joustavuus	Etätyön nykytila
Lähijohtamisen kehittämiseksi... johtamisosaamista vahvistetaan. (Henkilöstöohjelma 2023, 12)	Johtamisosaamista vahvistetaan.	Osaamisen kehittäminen	Johtamisen kehittäminen
Kollegiaalista tukea ja yhteisöllisyyttä vahvistetaan. (Henkilöstöohjelma 2023, 12)	Esihenkilöiden keskinäinen tuki vahvistuu.	Osaamisen kehittäminen	Johtamisen kehittäminen
Joustavia työmuotoja mahdoll-	Etätyötä tuetaan.	Etätyön rakenteelliset käytännöt	Työhyvinvoinnin edistäminen

listetaan. (Henkilöstöohjelma 2023, 19)			
Etätyötä tuetaan työn muotoilulla. (Henkilöstöohjelma 2023, 19)	Työtä muotoiltaan etätyölle sopivaksi.	Etätyön rakenteelliset käytännöt	Työhyvinvoinnin edistäminen
Työn ja muun elämän yhteensovittamista tuetaan. (Henkilöstöohjelma 2023, 19)	Työn ja arjen yhteensovittamista helpotetaan.	Etätyön rakenteelliset käytännöt	Työhyvinvoinnin edistäminen
Etätyökäytännöistä ja pelisäännöistä sovietaan selkeästi. (Henkilöstöohjelma 2023, 19)	Etätyön pelisäännöt ovat selkeät.	Selkeät käytännöt	Työhyvinvoinnin edistäminen
Työolosuhteita tukevia käytäntöjä kehitetään. (Henkilöstöohjelma 2023, 19)	Työolosuhteita parannetaan.	Selkeät käytännöt	Työhyvinvoinnin edistäminen
Tutkimustulosten mukaan lähijohtamisen kehittäminen on tärkeää. (Henkilöstöohjelma 2023, 7)	Lähijohtamisen merkitys korostuu.	Lähijohtamisen rooli	Työyhteisön kokemusten hyödyntäminen
Lähiesihenkilötyö vaikuttaa työarjen sujuvuuteen.	Lähijohtaminen edistää työn sujuvuutta.	Lähijohtamisen rooli	Työyhteisön kokemusten hyödyntäminen

(Henkilöstöohjelma 2023, 7)			
Johtamisen laatu vaikuttaa suoraan hyvinvointiin. (Henkilöstöohjelma 2023, 7)	Hyvä johtaminen tukee hyvinvointia.	Lähijohtamisen rooli	Työyhteisön kokemusten hyödyntäminen
Tiedon hyödyntäminen nähdään strategisena tavoitteena. (Tieto-ohjelma 2023, 4)	Tiedolla johtamista vahvistetaan.	Tiedolla johtaminen	Organisaation kehittäminen
Johtamisosaamista kehitetään tiedolla johtamisen tueksi. (Tieto-ohjelma 2023, 4)	Esihenkilöitä koulutetaan tiedon hyödyntämiseen.	Tiedolla johtaminen	Organisaation kehittäminen

**Haastattelurunko**

1. Miten kuvailisit etäjohtamista omassa työssäsi tällä hetkellä?
2. Millaisia haasteita olet kohdannut etäjohtamisessa?
3. Mitä hyötyjä tai vahvuuksia olet havainnut etäjohtamisessa?
4. Miten etäjohtaminen on vaikuttanut tiimisi toimintaan ja vuorovaikutukseen?
5. Millä tavoin esihenkilön roolisi on muuttunut etätyön myötä?
6. Mitä tukea tai keinoja toivoisit etäjohtamisen kehittämiseksi?
7. Millaisia käytäntöjä tai toimintamalleja etäjohtamisen tueksi pidät toimivina?
8. Millaisia kehitysehdotuksia sinulla olisi, jotta etäjohtaminen olisi sujuvampaa ja toimivampaa arjessa?

## Kutsu haastatteluun

Hyvä asiantuntija,

Olen YAMK-opiskelija Digitaaliset palvelut sosiaali- ja terveysalla koulutusohjelmasta ja teen opinnäytetyötä etäjohtamisesta terveydenhuollon esihenkilötyössä. Tarkoituksena on selvittää esihenkilöiden kokemuksia etäjohtamisen haasteista, mahdollisuuksista ja vaikutuksista työntekijöihin Keski-Suomen hyvinvointialueella.

Pyydän sinua osallistumaan teemahaastatteluun, jossa käsitellään tutkimuksen keskeisiä teemoja vapaamuotoisesti. Haastattelu toteutetaan Microsoft Teamsin kautta, kestää noin 30–40 minuuttia, ja se nauhoitetaan aineiston litterointia ja analyysia varten. Aineisto käsitellään luottamuksellisesti ja nauhoite hävitetään opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Opinnäytetyöraportista ei voi tunnistaa yksittäistä osallistujaa.

Osallistuminen on vapaaehtoista, mutta erittäin arvokasta tutkimuksen onnistumiselle. Haastatteluajankohta sovitaan joustavasti. Liitteenä tutkimustiedote, tietosuojailmoitus ja eettinen suostumus. Pyydän perehtymään niihin ennen haastatteluja.

Pyydän ystävällisesti vastaustasi tähän sähköpostiin, jos voit osallistua haastatteluun.

Terveisin,

Paavo Honkanen

Digitaaliset palvelut sosiaali- ja terveysalalla, YAMK

Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu Xamk

NPS-kutsu

Saate etäjohtamisen kehittämisehdotusten NPS-palautekyselyyn

Hyvä asiantuntija,

Olen YAMK-opiskelija Digitaaliset palvelut sosiaali- ja terveysalalla koulutusohjelmasta ja teen opinnäytetyötä etäjohtamisesta terveydenhuollon esihenkilötyössä. Tavoitteena on selvittää esihenkilöiden kokemuksia etäjohtamisen haasteista, mahdollisuuksista ja vaikutuksista työntekijöihin Keski-Suomen hyvinvointialueella.

Osana opinnäytetyötäni arvioin etäjohtamiseen liittyviä kehittämisehdotuksia kyselytutkimuksen avulla, johon kutsun teidät osallistumaan. Osallistuminen merkitsee oheisen kyselylomakkeen täyttämistä. Osallistuminen on vapaaehtoista ja luottamuksellista. Voitte keskeyttää osallistumisen missä tahansa vaiheessa.

Kysely toimii osana opinnäytetyön kehittämisehdotusten arviointia ja siinä käytetään NPS-mittaria. Tulosten avulla pyritään arvioimaan kehittämistoimien onnistumista ja niiden vaikutuksia.

Kysely toteutetaan sähköisesti Webropol-kyselyllä. Kyselyn täyttämiseen kuluu aikaa vain muutama minuutti. Kysely on avoinna kaksi viikkoa. Tutkimuksen toteuttamiseen on saatu tarvittavat luvat, ja kaikki vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti. Vastaaaja ei voida tunnistaa tuloksista. Tietosuojaseloste on kyselyn liitteenä.

Opinnäytetyön ohjaajat:

Päivi Lifflander

Tiia Laukkanen

Opinnäytetyö julkaistaan osoitteessa [www.theseus.fi](http://www.theseus.fi).

Paavo Honkanen

NPS-kysely

**NPS-arviointikysely**

**1. Tämä kysely kerää palautetta tehdyistä kehittämissuosituksista. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa.**

**Osallistumalla kyselyyn annat suostumuksesi tietojesi käsittelyyn tämän kyselyn tarkoituksen mukaisesti.**

Annan tietoisesti suostumukseni tietojeni käsittelyyn

**2. Kuinka todennäköisesti suosittelisit kehittämissuosituksia esihenkilökollegallesi?**

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

En lainkaan todennäköisesti             Erittäin todennäköisesti

Lähetä

## Haastatteluiden teemoittelu

<b>Alkuperäinen ilmiö</b>	<b>Pelkistys</b>	<b>Alateema</b>	<b>Yläteema</b>
Käytännössä kaikki palaverit ovat etänä.	Etäpalaverit ovat keskeinen johtamisen muoto.	Etätyövälineiden käyttö arjessa	Etäjohtamisen nykytila
Aamupalaverit ovat joka päivä Teamsissa.	Päivittäiset rutinit tapahtuvat etänä.	Etätyövälineiden käyttö arjessa	Etäjohtamisen nykytila
Ei käytännössä soiteta... aina video päällä.	Videoyhteys on ensisijainen vuorovaikutuksen muoto.	Etätyövälineiden käyttö arjessa	Etäjohtamisen nykytila
One-to-one -keskusteluja käydään koko ajan.	Yhteydenpito on jatkuvaa ja henkilökohtaista.	Säännöllinen esihenkilö–työntekijäyhteys	Etäjohtamisen nykytila
Mitä kuuluu, miten menee...	Esihenkilö seuraa työntekijän tilannetta säännöllisesti.	Säännöllinen esihenkilö–työntekijäyhteys	Etäjohtamisen nykytila
Säännöllinen yhteys madaltaa puuttumisen kynnystä.	Säännöllisyys lisää luottamusta.	Säännöllinen esihenkilö–työntekijäyhteys	Etäjohtamisen nykytila
Aina voi ottaa yhteyttä nopeasti matalalla kynnyksellä.	Etätyö mahdollistaa nopean reagoinnin.	Matalan kynnyksen yhteydenotto	Etäjohtamisen hyödyt
Kysytään jos ei tiedetä...	Helppo yhteydenotto tukee sujuvaa työskentelyä.	Matalan kynnyksen yhteydenotto	Etäjohtamisen hyödyt

Kynnys kysyä apua on madaltunut.	Etäkanavat rohkaisevat kysymään.	Matalan kynnyksen yhteydenotto	Etäjohtamisen hyödyt
Yhteistyö on paljon tiiviimpää.	Etätyö lisää yhteisöllisyyttä.	Tiivistynyt yhteistyö	Etäjohtamisen hyödyt
Yhteydenpito on aktiivista ja jatkuvaa.	Tiimien vuorovaikeutus on tiivistä.	Tiivistynyt yhteistyö	Etäjohtamisen hyödyt
Matala kynnykys kysyä, jos ei tiedetä.	Vuorovaikutuskulttuuri vahvistuu.	Tiivistynyt yhteistyö	Etäjohtamisen hyödyt
Kirjoitetusta viestistä voi lukea rivien väliin.	Kirjallinen viestintä aiheuttaa väärinymmärryksiä.	Viestinnän tulkinnan haasteet	Etäjohtamisen haasteet
Ei välity, onko asia huumoria vai huolestunut.	Tunnesisältö katoaa tekstimuodossa.	Viestinnän tulkinnan haasteet	Etäjohtamisen haasteet
Viestitulva hukuttaa viestejä.	Viestien määrä aiheuttaa virheitä.	Viestinnän tulkinnan haasteet	Etäjohtamisen haasteet
Etätyö voi eristää työntekijöitä.	Etätyö altistaa yksinäisyydelle.	Syrjään jäämisen riski	Etäjohtamisen haasteet
Uusien mukaan ottaminen vaatii eforttia.	Perehdytys vaikeampaa etänä.	Syrjään jäämisen riski	Etäjohtamisen haasteet
Lyhyet päällekkäiset palaverit kuormittavat.	Liiallinen palaverointi kuormittaa.	Palaverikuormitus ja ajanhallinta	Etäjohtamisen haasteet
Kalenteri täyttyy etäpalavereista.	Ajanhallinta vaikeutuu.	Palaverikuormitus ja ajanhallinta	Etäjohtamisen haasteet
Kokeneiden etäjohtajien kokemuksia tarvittaisiin.	Tarve käytännönläheiselle koulutukselle.	Käytännön koulutuksen tarve	Etäjohtamisen kehittäminen

Toimivia ratkaisuja voisi jakaa enemmän.	Hyvien käytäntöjen jakaminen tärkeää.	Käytännön koulutuksen tarve	Etäjohtamisen kehittäminen
Organisaatiotasoon ohjeistus vaihtelee.	Ohjeet eivät ole yhtenäisiä.	Yhtenäisten käytäntöjen puute	Etäjohtamisen kehittäminen
Käytännöt voivat vaihdella yksiköittäin.	Yhteiset pelisäännöt puuttuvat.	Yhtenäisten käytäntöjen puute	Etäjohtamisen kehittäminen
Etätyö ei ole kaikille selkeää.	Etätyökulttuurin ymmärrystä tulee vahvistaa.	Etätyökulttuurin kehittäminen	Etäjohtamisen kehittäminen
Etätyön mahdollisuuksia ei hyödynnetä.	Etätyökulttuuria tulee kehittää.	Etätyökulttuurin kehittäminen	Etäjohtamisen kehittäminen

## Tiedonhakutaulukko

Lähde	Hakusana	rajaukset	Tu- lok- set	hyväksy- miskritee- rit	Valittu
<b>Kaak- kuri</b>	etätyö hyvinvointi	Vuodet 2016- 2025 Kielet: eng- lanti ja suomi	53	Otsikon ja tiivistelmän perusteella	1
<b>Ebesco</b>	remote work lea- dership	Saatavilla verkosta. Vuodet 2016- 2025	57	Otsikon ja tiivistelmän perusteella	1
	Remote work well-being	Vuodet 2016- 2025 Kielet: eng- lanti ja suomi. Saa- tavilla ver- kosta.	63	Otsikon ja tiivistelmän perusteella	1
	hybrid work lea- der	Vuodet 2016- 2025 Kielet: eng- lanti ja suomi. Saa- tavilla ver- kosta.	20	Otsikon ja tiivistelmän perusteella	1
	remote work lea- dership commu- nications	Vuodet 2016- 2025 Kielet: eng- lanti ja suomi. Saa- tavilla ver- kosta.	3	Otsikon ja tiivistelmän perusteella. Sisällys- luettelon perusteella.	1

<b>MEDIC</b>	Etätyö	Vuodet 2016- 2025 Kielet: eng- lanti ja suomi	18	Otsikon pe- rusteella, tiivistelmän perusteella, avain- sa- noilla	1
	Johto	Vuodet 2016- 2025 Kielet: eng- lanti ja suomi	12	Otsikon pe- rusteella, tiivistelmän perusteella, avain- sa- noilla	1
<b>Google Scholar</b>	luottamus etäjoh- taminen tervey- denhuolto	Vuodet 2016- 2025 Kielet: eng- lanti ja suomi	484	Otsikon pe- rusteella, tiivistelmän perusteella, avain- sa- noilla	1

