



Karelia-ammattikorkeakoulu

Sairaanhoitaja AMK

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, YAMK

# Perusterveydenhuollon terveys- asematyön etäjohtamisen haas- teet

Taru Rätty, 2206263, SSYS22

Opinnäytetyö, maaliskuu 2024

[www.karelia.fi](http://www.karelia.fi)



**OPINNÄYTETYÖ**  
maaliskuu 2024  
**Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma**  
**Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä  
Taru Rätty

Nimeke  
Perusterveydenhuollon terveysasematyön etäjohtamisen haasteet

Toimeksiantaja  
Pohjois-Karjalan hyvinvointialue

**Tiivistelmä**

Koronaviruksen leviämisen myötä etätöihin siirryttiin nopeasti. Kaikki esihenkilöt eivät olleet aiemmin tehneet työtä etänä, joten etäjohtamiseen vaadittava osaaminen on ollut uutta. Etäjohtamisen suosion lisääntyä etätöiden määrä lisääntyy. Etätöissä työntekijöiden itseohjautuvuus korostuu, jolloin esihenkilöiltä kaivataan selkeitä tavoitteita sekä ohjeita.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata esihenkilöiden kokemuksia etäjohtamisen haasteista sekä siinä tarvittavasta tuesta. Tavoitteena oli tuottaa Webropol-kyselyn avulla uutta tietoa kouluttautumistarpeista ja etäjohtamisen haasteista sekä tällä tavoin luoda mahdollisuus vaikuttaa ilmeneviin kehittämistarpeisiin. Vastausprosentti Webropol-kyselyyn oli 46 %. Opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tuloksista ilmeni, että esihenkilöt kokivat tarvetta lisäkouluttautumiseen etäjohtamisen kohdalla. Haastavien tilanteiden käsitteleminen koettiin paremmalla tuloksella toteutuvan kasvokkain käydyissä keskusteluissa kuin etäyhteydellä käydyissä ja puheeksi ottoa etäyhteydellä ei koeta vahvuudeksi. Myöskään etäjohtamisen ei koeta olevan yhtä tuloksellista lähijohtamista kuin työyksikössä kasvokkain tehty päivittäisjohtaminen.

Jatkokehitysideana voisi selvittää työntekijöiden kokemuksia etäjohtamisesta ja haastavien tilanteiden käsittelemisestä etänä sekä organisaatioiden yhteistyötä etäjohtamisen kehittämiseksi.

Kieli  
suomi

Sivuja 59  
Liitteet 2  
Liitesivumäärä 8

Asiasanat  
Etäjohtaminen, haastavat tilanteet, etätö



**THESIS**  
**March 2024**  
**Master's Programme in Development and Management of Health Care and Social Services**

**Tikkarinne 9**  
**FI-80200 JOENSUU FINLAND**  
**Tel. +358 13 260 600**

Author  
Taru Rätty

Title  
The Challenges of Remote Management in Health Centre Work in Primary Health Care

Commissioned by  
Wellbeing Services County of North Karelia

Abstract

The spread of the Covid-19 virus expedited the transition to telework. Since not all superiors had previously worked remotely, the competence required for remote management was new. Telework is on the increase as remote management becomes more popular. In telework, the employee's self-direction is emphasized and that requires clear objectives and instructions from the superiors.

The purpose of this thesis was to describe the experiences of the superiors about the challenges of remote management and the support needed. The aim was to provide new information on the training needs and challenges of remote management through a Webropol survey, and thus to create the opportunity to influence the emerging challenges. The response rate for the Webropol survey was 46 %. A quantitative research method was used in the thesis. Based on the results, the superiors identified the need for further training in remote management. Furthermore, they perceived it is more successful to address challenging situations face-to-face than remotely and bringing up a topic for discussion in a remote meeting was not perceived as a strength. In addition, remote management was not perceived to be a successful form of immediate leadership as face-to-face daily management in the work unit.

A further development idea could be to explore the experiences of employees on remote management and how challenging situations are addressed remotely as well as how organizations could cooperate to develop remote management.

Language  
Finnish

Pages 59  
Appendices 2  
Pages of Appendices 8

Keywords  
Remote management, challenging situations, telework

# Sisältö

1	Johdanto .....	5
2	Etätyö.....	6
2.1	Etätyön määritelmä .....	6
2.2	Luottamus etätyössä.....	7
3	Etäjohtaminen .....	8
3.1	Etäjohtaminen terveydenhuollossa .....	8
3.2	Etäjohtamisen vaikutukset .....	9
4	Haasteelliset tilanteet etäjohtamisessa .....	11
4.1	Etäjohtamisen haasteet .....	11
4.2	Haasteellisten tilanteiden käsittely .....	13
4.3	Haasteellisten tilanteiden johtaminen .....	17
5	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävät .....	21
6	Kehittämistoiminnan menetelmälliset valinnat .....	22
6.1	Toimintaympäristön kuvaus .....	22
6.1.1	Hyvinvointialueen perusterveydenhuollon terveysasema .....	22
6.1.2	Kohdejoukon kuvaus .....	23
6.2	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta .....	24
6.3	Määrällinen tutkimusote ja aineiston keruu .....	25
7	Kehittämistoiminnan toteutus .....	26
8	Tulokset .....	28
8.1	Kyselyyn vastanneiden taustatiedot.....	28
8.2	Perusterveydenhuollon terveysasemien etäjohtaminen.....	28
8.3	Haastavien tilanteiden johtaminen .....	34
8.4	Esihenkilöiden tuen tarve etäjohtamisen tukena.....	40
8.5	Kehittämisiltapäivän painopisteet.....	43
9	Pohdinta.....	44
9.1	Tulosten tarkastelu .....	44
9.2	Kehittämistyön arviointi.....	51
9.3	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus.....	53
9.4	Tulosten hyödynnettävyys ja jatkokehittäminen .....	55
	Lähteet.....	57

## Liitteet

- Liite 1 Kyselylomake
- Liite 2 Saateviesti

# 1 Johdanto

Koronaviruksen leviämisen myötä tuli erityistilanne, jossa etätöihin siirtyminen sekä johtamisen uudelleen asettuminen toi muutoksia työpaikoilla. Etätöihin siirryttiin nopeasti. Kaikki esihenkilöt eivät olleet aiemmin tehneet työtä etänä, joten etäjohtamiseen vaadittava osaaminen on ollut uusi opeteltava asia. (Hurmekoski, Häggman-Laitila, Lammintakanen & Terkamo-Moisio 2023, 579; Koivunen & Ikonen 2020, 287; Ravelin, Laukka, Heponiemi, Kaihlanen & Kanste 2021, 220.)

Johtamisen rooli on muuttunut aiemmasta työntekijöiden valvonnasta valmentavaan sekä työtä tukevaan otteeseen. Työntekijöillä on myös enemmän itsensä johtamisen valmiuksia, jotka voivat vaikuttaa etäjohtamisen onnistumiseen. (Koivunen & Ikonen 2020, 287.) Esihenkilöillä on lisääntynyt vastuu digitaalisen muutoksen onnistumisessa (Hurmekoski ym. 2023, 581; Ravelin ym. 2021, 222; Ristolainen, Maijala & Eloranta 2020, 180). Etäjohtamisen suosio on kasvava ja lisääntyvässä määrin eri terveydenhuollon organisaatioita on etäjohtamiskulttuurissa (Hurmekoski ym. 2023, 581; Ristolainen ym. 2020, 179–180).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata esihenkilöiden kokemuksia etäjohtamisen haasteista sekä siinä tarvitsevästä tuesta. Opinnäytetyöaihe on ajankohtainen lisääntyneen etätöiden myötä ja aiheesta on vielä vähän tutkimuksia. Toimeksiantajana toimii Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen perusterveydenhuollon vastaanottopalvelut. Opinnäytetyö toteutettiin määrällisenä tutkimuksena kehittämistyönä sähköisen kyselytutkimuksen avulla kohdentaen kysely perusterveydenhuollossa Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen terveysasemien esihenkilöille. Tavoitteena on tuottaa uutta tietoa kouluttautumistarpeisiin etäjohtamisen haasteista sekä tällä tavoin luoda mahdollisuus vaikuttaa ilmeneviin haasteisiin.

## 2 Etätyö

### 2.1 Etätyön määritelmä

Etätyö on työtä, joka tehdään työpaikan varsinaisen sijainnin ulkopuolella ja työ on ansiotyötä. Sitä voi tehdä jatkuvana työnä kokonaikaisesti tai säännöllisenä työnä esimerkiksi tietyinä viikonpäivinä. Etätyö voi olla myös satunnaista. Etätyön keskeinen sisältö muodostuu tietotekniikan käytöstä ja sen sisältö usein on samansisältöinen kuin omalla työpaikalla tehty työ. (Kuisma & Sauri 2021, 25–26; Vilkman 2016, 13.)

Etätyö on ympäristöä ja aikaa säästävä työtapa, joka voi myös parantaa työn tuottavuutta sekä vähentää työn toimintakustannuksia (Eklund, Jääskeläinen, Salminen & Lindholm 2021, 47–48; Hurmekoski ym. 2023, 584). Etätyö myös lisää positiivista vaikutusta kustannusten jakaantumisessa uudella tavalla, kuten toimitilatarpeiden kuluissa säästämisellä tai työpaikkaruokailun siirtymisellä kotiympäristöön. Etätyö lisää työntekijälle oman työn suunnittelemisen mahdollistamista, joka voi helpottaa työn ja vapaa-ajan sovittamista ja siten mahdollistaa joustavamman elämäntyylin. Myös oman työn osaamisen kehittämiseen panostetaan etätyössä, jolloin se lisää työmotivaatiota. Etätyö tarjoaa työrauhan eri tavoin kuin työyhteisössä työskentely. (Eklund ym. 2021, 47–48; Hurmekoski ym. 2023, 590.)

Etätyön määrästä ja ajoista tehdään sopimus työntekijän ja esihenkilön välillä (Hurmekoski ym. 2023, 581). Etätyön ollessa säännöllistä tai ennakoitua, tulee työn tekemisestä sopia kirjallisesti tekemällä etätyösopimus. Kirjalliseen etätyösopimukseen kirjataan selkeästi kuka saa tehdä etätyötä ja millä ehdoin. Etätyösopimuksessa on myös hyvä näkyä etätyöjärjestelyn kesto, alkamis- ja loppumisajankohta sekä etätyöjärjestelyn irtisanomis-/lopettamismenetelmät. Myös työaika sekä työn määrä ovat tärkeitä määrittellä, koska etätyössä korostuu etätyöntekijän oma vastuu töiden järjestelemisestä sekä riittävästä työpäivän tauottamisesta. Työajan kirjaaminen sovitusti on tärkeää määrittellä sopimukseen myös työaikakorvausten vuoksi, jos työntekijällä on tulossa ylityötä tai lisä- tai

viikonlopputoita. Työnantajan osalta etätyösopimuksessa on tärkeää näkyä työn johtamisen, työn edistymisen sekä sen osin valvonnan raportointiin liittyvät asiat. Työvälineiden ja niiden osin mahdollisesti muodostuvien kustannusten osalta sopimuksessa on hyvä mainita esimerkiksi korvattavuudet ja tietoturvallisuusohjeistukset. Sopimuksen avulla vältetään myöhemmin epäselvyyksiltä, jotka voisi sopimuksen puuttuessa koitua esihenkilön vahingoksi. (Eklund ym. 2021, 25–27.)

Etätyössä haasteena voi olla työn johdon sekä työntekijöiden välinen etäisyys, joka voi erkaannuttaa näitä tahoja toisistaan heikentäen henkilöstön sitoutumista visioon, missioon sekä strategisiin tavoitteisiin. Etätyössä itsensä johtaminen on avainasemassa oman jaksamisen ja työssä viihtyvyyden osalta. Etätyössä tulee itse pystyä hakemaan tarvittaessa apua työyhteisöstä tai esihenkilöltä, koska esihenkilöllä on rajalliset mahdollisuudet seurata työntekijöiden kuormittumista. (Eklund ym. 2021, 25–27, 35, 50.)

## **2.2 Luottamus etätyössä**

Etätyössä luottamusta lisää työn yhteinen suunnitteleminen (Dahlstrom 2013, 448; Haapakoski ym. 2020, 48–49; Hurmekoski ym. 2023, 581; Vilkmann 2016, 81). Yhteinen suunnitteleminen, toteuttaminen sekä toisen työntekijän tukeminen luo luottamussuhteelle pohjaa. Kaikki työntekijät rakentavat luottamustaan omalla työtavalla sekä kommunikation avulla. (Haapakoski ym. 2020, 48–49; Hurmekoski ym. 2023, 581.)

Etätyössä luottamus tulee rakentaa, jotta tiiminä työskenneltäessä työn laatu säilyy ja jokainen tekee työssä oman osuutensa. Etätyössä yhteisöllisyyttä voi luoda rakentamalla yhteisön omaa yhteistä viestinnän tapaa. Äänenpainolla sekä kuuntelemisen taidolla on merkitystä viestinnässä. Kun toimitaan saman tavoitteen eteen ja seurataan ohjeita sekä kannustetaan muita, luottamus lisääntyy ja vahvistuu. Etätyössä omien tunteiden sanoittaminen sekä toisten kuulumisien kysyminen rakentaa luottamussuhdetta. (Haapakoski ym. 2020, 50–51.)

Luottamuksen rakentamisen kulmakiviä ovat arvostus, luottamus, pelisäännöt, avoimuus, yhteisöllisyys sekä jatkuva keskustelu (Eklund ym. 2021, 69; Haapakoski ym. 2020, 65–67; Hurmekoski ym. 2023, 581). Luottamus on esihenkilön keskeisiä johtamistaitoja. Yhdessä tehtäessä luottamus vahvistuu työn edessä ja sovittuja sääntöjä noudattamalla. Jokaiselle annettava tila sekä onnistumisen ja epäonnistumisen kokeminen ja toisten tukeminen lisää vastavuoroista luottamusta. Arvostus ja avoimuus lisää luottamusta sekä läpinäkyvyyttä. Työyhteisössä sovittujen resurssien sekä käsiteltävien aikataulujen ja päätösten perusteleminen on luottamuksen avainasemassa. Selkeästi kirjatut säännöt helpottavat esihenkilötyötä sekä selkiyttävät työtä vähentämällä epäselvyyden ja eriarvoisuuden tunnetta. (Haapakoski ym. 2020, 65–67).

### **3 Etäjohtaminen**

#### **3.1 Etäjohtaminen terveydenhuollossa**

Etäjohtamisessa esihenkilö näkee työntekijöitä harvoin kasvotusten ja tällöin uudenlainen digitaalinen kulttuurin kehittäminen työympäristöihin on uutta. Pienempien yksiköiden yhdistyessä suurempiin yksiköihin johtaminen toteutuu etänä esimerkiksi eri paikkakunnilta käsin. Etäjohtamisen onnistumisessa edellytyksenä on hyvien viestintä- ja vuorovaikutustaitojen hallinta ja tällöin esihenkilön on huomioitava avoimuus sekä luottamus. (Hurmekoski, ym. 2023, 581; Ristolainen ym. 2020, 179–180; Vilkmán 2016, 15.)

Etäjohtaminen on johtamismuoto, jossa työntekijää ei näe päivittäin tai välttämättä viikoittainkaan kasvotusten. Etäjohtaminen edellyttää kykyä tieto- ja viestintäteknologian hallitsemiseen. Etäjohtamisessa ei ole yhtä oikeaa johtamisen keinoa, vaan työyhteisön ja työntekijöiden mukaan muovautunut johtamistyyli soveltuu parhaimmillaan työtavaksi. (Vilkmán 2016, 15.) Johtajuus, jossa käskytetään työntekijöitä ylhäältäpäin, on korvautunut työntekijöiden kykyyn johtaa itseään. Itseohjautuvuuden johtaminen vaatii esihenkilöltä enemmän kuin käskytysluonteista johtamistyyliä. Esihenkilön tulee edelleen johtaa kokonaisuutta



määrittämällä linja, asettamalla tavoitteita, priorisoida, ratkaista ongelmia sekä auttaa työntekijöiden onnistumisessa. Itseohjautuvassa organisaatiossa esihenkilöiden on kiinnostuttava ihmisistä, jotta organisaation tavoitteet toteutuisivat. (Haapakoski, ym. 2020, 101–102; Hurmekoski, ym. 2023, 581, 584; Järvinen 2011, 28.) Esihenkilö ei ole enää työtehtävien jakaja ja neuvoja, vaan esihenkilö luo puitteet työlle sekä pelisäännöt toiminnalle, jonka mukaan työntekijät voivat itsenäisesti toimia parhaaksi katsomallaan tavalla (Järvinen 2020, 76–77).

Etätyössä itseohjautuvuus korostuu, jolloin esihenkilöltä kaivataan etäjohtamisessa selkeitä tavoitteita ja reunaehtoja. Esihenkilöltä odotetaan etätyöntekijöillekin suuntautuvaa tukea. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 101–102; Järvinen 2020, 76–77.) Etätyössä ajankäytön hallitseminen osoittautuu tärkeäksi ja työntekijän tulee osata itse pyytää apua tarvittaessa. Etäjohtamisessa esihenkilöiden on keskityttävä työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunteen tukemiseen. (Haapakoski ym. 2020, 101–102, 104.)

### **3.2 Etäjohtamisen vaikutukset**

Koronaviruspandemia on vaikuttanut työntekijöiden sekä johtajien kanssakäymiseen, koska etätyön vuoksi fyysinen tapaaminen puuttui ja vaikutti siten ihmisten suhteiden ylläpitämiseen työntekijöiden ja johtajien välillä. Johtaminen etäkouksilla sekä kameroiden puuttuminen etäyhteyksissä ovat aiheuttaneet esihenkilöille tunteen, ettei kuulijoita ole ja tämä on luonut esihenkilöille riittämättömyyden tunnetta. (Hurmekoski ym. 2023, 588; Ravelin ym. 2021, 227–228.)

Koronapandemian alkaessa johtajien työn luonne muuttui, ja siihen sisältyi etätyön johtaminen, työntekijöiden, esihenkilöiden kanssa käydyn kommunikoinnin muutos sekä pandemiastakin johtunut tiukentunut työtahti. Etäjohtamiseen sisältyy työntekijöiden etätyön mahdollistaminen sekä kyky luottaa työntekijöihin. Etäjohtamisessa tulee huomioida tarvittavien välineiden hankkiminen sekä riittävän ohjeistuksen antaminen. Etätyössä johtajien kyky oman aikatauluttamisen osalta helpottui etätyöaikana. Samalla tässä koettiin myös lisääntyneen työn tuoksellisuuden. Etäjohtamisessa esihenkilöt tukivat ja huolehtivat työntekijöistä

ja heidän tarvittavista koulutuksistaan käyttöönotettavien digitalisten toimintojen käytössä. Esihenkilöt tukivat aktiivisesti työntekijöiden uusien työskentelytapojen omaksumista ja kannustivat sekä tsemppasivat työntekijöitä valvomalla etätötä tekeviä. (Hurmekoski ym. 2023, 581, 584–590; Ravelin ym. 2021, 227.)

Esihenkilöt ovat kokeneet, että etätöön lisääntyessä ja kokouksien muuttuessa lähikokouksista etäkokouksiin muuttui työtahti tällöin tiukemmaksi, koska paikasta toiseen siirtymisiin ei varattu samalla tavoin aikaa. Työtahdin tiukentuminen näkyi taas taukojen puuttumisena tai niiden pitämisenä työn ääressä (Ravelin ym. 2021, 225–229). Etäkokouksilla on koettu olevan kuitenkin tehokkuutta lisäävä vaikutus paikasta toiseen siirtymisten vähentymisen vuoksi ja etänä toteutetut kokoukset on koettu joustavana. (Hurmekoski ym. 2023, 581; Ravelin ym. 2021, 225–229).

Esihenkilön tulee ylläpitää avoimuutta sekä luottamusta erityisesti etätöössä. Etätöössä korostuu työyhteisöstä luisumisen sekä erillisyyden kokemisen tunteet, joihin esihenkilön tulisi kiinnittää erityistä huomiota lisäämällä yhteistyötä, ja keskittymällä näihin asioihin. Esihenkilöltä odotetaan kykyä vuorovaikutukselliseen suhteeseen myös virtuaalisesti. (Haapakoski ym. 2020, 111; Hurmekoski ym. 2023, 581).

Esihenkilön vuorovaikutuksellinen suhde voi toteutua kysymällä sekä keskustelemalla ja sitä voi toteuttaa yksilölle tai työyhteisölle luomalla mahdollisuuksia reflektointiin työn sujumisesta, oman tilan ja ongelmakohtien keskustelusta. Hyvä etäjohtaja luo yhteyksiä itsensä sekä muiden työyhteisön ihmisten välille. (Haapakoski ym. 2020, 111.)

Päivittäinen vapaamuotoinen keskustelun mahdollistaminen on tärkeä osa tiimin toiminnan syventämistä, koska etätöntyöntekijät eivät kohtaa spontaanisti oman tiimin työkavereita työpaikalla paikalla olevien tapaan. Vapaamuotoisen keskustelun voi mahdollistaa päivittäisten palavereiden yhteyteen tai pikaviestintäkeinoilla tai suosimalla yhteisiä kahvi- tai lounashetkiä myös virtuaalisesti. (Eklund, ym. 2021, 65.)

Työyhteisössä, jossa tehdään etätyötä, voidaan tarvita esihenkilöltä enemmän yhteenkuuluvuuden vahvistamista. Etätyö voi vaikuttaa työntekijään siten, että hän saattaa tarvita enemmän esihenkilön tukea. Esihenkilön omat heikot digitaaliset voivat vaikuttaa etäjohtamisen tuloksiin esimerkiksi välttelemällä virtuaalista vuorovaikutussuhdetta. (Haapakoski ym. 2020, 111–112; Hurmekoski ym. 2023, 581.)

## **4 Haasteelliset tilanteet etäjohtamisessa**

### **4.1 Etäjohtamisen haasteet**

Haastavat tilanteet ovat yleensä joko yksilö- tai yhteisöllisiä haasteita. Yksilön haasteina voivat olla alkoholin- tai muiden päihteiden käyttö, erinäiset sairaudet, työn ulkopuolisten asioiden aiheuttama uupuminen sekä työtehtävien laiminlyönti tai rikkomukset. Yhteisöllisiä ongelmia on ryhmien sekä yksilöiden väliset ristiriidat, epäselvyydet muutoksissa, työuupuminen sekä toisen työyhteisön jäsenen syyllistäminen. Yksilötason haasteet heijastuvat usein myös työyhteisön tasolle. (Järvinen 2012, 69–70.)

Etätyössä haasteeksi on koettu esihenkilöiden sekä työyhteisön osalta uusiin työntekijöihin tutustuminen, uuden työntekijän työtyylin oppiminen (Hurmekoski ym. 2023, 588; Ravelin ym. 2021, 227–228) sekä teknologiavalmiudet (Ristolainen ym. 2020, 180). Työntekijät sekä esihenkilöt ovat kokeneet etäyhteydellä käytyjen keskustelujen suhteen haasteita kuulemisen tunteen vähentymisenä. Myös sosiaalisen läsnäolon, työyhteisöelämän ja hyvän työilmapiirin pitäminen etänä on koettu haasteena. (Ravelin ym. 2021, 228.)

Etätyö organisaation ja johtamisen näkökulmasta voi vähentää työyhteisön kollektiivista älykkyyttä vähentäen siten lisäarvoa ja ideointeja. Organisaatio voi nähdä etätyön myös riskinä kuormittavuuden osalta työajan ja vapaa-ajan rajan hämärtyessä. Myös työajan käyttö tehokkaasti on nähty tilanteena, jossa voi tulos olla myös heikentynyt. (Eklund ym. 2021, 52.)

Etäyhteydellä käydyissä keskusteluissa on koettu keskustelun aloitus haasteellisempänä kuin kasvokkain käydyissä keskusteluissa (Haapakoski ym. 2020, 50–51) ja esihenkilöt ovat kokeneet vaikeiden asioiden puheeksi oton haasteellisemmaksi etätyössä kuin fyysisesti toisen läsnä ollessa (Haapakoski ym. 2020, 53–54; Vartia, Gröndahl, Joki, Lahtinen & Soini 2012, 6; Vilkman 2016, 54–55). Etäjohtamisessa haasteena on nähty näiden lisäksi vaikeus arvioida työntekijöiden työmäärää, niiden stressaantuvuutta työhön sekä tunteiden havaitseminen on haasteellisempaa etätyössä (Vilkman 2016, 51–53, 65–71). Haastavissa tilanteissa tulee ratkaista esihenkilöiden johtamiskäytänteet, jolla voidaan vaikuttaa työntekijöiden työssä viihtymiseen sekä organisaatioon sitoutumiseen (Dahlstrom 2013, 448).

Haasteellisia tilanteita voi olla esimerkiksi työyhteisössä esiintyvä kateus, kiusaaminen, henkilöiden välille muodostuvat ristiriidat sekä huhujen aiheuttamat erilaiset reaktiot esimerkiksi tasavertaisen kohtelun osalta (Vilkman 2016, 55–57). Tasavertainen kohtelu työntekijöitä kohtaan on koettu merkittävänä vaikuttavana tekijänä esihenkilötyössä (Järvinen 2020, 38–39). Myös ihmissuhteet, vuorovaikutustaidot sekä ihmisten käyttäytyminen työpaikoilla ongelmatilanteissa on koettu haasteellisiksi tekijöiksi (Haapakoski ym. 2020, 116–117; Vartia ym. 2012, 6).

Alkoholismien tai muiden päihteiden käytön havaitseminen etätyössä on esihenkilöllä haasteellisempaa havainnoida etänä kuin fyysisesti työntekijää tavattaessa (Vilkman 2016, 55–57). Etätyön haasteena on nähty myös luottamuksen vakiinnuttaminen (Haapakoski ym. 2020, 116–117) sekä näiden haasteellisten asioiden puheeksi otto (Vilkman 2016, 55–57). Haasteellisissa tilanteissa työyhteisön ilmapiiri voi vaikeutua ja haastavat tilanteet voivat olla myös ulkoisten olosuhteiden tulosta (Laaksonen & Ollila 2017, 268, 271). Esihenkilöä auttaa tarvittaessa muu organisaation toimintajärjestelmä ja tavoitteiden tulee olla selkeitä niin työntekijän kuin myös esihenkilötyön selkeyttämiseksi (Haapakoski ym. 2020, 159). Hurmekosken ym. (2023, 581) aineiston mukaan organisaatiolta saatu tuki on ratkaisevan tärkeää etäjohtajien työssäjaksamisen ja hyvinvoinnin osalta.

Esihenkilöiden tavoitettavuus on koettu haasteelliseksi, sillä se vaikuttaa työntekijöiden työmotivaation lisäksi työn kuormittavuuden lisääntymisen tunteeseen (Vilkman 2016, 54–55) ja esihenkilöt kokivat sähköisen tiedon liikkumisessa enemmän haasteita työntekijöiden saadessa informaatiota sähköisesti verraten aiempaan kasvotusten käytyyn keskusteluun (Ravelin ym. 2021, 225). Haapakosken ym. (2020, 114–116) tutkimuksen mukaan etätyötä tekevien tiimien osalta haastavien tilanteiden ratkaisu, projektiluontoisten töiden tavoitteiden asettaminen sekä suunnitelmien tekeminen luontui paremmin kuin fyysisesti samassa työpaikassa työskentelevien tiimien. Eklundin ym. (2021, 36–37) mukaan etätyössä onnistumista tukee erinäiset teknologiset järjestelmät sekä niiden käytön osaaminen. Muun muassa erilaisten tehtävien sekä projektien hallintaohjelmistot auttavat tiimin jäseniä seuraamaan ajantasaisesti työtehtävien edistymistä.

## **4.2 Haasteellisten tilanteiden käsittely**

Haastavien tilanteiden ennaltaehkäisy on tärkeää ja tässä tulee huomioida työntekijän tietämys työyksikön toimintatavoista sekä erinäisistä ohjeista, joita työntekijän odotetaan tietävän. Esihenkilön tehtävänä on välittää kaikille työntekijöille tieto työyhteisöä käsittelevistä käytännöistä, ohjeista, tavoista sekä uudistuksista. Perehdytys on hyvä ennaltaehkäisevä keino haastavien tilanteiden välttämiseksi ja ennaltaehkäisemiseksi. (Vartia ym. 2012, 40.)

Jos asioihin ei puututa ajoissa, tai niiden ennaltaehkäisy ei ole onnistunut voivat asiat paisua pienistä ongelmista suuriksi. Haastavien tilanteiden käsittelemisen lykkäämisestä voi muodostua ongelmakierteitä sisältäen uusia ongelmia vanhan alkuperäisen haasteen ympärille ja näiden selvittäminen on haasteellisempaa. (Järvinen 2012, 79–80.)

Esihenkilön toiminnassa ratkaisevina asioina on, johtaako esihenkilö työyhteisön suorittavaa tehtävää vai tehtävää suorittavia ihmisiä. Esihenkilöt ovat työssään tutkitusti tarkkoja niin työn kuin myös ihmissuhteiden kanssa. Heidän tulisi

huomioida työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja niiden eroavaisuudet etätyöntekijöidenkin kohdalla. Esihenkilön ja työntekijöiden välinen keskustelu ennen päätöksien tekoja ja saavutettavuuden suuntautuneisuus johtaa esihenkilöä asettamaan tavoitteita ja saavutuksia työlle. (Dahlstrom 2013, 445–446.)

Esihenkilön tapa vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti työntekijöiden asenteisiin on merkittävässä osassa etätyössä muodostuviin ihmissuhteisiin. Johtamiskäyttäytyminen on kaksijakoinen, joissa toinen on tehtäväkeskeinen johtaminen ja toinen on ihmissuhdelähtöinen johtaminen. Etätyössä työyhteisön ja työkavereiden suoraa tukea ja empatiaa ei ole välttämättä saatavilla, jolloin työntekijän ja esihenkilön välisessä suhteessa esihenkilön käyttäytymisellä on suurempi merkitys. (Dahlstrom 2013, 445–447.) Vahvoja johtopäätöksiä tulee välttää, jotta esihenkilö ei tulisi väärinymmärretyksi etäkontaktissa (Dahlstrom 2013, 446–447; Eklund ym. 2021, 60–61). Eklund ym. (2021, 60–61), Haapakoski ym. (2020, 54–55), Hurmekosken ym. (2023, 588–589) ja Nickitasin (2019, 65) mukaan etätyöskentely lisää riskiä viestien väärinymmärryksessä.

Esihenkilötyössä henkilöstön kannustaminen, haastaminen, palkitseminen sekä valmentava johtamisote on johtamisen pääpainoja. Niillä on myös merkitystä työolosuhteisiin ja siten ne kannustavat myös työntekijöitä tekemään parhaansa. (Jalava 2001, 68; Järvinen 2020, 25.) Organisaatioissa on kiihtyviä ja yllättäviä muutoksia enenevässä määrin, ja on tunnustettu, että työntekijöiden hyvinvointiin, osaamiseen sekä motivaatioon on panostettava ja esihenkilöiden rooli olisi valmentajina esihenkilöiden sijasta. Tähän pyritään koulutuksissa ja ihmisten suhtautumista pyritään viemään valmentavan johtajuuden suuntaan. (Viitala 2007, 78–79.)

Erikson (2019, 194–195) kuvaa kahden johtajuuden eroa erittelemällä johtajuutta X- ja Y-teoriaksi. X-teoriassa esihenkilö johtaa ajattelemalla, että työntekijät eivät ole sitoutuneet työn tulokseen ja työntekijöille tulee asettaa selkeät ohjeet ja tiukka valvonta. Y-teoriassa esihenkilö uskoo työntekijöiden motivaatioon liiallisen vahvan ohjeistuksen ja suuren valvonnan vähentämisellä, ja tarkoituksena uskoa esihenkilönä työntekijöiden ratkaisukykyyn sekä vastuuntuntoisuuteen. Ajattelumalli, jossa esihenkilö päättää millaisena näkee alaisena,

pohjustuu X- ja Y-teoriaan ja esihenkilönä asenteet heijastuvat johtamistyyliin. Juutin (2010, 15–16) mukaan edelleen esihenkilöt puolusteleivat käskyttävän johtamistyylin käyttämistä, mutta tästä johtamistyylistä ei olla enää ylpeitä ja siitä puhutaan vain epäsuorasti. Käskyttävä johtamistyyli kuvataan usein epäsuorasti tehokkaana johtamismuotona.

Etätyössä haasteita voidaan vähentää lisäämällä viestinnän ja vuorovaikutusten ennalta suunnittelulla (Dahlstrom 2013, 448; Hurmekoski ym. 2023, 581; Eklund ym. 2021, 60–61). Ennalta suunnittelemalla tiimin vuorovaikutus- ja viestintätaitojen kehittämällä lisätään yhteisymmärryksen lisääntymistä (Eklund ym. 2021, 60–61; Hurmekoski ym. 2023, 581). Esihenkilön reagointikyky, perusteellisuus ja kommunikaation ylläpitäminen lisäävät vahvasti virtuaalisesti toimivien etätyöntekijöiden tyytyväisyyttä. Esihenkilön ihmissuhteinen lähestyminen työntekijöitä kohtaan on merkittävä tekijä myös etätyöntekijöiden näkökulmasta. (Dahlstrom 2013, 448.)

Rutiinien sekä työn valvonta tukee positiivisesti työntekijän identiteettiä ja torjuu etätyön kielteisiä puolia, jotka liittyvät yksinäisyyden tunteeseen sekä työn hajaantumiseen. Tutkimuksen mukaan viestintään panostaessa käytännössä tasapainoillaan niin tehtävälähtöisen kuin myös ihmissuhdelähtöisen johtamiskäytännön välillä, siten että etätyössä menestystekijöiksi voidaan tiivistää työn tavoitteiden, toteuttamisen sekä toistuvan viestinnän keinot. (Dahlstrom 2013, 448.)

Esihenkilön tavoitettavuus on tuloksien mukaan tärkeässä roolissa etäviestinnässä ja -johtamisessa (Hurmekoski ym. 2023, 584; Ravelin ym. 2021, 230; Ristolainen ym. 2020, 180; Vilkmán 2016, 54). Työntekijän työmotivaatiota lisää tarvitsemansa ohjeen tai informaation tiedonsaanti nopeasti. Etätyössä esihenkilön tavoitettavuus on puhelimen, sähköpostin tai muun sähköisen yhteydenoton avulla tehtävä yhteydenotto, koska työpaikalla esihenkilön työhuoneelle käveleminen ei ole etätyössä mahdollista ja tämä koetaan haavoittuvuutena. (Vilkmán 2016, 54–55.)

Häiriökäyttäytymiseen on puututtava aina, kun tämä käyttäytyminen vaikuttaa työn tekemiseen tai vaikuttaa muiden työntekijöiden hyvinvointiin. Ajoissa havaittu tilanne helpottaa asiaan puuttumista. Merkit työntekijän toiminnassa, kuten työn sujumisen vaikeutuminen, ulkoinen olemus tai välinpitämättömyys, ovat merkkejä asioiden muutoksista, joihin esihenkilö voi havahtua. (Vartia ym. 2012, 51–53.)

Etäjohtamisen keinoina yhteisten pelisääntöjen lisäksi on haastavien tilanteiden havaitseminen ajoissa, koska virtuaalisesti niiden havaitseminen on vielä haasteellisempaa kuin kasvotusten. Esihenkilön haasteellisten tilanteiden hahmottaminen vaatii työyhteisöltä luottamusta, avoimuutta sekä arvostusta. (Vilkman 2016, 81–83, 131.) Haastaviin tilanteisiin tulee puuttua ajoissa (Haapakoski ym. 2020, 159; Järvinen 2012, 79; Järvinen 2020, 127; Laaksonen & Ollila 2017, 271; Vartia ym. 2012, 51; Vilkman 2016, 55–57).

Esihenkilöt ovat kokeneet, että fyysistä tapaamista työntekijöiden kanssa on kaivattu (Ravelin ym. 2021, 227–228; Ristolainen ym. 2020, 180). Kasvokkain käyty keskustelu on koettu tehokkaammaksi (Nickitas 2019, 65; Ristolainen ym. 2020, 183) sekä helpommaksi vuorovaikutuskeinoksi kuin etäyhteydellä pidetty keskustelu (Ravelin ym. 2021, 228) ja fyysisellä tapaamisella pystytään havainnoimaan tilanteita paremmin (Haapakoski ym. 2020, 111; Hurmekoski ym. 2023, 581). Ristiriitojen ratkaiseminen niin ihmissuhteiden, tiedonkulun sekä työnjaon kohdalla on virtuaalisesti vaikeampaa kuin kasvokkain käydyissä keskusteluissa (Haapakoski ym. 2020, 116–117.)

Kasvokkain tehtävässä johtamisessa pystyy tiedostamattakin päättelemään ilmeiden ja eleiden avulla kuulijoiden aktiivisuutta sekä ymmärtämistä. Kuulijoiden osin myös asioiden kysyminen kasvokkain käytävissä keskusteluissa on helpompaa. Etäyhteydellä väärinkäsitysten riski on selkeämpi. (Haapakoski ym. 2020, 54–55, 113; Nickitas 2019, 65.) Etänä käytävissä keskusteluissa ohjeiden on oltava selkeämpiä ja ohjeiden antaminen tulisi olla vaiheittaista, ohjeita on syytä kerrata sekä varmistaa ymmärretyksi tuleminen (Haapakoski ym. 2020, 113).



Etäyhteydenpito on lisännyt esihenkilöiden näkökulmasta luottamusta työntekijöihin (Hurmekoski ym. 2023, 581; Ravelin ym. 2021, 180, 230), kun taas Nicki-tasin (2019, 65) tutkimuksen mukaan esihenkilön ja työntekijän välinen kasvokkain annettu viestintä rakentaa henkilökohtaista yhteyttä sekä luo luottamusta. Työntekijät ovat taas kokeneet etätyössä olevan etäisyyden vaikuttavan hankalien asioiden puheeksi ottoon (Vilkman 2016, 54–55). Hiljaisille ja helposti syrjäytyville ihmisille etänä tehty keskustelu on helpompi kuin kasvokkain käyty keskustelu samalla tilassa. Tämän kohderyhmän osalta etänä käydyssä keskustelussa on koettu hallinnan sekä turvallisuuden tunne vahvempana. Kasvokkain käydyssä keskustelussa rajoja on haastavampaa rajata ja kasvokkain käydyssä keskustelussa tulee kohdata vastakkaisen ihmisen eleet sekä katse. (Haapakoski ym. 2020, 54–55.)

Etäyhteydellä pidetyt keskustelut voivat olla kasvokkain käytyä keskustelua viirallisempia ja sen vuoksi esihenkilöiden olisi hyvä kiinnittää huomiota helposti lähestyttävään ulkoiseen viestintään sekä antaa useita kommunikaatiokeinoja mahdolliseksi etäyhteydenpidossa. Viestinnän avoimuus ja viestinnän lisääminen parantaa etäyhteydellä käytyä viestintää. (Vilkman 2016, 54–55, 60–63.)

### **4.3 Haasteellisten tilanteiden johtaminen**

Haastavien tilanteiden johtamisessa esihenkilön tulee arvioida työntekijöiden, ja työyhteisön toimintaa havainnoimalla miten työt sujuvat ja miten työyhteisö toimii. Esihenkilön tulee myös tarkastella ketä mahdolliset ongelmat koskevat, onko kyse yksilöllisestä vai työyhteisön ongelmasta, miten kauan ongelmat ovat kestäneet, mitä asioita on tehty haastavan tilanteen ratkaisemiseksi sekä mitä asioiden ratkaisuyrityksistä on seurannut. Esihenkilön tulee myös tarkastella miten mahdolliset pulmat voivat vaikuttaa työyhteisön ulkopuolella esimerkiksi asiakkaisiin. (Järvinen 2012, 87–88.) Haastavat tilanteet voivat johtua myös yksilö- tai työyhteisöjen sijaan organisaation rakenteellisista epäselvyyksistä tai puutteista. Tässä esihenkilöllä on tärkeä rooli selvittää perehdytyksen, ohjeistuksien tai epäselvien tavoitteiden ja prosessien tilanne. (Järvinen 2020, 127.)

Onnistuneessa etätyön johtamisessa hankalatkin konfliktit ratkaistaan mahdollisimman pian välttäen isoja vaurioita. Etätyössä tämä korostuu merkittävämmiin, koska fyysinen etäisyys on selkeämpi. Esihenkilön rooli etätyössä on tuntee työntekijänsä ja oma tiiminsä. (Haapakoski ym. 2020, 116–117, 159.) Esihenkilöille tulisi luoda valmennuksia ja antaa tukea tehtävien hoitamiseen (Eklund ym. 2021, 23–24; Haapakoski ym. 2020, 116–117, 159). Etäjohtaminen vaatii vanhojen johtamistapojen haastamista ja uuden oppimista. Etätyö on vapaaehtoisuuteen sekä sovittuihin sääntöihin pohjautuvaa työtä, jossa tulee huomioida tasaisesti niin työntekijän kuin työnantajan tarpeet sekä tavoitteet. (Eklund ym. 2021, 23–24.)

Sosiaali- ja terveysalan työtä ohjaavat eettiset ohjeet sekä arvot. Näitä ovat ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, terveyden edistäminen sekä ihmiselämän suojeleminen. Jokaisella on oikeus hyvään hoitoon, oikeudenmukaiseen kohteluun, hyvään ammattitaitoon, hyvään yhteistyöhön sekä ilmapiiiriin lisäten hyvinvointia. Nämä ovat niin organisaatiotasolla kuin myös yhteiskunnan tasolla strategioiden sekä toimintamallien pohjia, ja nämä ovat myös tavoitteiden mukaisia päämääriä. Organisaation sekä johtamisen arvot ohjaavat esihenkilön sekä työntekijän toimintaa. Arvoja tulee johtamisessa tuoda esille, koska tiedotteet sekä erinäiset ohjeet pohjautuvat näihin. (Laaksonen & Ollila 2017, 107–110.) Lait ja työ sopimukset toimivat työn perustana (Eklund ym. 2021, 31; Järvinen 2011, 38). Etätyöhön kuuluu työpaikalla olevien työntekijöiden tavoin lakien noudattaminen, joita ovat muun muassa työ sopimuslaki, työturvallisuuslaki sekä työaikalaki (Eklund ym. 2021, 31).

Etätyöntekijän sitoutuminen organisaatioon on kytköksissä työyhteisön osaksi kuuluvuuden tunteeseen. Esihenkilön työtehtäviin kuuluu työyhteisön vuorovaiikutuksen ylläpitäminen, koska etätyöntekijät voivat kokea lähityöntekijöihin verraten enemmän yksinäisyyttä, ja yhteenkuuluvuuden tunne voi olla vähäisempää. (Eklund ym. 2021, 50; Hurmekoski ym. 2023, 581; Vilkmán 2016, 46–51.)

Etätyö voi johtaa työnjakamisessa yksilöiden kuormittumiseen, joka voi pitkällä aikavälillä vaikuttaa työn tuottavuuden laskuun. Työntekijöiden oma kyky rajata työmäärää voi olla yksi työssä jaksamisen osatekijä. Etäjohtamisessa on

havaittu, että riskinä on työntekijöiden liiallinen työnteko sekä siinä kuormittuminen. Yksilölliset erot työntekotavoissa, työn suunnittelussa sekä työn priorisoinnissa voivat vaikuttaa merkittävästi työntekijän kykyyn suoriutua työmäärästä. Työn kuormittavuuden kokeminen on yksilöllinen kokemus ja sitä voi lisätä esimerkiksi oman työn hallinta, työtavat sekä työyhteisön ilmapiiri tai yksittäiset vuorovaikutushaasteet. (Hurmekoski ym. 2023, 581, 584–590; Vilkmán 2016, 51–53.)

Esihenkilönä konfliktissa olleiden osapuolten kanssa tulee käydä yksin sekä yhdessä keskustelu näkemyksien sekä kokemusten selvittämiseksi. Asiassa pyritään ratkaisuihin ja tilannetta voidaan seurata esimerkiksi suunniteltujen palaverien avulla. (Laaksonen & Ollila 2017, 268, 271.) Esihenkilö voi pyytää oman työn tueksi asiantuntija-apua (Järvinen 2020, 126–127; Laaksonen & Ollila 2017, 271), kuten omaa esihenkilöään, työterveyshuoltoa, HR-asiantuntijoita tai konsulttia (Järvinen 2020, 127).

Sähköisten viestien välittämisen merkitys muidenkin työntekijöiden kuin esihenkilöiden tuottamana on tärkeää, jotta viestintä toimisi mutkattomasti. Viestinnän tehokkuudessa tulee huomioida viestin välittämisen ajankohtaisuus juuri kohdennetulle henkilölle. Esihenkilön etäjohtamistyössä muutoksena näkyy ihmisten johtaminen, työntekijöiden osaamisen yhdistäminen sekä vuorovaikutuksellisuuteen ja viestintään panostaminen. (Hurmekoski ym. 2023, 581; Vilkmán 2016, 60–63.)

Sähköisten viestintäkeinojen yhteydessä tulisi osoittaa myös tunteita, ja niihin tulisi kiinnittää erityisesti huomiota. Tunteiden välittämisellä ja tulkitsemisella rakennetaan yhteistyötä ja luottamusta, jotka ovat viestinnän ja vuorovaikutuksen tärkeimpiä onnistumisen edellytyksiä. Ihmisten erilaiset viestintäkeinot tulee huomioida viestinnän tulkitsemisessa. Etätyössä kommunikaation ollessa ainoastaan sähköistä voi erilaisuuksia sietää huonommin tulkitsemisvirheiden mahdollisuuksien vuoksi. Etäjohtamisessa työntekijöiden viestinnän arvioimisessa on hyvä ennakoida ymmärtämällä mikä viestintäkeino on työntekijälle sopivin. Toiset pitävät puhelimella hoidettavasta viestintäkeinosta, toiset taas sähköpostista tai muusta virtuaalisesta pikaviestintäkeinosta. Esihenkilön kiinnostus

työntekijöiden jaksamisesta, työntekijän mielipiteestä työhön sekä työntekijän vapaa-ajasta lisää vuorovaikutuksellista luottamussuhdetta. Ymmärtämällä työntekijöiden yksilöllisiä piirteitä pystyy etäjohtamisessa tukemaan paremmin kehittyemis- ja onnistumistilanteissa. (Vilkman 2016, 65–71.)

Ristolaisen ym. (2020, 183) tutkimuksen mukaan etäjohtamisessa toimivana sähköposteihin vastaamisen lisäksi koettiin palvelusuhdeasioiden etänä hoitaminen sekä etäkokoukset. Kiireellisemmissä asioissa puhelimella asioiden hoito sähköpostin sijaan koettiin toimivana keinona. Haasteena etäjohtamisessa on nähty etänä toteutettava organisointi sekä toiminnan kehittäminen. Myös ilmapiiriä koskevien asioiden käsittely on koettu vaikeammaksi käsitellä etäyhteydellä. Etäyhteydellä osoitettu viestintä on esihenkilöiden näkökulmasta koettu tiedottamiseksi, josta on puuttunut vuorovaikutteisuus. Työntekijän osallistuva aktiivisuus on esihenkilöiden mielestä vaikuttanut huomion antamiseen esihenkilönkin suunnalta.

Pelisäännöt, jotka on yhdessä työyhteisön kanssa suunniteltu ja kirjattu, luovat yhteisymmärrystä ja luottamusta (Haapakoski ym. 2020, 50–51; Hurmekoski ym. 2023, 581; Vilkman 2016, 81–108). Niistä keskustelemalla ja niitä kehittämällä voidaan kehittää yhteistyötä ja välttää haasteellisia tilanteita. Pelisääntöjen luominen yhdessä työyhteisön kanssa on tärkeää. (Haapakoski ym. 2020, 50–51; Vilkman 2016, 81–108.) Esihenkilö voi määrittää etätyöhön tiettyjä raameja, mutta pääosin yhdessä tehdyt säännöt antavat ymmärrystä työn luonteenomaisuuteen. (Haapakoski ym. 2020, 50–51; Vilkman 2016, 81–108.) Yhteiset pelisäännöt toimivat etäjohtamisen keinoina haasteellisten tilanteiden ennaltaehkäisyssä sekä hallinnassa (Haapakoski ym. 2020, 50–51; Hurmekoski ym. 2023, 581; Järvinen 2011, 37–38; Vilkman 2016, 81–83).

Työtehtävien selkeä määrittelemineen sekä työtehtävien arviointi on tärkeää. Työtehtävien arviointi voi luoda negatiivisia ajatuksia työntekijän näkökulmasta tunteena, että valvotaan. Myös työtehtävien arviointi voi luoda kilpailuasetelmaa aiheuttaen tässä negatiivisia paineita. Työhön asettamalla tavoitteita voidaan luoda kuitenkin innostusta työn tekoon. (Vilkman 2016, 81–108.)

Esihenkilön ymmärrys eri kulttuureista ja moninaisuudesta vähentää eriarvoisuuden tunnetta ja lisää sujuvampaa yhteistyötä. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen niin esihenkilönä kuin myös työntekijänä vähentää kynnystä ottaa asioita puheeksi ja helpottaa palautteen vastaanottamista. Myös oman toiminnan arvioiminen ja itselleen palautteen antaminen lisää havainnointikykyä omista toimintatavoista. Usein työntekijät itse havahtuvat kehittämisi- tai muutostarpeista, ja tällöin asian käsitteleminen voi olla helpompaa. (Vilkman 2016, 81–108.)

Esihenkilön kyky kuunnella sekä kuulla on tärkeää ennakkointia asioiden muodostumiselle. Jokainen työntekijä tulee kohdata yksilönä, ja kaikkia on kohdeltava yhdenvertaisesti. Jokaisella on omat vahvuutensa ja heikkouksien hyväksyminen korostaa osaamisen vahvuusalueita. Erinäisten kohtaamisten aikana tulee panostaa tilanteisiin ja niiden tärkeyteen. Tällöin hallitaan tilannetta ja ihmisten vuorovaikutuksellisuutta. (Vilkman 2016, 81–108.)

## **5 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävät**

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata esihenkilöiden kokemuksia etäjohtamisen haasteista sekä siinä tarvitsevista tuesta. Tavoitteena on tuottaa uutta tietoa kouluttautumistarpeisiin etäjohtamisen haasteista sekä tällä tavoin luoda mahdollisuus vaikuttaa ilmeneviin haasteisiin.

Kehittämistehtävät ovat seuraavat:

1. Millaisia kokemuksia esihenkilöillä on etäjohtamisen haasteista?
2. Millaisia keinoja esihenkilöillä on työssä käsitellä etäjohtamisessa kohdattuihin haasteisiin?
3. Millaista tukea esihenkilöt kokevat tarvitsevan etäjohtamisen tueksi organisaatiolta tai esihenkilöltä?

## 6 Kehittämistoiminnan menetelmälliset valinnat

### 6.1 Toimintaympäristön kuvaus

#### 6.1.1 Hyvinvointialueen perusterveydenhuollon terveysasema

Terveydenhuollon palvelut jakautuvat perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon välille. Terveysasemat sekä terveystakeskukset tuottavat työterveyshuollon kanssa perusterveydenhuollon palveluita, erikoissairaanhoidon tuotetaan sairaaloissa, poliklinikoilla sekä yliopistollisissa sairaaloissa. (Alkio 2011, 43.) Terveysasema toimii asiakkaiden ensisijaisena hoitokontaktina ja terveysasemalta voidaan tarvittaessa ohjata jatkotutkimuksiin tai jatkohoitoon. Kiireellisissä hoitoa vaativissa asioissa toimii keskussairaalan yhteispäivystys. Terveysasemat ovat auki arkisin. (Pohjois-Karjalan hyvinvointialue 2024a.) Perusterveydenhuollon terveysasemissa saa perustason terveydenhuollon palveluita sekä niihin ohjausta, neuvontaa, seurantaä sekä terveysasemilla edistetään väestön terveyttä. Terveysaseman toimintaa säätää terveydenhuoltolaki sekä laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023.) Pohjois-Karjalan hyvinvointialueella on 22 terveysasemaa (Pohjois-Karjalan hyvinvointialue 2024b).

Hyvinvointialueilla on tavoitteena suunnitella sekä toteuttaa palvelut yhdenvertaisesti, yhteensovitetuina palvelukokonaisuuksina huomioiden väestön tarpeet. Tähän edellytyksenä on riittävä palveluiden tarjonta, jotta väestö voi hakeutua palveluihin tarvittaessa. Palveluiden saatavuuteen yksi keino on tarjota oikea-aikaisesti lähi- tai etäpalvelua. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2024.)

Perusterveydenhuollon terveysaseman toiminnan tavoitteena on tuottaa laadukasta ja tarpeenmukaista palvelua, palveluiden hyvä saatavuus asiakaskeskeisesti sekä valinnanvapaus huomioiden. Myös osaavan työvoiman turvaaminen, johtamisen vahvistaminen, johtamisosaamisen kehittäminen, terveyden edistäminen ja sairauksien ennaltaehkäisy on toiminnan perusta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010.)

Perusterveydenhuollon palveluissa sosiaali- ja terveysjohtaminen on pääosin samanlaista toimintaa, koska toiminnassa palvelun kesto, eri osaamisen korostuminen, kokonaisvaltainen ja harkinnanvarainen palvelu sekä asiakaskontrollit ovat osana palvelujen sisältöä. (Rissanen & Lammintakanen 2017, 25.)

### **6.1.2 Kohdejoukon kuvaus**

Otos on yksi osa perusjoukosta, joka on yleisen väestöryhmän osa, toisin sanoen kohderyhmä. Otoksen keskeinen tehtävä on edustaa mahdollisimman hyvin muuta väestöä. (Heikkilä 2014, 31; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 104–105; Valli 2018a, 102.) Otoksen koolla on merkitystä tulosten yleis-tettävyudessa eri kokonaisuuksissa (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 106; Valli 2018a, 102). Opinnäytetyön otos on rajattu toimeksiantajan organisaatioon. Otoksessa kohderyhmänä on Pohjois-Karjalan hyvinvointialue rajaten kohderyhmä perusterveydenhuoltoon ja terveysasemapalveluiden esihenkilöihin. Kohderyhmän koko on kaikkiaan 13 esihenkilöä. Kyselylomake toteutui sähköisenä Webropol-sivustolla. Webropol-kyselylomakkeet saa tallennettua Excel- tai SSPS-ohjelmaan sopivana aineistona (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020, 25).

Saatekirje lähetetään ohjaamaan kohdejoukkoa vastaamaan kyselyyn (Ronkainen & Karjalainen 2008, 40; Heikkilä 2014, 59). Saatekirjeen tekstin ulkoasulla, väreillä sekä muilla vaikuttavilla elementeillä on vaikutusta saatekirjeen kiinnostumiseen. Saatekirjeen tulee olla selkeä ja mielenkiintoinen. Saatekirjeen tulee antaa kohderyhmälle riittävästi informaatiota tutkimuksen tavoitteesta sekä aineiston käytöstä, säilytyksestä sekä anonymiteetistä. Saatekirjeessä on hyvä mainita vastaava taho sekä mahdollisiin lisätiedusteluihin yhteystiedot. (Ronkainen & Karjalainen 2008, 40–41.)

## 6.2 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Huolellisesti laadittu suunnitelma on kehittämistyön perusta (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 85; Valli 2018a, 93). Suunnitelmaa tarvitaan muun muassa tutkimusluvan hakemiseen (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 85). Opinnäytetyösuunnitelma on hyväksytty toukokuussa 2023, jota ennen toimeksiantosopimus oli tehtynä. Toimeksiantaja-organisaatiolta tuli hyväksytty tutkimuslupahakemus 19.06.2023, jonka jälkeen suunnitelman mukainen kyselylomake lähetettiin sähköpostitse kohderyhmälle.

Kehittämistyö on toiminta, jossa tavoitteena on luoda tutkimustuloksien avulla uusia ja parempia palveluita, tuotantomenetelmiä, tuotantovälineitä sekä pyrkiä uusien palveluiden, menetelmien sekä järjestelmien aikaansaamiseen tai aiempien asioiden parantamiseen. Kehittämistoiminnalla pyritään etsimään realistisia mahdollisuuksia käyttöönottaa uusia toimintamuotoja ja toimintatapoja. Kehittäminen on mahdollista myös ilman tutkimusta, mutta kehittämisellä sekä tutkimisella yhdessä saadaan parhaimpia tuloksia. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 21, 55.)

Kehittämisprosessi jaetaan usein vaiheittain prosessin tehtäväkokonaisuuksien mukaan. Vaiheita ovat perustelu, organisointi, toteutus, levittäminen ja arviointi. Kehittämisprosessissa pitää kiinnittää huomiota perusteluihin, miten ja miksi kehitetään, organisointiin, jossa huomioidaan kuka ottaa vastuun mistäkin toiminnasta ja millaisella resurssilla ja lopuksi myös kehittävän toiminnan toteuttamista. Prosessiin kuuluu lopuksi toiminnan arviointi sekä tuloksien jalkauttaminen ja tiedottaminen. (Toikko & Rantanen 2009, 56–57.)

Kehittämistoiminnassa tutkimuskysymykset sekä aineisto luo tutkimuksen ytimen, jossa käsitellään myös kehittämistoiminnan perustaa. Kehittämistoiminnassa voidaan kerätä aineistoa esimerkiksi työntekijöiltä. Kehittämistoiminnalla kerättyä aineistoa voidaan käyttää pääaineiston tukena, jolloin tämä mahdollistaa syvällisemmän tutkimuksellisen tarkastelun. (Toikko & Rantanen 2009, 89, 113–119.)



### 6.3 Määrällinen tutkimusote ja aineiston keruu

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus on menetelmä, joka perustuu aihekokonaisuuden kuvaamiseen sekä tulkitsemiseen numeroiden ja tilastojen avulla. Määrällisen tutkimuksen avulla selitetään tuloksiin perustuva ilmiö. (Jyväskylän yliopisto 2015.) Yleisimpänä aineistonkeruumenetelmänä määrällisessä tutkimuksessa on käytetty kyselylomaketta (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 114; Valli 2018b, 261) ja kyselyssä esiintyvien kysymyksen asettelussa on pyrittävä tutkimusongelman osalta kattavaan sekä helposti ymmärrettävään asetteluun (Tietoarkisto 2023; Valli 2018b, 262). Kysymykset eivät saa olla johdattelevia tai tulkinnanvaraisia (Heikkilä 2014, 53; Tähtinen ym. 2020, 28).

Aineiston keruussa tulee sopia etukäteen kaikkien yhteistyössä olevien tahojen kanssa aineistojen omistus- ja käyttöoikeuksista, käsittelystä ja säilyttämisestä. Tutkimuksen edetessä sopimusta voi tarvittaessa täsmentää. Tietosuojalainsäädäntöä, sekä luottamuksellista ja salassapitovelvollista materiaalia tulee käsitellä oikeaoppisesti. Aineiston keruussa edistetään käsiteltävän aineiston avoimuutta sekä jatkokäytön mahdollisuutta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 13–14.)

Kyselyssä on käytetty Likert-asteikollista muuttujaa, jolla kerrotaan mittaustulos järjestyksessä. Tällä mitataan muun muassa kohderyhmän kokemuksia asteikolla yhdestä viiteen arvioiden täysin eri mieltä verraten täysin samaa mieltä vaihtoehdot (Liite 1). (Heikkilä 2014, 51; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 130–131; Ronkainen & Karjalainen 2008, 24; Tähtinen ym. 2020, 29; Valli 2018a, 106). Janakysymykset kuvaavat parhaiten asennekysymyksiä. Tässä muodostetaan summamuuttuja, jonka tulos kertoo tutkittavan asenteesta tai mielipiteestä. (Ronkainen & Karjalainen 2008, 24.) Opinnäytetyön kysely on rakennettu teorian pohjalta (Valli 2018a, 93.) Aineiston keruussa on hyödynnetty Webropol-kyselytuloksissa Webropol-järjestelmän omaa automatisoitua tiedonkeruu- sekä tiedonhallintatoimintoa.

## 7 Kehittämistoiminnan toteutus

Kolmikantaneuvottelussa toimeksiantajan ja opinnäytetyöohjaajan kanssa sovittiin käsiteltävän aineiston omistus- ja käyttöoikeuksista, käsittelystä ja säilyttämisestä. Kyselyn suunnittelun lähtökohtana on etukäteistieto tutkittavasta aiheesta sekä tutkimusongelman mukainen kysymysten asettelu. Kysymysten muoto perustuu aina etukäteen tiedettyyn aineistoon ja kysymysten vastausvaihtoehdot luodaan jo tiedetyn teoreettisen pohjan mukaisesti. Kyselyn suunnittelua ohjaa teoreettinen viitekehys. (Ronkainen & Karjalainen 2008, 32; Valli 2018a, 93.) Kyselyn suunnittelussa on hyvä käyttää samankaltaisia kysymystyyppejä ja kysymysten muotoilua huomioiden kohdejoukko (Ronkainen & Karjalainen 2008, 38; Valli 2018a, 93). Opinnäytetyö perustuu kehittämistarpeeseen, johon pyritään keksimään kehittämismahdollisuuksia ja -keinoja työyhteisön tueksi. Kyselyä muokattiin opinnäytetyöohjauksien myötä ja sen valmistuttua kyselyä testasi 3 henkilöä ennen julkaisua kohderyhmälle. Web-aineistokyselyissä vastaajille vastaaminen on nopeaa ja tutkijalle aineiston käsittely on helpompaa, koska aineistoa ei tarvitse erikseen syöttää havaintomatriisiin. (Ronkainen & Karjalainen 2008, 31; Valli 2018a, 101). Tämän avulla tutkimustulosten tulkinnan virheiden todennäköisyys on pienempi.

Opinnäytetyön aineiston keruu toteutettiin Webropol-verkkokyselylomakkeella. Kyselytutkimus (liite 1) lähetettiin toimeksiantajan pyynnöstä kesäkuun sijaan elokuussa kohderyhmän vastaamistodennäköisyyden lisäämiseksi saateviestin kera (liite 2). Alun perin kesällä 2023 suunniteltuun kyselyn vastaamismäärään olisi voinut vaikuttaa vastaajien mahdolliset vuosilomat sekä henkilöstövaje. Ronkaisen & Karjalaisen (2008, 40) mukaan vuosilomien ja sesonkiaikojen aikoihin kyselyyn vastaaminen voi olla vähäisempää. Suunnittelussa aineiston keruu kohderyhmälle valittiin toteutettavaksi sähköisen verkkokyselyn avulla lisänten vastaamisessa luotettavuutta anonymiteetillä luoden vastausmahdollisuuden tällöin totuudenmukaisemmaksi. Opinnäytetyön aineiston keruun toteuttaminen sähköisesti oli helpoin tapa tavoittaa kohderyhmä. Se oli myös kohderyhmälle helpoin vastaamismuoto, joka lisäsi oletettavasti vastaamismäärää. Kyselelyyn vastaamatta jäämiseen on voinut vaikuttaa kiire tai useiden kyselyiden mahdollinen yhtäaikainen runsaus. Webropol-kyselyn kysymyksiin asetettiin

vastausten pakottaminen, jotta vastaaja ei voi jättää vastaamatta kysymykseen. Internet-kyselyissä voi varmistaa vastaajan vastaavan jokaiseen kysymykseen asetusten pakottamisvalinnalla (Valli 2018a, 102). Kyselytutkimus lähetettiin kaikille Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen perusterveydenhuollon terveysasemien esihenkilöille, joita on kaikkiaan 13. Kysely lähetettiin toimeksiantajan välittämän ryhmäsähköpostiosoitteen kautta, jolloin vastaanottajien nimet eivät näkyneet kyselyn lähetyshetkellä. Kyselystä lähetettiin Webropol-ohjelmiston kautta kaksi muistutusviestiä kyselyn aikana, ja kyselyyn vastaamiseen oli kolme viikkoa aikaa.

Kyselyn tulokset toimivat kehittämistoiminnan lähtökohtana. Tulosten pohjalta tehtiin kehittämistoiminnan suunnitelma, jossa on päädytty kohderyhmän kanssa käsittelemään tulokset internetvälitteisessä Teams-tapaamisessa. Kehittämisisiltapäivässä käsiteltiin kohderyhmän kanssa kehittämistyön tuloksia luoden yhdessä uusia ja parempia kokemuksia etäjohtamiseen käyden läpi kyselyn tulokset ja niiden kehitettävät osa-alueet. Keinoja tilanteiden käsittelemiseen kerättiin osallistavalla näkökulmalla padlet-työkalua käyttämällä sähköisesti. Kehittämistehtävän iltapäivä toteutettiin joulukuussa 2023 perusterveydenhuollon terveysasemien esihenkilöiden sekä kohderyhmän esihenkilön yhteisessä Teams-tapaamisessa.

Kehittämisisiltapäivässä padlet-työkalulla tuotettiin myös lisämateriaalia kehittämistyön tuloksiin. padlet-työkaluun käytettiin aiemmin nousseita haasteita tutkimuskysymyksiinkin nojaten muodostaen aiheet teemoittain. padlet-työkalulla työskentelemällä pyrittiin löytämään konkreettisia keinoja ratkoa etäjohtamisessa nousseita haasteita. padlet-työkalun käyttö toimi täysin anonymisti, eikä vastaajia voitu tunnistaa. Vastaaminen kehittämisisiltapäivässä oli vapaaehtoista ja vastaamiseen annettiin reilusti aikaa ja sen osallistumiseen kehoitettiin suullisesti esitelmän yhteydessä. padlet-työkalussa nousseet tulokset käsiteltiin heti niiden valmistuttua esityksen aikana.

## **8 Tulokset**

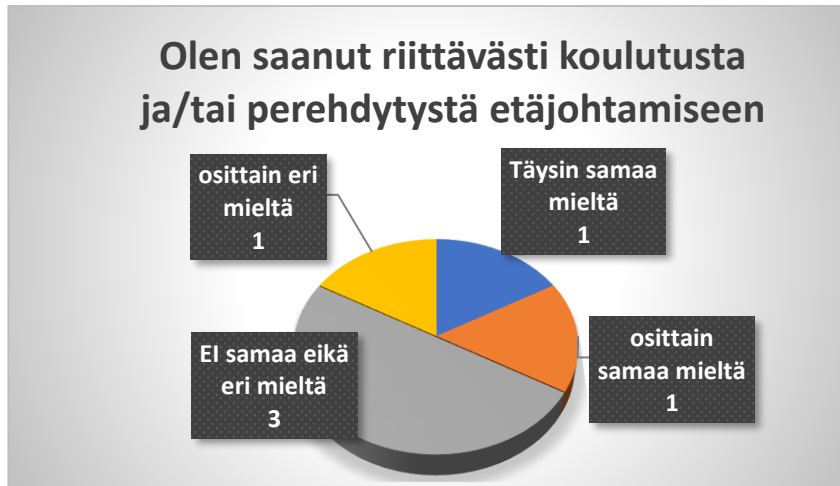
### **8.1 Kyselyyn vastanneiden taustatiedot**

Sähköinen Webropol-kysely lähetettiin Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen perusterveydenhuollon terveysasemien esihenkilöille heidän ylihoitajansa antaman ryhmäsähköpostin kautta. Kyselyyn vastaanottaneita oli 13 esihenkilöä. Saatekirjeessä oli linkki Webropol-kyselyyn (liite 1). Saatteessa oli kerrottu kyselyn käsiteltävän anonyymisti ja luotettavasti. Kyselyllä kerätyn aineiston käytämisestä on kuvattu saatekirjeessä kertoen, että tulokset ovat käytössä myös esihenkilöiden johtamisen kehittämiseksi ja sen osin tulokset ovat toimeksiantajan käytettävissä.

Määräaikaan mennessä kyselyyn vastasi kuusi esihenkilöä ja vastauksia tuli lukumäärällisesti 6. Kohderyhmälle lähetettiin kertaalleen muistutusviesti Webropol-järjestelmän kautta henkilöille, jotka eivät olleet vielä vastanneet kyselyyn. Vastaaajien anonymiteetin varmistamiseksi taustatietoja ei voitu raportoida tarkemmin. Vastaaajien vähäisen lukumäärän perusteella yksittäinen vastaaja olisi voitu tarkemman raportoinnin avulla tunnistaa.

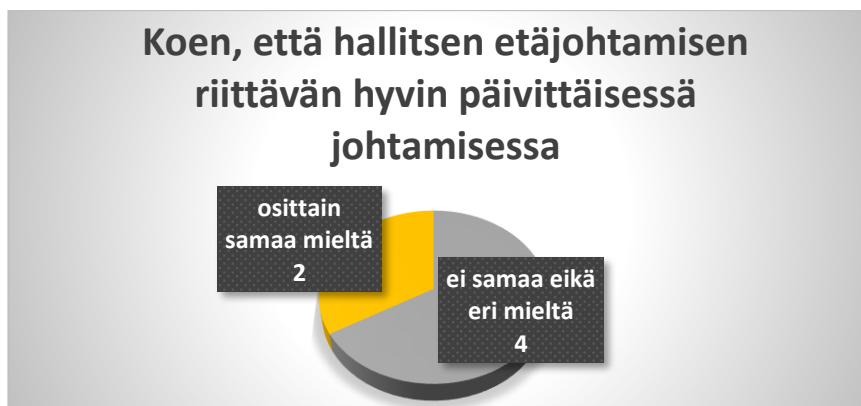
### **8.2 Perusterveydenhuollon terveysasemien etäjohtaminen**

Etäjohtamisen työnkuvaa terveysasemien esihenkilönä selvitettiin matriisikysymyksenä, jossa selvitettiin työnkuvan kokemuksia. Esihenkilöiltä selvitettiin kokemusta riittävästä koulutuksesta ja/tai perehdytyksestä etäjohtamiseen, joista yksi vastaaja oli osittain eri mieltä, yksi vastaaja oli osittain samaa mieltä, yksi vastaaja täysin samaa mieltä ja loput kolme vastaajaa ei ollut samaa eikä eri mieltä (kuvio 1).



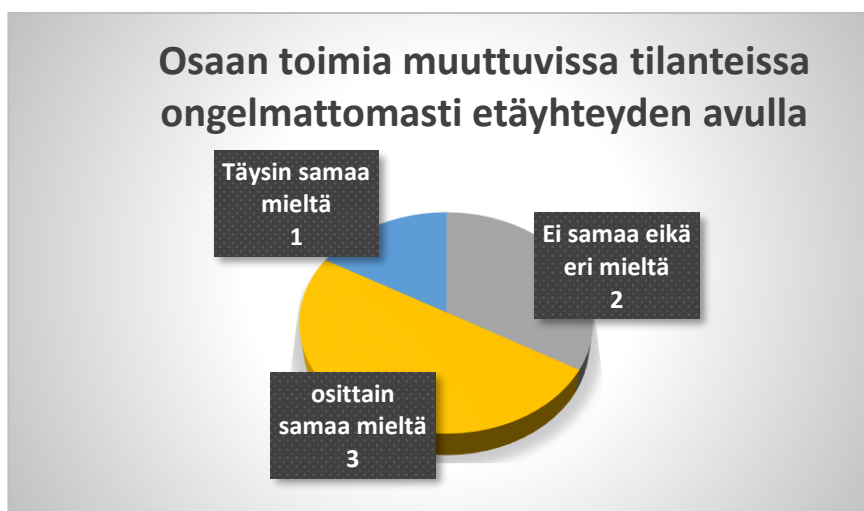
Kuvio 1. Kuvaus riittävästä koulutuksesta ja perehdytyksestä etäjohtamiseen (n=6).

Neljä vastaajaa ei ollut sama eikä eri mieltä, kun esihenkilöiltä kysyttiin kokevatko he hallitsevansa etäjohtamisen riittävän hyvin päivittäisessä johtamisessa. Kaksi vastaajaa koki osittain hallitsevan etäjohtamisen hyvin päivittäisessä johtamisessa (kuvio 2).



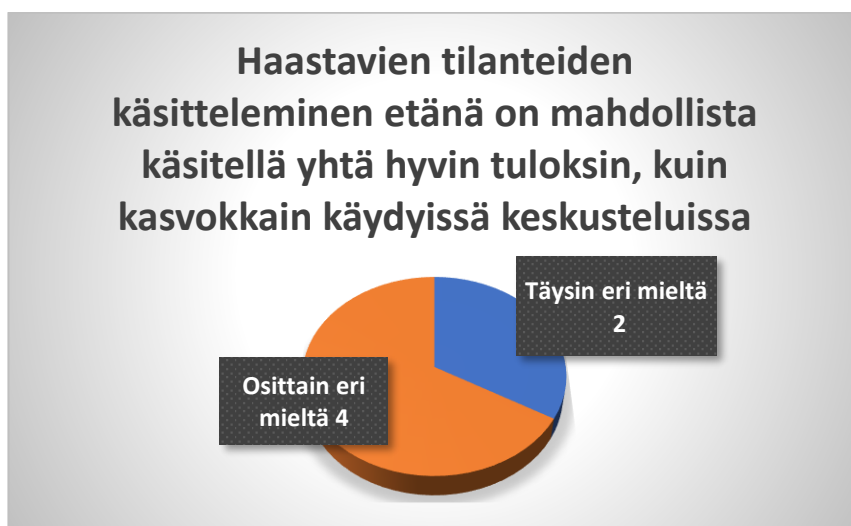
Kuvio 2. Etäjohtamisen hallinnan tunne päivittäisessä johtamisessa (n=6).

Muuttuvissa tilanteissa toimiminen etäyhteyden avulla koettiin yhden vastaajan mukaan sujuvan ongelmattomasti, kolmen vastaajan mielestä osittain ongelmattomasti ja kaksi vastaajaa ei ollut samaa eikä eri mieltä (kuvio 3.)



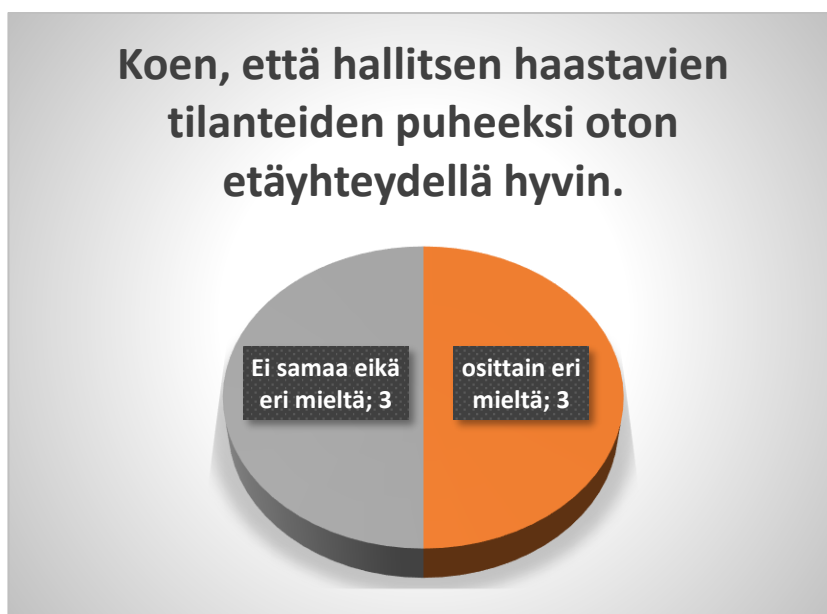
Kuvio 3. Muuttuvien tilanteiden hallinta etäyhteydellä (n=6).

Kukaan vastaajista ei kokenut haastavien tilanteiden käsittelemistä etänä toteutuvan yhtä hyvin tuloksin kuin kasvokkain käydyissä keskusteluissa, kaksi vastaa olevansa täysin eri mieltä ja neljä osittain eri mieltä (kuvio 4.)



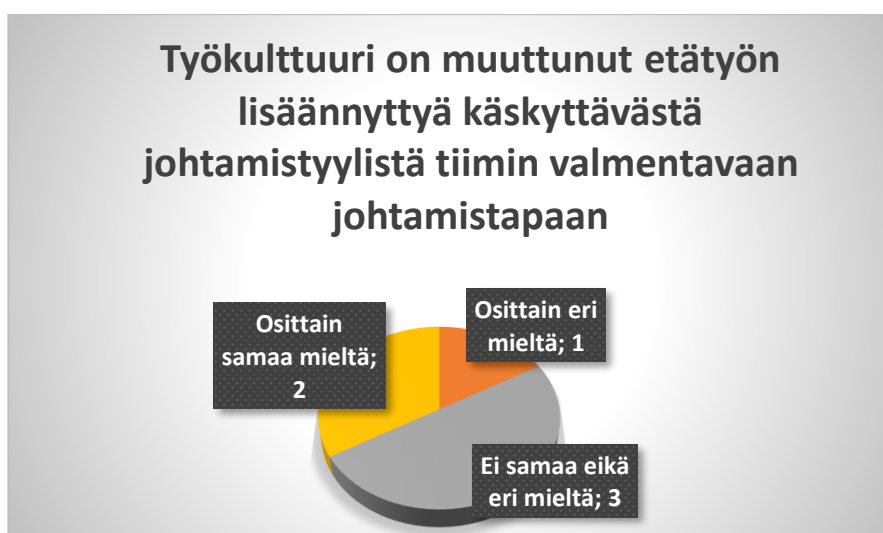
Kuvio 4. Vastaajien kokemus haastavien tilanteiden käsittelemisestä etänä tai kasvokkain (n=6).

Etäjohtamisen lisääntyttyä työssä yhden mielestä tämä lisää osittain työmotivaatiota, kaksi ei ollut samaa eikä eri mieltä ja kolme vastaajista oli osittain eri mieltä. Esihenkilöiden kokemus haastavien tilanteiden puheeksi oton hallitsemisesta hyvin etäyhteyden avulla selvitetessä vastasi kolme olevansa osittain eri mieltä. Kolme kuudesta ei osannut sanoa (kuvio 5).



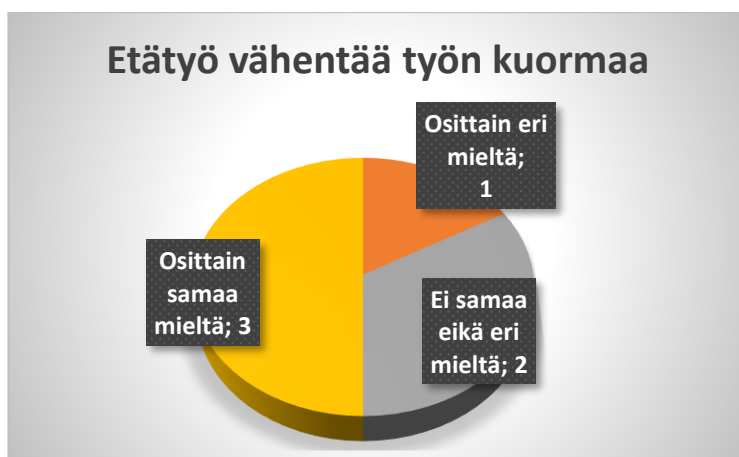
Kuvio 5. Haastavien tilanteiden puheeksi oton hallitseminen (n=6).

Esihenkilöiden luotettavuus ei ole vähentynyt yhden vastaajan mukaan etäjohtamisen lisääntyä. Neljä vastaajaa ei ottanut kantaa ja yksi oli osittain eri mieltä. Työkulttuuri on muuttunut etätyön lisääntyä käskyttävästä johtamistyylistä tiimin valmentavaan johtamistapaan osittain kahden vastaajan mukaan, yksi on osittain eri mieltä ja kolme ei ota kantaa (kuvio 6).



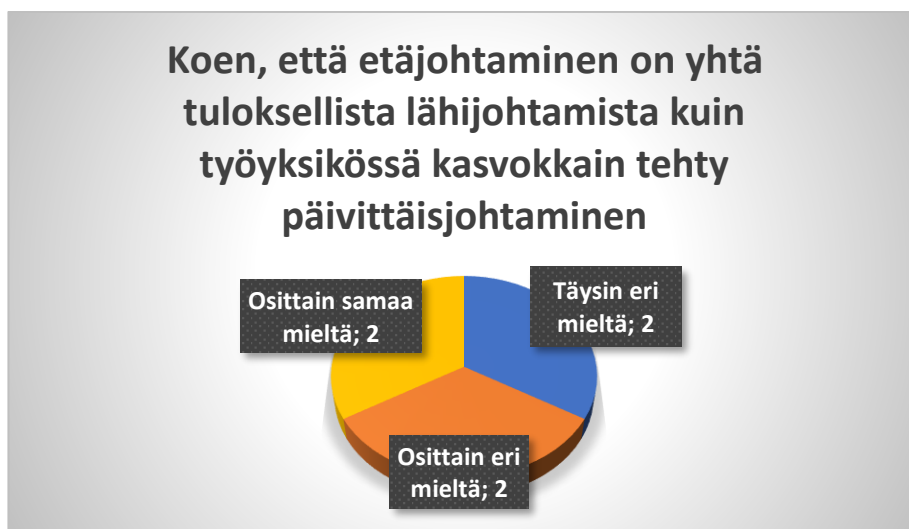
Kuvio 6. Työkulttuurin muutos etätyön lisääntyä käskyttävästä johtamistyylistä tiimin valmentavaan johtamistapaan (n=6).

Etätyö vähentää työnkuromaa osittain kolmen vastaajan mielestä. Kaksi ei ota kantaa ja yksi on osittain eri mieltä (kuvio 7).



Kuvio 7. Etätyö vähentää työn kuormaa (n=6).

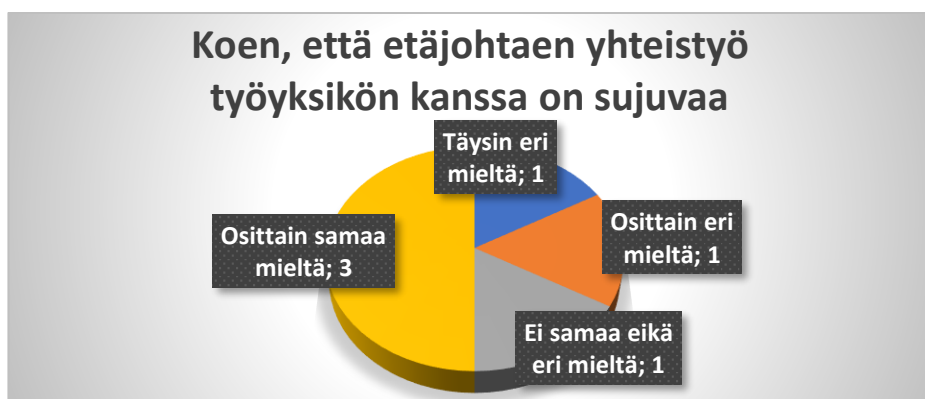
Kaksi vastaajaa kokee osittain olevan sitä mieltä, että etäjohtaminen on yhtä tuloksellista lähijohtamista kuin työyksikössä kasvokkain tehty päivittäisjohtaminen. Kaksi on täysin eri mieltä ja kaksi osittain eri mieltä (kuvio 8).



Kuvio 8. Kokemus etäjohtamisen tuloksellisuudesta lähijohtamisessa kasvokkain tehtyyn päivittäisjohtamiseen verrattuna (n=6).

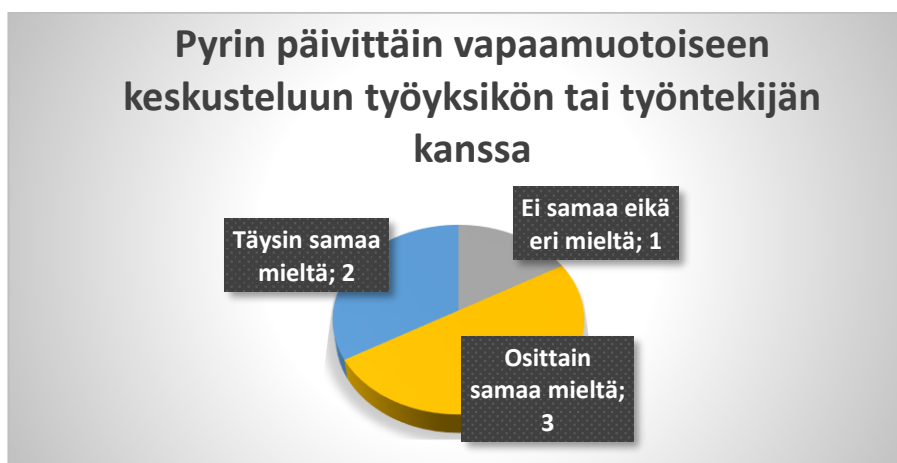
Kolme vastaajaa kokee osittain olevan sitä mieltä, että etäjohtamisen yhteistyö työyksikön kanssa on sujuvaa. Yksi ei ota kantaa kysymykseen, yksi on täysin eri mieltä ja yksi on osittain eri mieltä (kuvio 9).





Kuvio 9. Koen, että etäjohtaan yhteistyö työyksikön kanssa on sujuvaa (n=6).

Kaksi vastaajista vastaa pyrkivän päivittäin vapaamuotoiseen keskusteluun työyksikön tai työntekijän kanssa, kolme on osittain samaa mieltä ja yksi ei ota kantaa (kuvio 10).



Kuvio 10. Päivittäiseen vapaamuotoiseen keskusteluun pyrkimys työyksikön tai työntekijän kanssa (n=6).

Kyselyssä selvitettiin, lisääkö etätyön lisääntyminen sosiaalista kanssakäymistä työyksikön kanssa. Yksi vastaajista oli täysin eri mieltä, kaksi osittain eri mieltä, puolet vastaajista ei samaa eikä eri mieltä. Kyselyssä selvitettiin, myös lisääkö etätyö yksinäisyyden ja eristäytyneisyyden tunnetta. Kaksi vastaajista oli täysin eri mieltä, kaksi osittain eri mieltä, yksi ei ollut samaa eikä eri mieltä ja yksi oli osittain samaa mieltä. Kyselyssä oli myös 1–10 asteikollinen kysymys, jolla pyrittiin selvittämään oman mahdollisen etätyön mielekkyyttä 1 asteikolla ei mieluista työtä ja 10 työn olevan erittäin mieluista omassa työnkuvassa. Tuloksissa

keskiarvona 6,8, maksimiarvoksi vastattu 10,0 ja minimiarvoksi 5,0. Keskihajontaa tullut siis 1,9 (taulukko 1).

**Esihenkilön työnkuva on muuttunut etätyön lisääntyä.**

**Arvioi 1-10 asteikolla oman mahdollisen etätyön mielekkyys  
1 (ei mieluista työtä) -> 10 (työ on erittäin mieluista omassa työnkuvassa)**

Vastaajien määrä: 6

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
5,0	10,0	6,8	6,5	41,0	1,9

Taulukko 1. Mahdollisen etätyön mielekkyuden arvioiminen (n=6).

### 8.3 Haastavien tilanteiden johtaminen

Kyselyssä selvitettiin asteikolla 1–5 haastavien tilanteiden määrää työyksikössä viimeisen 12 kuukauden aikana, joka on vaatinut esihenkilön puuttumisen (taulukko 2). Tuloksina keskiarvo oli 2,7, keskihajonnan ollessa 1,0. Maksimiarvona vastattu 4,0 ja minimiarvona 1,0.

Arvioi alle asteikolla 1-5 haastavien tilanteiden määrää työyksikössäsi viimeisen 12kk aikana, joka on vaatinut esihenkilön puuttumisen.  
1) ei yhtään haastavaa tilannetta  
2) 1-2 haastavaa tilannetta, joka on vaatinut esihenkilönä tilanteeseen puuttumisen  
3) 3-4 haastavaa tilannetta, joka on vaatinut esihenkilönä tilanteeseen puuttumisen  
4) 5-6 haastavaa tilannetta, joka on vaatinut esihenkilönä tilanteeseen puuttumisen  
5) enemmän kuin 6 haastavaa tilannetta, joka on vaatinut esihenkilönä tilanteeseen puuttumisen.  
Vastaajien määrä: 6

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
1,0	4,0	2,7	3,0	16,0	1,0

Taulukko 2. Esihenkilön kokemat haastavat tilanteet työyksikössä viimeisen 12kk aikana, jotka ovat vaatineet esihenkilön puuttumisen (n=6).

Kyselyssä arvioitiin asteikolla 1–5 arvioimaan haastavien tilanteiden määrää työyksikössä viimeisen 12 kuukauden aikana, joka on käsitelty ja hoidettu etäyhteyden avulla (taulukko 3). Tuloksina keskiarvo oli 1,2, keskihajonnan ollessa 0,4. Maksimiarvona vastattu 2,0 ja minimiarvona 1,0.

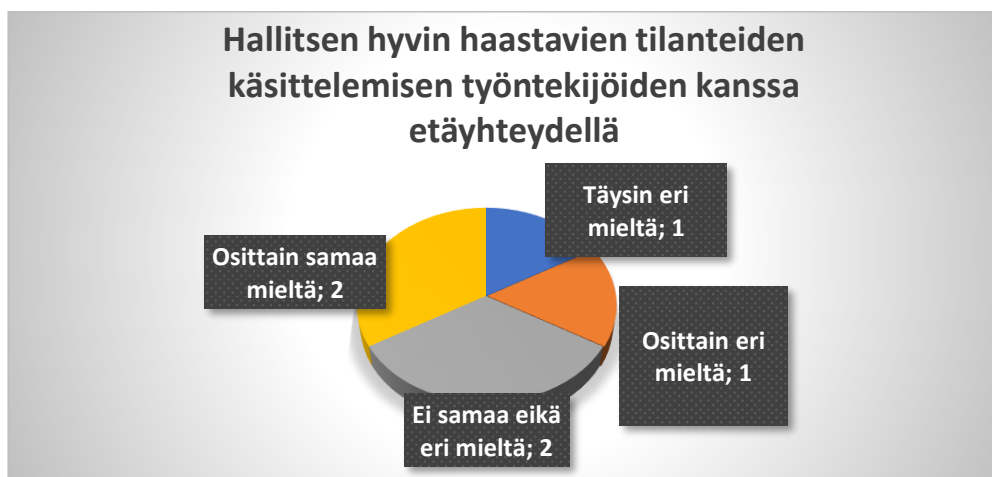
Arvioi alle asteikolla 1-5 haastavien tilanteiden määrää työyksikössäsi viimeisen 12kk aikana, joka on käsitelty ja hoidettu etäyhteyden avulla.

- 1) ei yhtään haastavaa tilannetta
  - 2) 1-2 haastavaa tilannetta, joka on vaatinut esihenkilönä tilanteeseen puuttumisen
  - 3) 3-4 haastavaa tilannetta, joka on vaatinut esihenkilönä tilanteeseen puuttumisen
  - 4) 5-6 haastavaa tilannetta, joka on vaatinut esihenkilönä tilanteeseen puuttumisen
  - 5) enemmän kuin 6 haastavaa tilannetta, joka on vaatinut esihenkilönä tilanteeseen puuttumisen.
- Vastaajien määrä: 6

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
1,0	2,0	1,2	1,0	7,0	0,4

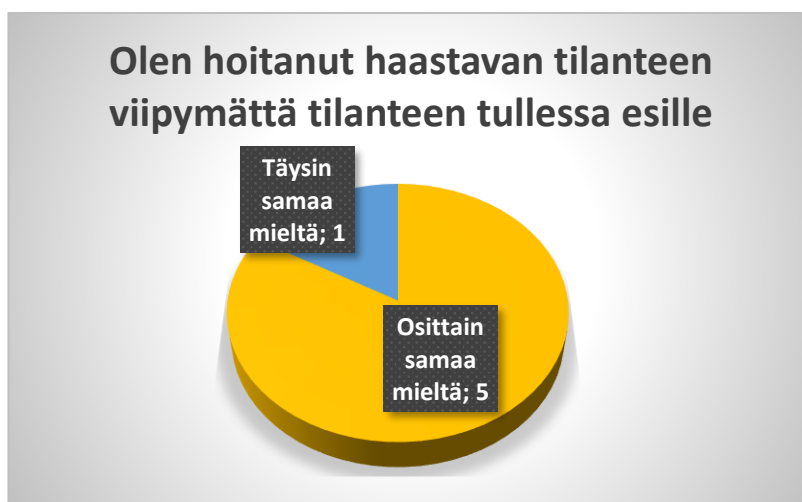
Taulukko 3. Esihenkilön kokemat haastavat tilanteet työyksikössä viimeisen 12kk aikana, jotka on käsitelty ja hoidettu etäyhteyden avulla (n=6).

Haastavien tilanteiden käsittelemistä perusterveydenhuollon terveysaseman vastaanotoilla esihenkilötehtävissä selvitettiin kyselyssä myös edellä mainitulla Likertin asteikolla vastausvaihtoehdoilla: Kaksi vastaajista oli osittain sitä mieltä, että hallitsee hyvin haastavien tilanteiden käsittelemisen työntekijöiden kanssa etäyhteydellä, kaksi ei ollut samaa eikä eri mieltä, kun taas yksi oli osittain eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä (kuvio 11).



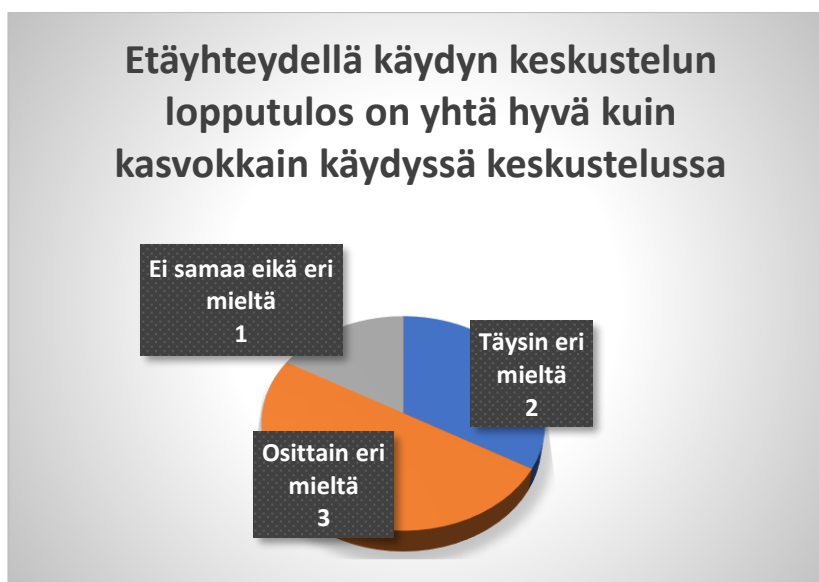
Kuvio 11. Haastavien tilanteiden käsittelemisen kokemus työntekijöiden kanssa etäyhteydellä (n=6).

Esihenkilöiltä selvitettiin ovatko he hoitaneet haastavan tilanteen viipymättä tilanteen tullessa esille, johon yksi vastaaja oli täysin samaa mieltä, ja viisi vastaajaa osittain samaa mieltä (kuvio 12). Esihenkilöistä viisi koki osittain olevansa sitä mieltä, että ovat hoitaneet haastavan tilanteen hyvällä lopputuloksella, yksi ei ottanut kantaa.



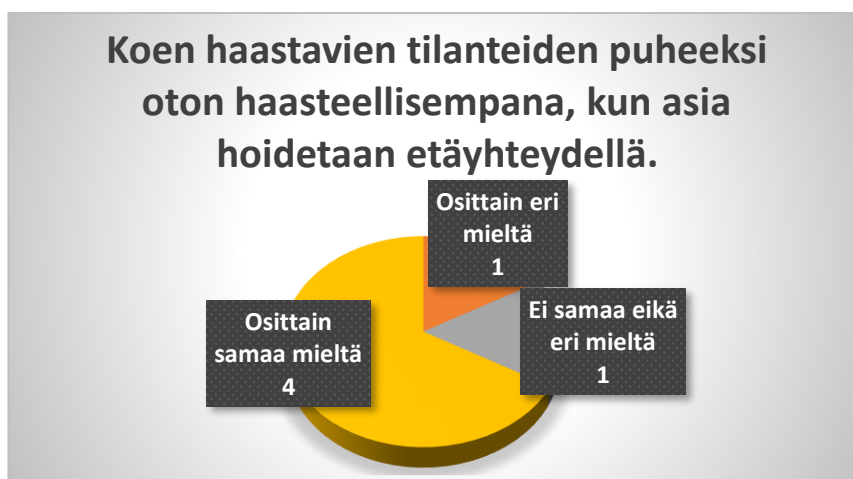
Kuvio 12. Olen hoitanut haastavan tilanteen viipymättä tilanteen tullessa esille (n=6).

Kyselytutkimuksen tuloksien mukaan jopa puolet vastaajista oli osittain eri mieltä ja kaksi täysin eri mieltä, kun esitettiin väittämä, että etäyhteydellä käyty keskustelun lopputulos on yhtä hyvä kuin kasvokkain käydyllä keskustelulla. Yksi vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä (kuvio 13).



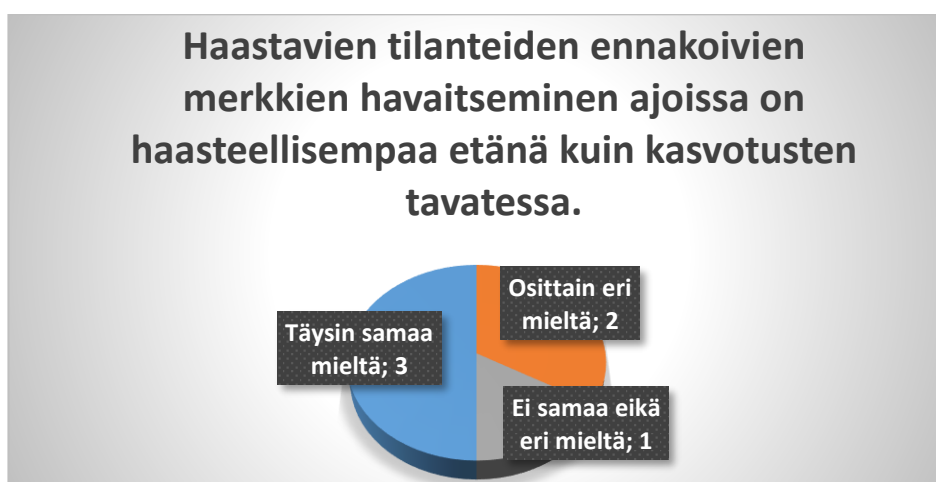
Kuvio 13. Etäjohtamisen ja kasvokkain käydyn keskustelun eroavaisuus (n=6).

Haastavat tilanteet puheeksi otossa koetaan jopa neljän vastaajan mukaan osittain haasteellisempina, kun asia hoidetaan etäyhteydellä. Yksi vastaajista oli osittain eri mieltä ja yksi ei ollut samaa eikä eri mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut täysin samaa eikä täysin eri mieltä (kuvio 14).



Kuvio 14. Haastavien tilanteiden puheeksi otto etäyhteydellä (n=6).

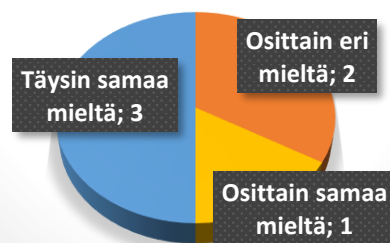
Kolme kuudesta vastaajista oli täysin samaa mieltä, että haastavien tilanteiden ennakoivien merkkien havaitseminen ajoissa on haasteellisempaa etänä kuin kasvotusten tavattaessa. Yksi vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä ja kaksi oli osittain eri mieltä (kuvio 15). Kaksi vastaajaa koki etäyhteydellä viestinnässä olevan enemmän haasteita kuin kasvokkain käydyssä keskustelussa. Kaksi oli osittain samaa mieltä ja kaksi oli osittain eri mieltä.



Kuvio 15. Haastavien tilanteiden ennakoivien merkkien havaitseminen ajoissa on haasteellisempaa etänä kuin kasvotusten (n=6).

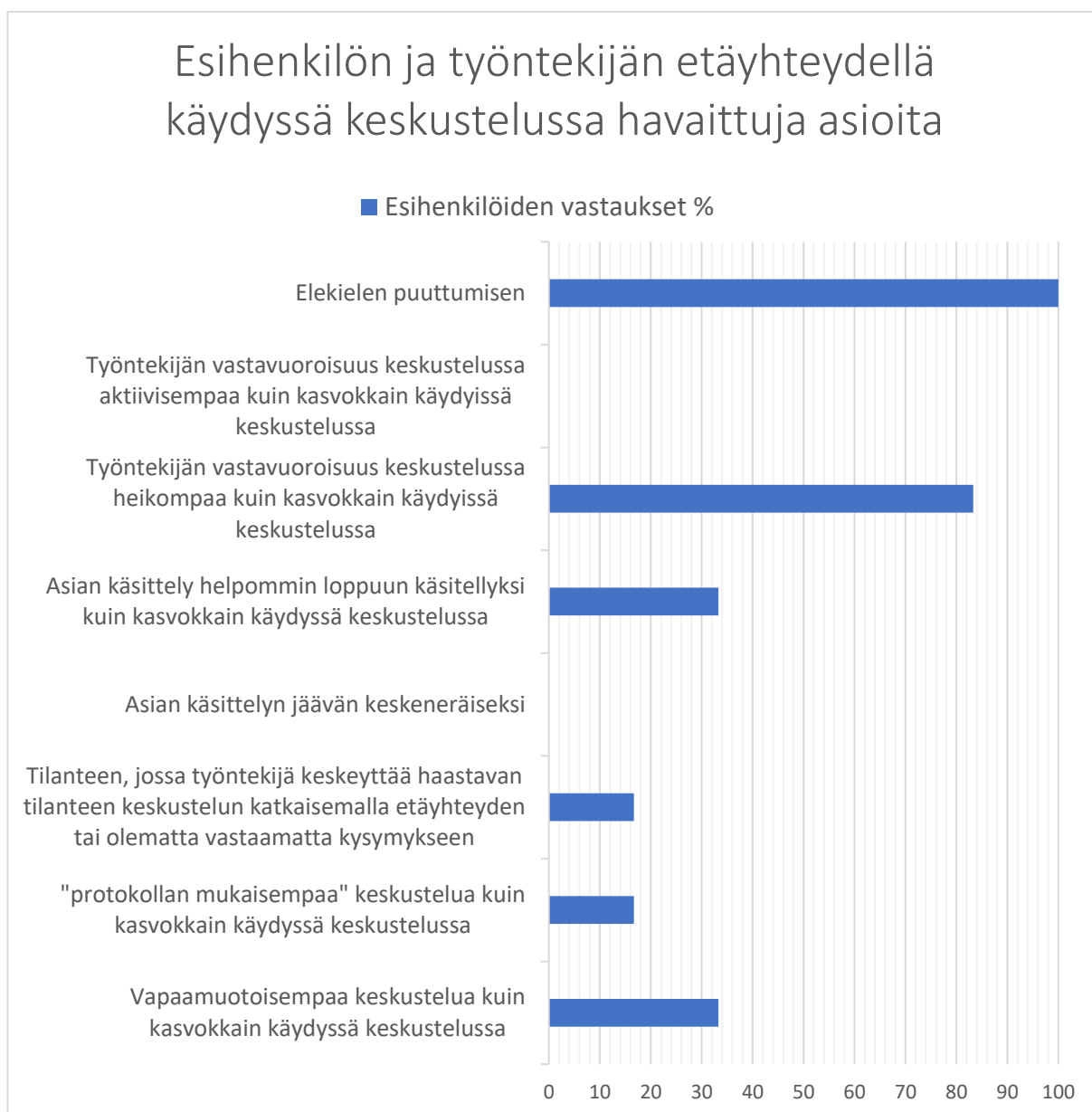
Etäyhteydellä työntekijän tunteita tai stressaantuvuutta työhön on vaikeampi havainnoida ennakoivasti kuin työyksikössä tavattuihin työntekijöihin kolmen vastaajan mielestä sekä yksi oli osittain samaa mieltä. Kaksi vastaajaa koki olevan osittain eri mieltä (kuvio 16).

**Etäyhteydellä työntekijän tunteita tai stressaantuvuutta työhön on vaikeampi havainnoida ennakoivasti kuin työyksikössä tavattuihin työntekijöihin.**



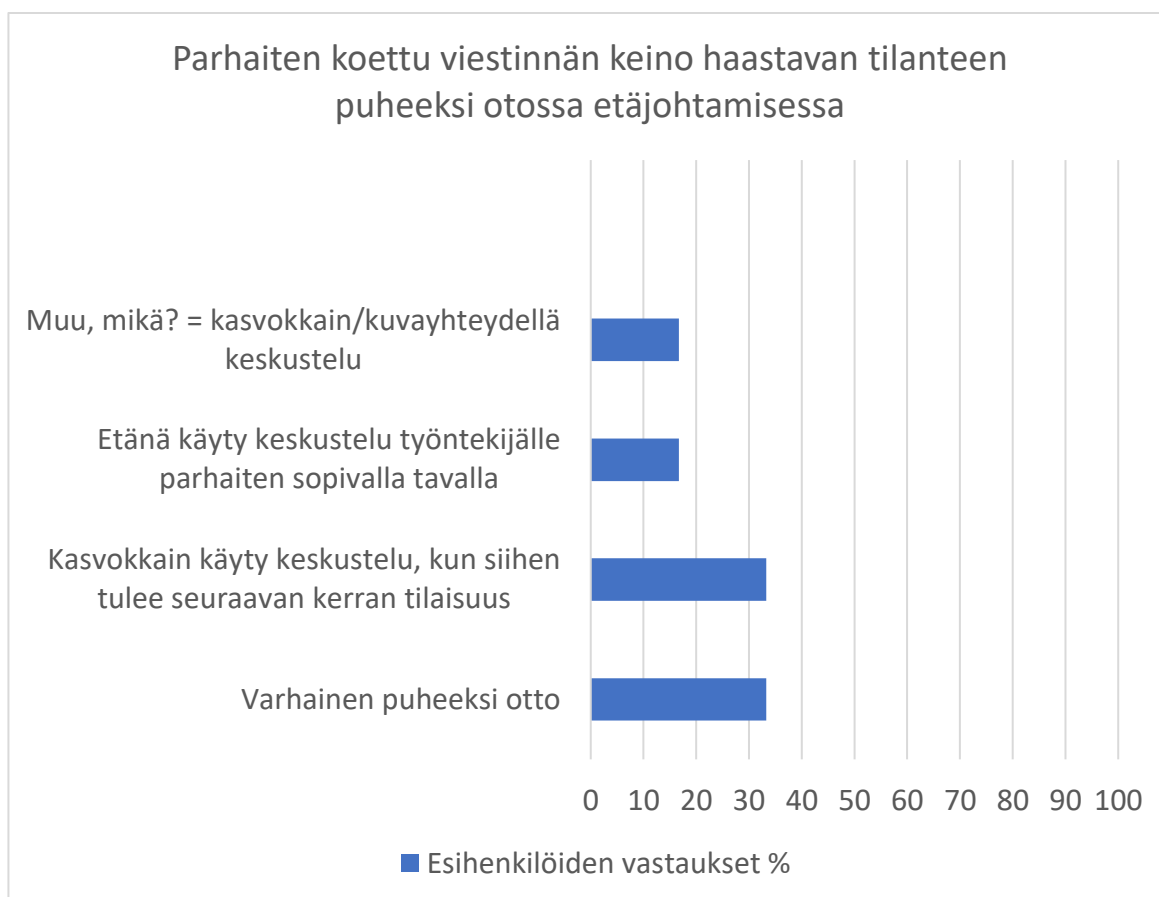
Kuvio 16. Etäyhteydellä työntekijän tunteita tai stressaantuvuutta työhön on vaikeampi havainnoida ennakoivasti kuin työyksikössä tavattuihin työntekijöihin (n=6).

Esihenkilön ja työntekijän etäyhteydellä käydyssä keskustelussa esihenkilöt ovat havainneet, että kahden vastaajan mukaan etäyhteydellä keskustelu on vapaamuotoisempaa kuin kasvokkain käydyssä keskustelussa, Yhden vastaajan mukaan keskustelu etänä on ”protokollan mukaisempaa” keskustelua kuin kasvokkain käydyssä keskustelussa ja yhden vastaajan mukaan etäyhteydellä käydyssä keskustelussa esihenkilö on kohdannut tilanteen, jossa työntekijä keskeyttää haastavan tilanteen keskustelun katkaisemalla etäyhteyden tai olematta vastaamatta siihen. Etäyhteydellä käydyssä keskustelussa kaksi vastaajista on kokenut, että asia on helpommin käsitelty etäyhteydellä kuin kasvotusten käydyssä keskustelussa. Vastaajista viisi on kokenut etäyhteydellä käydyssä keskustelussa työntekijän vastavuoroisuuden olevan heikompaa, kuin kasvokkain käydyssä keskustelussa. Kukaan vastaajista ei kokenut etäyhteydellä käydyssä keskustelussa työntekijän vastavuoroisuuden olevan aktiivisempaa, kuin kasvokkain käydyssä keskustelussa. Kaikki kuusi vastaajaa kokivat, että etäyhteydellä käydyssä keskustelussa elekieli puuttui verrattuna kasvokkain käytyyn keskusteluun (kuvio 17).



Kuvio 17. Etäyhteydellä käydyssä keskustelun aikana havaittuja asioita (n=6).

Kaksi vastaajaa koki varhaisen puheeksi oton parhaaksi viestinnän keinoksi. Kaksi koki parhaaksi keinoksi kasvokkain käydyssä keskustelussa, kun siihen on seuraavan kerran tilaisuus. Yksi koki parhaana etänä käydyssä keskustelussa työntekijän valitsemalla keinolla ja yksi koki kasvokkain/kuvayhteydellä käydyssä keskustelussa parhaimmaksi keinoksi haastavan tilanteen puheeksi otossa (kuvio 18).

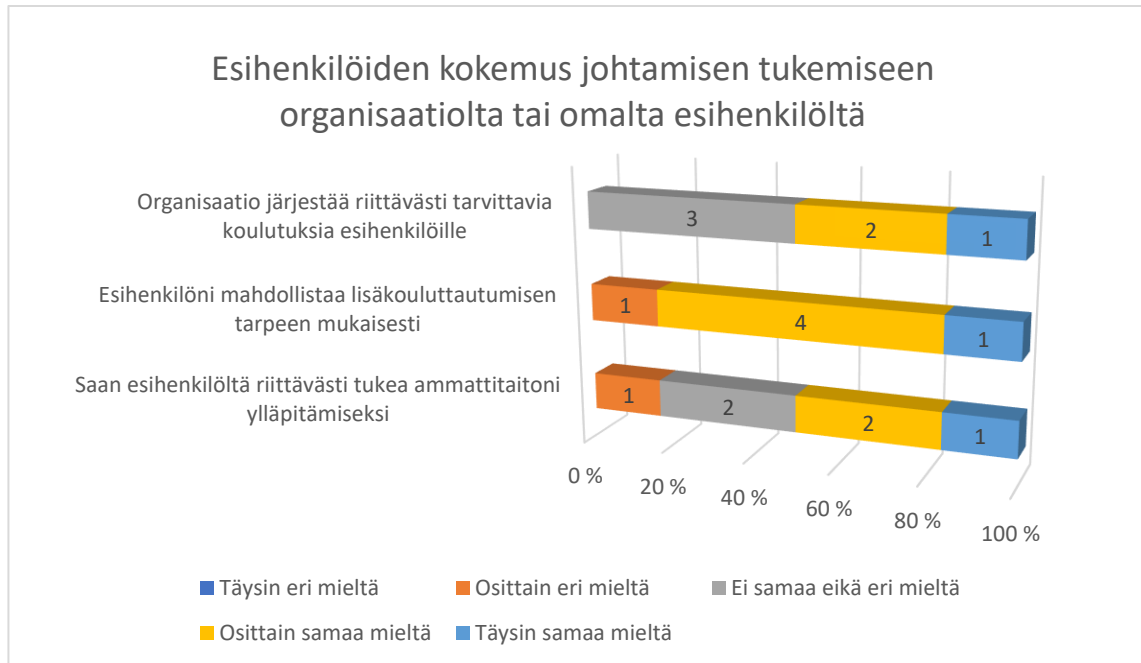


Kuvio 18. Viestinnän keinojen arviointia (n=6).

#### 8.4 Esihenkilöiden tuen tarve etäjohtamisen tukena

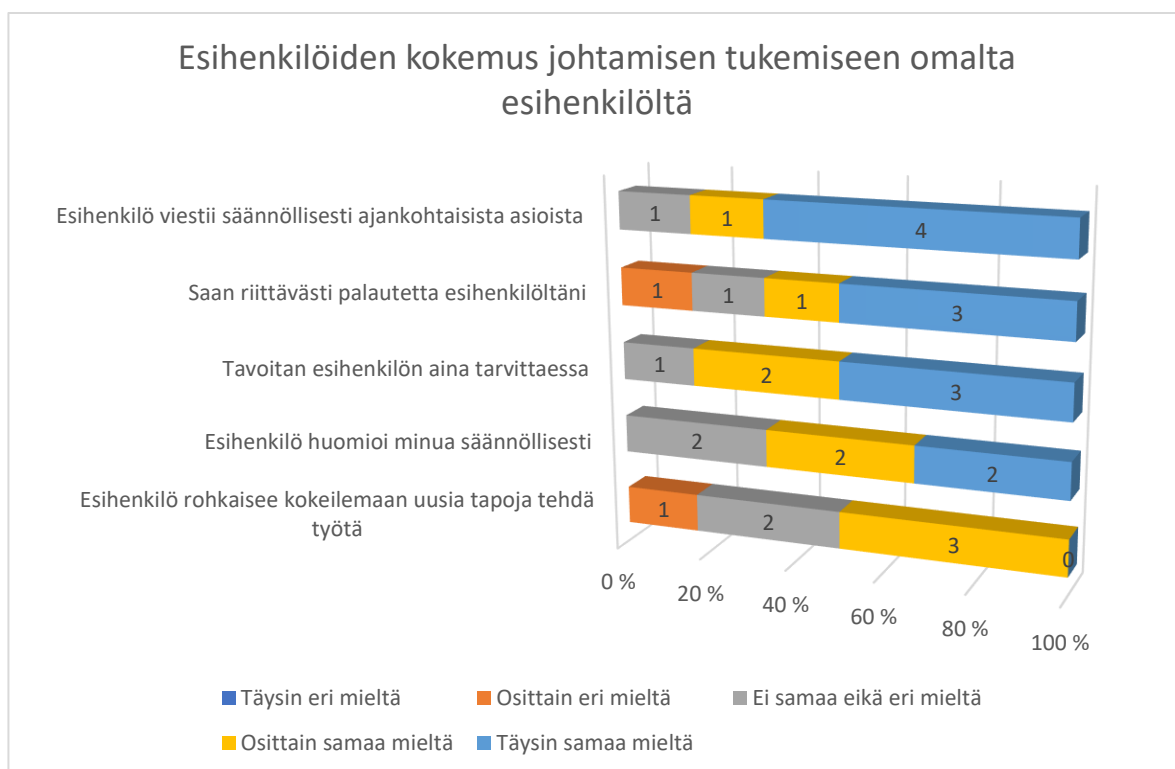
Kyselyssä selvitettiin Likertin asteikolla perusterveydenhuollon terveysasemien esihenkilöiden kokemusta johtamisen tuesta organisaatiolta tai omalta esihenkilöltä. Yksi vastaajista koki saavansa esihenkilöltä riittävästi tukea ammattitaidon ylläpitämiseen ja kaksi oli osittain sitä mieltä. Kaksi vastaajaa ei ollut samaa eikä eri mieltä ja yksi koki olevan osittain eri mieltä. Yksi vastaajista koki esihenkilön mahdollistavan lisäkoulutautumisen tarpeen mukaan, neljä vastaajaa oli osittain sitä mieltä. Yksi vastaaja koki olevan osittain eri mieltä. Yhden vastaajan mukaan organisaatio järjestää riittävästi tarvittavia koulutuksia esihenkilöille ja kaksi oli osittain samaa mieltä. Puolet vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä (kuvio 19).





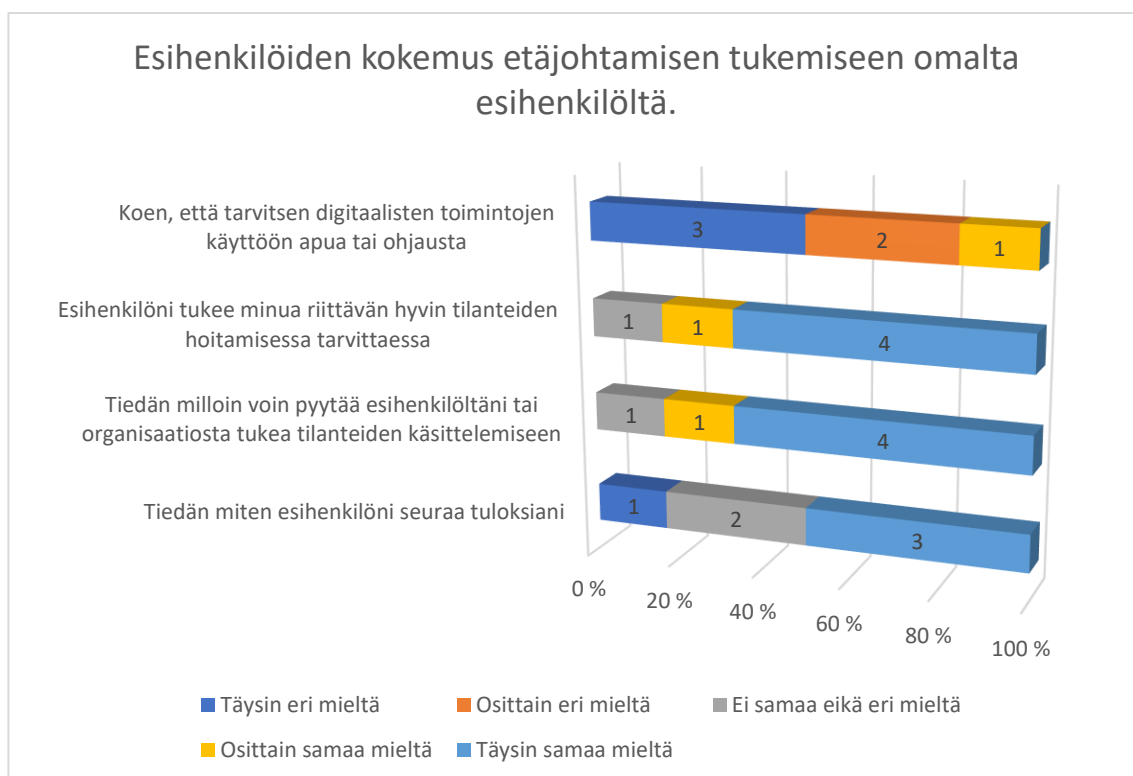
Kuvio 19. Esihenkilöiden kokemus johtamisen tukemiseen organisaatiolta tai omalta esihenkilöltä koulutuksiin (n=6).

Kolme kuudesta vastaajasta oli osittain sitä mieltä, että esihenkilö rohkaisee kokeilemaan uusia tapoja tehdä työtä, kaksi vastaajaa ei ollut samaa eikä eri mieltä. Yksi vastaaja oli osittain eri mieltä, että esihenkilö rohkaisisi kokeilemaan uusia tapoja tehdä työtä. Kaksi vastaajaa koki esihenkilön huomioivan säännöllisesti ja kaksi oli osittain myös samaa mieltä. Kaksi ei ollut samaa eikä eri mieltä. Puolet vastaajista koki tavoittavansa esihenkilön aina tarvittaessa ja kaksi oli osittain samaa mieltä. Yksi vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä. Kolme kuudesta vastaajista koki saavansa riittävästi palautetta esihenkilöltä sekä yksi oli osittain samaa mieltä. Yksi vastaaja vastasi myös olevansa osittain eri mieltä ja yksi vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä. Neljä vastasi olevan täysin sitä mieltä, että esihenkilö viestii säännöllisesti ajankohtaisia asioita ja yksi vastaaja oli osittain samaa mieltä. Yksi vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä. Neljä vastaajista tietää miten esihenkilön saa tavoitettua etäjohtamiseen tukea tarvittaessa ja yksi oli osittain samaa mieltä. Yksi vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä (kuvio 20).



Kuvio 20. Esihenkilöiden kokemus etäjohtamisen tukemiseen omalta esihenkilöltä (n=6).

Kyselyssä selvitettiin tietävätkö työntekijät, miten esihenkilö seuraa heidän tuloksiaan. Kolme vastaajista oli täysin tietoisia, kaksi ei ollut samaa eikä eri mieltä. Yksi koki, ettei tiedä esihenkilön keinoja seurata heidän tuloksiaan. Neljä vastaajaa tietää, milloin voi pyytää esihenkilöltä tai organisaatiolta tukea tilanteiden käsittelemiseen, yksi oli osittain samaa mieltä ja yksi vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vastaajista neljä kokee esihenkilön tukevan tarvittaessa riittävän hyvin tilanteiden hoitamisessa, yksi oli osittain samaa mieltä ja yksi vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä. Kyselyssä selvitettiin myös tarvitsevatko esihenkilöt digitaalisten toimintojen käyttöön apua tai ohjausta, johon puolet vastaajista oli täysin eri mieltä, kaksi osittain eri mieltä ja yksi oli osittain samaa mieltä (kuvio 21).



Kuvio 21. Esihenkilöiden kokemus etäjohtamisen tukemiseen omalta esihenkilöltä (n=6).

Avoimella kysymyksellä kysyttiin, millaista tukea esihenkilöt kokevat tarvitsevana omalta esihenkilöltä tai organisaatiolta etäjohtamiseen työssä. Vastauksista ilmeni, että kaksi vastaajaa kokee tarvitsevan kouluttautumista etäjohtamiseen, yhdessä vastauksessa tarkentaen puheeksi ottoa koulutuksen tarpeena. Kolme vastaajaa kokee, ettei ole mitään tarvetta ja yksi kokee tarvitsevana kannustusta etätyöhön.

## 8.5 Kehittämisiltapäivän painopisteet

Kehittämisiltapäivässä kyselylomakkeen kysymyksien ja tuloksien mukaan kerättiin täydentäviä vastauksia kolmeen kysymykseen, joihin kohderyhmä pystyi vastaamaan padletilla anonyymisti. Ensimmäisenä kysymyksenä esitettiin: Mitä etäjohtamisen keinoja teillä on haastavien tilanteiden johtamiseen käytännössä. Kysymystä täydennettiin suullisesti kysymällä ”mitä keinoja tai ratkaisuita voitaisiin kasvokkain käydyistä keskusteluista ottaa hyödyksi etänä hoidettuihin tilanteisiin”. padlettiin tuli kuusi vastauskuplaa sisältöineen. Vastauksissa kerrottiin

keinojen olevan ”Teams palaverit kamerat auki”, ”säännölliset keskustelut”, ”pö-lisääntöjen läpikäynti”, ”kamerat auki”, ”säännöllinen yhteydenpito Teams, puhe-lin ja Teamsin kamerat auki” ja ”digitaalisten edistäminen, jotta etäasiat tulee luontevammaksi kaikille osapuolille”.

Toisena padlet-kysymyksenä esitettiin, millaisilla keinoilla kanssakäymistä työn-tekijöiden kanssa voisi lisätä etäjohtamisessa, kun tehdään etätöitä. Toiseen kysymykseen vastauksia tuli viisi vastauskuplaa sisältöineen. Vastauksina oli-vat ”lyhyitä palavereja pitkin päivää esim. aamulla, päivällä ja iltapäivällä”, ”use-ammin lyhyitä palavereita mieluummin kuin pitkiä harvoin”, ”tilannekatsaukset myös iltapäivisin”, ”yhteiset kahvit etänä olijoiden kanssa” ja ”säännölliset päivit-täin toistuvat palaverit”.

Kolmantena padlet-kysymyksenä oli, nouseeko vielä aiheita tai toiveita tuen tar-peista etäjohtamisen tueksi tai keskustelun aiheita. Kolmanteen kysymykseen vastauksia tuli kaksi vastauskuplaa sisältöineen; ”yhteistyötä esihenkilöiden kesken” ja ”vertaistuki esihenkilöille aiheeseen liittyen”.

## 9 Pohdinta

### 9.1 Tulosten tarkastelu

Taustaselvittelyillä selvitettiin kohderyhmän työnkuvaa sekä esihenkilötyön määrää suhteessa alaisiin. Taustatiedolla haettiin käsitystä haastavien tilantei-den hallinnasta etätöissä, jos esihenkilö johtaa useampaa yksikköä yhtä aikaa eikä tällöin ole aina yksikössä läsnä. Ravelinin ym. (2021, 227–228) mukaan etätöiden lisääntyneenä fyysinen tapaaminen vähentyi ja se vaikutti ihmissuhteiden ylläpitämiseen työntekijöiden sekä johtajien välillä.

Tuloksista selvisi, että osa esihenkilöistä koki tarvetta lisäkoulutautumiseen etäjohtamisen kohdalla. Eklundin ym. (2021, 23–24) ja Haapakosken ym. (2020, 116–117, 159) ja Hurmekosken ym. (2023, 590) mukaan esihenkilöille

tulisi luoda valmennuksia sekä mahdollisuuksia uuden oppimiseen. Kyselyn tuloksien mukaan lisäkouluttautumistarpeiksi ei koeta ongelmallisten muuttuvien tilanteiden hallintaa etäyhteydellä. Kyselyn avoimessa kysymyksessä ilmeni esihenkilöiden etäjohtamisen tuen tarpeiksi kouluttautumista etäjohtamiseen, muun muassa puheeksi ottoa. Vastauksissa ilmenee myös tarvetta etätyöhön kannustamiseen, mutta jopa puolet vastanneista ilmaisee, ettei koe mitään tarvetta etäjohtamisen tukemiseksi. Etäjohtamiseen tuen tarpeeksi nousi vielä kehittämisiltapäivässä yhteistyö esihenkilöiden kesken sekä vertaistuki esihenkilöille aiheeseen liittyen. Laaksonen & Ollila (2017, 107–110) kuvaa myös aineistossaan, että jokaisella on oikeus hyvään yhteistyöhön.

Tuloksien mukaan kaikki kantaa ottavat vastaajat olivat sitä mieltä, että haastavien tilanteiden käsitteleminen ei toteudu yhtä hyvin etäyhteydellä kuin kasvokkain käydyissä keskusteluissa. Tätä tukee myös Haapakosken ym. (2020, 50–51) tutkimus, jonka mukaan etäyhteydellä käydyissä keskusteluissa on koettu keskustelun aloitus haasteellisempaa kuin kasvokkain käydyissä keskusteluissa. Myöskään haastavien tilanteiden puheeksi ottoa etäyhteydellä ei koeta vahvuudeksi kysymyksen kantaa ottavien vastaajien mukaan. Tätä tukee Haapakosken ym. (2020, 53–54), Vartian ym. (2012, 6) ja Viikmanin (2016, 54–55) aineistot, joiden mukaan esihenkilöt ovat kokeneet vaikeiden asioiden puheeksi otton haasteellisemmaksi etätyössä kuin fyysisesti läsnä ollessa. Tuloksien mukaan suurin osa vastaajista kokee, että etäjohtaminen ei ole yhtä tuloksellista lähijohtamista kuin työyksikössä kasvokkain tehty päivittäisjohtaminen. Etäjohtamisessa osa koki kuitenkin sujuvana työyksikön kanssa tehdyn yhteistyön. Tästä kuitenkin kaksi vastaajaa oli eri mieltä, jolloin myös työyksikön kanssa tehtävää yhteistyötä ilmenee tarve kehittää. Ravelinin ym. (2021, 228) mukaan sosiaalinen läsnäolon vähyys on koettu etätyössä haasteena.

Suurin osa vastaajista vastasi pitävänsä päivittäistä vapaamuotoista keskustelua työyksikön tai työntekijöiden kanssa. Eklundin ym. (2021, 65) mukaan päivittäisellä vapaamuotoisella keskustelulla on tärkeä osa työyhteisön toimintaa, koska etätyöntekijät eivät kohtaa työyhteisön jäseniä työyksikössä spontaanisti. Vastaajien mukaan kuitenkin sosiaalinen kanssakäyminen työyksikön kanssa on vähentynyt etätyössä. Ravelinin ym. (2021, 228) tutkimus tukee myös tätä

tulosta, jossa mainitaan etänä sosiaalisen läsnäolon sekä työyhteisöelämän pitämistä haasteena. Tähän keinoina Haapakoski ym. (2020, 50–51) kertoo, että yhtenäinen viestintä, äänenpainot sekä kuuntelemisen taito lisää yhteisöllisyyttä. Pyrkimys toimia samojen tavoitteiden eteen sekä muiden kannustaminen lisää yhteisöllisyyttä ja sosiaalista kanssakäymistä luottamuksen lisääntyttyä.

Kehittämisiltapäivässä selvitettiin keinoja etäjohtamisessa kanssakäymisen lisäämiseksi työntekijöiden kanssa, jossa esille nousi useasti lyhyet säännölliset palaverit, joita täydennettiin muun muassa täsmentämällä ajankohtia esim. aamulla, päivällä ja iltapäivisin sekä palavereilla, jotka olisivat mieluummin lyhyitä useammin kuin pitkiä harvoin. Keinoksi nousi myös virtuaalikaavit etätyöntekijöiden kanssa. Eklundin ym. (2021, 65) mukaan päivittäiset palaverit ja pikaviestintäkeinot mahdollistavat vapaamuotoisen keskustelun ja kahvi- ja lounashetket yhdessä henkilöstön kanssa myös virtuaalisesti mahdollistaa vapaamuotoisen keskustelun.

Yksi kuudesta vastaajasta koki etätyön lisäävän yksinäisyyden ja eristäytyneisyyden tunnetta. Eklundin ym. (2021, 50) mukaan etätyön haasteena on työn johdon sekä työntekijöiden välinen etäisyys, joka voi erkaannuttaa henkilöitä toisistaan heikentäen muun muassa työn tuloksia. Tästä arvioiden yksinäisyyden ja eristäytyneisyyden tunnetta olisi kuitenkin hyvä pyrkiä ennaltaehkäisemään. Haapakosken ym. (2020, 111) mukaan työyhteisöstä luisumisen ja erillisyyden tunteen kokemiseen tulisi esihenkilön kiinnittää erityistä huomiota lisäämällä etätyössä yhteistyötä. Dahlstromin (2013, 448) mukaan yksinäisyyden tunteen ja työn hajaantumisen osin ratkaisuina voi toimia rutiinit sekä työn valvonta positiivisesti tukien työntekijän identiteettiä ja joka torjuu etätyön kielteisiä puolia. Keinona tähän voisi käyttää muun muassa yllä mainittua lähes kaikkien mielestä toimivaa vapaamuotoisen keskustelun keinoa. Dahlstromin (2013, 448) tutkimustulos kertoo esihenkilön kommunikaation ylläpitämisen lisäävän vahvasti etäyhteydellä toimivien etätyöntekijöiden tyytyväisyyttä. Eklundin ym. (2021, 65) mukaan keinoina vapaamuotoisen keskustelun toteutumiseksi on mahdollista esimerkiksi päivittäisissä palavereissa, pikaviestimillä sekä lisäämällä kahvi- tai lounashetkiä virtuaalisesti.

Haapakosken ym. (2020, 50–51) mukaan omien tunteiden sanoittaminen sekä toisten kuulumisien kysyminen rakentaa luottamussuhdetta. Ravelinin ym. (2021, 228) aineistossa kerrotaan, että etätyöntekijät sekä esihenkilöt ovat kokeneet etäyhteydellä käytyjen keskusteluiden suhteen kuulemisen tunteen vähentyneen.

Kyselystä selvisi, että suurin osa kokee, ettei etäjohtaminen ei lisännyt työmotivaatiota. Eklundin ym. (2021, 47–48) mukaan etätyössä oman työn osaamisen kehittäminen lisää työmotivaatiota. Vilkmanin (2016, 54–55) mukaan työmotivaatiota lisää ohjeiden sekä informaation saanti nopeasti.

Kysymyksen kantaa ottavien vastaajien mielestä etätyön koetaan lisäävän työajan hallintaa, jota tukee myös Ravelin ym. (2021, 227), jonka mukaan työajan hallinta lisää työn tuloksellisuutta, kun taas Eklund ym. (2021, 52) kuvaavat etätyössä työajan hallinnassa näkyvän myös tilanteita, joissa työn tulos voi olla heikentynyt. Puolet vastaajista kokee etätyön vähentävän myös työnkuormaa, kaksi kuudesta on osittain kuitenkin eri mieltä. Vilkmanin (2016, 51–53) aineiston mukaan etäjohtamisessa on havaittu riski työntekijöiden liialliseen työnteokoon sekä osin kuormittumiseen.

Yksi vastaajista kokee esihenkilön luotettavuuden vähentyneen etäjohtamisen lisääntyttyä, jota myös Nickitas (2019, 65) tukee. Yksi vastaaja on osittain sitä mieltä, että esihenkilön luotettavuus ei ole vähentynyt etäjohtamisen lisääntyttyä, johon Ravelin ym. (2021, 180, 230) aineiston mukaan etäyhteydenpito lisää esihenkilöiden näkökulmasta luottamusta. Loput neljä vastaajaa eivät ottaneet kysymykseen kantaa. Haapakoski ym. (2020, 65–67) kuvaavat luotettavuuden lisääntyvän, kun tuetaan toisia niin onnistumisissa kuin epäonnistumisissa.

Osan vastaajien mukaan työkuulttuuri on muuttunut valmentavampaan johtamistapaan etäjohtamisen lisääntyttyä, eli näissä vastauksissa oli kuitenkin hajontaa. Dahlstromin (2013, 446–448), Eklundin ym. (2021, 60–61), Eriksonin (2019, 194–195), Haapakosken ym. (2020, 101–102), Järvisen (2011, 28), Järvisen (2020, 25) ja Viitalan (2007, 78) mukaan johtajuus, jossa on käskytetty työntekijöitä ylhäältäpäin, on vaihtunut etäjohtamisen lisääntyttyä

valmentavaan johtamistapaan sekä työntekijöiden itsensä johtamiseen. Jalava (2001, 68) kuvaa valmentavan johtamisen tavoitteena olevan ihmisten osaamisen kehittämisen, jolloin tämä tuottaa organisaatiolle hyötyä nähden yksilöiden tehokkuudet ja kehittämistarpeet huomioiden.

Kyselystä ilmeni, että etäyhteyden keinoin he eivät ole pääsääntöisesti hoitaneet haastavia tilanteita kuin yksittäisiä kertoja etänä. Kyselyssä ilmeni, että osa vastaajista kokee, ettei hallitse haastavien tilanteiden käsittelyä työntekijöiden kanssa hyvin etäyhteydellä. Järvisen (2012, 79–80) mukaan haastavien tilanteiden käsittelyä lykkääminen voi lisätä ongelmia.

Tämän tutkimuksen tulokset kuvaavat esihenkilöiden kokevan osaavansa johtaa haastavat tilanteet hyvällä lopputuloksella lähes aina viipymättä, jota tukee myös Haapakosken ym. (2020, 159), Järvisen (2012, 79), Järvisen (2020, 127), Laaksosen & Ollilan (2017, 271), Vartian ym. (2012, 51) ja Vilkmänin (2016, 55–57) tutkimustulokset, joiden mukaan haastaviin tilanteisiin tulee puuttua ajoissa. Kukaan vastaajista ei kokenut, että etäyhteydellä käydyllä keskustelulla olisi yhtä hyvä lopputulos haastavan tilanteen käsittelyssä kuin kasvokkain tehdyssä keskustelussa. Tätä tutkimustulosta tukee myös Nickitasin (2019, 65) ja Ristolaisen ym. (2020, 183) tutkimusaineistot.

Suurin osa vastanneista esihenkilöistä kokee etäyhteydellä käydyin haastavan tilanteen puheeksi oton osittain haasteellisempänä kuin kasvokkain käydyssä keskustelussa. Haapakosken ym. (2020, 50–51), Vartian ym. (2012, 6) ja Vilkmänin (2016, 54–55) mukaan etäyhteydellä käydyissä keskusteluissa keskustelun aloitus on koettu haasteellisempänä kuin kasvokkain käydyissä keskusteluissa. Tähän myös Vilkmän (2016, 54–55) kuvaa työntekijöiden kokevan etäisyyden etäyhteydellä vaikuttavan hankalien asioiden puheeksi ottoon. Haastavien tilanteiden ennakoivien merkkien havaitsemisen ajoissa koetaan haasteellisempänä etänä kuin kasvokkain tavatessa, johon myös Vilkmänin (2016, 51–53, 65–71) aineisto viittaa. Tähän kuitenkin kyselyssä kaksi vastaajaa on osittain eri mieltä.



Suurin osa vastaajista koki, että etäyhteydellä työntekijän tunteita tai stressaantuvuutta työhön on vaikeampi havainnoida ennakoivasti kuin työyksikössä tavattuihin työntekijöihin. Vartia ym. (2012, 40, 51–53) ja Vilkmán (2016, 51–53, 55–57, 65–71). Haapakosken ym. (2020, 50–51), Järvisen (2011, 37–38) ja Vilkmánin (2016, 81–83) mukaan etäjohtamisen keinoina haasteellisten tilanteiden ennaltaehkäisyssä sekä hallinnassa on yhteisten pelisääntöjen luominen.

Suurin osa vastaajista on kokenut etäyhteydellä käydyssä keskustelussa työntekijän vastavuoroisuuden olevan heikompaa kuin kasvokkain käydyssä keskustelussa. Tätä tukee Ravelin ym. (2021, 227–228), joiden aineistossa muun muassa kuvataan, että esihenkilöt kokevat etäkokouksissa, ettei kuulijoita ole. Kaikki vastaajat kokivat etäyhteydellä käydyssä keskustelussa puuttuvan elekielen. Haapakosken ym. (2020, 54–55) ja Nickitasin (2019, 65) mukaan kasvokkain pystyy tiedostamattakin päättelemään asioita ilmeiden ja eleiden avulla. Haapakosken ym. (2020, 111) mukaan esihenkilöltä odotetaan vuorovaikutuksellisuutta myös virtuaalisesti, ja vuorovaikutuksellisuutta etänä voi lisätä keskustelemalla sekä kysymällä niin yksilöiltä kuin myös työyhteisöiltä esimerkiksi työn sujumisesta. Vilkmán (2016, 60–63) suosittelee, että esihenkilöt kiinnittäisivät huomiota helposti lähestyttävään ulkoiseen viestintään sekä antamaan useita kommunikaatiokeinoja etäyhteyksissä. Viestinnän avoimuus lisää etäyhteydellä käytyä viestintää.

Kehittämissiltapäivässä saatuihin tuloksiin etäjohtamisen keinoiksi haastavien tilanteiden johtamiseen nousi kameroiden auki pitäminen kokouksen aikana, säännöllinen keskustelu ja yhteydenpito, pelisääntöjen läpikäyminen sekä digitaitojen edistäminen, jotta etäasiat tulisivat luontevammaksi kaikille. Eklund ym. (2021, 69), Haapakoski ym. (2020, 65–66), Järvinen (2020, 76–77), Järvinen (2011, 37–38) ja Vilkmán (2016, 81–108) tuovat aineistoissaan myös esille pelisääntöjen merkityksen haastavien tilanteiden johtamisessa. Haapakoski ym. (2023, 584–592) ja Ravelin ym. (2021, 180, 230, 227–228) tuovat ilmi, että kameroiden puuttuminen etäyhteyksissä on aiheuttanut esihenkilöille kuulumattomuuden ja riittämättömyyden tunnetta, sekä yhteydenpito on lisännyt esihenkilöiden luottamusta työntekijöihin, jotka yhdistyvät kehittämistilapäivässäkin nousseisiin tuloksiin.

Kyselyssä puheeksi oton keinoja selvitetessä vastaukset hajaantuvat. Kolmasosa vastaajista koki varhaisen puheeksi oton parhaaksi viestinnän keinoksi ja kolmasosa koki parhaaksi keinoksi kasvokkain käydyn keskustelun, kun siihen on seuraavan kerran tilaisuus. Haapakosken ym. (2020, 116–117, 159) ja Järvisen (2012, 79–80) mukaan haastavien tilanteiden käsittelyksen lykkääminen voi aiheuttaa ongelmien kasaantumista sekä ongelmien kasvamista. Myös Vartian ym. (2012, 51–53) mukaan ajoissa havaittu tilanne helpottaa asioiden puheeksi ottoa. Yksi vastaajista kokee etänä käydyn keskustelun työntekijän välittämällä keinolla ja yksi vastaaja kasvokkain/kuvayhteydellä käydyn keskustelun parhaimmaksi keinoksi haastavan tilanteen puheeksi otossa.

Kasvokkain käyty keskustelu on koettu tehokkaammaksi (Hurmekoski ym. 2023, 586; Nickitas 2019, 65; Ristolainen ym. 2020, 183) sekä helpommaksi vuorovaikutuskeinoksi kuin etäyhteydellä pidetty keskustelu (Ravelin ym. 2021, 228). Fyysisellä tapaamisella pystytään havainnoimaan tilanteita paremmin (Haapakoski ym. 2020, 111). Ristiriitojen ratkaiseminen niin ihmissuhteiden, tiedonkulun sekä työnjaon kohdalla on virtuaalisesti vaikeampaa kuin kasvokkain käydyissä keskusteluissa (Haapakoski ym. 2020, 116–117.) Haapakosken ym. (2020, 54–55) mukaan hiljaisille sekä helposti syrjäytyville ihmisille etänä käyty keskustelu voi olla kuitenkin kasvokkain käytyä keskustelua helpompi. Vilkmänin (2016, 60–63) mukaan esihenkilön olisi hyvä tarjota työntekijälle useita kommunikaatiokeinoja.

Esihenkilöiden etäjohtamisen tuen tarpeista omalta esihenkilöltä tai organisaatiolta selvitetessä tuloksista käy ilmi, että puolet vastanneista esihenkilöistä pääasiassa kokevat saavansa esihenkilöltään riittävästi tukea ammattitaidon ylläpitämiseen. Vain pieni osa vastaajista kokee, ettei saa riittävästi tukea. Kaksi kolmasosaa vastanneista kokee esihenkilön mahdollistavan lisäkoulutautumisen tarpeen mukaan. Osa vastaajista kokee organisaation järjestävän riittävästi tarvittavia koulutuksia esihenkilöille. Osa vastaajista kokee, että esihenkilö rohkaisee kokeilemaan uusia tapoja tehdä työtä. Kaikkiin näihin väittämiin pieni osa vastaajista oli kuitenkin eri mieltä. Haapakosken ym. (2020, 159) mukaan esihenkilöä tukee tarvittaessa muu organisaatio, ja Järvisen (2020, 126–127) sekä

Laaksosen & Ollilan (2017, 271) mukaan esihenkilö voi pyytää oman työn tueksi asiantuntija-apua. Kuten Järvisen (2020, 127) mukaan omaa esihenkilöään, työterveyshuoltoa, konsulttia tai HR-asiantuntijaa.

Kaikki vastaajat kokivat, että esihenkilö huomioi heidät säännöllisesti. Lähes kaikki vastaajat kokivat myös tavoittavan esihenkilön aina tarvittaessa, ja suurin osa koki saavansa riittävästi palautetta esihenkilöltä. Tähänkin osa vastaajista oli eri mieltä. Ravelinin ym. (2021, 230), Ristolaisen ym. (2020, 1280) ja Viikmanin (2016, 54) mukaan esihenkilön tavoitettavuus on tuloksien mukaan tärkeässä roolissa etäviestinnässä sekä etäjohtamisessa. Viikmanin (2016, 81–106) mukaan palautteen antaminen sekä vastaanottaminen vähentää kynnystä ottaa asioita puheeksi. Myös oman toiminnan arvioiminen sekä itselle palautteen antaminen lisää havainnointikykyä omista toimintatavoista. Osa vastaajista tietää kysyttäessä, miten heidän esihenkilönsä seuraa heidän tuloksiaan. Työn arviointia tukee Viikman (2016, 81–108) aineistossaan. Kehittämisessä tuloksien mukaan parantaa tiedottamisella työn tuloksien seuraamisesta, sekä lisäkouluttautumisen mahdollistamisesta.

Lähes kaikki vastaajista tiesivät milloin voi pyytää esihenkilöltä tai organisaatiolta tukea tilanteiden käsittelemiseen ja lähes kaikki kokee, että esihenkilö tukee tarvittaessa riittävän hyvin tilanteiden hoitamisessa. Pieni osa vastanneista esihenkilöistä koki tarvitsevänsä digitaalisten toimintojen käyttöön apua tai ohjausta. Suurin osa vastaajista kuitenkin ilmaisi, ettei koe tarvetta ohjaukseen. Haapakosken ym. (2020, 111–112) ja Hurmekosken ym. (2023, 581) mukaan esihenkilöiden omat digitaidot voi vaikuttaa etäjohtamisen tuloksiin, jos esihenkilö välttelee tästä syystä virtuaalista vuorovaikutussuhdetta.

## **9.2 Kehittämistyön arviointi**

Kehittämistyön toteutus alkoi keväällä 2023 osana Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen ylemmän ammattikorkeakouluopintojen sisältöä. Kehittämistyön aihe muotoutui kiinnostuksesta sosiaali- ja terveysalan lisääntyneeseen etätyöskentelyyn sekä sen osin lisääntyneeseen esihenkilöiden

etäjohtamiseen, sen haasteisiin ja haasteiden ratkaisuihin. Aiheen tarkennuttua ja oman ammattini osin kohderyhmän tarkennuttua perusterveydenhuollon terveysasematyön esihenkilöihin kehittämistyön tuloksia oli selkeä kerätä kyselylomakkeella.

Aihe on omaa kiinnostusta lähellä ja ammatillisesti suuntautuu oman ammatti-osaamisen yhteyteen. Prosessi on opettanut pitkäjänteisyyttä, oman raportointitaidon kehittymistä sekä tieteellisen aineiston käsittelemistä. Prosessi on edistynyt koko ajan pitkällä aikajänteellä ajoittain hieman hitaammalla tahdilla, ajoittain nopeammilla sykäyksillä koko ajan muuntautuen lopullisempaan muotoonsa. Kehittämistyön aihe on ollut ajankohtainen ja kiinnostava sekä tärkeä niin tekijälleen kuin myös toimeksiantajalle, jonka osin työn edistyminen ja toteutuminen on onnistunut myös hyvällä tahdilla.

Etäjohtamisesta on koko ajan enenemissä määrin tutkittua tietoa, mutta tämä osa-alue johtamisessa on vielä sen verran tuore, jotta aiheen ympärillä erinäiset tarkastelut sekä tutkimukset ovat selvästi tarpeen niin havainnollistamaan etäjohtamisen tarpeellisuuden kuin myös sen osin kehittämisosa-alueetkin. Kyselytutkimus oli laaja-alainen ja osin myös pintaraapaisu aiheen ympäriltä. Tutkimustulokset toivat kuitenkin tärkeää aineistoa kohderyhmälle etäjohtamisen kehittämisen tueksi. Vaikka tutkimustulokset osin erosivat toisistaan sekä 26 % kokonaisvastausmääristä tuli ”ei samaa eikä eri mieltä” kohtaan sai tuloksista kuitenkin selvemmän kuvan tarpeellisista kehittämiskohteista sekä jo toimivista toimintatavoista. Tuloksien eroavaisuus on kuitenkin täysin ymmärrettävää, koska työnkuvat ovat osin yksikkökohtaisia ja työskentelytavat ovat jokaisella omakohtaisia.

Kehittämisiltapäivässä nousi esille, että esihenkilöillä on keinoja käsitellä haasteellisia tilanteita johtamistyössä. Olemassa olevien keinojen käyttöä etäjohtamiseen on motivoituttu lisäämään. Myös havainnot vertaistuen ja yhteistyön esihenkilöiden kesken nähtiin tärkeäksi tuen keinoksi. Tutkimuksessa saadut tulokset vastasivat kyllä pääosin aiempia tutkittuja tietoja, mutta padlet-vastauksia olisin toivonut enemmän ja tähän myös esittelyn aikana kannustin.

### 9.3 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Tieteellisen toiminnan ydin on eettinen toiminta (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 211). Opinnäytetyössä on valittu tutkimuskysymykset käsiteltävän aiheen ympärille ja näiden avulla on voitu tarkentaa tutkittavaa kohdetta sekä käsitellä sen mukaan tulokset huolellisesti. Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voi arvioida tarkastelemalla työn validiteettia sekä reliabiliteettia eli onko tutkimuksessa mitattu juuri mitä on ollut tarkoitus mitata, sekä kuinka hyvin saadut tulokset voidaan yleistää tutkimuksen ulkopuoliseen väestöön. Reliabiliteetti kuvaa tuloksien pysyvyyttä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 189).

Opinnäytetyö perustuu ammattikorkeakoululakiin sekä ammattikorkeakouluasetukseen. Opinnäytetyö toimii käyntikorttina työelämään ja osoittaa tekijänsä osaamista sekä valmiuksia työelämään. Opinnäytetyö nojautuu teoreettisesti pitävään tietoperustaan. Tutkimuksellinen opinnäytetyö toteutuu työelämän edustajan kanssa yhteistyössä tehtyyn tutkimukseen, jossa selvitetään tutkimustehdävää tai -ongelmaa. YAMK-opinnäytetyöt ovat pääosin työelämän kehittämistehtäviä. (Karelia ammattikorkeakoulu 2023.)

Kyselylomake testattiin muutaman hengen toimesta sen toimivuutta testaten. Mittarin esitestaaminen lisää luotettavuutta sekä toimivuutta. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 191.) Kyselylomaketta sekä saatekirjettä tehtäessä kohderyhmää kuvattiin Siunsote-organisaation nimityksellä. Tämän jälkeen pyynnöksi tuli kuvata organisaatiota Pohjois-Karjalan hyvinvointialueena, jonka vuoksi Liitteessä 1 ja Liitteessä 2 puhutaan Siunsote:sta, mutta muutoin työssä käytetään organisaation nimenä Pohjois-Karjalan hyvinvointialuetta. Opinnäytetyössä kohderyhmä valittiin tarkoin ja koko kohderyhmälle lähetettiin Webropol-kysely. Kyselyyn vastasi vain 46 % kyselyn saaneista, joka tulee huomioida kohderyhmän kadossa. Otoksen ja kadon suhde voi vaikuttaa raportin luotettavuuteen. Ulkoisen validiteetin vuoksi katoanalyysi on suositeltua kuvata raportissa (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 190, 193). Opinnäytetyön luotettavuutta ja otoskokoa tutkiessa tulee huomioida kadon merkitys. Jos kaikkia haluttuja kohderyhmäläisiä ei saada osallistumaan kyselyyn voi seurauksena olla tietyn aineiston osan jääminen pois tuloksesta. Raportissa tulee pohtia

kadon määrää ja sen syitä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 109–110). Vastaajamäärän tässä organisaatiossa voidaan olettaa olevan otannassa luotettava, mutta suuremmassa mittasuhteessa katsottuna kaikkien hyvinvointialueiden perusterveydenhuollon terveysasemien yksiköiden esihenkilöitä tulokset eivät ole yleistettävissä ja tällöin tulokset eivät ole ulkoisesti valideja. Taustatietoja ei voitu raportoida kyselyyn vastanneiden osuuden ollessa pieni. Aineiston ollessa pieni taustatietojen raportointi ei ole eettisesti oikein tutkittavien tunnistettavuuden vuoksi (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 196, 221).

Opinnäytetyö on tehty aidolla kiinnostuksella tutkittavaan aiheeseen, tehty tunnollisesti paneutuen aiheeseen ja rehellisesti raportoiden. Opinnäytetyö sisältää terveydenhuollon ja yhteiskunnan kehitykseen käsittelevää aineistoa. Opinnäytetyön tekeminen on iso prosessi, jolloin tutkimusaiheen tulee olla tekijälle kiinnostava. (Rannikko, Wiisak & Pajakoski 2020, 13–14.) Kysely on tehty anonyymisti ja anonymiteetti on säilynyt kyselyiden vastauksissa koko prosessin ajan. Tutkimuseettisen neuvottelukunta (2023, 13) ohjaa opinnäytetyön eettistä perustaa, jossa ohjataan muun muassa raportoimaan tieteellisen toiminnan menettelmät huolellisesti ja avoimesti. Myös huolellinen tieteellisen toiminnan eettisyys huomioitiin ennakoarvioinnissa ennen tutkimusaineiston keräämistä, jolloin toimintaa toteutettiin sääntöjen ja ohjeistusten mukaisesti.

Opinnäytetyön raportoinnissa on pyritty täysin puolueettomaan raportointiin. Tutkimuksen kerääjänä olen myös sitoutunut kohderyhmän organisaatioon oman työsopimukseni osin. Opinnäytetyö on tehty kuitenkin eri esihenkilön ja työryhmän sisällä kuin tutkimuksen tekijän työyksikkö ja työ on tehty täysin ilman erillisiä aiempia henkilökohtaisia sitoumuksia toimineeseen toimeksiantajaan. Opinnäytetyö on tehty ilman ulkopuolista rahoitusta. Opinnäytetyöntulokset raportoitiin mahdollisimman objektiivisesti, jolloin tutkimusprosessi sekä tulos on puolueeton. Opinnäytetyön luotettavuuteen vaikuttaa hyvän tieteellisen käytännön perusteet. Näitä ovat rehellisyys, luotettavuus, arvostus ja vastuunkato. Luotettavuudessa varmistetaan laatu. Rehellisyyteen vaikuttaa suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin osalta toiminnan raportointi ja viestintä avoimesti, puolueettomasti, oikeudenmukaisesti sekä yksityiskohtia salaamatta.

Kehittämistyön tuloksien luotettavuuteen vaikuttaa aineiston kuvaaminen siten, että lukija ymmärtää miten analyysi on tehty ja mitkä ovat tutkimukset rajoitteet ja vahvuudet. Aineiston kuvaaminen mahdollisimman tarkasti lisää tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta lisää aineiston kuvaaminen taulukoin ja kuvioin. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 161, 197–198.) Terveysalan tutkijoiden tulee huomioida vastuu uuden tiedon tuottajana, kun tuotetun tiedon hyödyntäminen voi vaikuttaa hoitoon tai sen järjestämistä koskeviin päätöksiin. Tutkijan tulee huomioida, ettei se syyllisty vilppiin aineiston analysointivaiheessa tai tulosten raportoinnissa. Tutkimus tulee tehdä niin, että sen tuloksiin voi luottaa. (Korhonen, Jylhä, Korhonen & Holopainen 2018, 33.)

Kyselyn Likert-asteikolliset kysymykset on toteutettu viiden vastausvaihtoehdon mukaisesti, jossa parittomuuden idean mukaisesti vastaajalla on mahdollisuus olla ottamatta kantaa asiaan, kun vastausvaihtoehto on ”en osaa sanoa” tai ”ei samaa eikä eri mieltä”. Likert-asteikon arvojen 1–5 tulokset on kuvattu kyselylomakkeessa, joka lisää tuloksien luotettavuutta, koska tämä poistaa kyselyyn vastaajan omaa tulkinnan mahdollisuuksia arvojen merkityksistä. (Valli 2018a, 106–107.) Jos kyselyvastausvaihtoehdoista jättäisi pois ”ei samaa eikä eri mieltä”, voisi tämä vääristää tuloksia, jos vastaajalla ei ole mielipidettä asiaan. Kuitenkin, jos tämä vastausvaihtoehto jätetään pois, vastaajat ottaisivat paremmin kantaa kysymyksiin. Valli (2018a, 107) suosittelee käyttämään tätä viiden vastausvaihtoehdon kysymysvaihtoehtoa. Kaikista 35 kysymyksestä, joissa vastausvaihtoehtona on ollut ”ei samaa eikä eri mieltä” oli valittu kaikkien kuuden vastaajan kesken 54 kertaa. Määrä on kokonaistuloksessa 26 %. Tämä tarkoittaa, että noin neljäsosa tuloksista on ollut vastausvaihtoehdoista ”ei samaa eikä eri mieltä”.

#### **9.4 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkokehittäminen**

Opinnäytetyöstä saatu tieto ja tulokset ovat toimeksiantajalle hyödylliset suuntaamaan jatkossa jatkokouluttautumisineineistot tuloksissa ilmi nousseisiin tarpeisiin. Opinnäytetyön tuloksien sisällön mukaan juuri tämä kohderyhmä voi hyödyntää saatuja tuloksia oman työyksikön osaamisen- sekä johtamisosaamisen

kehittämiseen. Kyselyn kohderyhmän kanssa käydyissä keskusteluissa sekä tilaisuudessa kerätyistä konkreettisista keinoista toimeksiantaja sekä kohde-ryhmä saivat jo käyttöön työkaluja toiminnan kehittämiseen ennen opinnäytetyöprosessin valmistumista. Palautetta kysyttäessä kohderyhmän osallistujat kokivat opinnäytetyöaiheen kiinnostavana ja ajankohtaisena. Kuitenkin keskustelussa nousi esiin kannanotto siitä, että tulokset olisivat olleet vielä kuulijoita kiinnostavammalla tavalla, jos kohderyhmästä kaikki kyselyn saaneet olisi vastannut sähköiseen kyselyyn.

Tuloksista esille tulleena tarpeena jatkokehitysideaksi nousi esihenkilöiden tarve keinoille etäjohtamiseen haastavien tilanteiden puheeksi otossa, keinoja haastavien tilanteiden käsittelemiseksi sekä ennakoivien merkkien havaitsemiseen etäyhteydellä. Myös etäjohtamiseen koetaan tuen tarvetta osalle digitaalisten toimintojen käyttöön. Osa kokee enemmän tuen tarvetta sekä vertaistukea yleisesti etäjohtamiseen ja haastavien tilanteiden käsittelemiseen ja hoitamiseen. Myös näkisin, että organisaatioiden yhteistä etäjohtamisen ohjeistuksien yhdenvertaistamista sekä kehittämistä olisi hyvä jatkokehittää. Etäjohtaminen on lisääntyvä sekä kehittyvä osa-alue johtamisessa ja sen osin koko ajan myös erinäisten tarkasteluiden kohteena. Etäjohtaminen myös lisää johtamisen mahdollisuuksia sekä antaa organisaatioille erinäisiä mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen.



## Lähteet

- Alkio, M. 2011. Terveyden kustannuksella. Miksi terveydenhuoltojärjestelmä on uudistettava?. Helsinki: WSOY.
- Dahlstrom, T. 2013. Telecommuting and Leadership Style-article. Arizona State University, Phoenix, Arizona, USA: Personnel Management. <https://doi.org/10.1177/0091026013495731>. 29.11.2023.
- Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J. & Lindholm, T. 2021. Hybridijohtaminen. Helsinki: Grano Oy.
- Erikson, T. 2019. Kehnot pomot ympärilläni. Miksi hyvä johtaminen on niin vaikeaa. EU: Atena.
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Almatalent.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen, avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hurmekoski, M., Häggman-Laitila, A., Lammintakanen, J. & Terkamo-Moisio, A. 2023. Nurse leaders' experiences of remote leadership in health care. 10.1108/LHS-01-2023-0003. Helsinki, Kuopio: Leadership health serv.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö- valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Juuti, P. 2010. Suomalaisen johtamisen erityispiirteet. Teoksessa Juuti, P. (toim.). Johtaminen voimavarana – muutoksesta menestykseen. Vantaa: Johtamistaidon opisto, 13–28.
- Jyväskylän yliopisto. 2015. Määrällinen tutkimus. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>. 29.11.2023.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Järvinen, P. 2012. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä. 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Almatalent.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Karelia ammattikorkeakoulu 2023. Karelian opinnäytetyön ohje: Opinnäytetyö ammattikorkeakouluopinnoissa. Opinnäytetyö ammattikorkeakouluopinnoissa - Karelian opinnäytetyön ohje - LibGuides at Karelia University of Applied Sciences. 6.1.2023.
- Koivunen, T. & Ikonen H-M. 2020. Miten sujuu johtaminen etänä?. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/100665/58750>. 29.11.2023.
- Korhonen, A., Jylhä, V., Korhonen, T. & Holopainen, A. HOTUS Hoitotyön tutkimussäätiö. 2018. Näyttöön perustuva toiminta tarpeesta tuloksiin. Saksa: Skhole Oy.
- Kuisma, J. & Sauri, P. 2021. Etätö ja monipaikkaisuus Suomessa. Keuruu: Otava Kirjapaino Oy. <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2021/11/polemia-121.pdf>. 29.11.2023.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Keuruu: Edita.

- Nickitas, D. M. 2019. First-Face Communication: Is Digital Technology Impacting Leadership Communication Effectiveness?. *Nursing Economic*, 37 (2), 65–66. 29.11.2023.
- Rannikko, S., Wiisak, J. & Pajakoski, E. 2020. Kurkistus hoitotyön etiikan maailmaan. Teoksessa Rannikko, S., Koskeniemi, J., Leino-Kilpi, H. (Toim.). Eettisiä kysymyksiä hoitotyössä ja terveydenhuollossa- Aja-tuksia hoitotyön käytäntöön ja tutkimukseen nyt ja tulevaisuudessa. Turun yliopisto: Grano Oy. 5.10.2023. 7–16.
- Ravelin, A., Laukka, E., Heponiemi, T., Kaihlanen, A. & Kanste, O. 2021. Perusterveydenhuollon johtajien kokemuksia koronaviruspandemian vaikutuksista digitaaliseen työkuultuuriin ja sen johtamiseen. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*. <https://doi.org/10.23990/sa.103248>. 29.11.2023.
- Rissanen, & Lammintakanen. 2017. Sosiaali- ja terveydenhuolto johtamisympäristönä. Teoksessa Rissanen & Lammintakanen. (Toim.). Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma ProOy, 16–38.
- Ristolainen, M., Maijala, R. & Eloranta, S. 2020. Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. Uusikaupunki: Tyks Psykiatria, Tyks Vakka-Suomen sairaala, Turun ammattikorkeakoulu. <https://doi.org/10.23996/fjhw.95051>. 29.11.2023.
- Ronkainen, S. & Karjalainen, A. Lapin yliopisto. 2008. Sähköä kyselyyn! Web-kysely tutkimuksessa ja tiedonkeruussa. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- Pohjois-Karjalan hyvinvointialue. 2024a. Vastaanotot. <https://www.siunsote.fi/vastaanotot>. 17.1.2024.
- Pohjois-Karjalan hyvinvointialue. 2024b. Terveysasemien vastaanotot. <https://www.siunsote.fi/terveysasemien-vastaanotot>. 17.1.2024.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2010. Toimiva terveyskeskus vahvistaa perusterveydenhuoltoa. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72730/URN%3ANBN%3Afi-fe201504223471.pdf?sequence=1>. 17.1.2024.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023. Sosiaali- ja terveyskeskukset. <https://stm.fi/terveyskeskukset>. 17.1.2024.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2024. Palvelujen saatavuus ja jatkuvuus. <https://thl.fi/aiheet/sote-palvelujen-johtaminen/kehittyva-palvelujarjestelma/palvelujen-saatavuus-ja-jatkuvuus-> 17.1.2024.
- Tietoarkisto. 2023. Kyselylomakkeen laatiminen. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>. 29.11.2023.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta, näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere university press.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf). 29.11.2023.
- Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. 2020. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.
- Valli, R. 2018a. Aineiston keruu kyselylomakkeella. Teoksessa Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 92–116.

- Valli, R. 2018b. Vastausten tulkinta määrällisessä tutkimuksessa. Teoksessa Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analysointimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 261–275.
- Vartia, M., Gröndahl, M., Joki, M., Lahtinen, M. & Soini, S. 2012. Haastavat tilanteen esimiestyössä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Viitala, R. 2007. Esimiehestä coach. Teoksessa Räsänen, M. (toim.). Coaching ja johtajuus. Helsinki: Edita, 77–98.
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum pro.

## Kyselylomake

### Webropol-kyselylomake

Tutkimuskysely on osa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen YAMK opinnäytetyötä, jonka aiheena on käsitellä **perusterveydenhuollon terveysasematyön etäjohtamisen haasteita, ja tutkimuskyselyn avulla kartoitetaan esihenkilöiden työssä kohtattuja haasteita, keinoja sekä tuen tarpeita**. Tutkimuskyselyyn vastaaminen tapahtuu Webropol-kyselylomakkeella, vastaaminen toteutuu anonyymina ja tuloksia käsitellään luotettavasti. Tutkimuksesta saatua aineistoa käytetään opinnäytetyön lisäksi Siun soten esihenkilöiden johtamisen kehittämiseksi, ja aineiston tulokset ovat käytettävissä toimeksiantajalla: Siun sote, Pohjois-Karjalan hyvinvointialue.

Tutkimuskysely on tarkoitettu kaikille Siun soten perusterveydenhuollon terveysasemien esihenkilöille. Haastattelukysymykset on lähetetty sähköpostitse xx.xx.xxxx. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10-15 minuuttia. Kysely on auki xx.xx.xxxx klo xx:xx asti, jonka jälkeen siihen ei voi enää vastata.

Lisätietoja:

Taru Rätty

Karelia ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK

[taru.raty@edu.karelia.fi](mailto:taru.raty@edu.karelia.fi)

Vastaamalla olet mukana luomassa merkityksellistä tietoa työn kehittämisen tueksi, kiitos käyttämästäsi ajastasi tutkimuskyselyyn vastatessasi!

## Kyselytutkimus

### Taustakysymykset:

1) Valitse työnkuvaasi lähinnä oleva työtehtävä

- Esihenkilötyö yhdessä yksikössä
- Esihenkilötyö useammassa, kuin yhdessä yksikössä

2) Valitse alla olevista omaan työnkuvaan lähimmäiseksi kohdistuva vaihtoehto

- Johdan yhtä perusterveydenhuollon terveystaseman yksikköä täysin lähi-johtamalla
- Johdan yhtä perusterveydenhuollon terveystaseman yksikköä osin lähi-johtamalla, osin etäyhteyden avulla.
- Johdan useampaa, kuin yhtä perusterveydenhuollon terveystaseman yksikköä Siun sotessa käyden jokaisessa yksikössä tiettyinä sovittuina ajankohtina säännöllisesti, ja tämän lisäksi tavoitettavissa etäyhteydellä.
- Johdan useampaa, kuin yhtä perusterveydenhuollon terveystaseman yksikköä Siun sotessa hoitaen päivittäisen johtamisen käyden yksiköissä tarpeen mukaan / satunnaisesti, pääosin etäyhteydellä.
- Johdan useampaa, kuin yhtä perusterveydenhuollon terveystaseman yksikköä Siun sotessa hoitaen päivittäisen johtamisen etäyhteydellä.

**Etätyön johtaminen:**

3) Etäjohtaminen perusterveydenhuollon terveysaseman vastaanotoilla

(Vastausvaihtoehdot: 1=Täysin eri mieltä, 2=osittain eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=osittain samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä)

**(Jana, josta valita)**      1                      2                      3                      4                      5

Olen saanut riittävästi koulutusta ja/tai perehdytystä etäjohtamiseen.

Koen, että hallitsen etäjohtamisen riittävän hyvin päivittäisessä johtamisessa.

Osaan toimia muuttuvissa tilanteissa ongelmattomasti etäyhteyden avulla.

Koen, että haastavien tilanteiden käsitteleminen on etänä mahdollista käsitellä yhtä hyvin tuloksin, kuin kasvokkain käydyissä keskusteluissa.

Olen kokenut esihenkilönä työmotivaation lisääntyneen etäjohtamisen lisääntyä.

Koen, että hallitsen haastavien tilanteiden puheeksi oton etäyhteydellä hyvin.

Koen, että esihenkilön luotettavuus ei ole vähentynyt etäjohtamisen lisääntyä.

Työkulttuuri on muuttunut etätyön lisääntyä käskyttävästä johtamistyylistä tiimin valmentavaan johtamistapaan.

Työajan hallinta etätyössä onnistuu sujuvasti.

Etätyö vähentää työn kuormaa.

Koen, että etäjohtaminen on yhtä tuloksellista lähijohtamista kuin työyksikössä kasvokkain tehty päivittäisjohtaminen.

Koen, että etäjohtaen yhteistyö työyksikön kanssa on sujuvaa.

Pyrin päivittäin vapaamuotoiseen keskusteluun työyksikön tai työntekijöiden kanssa.

Sosiaalinen kanssakäyminen työyksikön kanssa on lisääntynyt etätyön myötä.

Etätyö on lisännyt yksinäisyyden ja eristäytyneisyyden tunnetta.

4) Esihenkilön työnkuva on muuttunut etätyön lisääntyä.

Arvioi 1-10 asteikolla oman mahdollisen etätyön mielekkyys

1 (ei mieluista työtä) -> 10 (työ on erittäin mieluista omassa työnkuvassa)

1   2   3   4   5   6   7   8   9   10

**(jana, josta valita)**

**Haastavien tilanteiden johtaminen:**

5) Arvioi alle asteikolla 1-5 haastavien tilanteiden määrää työyksikössäsi viimeisen 12kk aikana, joka on vaatinut esihenkilön puuttumisen.

1) ei yhtään haastavaa tilannetta      2) 1-2 haastavaa tilannetta, joka on vaatinut esihenkilönä tilanteeseen puuttumisen      3) 3-4 haastavaa tilannetta, joka on vaatinut esihenkilönä tilanteeseen puuttumisen      4) 5-6 haastavaa tilannetta, joka on vaatinut esihenkilönä tilanteeseen puuttumisen      5) enemmän kuin 6 haastavaa tilannetta, joka on vaatinut esihenkilönä tilanteeseen puuttumisen.

**(jana, josta valita)**      1                      2                      3                      4                      5

6) Arvioi alle asteikolla 1-5 haastavien tilanteiden määrää työyksikössäsi viimeisen 12kk aikana, **joka on käsitelty ja hoidettu etäyhteyden avulla.**

1) ei yhtään haastavaa tilannetta      2) 1-2 haastavaa tilannetta, joka on vaatinut esihenkilönä tilanteeseen puuttumisen      3) 3-4 haastavaa tilannetta, joka on vaatinut esihenkilönä tilanteeseen puuttumisen      4) 5-6 haastavaa tilannetta, joka on vaatinut esihenkilönä tilanteeseen puuttumisen      5) enemmän kuin 6 haastavaa tilannetta, joka on vaatinut esihenkilönä tilanteeseen puuttumisen.

**(jana, josta valita)**      1                      2                      3                      4                      5

7) Haastavien tilanteiden käsitteleminen perusterveydenhuollon terveysaseman vastaanotoilla esihenkilötehtävissä

(Vastausvaihtoehdot: 1=Täysin eri mieltä, 2=osittain eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=osittain samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä) (raksi/pallo valitsemaan vastausvaihtoehtoon)

**(raksi/pallo valitsemaan vastausvaihtoehtoon)**      1                      2                      3                      4                      5

Hallitsen hyvin haastavien tilanteiden käsittelyn työntekijöiden kanssa etäyhteydellä.

Olen hoitanut haastavan tilanteen viipymättä tilanteen tullessa esille.

Olen hoitanut haastavan tilanteen hyvällä lopputuloksella.

Etäyhteydellä käyty keskustelun lopputulos on yhtä hyvä kuin kasvokkain käydyssä keskustelussa.

Koen haastavien tilanteiden puheeksi oton haasteellisempänä, kun asia hoidetaan etäyhteydellä.

Haastavien tilanteiden ennakoivien merkkien havaitsemisen ajoissa on haasteellisempänä etänä kuin kasvotusten tavatessa.

Etäyhteydellä viestinnässä on enemmän haasteita kuin kasvokkain käydyssä keskustelussa.

Etäyhteydellä työntekijän tunteita tai stressaantuvuutta työhön on vaikeampi havainnoida ennakoivasti kuin työyksikössä tavattuihin työntekijöihin.

8) Oletko havainnut etänä käydyssä esihenkilön ja työntekijän välisessä keskustelussa seuraavia? **Voit valita yhden tai useamman**

A) vapaamuotoisempaa keskustelua kuin kasvokkain käydyssä keskustelussa

B) "protokollan mukaisempaa" keskustelua kuin kasvokkain käydyssä keskustelussa

C) tilanteen, jossa työntekijä keskeyttää haastavan tilanteen keskustelun katkaisemalla etäyhteyden tai olematta vastaamatta kysymykseen

D) asian käsittelyn jäävän keskeneräiseksi

E) asian käsittely helpommin loppuun käsitellyksi kuin kasvokkain käydyssä keskustelussa

F) työntekijän vastavuoroisuus keskustelussa heikompaan kuin kasvokkain käydyssä keskustelussa

G) työntekijän vastavuoroisuus keskustelussa aktiivisempänä kuin kasvokkain käydyssä keskustelussa

H) elekielen puuttumisen

I) muuta, mitä? \_\_\_\_\_



9) Parhaiten koettu viestinnän keino haastavan tilanteen puheeksi otossa etäjohtamisessa, **valitse parhaiten kokemasi vaihtoehto.**

A) varhainen puheeksi otto

B) kasvokkain käyty keskustelu, kun siihen tulee seuraavan kerran tilaisuus

C) etänä käyty keskustelu työntekijälle parhaiten sopivalla keinolla

D) muu, mikä? \_\_\_\_\_

**Esihenkilöiden tuen tarve etäjohtamisen tukena:**

10) Perusterveydenhuollon terveysasemien vastaanottojen esihenkilöiden kokemus johtamisen tukemiseen organisaatiolta tai omalta esihenkilöltään.

(Vastausvaihtoehdot: 1=Täysin eri mieltä, 2=osittain eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=osittain samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä)

<b>(raksi/pallo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>valitsemaan vastausvaihtoehtoon)</b>					

Saan esihenkilöltä riittävästi tukea ammattitaitoni ylläpitämiseksi.

Esihenkilöni mahdollistaa lisäkouluttautumisen tarpeen mukaisesti.

Organisaatio järjestää riittävästi tarvittavia koulutuksia esihenkilöille.

Esihenkilö rohkaisee kokeilemaan uusia tapoja tehdä työtä.

Esihenkilö huomioi minua säännöllisesti.

Tavoitan esihenkilön aina tarvittaessa.

Saan riittävästi palautetta esihenkilöltäni.

Esihenkilö viestii säännöllisesti ajankohtaisista asioista.

Tiedän miten saan esihenkilön tavoitettua etäjohtamiseen tukea tarvitessani.

Tiedän miten esihenkilöni seuraa tuloksiani.

Tiedän milloin voin pyytää esihenkilöltäni tai organisaatiosta tukea tilanteiden käsittelemiseen.

Esihenkilöni tukee minua riittävän hyvin tilanteiden hoitamisessa tarvittaessa.

Koen, että tarvitsen digitaalisten toimintojen käyttöön apua tai ohjausta.

11) Millaisia tukea koet tarvitsevasi omalta esihenkilöltä tai organisaatiolta etäjohtamiseen työssäsi?

**Vapaa sana:**

## Saateviesti

Hei. Lähestyn teitä Siun soten terveysasemien osastonhoitajia tutkimuskyselyllä, jonka linkki on sähköpostin lopussa.

Tutkimuskysely on osa sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen Ylemmän ammattikorkeakoulun opintojeni opinnäytetyötä, jonka aiheena on käsitellä perusterveydenhuollon terveysasematyön etäjohtamisen haasteita. Tutkimuskyselyn avulla kartoitetaan esihenkilöiden työssä kohdattuja haasteita, keinoja sekä tuen tarpeita.

Ystävällisesti pyydän Teitä terveysasemien osastonhoitajia vastaamaan tähän sähköpostilla välitettyyn kyselyyn, jolloin tutkimuskyselyyn vastaaminen tapahtuu Webropol-kyselylomakkeella. Vastaaminen toteutuu anonymina ja tuloksia käsitellään luotettavasti. Tutkimuksesta saatua aineistoa käytetään opinnäytetyön lisäksi Siun soten esihenkilöiden johtamisen kehittämiseksi, ja aineiston tulokset ovat käytettävissä toimeksiantajalla: Siun sote, Pohjois-Karjalan hyvinvointialue. Tutkimuskysely on tarkoitettu kaikille Siun soten perusterveydenhuollon terveysasemien esihenkilöille. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10-15 minuuttia ja kysely on auki 31.08.2023 klo 23:59 asti, jonka jälkeen siihen ei voi enää vastata.

Terveisin Taru Rätty, opinnäytetyön tekijä. Lisätietoja voi tiedustella alla olevasta sähköpostista.

Karelia ammattikorkeakoulu Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen  
YAMK  
taru.raty@edu.karelia.fi

Vastaamalla olet mukana luomassa merkityksellistä tietoa työn kehittämisen tueksi, kiitos käyttämästäsi ajastasi tutkimuskyselyyn vastatessasi!