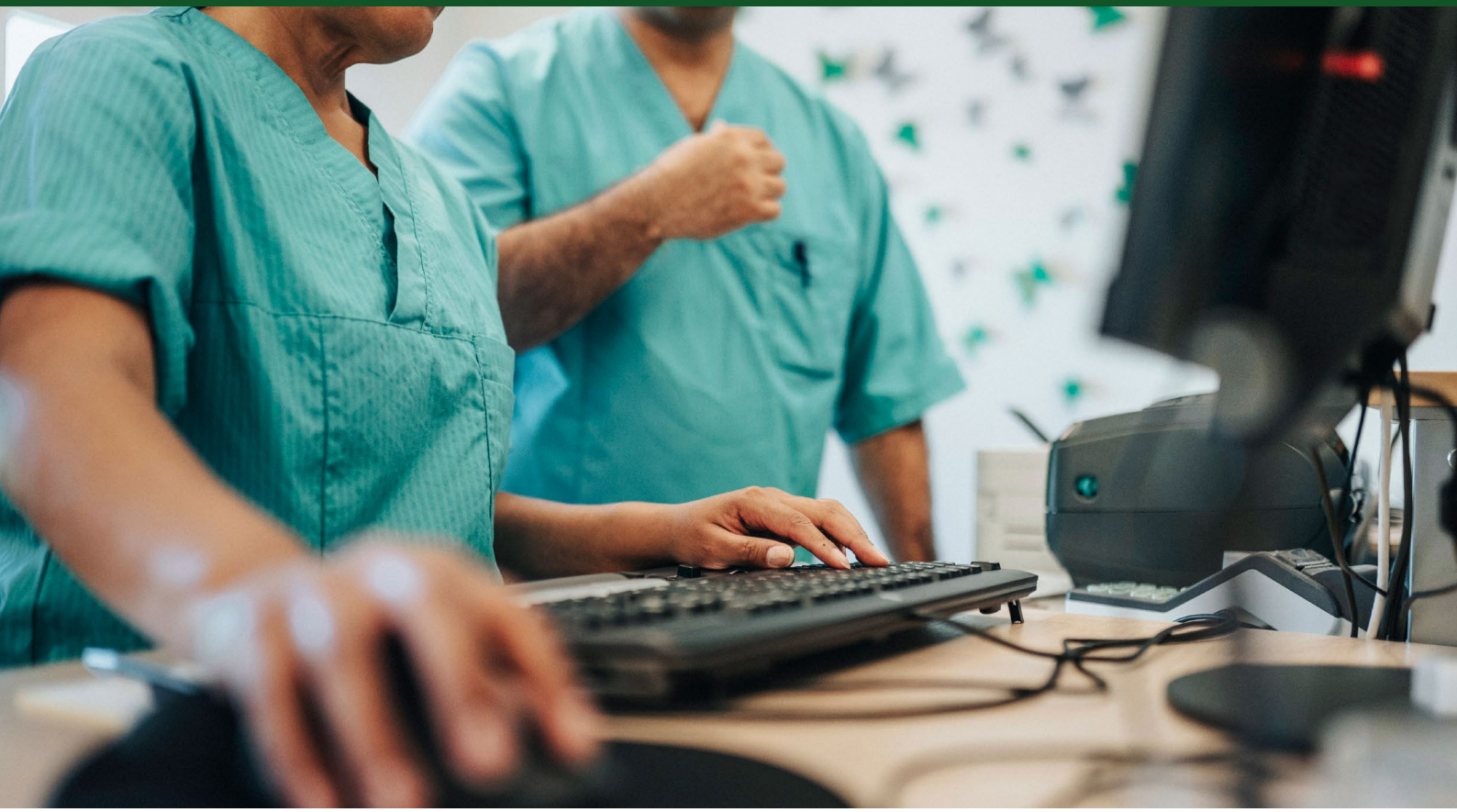
thl Päätösten tueksi
Suosituksia tutkitun tiedon pohjalta poliittisen päätöksenteon ja tiedolla johtamisen tueksi
5/2026



Kohti hyvää e-johtajuutta: Konkreettisia keinoja sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöille

Digitalisaation jatkuva kehitys muokkaa sosiaali- ja terveydenhuollon työtä sekä johtamisen vaatimuksia. Tässä julkaisussa esitellään eLead-hankkeen tutkimukseen perustuvat ‘hyvän e-johtajuuden käytännöt’, jotka tarjoavat esihenkilöille konkreettisia ja käytännönläheisiä keinoja päivittäiseen digitaalisen työn johtamiseen.

Tiivistykset hyvän e-johtajuuden käytännöistä

1. **Tue ammattilaisten digitaalisen osaamisen kehittymistä.**
2. **Varmista riittävät resurssit digitaaliseen työhön.**
3. **Panosta selkeään digitaaliseen viestintään ja tiedon jakamiseen.**
4. **Edistä hyvinvointia ja osallisuutta digitaalisessa työssä.**
5. **Johda digitaalista kehittämistä suunnitelmallisesti.**

”

Digitaalinen muutos onnistuu, kun oppiminen on yhteinen mahdollisuus.”

Esihenkilönä vahvistat digitaitoja käytännössä

Digitalisaation myötä sosiaali- ja terveydenhuollon työ ja siihen tarvittava osaaminen muuttuvat jatkuvasti. Esihenkilön tulee varmistaa riittävä perehdytys digitaalisiin palveluihin ja välineisiin sekä mahdollisuudet osaamisen ylläpitoon – ammattilaiset odottavat myös aikaa digitaitojen harjoitteluun.

Osaamisen johtaminen edellyttää kykyä tunnistaa yksilöllisiä tarpeita: digitaidot, oppimistyylit ja harjoitteluun tarvittava aika vaihtelevat, eikä niitä voi päätellä esimerkiksi iästä. Kun ilmapiiri sallii etenemisen omaan tahtiin, myös tuen tarpeet ja vahvuudet tulevat näkyviin.

Esihenkilöltä edellytetään myös itseltään ymmärrystä digitaalisen työn sisällöistä ja välineistä, jotta hän pystyy tukemaan osaamisen kehittymistä. Näin hän voi edistää toimivia ratkaisuja työympäristössään ja tarvittaessa auttaa tiimiään käytännössä.

Osa-alue 1: Tue ammattilaisten digitaalisen osaamisen kehittymistä

1.1. Digitaalisen osaamisen ymmärtäminen ja tavoitteellinen arviointi

- Seuraa organisaation linjauksia digitaalisen työn osaamistarpeista (esim. organisaation digitalisaatiostrategia, tietoturvaohjeistus ja järjestelmätoimittajilta tulevat muutokset) ja varmista, että tiimin osaamista kehitetään niiden mukaisesti.
- Ylläpidä omaa oppijan roolia digitaalisissa ratkaisuissa tunnistamalla omat oppimistarpeesi, asettaen vuosittaiset osaamistavoitteet ja reflektoiden oppimaasi (esim. kehityskeskustelussa oman esihenkilösi kanssa). Varaa aikaa itsenäiseen harjoitteluun, koulutuksiin ja testiprosesseihin.
- Ylläpidä yhteistyötä organisaatiosi osaamisen kehittämisen tukiverkostojen kanssa tapaamalla esim. pääkäyttäjiä, tukihenkilöitä, digivastaavia tai järjestelmätoimittajia.
- Kartoita tiimin digitaidot, asenteet ja yksilölliset osaamistarpeet eri menetelmiä hyödyntäen (esim. itsearvio, esihenkilön arvio, arviointi- ja kehityskeskustelut, kyselyt/mittarit). Seuraa myös osaamisen kehittymistä säännöllisesti sovitun syklin mukaan ja käyttöönottojen yhteydessä tiheämmin, ja kohdenna tukea ja koulutusta arvioinnin perusteella.
- Aseta yhdessä ammattilaisten kanssa realistiset ja konkreettiset tavoitteet digitaalisen osaamisen kehittämiselle (esimerkiksi kehityskeskusteluissa) ja seuraa niiden toteutumista säännöllisesti



1.2. Rakenteiden järjestäminen digitaalisen osaamisen kehittämiselle

- Suunnittele ja ohjaa tiimin digitaalisen osaamisen pitkäjänteistä kehittämistä. Määritä selkeät oppimispolut yhteistyössä organisaation osaamisen kehittämisestä vastaavien tahojen kanssa, huomioi digitaalisen osaamisen vahvistaminen rekrytoinneissa ja viesti tiimin koulutustarpeista ylemmälle johdolle.
- Varmista yhteistyössä organisaation osaamisen kehittämisestä vastaavien tahojen kanssa, että tiimillä on toimiva ja selkeä digitaalisen osaamisen perehdytys- ja koulutusmalli, joka sisältää monipuolisen koulutustarjonnan osaamisen kehittämiseksi.
- Kartoita säännöllisesti tiimistä halukkaita digitaalisen työn vastuuhenkilöitä ja määritä heidän kanssaan selkeät vastuualueet, kuten digiohjeiden laatiminen ja päivittäminen sekä kollegoiden tukeminen arjessa. Tue digivastaavien roolia varaamalla riittävästi työaikaa tehtävään sekä mahdollistamalla osallistuminen koulutuksiin, kehittämishankkeisiin ja urakehityskeskusteluihin. Varmista, että tiimi tuntee digivastaavat ja heidän roolinsa. Tarkista vastuut, resurssit ja halukkuus tehtävään vähintään vuosittain tai muutosten yhteydessä.
- Ole säännöllisesti läsnä arjessa, jotta voit tukea ammattilaisia digitaaliseen osaamiseen liittyvissä haasteissa ajantasaisesti.
- Varmista, että ammattilaisilla on asianmukaiset ja riittävän rauhalliset olosuhteet digitaalisten ratkaisujen opetteluun tiimin toimintaympäristö huomioiden.
- Järjestä tiimille säännöllisiä yhteisiä oppimisen hetkiä digitaalisen osaamisen vahvistamiseksi tai delegoi tehtävä digivastaavalle. Valitse yhdessä tiimin kanssa sopivia oppimisen muotoja, kuten oppimistuokioita, digiklinikoita, käytännön harjoituksia, pienryhmä- ja parityöskentelyä, testialustoja, demoja tai kehittämispäiviä.
- Tee yhteistyötä varmistaaksesi, että tiimillä on selkeät ohjeet ja oppimateriaalit myös itseopiskeluun digitaalisessa työssä. Pyydä palautetta ohjeiden ja materiaalien selkeydestä ja testaa niiden toimivuutta käytännössä.
- Hyödynnä organisaation määrittelemää digitaaliseen työhön liittyvien ohjeiden päivitysprosessia ja osallistu tarvittaessa ohjeiden kehittämiseen tuomalla esiin tiimin kokemuksia ja havaintoja. Varmista, että tiimin työssä noudatettavat ohjeet ovat ajantasaiset, selkeät ja hyödynnettävissä organisaation ohjauksen mukaisesti.
- Jalkauta ajantasaiset digitaalista työtä koskevat ohjeet osaksi arkea yhdessä digivastaavien kanssa. Sisällytä ohjeet perehdytykseen ja varmista kriittisten ohjeiden omaksuminen varmista kriittisten ohjeiden omaksuminen seuraamalla ohjeiden noudattamista ja tarjoamalla tarvittaessa lisäohjausta.

Tiimi rohkaistuu kehittämään digitaitojaan, kun oppimiselle annetaan aikaa ja tilaa.



1.3. Digitaalisen osaamisen kehittymistä ja oppimista tukevan ilmapiirin luominen

- Luo turvallinen ja kannustava oppimisilmapiiri normalisoimalla osaamisen keskeneräisyys, kuuntelemalla ammattilaisten huolia ja korostamalla, että virheet ovat luonnollinen osa oppimista. Rohkaise kokeilemaan digitaalisia ratkaisuja myös keskeneräisellä osaamisella ja tue etenemistä pienin askelin sekä yhdessä oppimalla.
- Salli ammattilaisten digitaalisen osaamisen kehittyminen eri tahdissa ja varmista, ettei hitaammin oppivia sivuuteta tai leimata. Huolehdi samalla, että tiimi etenee kohti yhteisiä osaamistavoitteita ja saavuttaa ne sovitussa aikataulussa.
- Tee digitaalisen osaamisen edistyminen näkyväksi antamalla positiivista, konkreettista ja kehittävää palautetta digitaalisessa työssä suoriutumisesta. Toteuta tätä säännöllisesti tiimipalavereissa sekä henkilökohtaisesti kehitys- ja 1:1-keskusteluissa.
- Jaa omia, myös keskeneräisiä, digitaalisuuteen liittyviä oppimiskokemuksiasi ja edistä niiden kautta myönteistä ilmapiiriä osaamisen kehittämiseen.
- Mahdollista tilanteita, joissa tiimi voi ideoida, testata, tutkia, oppia ja arvioida digitaalisia ratkaisuja yhdessä. Varmista vertaisoppiminen ja kokemusten jakaminen myös eri tiimien välillä tekemällä yhteistyötä muiden esihenkilöiden kanssa.
- Edistä tiimin motivaatiota digitaalisten ratkaisujen käyttöön tekemällä niiden hyödyt näkyviksi ja merkityksellisiksi. Sanoita konkreettiset ja realistiset vaikutukset ammattilaisten työhön sekä asiakkaiden ja potilaiden saamiin palveluihin.



Huolehdit laadukkaan työn edellytyksistä

Digitaaliset tehtävät vievät yhä enemmän aikaa ammattilaisten päivittäisessä työssä ja saattavat lisätä kokonaistyökuormaa. Esihenkilöiden tehtävänä on tunnistaa mahdollinen kuormitus ja varmistaa, että työntekijöillä on riittävästi aikaa ja välineitä digitaaliseen työhön. Ammattilaiset odottavat, että esihenkilöt asettavat realistiset rajat digityölle sekä määrittelevät selkeät käytännöt työajan ja tehtävien priorisointiin. Käytännössä tarvitaan siis työajan riittävyyden huomioimista sekä toimivien ohjelmistojen ja teknisen tuen tarjoamista – näin hallitaan ja vähennetään kuormitusta.

Osa-alue 2: Varmista riittävät resurssit digitaaliseen työhön

2.1. Realistinen määrä digitaalista työtä realistisessa ajassa

- Tunnista, että vaikka osan digitaalisista ratkaisuista odotetaan tuovan helpotusta ammattilaisten työhön, ne voivat myös lisätä kuormitusta. Siksi seuraa digitaalisen työn mahdollista kuormitusta (esim. hyödyntämällä kohdassa 5.1a–e kuvattujen vaihtoehtoisten tapojen tarjoamaa seurantatietoa digitaalisen työn kulusta sekä seuraamalla ylitöitä ja selvittämällä, johtuuko ne digitaalisesta työstä). Säädä tarvittaessa työkuormaa vähentämällä ja keventämällä muita tehtäviä. Sano ääneen ammattilaisille, että ylitöitä digitaalisten tehtävien vuoksi ei odoteta, ja auta tarvittaessa tehtävien priorisoinnissa, jotta työstä suoriudutaan sovitun työajan puitteissa.
- Varmista, että tiimin digitaalisen osaamisen kehittämiselle on varattu riittävästi työaikaa. Tämä voi sisältää erikseen suunnitellut ajankohdat ohjeiden, koulutusmateriaalien ja tallenteiden läpikäymiseen, jotta perehtyminen ei jää ammattilaisen oman ehtimisvastuun varaan ja toteutuu ilman työkuormituksen kasvua.
- Hyödynnä työvuorosuunnittelussa kohdassa 5.1a–e kuvattujen vaihtoehtoisten tapojen tarjoamaa seurantatietoa digitaalisen työn vaatimasta ajasta. Tiedon perusteella mitoita työaika realistisesti vastaamaan digitaalisen asiakas-/potilastyön ja muiden digitaalisten työtehtävien vaatimaa aikaa.
- Jos tiimissäsi on digitaalista asiakas-/potilastyötä tekeviä ammattilaisia, arvioi yhdessä ammattilaisten kanssa, millainen määrä digitaalisia kontakteja eri asiakkaiden/potilaiden kanssa on tavoiteltavaa ja realistista työvuoron aikana.
- Jos tiimissäsi on hybridityönä digitaalista asiakas-/potilastyötä tekeviä ammattilaisia (esim. työ sisältää sekä etävastaanottoja että perinteisiä läsnäpalveluita), keskustele ammattilaisten kanssa mahdollisista

tarpeista ehkäistä hybridimuotoisen asiakas-/potilastyön pirstaleisuutta. Mahdollista ammattilaisille oman työn, työpäivän ja hybridityön suunnittelu ja tarjoa tarvittaessa tukea ja ohjausta (erityisesti uusille työntekijöille). Voit tarvittaessa linjata osana työvuorosuunnittelua, milloin tehdään digitaalista asiakas-/potilastyötä ja milloin läsnäpalveluita.

- Laadi tiimillesi toimintasuunnitelma resurssien uudelleenjakamiseksi pitkittyneisiin digitaalisen työn poikkeustilanteisiin (esim. digitaalisen asiakas-/potilastyön ruuhkahuiput, tekniset häiriöt, poissaolot), jossa määritellään, miten tehtäviä voidaan siirtää tai karsia. Lyhyet poikkeamat hoidetaan osana päivittäisjohtamista.

2.2. Laitteiden* järjestäminen digitaaliseen työhön

* fyysiset työvälineet kuten tietokoneet, näytöt, telakat, näppäimistöt, hiiret, tabletit ja työpuhelimet sekä oheislaitteet kuten web-kamerat ja kuulokemikrofonit.

- Arvioi tiimin laitetarpeita säännöllisesti ja vie havainnot organisaation hankinta- ja taloussuunnittelua tekeville tahoille. Perusta arviointi laitteiden määrään, ikään ja suorituskykyyn, ammattilaisten havaintoihin esimerkiksi työn sujuvuudesta ja ergonomiasta ko. laitteella sekä digitaalisen työn vaatimuksiin. Huomioi laitetarpeet myös silloin, kun tiimiin suunnitellaan kokeiluja tai käyttöönottoja.
- Ohjaa ammattilaiset käyttämään organisaation virallista tukikanavaa laitevikojen ilmoittamiseen. Tiimin työn sujuvuuden tueksi voit tarvittaessa yhdessä digivastaavan kanssa kerätä palautetta laitteiden toimivuuden ongelmista (kuten hitaus, yhteysongelmat, kaatuvat sovellukset jne.) esimerkiksi keskustelemalla näistä tiimipalaverissa. Havaitut viat ja palaute voidaan tarvittaessa koota yhteen, ensisijaisesti tukikanavaan tehtyihin ilmoituksiin perustuen, ja toimittaa laitteista vastaavalle taholle jatkokäsittelyyn. Varmista, että tiimissä tunnistetut mahdolliset laajemmat laiteongelmat tulevat näkyviksi ja etenevät käsiteltäväksi sekä tiedota tiimille asioiden etenemisestä.
- Varmista, että tiimillä on selkeä ja helposti saatavilla oleva ohje “Mitä teen, jos laite ei toimi?”, ja että ammattilaiset osaavat toimia ohjeen mukaisesti. Laadi ohje tarvittaessa yhdessä organisaation tukipalveluiden tai tiimin digivastaavan kanssa.
- Huolehdi yhdessä nimetyn digivastaavan tai organisaation muiden vastuutahojen kanssa, että kaikkien laitteiden ja ohjelmistojen ajantasaiset päivitykset tehdään sovitusti, huomioiden erityisesti tietoturva-, asiakas-/potilasturvallisuus- ja yhteensopivuusvaatimukset. Hyödynnä tässä organisaation tarkistuslistaa. Ohjeista tiimiä päivityksistä, jotka heidän on itse tehtävä (esim. mobiilisovellusten päivitys).

Digitaalinen työ sujuu kevyemmin, kun tieto on helposti saavutettavissa ja tuki läsnä.

2.3. Teknisen tuen järjestäminen/turvaaminen

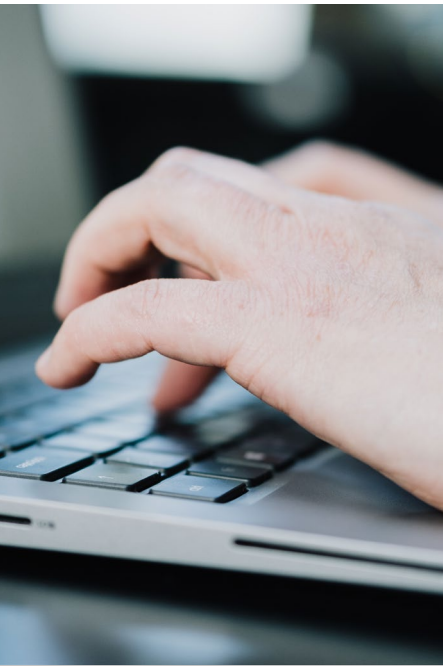
- Pyri vaikuttamaan siihen, että tekninen tuki on alusta lähtien mukana uuden digitaalisen ratkaisun käyttöönoton suunnittelussa, jotta tiimin työhön liittyviin teknisen tuen tarpeisiin voidaan varautua ja suunnitella tukitoimet.
- Varmista, että kaikki teknisen tuen kanavat ja yhteystiedot (esim. tukilinja, tikettijärjestelmä, häiriötilanneohjeet) ovat koottuna yhteen helposti löydettävään paikkaan, kuten tiimin viestintäalustan kanavalle, joka on kaikkien ammattilaisten tiedossa. Jos koontia ei ole tehty organisaatiotasolla, delegoi tehtävä esimerkiksi digivastaavalle.
- Huolehdi, että jos tiimissä koetaan teknisen tuen ongelmia ja resurssipuutteita (esim. tukeen ei saa yhteyttä, vasteajat ovat liian pitkät, tukipalvelun liian rajatut aukioloajat), ongelmat ja niiden käytännön seuraukset viedään eteenpäin tuen tarjoajille.
- Sovi digivastaavien kanssa, että heidän ensisijainen tehtävänsä teknisissä haasteissa (esim. kirjautumisongelmat ja perusvikojen selvittäminen) on kannustaa ammattilaisia hyödyntämään teknisen tuen ohjeita ja ratkaisemaan ongelmia niiden avulla. Mahdollista tarvittaessa työajan käyttö tilanteissa, joissa ongelma ei ratkea itsenäisesti mutta on ratkaistavissa digivastaavan avustuksella.

Viestinnällä tuet tiedon ja ohjeiden omaksumista

Digitaalinen työympäristö korostaa viestinnän merkitystä ammattilaisten arjessa. Esihenkilöiden tulee huolehtia, että ajankohtainen tieto ja ohjeistukset tavoittavat työntekijät oikea-aikaisesti ja ymmärrettävästi – ammattilaiset odottavat viestinnän kertovan myös muutosten taustat ja vaikutukset omaan työhön.

Selkeä digitaalinen viestintä edellyttää myös kanavien hallintaa ja tiedon luokittelua tärkeyden mukaan. Siten tärkeät ohjeistukset erottuvat muusta viestinnästä ja ammattilaiset pysyvät ajan tasalla vähemmällä kuormituksella.

Hajautetussa tai etätyössä on lisäksi hyvä tietää, milloin esihenkilö on tavoitettavissa ja kuinka nopeasti yhteydenottoihin voi odottaa vastausta.



Osa-alue 3: Panosta selkeään digitaaliseen viestintään ja tiedon jakamiseen

3.1. Tavoitettavuuden varmistaminen etätyössä tai hajautetussa työssä

- Sovi ammattilaisten kanssa ensisijaiset yhteydenottokanavat, kun tiimi toimii hajautetusti
- Varaa työkalenteristasi päivittäisiä tai viikoittaisia tavoitettavuusaikoja ammattilaisille (esim. päivittäinen 30 min ”avoin linja” tai viikoittaiset vastaanottoajat), jos tiimi toimii hajautetusti tai työskennellään etänä. Jaa kalenterisi tavoitettavuustiedot ammattilaisten nähtäville.
- Laadi ja viesti ammattilaisille etukäteen toimintasuunnitelma tilanteisiin, joissa sinuun tarvitaan kiireellinen yhteys (esim. kaksi soittoa peräkkäin tai soitto + viesti), ja nimeä sijainen niihin tilanteisiin, kun et ole itse tavoitettavissa.
- Tiedota tiimille viipymättä poissaoloistasi ja poikkeamista tavoitettavuudessasi sekä tarvittaessa sijaisjärjestelyistä silloin, kun ennalta ilmoittamasi työpiste tai aikataulu muuttuu.
- Sovi tiimin kanssa vastausajoista, kun sinuun otetaan yhteyttä sovittujen kanavien kautta, kuittaa yhteydenottopyyntö sen nähdessäsi ja palaa asiaan sovitussa ajassa (esim. saman tai seuraavan työpäivän aikana).

3.2. Digitaalinen tiedottaminen ja viestintä yleisesti työasioissa

- Kehitä digitaalisten kanavien viestintäosaamistasi esimerkiksi kouluttautumalla, kirkastamalla itsellesi omaa rooliasi viestijänä esihenkilötyössä ja pitämällä viestintäosaamisen kehittämistarpeet esillä vuosittaisissa kehityskeskusteluissa oman esihenkilösi kanssa. Digitaalisella viestintäosaamisella tarkoitetaan kykyä a) viestiä työasioista ammattilaisille selkeästi, jäsentäen myös monimutkaista tietoa ymmärrettävästi ja oikea-aikaisesti digitaalisissa kanavissa, b) hyödyntää tarkoituksenmukaisia digitaalisia kanavia ja viestinnän muotoja sekä c) ylläpitää vuorovaikutteisuutta digitaalisissa kanavissa.
- Varaa työaikaa henkilöstöviestinnälle ja huomioi, että muutostilanteissa siihen voi kulua enemmän aikaa. Suunnitelmallisuus tukee oman työsi hallintaa ja mahdollistaa selkeän ja ajantasaisen tiedonkulun tiimille.
- Sovi ammattilaisten kanssa kirjallisen viestinnän kanavat ja niiden käyttötarkoitukset sekä pitäydy sovituissa käytännöissä itse. Esimerkiksi sovi, että virallinen viestintä keskitetään yhteen pääkanavaan, kuten sähköpostiin, ja että pikaviestintäalustalle perustetaan kanava arjen kuulumisten vaihtamiseen ilman, että virallinen tieto häviää viestien sekaan.

- Vähennä hajaviestintää kokoamalla tiedotettavat asiat yhteen säännölliseen ja ennakoituun viestiin (esim. viikko- tai kuukausikatsaukseen) tai viikkokokoukseen/muistioon. Sovi tiimin kanssa, millainen tiedottamistapa palvelee tiimin työtä parhaiten.
- Hyödynnä kirjallisissa digitaalisissa tiedotteissa viestipohjaa, jossa asiat kerrotaan tiiviisti, kutsuvasti ja perustellusti. Käytä tarvittaessa viestinnän tehokeinoja (esim. otsikointi, tekstin tummennus, listat, kuvat, joskus myös kevyt huumori ;).
- Kohdenna viestejä tarpeen mukaan eri kohderyhmille (esim. eri ammattiryhmät ja vastuuhenkilöt) niin, että kukin saa työlleen olennaisen tiedon eikä toisaalta tarpeettomasti kuormiteta niitä, joita asia ei koske.
- Huolehdi, että virallinen tieto, kuten työhön liittyvät ohjeet, arkistoidaan yhteisesti sovittuun paikkaan (esim. organisaation sisäinen verkkoalusta) tiedon löydettävyyden varmistamiseksi. Pidä sisällöt ajantasaisina päivittämällä niitä säännöllisesti ja poistamalla vanhentunutta tietoa.
- Varmista, että etä- ja hybridikokouksista kirjataan olennaisimmat asiat muistioon ja että ne arkistoidaan sovittuun paikkaan, jotta tieto tavoittaa myös poissaolijat. Sovi tarvittaessa, että muistion laatiminen on tiimissä kiertävä vastuutehtävä. Hyödynnä kirjaamisen apuna mahdollisuuksien mukaan organisaatiossa hyväksyttyä tekoälyratkaisua.
- Hyödynnä etäkokouksissa ammattilaisten kanssa osallistavia menetelmiä, kuten chat-kommentointia, anonyymejä viestialustoja mielipiteen esittämiseksi, äänestyksiä, pienryhmähuoneita ja lyhyitä puheenvuorokierroksia, jotta etäkohtaamiset tukevat keskittymistä, osallistumista ja yhteistä työskentelyä.

Työn hajautuessa työhyvinvointi ja osallisuus tarvitsevat johtamistasi

Työhyvinvoinnin ja osallisuuden tukeminen korostuu digitaalisessa työssä, kun työtä tehdään yhä useammin hajautetusti ja vuorovaikutusta on kasvokkain vähemmän. Esihenkilöltä odotetaan läsnäoloa, kuuntelemista ja aitoa kiinnostusta työntekijöiden tilanteeseen esimerkiksi säännöllisten keskustelujen kautta. Tavoitettavuus ja mahdollisuus saada tukea arjen tilanteissa vahvistavat luottamusta ja vähentävät yksin jäämisen kokemusta.

Tiimin työhyvinvointia voi tukea myös edistämällä yhdenvertaisia ja joustavia etäkäytäntöjä, jotka huomioivat erilaiset työnkuvat ja mahdollistavat digitaalisen työn sujuvan tekemisen.



Osa-alue 4: Edistä hyvinvointia ja osallisuutta digitaalisessa työssä

4.1. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn seuraaminen ja tukeminen digitaalisessa työssä

- Muistuta ammattilaisia taukojen pitämisen tärkeydestä myös digitaalisessa työssä ja kannusta jokaista löytämään itselleen toimivia tapoja tauottaa ja rytmittää tehtäviä. Näytä esimerkkiä huolehtimalla myös itse omista tauoistasi ja työajoissa pysymisestä.
- Edistä ammattilaisten hyvää työergonomiaa digitaalisessa työssä arvioimalla tarvittaessa työterveyshuollon henkilöstön kanssa työpisteiden ja välineiden toimivuutta yhdessä ammattilaisten kanssa sekä rohkaisemalla taukoihin ja kevyeen liikkumiseen päivän aikana pois koneen ääreltä (ja esim. myös etäkokousten aikana).
- Seuraa ammattilaisten työhyvinvointia digitaalisessa työssä esimerkiksi seuraamalla ylitöitä ja ottamalla kuormitus herkästi puheeksi 1:1-keskusteluissa.
- Seuraa työsuojelun ja työterveyshuollon tekemiä riskikartoituksia digitaaliseen työhön liittyen sekä toteuta tiimissäsi työhyvinvointia tukevia toimenpiteitä niiden pohjalta.
- Mahdollista digitaalista asiakas-/potilastyötä tekevien ammattilaisten keskinäinen kokemusten vaihto hyödyntämällä organisaation olemassa olevia kanavia tai sopimalla uuden perustamisesta. Kutsu ammattilaisia tarvittaessa keskustelemaan ja kannusta avoimeen, matalan kynnyksen kokemusten vaihtoon, jossa voidaan jakaa esimerkiksi onnistumisia, kuormittavia tilanteita, kysyä neuvoa ja hyödyntää vertaistukea. Huolehdi, että toiminnassa huomioidaan tietosuoja ja ammatilliset pelisäännöt, ja tue keskustelun aktivoitumista tarvittaessa.

4.2. Vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden edistäminen digitaalisessa työssä

- Ole näkyvästi läsnä ammattilaisille ja osallistu säännöllisesti (esim. päivittäin/vähintään viikoittain) keskusteluihin sovituissa digitaalisissa kanavissa tervehtien, kommentoiden ja kannustaen silloin, kun tiimi työskentelee eri työpisteissä ja/tai etänä. Kysy itse aktiivisesti kuulumisia äläkä jää odottamaan ammattilaisten yhteydenottoa.
- Järjestä säännöllisesti etäyhteyksin toteutettavia tiimikohtaamisia ammattilaisten kanssa (esim. tilannekatsaukset, etäkahvit), joissa on tilaa myös epämuodolliselle keskustelulle, kun tiimi on hajautettu eri työpisteisiin ja/tai etätyöhön.
- Järjestä säännöllisesti lyhyitä 1:1-kohtaamisia ammattilaisten kanssa etäyhteydellä tai läsnätapaamisena, ja huolehdi, etteivät etätyötä tekevät ammattilaiset jää vähemmälle huomiolle esimerkiksi palautteessa, urakehityksessä tai tiedonkulussa.

- Varmista, että kaikki tulevat kuulluiksi etä- ja hybridikokouksissa esimerkiksi antamalla puheenvuoroja, kysymällä suoria kysymyksiä tai hyödyntämällä kierros- tai chat-käytäntöjä, jotta jokainen voi osallistua.
- Sovi yhdessä tiimin kanssa tarpeiden mukaan läsnätapaamisia ja kasvokkaista vuorovaikutusta, jos tiimissä tehdään etätyötä tai hajautettua työtä, ja huolehdi, että näihin osallistuminen on mahdollista.
- Huolehdi siitä, että tiimissä lisätään läsnätyöskentelyä tilanteissa, joissa yhteisöllisyyttä on erityisen tärkeää vahvistaa (esim. uuden työntekijän aloittaessa tai uuden toiminnan käynnistyessä), jos tiimissä tehdään etätyötä tai hajautettua työtä.
- Sovi yhdessä tiimin kanssa etävuorovaikutusta tukevista käytännöistä (esim. kameran käyttö etäkokouksissa) ja käy säännöllistä vuoropuhelua etävuorovaikutustapojen toimivuudesta.

4.3. Etätyöstä sopiminen

- Arvioi ja kirjaa ylös yhdessä ammattilaisten kanssa, missä työtehtävissä etätyö on mahdollista ja mitä muutoksia se edellyttää työn järjestelyiltä. Tee arviointi erityisesti muutostilanteissa, kuten työtehtävien, tiimin kokoonpanon tai digitaalisten ratkaisujen muuttuessa. Varmista, että etätyömahdollisuudet määräytyvät työtehtävien luonteen/soveltuvuuden perusteella ja että kriteerit ovat yhdenvertaiset kaikille ammattilaisille. Varmista myös, että ammattilaisilla on tehtäviin tarvittava osaaminen. Tee etätyöhön liittyvistä säännöistä läpinäkyviä ja konkreettisia tiimin kesken.
- Vie tarvittaessa viestiä organisaation johtoryhmään etätyölinjausten tarkastelemiseksi, jotta eri ammattiryhmillä on samanlaiset periaatteet etätyömahdollisuuksista, jos tehtävä ei edellytä aina läsnätyötä.
- Huolehdi, että kaikilla on mahdollisuus oman kiinnostuksen mukaan päästä tutustumaan sellaisiin työtehtäviin, joita tiimissä/organisaatiossa voi tehdä etänä, mahdollistamalla esimerkiksi työkierto.

Johda digipalveluiden muutosta määrätietoisesti

Digipalveluiden kehittäminen ja käyttöönotto edellyttää esihenkilöiltä aktiivista ja suunnitelmallista toimintaa. Esihenkilöiden odotetaan olevan perillä tiiminsä käytössä olevista digitaalisista ratkaisuista, ottavan vastuuta käyttöönottoprosessien johtamisesta ja mahdollistavan ammattilaisten osallistumisen suunnitteluun ja palautteen antamiseen.

Tavoitteena on varmistaa, että käyttöön otettavat palvelut ovat perusteltuja ja että kerättyä dataa hyödynnetään niiden seurannassa ja päätöksenteossa. Ammattilaiset näkevät digitaalisen työn kehittämisen ja muutoksen johtamisen esihenkilön ydintehtävinä, jotka edellyttävät johdonmukaisuutta, pitkäjänteisyyttä ja vastuullisuutta.



Osa-alue 5: Johda digitaalista kehittämistä suunnitelmallisesti

5.1. Digitaalisen työn kokonaisuuden ymmärtäminen ja seuranta

- Tunne tiimin keskeiset digitaaliset ratkaisut ja seuraa säännöllisesti tiimin digitaalista työtä (esim. työn sujuvuutta, työnkulkuja, työaikaa, kuormitusta) vaihtoehtoisilla tavoilla a–e. Muodosta kokonaiskuva hyödyntämällä sekä kokemustietoa että mitattua dataa ja käytä havaintoja tiimin työn tukemiseen, resursointiin ja kehittämiseen.

  a) Kerää kokemustietoa digitaalisista ratkaisuista ammattilaisilta tiimipalavereissa, 1:1-keskusteluissa ja kyselyillä. Huolehdi, että kokemuksia voi jakaa luottamuksellisessa ilmapiirissä. Hyödynnä ohjaavia kysymyksiä, kuten mikä toimii hyvin, mikä vie eniten aikaa, missä vaiheessa työ hidastuu, mikä kohta aiheuttaa eniten turhaa klikkailua tai järjestelmänvaihtoja.

  b) Hyödynnä järjestelmädataa (esim. lokitiedot, kirjautumisajat, työajanseurantaraportit, virheilmoitukset, digitaaliseen työhön liittyvät HaiPro-ilmoitukset, tietoturva- ja tietosuojapoikkeamat, jonot, asiakas- ja potilaspalautteet). Vie tarvittaessa tiedolla johtamisen edellyttämien mittarien kehittämistarpeet eteenpäin ylemmälle johdolle.

  c) Hyödynnä digitaalisen työn seurannassa ensisijaisesti ammattilaisten kokemuksia (käytäntö 5.1a) sekä olemassa olevaa järjestelmädataa (käytäntö 5.1b). Mikäli niiden perusteella ilmenee epäselvyyksiä, tunnistetaan kuormituksen kasvua tai meneillään on merkittävä muutostilanne, fasilitoi tarvittaessa lyhyitä ja selkeästi rajattuja ajankäyttöseurantoja. Pyydä tällöin ammattilaisia kirjaamaan erilaisiin digitaalisiin työtehtäviin kuluvaa aikaa helposti käytettävään, valmiiseen kevyeen pohjaan ja pyri pitämään seurannasta aiheutuva lisäkuormitus ammattilaisten työhön mahdollisimman pienenä. Perustele seurannan tarkoitus työn järjestelyjen kehittämisen näkökulmasta.

  d) Jalkaudu sovitusti ammattilaisten arkeen lyhyissä jaksoissa havainnoimaan digitaalista työtä ja sen eri vaiheita (esim. kirjaaminen, etäkontaktit, asiakkaiden ohjaus, etäkontaktien jälkityö, järjestelmässä navigointi, tiedonhaku). Viesti ammattilaisille, että havainnoinnin tarkoituksena ei ole valvonta, vaan työstä oppiminen, jotta pystyt olemaan paremmin tukena ammattilaisille ja vaikuttamaan työjärjestelyihin. Suhteuta toteutus käytettävissä oleviin resursseihin.

  e) Perehdy digitaaliseen työhön testaamalla ammattilaisten digitaalisia työtehtäviä (esim. testiasiakaspolku, mallikirjaus, etäkontaktin simulointi).

- Vertaile tiimin digitaalista työtä koskevia seurantatietoja organisaation muiden samankaltaisia tehtäviä hoitavien tiimien tietoihin tunnistaaksesi poikkeamat, hyvät käytännöt ja vertaisoppimisen mahdollisuudet. Edistä organisaation sisäisesti yhtenäisiä ja toimivia digitaalisen työn toimintamalleja.
- Varmista, että digitaalisen työn seurantatietoa käytetään läpinäkyvästi ja eettisesti. Sovi yhdessä ammattilaisten kanssa, miten ja miksi niitä seurataan ja miten tietoja hyödynnetään sekä käsittele tarvittaessa havaintoja yhdessä. Huolehdi, ettei mittareita käytetä ylikontrolloivassa tai rankaisevassa mielessä, vaan työn kehittämiseen ja kohtuullisen kuormituksen varmistamiseen.

5.2. Vastuun ottaminen johtajuudesta digitaalisen ratkaisun käyttöönotossa

- Sisäistä johtajan rooli oman tiimisi uuden digitaalisen ratkaisun käyttöönotossa ja ota vastuu kokonaisuuden johtamisesta. Ymmärrä, ettei sinun tarvitse tehdä kaikkea itse, vaan osaa myös delegoida tehtäviä eteenpäin.
- Seuraa digitalisaation kehitystä ja organisaation digitaalisia tavoitteita oman tiimisi työn näkökulmasta. Ylläpidä uteliaisuutta uusia digitaalisia ratkaisuja kohtaan ja pyydä tarvittaessa matalalla kynnyksellä apua ja tukea digitaalisten ratkaisujen ymmärtämiseen.
- Osallistu mahdollisuuksiesi mukaan uuden digitaalisen ratkaisun suunnitteluun, pilotointiin ja käyttöönottoon sekä tee tarvittaessa yhteistyötä projektitiimin tai tuotetoimittajan kanssa. Osallistumisen tarkoituksena on muodostaa ennakoivasti kokonaiskuvaa ratkaisun mahdollisista vaikutuksista tiimin työhön ja tarvittavista toimenpiteistä käyttöönoton onnistumisen edistämiseksi (esim. vaiheistus ja ajoitus siten, ettei päällekkäisiä muutoksia synny), ja siten valmistautua muutoksen johtamiseen omassa tiimissä.
- Edistä mahdollisuuksia ottaa uuden digitaalisen ratkaisun suunnittelu-, pilotointi- ja käyttöönottotiimeihin mukaan halukkaita tiimin ammattilaisia sekä kannusta myös kriittisemmin suhtautuvia osallistumaan ja tuomaan esiin kehittäviä näkökulmia. Mahdollista heille osallistumiseen tarvittava työaika.
- Varaa mahdollisuuksiesi mukaan käyttöönoton yhteydessä ammattilaisille lisäaikaa ja -resursseja uuden työtavan sisäistämiseen ja oppimiseen, huomioiden ammattilaisten erilaisen digitaalisen osaamisen ja mahdollisten teknisten ongelmien selvittelyyn kuluvan ajan. Voit esimerkiksi varata erillisiä perehtymisvuoroja ja priorisoida tehtäviä käyttöönoton aikana niin, että vain välttämättömät toteutetaan täysimääräisesti, jolloin muita tehtäviä voidaan keventää ja esimerkiksi ammattilaisen vastuulla olevia asiakas-/potilasmääriä vähentää. Huomioi käyttöönoton kriittiset kohdat työvuorojen ja vapaiden suunnittelussa sekä arvioi käyttöönoton edetessä, onko työaikaa tarpeen lisätä tai oppimisen edetessä vähentää, ja säädä työaikasuunnittelua tarvittaessa uudelleen. Tunnista ennakoivasti, että perehtymiseen käytettävä aika voi lisätä työkuormitusta peruspalvelun tuottamisen rinnalla, ja käsittele tämä tiimin kanssa etukäteen.

Tiimi onnistuu digitaalisen työn tehtävissä, kun tieto yhdistää, tuki rohkaisee ja onnistumiset innostavat eteenpäin.

- Seuraa käyttöönoton etenemistä moniulotteisesti (esim. työn sujuvuus, laatu, työaika, ammattilaisten kokemukset, asiakas- ja potilaspalautteet) ja tee tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä, kuten esimerkiksi ehdotuksia digitaaliseen ratkaisuun liittyvistä haasteista käyttöönottotiimille tai pohdi työn sujuvuuteen liittyviä ratkaisuja ammattilaisten kanssa.
- Varaa käyttöönottovaiheessa myös omasta kalenteristasi aikaa, jotta voit mahdollisuuksien mukaan jalkautua ammattilaisten työn rinnalle tukemaan ja opastamaan muutostilanteessa.

5.3. Viestiminen digitaalisen ratkaisun käyttöönotosta ja muutoksista

- Laadi tulevasta käyttöönotosta oma viestintäsuunnitelma, jotta voit jäsentää, miten välität saamasi olennaisen tiedon tiimille ennen käyttöönottoa, sen aikana ja jälkeen. Hyödynnä suunnitelmassa organisaation viestintäkäytäntöjä ja kohdassa 3.2 kuvattuja viestintätapoja.
- Kerää ammattilaisilta palautetta viestinnän ymmärrettävyydestä ja riittävyydestä sekä kehitä viestintää palautteen perusteella.
- Vie tietoa tiimin tarpeista ylöspäin, kun uuteen käyttöönottoon liittyvässä tiedonkulussa on aukkoja tai resursseja ei ole varattu tulevaan käyttöönottoon riittävästi.
- Sovi ammattilaisten kanssa menettelystä, jossa käyttöönottoon liittyviä tiedotteita seurataan sovitusta viestintäkanavasta ja että käyttöönoton kannalta välttämättömiin tilaisuuksiin ja koulutuksiin osallistuminen kuuluu työhön (ja osallistuminen mahdollistetaan työjärjestelyillä).
- Käsittele uudet käyttöönotot tai muut digitalisaatioon liittyvät muutokset erikseen tiimikokouksessa yhdessä ammattilaisten kanssa keskustellen ja varaa tälle riittävästi aikaa. Suunnittele kokouksen rakenne etukäteen ja tiedota siitä ammattilaisille, jotta he voivat valmistautua kysymyksineen ja näkemyksineen ja keskustelu etenee tehokkaasti.
- Huolehdi, että tiimillä on käytössään ajantasainen muutoskalenteri, josta näkyvät järjestelmämuutosten ja käyttöönottojen aikataulut. Kalenterin ylläpidosta voi vastata esimerkiksi digivastaava tai muu organisaation nimeämä taho. Varmista tiedon näkyvyys omassa tiimissäsi ja käsittele tulevat muutokset säännöllisesti tiimin kanssa.
- Selvitä ja nimeä ammattilaisille henkilöt tai tukitahot, joilta saa tietoa ja tukea käyttöönottotilanteissa (esim. käyttöönottotiimi, digivastaavat tai kollegiaalinen vertaistuki).

5.4. Digitaalisen ratkaisun käyttöönoton tavoitteiden ja vaikutusten näkyväksi tekeminen sekä kokeilukulttuurin tukeminen

- Määritä ja viesti ammattilaisille selkeästi digitaalisen ratkaisun käyttöönoton tavoitteet ja tee odotetut hyödyt näkyväksi kertomalla konkreettisesti, miksi ratkaisu otetaan käyttöön ja miten se hyödyttää ammattilaisten päivittäistä työtä tai asiakkaiden/potilaiden palveluita. Viesti käyttöönoton edetessä tavoitteiden etenemisestä tuoden esiin käytön onnistumisia ja haasteita sekä dataa vaikutusten seuraamisesta.
- Edistä vastuullista kokeilukulttuuria, jossa uusia digitaalisen työn tapoja testataan käytettävissä olevan työajan ja mahdollisuuksien puitteissa. Toteuta perusteltuja kokeiluja tarkoituksenmukaisesti esimerkiksi pienemmässä joukossa ennen laajempaa hyödyntämistä. Mahdollista kokeilulle riittävä ajankäyttö. Käsittele kokeilujen tulokset ja opi yhdessä tiimin kanssa.
- Järjestä tiimille käyttöönottojaksolla säännöllisiä yhteiskehittämis-keskusteluja, joissa käsitellään digitaalisen työn käytännön haasteita ja parannusehdotuksia hyödyntäen osallistavia työskentelytapoja (esim. anonyymit äänestykset, chat-keskustelut, ajatusten kirjaaminen yhteiselle digitaaliselle alustalle tms.).
- Rakenna digitaalisuudelle myönteistä kulttuuria johdonmukaisella muutospuheella määrittämällä muutoksille mahdollisuuksia korostava sävy ja puhu digitaalisista ratkaisuista rakentavasti mutta realistisesti. Tee tätä säännöllisesti sekä kaikkiin muutostilanteisiin kytkettynä.

Tiimi löytää parhaat ideat digitaalisen työn kehittämi-seksi, kun uusille näkemyksille annetaan tilaa.



Julkaisun valmistelu ja asiantuntijayhteistyö

Julkaisun käytännöt pohjautuvat eLead-hankkeen tutkimustuloksiin sekä keväällä 2026 toteutetun asiantuntijapaneelin yhteiskehittämistyöhön. Paneeliin osallistui 44 sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaista, esihenkilöä, tutkijaa ja muuta asiantuntijaa. Lämmin kiitos kaikille hankkeen tutkimukseen osallistuneille sekä panelisteille heidän arvokkaasta panoksestaan hyvän e-johtajuuden käytäntöjen kehittämisessä. Kiitämme nimeltä seuraavia panelisteja, jotka ovat antaneet nimensä julkaisuun luvan:

- Arja Akbaba, sairaanhoitaja (YAMK), palvelupäällikkö
- Niina Callingham, bioanalyytikko, VTM-opiskelija (sosiaali- ja terveystutkimus ja -johtaminen)
- Meisa Dano, FM, farmaseutti
- Mervi Hakkarainen, TtM
- Pirjo Hilama, työelämätohtori, väitöskirjatukija, kehittämisasiantuntija
- Minna Jantunen, DI (tuotantotalous), kätilö, sairaanhoitaja
- Jonna Jukarainen, sosiaalialan erityisasiantuntija (YAMK) -opiskelija
- Outi Kanste, professori
- Mikael Kasberg, sairaanhoitaja (AMK), TtM-opiskelija
- Maria Kosonen, sairaanhoitaja (YAMK)
- Marketta Kulonpää, hygieniahoitaja
- Elina Laukka, TtT
- Emma Moxham, kätilö, TtM-opiskelija
- Janna Nadav, TtT, ylläpitopalveluiden päällikkö
- Vanesa Numanovic, ylihoitaja, väitöskirjatutkija
- Sanna Paavola, fysioterapeutti (YAMK), TtM-opiskelija
- Lilli Priha-Iltanen, terveydenhoitaja, TtM-opiskelija
- Tanja Pyykkinen, sairaanhoitaja (YAMK)
- Aino Rubini, LL, terveydenhuollon erikoislääkäri
- Samuel Salovaara, tutkijatohtori
- Anja Terkamo-Moisio, TtT, dosentti, vanhempi yliopistonlehtori
- Ville Vartiainen, LT, dosentti
- Kristiina Välimäki, terveyden edistämisen asiantuntija (YAMK), terveydenhoitaja, sairaanhoitaja, kätilö

Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Työsuojelurahasto on osallistunut hankkeen rahoittamiseen.

Kirjoittajat

Anu Kaihlanen
Lotta Virtanen
Emma Kainiemi
Tarja Heponiemi

THL

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL)

PL 30 (Mannerheimintie 166)
00271 Helsinki
Puhelin 029 524 6000

thl.fi

ISBN 978-952-408-713-1 (verkko)
ISSN 1799-3946 (verkko)

Julkaisun verkkoversio

http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-408-713-1