

Etähoidon johtaminen digiaikana

22.4.2026

Teknologian kehitys on vaikeasti ennakoitavaa ja etenee muita muutostekijöitä nopeammin. Sosiaali- ja terveyspalveluissa tämä näkyy erityisesti digitalisaation ja etäpalvelujen nopeana yleistymisenä (Koivula, 2020, s. 267; Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos (THL), 2024). Kotihoidossa teknologia muuttaa työn tekemisen tapoja, vuorovaikutusta sekä johtamisen rakenteita. Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskuksen rahoittamassa Teknologiaosaamista ikääntyneiden kotihoitoon -hankkeessa (Metropolia, i.a.) vastataan toimintaympäristön murrokseen vahvistamalla etähoidon esihenkilöiden osaamista suhteessa etähoidon laadun kehittämiseen, digitaalisen vuorovaikutuksen ja osaamisen kehittämisen erityispiirteisiin sekä etähoidon työhyvinvoinnin ja -kuormituksen keskeisiin elementteihin opintojakson avulla.

Kehittyvä etähoito ja toimintaympäristöt

Digitaalisten palvelujen yleistyminen voi mahdollistaa sosiaali- ja terveysalan työntekijöille työn tekemisen myös etänä, omasta kodista käsin (THL, 2024; Tehy, 2024; Virtanen ym., 2026). Etäyhteyksin tehdään esimerkiksi psykoterapeuttien, työterveyshoitajien, psykiatristen sairaanhoitajien ja fysioterapeuttien vastaanottoja. Tällöin sote-organisaatioiden on huolehdittava siitä, että ammattilaisilla on etätyöhön sopivat työvälineet, toimivat yhteydet ja tarkoituksenmukainen työympäristö sekä tarjottava riittävä koulutus ja tuki etätyön tekemiseen (THL, 2024).

Asiakkaan kohtaamista ja yhteydenpitoa digitaalisin menetelmin, voidaan tehdä oman kodin lisäksi myös muusta sovitusta etätyötilasta käsin (Virtanen ym., 2026). Työntekemisen paikka riippuu sovituista käytännöistä organisaatioissa ja työyhteisöissä. Johtajalta edellytetään kykyä ymmärtää digitalisaation myötä muuttunutta hoito- ja hoivatyötä, kykyä sovittaa yhteen teknologiset ratkaisut ja laadukas ja inhimillinen hoito ja hoiva sekä henkilöstön työhyvinvointi tilanteessa, jossa fyysinen läsnäolo sekä työntekijöiden välillä että

työntekijöiden ja asiakkaiden välillä vähenee ja osa vuorovaikutuksesta siirtyy digitaalisiin ympäristöihin. Esihenkilön haasteena voi olla se, ettei hänellä itsellään välttämättä ole kokemusta digitaalisten kanavien kautta toteutettavasti sote-alan asiakastyöstä eikä hän siten välttämättä ymmärrä digitaalista hoitotyötä ja sen kuormitustekijöitä. Tällöin esihenkilön empatiakyky ja kyky asettua työntekijän asemaan korostuu.

Teknologiset ratkaisut muodostavat luontevan osan myös kotihoidon ja muiden kotiin vietävien palvelujen kokonaisuutta. (ks. esim. Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue, i.a.). Esimerkiksi Etelä-Pohjanmaalla kotihoidon palveluiden tuottamisessa hyödynnetään muun muassa kuvapuhelinpalvelua, lääkerobotteja, turvalaitteita ja sensoriteknologiaa. Teknologian käyttöönotto ja ylläpito vievät hoitajilta merkittävän osan työajasta, mikä on tärkeää tunnistaa hoivatyön johtamisessa (Saari ym., 2022, s. 123). Vaikka teknologia voi vähentää turhia käyntejä ja parantaa tiedonkulkua, se tuo mukanaan uusia tehtäviä, vastuita ja osaamisvaatimuksia. Tämä edellyttää johtajilta uudenlaista työn organisointia, selkeitä rakenteita ja tarkoituksenmukaista työnjakoa.

Toisin kuin montaa muuta sosiaali- ja terveysalan etäpalvelua, digitalisoitunutta kotihoitotyötä toteutetaan artikkelin kirjoittajien näkemysten ja kokemusten mukaan edelleen työnantajan osoittamasta toimipisteestä, ei työntekijöiden kotoa käsin. Näin on, vaikka kyseessä olisi täysin etänä toteutettava keskitetty kotihoidon etähoiva (ks. esim. Eloranta ym., 2023; Hoffrén-Mikkola ym., 2025), jossa hoitaja soittaa pelkästään etähoivasoittoja eikä toteuta lainkaan fyysisiä kotihoidon käyntejä asiakkaiden kotona. Tällöin etähoivaa toteuttavien työntekijöiden toisiltaan saama tärkeä vertaistuki voi olla helpompaa toteuttaa kuin kotoa käsin tehtävässä hoitotyössä (Virtanen ym., 2026) tai myös nykyään hyvin kiireisessä perinteisessä kotihoitotyössä (Hoffrén-Mikkola ym., 2024; Hoffrén-Mikkola, 2025), jossa työntekijät eivät välttämättä tapaa toisiaan päivän aikana vaan toteuttavat käynnit asiakkaan kotona hyvin itsenäisesti. Mutta edelleen esihenkilön on tärkeää tunnistaa yhteisöllisyyden merkitys työntekijöiden hyvinvoinnille ja pyrkiä tukemaan sitä digitaalisessa työssä (Virtanen ym., 2026).

Digiajan työn johtaminen vaatii uudenlaista osaamista

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (Virtanen, ym., 2026) tutkimus “Digitaalisen työn johtaminen hyvinvointialueilla – sote-ammattilaisten toiveet esihenkilöille” tuo esiin tarpeen vahvistaa esihenkilöiden vuorovaikutustaitoja, henkilökohtaisia osaamisvalmiuksia sekä strategisia ja operatiivisia johtamiskäytäntöjä. Ammattilaisten esiin tuomissa toiveissa korostuivat erityisesti muutoksista ja ohjeistuksista viestimisen selkeys, tarkoituksenmukainen ja ohjattu digiosaamisen vahvistaminen sekä korkealaatuisten digitaalisten ratkaisujen kehittämisen systemaattinen edistäminen. Lisäksi painoarvoa saivat muun muassa ennakoiva muutosjohtaminen ja tiimiyhteisöllisyyden tukeminen, ammattilaisten työn arkeen asettuminen, suoriutumisen seurannan ja palautteenannon johdonmukaisuus sekä työhyvinvoinnin edistäminen.

Etäpalvelut eivät korvaa kasvokkain tapahtuvaa kohtaamista, mutta ne voivat täydentää kotihoitoa ja vapauttaa aikaa varsinaiseen hoitotyöhön (Josefsson & Hammar, 2022, s. 5). Johtamisen näkökulmasta keskeistä on löytää tasapaino teknologisten ratkaisujen ja henkilökohtaisen hoivan välillä. Teknologiaa valittaessa ratkaisut on suhteutettava iäkkään henkilön toimintakykyyn ja yksilöllisiin tarpeisiin ja toiveisiinkin (Jarnila & Eloranta, 2024; Varjakoski & Tiilikainen, 2025). Sama teknologinen väline voi vahvistaa yhden

osallisuutta mutta lisätä toisen syrjäytymisen riskiä (Äijö & Tikkanen, 2019, s. 171). Esihenkilön rooli korostuu siinä, miten asiakkaan ääni, valinnanmahdollisuudet ja osallisuus huomioidaan palveluja suunniteltaessa ja toteutettaessa.

Etäkontakti muuttaa asiakastyön vuorovaikutusta. Hoitajat tasapainottelevat päivittäin teknisten vaatimusten ja inhimillisen, empaattisen kohtaamisen välillä (Saari ym., 2022, s. 124). Johtajan tehtävänä on varmistaa, että digitaalinen vuorovaikutus on sujuvaa, turvallista ja tarkoituksenmukaista sekä sen, että hoitajilla on siihen riittävä tuki. Digiajassa onnistunut johtaja rakentaa toimintakulttuurin, jossa teknologia tukee hoivatyötä eikä kuormita sitä. Teknisten tehtävien ja laadukkaan hoivan yhdistäminen lisää työn kognitiivista ja eettistä kuormitusta (Saari ym., 2022, s. 124). Tämä asettaa uusia vaatimuksia esihenkilötyölle erityisesti työn priorisoinnin, palautumisen ja jaksamisen tukemisen näkökulmista. Etähoivassa läsnäolon tunne ja vuorovaikutukselliset tekijät ja osaaminen korostuvat, mitkä voivat lisätä kokemusta työn intensiivisyydestä ja kuormituksesta (Varjakoski & Tiilikainen, 2025), vaikka hoivatyön fyysinen kuormitus väheneekin (Hoffrén-Mikkola ym., 2025).

Teknologian ja inhimillisyyden tasapaino

Empaattisen asiakaskohtaamisen mahdollistaminen edellyttää johtamiselta selkeitä linjauksia ja toimivia rakenteita. Omahoitajuus, riittävät käyntiajat ja joustavuus ovat keskeisiä edellytyksiä eettisesti kestävälle hoivatyölle (Saari ym., 2022, s. 125). Sekä esihenkilöiden että hoitajien on tärkeää ymmärtää, että empaattisen suhteen rakentaminen helpottaa asiakastilanteita ja vahvistaa hoitajien työhyvinvointia. Joustava, hoivatyötä tukeva johtaminen auttaa henkilöstöä käsittelemään työn eettistä kuormaa ja tukee jaksamista. Työyhteisössä on olennaista arvostaa erilaisia vuorovaikutustapoja ja edistää keskinäistä oppimista (mts. 125).

Digitaaliset ratkaisut mahdollistavat palvelujen asiakaslähtöisen ja kestävän kehittämisen, mutta samalla on tunnistettava ne tilanteet, joissa kasvokkainen kohtaaminen on korvaamaton osa hoivaa (Jarnila & Eloranta, 2024, s. 11; Varjakoski & Tiilikainen, 2025). Etähoidon ja fyysisten kotikäyntien tasapainoa kehitettäessä johtamisen keskiössä tulee olla asiakkaan aito osallistuminen ja mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten palvelut toteutetaan. Näin teknologinen kehitys voidaan valjastaa tukemaan sekä laadukasta hoivaa että hyvinvoivaa henkilöstöä.

Johtamisosaamisen ydin etähoivan toimintaympäristössä

Tarkastelumme perusteella digiajan johtamisosaaminen muodostuu erityisesti teknologisen muutoksen ymmärtämisestä, digitaalisen työn rakenteiden ja prosessien uudelleenorganisoinnista sekä vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden ylläpitämisestä tilanteessa, jossa fyysinen läsnäolo vähenee. Lisäksi korostuvat henkilöstön digiosaamisen systemaattinen tukeminen, eettisesti ja kognitiivisesti kuormittavan työn tunnistaminen sekä inhimillisen ja empaattisen johtamisen vahvistaminen. Näiden rinnalla palvelujen laadun, turvallisuuden ja vaikuttavuuden johtaminen sekä ennakoiva muutosjohtaminen määrittelee keskeiset

edellytykset digiajan palvelujen kestävälle ja tarkoituksenmukaiselle toteuttamiselle.



Digityön johtamisosaaminen (ChatGPT).

Hanna Mähönen
Geronomi (YAMK), opettaja
SEAMK

Merja Hoffrén-Mikkola
LitT, tutkijayliopettaja
SEAMK

Kirjoittajat toimivat Teknologiaosaamista ikääntyneiden kotihoitoon -hankkeessa asiantuntijoina ja opettajina hankkeessa toteutetulla opintojaksolla Etähoidon johtaminen – tiimin tukeminen digiaikana.

Lähteet

Eloranta, S., Teeri, S., Komulainen, M., Hoffrén-Mikkola, M., & Mikkola, T. (2023). ”Saan tehdä mitä haluan tehdä, ainut että teen sen nyt etänä” – Työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksia etäkotihoidosta. *Finnish Journal of EHealth and EWelfare*, 15(3), 353–365. https://doi.org/10.23996/fjhw.126911

Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue. (i.a.). *Kotihoito.*https://www.hyvaep.fi/palvelu/kotihoito/

Hoffrén-Mikkola, M., Eloranta, S., Teeri, S., Mikkola, T., & Komulainen, M. (2024). Finnish telehomecare workers’ satisfaction with the inclusion of telehomecare in older adults’ home care and factors associated with

it. *International Journal of Older People Nursing*, 19(2), e12604. https://doi.org/10.1111/opn.12604

Hoffrén-Mikkola, M., Teeri, S., Komulainen, M., Mikkola, T., & Eloranta, S. (2025). Etäkotihoidon organisoituminen ja työntekijöiden työtyytyväisyys ja työkuormitus. *Finnish* Journal *of EHealth and EWelfare,* 17(3), 297–311. https://doi.org/10.23996/fjhw.160727

Jarnila, I., & Eloranta, S. (2024). Iäkkäiden asiakkaiden kokemuksia etäkotihoidosta. *Gerontologia,* 38(1), 3–15. https://doi.org/10.23989/gerontologia.130934

Josefsson, K., & Hammar, T. (2022). *Kotihoidon etäpalveluissa on vielä kehittämisen varaa. Tutkimuksesta tiiviisti*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-854-5

Koivula, U-M. (2020). Tulevaisuuden ennakointia. Teoksessa H. Laaksonen, H. Laitinen, H. Hiilamo (toim.) *Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmä.* Sanomapro

Metropolia. (i.a.). *Teknologiaosaamista ikääntyneiden kotihoitoon -koulutus*. https://www.metropolia.fi/fi/opiskelu-metropoliassa/osaamisen-taydentaminen/teknologiaosaamista-ikaantyneiden-kotihoitoon

Saari, E., Koivisto, T., Koskela, I., Känsälä, M., Levonius, V., & Turunen, J. (2022). *Enemmän aikaa empatialle? Hoivatyön teknologiavälitteinen viestintä ja työhyvinvointi.* Työterveyslaitos. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-022-5

Tehy. (7.8.2024). Hoitajat kotikonttoreissaan: etätyötä tekevät kertovat, miten hoitotyö onnistuu etänä. *Tehy-lehti.*https://www.tehylehti.fi/fi/toissa/hoitajat-kotikonttoreissaan-etatyota-tekevat-kertovat-miten-hoitotyo-onnistuu-etana#:~:text=Hoitajat%20kotikonttoreissaan:%20et%C3%A4ty%C3%B6t%C3%A4%20tekev%C3%A4t%20kertovat,hoitoty%C3%B6%20onnistuu%20et%C3%A4n%C3%A4%20%7C%20Tehy-lehti

Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos (THL). (30.9.2024). *Digitaaliset palvelut. Sote-palveluiden johtaminen. Kehittyvä palvelujärjestelmä*. https://thl.fi/aiheet/sote-palvelujen-johtaminen/kehittyva-palvelujarjestelma/digitaaliset-palvelut

Varjakoski, H., & Tiilikainen, E. (2025). Toward Digitally Mediated Home Care? Professionals' Experiences of Benefits and Limitations of Remote Home Care Visits for Older Adults. *Journal of Technology in Human Services*, 43(3), 246–269. https://doi.org/10.1080/15228835.2025.2537067

Virtanen, L., Kainiemi, E., Heponiemi, T., Kaihlanen, A-M. (2026). *Digitaalisen työn johtaminen hyvinvointialueilla – sote-ammattilaisten toiveet esihenkilöille.* Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Tutkimuksesta tiiviisti 1. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-408-641-7

Äijö, M., & Tikkanen, P. (2019). Teknologia iäkkään ihmisen arjessa. Teoksessa J. Kulmala (toim.) H*yvä vanhuus – menetelmiä aktiivisen arjen tukemiseen*. PS-kustannus.