

# Etätyöstä eteenpäin

Arvioi monipaikkaisen työn valmius ja hyödynnä hyvät käytännöt



Juha Eskelinen, Markku Kuula, Laura Bordi, Kirsi Heikkilä-Tammi,  
Riitta-Liisa Larjovuori, Susanne Mansner, Minni Miettinen

## Etätyöstä eteenpäin

### Arvioi monipaikkaisen työn valmius ja hyödynnä hyvät käytännöt

Juha Eskelinen, Markku Kuula, Laura Bordi, Kirsi Heikkilä-Tammi,  
Riitta-Liisa Larjovuori, Susanne Mansner, Minni Miettinen

#### **Aalto-yliopiston**

#### **kauppakorkeakoulu**

Tieto- ja palvelujohtamisen laitos  
Juha Eskelinen, Markku Kuula

#### **Tampereen yliopisto**

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Laura Bordi, Kirsi Heikkilä-Tammi, Riitta-Liisa Larjovuori

#### **Workspace Oy**

Susanne Mansner, Minni Miettinen

Aalto-yliopiston julkaisusarja

**CROSSOVER** 1/2024

© 2024 Juha Eskelinen, Markku Kuula, Laura Bordi, Kirsi Heikkilä-Tammi, Riitta-Liisa Larjovuori,  
Susanne Mansner, Minni Miettinen

ISBN 978-952-64-1616-8 (pdf)

ISSN 1799-4969 (pdf)

**Graafinen suunnittelu:** Roope Kiviranta

**Oikoluku:** Vilma Eskelinen

**Rahoittajat:** Työsuojelurahasto (hankkeet 220058, 220090 ja 220103), Senaatti-kiinteistöt,  
Aalto-yliopisto, Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Keuda, Porvoon kaupunki,  
SRV Rakennus Oy, Tampereen yliopisto, Yleisradio

# Alkusanat

Suomalaisen työelämän modernin ajan suurin murros sai lähtölaukauksensa maanantaina 16.3.2020. Hallitus totesi Suomen olevan poikkeustilassa, ja yli miljoona suomalaista siirtyi toimitustyöstä keittiönpöytien ääreen, makuuhuoneen nurkkiin, kesämökeille, saunan lauteille – kuka minnekin, mistä työrauha löytyi.

Poikkeustila onneksi päättyi, mutta etätyö jäi. Työtä oli digitalisoitumisen myötä tehty ennenkin etänä ja monesta paikasta käsin, mutta ei koskaan tässä mittakaavassa. Vuoden 2022 aikana 40 prosenttia 15–72-vuotiaista suomalaisista kertoi tekevänsä etätöitä ainakin silloin tällöin ja 24 prosenttia oli etätyössä yli puolet työajasta (Eurostat, 2023). Kun tämän luvun suhteuttaa palkansaajien määrään, 2,2 miljoonaa (Tilastokeskus), voidaan karkeasti sanoa, että noin 900 000 suomalaiselle etätyön tekeminen on mahdollista, ja yli puoli miljoonaa suomalaista tekee työnsä pääsääntöisesti kotoa käsin. “Etäilijöiden” lisäksi etätyö koskettaa myös niitä, jotka eivät sitä tee. Toimistolta työtä tekevä työntekijä joutuu sopeutumaan kollegoiden, tiimin ja koko organisaation etätyökäytäntöihin.

Kyseessä ei ole ohimenevä ilmiö. Etätyö jäi työtapoihimme pysyvästi. Tätä todistavat sekä tyhjätkin toimitukset että Eurostatin luvut. Kun verrataan Suomen etätyön osuutta niihin eurooppalaisiin maihin, joissa työskennellään paljon kotona, etätyön osuus hiipui meillä vähiten vuosien 2021 ja 2022 välillä.

Työn perustavanlaatuinen muutos, muutoksen vauhti sekä ilmiön pysyvyys nostavat monipaikkaisen työn kehittämisen johtoryhmien ja hallitusten agendalle. Uudet työnteon tavat heijastuvat strategiaan mittareihin. Työvoiman ja osaajien saatavuus ja pysyvyys, työn tuottavuus ja työhynteisöjen toimivuus, työntekijöiden hyvinvointi sekä työnantajamielikkuva ovat osaltaan kytköksissä siihen, miten yritykset ja yhteisöt toteuttavat ja kehittävät monipaikkaisen työn kokonaisuutta.

Juuri mainittu strategisen merkityksen lisääntyminen ja yritysjohdolle tarjolla olevan tuen ja kokoavan näkemyksen puute saivat tutkimusryhmämme tarttumaan monipaikkaisen työn teemaan. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun Tieto- ja palvelujohtamisen laitoksen asiantuntijat pyrkivät ymmärtämään monipaikkaisen työn organisoinnin ja tuottavuuden kysymyksiä kymmenen mukana olevan kohdeorganisaation ja niiden suuren työntekijämäärän kautta. Tampereen yliopiston Johtamisen ja talouden tiedekunnan työhyvinvoinnin tutkimusryhmä vastasi hankkeessa monipaikkaisen työn käytäntöjen tutkimuksesta. Suunnittelu- ja konsultointiyritys Workspace Oy:n asiantuntijat toivat työryhmään osallistamisen metodiikkaa ja projektikokemuksen myötä kertynyttä ymmärrystä yritysten ja yhteisöjen käytännön tarpeista ja haasteista. Tutkimushanke on kaksivuotinen (1.9.2022–30.9.2024), ja sen rahoittajia ovat Työsuojelurahasto ja osallistuneet organisaatiot.

Työryhmä esittää lämpimät kiitokset tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden edustajille, yhteyshenkilöinä toimineille ja ohjausryhmän jäsenille sekä Työsuojelurahastolle.

## **Helsingissä/Espoossa/Tampereella 20.12.2023**

Juha Eskelinen, Markku Kuula, Laura Bordi, Kirsi Heikkilä-Tammi,  
Riitta-Liisa Larjovuori, Susanne Mansner, Minni Miettinen

## **Ohjausryhmä ja osallistuvien organisaatioiden yhteyshenkilöt tutkimushankkeessa**

Carita Pihlman, henkilöstön ja organisaation kehittämisestä vastaava, Aalto-yliopisto  
Maria Eskola, suunnittelija, GTK  
Elina Heininen, viestintäasiantuntija, GTK  
Elina Lehtinen, henkilöstöpäällikkö, Keuda  
Niina Oksanen, henkilöstöpäällikkö, Maanmittauslaitos  
Anu Kalliosaari, henkilöstöjohtaja, Porvoon kaupunki  
Heljä Franssila, tietotyön erityisasiantuntija, Senaatti-kiinteistöt  
Anita Höytiä, toimitusjohtajan assistentti, SRV  
Minna Öster, toimitilapäällikkö ja ryhmäpäällikkö, työsuojelupäällikkö, SYKE  
Satu Hyökki, johtaja, Kampuskehitys, Tampereen yliopisto  
Liisa Urrila, asiantuntija, Kampuskehitys, Tampereen yliopisto  
Johan Sundström, uudistumisarkkitehti, Yle  
Mikael Saarinen, asiantuntija, tutkimushankkeen valvoja, Työsuojelurahasto  
Hannu Mäkikangas, johtava asiantuntija, Väylävirasto, kutsuttu asiantuntija  
Matti Vartiainen, professori emeritus, Aalto-yliopisto, kutsuttu asiantuntija

## **Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot**

Aalto-yliopisto  
Geologian tutkimuskeskus (GTK)  
Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä (Keuda)  
Maanmittauslaitos  
Porvoon kaupunki  
Senaatti-konserni  
SRV Rakennus Oy  
Suomen ympäristökeskus (SYKE)  
Tampereen yliopisto  
Yle

# Sisällys

<b>Alkusanat</b>	<b>1</b>
<b>Käsitteet</b>	<b>4</b>
<b>1. Johdanto oppaaseen ja tutkimukseen</b>	<b>5</b>
<b>2. Mitä johdon on tehtävä</b>	<b>6</b>
2.1    Luo yhteinen näkemys monipaikkaisuuden tavoitteista	7
2.2    Kehitä kokonaisvaltaisesti	7
2.3    Kehitä järjestelmällisesti kohti tavoitetta	10
<b>3. Kypsyysmalli monipaikkaisen työn kehittämiseen</b>	<b>12</b>
3.1    Mitä ovat kypsyysmallit?	12
3.2    Monipaikkaisen työn kypsyysmallin perusta	14
3.3    Arvioinnin toteutus	20
3.4    Tavoitetason asettaminen	21
3.5    Toimenpideoitteet	23
<b>4. Monipaikkaista työtä tukevia käytäntöjä</b>	<b>24</b>
4.1    Työntekijän voimavarat	24
4.2    Työyhteisön toimivuus/yhteisöllisyys	27
4.3    Digitalisoituva työ	29
4.4    Fyysiset työympäristöt	33
4.5    Monipaikkaisen työn säännöt ja sopimukset	37
4.6    Monipaikkaisen työn johtaminen	44
4.7    Monipaikkaisen työn johtamisen arviointikysymyksiä	46
<b>Lähdeluettelo</b>	<b>49</b>



## Käsitteet

Työn muutosta – työnteon moninaistuvia paikkoja laajemminkin – tarkastellaan esimerkiksi New Ways of Working -käsitteen (NWoW, ns. Uusi työ, esim. Demerouti ym., 2014) kautta. Sillä viitataan työnteon tilojen, tapojen, välineiden ja kulttuurien laajempaan uudistamiseen siten, että työ on sekä ajan että paikan suhteen entistä joustavampaa. Taustalla on ajatus siitä, että perinnäiset toimistotilat, johtamistavat ja työn organisointimallit eivät tue parhaalla mahdollisella tavalla nykypäivän tietointensiivistä asiantuntijatyötä. Uuteen työhön tähtäävät käytännön muutokset ovat suuntautuneet esimerkiksi kohti yhteiskäyttöisiä ja avoimempia työtiloja, tuloksiin keskittyvää johtamista, ketterän kehityksen menetelmiä, mahdollisimman avointa tiedon jakamista sekä joustavia työn ehtoja ja järjestelyjä.

Tässä tutkimuksessa käytämme **monipaikkaisen työn** (multilocational work, esim. Kojo & Nenonen, 2015) käsitettä viittaamaan työnteon tapaan, jossa työntekijät voivat sovitusti tehdä työtä erilaisista paikoista, kuten kotoa tai vapaa-ajanasunnolta, työnantajan toimipisteiltä, asiakkaiden tiloista, yhteiskäyttöisistä työtiloista tai kulkuvälineistä käsin. Monipaikkainen työ voi käsittää myös esimerkiksi asiakkaan luona tai kentällä tehtävää paikkariippuvaista työtä. Monipaikkaisen työn massiiviseen yleistymiseen on kuitenkin vaikuttanut ratkaisevasti nimenomaan työprosessien ja yhteistyön digitaalistuminen. Kun työ on ”sähköistä” tai ”virtuaalista”, se on tarkoituksenmukaisten työvälineiden ja yhteyksien avulla vietävissä työntekijän mukana lähes minne tahansa. Tämä on lisännyt myös työntekijän valinnanmahdollisuuksia työnteon paikan suhteen.

**Etätyö** (remote work, teleworking, telecommuting) on monipaikkaisen työn muoto, jossa työntekijä tekee työtä sovitusti muualta kuin työnantajan toimipisteeltä käsin. Etätyön tekopaikkana on tyypillisesti työntekijän oma koti tai vapaa-ajanasunto, ja etenkin englannin kielessä käytetäänkin etätyöstä myös ”kotoa työskentelyn” (work-from-home, WFH) käsitettä. Etätyön vastinparina puhutaan usein lähityöstä, jolla tarkoitetaan työskentelyä työnantajan tiloissa tai fyysisesti työn kohteen kanssa samassa paikassa.

Lähikäsite monipaikkaiselle työlle on **paikkariippumaton työ** (location-independent work). Tietointensiivistä työtä voidaan digitaalisten välineiden ja yhteyksien avulla tehdä lähes mistä käsin tahansa. Voidaan puhua myös mobiilityöstä, jota on joissakin tutkimuksissa tarkennettu tietotekniikkaperusteisen mobiilin työn käsitteeksi (Hyrkkänen & Vartiainen, 2019).

Työn monipaikkaisuutta voidaan tarkastella yksittäisen työntekijän, tiimin tai työorganisaation tasolla. Monipaikkaisuus ilmiönä koskettaakin useimmiten myös sellaisia työntekijöitä, jotka itse tekevät työtä täysin työnantajan tiloissa, sillä tiimi voi koostua eri tavalla työskentelevistä henkilöistä. Tiimi voi olla lähtökohtaisesti **monipaikkainen** tai **maantieteellisesti hajautettu**, jolloin tiimin jäsenten työnteon paikat ovat vakituisesti erillään toisistaan, joskus jopa eri mantereilla. Tällöin kaikilta tiimin jäseniltä vaaditaan kykyä tehdä monipaikkaista yhteistyötä, esimerkiksi hyödyntää yhteydenpidossa ja yhteistyössä erilaisia digitaalisia välineitä. **Virtuaalisella tiimillä** viitataan usein paitsi digitaalisiin välinein yhteistyötä tekevään tiimiin, myös ei-pysyvään, tiettyä tarkoitusta varten koottuun tiimiin, jonka jäsenet ovat usein hallinnollisesti eri tiimien, osastojen tai organisaatioidenkin palveluksessa.

Nykyään puhutaan usein myös **hybridityöstä**, jolla tarkoitetaan erilaisten työnteon muotojen yhdistämistä joko yksittäisen työntekijän kohdalla, tiimissä tai laajemmin organisaatiossa. Työntekijä voi olla osittain etä- ja osittain lähityössä, osa tiimin työntekijöistä voi tehdä etä- ja osa lähityötä tai lähi- ja etätyötä esimerkiksi vuorotellaan koko tiimin tasolla tiettyssä rytmissä.

Jo kohtalaisen pitkään on tunnistettu myös tarve tarkastella monipaikkaisen työn johtamista oma-  
na johtamiskyvykkyytenään tai –orientaationaan. Tutkimusta on tehty esimerkiksi **etäjohtamisesta**, **virtuaalisesta johtamisesta**, **virtuaalisten tai hajautettujen tiimien johtamisesta**, **hybridijoh-  
tamisesta** ja pienessä määrin myös **monipaikkaisen työn johtamisesta**.

# 1 Johdanto oppaaseen ja tutkimukseen

Tämä opas on luotu tukemaan johtoryhmien, työn ja työympäristöjen kehittäjien sekä henkilöstön edustajien vuoropuhelua monipaikkaisen työn kokonaisvaltaisessa kehittämisessä. Sen tarkoituksena on sekä auttaa ymmärtämään ilmiön monimuotoisuutta että tarjota työkaluja kehittämiseen.

Monipaikkaisen työn käsitteistö luo yhteistä kieltä aiheen käsittelyyn, ja monipaikkaisen työn osa-alueiden myötä syntyy ymmärrys siitä, mitä kyvykkyyksiä monipaikkaisen työn johtamisessa onnistuminen edellyttää. Kypsyysmalli-työkalu auttaa tunnistamaan monipaikkaisen työn nykytilan ja kannustaa asettamaan tavoitteita sen kehittämiseen. Jatkuvan kehittämisen periaatteeseen pohjautuva PDCA-laatumalli ja hyvien toimintamallien ja käytäntöjen kuvaukset kertovat, miten kehittäminen kannattaa organisoida käytännössä.

**Tavoitteena tutkimusperusteinen lähestymistapa kehittää monipaikkaista työtä sekä tunnistaa työhyvinvointia ja tuloksellisuutta tukevia tekijöitä ja hyviä käytäntöjä**

Kesto: 1.9.2022–30.9.2024



Kuva 1. Monipaikkaisen työn valmiudet ja käytännöt -tutkimus





On  
siirryttävä  
etätyöstä  
eteenpäin

Opas pohjautuu Monipaikkaisen työn valmiudet ja käytännöt -tutkimukseen ja muihin aiheita sivuvaaviin tutkimuksiin sekä käytännön kokemukseen työympäristökonsultoinnin ja suunnittelun projekteista. Tutkimuksessa syvennyttiin kymmenen suomalaisen yrityksen ja julkisen organisaation monipaikkaisen työn tilaan. Tutkimuksen osana toteutettuun kyselytutkimukseen saatiin noin 3500 vastausta. Käytäntöjä kartoittavia yksilö- ja ryhmähaastatteluja tehtiin yhteensä 40. Jokainen organisaatio teki kypsyysmalliin pohjautuvan itsearvioinnin ja asetti itselleen tavoitetasoon. Kuva 1 esittää avaintiedot tutkimuksesta.

## 2 Mitä johdon on tehtävä

Monipaikkaisen työn tekeminen ja johtaminen asettavat yritysten ja julkisten organisaatioiden johdon uusien kysymysten äärelle. Digitalisaatio mahdollisti ja pandemia pakotti tietotyön toimistojen ulkopuolelle, mutta toimistolle on palattu vain osittain.

Keskustelu toimistolla tehtävän työn ja etätyön välillä on käynyt kiivaana ainakin mediassa Covid-pandemian hiipumisen jälkeen. On esitetty tutkimustuloksia, jotka kertovat etätyön heikommasta työn tuottavuudesta toimistotyöhön nähden. Esimerkiksi Helsingin Sanomat 3.10.2023 uutisoi näkyvästi tutkimuksesta, jossa etätyön tuottavuus oli todettu 18 prosenttia heikommaksi kuin toimistotyön tuottavuus (Niinivuo, 2023). Uutisoinnin pohjalta onkin ollut helppo löytää perusteita asettaa toimistopäivien määriä koskevia sääntöjä. Läsäolosääntöjä ovat rydyttäneet tunnettujen kansainvälisten yritysten kuten Googlen, Applen ja IBM:n esimerkit (Lebowitz ym., 2023). Henkilöstön puolella tällaisia määräsääntöjä ruvettiin kutsumaan ”toimistopakoksi”.

Taloustieteilijä Nicholas Bloom povaa kuitenkin monipaikkaiselle työskentelylle kukoistavaa tulevaisuutta The Economist-lehdessä julkaistussa kirjoituksessaan (Bloom, 2023). Teknologiayritykset ympäri maailmaa ovat kilvan kehittämässä välineitä, jotka mahdollistavat entistä paremman työnteon ja yhteistyön toimiston ulkopuolella. Toisaalta hän ennakoii, että työnantajat alkavat nähdä myös taloudellisia hyötyjä monipaikkaisen työn joustavuudessa. Bloom perustelee tätä tutkimuksilla, jotka osoittavat hybridityön mahdollisuuden vähentäneen henkilöstön vaihtuvuutta 30–50 prosenttia ja vastaavan työntekijälle kahdeksan prosentin palkankorotusta. (Bloom, 2023).

Näyttää siltä, että iso osa työntekijöistä haluaa tehdä enemmän työtä toimiston ulkopuolella kuin mitä työnantaja haluaisi. Monipaikkainen työ onkin jännitteinen asia, johon joudutaan työpaikoilla ottamaan kantaa. Sen sijaan, että keskitytään kiistelemään etätyön tuottavuudesta, olisi huomion keskityttävä hybridityön kehittämiseen, kuten Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Tuomo Alasoini toteaa Helsingin Sanomien mielipidekirjoituksessaan (Alasoini, 2023). Myös Bloom (2023) varoittaa tuijottamasta tutkimustuloksia etätyön tuottavuusvaikutuksista, kun parhaimmat tulokset näytetään saavutettavan joustavasti työnteon paikkoja yhdistelemällä.

### On siirryttävä etätyöstä eteenpäin

Olemme siirtymässä pandemian siivittämästä etätyön ajasta eteenpäin monipaikkaisen työn aikaan. Kysymyksessä on paradigman muutos: etätyö ja toimistotyö eivät ole toistensa vastakohtia, eivätkä koti ja kiinteä toimisto ole ainoita työnteon paikkoja. Työn muuttuminen ei koske vain paikkaa, vaan kokonaisvaltaisesti työn teknologiaa ja organisaation kulttuuria. Monipaikkainen työ tarjoaa työntekijälle voimavaroja muun muassa helpomman työn ja muun elämän yhteensovittamisen kautta, mutta luo myös vaatimuksia työntekijän itseohjautuvuudelle ja vuorovaikutukselle muiden kanssa. Muutos ei ole välttämättä helppo ja riskitön.

Monipaikkainen työ ei ole itsetarkoitus, vaan sen tulee tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista. Aihe näyttää kuitenkin harvoin yltäneen johtoryhmien, saati hallitusten, asialistoille ja syy on ymmärrettävä. Aihe on uusi, siinä onnistuminen edellyttää osaamista monella rintamalla ja tarkastelunäkökulmia on useita.

Pandemian jälkeisinä vuosina on käynyt selväksi, että paluuta vanhaan ei ole, ja hyvä niin. **Nyt pitää hakea työn uusi tasapaino organisaation päämäärien ja henkilöstön tarpeiden kesken.** Tämä tasapaino löytyy seuraavin askelin:



**Tasapaino  
löytyy  
seuraavin  
askelin**

### 1) Luo yhteinen näkemys monipaikkaisuuden tavoitteesta

Monipaikkaisuus on jäänyt useassa organisaatiossa pandemian jälkeen vallitsevaksi käytännöksi ilman aiheen syvällisempää tarkastelua. Monipaikkaisuuden merkitys on organisaatiokohtainen. Yhdelle monipaikkainen työ on strateginen kilpailuetu, toiselle välttämättömyys toiminnan jatkuvuudelle, kolmannelle pääosin työntekijöiden tarve, joka voidaan toteuttaa, ellei siihen ole perusteltuja esteitä tai siihen liity isoja riskejä.

### 2) Kehitä kokonaisvaltaisesti

Onnistunut monipaikkaisen työn toimintamalli ei rakennu pelkästään etätyöohjeita uudistamalla tai toimiston tilajakoa päivittämällä. Se on kokonaisvaltaista toimintojen välistä tarkastelua, jossa painottuvat työn tekemisen tavat (johtaminen ja pelisäännöt), monipaikkaisen työn välineet (digitaaliset työkalut ja työtilat) sekä työntekijöiden voimavarat ja työyhteisön toimivuus. Ylimmän johdon tulee mahdollistaa eri toimintojen välinen vuoropuhelu ja sitoutua yhdessä kehitettyyn toimintamalliin.

### 3) Kehitä järjestelmällisesti kohti tavoitetta

Monipaikkaisen työn tunnistaminen organisaation yhteiseksi kehittämisen teemaksi on tärkeä ja kaukonäköinen ratkaisu. Työn muutostahti jatkuu, ja paineet työnteon tapojen kehittämisestä pysyvät johtoryhmien agendalla pandemian jälkeenkin, joten monipaikkaisen työn nostaminen osaksi organisaation vuosisuunnittelua on perusteltua. Näin varmistetaan, että monipaikkaisuuden onnistumista seuraavien mittareiden löydöksiin reagoidaan, ja toimintamallit kehittyvät tarpeen ja ajan myötä.

Seuraavassa avataan näitä askeleita tarkemmin.

## 2.1 Luo yhteinen näkemys monipaikkaisuuden tavoitteista

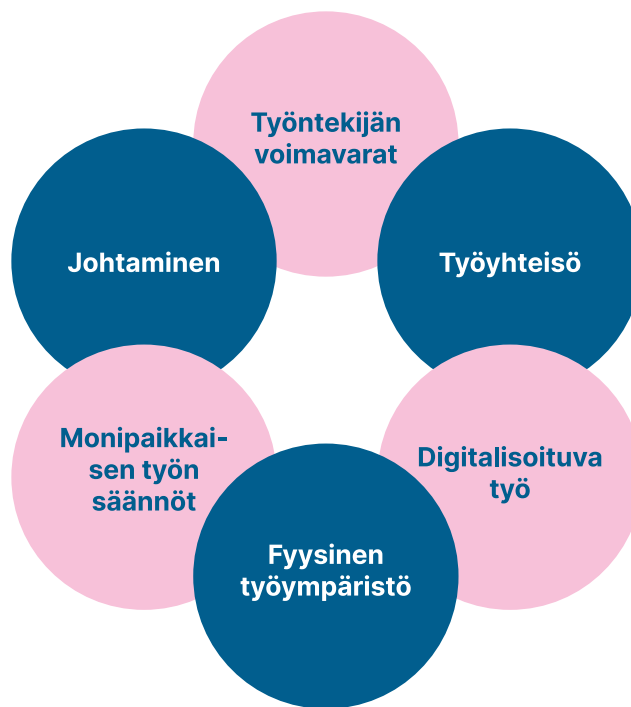
Monipaikkaisen työn yleistymisen on johtanut erilaisiin etäpäivien määrää linjaaviin käytäntöihin, henkilöstöhallinnon tuottamiin ohjeisiin ja paikoin työsopimusten päivittämiseen. Näiden tärkeiden taktisten toimenpiteiden lisäksi tarvitaan aiheen syvällisempää tarkastelua. Monipaikkainen työ ei ole itsetarkoitus, vaan sen tulee tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista juuri kyseiselle organisaatiolle optimaalisella tavalla.

Monipaikkaisen työn toimintatavat voivat erota organisaatioittain toisistaan jopa saman toimialan sisällä. Toimintatapoihin vaikuttavat monet organisaation sisäiset asiat (esim. vakiintuneet toimintamallit, kulttuuri, johtamiskäytännöt ja ylimmän johdon näkemys, työntekijöiden itseohjautuvuus) ja ulkoiset asiat (esim. toimialan vakiintuneet toimintatavat, työvoiman saatavuus, kilpailu osajaisista, työnantajamielikuva).

Organisaation nykytilanteen analysointiin ja tavoitetilan määrittelyyn on kehitetty Monipaikkaisen työn kypsyysmalli. Kypsyysmalli tarkastelee monipaikkaista työtä eri näkökulmista, joita kutsomme osa-alueiksi. Organisaation kypsyys ilmenee erilaisina kyvykkyyksinä osa-alueilla. Malli kuvaa, millaista on organisaation toiminta kypsyys eri tasoilla ja millaista osaamista ja toimintaa vaaditaan, jotta pystytään siirtymään monipaikkaisuudessa seuraavalle kyvykkyystasolle kohti tavoitetta. Kypsyysmalli ja sen käyttö on esitelty oppaan luvussa 3 **Kypsyysmalli monipaikkaisen työn kehittämiseen**.

## 2.2 Kehitä kokonaisvaltaisesti

Jotta monipaikkaista työtä voitaisiin johtaa parhaalla mahdollisella tavalla ja saavuttaa sen avulla tuottavuus- ja työhyvinvointihyötyjä, tulisi asiaan kiinnittää huomiota ylintä johtoa myöten. Ylimmän johdon tehtävänä on luoda puitteet ja tarjota resurssit monipaikkaisen työn kehittämiseksi yhteistyössä organisaation muiden toimijoiden kanssa. Kokonaisvaltaisessa pohdinnassa tulisi kiinnittää huomio seuraaviin kuuteen monipaikkaisen työn osa-alueeseen (kuva 2):



**Kuva 2. Monipaikkaisen työn kuusi osa-alueita**

**1. Työntekijän voimavarat** sisältävät työhyvinvointiin, työntekijän ammattitaitoon ja osaamiseen liittyviä asioita. Toimiva monipaikkainen työ voi tukea työntekijän voimavaroja ja työn ja muun elämän tasapainoa. Etätönnä ollessa erittäin suosittua myös työntekijöiden jaksamiseen ja eristäytymisyyteen liittyvät havainnot ja huolet korostuvat. Muualla kuin työpaikalla tehtävää työtä on ajallisesti vaikeampi erottaa muusta elämästä, mikä voi kuormittaa työntekijöitä. Työ ilman lähitukea voi myös aiheuttaa jaksamisongelmia. Etänä tehtävässä työssä korostuu hyvä ammattiosaaminen ja kyky oman työn johtamiseen, koska työn ohjaus ja kollegan tarjoama tuki eivät välttämättä ole välittömästi saatavilla. Työtehtävien siirtyessä kokonaan tai osittain pois organisaation vakituudesta toimipisteestä myös osaamisvaatimukset muuttuvat. Tämä korostuu etenkin työnjohdollisissa tehtävissä ja esihenkilörooleissa. Nämä asiat edellyttävät organisaatiolta osaamiskartoitusten tekemistä ja koulutustarjonnan kehittämistä. Yksilötasolla etätönnä tekemisessä on tunnistettu ns. ydinryhmän ulkokehälle joutumisen riski, kuten Matti Vartiainen toteaa haastattelussa (Närhi, 2023). Käytännössä se voi tarkoittaa haasteita osaamisen kehittämisessä, kehittymisen tunnistamisessa tai ura- ja palkkakehityksessä. Näiden haasteiden taklaaminen ja ennaltaehkäisy edellyttävät johtamisen ja esihenkilötyön aktiivisuuden, tasapuolisuuden ja saavutettavuuden varmistamista.

**2. Työyhteisö** on todennäköisesti ollut suurin kärsijä etätönnä yleistyessä (esim. Teevan ym., 2021). Kasvokkaisen vuorovaikutuksen väheneminen etäännyttää ihmisiä toisistaan, toisten huomioon ottaminen vaatii uudenlaisia ponnisteluja ja luottamuksen rakentuminen on hitaampaa. Erityisen herkästi työyhteisön tilan tunnustavat uudet työntekijät. Heidän perehdyttämisen ja mukaan ottamisen työyhteisöön edellyttävät lähityöaika niin mentorilta, esihenkilöltä kuin koko tiimiltä. Lähityöpäivinä työntekijät kaipaavat ensisijaisesti kontaktia oman tiimin kollegoihin. Vähentynyt toimistoaika tekee tiimien rajat ylittävän yhteydenpidon aikaisempaa haastavammaksi – ainakin spontaanin vuorovaikutuksen osalta – ja siiloutumisen eli organisaation sisäisten tietojen ja kommunikaation rajoittumisen riski kasvaa. Tämän vuoksi organisaatioiden johdon ja esimiesten tulee panostaa laadukkaaseen virtuaaliseen vuorovaikutukseen, tiimien omiin ja yhteisiin tapahtumiin, keskustelutilaisuuksiin, isompien aiheiden yhdessä työstämiseen ja muuhun sisältörikkaaseen vuorovaikutukseen. Uudet yhteisöllisyyttä tukevat vuorovaikutuksen teot voivat tuntua työläiltä, mutta tämän aiheen eteen kannattaa nähdä vaivaa. Työyhteisön toimivuus ja sujuva vuorovaikutus ovat edellytyksiä tuottavalle ja työhyvinvointia tukevalle työnteolle, osaajien pysyvyydelle ja työnantajamielikuvulle.

**3. Digitalisoitunut työ** mahdollisti pandemia-ajan etäloikan, ja etätönnä vaatimat digitaaliset taidot opittiin ennätysajassa. Digitaaliset työvälineet ja digitaaliset taidot ovat mahdollistaneet ajasta ja paikasta riippu-

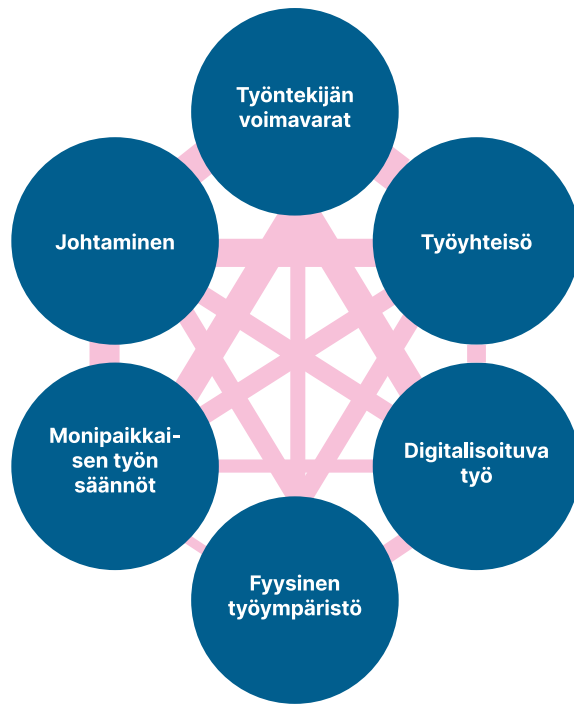
mattoman työnteon ja mullistaneet kokous- ja vuorovaikutuskäytäntöjä pysyvästi. Vaikka digitalisaatio on tehostanut organisaatioiden toimintaprosesseja ja työnteon sisältöjä, liittyy siihen myös erilaisia haasteita. Tilanne vaatii jatkuvaa työvälaineiden sekä henkilöstön osaamisen kehittämistä teknologian ja ratkaisuiden muuttuessa. Digitalisoituva työ aiheuttaa uudenlaisia hyvinvoinnin haasteita muun muassa teknostressin muodossa, minkä myötä aivoterveystietoisuuden huomioon ottaminen on noussut tärkeäksi teemaksi työhyvinvoinnin kehittämisessä. Kun työtehtävät siirtyvät organisaatioiden ulkopuolelle, on huolehdittava myös tietoturvasta. Henkilöstön kyberriskitietoisuutta kannattaa ylläpitää muistuttavalla viestinnällä ja koulutuksilla. Verkkoyhteyksien ja päätelaitteiden turvallisuudesta sekä kyberurkinnan ja hakkeroinnin riskeistä tulee olla tietoinen kaikilla organisaation tasoilla ja kaikissa tehtävissä.

**4. Fyysinen työympäristö** luo puitteet työnteolle suoritettiinpa työtehtäviä missä hyvänsä. Organisaatioiden toimitiloissa työnteon puitteet vaikuttavat suoraan työn tuottavuuteen. Työnantajan tarjoamissa työtiloissa korostuu nykyisin monipuolisuus. Hyvät työtilat mahdollistavat keskitymistä vaativan työn, ryhmässä tehtävän ideoinnin sekä tiimin ja koko organisaation yhteiset kokoontumiset. Etätöiden fyysisesti staattisempi luonne ja taukojen vähyys korostaa etätöityöpaikoiden ergonomian merkitystä jopa toimistotyötä enemmän. Jos työnantajan tarjoamat tilat eivät tue työnteon tarpeita, työntekijät voivat jäädä etätöihin, vaikka se ei olisikaan kokonaisuuden kannalta toivottavaa. Suuria toimistopalatseja ei kuitenkaan tarvita, jotta toimisto koetaan houkuttelevana. Hyvin suunniteltu ja viihtyisä toimitila vetää puoleensa, etenkin jos työmatkaan kuluva aika on kohtuullinen.

**5. Monipaikkaisen työn sääntöjen** ja yhdessä sovittujen käytäntöjen merkitys on suuri. Yhteisten pelisääntöjen puuttuminen kuormittaa työntekijöitä ja esihenkilöitä, mutta erityisen kuormittavia ovat tilanteet, joissa olemassa olevia yhteisiä pelisääntöjä ei noudateta eikä seurata. Yhteisten sääntöjen synnyttäminen edellyttää uudenlaista sopimisen osaamista ja kulttuuria. Hyvät monipaikkaisen työn säännöt tarkastelevat aihetta yrityksen, tiimin ja yksilön näkökulmasta ja linjaavat sekä etä- että lähityötä. Ne ottavat selkeästi kantaa siihen, miten organisaatio arvottaa lähityötä tavoitteiden, kehittymisen, yhteistyön ja kulttuurin kannalta. Hyvät monipaikkaisen työn säännöt yksilöivät lähityöpäivien määrän lisäksi sen, minkälaiset työt, tilanteet ja tehtävät tuottavat parhaat tulokset lähityössä tehtyinä. Yleiset etätöohjeet ohjeistavat aihetta laajalti alkaen tietoturvasta ja tarvittavan verkkoyhteyden laadusta aina Teams-käytäntöihin, tavoitettavuuteen, työn tauottamiseen, ergonomiaan ja oman jaksamisen tukemiseen saakka. Näitä yleisiä ohjeita tulisi tarkentaa tiimikohtaisilla, yhdessä sovituilla käytännöillä.

**6. Monipaikkaisen työn johtamisessa** korostuvat sekä ylimmän yritysjohtajan linjaukset että lähiesihenkilöiden arjen johtamistyö. Yrityksen ja ylemmän johdon tärkein ja samalla suurin tehtävä on mahdollistaa monipaikkaisen työn onnistumiseen vaikuttavien osapuolten yhteistyö. Käytännössä tämä tarkoittaa henkilöstöhallinnon, esihenkilöiden, tietohallinnon, kiinteistöpalvelujen ja johtoryhmän yhteisen näkemyksen muodostamista monipaikkaisen työn periaatteista ja painopisteistä, jotka linjataan organisaation arvojen ja strategian mukaisesti. Linjausten tulisi ottaa kantaa siihen, miten organisaatio arvottaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta arjen työssä, osaamisen ja tarjoaman kehittämisessä sekä työyhteisön yhteishengen ja kulttuurin rakentumisessa. Nämä kannanotot antavat ryhdikkään selkänöjan monipaikkaisen työn toimintamalleista ja säännöistä sopimiseen, joihin puolestaan lähiesihenkilötyö vahvasti nojaa. Tällä on suuri merkitys lähiesihenkilöiden työssä jaksamiselle, joka on ollut erityisen kovalla koetuksella pandemian aikana ja sen jälkeen. Linjakaat ohjeet ja ylimmän johdon tuki pienentävät esihenkilöiden uupumisen riskiä.

Tässä esitellyt monipaikkaisen työn kuusi teemaa ovat itsessään isoja kokonaisuuksia, ja monimutkaisuus kasvaa, kun teemoja tarkastellaan suhteessa toisiinsa. Monipaikkaisen työn valmiudet ja käytännöt -tutkimuksessa tarkasteltiin näiden teemojen merkitystä ja niiden keskinäisiä suhteita (korrelaatioita). Tutkimus osoitti sen, mitä monipaikkaisen työn kehittäjät ovat työssään kohdanneet: kaikki vaikuttaa kaikkeen, eikä ole yhtä patenttiratkaisua, joka sopisi kaikille. Kuva 3 esittää kuuden osa-alueen välisiä riippuvuussuhteita tutkimuksessa toteutetun henkilöstökyselyn vastausten perusteella. Viivan paksuus kuvaa yhteyden voimakkuutta. Kaikki yhteydet ovat tilastollisesti merkitseviä.



Kuva 3. Monipaikkaisen työn kuusi osa-alueetta ja niiden väliset riippuvuussuhteet

## 2.3 Kehitä järjestelmällisesti kohti tavoitetta

Monipaikkaisen työn tunnistaminen organisaation yhteiseksi kehittämisen teemaksi on tärkeä ja kaukonäköinen ratkaisu. Sen liittäminen organisaation vuosisuunnitteluprosessiin voidaan toteuttaa suunnittele-tee-tarkista-korjaa -syklin eli **plan-do-check-act -mallin (PDCA)** (Shewhart, 1939) periaatteiden pohjalta.

Suunnitteluvaiheessa (PLAN) tunnistetaan monipaikkaisen työn kuuden eri teeman omistajat/toimijat ja organisoidutaan aiheen ympärille niin, että mukana on riittävä edustus myös johtoryhmästä. Määritellään keskustelun kautta organisaation monipaikkaisen työn periaatteet ja tavoitteet. Tähän määrittelytyöhön voi työkaluna käyttää Monipaikkaisen työn kypsyyssmallia (ks. luku 3). Nykytilan tunnistamiseksi perehdytään työntekijöiden ja esihenkilöiden monipaikkaisen työn tarpeisiin sekä eri toimintojen olemassa oleviin ohjeistuksiin. Tunnistetaan ristiriidat ja epäjatkuvuuskohdat. Tarkastellaan sekä lyhyellä aikavälillä päivitettävissä olevia asioita (esim. etätöohjeet, tietotyökäytännöt, tiimien sisäinen ja eri tiimien välinen toiminta) että pidemmän aikavälin kokonaisuuksia (esim. osaamisen kehittyminen, kulttuuri, toimitilat ja tietojärjestelmät). Tämän työn pohjalta priorisoidaan lyhyen ja pitkän aikavälin kehityskohteet ja määritellään eri toimintoja vastuuttavia kokonaisuuksia, jotka yhteisvaikuttaisesti nostavat monipaikkaisen työn tasoa.

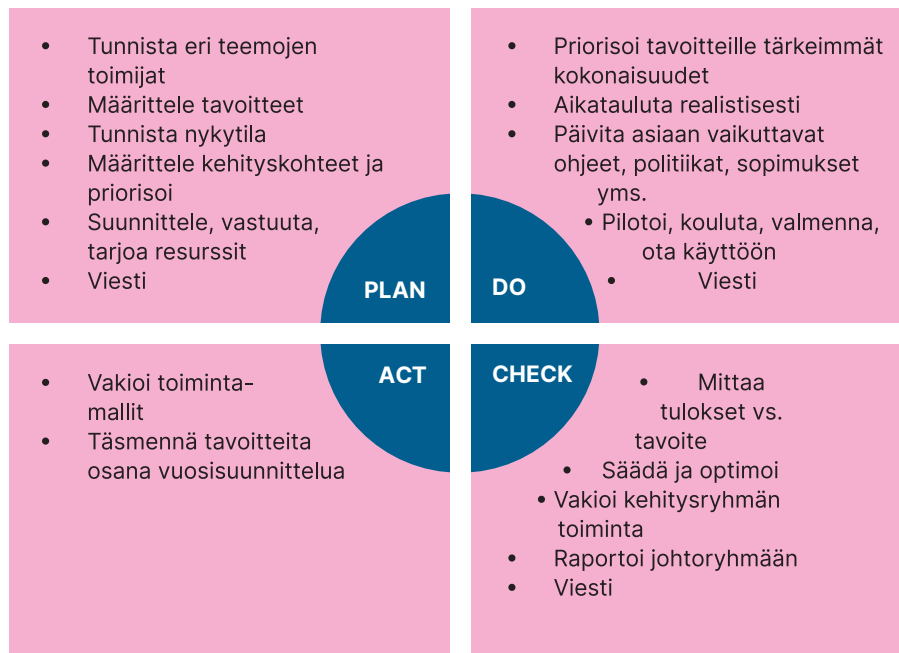
*Esimerkki tällaisesta aihekokonaisuudesta: Tukeaksemme uusien liiketoimintaideoiden syntymistä lisäämme tiimien välistä vuorovaikutusta. Tuemme eri osajien välistä tutustumista virtuaali- ja lähitapahtumilla. Kehitämme toimitiloja tukemaan paremmin ihmisten kohtaamista ja tuomme erityisesti x ja y ammattiryhmiä yhteen. Saman aikaan päivitämme IT-järjestelmiä kertomaan, ketkä ovat toimistolla minäkin päivänä paikalla ja aikataulutamme toimistolla pidettävät tiimi- ja projektipalaverit niin, että tiimien kasvokkainen vuorovaikutus mahdollistuu. Otamme yhteiskehittämisen osaksi osaamisen kehittämisohjelmaa ja luomme sille työkaluja.*

Suunnitteluvaiheessa määritetyt asiat toteutetaan (DO) panostaen siihen, mikä on tärkeintä toteuttaa ensin. Päivitetään toisiinsa liittyvät politiikat, johtamistyyli, käytännöt, hyvinvointitekijät,

tilat, teknologiat jne. yhteensopiviksi valitun kehityskohteen osalta. Kehityskohteiden toteuttaminen priorisoidaan ja aikataulutetaan realistisesti. Muutoksista viestitään avoimesti ja ajantasaisesti organisaation sisällä. Varmistetaan, että kaikki asiaan liittyvät tahot ovat ymmärtäneet, mikä muuttuu ja miksi. Jos mahdollista, muuttunutta käytäntöä pilotoidaan ennen lopullista päätöstä ja varmistetaan, että henkilökunnalla on mahdollisuus vaikuttaa ratkaisun sisältöön. Tarvittaessa koulutetaan henkilöstöä muutoksen läpiviemiseksi. Keskeistä on, että tiimien vetäjillä on tarvittava aika ja ylimmän johdon tuki muutoksen toteuttamiselle.

Kun muutokset on toteutettu ja uudet käytännöt ovat käytössä, varmistetaan (CHECK), että monipaikkaisen työn strategian tarkistus on osana organisaation vuosisuunnittelua. Tässä yhteydessä mitataan ja seurataan, miten muutokset vaikuttavat organisaation toimintoihin, tuottavuuteen, uusiutumiskykyyn (esimerkkitapauksessa uusien liiketoimintaideoiden syntymiseen) ja henkilökunnan työhyvinvointiin. Monipaikkaisen työn kehittämisen vastaavan ryhmän toimintaa ylläpidetään läpi vuoden, ja ryhmän toimintaa seurataan johtoryhmässä muutaman kerran vuodessa. Viestintä on edelleenkin tärkeää, koska se tekee näkyväksi tehdyn työn ja sen synnyttämät tulokset.

Viimeisenä vaiheena (ACT) vakioidaan monipaikkaisen työn toimintamalleja. Samanaikaisesti täsmennetään monipaikkaisen työn tavoitteita ja varmistetaan niiden linjakuus strategisten tavoitteiden ja työyhteisön arvojen kanssa. On tärkeää, että kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät, mitä monipaikkaisella työllä tavoitellaan ja miten se liittyy heihin ja heidän työtehtäviinsä.



**Kuva 4. PDCA-lähestymistapa monipaikkaisen työn kehittämisessä**

PDCA-lähestymistapa on osa jatkuvan kehittämisen filosofiaa, jossa tarkoitus on toistaa parannuksiin tähtäävät vaiheet säännöllisesti. Tämä varmistaa, että organisaation toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset otetaan huomioon vuosisuunnittelun yhteydessä. Kuva 4 esittää tiivistetysti PDCA-lähestymistavan soveltamisen monipaikkaiseen työhön.

## Näkökulma: Vastuullisuus ja monipaikkainen työ

Monipaikkaisen työn linjauksia tulee tarkastella myös yritysvastuun näkökulmasta. Hiili-dioksidipäästöjä tarkasteltaessa suurimmat monipaikkaisen työn teemat ovat työmatkaliikenne ja rakennettu ympäristö. Työmatkaliikenteen päästöjen vähentämiseksi tulisi etätöiden mahdollistamisen lisäksi kiinnittää erityisesti huomiota toimiston sijoitteluun suhteessa työmatkojen pituuteen sekä toimiston julkisen liikenteen yhteyksiin. Toimistotilojen tehokas, etätöiden huomioon ottava mitoittaminen, muuntojoustava tilasuunnittelu sekä kierrätysmateriaalien käyttö ovat tärkeitä vastuullisuustekoja toimistosuunnittelussa.

Sosiaalinen vastuu monipaikkaisen työn kontekstissa on monimuotoinen teema. Monipaikkaisen työn periaate pitää sisällään lupauksen yksilön kasvaneesta autonomiasta valita itselleen sopiva työn tekemisen paikka. Yksilön ja työyhteisön erilaisten tarpeiden tunnistaminen on olennaista niin monipaikkaisen työn toimintamallien kehittämisessä kuin toimistosuunnittelussa. Yhdenvertaisuuden ja monimuotoisuuden toteutuminen sekä monipaikkaisen työn johtamisessa että arvioinnissa korostuu, samoin kuin yhteisöllisyyden ja osallisuuden kokemuksen vaaliminen. Kun organisaatiossa huolehditaan jatkuvuudesta ja oppimismahdollisuuksista, työhyvinvointi paranee. Tällä tavoin voidaan toimia sosiaalisesti vastuullisesti (Crawford, 2022).

Monipaikkaisen työn sosiaalinen kestävyys näkyy yksilön lisäksi myös organisaatiotasolla. On esitetty, että työlainsäädäntöä tulisi kehittää paremmin etä-, hybridi- ja paikkariippumattomaan työhön sopivaksi. Monipaikkaisen työn sosiaalista kestävyyttä tukevat myös paikalliset yhteisölliset etätötilat (Rannanpää ym., 2022).

Hallintamallien osalta jatkuvan kehittämisen periaate tukee hyvin monipaikkaisen työn teemaa. Monipaikkaisen työn konseptin tulee elää toimintaympäristön kehityksen tahdissa. Työn tuottavuuteen ja ihmisten hyvinvointiin vaikuttavat osa-alueet (toimintamallit, teknologia, tilat, yhteisöllisyys, johtaminen) ovat entistä kiinteämmin toisistaan riippuvaisia. Työnteon kustannusten jakautumista on myös hyvä tarkastella. Työntekijöille monipaikkaisuus voi aiheuttaa lisääntyviä kuluja muun muassa kotiin sijoittuvien työtilojen vuoksi ja sähköisen kulutuksen lisääntymisen myötä, kun taas säästöjä syntyy työmatkojen vähentyessä.

## 3. Kypsyysmalli monipaikkaisen työn kehittämiseen

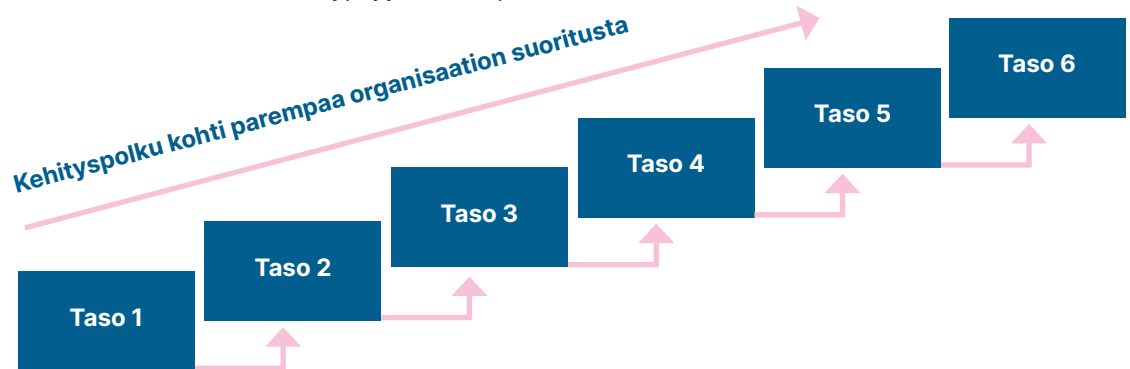
### 3.1 Mitä ovat kypsyysmallit?

Kypsyysmallit ovat apuvälineitä toiminnan kehittämiseen. Taustalla on ajatus, että toiminta kehittyy asteittain yhä valmiimmaksi eli ”kypsemmäksi”. Tyypillisesti kypsyysmallilla arvioidaan toimintaa organisaation tasolla, mutta kypsyysmalleja on kehitetty myös esimerkiksi tiimien käyttöön.

Kypsyystestistä odotetaan seuraavan hyviä asioita kuten parempaa palvelua asiakkaille, parempaa tuottavuutta ja kannattavuutta sekä parempaa henkilöstön hyvinvointia ja työnantajakuva. Kypsyystestien kehittyminen ei tapahdu itsestään, vaan se vaatii toimenpiteitä. Tällaiset toimenpiteet sujuvoittavat prosesseja, lisäävät osaamista ja vahvistavat toimintakulttuuria. Kypsyysmallien käyttöön liittyikin kiinteästi nykyisen tilanteen arvioinnin lisäksi tavoitteiden asettaminen kehittämiselle ja kehittämiskohteiden tunnistaminen.

Asia, jota halutaan kehittää, on yleensä monimuotoinen ja vaikeasti havaittava kokonaisuus. Tämän vuoksi kypsyysmallit jakavat ilmiön helpommin tarkasteltaviin osa-alueisiin. Tyypillisiä eri kypsyysmalleissa esiintyviä osakokonaisuuksia ovat johtaminen, toimintakulttuuri, ihmisten osaaminen ja teknologian hyödyntäminen. Osa-alueita tarkastellaan kypsyystestien tasoja kautta. Tällaisia tasoja mallissa on yleensä muutama, ja ne kuvaavat asteittaista kypsyystestien kehittymistä. Kunkin osakokonaisuuden arviointia tukemaan on kuvattu indikaattoreita, joihin organisaation toimintaa verrataan.

Usein mallien tasot sisältävät ajatuksen organisaation oppimisesta. Esimerkiksi kypsyyden alimalla tasolla tarkasteltavaa asiaa ei tiedosteta lainkaan. Tästä seuraavalla tasolla esille nousevia ongelmia opitaan korjaamaan tilannekohtaisilla erillisillä ratkaisuilla. Seuraavassa vaiheessa olemassa oleviin käytäntöihin suhtaudutaan kriittisesti ja niitä opitaan ratkaisemaan kokonaisuutena. Kypsimmillä tasoilla ei keskitytä enää ratkaisemaan olemassa olevia ongelmia, vaan on opittu ennakoimaan tulevaa toimintaa, ja ratkaisuja parannetaan jatkuvasti vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Kuva 5 esittää kypsyydymallien periaatteen.



Kuva 5. Kypsyydymallin periaate

## Kypsyydymallien kaksi tyyppiä

Kypsyydymallien juuret ovat 1970-luvulla, jolloin organisaatioiden kehittämisen, informaatiojärjestelmien ja laatujohtamisen ajattelijat nostivat esiin organisaation järjestelmällisen arvioinnin tarpeen (Argyris, 1970; Gibson & Nolan, 1974; Nielsen & Kimberly, 1976; Crosby, 1979). Alkuvaiheessa yksi merkittävimmistä kypsyydymallien käyttöalueista oli ohjelmistokehitys, koska ihmisten järjestelmällisellä yhteistyöllä organisaatiossa oli havaittu olevan ratkaiseva merkitys kehitysprojektien onnistumiselle. Tutkimuksen ja käytännön yhteistyön pohjalta Carnegie Mellon -yliopisto julkisti mallin Capability Maturity Model (CMM) (Paulk ym., 1993). Tästä muodostui ohjelmistokehityksessä laajasti levinnyt arvioinnin ja kehittämisen työkalu. Sittemmin kypsyydymallit ovat levinneet eri toimialoille, toimintoihin ja näkökulmiin. Akateemisessa tutkimuksessa on yli 400 esiteltyä mallia hyvin erilaisille sovellusalueille, kuten terveydenhoitoon, toimitusketjujen hallintaan, koulutukseen, prosessijohtamiseen, turvallisuuden johtamiseen ja riskien hallintaan (Santos-Neto & Costa, 2019). Akateemisen tutkimuksen lisäksi varsinkin konsulttiyritykset ovat kehittäneet kypsyydymalleja työkaluiksi.

Kypsyydymallit voidaan jakaa tarkoituksen ja käytön mukaan karkeasti kahteen tyyppiin (Maier ym., 2012). Ensimmäinen tyyppi perustuu määriteltyyn parhaaseen käytäntöön, johon organisaation toimintaa verrataan. Arvioitaessa tarkastellaan, missä määrin ihanteellinen prosessi toteutuu. Arviointiin käytetään eri indikaattoreiden osalta arviointiasteikkoja siitä, toteutuuko hyvän käytännön piirre vai ei. Kokonaiskuva perustuu osa-alueiden tasoista laskevaan pisteytykseen. Tällaista arviointia voidaan käyttää kehittämisen ohella toiminnan sertifiointiin. Esimerkiksi edellä mainittu CMM edustaa tätä tyyppiä.

Toinen tyyppi kypsyydymalleja perustuu oletukseen, että laadukas toiminta voi ilmetä eri tavoin riippuen organisaation lähtökohdista. Mallissa luonnehditaan sellaisia yleisiä piirteitä, joita tietyllä kypsyydymtasolla olevan organisaation voidaan odottaa täyttävän. Esitysmuoto on osa-alueiden ja kypsyydymtasojen ristikko. Tällainen lähestymistapa perustuu yleensä organisaatiossa tehtävään itsearviointiin, ja se on kevyemmin toteutettavissa kuin ensimmäisen tyyppin malliin perustuva arviointi. Lähtökohta on tuottaa organisaatiolle itselleen ymmärrystä tilanteestaan, mutta täsmällisen pisteytyksen puuttuessa sen tulosten vertailtavuus organisaatioiden välillä on ensimmäistä lähestymistapaa heikompi.

Monipaikkainen työ koskee laajasti erilaista työtä ja erilaisia organisaatioita. Sen vuoksi monipaikkainen työ voi ilmetä eri tavoin. Siksi olemme katsoneet tämän jälkimmäisen lähestymistavan soveliaammaksi eri toimialojen käyttöön yleisesti suomalaisessa työelämässä.



## 3.2 Monipaikkaisen työn kypsyyksmallin perusta

Kypsyyksmallien kehittämisen haastavimpia kysymyksiä on, kuinka monimutkainen ilmiö jäsenne-tään arvioitaviksi osa-alueiksi. Jäsennyksemme perustuu työn tutkimuksessa tehtyihin jäsennyk-siin. Lähtökohdan mallillemme tarjoaa sosiotekninen teoria (Trist & Bamforth, 1951), jonka mu-kaan organisaation suoritus-taso riippuu yhteen nivoutuvasta sosiaalisten ja teknisten tekijöiden kokonaisuudesta. Työympäristön nähdään muodostuvan fyysisestä, digitaalisesta ja sosiaalisesta ympäristöstä (ks. esim. Vartiainen & Hyrkkänen, 2010). Digitaalista työympäristöä kutsutaan usein myös virtuaaliseksi työympäristöksi. Nähdäksemme fyysinen ja digitaalinen työympäristö ovat arvioinnin kannalta helposti ymmärrettäviä kokonaisuuksia. Sosiaalinen työympäristö on sekä laaja että melko abstrakti käsite organisaatioissa tehtävään arviointiin. Sitä on syytä tarkastella käytännönläheisinä osakokonaisuuksina, joihin olemme hakeneet jäsennyksstä lähisukuisista arviointimalleista.

Aiemmista kypsyyksmallista tärkeitä vertailukohteita ovat olleet Haqin (2014) etätöyön malli, Hammerin (2007) esittämä prosessijohtamisen malli sekä organisaation digitalisaation kypsyyt-tä kuvaavat mallit, etenkin VTT:n digikypsyyksmalli (Leino ym., 2017). Täiltä pohjalta tunnistimme sosiaalisen työympäristön osa-alueiksi työntekijöiden voimavarat, työyhteisön toimivuuden ja mo-nipaikkaisen työn johtamisen. Näiden lisäksi olemme nostaneet osa-alueeksi monipaikkaisen työn säännöt, jotka tarkoittavat eri tasoilla organisaatiota päätettyjä, sovittuja tai kehkeytyneitä toi-mintatapoja monipaikkaisen työn tekemiseen eri aikoina ja eri paikoissa. Havaintojemme mukaan säännöt on aihe, joka monipaikkaisen työn yhteydessä puhututtaa organisaatioissa mahdollisesti eniten. Säännöt nousevat esiin myös esimerkiksi kehittävän työntutkimuksen viitekehyyksessä yhtenä toimintaan vaikuttavana osa-alueena (Engeström, 1987).

Mallimme pyrkii hahmottamaan monipaikkaisen työn käytäntöjen osa-alueita, joilla organisaatio voi vaikuttaa suoritukseensa ja ihmisten työhyvinvointiin. Taulukko 1 tiivistää mallissa tarkastelta-vat kuusi monipaikkaisen työn osa-alueita.

Mallimme toisena ulottuvuutena on organisaation kypsyyks, joka ilmenee kyvykkyyksinä moni-paikkaisen työn osa-alueilla. Usein kypsyyksmallit kuvaavat sitä, miten kyvykkyys ilmenee organi-saation toimintana kullakin kypsyyksden tasolla. Kypsyyksmallien yhteydessä tällaisia kyvykkyksiä kutsutaan operatiivisiksi kyvykkyyksiksi tai tavanomaisiksi kyvykkyyksiksi. Organisaatioiden kyvykkyysden tutkimus esittää, että on myös dynaamisia kyvykkyksiä, jotka auttavat organisaati-ota muuttumaan eli nostavat organisaation kypsyyksden tasoa (Mirihagalla, 2022).

Koska mallimme suuntautuu monipaikkaisen työn kehittämiseen, se kuvaa niin operatiivisia kuin dynaamisia kyvykkyksiä. Dynaamiset kyvykkyysdet auttavat määrittämään toimenpiteitä, kun tavoitellaan nykyistä korkeampaa kypsyyksden tasoa.

Taulukko 2 (s. 16) kuvaa yleisesti kypsyyksden tasoa monipaikkaisen työn kypsyyksmallissa.

**Taulukko 1. Monipaikkaisen työn osa-alueet**

Osa-alue	Osa-alueiden kuvaus	Keskeistä sisältöä
Fyysinen työympäristö	Tilajärjestelyjen ja tilojen toiminnallisuuden kehittäminen eri työnteon paikoissa monipaikkaisessa työssä	Työn eri luonteen (vuorovaikutus, keskittyminen) ja ergonomian huomioon ottaminen työnteon paikkojen kehittämisessä  Tilankäytön tehokkuus ja joustavuus tilatarpeen muuttuessa  Tilojen sijainti
Digitalisoituvuustyö	Tieto- ja viestintäteknologian hallittu hyödyntäminen ja kehittäminen monipaikkaisessa työssä	Työnteon tapojen kehittäminen virtuaaliseen työhön ja hybridityöhön  Tietoturva ja tietosuojat monipaikkaisessa työssä  Tietojärjestelmien käytettävyyden ja käyttäjäystävällisyys
Työntekijän voimavarat	Työntekijän voimavarojen vahvistaminen monipaikkaisen työn luodessa vaatimuksia työhön ja työnteon olosuhteisiin	Työntekijöiden itseohjautuvuuden ja kykyjen vahvistaminen monipaikkaisessa työssä  Monipaikkaisen työn kuormituksen ja yksilöllisten tarpeiden huomioon ottaminen
Monipaikkaisen työn säännöt	Periaatteet, ohjeet ja suositukset sekä yhteiset toimintatavat, joiden mukaisesti ihmisten odotetaan toimivan monipaikkaisessa työssä	Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu  Työnantajan valvontavelvollisuuden ja -oikeuden toteutuminen  Työntekijöiden oikeuksien toteutuminen monipaikkaisessa työssä  Sopiminen työnteon tavoista
Monipaikkaisen työn johtaminen	Johtajien ja esihenkilöiden toiminta monipaikkaisen työn mahdollistajina	Tavoitteet, palaute ja palkitseminen työskenneltäessä eri paikoissa  Esihenkilön tavoitettavuus ja tuki  Viestintä
Työyhteisön toimivuus	Monipaikkaisen työn toimintakulttuurin vahvistaminen työyhteisössä	Yhteistyön sujuvuuden ja sosiaalisen tuen vahvistaminen  Uusien työntekijöiden perehdytys ja liittyminen yhteisöön  Toimiva ja uutta luova vuorovaikutus tiimeissä ja tiimien välillä

**Taulukko 2. Monipaikkaisen työn kypsyyden tasot**

<b>Taso</b>	<b>Operatiiviset kyvykkyudet Millaista on toiminta tasolla?</b>	<b>Dynaamiset kyvykkyudet Mitä vaaditaan siirtymiseen seuraavalle tasolle?</b>
<b>Taso 1</b> Tiedostamaton	Ei ratkaisuja monipaikkaisen työn suhteen. Tilanne välinpitämätön.	Tunnistetaan, että kehittämällä monipaikkaista työtä ratkaistaan olemassa olevia ongelmia ja siten parannetaan organisaation toimintaa.
<b>Taso 2</b> Tilannekohtainen	Selviydytään toiminnan kannalta välttämättömistä asioista tilannekohtaisilla ratkaisuilla.	Pystytään luomaan perusteltu käsitys nykytilasta, arvioimaan sitä kriittisesti ja jäsentämään kehittämistarpeita.  Johto ymmärtää monipaikkaisen työn merkityksen organisaation päämäärien kannalta ja sitoutuu kehittämiseen.
<b>Taso 3</b> Suunnitelmallinen	On pystytty luomaan näkemys (esimerkiksi konsepti, strategia), kuinka perustehtävää toteutetaan hallitusti monipaikkaisessa työssä.  Tiedetään, mitä halutaan tulevalta.	Pystytään saamaan ihmiset mukaan työnteon ja toimintakulttuurin muutokseen. Pystytään mittaamaan fyysisen, virtuaalisen ja sosiaalisen työympäristön toimivuutta.
<b>Taso 4</b> Järjestelmällinen	Toimitaan suunnitellulla järjestelmällisellä tavalla.  Toiminnan taso on yhdenmukaista eri puolilla organisaatiota	Ennakoidaan tulevaa työn tekemisen kehitystä.  Pystytään toteuttamaan ja arvioimaan kokeiluja.  Pystytään vertaamaan oman toiminnan tasoa olennaisiin verrokkeihin
<b>Taso 5</b> Jatkuvasti kehittyvä	Etsitään ja kehitetään jatkuvasti uudenlaisia työnteon tapoja ja muotoja toiminnan päämäärien saavuttamiseksi.	Organisaation hallitus ja johto näkevät työnteon tavat – mukaan lukien monipaikkaisen työn – strategiseksi tekijäksi, jolla organisaatio saavuttaa tavoitteensa. Ylin johto johtaa muutosta edelläkävijäksi.
<b>Taso 6</b> Uudet mahdollisuudet	Monipaikkaisuuden avulla saadaan aikaan uudenlaista arvoa, kuten uudenlaista palvelua tai saadaan käyttöön uudenlaisia voimavaroja. Ollaan kärjessä asiakkaista ja resursseista kilpailevien organisaatioiden joukossa.	

Tältä pohjalta on kuvattu indikaattorit, jotka esittävät kypsyyden ilmenemistä tasoittain ja osa-alueittain. Taulukko 3 havainnollistaa indikaattoreita tiivistettynä arviointiristikkona. Kattava indikaattorien kuvaus on esitetty sähköisessä liitteessä 1 (ladattavissa oppaan verkkosivulta osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-1616-8>).

## Ei mikään kauneuskilpailu

Kypsyysmallin avulla määritellään nykyisen tason lisäksi tavoitetaso, johon organisaation tulisi pyrkiä. Jokainen organisaatio kehittää monipaikkaisuuttaan päämääriensä ja tehtävien luonteen pohjalta. Tässä mallissa kaikkien organisaatioiden ei tarvitse päätyä edelläkävijöiksi. Vaikka toimivat työympäristöt ovat tärkeitä jokaiselle organisaatiolle, monipaikkainen työ ei ole kaikille strateginen kilpailutekijä. Kaikkien ei siis tarvitse tavoitella itsetarkoituksellisesti monipaikkaisen työn korkeinta tasoa.

Toisaalta työn murros etenee. Ajan ja paikan suhteen joustavia työnteon muotoja oli vielä muutama vuosi sitten vain edelläkävijäorganisaatioissa. Covid-19-pandemian jälkeen tämä joustavuus on monille organisaatioille välttämätöntä, jotta ne voivat säilyttää työvoimansa ja houkuttaa sitä.

Siten monipaikkaisen tytön mahdollisuus on muodostumassa monelle organisaatiolle kriittiseksi asiaksi, jossa sen on jatkuvasti kehityttävä.

## Monipaikkaisen työn muut kypsyysmallit

Tieto- ja viestintäteknologiaan pohjautuvaa monipaikkaista työtä on tehty ja tutkittu ainakin 1990-luvulta lähtien. Vuosikymmenten historiasta huolimatta kypsyysmallien tarjonta on ollut toistaiseksi vähäistä. Tekemämme tutkimuskirjallisuuden kartoituksen perusteella näyttää siltä, että varsinaista mallia monipaikkaisen työn ja hybridityön valmiuksien arviointiin ei ole ainakaan vielä esitelty kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa.

Tutkimuskirjallisuudessa lähimmäksi aihepiiriä on päässyt etätöiden kypsyysmalli, jonka Haq esitteli väitöskirjassaan jo 2012. Malli on hyvin perusteellinen, mutta puhtaasti etätöskentelyyn keskittyvän näkökulman vuoksi työnantajan tarjoamaa fyysisen työympäristön tarkastelua siinä ei oteta huomioon. Mallin käyttö perustuu henkilöstökyselyyn eikä se näytä saaneen laajempaa suosiota väitöskirjatöiden jälkeen.

Toisena aiheeseen läheisesti liittyvänä alueena voidaan nähdä uusien työnteon tapojen mittaaminen. Tällä alueella Palvalin ja kumppanit (2015) esittivät Suomessa laajasti käytetyn kyselypohjaisen työkalun tietotyön suorituskyvyn mittaukseen. Tämänkaltaisten kyselytyökalujen käyttö voi täydentää monipaikkaisen työn kypsyiden itsearviointia ja tuottaa siihen arvokasta tietoa nykytilanteesta.

Akateemisen tutkimuksen ulkopuolella on esitelty joitakin monipaikkaisen työn tai hybridityön kypsyysmalleja, joista ainakin McKinseyn & Co:n Covid-19-tilanteen hallintaan suunnittelemaa hybridityön kyvykkyyden arvioinnin mallia voi pitää kattavana tarkasteluna ilmiöön. Sen tarkastelutapa on kuitenkin hieman toinen kuin tässä esiteltävä mallimme. McKinseyn malli esittää hybridityöskentelyn tarkistuslistan johdolle, kun taas esittelemämme malli tarkastelee, millaisia valmiuksia organisaatiolla on monipaikkaisen työn kehittämiseen. Vilkmán (2023) on esittänyt monipaikkaista työtä käsittelevässä käsikirjassaan kypsyysmallin, jossa kypsyys kuvaa monipaikkaisen työn soveltamisen astetta toimipisteessä tapahtuvasta työnteon mallista täyteen paikkariippumattomuuteen.

Aiemmat mallit tarkastelevat monipaikkaista työtä keskenään hyvin erilaisista näkökulmista. Mallimme painottaa organisaation monipaikkaisen työn mahdollistavia käytäntöjä ja kyvykkyyttä kehittää monipaikkaista työtä sen eri osa-alueilla. Mallimme käytöllä pyritään edistämään vuoropuhetta eri osapuolten välillä monipaikkaisessa työssä.

**Taulukko 3. Monipaikkaisen työn kypsyyden arviointiristikko**

	1 Fyysinen työympäristö	2 Digitalisoituva työ	3 Työntekijän voimavarat
<b>Taso 1</b> Tiedostamaton	Työtilojen suunnittelussa ei oteta huomioon monipaikkaisuuden vaikutuksia tilojen suuruuteen ja toiminnallisuuteen.	On keskeisiä tietojärjestelmiä, joiden etäkäyttö ei ole mahdollista. Digitaalisen yhteistyön sovellusten käyttö on vähäistä sähköpostia lukuun ottamatta.	Monipaikkaista työtä ei nähdä voimavarana työntekijälle. Työn ja muun elämän tasapaino on yksin työntekijän asia.
<b>Taso 2</b> Tilannekohtainen	Työtiloja on sopeutettu lisääntyneen etätönnäköön aiheuttamiin muutoksiin.	Keskeisten tietojärjestelmien etäkäyttö on mahdollista. Digitaalisen yhteistyön sovelluksia, kuten videokonferenssijärjestelmiä, käytetään yhteistyöhön. Tietoturvaratkaisut mahdollistavat turvallisen etäkäytön.	Työntekijöiden henkilökohtaiseen toimintakykyyn kiinnitetään huomiota monipaikkaisessa työssä. Ongelmiin puututaan ja tarjotaan ratkaisuja, kuten ergonomiohjeistusta ja fyysisen kunnan ylläpitoa.
<b>Taso 3</b> Suunnitelmalinen	On selkeät määritykset fyysisen työympäristön järjestelyille. Määrityksissä otetaan huomioon erilaisien tehtävien tarpeet ja erilaiset työnteon paikat.	Monipaikkaista työtä tukevalle digitaaliselle työympäristölle on strategia, joka ottaa huomioon sisäisen ja ulkoisen yhteistyön.	Eri tehtävien vaatimukset ja kuormitus on tunnistettu ja arvioitu monipaikkaisen työn näkökulmasta. Valmiuksien kehittämiseen on laadittu suunnitelma.
<b>Taso 4</b> Järjestelmällinen	Työntekijät valitsevat työhuoneensa parhaiten soveltuvat tilat ja paikat työtehtävien mukaan. Fyysisen työympäristön toimivuutta seurataan.	Kaikki työt voidaan tehdä digitaalisten sovellusten avulla paikasta riippumatta lukuun ottamatta erityistä paikkaan sidottua työtä. Digitaalisten ratkaisujen kehittäminen on käyttäjälähtöistä ja ratkaisujen toimivuutta mitataan.	Työntekijöiden kanssa käydään säännöllisiä keskusteluja työstä, sitä tukevista voimavaroista ja hyvinvoinnista. Työntekijöille tarjotaan mahdollisuuksia vahvistaa osaamistaan ja muokata työtään. Työntekijöiden hyvinvointia mitataan eri työympäristöissä ja tehtävissä.
<b>Taso 5</b> Jatkuvasti kehittyvä	Tilat ovat joustavat ja muunneltavat. Uusia tilaratkaisuja kokeillaan kehittyvien työnteon tapojen tukemiseksi.	Tehdään kokeiluja uusista digitaalisista ratkaisuksista ja niiden mahdollistamista työkäytännöistä. Henkilöstö tekee aloitteita työn ja digitaalisten ratkaisujen kehittämiseksi.	Kokeillaan ja arvioidaan uusia käytäntöjä ja palveluita henkilöstön voimavarojen tukemiseksi. Työskentely työn ja hyvinvoinnin kannalta sopivimmissa paikoissa heijastuu myönteisesti työn tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehitykseen.
<b>Taso 6</b> Uudet mahdollisuudet	Fyysinen työympäristö tarjoaa innovatiiviset sisäiset ja ulkoiset yhteistyön mahdollisuudet. Organisaatio toimii vertailukohteena muille.	Digitaalisiin ratkaisuihin pohjautuva monipaikkainen työ mahdollistaa uudenlaisia palveluita ja toiminnan tehokkuutta ainutlaatuisella tavalla. Organisaatio on digitaalisen työympäristön mittareiden perusteella toimialan kärkeä.	Työntekijöiden korkea motivaatio ja vähäinen uupumus sijoittavat organisaation työhyvinvoinnissa työpaikkojen eturiviin. Työnantajakuva on toimialan kärkeä.

	4 Monipaikkaisen työn säännöt	5 Monipaikkaisen työn johtaminen	6 Työyhteisön toimivuus
<b>Taso 1</b> Tiedostamaton	Organisaatiossa ei ole sovittuja periaatteita tai sääntöjä monipaikkaista työtä varten.	Esihenkilöitä ei ohjeisteta tai tueta johtamaan monipaikkaisesti työskenteleviä tiimejä.	Työyhteisö perustuu täysin toimistolla tapahtuvaan kansakäymiseen. Työntekijät suhtautuvat varauksellisesti kollegojensa monipaikkaiseen työhön.
<b>Taso 2</b> Tilannekohtainen	Monipaikkaisen työn säännöt on asetettu ”näppituntumalta”. Säännöt eivät perustu organisaation päämääriin eivätkä tehtävien luonteeseen.	Esihenkilöitä tuetaan ohjeistuksella, kuinka esihenkilöiden hallinnolliset tehtävät ja kokoukset toteutetaan monipaikkaisessa työssä.	Työtehtävät onnistuvat monipaikkaisesti, mutta viestinnän ja yhteisöllisyyden koetaan kärsivän monipaikkaisuudesta. Järjestetään yhteisiä tapahtumia yhteisöllisyyden vahvistamiseksi.
<b>Taso 3</b> Suunnitelmallinen	Monipaikkaisen työn periaatteet ja säännöt perustuvat organisaation päämääriin ja tehtäviin. Säännöistä on sovittu johdon ja henkilöstön kesken.	On määritelty, millaista johtamista monipaikkaisesti toimivassa työyhteisössä tarvitaan, ja suunnitelma johtamisen kehittämiseksi on laadittu.	On tunnistettu, millaisia työyhteisötaitoja tarvitaan organisaatiossa. Suunnitelma monipaikkaisen työn toimintakulttuurin vahvistamiseksi on laadittu.
<b>Taso 4</b> Järjestelmällinen	Määriteltyjä periaatteita ja sääntöjä käytetään laajasti ja niiden toimivuutta seurataan aktiivisesti. Tiimit sopivat, kuinka sääntöjä sovelletaan tiimin tehtäviin, ja tämä sopiminen on kattavaa.	Esihenkilöt tukevat tiimejään ja niiden jäseniä monipaikkaisessa työssä. Johtajien ja esihenkilöiden osaamista kehitetään järjestelmällisesti. Johtamisen tasoa mitataan.	Organisaatiokulttuuri suhtautuu tasaveroisesti työskentelyyn eri paikoissa. Tieto kulkee työnteon paikasta riippumatta, ja uudet työntekijät pääsevät sujuvasti yhteisön jäseniksi. Työyhteisön toimivuutta mitataan.
<b>Taso 5</b> Jatkuvasti kehittyvä	Monipaikkaisen työn sääntöjä kehitetään niiden toimivuuden ja vaikutusten arvioinnin pohjalta. Kokeillaan ja arvioidaan uudenlaisia joustavia työn tekemisen muotoja.	Monipaikkaisen työn johtamista kehitetään jatkuvasti. Kehittämisessä otetaan huomioon työympäristöjen muutokset ja teknologian mahdollisuudet. Johtamisen mittarit osoittavat myönteistä kehitystä.	Monipaikkainen työ on organisaatiossa luonteva toimintatapa. Työyhteisö suvaitsee epävarmuutta ja sopeutuu nopeisiin muutoksiin. Yhteistyön ja vuorovaikutuksen toimivuutta arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti.
<b>Taso 6</b> Uudet mahdollisuudet	Organisaatio on pystynyt luomaan monipaikkaisuuteen perustuvilla joustavilla työnteon malleilla uudenlaisia (liike)toiminnan muotoja ja/tai hankkimaan uudenlaista osaamista. Joustavuuden ansiosta kyetään vastaamaan osaamistarpeisiin.	Monipaikkaisesti työskentelevä ja monimuotoinen työpaikka erottuu johtamisen edelläkävijänä. (Liike)toiminnan päämäärät saavutetaan.	Organisaatio erottuu toimintakulttuurillaan, ja kulttuurissa monipaikkaisella työllä on keskeinen asema. Organisaatio houkuttaa työntekijöitä, asiakkaita ja kumppaneita vahvan toimintakulttuurinsa ansiosta.

### 3.3 Arvioinnin toteutus

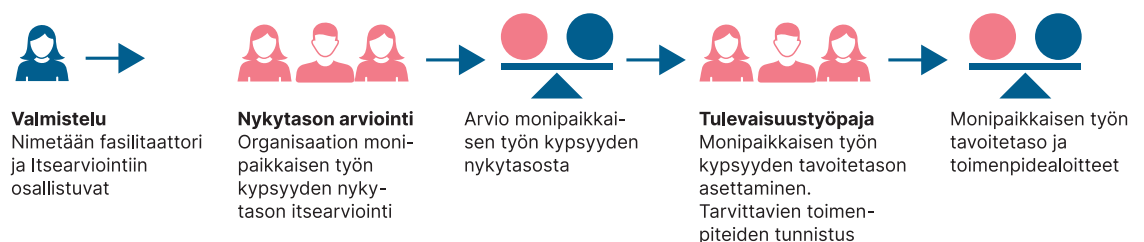
Malli on suunniteltu tukemaan itsearviointia. Seuraavat suositukset toteutuksesta perustuvat kokemuksiin itsearvioinneista, jotka on tehty kymmenessä tutkimuksessa mukana olleessa organisaatiossa.

Suosittellemme, että itsearvioinnin tekevät johdon, henkilöstön edustajien ja monipaikkaisen työn kehittämiseen liittyvien toimintojen asiantuntijat. Arvioinnille on eduksi, että ryhmä edustaa myös organisaation eri yksiköitä ja henkilöstöryhmiä. Kun itsearviointia tehtiin tutkimuksen organisaatioissa, arviointiryhmien koot olivat yleensä 6–12 henkilöä. Suuremman ja kattavamman ryhmän etuna on laajemmin jaetun yhteisen tilannekuvan muodostaminen ja eri näkökulmien ottaminen huomioon tulevaisuuden tavoitteissa. Kun mallia käytettiin kymmenessä organisaatiossa, yhdeksi arvioinnin suurimmista eduista nähtiinkin se, että se yhdisti vuoropuheluun tärkeitä tahoja, jotka eivät olleet aiemmin käyneet keskustelua monipaikkaisesta työstä.

Arviointi vaatii myös ohjausta. Prosessi on suunniteltu niin, että ohjaaja eli ”fasilitaattori” on arviointia tekevästä organisaatiosta, esimerkiksi monipaikkaisen työn kehittämiseen osallistuva asiantuntija. Myös työpari voi toimia fasilitaattorina, jolloin työn dokumentointi on helpompaa. Tukiaineistoa arvioinnin ohjaukseen on sähköisessä liitteessä 2 oppaan verkkosivulla <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-1616-8>.

Kuva 6 esittää arvioinnin prosessia. Arviointi jakautuu kahteen toisiaan seuraavaan tehtävään:

1. Arvioidaan organisaation monipaikkaisen työn kypsyyden nykytila.
2. Asetetaan tavoite ja tunnistetaan toimenpideoitteet.



#### Kuva 6. Monipaikkaisen työn kypsyyden arvioinnin toteutus

Arviointi vaatii kokonaisuudessaan arviointiryhmän jäseniltä noin yhtä työpäivää vastaavan määrän yhdessä työskentelyä. Mekaanisesti toteutettuna aika voi olla lyhyempikin, mutta mahdollisuus riittävään keskusteluun syventää tuloksia ja luo yhteistä ymmärrystä. Käytettävissä oleva aika saattaa asettaa rajoituksia, minkä vuoksi työ voi olla paikallaan jakaa useampaan istuntoon. Arviointia sujuvoittaa huomattavasti, jos osallistujat tekevät ennen yhteistä keskustelua itsenäisesti arvioinnin käyttäen arviointiristikkoa (taulukko 3, s. 18-19) ja täsmällisiä kypsyyden indikaattoreita (sähköinen liite 1).

Taulukko 4 on esimerkki prosessista, joka perustuu useaan arviointiryhmän tapaamiseen. Näin toimittiin kaikissa tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa. Arviointi voidaan toteuttaa lähityöpajana, etäyhteyksin tai mahdollisesti näiden yhdistelmänä hybridityöpajana. Lähityöpaja antaa mahdollisuuden toteuttaa ainakin nykytilan arviointi yhtenä kokonaisuutena.

**Taulukko 4: Esimerkki arviointiryhmän tapaamisista**

Arviointiryhmän tapaamiset	Aiheet	Kesto
Tutustuminen arviointiin	Esitellään arviointiryhmälle arvioinnin periaatteet ja sovitaan itsenäisesti tehtävästä ennakkotyöstä.	½ tuntia
Nykytason arviointi, osa 1	Arvioidaan 3–4 ensimmäistä osa-aluetta	2 tuntia
Nykytason arviointi, osa 2	Arvioidaan loput 2–3 osa-aluetta sekä muodostetaan kokonaiskuva nykytasosta.	2 tuntia
Tulevaisuustyöpaja	Asetetaan pitkän aikavälin tavoitetaso. Asetetaan tavoitetaso osa-alueittain. Tunnistetaan toimenpideoitteet tavoitteen saavuttamiseksi. Sovitaan arvioinnin jälkeisestä etenemisestä.	3 tuntia

Arvioinnissa joudutaan ottamaan kantaa organisaation käytäntöihin. Laajassa organisaatiossa käytännöt eivät ole välttämättä yhtenäisiä. Kypsyiden matalimmilla tasoilla käytäntöjä ei ole välttämättä edes määritelty. Silloinkin, kun yhteiset käytännöt on määritelty, niitä ei välttämättä tunneta laajasti. Niinpä arviointiin osallistuvat henkilöt voivat tuntea epävarmuutta, voivatko he ottaa kantaa jonkin osa-alueen piirteisiin. Toisaalta tällainen epävarmuus organisaation käytännöistä voi heijastaa kypsyystasoa, ja siten se on tärkeä kypsyiden tunnistamiseksi. Eri osapuolten osallistuminen on tärkeää, sillä pelkkien kehittämisen asiantuntijoiden tekemä arviointi omasta työstä voi antaa ruusuisen kuvan. Monipaikkaisen työn kehittämisessä, kuten muussakin toiminnassa, on iso ero sen välillä, onko toimintatapoja määritelty verrattuna siihen, tunnetaanko ne ja ovatko ne käytössä arjessa. Rohkaisemme kaikkia arvioijia tuomaan näkemyksensä tilanteesta esiin – myös sen, että kuva ei ole itselle selvä.

Organisaatio voi olla osa suurempaa konsernia, jolloin se voi vain rajallisesti päättää esimerkiksi henkilöstöpoliittisista linjauksistaan, tieto- ja viestintäteknologian ratkaisuistaan tai fyysisestä työympäristöstään. Arvioijat voivat kokea, että tämä rajoittaa tavoitetaso asetamista tai kehittämisalioitteita. Esitämme, että arviointiryhmä määrittää tavoitetaso organisaationsa omista lähtökohdista ja pyrkii toimenpiteissä ottamaan huomioon sen, miten organisaatiossa voidaan parhaalla tavalla toimia konsernin linjausten puitteissa. Organisaation oma liikkumavara voi olla laaja esimerkiksi monipaikkaisen työn johtamisen, työyhteisöjen vahvistamisen ja työntekijöiden voimavarojen tukemisen osalta, vaikka se olisi osa suurempaa konsernia. Toisaalta konsernin yhteiset käytännöt voivat muuttua, ja arviointiryhmä voi myös tehdä aloitteita, joilla se voi pyrkiä vaikuttamaan yhteisiin käytäntöihin.

Toisaalta arviointi voidaan tehdä myös organisaatiossa, jossa on hyvin erilaisia itsenäisesti toimivia osia esimerkiksi fuusion tai yrityskauppojen seurauksena. Tällaisessa tilanteessa voi olla sopiva ratkaisu tehdä nykytilan arviointi erikseen ja sen jälkeen rakentaa yhdessä tavoitetasoa ja tunnistaa sen vaatimia toimenpiteitä.

Tässä kuvattu arviointi tuottaa kehittämisalioitteita. Sen ei ole tarkoitus laatia tarkkoja toimenpidesuunnitelmia. Työtä tulee jatkaa organisaation johdossa ja monipaikkaisen työn kehittämiseen osallistuvissa toiminnoissa. Monipaikkaisen työn strateginen luonne voi vaatia sitä, että tärkeistä linjauksista keskustellaan myös organisaation hallituksessa.

## 3.4 Tavoitetaso asettaminen

### 3.4.1 Monipaikkaisen työn merkityksen tunnistaminen

Tavoitetaso asettamista ja kehittämisen suunnittelua auttaa huomattavasti, jos on selvä ymmärrys monipaikkaisen työn merkityksestä organisaation päämäärien kannalta. Monipaikkainen työ on tullut moniin organisaatioihin Covid-pandemian myötä eikä yhteistä näkemystä välttämättä ole muodostettu. Monipaikkaisen työ merkitystä tulisi tarkastella organisaation päämääristä käsin. Monipaikkainen työ ei siis ole itsetarkoitus, jolle tulisi hakea perusteluja.



Organisaatiossa tulisi tunnistaa, mikä tai mitkä ovat sen päämäärien kannalta merkittävät rajoitteet. Tarvitaanko uudenlaista osaamista tai osaavia ihmisiä selvästi enemmän? Onko pystyttävä yhdistämään erilaisten ihmisten osaamista sujuvaan yhteistyöhön paikasta riippumatta? Voiko hajautetusti sähköisillä välineillä yhteistyötä tekevä työyhteisö olla kilpailuetu? Tällaisessa tapauksessa monipaikkainen työ voi olla strateginen kysymys, ja organisaatiolta vaaditaan monipaikkaisessa työssä hyvin korkeaa tasoa, jotta se onnistuisi saavuttamaan päämääränsä.

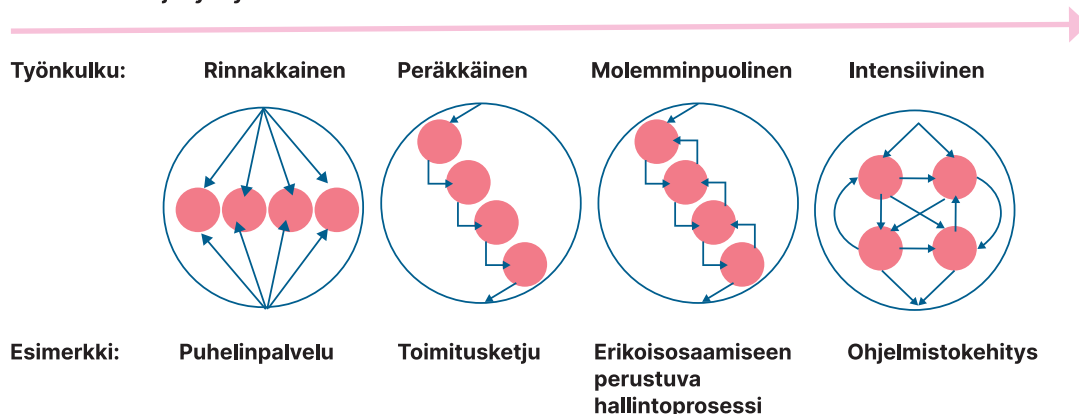
Suurimmalle osalle organisaatioita monipaikkaisella työllä ei ole tarpeen hakea ainutlaatuista kilpailuetua. Joillekin organisaatioille työvoiman hankinnan ja pysyvyyden kannalta monipaikkainen työ voi olla kuitenkin välttämätöntä. Organisaation on seurattava työelämän kehitystä ja menestyttävä kilpailussa osajista. Ilman monipaikkaista työtä voi olla riski, että arvokkaat työntekijät vaihtavat työpaikkaa. Tällöin monipaikkainen työ on perusvaatimus toimialan työnantajille. Monipaikkainen työ voi olla myös mahdollisuus hankkia välttämätöntä osaamista. Esimerkkinä voisi olla viranomaisen tuottama lakisääteinen palvelu, johon ei ole saatavissa paikallista osaamista.

Joillekin organisaatioille monipaikkainen työ ei ole välttämättömyys päämäärien kannalta ainakaan näköpiirissä olevassa tulevaisuudessa. Toisaalta monipaikkaiselle työlle ei ole varsinaisesti estettäkään, esimerkiksi työ ei ole sidoksissa tiettyyn paikkaan. Yleensä organisaatioissa valtaosa työntekijöistä arvostaa mahdollisuutta valita työn tekemisen aika ja paikka. Monipaikkainen työ voi tarjota myös mahdollisuuksia kustannussäästöihin ja vähentää tilojen ja työmatkojen ympäristökuormitusta. Toisaalta, koska lähtökohta ei ole toiminnan kannalta strateginen tai kriittinen, on punnittava myös mahdollisia sivuvaikutuksia.

### 3.4.2 Monipaikkaisen työn riskien arviointi

Monipaikkaiseen työhön liittyy kuitenkin riskejä. Toteutuessaan riskit heikentävät ihmisten välistä viestintää, tiedon jakamista, yhteenkuuluvuutta ja oppimista. Monipaikkaisen työn riskejä työyhteisölle, etenkin tiimeille, voidaan tarkastella kahden näkökulman kautta. Ensimmäinen näkökulma on virtuaalisuus. Riskit kasvavat sähköisen viestinnän merkityksen korostuessa ja kasvokkaisen vuorovaikutuksen vähentyessä. Maantieteellinen hajaannus sekä ammatillinen ja kulttuurillinen monimuotoisuus lisäävät tätä riskiä. Toisena näkökulmana on tiimin työnkulun monimutkaisuus (kuva 7). Riski on pienempi työssä, jossa työntekijät työskentelevät itsenäisesti ja vuorovaikutus organisaation työnkulussa on vähäistä. Esimerkkejä tällaisesta ovat vaikkapa sellaiset palvelukeskukset, joissa työntekijät palvelevat kutakin asiakasta alusta loppuun. Toisena ääripäänä on yhteiseen tehtävään keskittynyt tiimi, jossa työntekijät ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Esimerkki tällaisesta on sellainen ohjelmistokehityksen projekti, jossa tiimin ihmisten pitää olla usein samanaikaisesti yhteydessä toisiinsa ja usein ennakoimatta. Näiden välissä ovat sellaiset ryhmät, joissa asian käsittely etenee vaiheittain asiantuntijalta toiselle. (Hardwig, 2023).

#### Yhteistyön monimutkaisuus Tuottavuuden ja työhyvinvoinnin heikkenemisen riski



Kuva 7. Työn kulku ja monipaikkaisuuden riski erilaisissa tiimeissä (mukaillen Bell & Kozlowski, 2002, Hardwig, 2023)

### 3.4.3 Aikajänteen huomioon ottaminen

Tavoitteita asetettaessa on otettava huomioon myös aikajänne. Työskennellessämme tähän tutkimukseen osallistuvien organisaatioiden kanssa, organisaatioiden edustajille oli luontaista erottaa pitkän ja lyhyen aikavälin tavoite. Suosittelemme tätä jaottelua myös kypsyyksimallia käyttäville organisaatioille.

Pitkän aikavälin tavoite on kokonaisvaltainen. Kuten osassa 2 totesimme, monipaikkaisessa työssä kaikki osa-alueet liittyvät toisiinsa. Siksi varsinkin korkeimpien tasojen tarjoamia mahdollisuuksia on vaikea saavuttaa, jos jollakin osa-alueella organisaation valmiudet ovat selvästi muita heikkomat. Taulukko 5 voi auttaa arviointia tekevää ryhmää keskustelussa tavoitetasosta.

**Taulukko 5. Monipaikkaisen työn kypsyyden tavoitetason määrittäminen merkityksen ja riskin perusteella**

Monipaikkaisen työn merkitys	Riski pieni	Riski suuri
<b>Monipaikkaisen työn kehittämisen tarjoaa kilpailuedun</b>	Vaikka tavoitetaso on 6 (Uudet mahdollisuudet), saavutettava etu voi olla väliaikaista. Jos monipaikkaisen työn riskit ovat pienet, myös kilpailijoiden on helppo kehittää samankaltaisia monipaikkaiseen työhön perustuvia malleja. Monipaikkaisesta työstä saattaa tulla kriittinen välttämättömyys, jota on jatkuvasti kehitettävä.	Suurimmat kilpailuedut saavutetaan, jos monipaikkaisuutta pystytään soveltamaan toiminnassa, jossa riskit ovat suuret. Tavoitetaso 6 (Uudet mahdollisuudet) saavuttaminen voi vaatia merkittävän panoksen. Niinpä tasoa 6 ei tulisi asettaa kevyin perustein pitkän aikavälin tavoitteeksi. Toisaalta onnistuttaessa hyödyt voivat olla merkittävät.
<b>Monipaikkaisen työn kehittämisen on kriittistä</b>	Hyvä järjestelmällinen monipaikkaisen työn perustaso saattaa olla riittävä henkilöstön hyvinvoinnille ja työn sujuvuudelle. Tavoitetaso 4 (järjestelmällinen) saattaa riittää, mutta toimialan kilpailussa on pysyttävä.	Organisaation on onnistuttava monipaikkaisen työn kehittämisessä riskeistä huolimatta. Suurten riskien vuoksi dynaamiset kyvykkyydet, kuten muutoksen johtaminen ja jatkuva kehittäminen, ovat tärkeitä. Riskien vuoksi vaikutuksia on seurattava. Tavoitetaso 5 (jatkuvasti kehittyvä).
<b>Henkilöstö arvostaa monipaikkaista työtä, mutta päämäärien kannalta se ei ole välttämättömyys</b>	Taso 4 (järjestelmällinen) varmistaa hyvinvoinnin ja tuottavuuden. Monipaikkaisen työn merkitystä on kuitenkin arvioitava säännöllisesti, sillä jos työelämä muuttuu organisaation toimintaympäristössä monipaikkaiseksi, monipaikkaisuus voi muodostua kriittiseksi.	Organisaatiolle saattaa kokonaisvaltaisen monipaikkaisen työn kehittämisen sijaan olla perusteltua rakentaa tulevaisuutta yhteisiin tiloihin painottuvan työympäristö-ratkaisun suuntaan. Vaikka monipaikkainen työ olisi mahdollista, toimitilojen sopivuus työhön, viihtyisyys ja sijainti nousevat tärkeiksi.

Taso 2 (tilannekohtainen) ei ole kestävä tila, koska näin toteutetun monipaikkaisen työn voi odottaa luovan haittavaikutuksia. Taso 3 (suunnitelmallinen) on välivaihe, jossa organisaatio on määritellyt monipaikkaista työtään, mutta kehittäminen ja muutos ovat vielä kesken.

Lyhyen aikavälin tavoite asetetaan korkeintaan muutaman vuoden päähän. Tavoite kannattaa suhteuttaa nykytilaan. Lyhyen aikavälin tavoite on hyvä asettaa osa-alueittain, koska organisaation valmiudet voivat poiketa monipaikkaisen työn eri osa-alueilla. Koska kysymyksessä on muutos, realistinen tason nousu saattaa olla yksi tai kaksi tasoa silloin, kun tason nousu on ylipäänsä tarpeen pitkän aikavälin tavoitteen saavuttamiseksi.

## 3.5 Toimenpideoitteet

Toimenpideoitteet ovat luonnollisesti vahvasti yhteydessä organisaation erityiseen tilanteeseen. Arvioinnin indikaattorit, erityisesti dynaamiset kyvykkyydet, antavat kuitenkin viitteitä toimenpiteistä.

Organisaatio voi kohdata monipaikkaisen työn osalta ristiriitaisen tilanteen. Toisaalta monipaikkainen työ saattaa olla välttämätöntä kriittisen osaamisen hankkimiseksi tiettyihin tehtäviin. Toisaalta samassa organisaatiossa voi olla tiimejä, joissa tehdään niin tiivistä yhteistyötä, että monipaikkaisuuden mahdolliset haittavaikutukset voivat olla merkittäviä.

Monipaikkaisen työn kehittämisessä on otettava huomioon henkilöstöryhmien tasapuolisuus. Se ei tarkoita samankaltaisuutta, koska monipaikkaisen työn tulee perustua työn vaatimuksiin ja kaikessa työssä monipaikkaisuus ei ole edes mahdollista. Tasapuolisuuden vuoksi on suositeltavaa, että monipaikkaista työtä kehitettäessä entistä parempaa työympäristöä kehitetään myös niihin tehtäviin, joissa työntekijät eivät voi tehdä työtä monipaikkaisesti (esimerkiksi tuotannon, logistiikan tai kasvokkaisen asiakaspalvelun tehtävät).

## 4 Monipaikkaista työtä tukevia käytäntöjä

*Toimivat monipaikkaisen työn käytännöt tukevat sekä työntekijöiden hyvinvointia että työn tuloksellisuutta. Käytännöt ja prosessit ovat olennaisia, koska niiden kautta strategia, tavoitteet ja arvot tulevat konkreettiseksi työntekijöiden työn arjessa: tukevatko toimintatavat vaikkapa asiakaslähtöisyyttä ja innovatiivisuutta vai heijastelevatko ne työntekijöiden työn arvostusta ja luottamusta työntekijöihin.*

Organisaation strategia, kulttuuri ja arvot sekä käytännöt ja prosessit muodostavat kiinteän kokonaisuuden, ja niiden tulisi liittyä luontevasti yhteen ja tukea toisiaan. Toisaalta kukin organisaatio toimii omanlaisessaan toimintaympäristössä ja historiallisessa tilanteessa. Siksi käytäntöjen kopiaiminen muualta ilman riittävää taustatyötä, kuten huolellista tavoiteasetantaa, tarpeiden selvittämistä ja työyhteisön sitouttamista, kantaa harvoin pitkälle.

On havaittu, että eri organisaatioissa hyvin erilaisilla, keskenään lähes päinvastaisillakin henkilöstöjohtamisen käytänteillä, on saavutettu hyviä tuloksia (esim. Fitz-End, 1997). Monipaikkaisen työn kontekstissa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kaikille työpaikoille sopivaa lähi- ja etätöyhteyttä, palaveritiheyttä tai tilakonseptia on mahdotonta määritellä. Jokainen organisaatio joutuu kulkemaan oman kehittämissä polkunsu, jota on kuvattu aiemmin (ks. edellinen luku). Käytäntöjen rakentaminen, kokeilu ja arviointi tuottaa arvokasta osaamispäämaa ja ymmärrystä työpaikalle. Muiden kokemuksista voidaan kuitenkin saada arvokasta oppia ja niistä saatuja ideoita voidaan soveltaa omiin tarpeisiin ja toimintaympäristöön.

Seuraavaksi esitellään monipaikkaisen työn eri sisältöalueisiin kytkeytyviä käytäntöjä ja niihin liittyviä tutkimushavaintoja niin omasta tutkimuksestamme kuin laajemminkin.

### 4.1 Työntekijän voimavarat

*Toimiva monipaikkainen työ voi olla merkittävä voimavara työntekijöiden hyvinvoinnin, työntekijäkokemuksen ja henkilöstön saatavuuden näkökulmasta. Etä- ja lähityön yhdistäminen voi tutkitusti parantaa työn ja muun elämän tasapainoa ja tuoda työhön motivoivaa autonomiaa. Ns. hybridityö tukeekin tutkimustulosten perusteella työtyytyväisyyttä paremmin kuin yksinomaisen etä- tai lähityö.*

Erilaisten johtamiskäytäntöjen ja organisaation palveluiden ja tukiprosessin hyöty mitataan lopulta siinä, onnistuvatko ne lisäämään työntekijän kokemusta omista voimavaroistaan ja/tai pystytäänkö niiden avulla ehkäisemään voimavarojen menettämistä. Toimiva monipaikkaisen työn johtaminen tukee työntekijän resursseja, ennaltaehkäisee haittoja ja erilaisten riskitekijöiden uhatessa auttaa tarttumaan niihin mahdollisimman oikea-aikaisesti.

Yksilön voimavarat liittyvät esimerkiksi osaamiseen, motivoitumiseen ja kykyyn tehdä työtä. Työnantaja voi vaikuttaa monin eri tavoin voimavaroihin monipaikkaisessa työssä, mutta työn autonomisuuden lisääntyessä vastuu on vahvasti myös työntekijällä. Erityisesti runsas etätö ja työskentely erillään työyhteisöstä on nähty mahdollisena riskinä muun muassa osaamisen kehittymiselle ja jakamiselle, innovatiivisuudelle ja luovuudelle. Koska ihmisen perustarpeisiin kuuluu sosiaalisuus ja yhteys muihin, tulee monipaikkaisessa työssä huolehtia erityisesti yhteisöllisyydestä, sosiaalisen tuen saatavuudesta ja siitä, että kokemus ryhmään kuulumisesta säilyy myös eri paikoissa työskenneltäessä.

Työn monipaikkaisuuden on kuitenkin havaittu haastavan myös työhyvinvointia ja inhimillisen pääoman kehittymistä. Monipaikkaisen työn vaikutukset ja siihen liittyvät kokemukset eroavat eri työntekijäryhmissä. Tutkimusten perusteella huomiota kannattaa kiinnittää erityisesti nuorten ja kokemattomien, uusien työntekijöiden, yksinäisyyttä kokevien ja työkykyhaasteita omaavien työntekijöiden voimavaroihin (esim. Vuorento ja Ruohomäki, 2022).

## 4.1.1 Monipaikkaisen työn kuormittavuus ja työhyvinvointiriskit

Monipaikkaiseen työhön liitetään usein työrytmin muutos. Siirtymisten vähenemisestä säästyy aikaa, mutta siirtymien puute voi muuttaa työpäivät entistä intensiivisemmiksi. Etätyössä taukoja voidaan pitää vähemmän, etäpalaverit voivat seurata toisiaan tiiviissä tempossa ja työpäivät venyvät helposti pidemmiksi kuin lähityötä tehtäessä. Luonnollista liikkumista tulee vähemmän. Työ valuu helpommin vapaa-ajalle kotona työskenneltäessä, mikä aiheuttaa epäselvyyttä työn ja muun elämän välisessä rajanvedossa (Charalampous ym., 2019).

Lähikohtaamisiin verrattuna digitaalisiin viestintäkanaviin painottuva työ kuormittaa hermostoa eri tavalla. Monipaikkainen työ edellyttää runsasta viestintää, jonka tuottaminen ja seuraaminen monissa kanavissa on osaltaan myös kuormittavaa. Työ on sirpaleista ja usein tehdään montaa asiaa yhtä aikaa. Fyysinen ergonomia voi kotitoimistolla tai muissa työnteon paikoissa, kuten liikennevälineissä tai asiakkaan tiloissa, olla heikompaa kuin työntäjän tiloissa.

Sosiaalisten kontaktien ja erityisesti sosiaalisia tarpeita palvelevan ja tukea antavaksi koetun vuorovaikutuksen vähäisyys on yksi monipaikkaisen työn riskeistä. Erityisesti runsaaseen etätyöhön ja yksintyöskentelyyn on liitetty erillisyyden ja yksinäisyyden kokemuksia. Varsinkin uusilla ja kokemattomammilla työntekijöillä haasteena voi olla asioiden oppimisen estyminen tai hidastuminen ja ongelmien kanssa yksin jääminen. Osassa työpaikoista on esimerkiksi suosituksia siitä, että työsuhteen alkuvaiheessa tehtäisiin vain rajoitetusti etätyötä, jotta sekä kiinnittyminen työyhteisöön että tehtävään perehtyminen pääsisivät hyvin käyntiin.

## 4.1.2 Monipaikkainen työ voimavarojen lähteenä

Keskeisiksi voimavaroja tuottaviksi asioiksi monipaikkaisessa työssä nousevat sen mahdollistama autonomisuus ja joustavuus. Kokonaiskuormitus ja stressi vähenevät, kun työnteon paikkojen ja mahdollisesti myös ajankohtien suhteen on valinnanvaraa, ja työmatkoista säästyvää aikaa voi käyttää muihin asioihin – esimerkiksi pidempiin yöuniin. Tutkimusten (esim. Ruohomäki ym., 2023) perusteella valtaosa korona-aikana etätyöhön siirtyneistä työntekijöistä haluaa jatkaa osittaista etätyön tekemistä: oman tutkimuksemme perusteella osa jopa siinä määrin, että harkitaan työpäivän vaihdosta, jos etätyö ei mahdollistu. Myös uutta työpaikkaa valittaessa etätyömahdollisuus vaikuttaa tällä hetkellä korostuvan. Mahdollisuus monipaikkaiseen työskentelyyn koetaan luottamuksen ja arvostuksen osoituksena työntekijöitä kohtaan.

Monet kokevat toimivaksi tavaksi hallita työn kognitiivista kuormitusta suorittamalla keskittymistä vaativia töitä kotoa käsin. Etäpäivät voivat mahdollistaa rauhallisemmaksi koetun rytmin ja ympäristön, ja työn taukoja voi hyödyntää esimerkiksi ulkona liikkumiseen. Myös erilaiseen työskentelyyn tarkoitetut monitilatoimistojen vyöhykkeet palvelevat samaa tavoitetta.

Hyvin runsas etätyö on nähty riskinä työkykyhaasteiden pahenemiselle ja niiden liian myöhäiselle havaitsemiselle. Omassa tutkimuksessamme tuli esille myös havaintoja siitä, että hybridityö voi tukea ja mahdollistaa työssä jatkamista työkyvyn erilaisten haasteiden kanssa, jos työkyvyn tilanne on tunnistettu ja hallinnassa.

## 4.1.3 Miten työnantaja voi tukea yksilön hyvinvointia monipaikkaisessa työssä?

**Kuinka usein, milloin ja missä.** Joidenkin tutkimusten mukaan työntekijätyytyväisyyden kannalta optimaalinen etätyön osuus on 40 prosenttia kokonaistyöajasta. Tätä suurempikaan osuus ei välttämättä johda heikompaan työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Muualla kuin toimistolla tehtävän työn osuuden kasvaessa monipaikkaisen työn tukeminen ja toimivuus (esim. ergonomia ja välineet kotona, toimintakäytännöt ja esihenkilön tuki myös etänä) nousevat erityisen tärkeiksi. Olennaista on myös, että työajan ja paikan vaihtelu on mahdollista toteuttaa joustavasti, jolloin työntekijät voivat valita omiin ja työtehtävien tarpeisiin parhaiten sopivia työympäristöjä. Tämä edellyttää paitsi riittävän joustavia käytäntöjä myös esimerkiksi tilojen riittävää saatavuutta (Bekkel & Fischer, 2022).

**Omat työskentelytottumukset.** Omien tarpeiden ja työtehtävän vaatimusten analysointi, tietoinen pohdinta ja suunnittelu oman työn järjestämisen suhteen edesauttavat hyvän tasapainon löytämistä. Tämä on vaativampaa monipaikkaisen työn maailmassa, koska vaihtoehtoja on enemmän ja työn kohteet ja verkostot ovat myös ”liikkeessä”. Työntekijöiden valmiuksia omien tarpeiden ja mahdollisuuksien yhteensovittamiseen kannattaa tukea esimerkiksi tarjoamalla valmennusta itsensä ja oman työn johtamiseen ja hallintaan nimenomaan monipaikkaisessa työssä.

**Sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen.** Yksinäisyys ja tuen puute ovat nousseet useissa tutkimuksissa esille monipaikkaisen työn haasteina. Esihenkilöiden tulisi osaltaan varmistaa, että heillä on vuorovaikutusta ja myös säännöllisiä kasvokkaisia kohtaamisia kaikkien työntekijöiden kanssa. Uusien työntekijöiden kohdalla tämä on erityisen tärkeää. Kollegojen kannattaa huolehtia toisistaan ja pitää aktiivisesti yhteyttä toisiinsa etätyössäkin. Digitaaliset alustat (esim. Zoom, Teams) sekä vapaamuotoisemmiksi koetut kanavat (kuten Slack) tarjoavat monenlaisia mahdollisuuksia virtuaaliseen vuorovaikutukseen (Beckel & Fischer, 2022).

**Rajoista huolehtiminen.** Etätyössä työn ja muun elämän rajat voivat hämärtyä. Perheenjäsenten läsnäolo tai muut ympäristön häiriötekijät voivat vaikuttaa työhön keskittymiseen. Tutkimusten mukaan etätyö myös jatkuu helposti sovittua työaikaa pidemmäksi, leviää vapaa-ajalle ja sisältää vähemmän taukoja.

**Tukea ergonomiasta.** Työnantajan tiloissa työergonomiset ratkaisut (kalusteet, laitteet, apuvälineet) ovat yleensä paremmin suunniteltuja kuin kotitoimistolla. Toistaiseksi melko harvat työnantajat tarjoavat kalusteita tai muita työnteossa välttämättömiä laitteistoja laajempia varusteluja työntekijän kotiin, mutta tällaisiakin esimerkkejä on (esim. Tampereen yliopiston hybridisopimus, jonka tehnyt työntekijä saa halutessaan kotiin esim. sähkösäädettävän työpöydän ja työtuolin). Monet organisaatiot ovat panostaneet työntekijöiden ergonomiohjaukseen ja esimerkiksi työn tauottamiseen. Näiden huomioon ottaminen on runsaassa etätyössä olennaista ja voi vähentää tuki- ja liikuntaelinten ongelmia.

#### 4.1.4 Työntekijän oma toiminta

Työntekijän omalla toiminnalla on paljon merkitystä toimivan ja hyvinvointia tukevan monipaikkaisuuden rakentamisessa. Laadimme aikaisempaan tutkimustietoon ja oman tutkimuksemme tuloksiin pohjautuen seuraavan tarkistuslistan (taulukko 6).

**Taulukko 6. Tarkistuslista monipaikkaista työtä tekeväälle työntekijälle**

	Asia kunnossa	Asiassa on kehitettävää	Mitä voisin tehdä uudella tavalla?
Hyödynnän mahdollisuuksia valita paikkoja missä ja miten työskentelen.			
Otan huomioon työn suunnittelussa ja työnteon paikan valinnassa omat tarpeeni ja toiveeni.			
Otan huomioon työn suunnittelussa ja työnteon paikan valinnassa eri työtehtävien ominaispiirteet ja tarpeet.			
Otan työn suunnittelussa ja työnteon paikan valinnassa huomioon työyhteisöni ja kollegojeni tarpeita.			
Annan aikaani kollegoille ja työyhteisölle.			
Suunnittelen omaa työtäni ennakkoivasti esim. viikko- ja kuukausitasolla ja pyrin ennaltaehkäisemään kuormitushuippuja.			

	Asia kunnossa	Asiassa on kehitettävää	Mitä voisin tehdä uudella tavalla?
Pyrin löytämään sopivan tasapainon etätöön ja lähityön välillä.			
Muokkaan omaa työympäristöäni ergonomian ja tehokkaan työn teon mahdollistamiseksi (esim. erilaiset apuvälineet ja säädöt).			
Vuorovaikutan aktiivisesti muiden kanssa työn teon paikasta riippumatta.			
Tarjoan apua ja tarvittaessa pyydän sitä, myös virtuaalisesti.			
Pyrin säilyttämään työpäivissäni huokoisuutta ja mahdollisuuksia taukoihin.			
Asetan työlleni rajoja hallitsemalla työaikaa, saatavilla olemista sekä teknologian käyttöä.			
Huolehdin omasta hyvinvoinnistani esim. työn tauotuksella, ruokatauoilla, ulkoilulla ja liikunnalla.			
Vapaa-aikani mahdollistaa palautumista ja tarjoaa vastapainoa työlle.			

## 4.2 Työyhteisön toimivuus/yhteisöllisyys

*Työn monipaikkaisuus vaikuttaa väistämättä työyhteisön toimintaan ja vuorovaikutukseen. Mitä monipaikkaisemmin työtä tehdään, sitä suurempi merkitys on viestinnän toimivuudella. Tiedon on kuljettava saumatonta työntekijöiden välillä ajasta ja paikasta riippumatta. Lisäksi vuorovaikutus muiden kanssa, sosiaalinen tuki ja tunne tiettyyn ryhmään tai yhteisöön kuulumisesta ovat olennaisimpia tekijöitä ihmisen hyvinvoinnin kannalta.*

Spontaaniin, vapaamuotoisten tapaamisten väheneminen ja vuorovaikutuksen kapeneminen ovat yleisiä monipaikkaisen työn lisääntymiseen liittyviä kokemuksia. Etätöissä voidaan kokea yksinäisyyttä. ”Etäilijöiden” suuren määrän tai täyteen pakattujen työpäivien takia tukea ja yhteyttä muihin ei aina löydy toimistoltakaan. Hiljaisen tiedon siirtyminen, uuden oppiminen ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen sekä sosiaalistuminen tiimiin ja organisaatioon laajemmin nousevat esille monipaikkaisen työn mahdollisina haasteina.

### 4.2.1 Yhteistyökäytäntöjen kehittäminen ”etä edellä”

Monipaikkaisuus ei ole pelkästään haaste, vaan se voi toimia myös ajurina yhteistyökäytäntöjen kehittämiseksi. Se pakottaa miettimään sekä vuorovaikutuksen tapoja, välineitä ja käytäntöjä että tiimin ja työpaikan yhteisöllisyyden muodostumista entistä tarkemmin verrattuna tilanteeseen, jossa tiimin jäsenet työskentelevät yhdessä ja samassa paikassa. Toisaalta toimistolla työskentelemisen ei koeta automaattisesti synnyttävän yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä. Toimistopäivät voivat olla täyteen varattuja, jolloin spontaaniin vuorovaikutukseen ei ole aikaa tai oma työtiimi voi olla hajallaan eri paikkakunnilla, jolloin tiimin jäseniä ei lähityössäkään kohdata. Tällöinkin toimistotiloissa työskenneltäessä on usein mahdollista kohdata ihmisiä tiimin ulkopuolelta, mikä voi olla hyödyllistä sosiaalisen tuen ja myös laajemman verkostoitumisen ja tiedon vaihtamisen kannalta.

Tutkimissamme organisaatioissa oli erityyppisiä lähestymistapoja siihen, miten lähivuorovaikutusta arvotetaan ja kuinka paljon panostetaan mahdollisimman monipuolisen ja rikkaan etävuorovaikutuksen ja yhteistyön saavuttamiseen. Etenkin luontaisesti hyvin monipaikkaisissa ja hajautetuissa organisaatioissa on paljon motivaatiota ja tarpeita mahdollistaa virtuaalista kanssakäymistä ja tukea sekä tiimien ja työntekijöiden valmiuksia etävuorovaikutukseen. Joillekin organisaatioille taas lähivuorovaikutus on edelleen ensisijainen yhteistyömuoto.

Luottamus sekä tiimin työntekijöiden kesken että esihenkilön ja työntekijöiden välillä nostettiin keskeiseksi tekijäksi monipaikkaisen yhteistyön toimivuuden kannalta. Tutkimuksemme perusteella aktiivinen yhteydenpito tiimin jäsenten kesken, säännölliset tapaamiset (etä- ja/tai lähimuodos- sa), kollegojen ja esihenkilön tavoitettavuus ja läpinäkyvyyden lisääminen (esim. jaetut kalenterit, Teams-statuksen käyttö, keskustelu preferoiduista yhteydenottotavoista erilaisissa asioissa jne.) koettiin tärkeiksi yhteistyön toimivuuden rakentamisessa.

Joissakin organisaatioissa puhuttiin esim. ”Etänä ensin” (Digital first-movement) -periaatteesta, jolla viitataan pyrkimykseen luoda digitaalisuutta parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntävä työkuulttuuri ja sitä tukevat toimintatavat. Vastakohtana tälle on lähestymistapa, jossa pyritään digitalisoimaan olemassa olevia analogisia toimintatapoja ja mielletään digitaalinen vaihtoehto pääasiassa lähitekemistä korvaavana tai toissijaisena toimintamallina.

## 4.2.2 Sosiaalinen tuki ja yhteisöllisyys monipaikkaisessa työssä

Työyhteisön parissa vietetään paljon aikaa. Se on useimmille työntekijöille yksi merkittävimmistä sosiaalisista yhteisöistä. Etätyötä koskevasta tutkimuksesta nousevat riskeinä esille yhtäältä sosiaalisen yksinäisyyden ja eristäytymisen kokemukset ja toisaalta vuorovaikutuksen ja tiedonku- lun haasteet ja ilman tukea ja apua jääminen työhön liittyvissä asioissa (esim. Koehne ym., 2012; Ferreira ym., 2021).

Vaikka digitaaliset yhteistyövälineet ovat varsin kehittyneitä, on lähivuorovaikutuksen kanssa vaikea kilpailla, kun arvioidaan kommunikaation monipuolisuutta, laatua, palkitsevuutta ja välitty- vän informaation määrää. Tiimin jäsenten välisen luottamuksen on todettu kehittyvän hitaammin, jos tiimi toimii virtuaalisesti (Wilson ym., 2006). Viestinnän määrä on yhteydessä luottamuksen kehittymiseen: lähikohtaamisissa välittyy informaatiota runsaammin ja monipuolisemmin. Siksi onkin panostettava enemmän ja tietoisemmin eri paikoissa työskentelevien tiimien keskinäisen luottamuksen kehittymiseen.

Omassa tutkimuksessamme tuli esille, että sekä koettu yhteisöllisyyden tarve että näkemys sen optimaalisesta toteuttamisesta vaihtelivat paljon työntekijöiden välillä. Työntekijät saattavat tar- kastella yhteisöllisyyttä lähinnä oman koetun tarpeensa näkökulmasta: osa toimistolla paljon työ- kentelevistä toivoo, että muutkin olisivat siellä ”vaikka pakotettuina”, osa taas toivoo, että kaikki asiat hoidettaisiin etänä. Yhteistä keskustelua tiimin tavoitteista ja koko työyhteisön tarpeista tarvitaan laajentamaan näkökulmia.

Haastatteluissamme tuli esille kokemuksia ns. sosiaalisen velan kertymisestä niissä tilanteissa, jolloin tiimin henkilöt eivät ole tavanneet toisiaan pitkään aikaan kasvokkain. Sen ”oireina” mai- nittiin esimerkiksi apaattisempi ja passiivisempi mieliala tiimissä, vaikeudet ymmärtää toisia ja kohonnut riski erilaisille väärinymmärryksille ja jopa konflikteille. Työkavereiden kiireettömien lähi- tapaamisten koettiin tällaisissa tilanteissa usein toimivan hyvin jännitteiden tasaajina, empaattisen suhtautumistavan lisääjinä ja yhteishengen palauttajina.

Joissakin tiimeissä ja työyhteisöissä mahdollisuuksia samassa paikassa tapahtuvaan yhdessä- oloon on vain harvoin. Tutkimusaineistossamme oli paljon ympäri maata hajautettuna toimivia työpaikkoja ja tiimejä. Erityisesti näissä tilanteissa on keskeistä löytää keinoja yhteisöllisyyden ylläpitämiseen. Aidosti monipaikkaisessa työssä siis myös etävuorovaikutuksessa on kyettävä rakentamaan ymmärrystä, myötätuntoa ja yhteyden muodostumista. Tällaiselle vuorovaikutuksen tasolle pääseminen voi vaatia joskus merkittäväkin ajattelutavan muutosta sekä osaamisen ja asenteiden kehittämistä.

### Keinoja yhteisöllisyyden ylläpitämiseen monipaikkaisessa työssä:

- Epämuodollisen vuorovaikutuksen ruokkiminen ja tukeminen virtuaalisesti. Esimerkiksi yhteiset ”etäkahvit” eli kokonaan epämuodolliselle vuorovaikutukselle omistetut virtuaalitapaamiset ovat toimineet hyvin osassa työyhteisöjä.
- Säännöllisenä toistuviin palavereihin (kuten tiimipalaverit) voi olla hyvä ajatus sisällyttää aina myös epämuodollisen vuorovaikutuksen osio: kuulumiskierros, vapaata jutustelua jne. On hyvä tarkkailla yhdessä, että tilaa ja aikaa käytetään tasapuolisesti: hiljaisemmilta voi kysellä

- enemmän, toisaalta jonkun tilanteeseen voi sopia vain kuunnella enemmän - ei pakottamista.
- Rennompaan kanssakäymiseen ja kuulumisten vaihtoon omistetut viestintäkanavat.
- ”Happy hour”: avataan linjat tunniksi ja voidaan tehdä työtä, mutta myös jutella.
- Tiimin ”laatu-aika”: yhdessä sovittuja lähityöpäiviä ei varata täyteen, vaan jätetään aikaa spontaanille ja kiireettömälle vuorovaikutukselle tiimin kesken.

### 4.2.3 Digivälitteinen vuorovaikutus ja työhyvinvointi

Erilaisilla kokousovelluksilla toteutettavat virtuaalitaapaamiset ovat keskeinen ja yleinen yhteistyön ja vuorovaikutuksen muoto monipaikkaisessa työssä. Etäkokousten järjestäminen yleistyi voimakkaasti pandemian vaikutuksesta (esim. Zoom-kokouksia 12/2019 oli 10 miljoonaa päivittäin ja 04/2020 jo 300 milj.). Vaikuttaa todennäköiseltä, että myös tulevaisuudessa valtaosa kokouksista järjestetään etänä – esimerkiksi Gartnerin arvion mukaan vain 25 prosenttia kokouksista on lähikokouksia vuonna 2024.

Virtuaalokokousten keskeinen hyöty on työntekijöiden ajankäytön tehokkuus siirtymäaikojen tarpeen poistuessa. Ihmisiä on mahdollista tavata paikasta riippumatta joustavammin ja nopeam- malla aikataululla. Etäkokoukset voidaan kokea tehokkaiksi myös siksi, että ne ovat usein asiakes- keisempiä.

Etäpalavarien käytännöllisten etujen ohella on hyvä tunnistaa myös niiden haasteet ja rajoitteet. Tehokkuuden käänköpuolena voi olla vuorovaikutuksen yksisuuntaisuus, osallistujien passiivisuus sekä osallistumisen kapeus ja valikoituneisuus. Etenkin pandemia-ajan pitkittyessä ryhdyttiinkin kiinnittämään huomiota osallistamisen ja fasilitoinnin tekniikoihin, mutta myös epämuodollisem- man vuorovaikutuksen sisällyttämiseen ja rohkaisemiseen kokousten osana.

Paljon palavereita sisältäneiden päivien ns. Zoom- tai Teams-väsymys on monelle tuttua. Sen syiksi on tunnistettu esimerkiksi pitkittyneen, intensiivisen katsekontaktin ylläpitäminen. Mo- niin puhujiin, kokousmateriaaliin, muistioihin ja mahdollisesti myös chat-viesteihin keskittyminen kuormittaa hermostoa ja huomiokykyä (Morris, 2020). Kameran jatkuva päällä pitäminen voi tehdä työntekijästä korostuneen tietoisensa itsestään, ulkonäöstään ja ilmeistään (Fosslien ja Duffy, 2020). Kameroista huolimatta etäpalavereista puuttuu kokonaisvaltainen, useiden aistien käyt- töön perustuva kokemus muista osallistujista, heidän elekielestään ja siitä, mihin heidän huo- mionsa kiinnittyy. Etäkokouksissa onkin vaikeata saada kiinni ryhmän sosiaalisesta dynamiikasta (Kuzminykh ja Rintel, 2020), mikä voi hankaloittaa esimerkiksi esihenkilön kykyä havaita tilanteita, joissa kaivattaisiin tukea.

”Multitaskaaminen” ja huomion suuntautuminen muualle kuin käsiteltävään asiaa vaikuttaa etäpa- lavereissa olevan yleistä. Huomio harhailee useammin pois kokouksen asioista silloin, kun kokouk- sessa on paljon osallistujia, kyseessä on säännöllisenä toistuva kokous, kokous kestää pitkään, sisältöä ei pidetä omalta kannalta merkittävänä tai kun kokous on aamulla. Työpaikkojen pelisään- nöt tai suositukset kameran päällä pitämisestä ovat siinä mielessä perusteltuja, että työntekijät arvioivat multitaskaamisen lisääntyvän, kun kamera ja mikrofoni ovat pois päältä. Kameran päälle laittamista pidetään näkyvänä signaalina siitä, että ”on aktiivinen”. Osa kokee multitaskaamisensa lisäävän omaa tuottavuuttaan, mutta suurempi osa painotti kuitenkin sen haittoja: asioita menee itseltä ”ohi”, muut kokevat käyttäytymisen epäkohteliaana jne. (Cao ym., 2021).

## 4.3 Digitalisoituva työ

*Digitaalisen työympäristöllä on keskeinen rooli monipaikkaisessa työssä. Työnteon fyysisten paikkojen ha- jautuessa pääosa niistä etänä kuin työnantajan tiloissa tehtävästä työstä tapahtuu digitaalisessa työympäris- tössä. Digitalisoituvassa työssä organisaatioiden on tärkeää kiinnittää huomiota työvälineisiin ja niihin liittyviin muutoksiin paitsi teknisestä myös työkäytäntöjen ja työhyvinvoinnin näkökulmista. Uusien teknologisten ratkaisujen käyttöönotto muuttaa työtä ja työtapoja, mikä edellyttää henkilöstöltä jatkuvaa uuden opettelua ja organisaatiolta oppimisen tukemista.*

Digitaalisen työympäristön tarkoituksenmukaisuutta ja toimivuutta on syytä tarkastella kokonais- valtaisesti ja käyttäjälähtöisesti: Miten erilaiset digitaaliset ratkaisut toimivat yhteen ja tukevat toisiaan? Mahdollistavatko ne kaikki tarvittavat toiminnot monipaikkaisesti? Onko eri työkaluilla



selkeät käyttötarkoitukset? Millainen on digitaalisten ratkaisujen käyttäjäkokemus? Onko digitaalisten työkalujen määrä sopiva vai puuttuuko jotakin olennaista? Vai onko työkaluja niin paljon, että toiminnot hajautuvat epätarkoituksenmukaisesti tai aiheuttavat päällekkäistä työtä?

Pelkkä monipaikkaisen työn edellyttämien teknologisten puitteiden tarjoaminen ei kuitenkaan riitä, vaan organisaatioiden ja työyhteisöjen digitaalisen työn käytäntöjen kehittäminen on keskeistä työn sujuvuuden ja tuottavuuden sekä henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseksi. Vaikka suuri osa etenkin asiantuntija- ja tietotyöstä on jo vuosikymmeniä nojannut tietoteknisiin välineisiin, työn monipaikkaistuminen on nostanut keskiöön digitaaliseen työympäristöön liittyviä uusia kysymyksiä, joita työpaikoilla tulee ratkaista. Tällaisia ovat esimerkiksi informaatioergonomisten työkäytäntöjen kehittäminen ja kyberturvallisuuden erityiskysymykset monipaikkaisessa työssä.

### 4.3.1 Informaatioergonomisten työkäytäntöjen kehittäminen monipaikkaisessa työssä

Digitaalinen työympäristö on tyypillisesti monipaikkaisen työn keskeisin ympäristö. Tehdäänpä työtä sitten kotona, mökillä, asiakkaan tiloissa, kahvilassa tai työnantajan tiloissa, toimitaan yleisimmin digitaalisessa työympäristössä. Tämä tekee monipaikkaisesta työstä luonteeltaan infor-

#### Tutkimustulos: Miten käy työyhteisötaitojen?

*”Etätyö ei kannusta toisten ajatteluun.”* Näin totesi Vincit Oy:n silloinen toimitusjohtaja ja nykyinen hallituksen puheenjohtaja Mikko Kuitunen Helsingin Sanomien haastattelussa kokemuksistaan pandemian aikaisesta työnteosta (Luoma-aho, 2021). Kuitunen nosti esiin huolen, joka on jaettu monissa organisaatioissa. Vaivautuvatko ihmiset auttamaan toisiaan ja jakamaan tietoaan, kun ollaan etäällä toisista?

Työntekijöiden omiin kollegoihin kohdistamaa tukea ja yhteistoimintaa kutsutaan usein työyhteisötaidoiksi (esim. Nuutinen ym., 2014). Työyhteisötaidot on se liima, joka tekee työpaikasta enemmän kuin mikä on yksittäisten ihmisten työtehtävien summa. Ne ovat taitoja, jotka varmistavat yhteisten tavoitteiden saavuttamisen, mutta myös vahvistavat yhteisöllisyyttä ja luottamusta organisaatioissa. Työyhteisötaidot ilmenevät käytännössä muun muassa toisten auttamisena haasteellisissa tilanteissa, yhteen hiileen puhaltamisena, muiden kannustamisena ja valmiutena perehdyttää uusia työntekijöitä tehtäviinsä. Kansainvälisissä tutkimuksissa on käytetty myös organisaatiokansalaisuuden (Organizational Citizenship Behavior) käsitettä, joka viittaa työntekijän sopivana tai tavoiteltuna pidettävään toimintaan, mutta jota hänen virallinen tehtävänsä ei suoraan edellytä (Smith, Organ & Near, 1988).

Selvitimme tutkimukseemme kuuluneen henkilöstökyselyn avulla, kuinka henkilöstö työskenteli eri paikoissa ja millaisiksi he kokivat työyhteisötaitonsa. Tuloksista ei yllättäen löytynyt tilastollisesti merkitsevää yhteyttä toimistolla työskentelyn osuuden ja työyhteisötaitojen välillä. Sen sijaan organisaatioiden väliset erot olivat selviä, ja työyhteisötaitojen osalta kärkijoukossa oli myös organisaatioita, joilla toimistolla tehtävän työn osuus oli pieni. Tällaisilla oli kuitenkin vahva monipaikkaisen työskentelyn perinne. Organisaatioissa vallitseva kulttuuri näyttää vaikuttavan vahvasti siihen, miten työyhteisötaidot ovat voimissaan, kun ihmiset työskentelevät erillään. Tähän myös aiempi tutkimus viittaa (Krajcsák & Kozák, 2022).

Näyttäisi siis siltä, että monipaikkainen työ ei väistämättä johda työntekijöiden yksilöllisyyden korostumiseen. Tämän kehityskulun välttämiseksi asiaan on kuitenkin kiinnitettävä huomiota. Työyhteisötaitoisuuden säilyminen monipaikkaisessa työssä on onnistunut työyhteisöissä, joilla on taustalla vahva yhteisöllisyyden kokemus. Sitä myötä on syntynyt halu tukea toisia myös monipaikkaisesti tehdyn työn arjessa. Toisaalta organisaatioissa, joissa työyhteisön toimivuudessa on jo valmiiksi haasteita, siirtyminen monipaikkaiseen työhön voi vahvistaa työn tekemisen individualistisia piirteitä.

maatiointensiivistä: työssä tyypillisesti seurataan, käsitellään ja tuotetaan suuria määriä informaatiota hajautetusti useissa eri kanavissa. Monipaikkaisen työn käytäntöjen kehittämisessä onkin tärkeää kiinnittää huomiota informaatioergonomiaan sujuvan ja henkilöstön hyvinvointia tukevan digitaalisen työskentelykulttuurin rakentamiseksi.

Informaatioergonomialla tarkoitetaan informaation käsittelyyn ja informaatiokuorman hallintaan liittyviä ilmiöitä ja prosesseja, joiden tavoitteena on työn sujuvuuden, työssä suoriutumisen ja työhyvinvoinnin edistäminen. Digitaalisen työympäristön ja siihen liittyvien toimintakäytäntöjen informaatioergonomian kehittäminen edellyttää laaja-alaista tarkastelua, jossa otetaan huomioon paitsi työn informaatioympäristöä määrittävä teknologia ja infrastruktuuri myös yhteisölliset tekijät, kuten organisaatiokulttuuri ja työyhteisöjen sisäiset käytännöt ja pelisäännöt (Franssila ym., 2016; Bordi ym., 2017; 2018; Bordi & Okkonen, 2018; Okkonen ym., 2017).

Digitaalisen työympäristön roolin korostuminen monipaikkaisessa työssä voi altistaa henkilöstöä teknologiaan liittyvälle kuormitukselle eli teknostressille. Teknostressi on työstressin muoto, joka liittyy teknologian käyttöön ja sen vaikutuksiin työssä. Teknostressi ilmenee hyvin samalla tavalla kuin muukin työstressi, esimerkiksi väsymyksenä, ahdistuneisuutena, aikaansaamattomuutena, kynnistymisenä sekä pystyvyyden kokemuksen heikentymisenä (Salanova ym., 2014).

Esimerkiksi nopeiden teknologiamuutosten on havaittu lisäävän työmäärää ja kokemusta työnkuvien epäselvyydestä, kun työntekijät yrittävät samanaikaisesti huolehtia sekä perustehtävästään että opetella uuden teknologian käyttöä ja siihen liittyviä uudenlaisia työskentelytapoja (Suh & Lee, 2017).

Monipaikkaisessa työssä suuri osa vuorovaikutuksesta tapahtuu teknologiavälitteisesti. Siksi esimerkiksi useista kanavista tulevien yhteydenottojen määrä ja moninaisuus sekä tavoitettavuuspaineet ovatkin yleisiä digitaaliseen työympäristöön liittyviä kuormitustekijöitä. Lisäksi on syytä kiinnittää huomiota tehtävien pirstaloitumisen riskeihin, kuten keskeytyksiä, turhia vaihtoksia ja monitehtäväisyyttä ruokkiviin tekijöihin. Tähän vaikuttaa muun muassa digitaalisten työvälineiden määrä ja tarkoituksenmukaisuus, organisaatiokulttuuri (mm. millaista työskentelytapaa organisaatiossa arvostetaan) sekä kiire ja aikapaineet. Työtehtävien pirstaloitumisen seurauksena tehtävistä suoriutuminen usein hidastuu, virheiden riski kasvaa, työn laatu heikkenee ja työntekijän kokema stressi lisääntyy.

Työkäytäntöjen informaatioergonomian edistämiseksi työpaikoilla on hyödyllistä pohtia muun muassa alla kuvattuja kysymyksiä. Listan on tarkoitus toimia inspiraationa työyhteisöissä käytävälle keskustelulle ja yhteiselle kehittämiselle.

#### **Miten edistämme työn hallinnan mahdollisuuksia digitaalisessa työympäristössä?**

- Tunnistakaa työtehtävien keskinäiset sidokset: Keiden tehtävät linkittyvät toisiinsa ja millä tavoin? Miten yhteinen työprosessi hoidetaan sujuvasti teknologiavälitteisesti ja paikasta riippumattomasti?
- Varmistakaa työyhteisössä, että kaikilla on riittävästi mahdollisuuksia keskittymiseen ja keskeytyksettömään työskentelyyn. Joissakin tehtävissä tämä saattaa edellyttää esimerkiksi tarkempaa vastausaikojen tai palvelutason määrittelyä, toisissa taas yleisempi yhteisen ymmärryksen rakentaminen riittää.

#### **Miten tuemme teknologian käyttöä ja osaamista?**

- Huolehdi käyttäjälähtöisyydestä: esimerkiksi työtehtävään räätälöidyt ohjeistukset ja koulutukset tukevat teknologian käyttöä ja käyttömotivaatiota paremmin kuin yleisohjeet.
- Varatkaa riittävästi aikaa uuteen teknologiaan perehtymiseen ja ottakaa huomioon myös erilaiset osaamistasot. Edistäkää tiedon ja osaamisen jakamista työyhteisössä: yhdessä opettelu ja vertaistuki madaltavat kynnystä uuden teknologian käyttöönottoon.
- Tarjotkaa tietoa ja tukea henkilöstön omien digityön käytäntöjen reflektointiin ja kehittämiseen.

### **Voimmeko virtaviivaistaa työtapojamme?**

- Tunnistakaa, millaiset työhön ja digitaaliseen työympäristöön liittyvät tekijät lisäävät turhia vaihdoksia, keskeytyksiä ja monitehtäväisyyttä työpäivän aikana. Miten näihin tekijöihin voi vaikuttaa?
- Tarkastelkaa työprosesseja: esiintyykö esimerkiksi päällekkäisiä toimintoja, joita voisi karsia?

### **Millaiset digitaalisen viestinnän käytännöt tukevat työtämme?**

- Tarkastelkaa kommunikaatiokanavien määrää ja käyttötarkoituksia: ovatko kaikki tarkoituksenmukaisia?
- Rakentakaa yhteistä näkemystä viestintävälineiden käytöstä: mitä käytetään, mihin tarkoitukseen ja milloin?
- Pohtikaa keinoja riittävän tiedonsaannin turvaamiseen ja kuormittavan informaatiotulvan välttämiseen, kuten esimerkiksi työpaikan postituslistojen ja yhteistyöalustoilla (esim. Teams, Slack) toimivien ryhmien tarkoituksenmukainen rajaaminen.
- Huolehdi kokousten aikatauluttamisen ergonomiasta: varatkaa hetki palautumiseen ja seuraavaan aiheeseen orientoitumiseen palaverien välissä.

## **4.3.2 Kyberturvallisuus monipaikkaisessa työssä**

Monipaikkaisen työn kyberturvallisuus on noussut erityiseksi huomion kohteeksi korona-ajan laajan etätöiden myötä. Sekä käytännön havainnot että tutkimuskirjallisuus viittaavat siihen, että pandemia-ajan pääasialliseen etätöihin siirryttäessä monet organisaatiot eivät olleet juurikaan ottaneet huomioon monipaikkaista työskentelyä tietoturvalinjauksissaan ja -ohjeistuksissaan. Aiemmassa tutkimuksessa on myös havaittu, että toimisto-oloihin luodut tietoturvaliikkeitä ja -ohjeistukset eivät riitä monipaikkaisen työn kyberturvallisuuden varmistamiseen, eivätkä toimistolla kyberturvallisesti toimivat henkilöt välttämättä osaa huolehtia tietoturvasta työskennellessään työnantajan tilojen ulkopuolella (esim. Manneböck & Padyab, 2021; Porcius, 2021; Zhen ym., 2022).

**Suojaamisesta helppoa ja automatisoitua.** Organisaatioiden on tärkeää huolehtia, että perustason suojaustoimenpiteet ovat käyttäjän näkökulmasta helppoja ja mahdollisimman pitkälti automatisoituja. Tällaisia ovat muun muassa työtietokoneiden automaattiset käyttöjärjestelmä- ja ohjelmistopäivitykset, VPN-yhteys, suojaamattomien verkkosivujen (http) estäminen, riittävän vahvan salasanan edellyttäminen, näytönsuojakalvon tarjoaminen kaikkiin laitteisiin sekä käyttöoikeuksien rajaaminen vain kunkin käyttäjän työtehtävien kannalta olennaisiin järjestelmiin ja tiedostoihin. Organisaatioiden voi olla hyvä myös linjata, että työtehtävät suoritetaan ainoastaan työnantajan tarjoamilla tietoteknisillä välineillä, koska henkilöstön moninaisten henkilökohtaisten laitteiden käyttöön voi liittyä tietoturvariskejä. (Manneböck & Padyab, 2021; Porcius, 2021; Zhen ym., 2022.)

**Tärkeä inhimillinen tekijä.** Monipaikkaisen työn kyberturvallisuutta ei pystytä varmistamaan vain keskitetyin tietohallinnon toimenpitein. Jokaisen työntekijän rooli tietoturvallisuuden ylläpitämisessä on keskeinen. Organisaatioiden tulee tarjota kattavaa, riskien moninaisuuden huomioivaa ja helppotajuista ohjeistusta ja koulutusta koko henkilöstölleen. Myös tietoteknisen tuen saatavuus linkittyy tähän: monipaikkaisesti työskenneltäessä työntekijöiden on tärkeää tietää, mihin heidän tulee olla yhteydessä, jos he havaitsevat jotakin huolta herättävää tai epäilevät joutuneensa esimerkiksi tietojenkalastelun uhriksi. (Manneböck & Padyab, 2021; Porcius, 2021; Zhen ym., 2022.)

Monipaikkaisen työn tietoturvaongelmien välttämiseksi organisaatioiden tulisi ohjeistaa henkilöstöään välttämään muun muassa seuraavanlaisia tyypillisiä riskejä (mukailen Porcius, 2021):

- avointen wifi-verkkojen käyttäminen
- työtiedostojen tallentaminen muihin kuin työnantajan tarjoamiin pilvipalveluihin
- arkaluontoista tai salassa pidettävistä työasioista viestiminen epävirallisissa kanavissa (esim. WhatsApp)
- henkilökohtaisen sähköpostin käyttäminen työasioista viestimiseen
- tietokoneen käyttäminen julkisissa tai puolijulkisissa tiloissa ilman näytönsuojakalvoa, laitteen

- jättäminen lukitsematta tai valvomatta
- tietokoneen lainaaminen muille käyttäjille
- työpapereiden epäasianmukainen säilyttäminen
- huolimattomuus näytön jakamisessa etäkokouksissa (esim. väärän dokumentin tai ikkunan jakaminen).

## 4.4 Fyysiset työympäristöt

*Työpaikoilla on oltava mahdollisuus tehdä yhteistyötä muiden kanssa niin lähi- kuin virtuaalimuodossakin, ja toisaalta on voitava myös syventyä keskittymistä vaativiin tai tietosuojan takia yksityisyyttä edellyttäviin työtehtäviin. Riittävän häiriötön, syventymistä mahdollistava työympäristö on olennainen paitsi keskittymiskyvyn myös luovuuden kannalta. Tutkimuksemme perusteella työpaikoilla kriittisiksi tilaresursseiksi koetaankin tällä hetkellä sekä vetäytymistilat että yhteistyön tilat.*

Monipaikkaisessa työssä työnantajan tarjoamien työtilojen tarve, käyttö ja merkitys muuttuu. Entistä suurempi osa työstä suoritetaan muualla kuin työnantajan tiloissa. Myös työnantajan tiloissa tehtävän työn luonne on muuttunut. Tieto- ja asiantuntijatyössä yleinen monipaikkaisen työn piirre on, että toimistolle mennään erityisesti tapaamaan muita ja tekemään kiinteää vuorovaikutusta vaativia töitä. Keskittymistä edellyttäviä töitä tehdään enenevässä määrin kotoa käsin. Vaikka yhteistyön mahdollistaminen vaikuttaa tällä hetkellä korostuvan tilojen funktiona, työantajan toimittilojen tulee tarjota mahdollisuuksia myös vetäytymiseen ja keskittymistä vaativaan työhön.

Kaikille työntekijöille etätyö ei ole mieleinen tai edes mahdollinen vaihtoehto. Tutkimukset antavat viitteitä siitä, että huonosti työntekoa tukevat tilat voivat ajaa työntekijöitä runsaampaan etätyöhön kuin mitä he lähtökohtaisesti kokisivat optimaaliseksi. Työtilojen fyysisten ominaisuuksien ja riittävyuden lisäksi olennaista on niiden käyttöön liittyvät toimintamallit. Työtilojen käyttöön liittyvinä haasteina tulee esille esimerkiksi yhteisten pelisääntöjen, ns. käyttöetiketin, puute tai noudattamatta jättäminen. Pelisäännöistä lipsuminen voi kertoa myös tilojen sopimattomuudesta tai riittämättömyydestä. Tällöin esimerkiksi useamman hengen työskentelytiloja saatetaan varata yhden henkilön palaverikäyttöön tai paikkaa ei haluta vapauttaa siinä pelossa, että takaisin tullessa vapaata työpistettä ei enää ole.

Avoimiin ja monikäyttöisiin työtiloihin siirtymisen on havaittu lisänneen ja monipuolistaneen vuorovaikutusta, koska muissa tiimeissä työskentelevistä kollegoista tulee ”näkyvämpiä” (Van Marrewijk & Van den Ende, 2018). Tilojen ylenmääräinen avoimuus voi joidenkin havaintojen mukaan ajaa myös toiseen suuntaan. Avoimissa tiloissa voi olla entistä vaikeampi keskustella häiritsemättä muita. Toisinaan yhteiskäyttöiset monityötilat saattavat myös ”ajaa erilleen”: esimerkiksi tiettyjä henkilöitä on vaikea löytää tiloista, tai työntekijä ei pääse työskentelemään oman työn kannalta olennaisten kollegojen kanssa. Tutkimuksessamme tuli esille myös myönteisiä havaintoja siitä, että kun ihmiset saavat monityöympäristössä valita paikkansa ja kun tiloja on riittävästi käytössä, vapaaehtoisesti ja itseohjautuen toisilleen hyödylliset ihmiset ryhmittäytyvät lähelle toisiaan.

### Tutkimustulos: Miksi kotona, miksi toimistolla?

Tutkimukseemme sisältyvässä henkilöstökyselyssä selvitettiin syitä siihen, miksi ihmiset työskentelevät monipaikkaisesti ja toisaalta, miksi ihmiset tekevät työtä toimistolla. Syitä monipaikkaiseen työskentelyyn kysyttiin pyytämällä vastaajia valitsemaan korkeintaan kolme merkittävintä motiivia omaan monipaikkaiseen työskentelyyn. Vastauksissa nousi esiin kolme pääsyytä:

#### 1. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen:

- 46 prosenttia korosti erityisesti tasapainoa työn ja perheen välillä.
- 28 prosenttia piti tärkeänä syynä sitä, että saa enemmän aikaa ja joustavuutta vapaa-ajan harrastuksiin.
- Harvinaisempia syitä olivat mahdollisuus viettää aikaa loma-asunnolla (9 %) ja huolehtia paremmin omaisista (7 %).

## 2. Työn kuormituksen hallinta:

- Peräti 52 prosenttia vastaajista nosti esiin toimiston häiriötekijöiden hallinnan ja 34 prosenttia mainitsi syyksi työhön liittyvän stressin vähentämisen.

## 3. Kustannusten säästöt:

- 26 prosenttia vastaajista mainitsi kustannussäästöt, jotka suurimmalta osin liittyivät matkaan työpaikalle. Kustannussäästöjä painottaneiden osuus kasvoi merkittävästi vastaajan työmatkan pidentyessä.

Näiden kolmen pääsyyn lisäksi 12 prosentille kyselyyn vastanneista monipaikkainen työ tarjosi mahdollisuuden asua kaukana, mutta osuus vaihteli paljon organisaatioittain. Tämä kuvastaa sitä, että toiset organisaatiot hyödyntävät etäisyyksien päässä olevaa työvoimaa, kun taas osalla työvoima on selvästi paikallista. Hiilidioksidipäästöjen vähentäminen oli 11 prosentille vastaajista kolmen tärkeimmän syyn joukossa. Tautitartuntojen välttäminen oli 10 prosentille syy monipaikkaiseen työhön, mikä osoittaa, ettei kyselyn ajankohtana, keväällä 2023, oltu täysin siirrytty pandemiaa edeltävään tilaan.

Toimistolla työskentelyä selvitettiin kysymällä työnantajan tiloissa käytetyn työajan osuutta ja tutkimalla, mitkä tekijät tätä selittävät. Ihmisten paikkasidonnaisen työn osuus vaikuttaa luonnollisesti siihen, paljonko he työskentelevät työnantajan tiloissa. Lisäksi organisaatioiden väliset erot olivat suuria. Kun nämä vaikutukset eliminoitiin, nousi aineistossamme kaksi pääsyytä siihen, miksi ihmiset työskentelivät toimistolla:

### 1. Työnantajan tilojen tarjoamat puitteet työlle:

- Selvästi tärkein syy oli se, että etäolosuhteissa ei ollut työtä tukevaa tilaa tai työympäristöä. Toisaalta toimiston käyttöä lisäsivät hyvät puitteet niin keskittymistä vaativaan kuin vuorovaikutusta tukevaan työhön.

### 2. Toimistolla olon tarpeellisuus työntekijälle:

- Vaikka työ ei olisi varsinaisesti paikkasidonnaista, osa ihmisistä näyttää kokevan tarpeelliseksi olla toimistolla. Esihenkilöt viettivät suuremman osuuden työajastaan toimistolla kuin muut henkilöstöryhmät ja ydintoiminnoissa työskentelevät tukihenkilöstöä enemmän. Myös lyhyen aikaa, alle kolme vuotta, työnantajan palveluksessa työskennelleet suosivat enemmän toimistoa kuin pitempään työskennelleet. Tämä liittyy uusien henkilöiden suurempaan tarpeeseen oppia tehtäviä ja toimintatapoja, koska oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa.

Työyhteisön ja johtamisen piirteet ovat yhteydessä siihen, miten toimistolla ja etänä työskentelyn osuudet jakautuvat. Työyhteisön myönteinen suhtautuminen monipaikkaiseen työhön on yhteydessä pienempään toimistolla työskentelyn osuuteen. Toisin sanoen kollegoiden kielteinen suhtautuminen toimiston ulkopuolella työskentelyyn näyttää olevan yksi tekijä, joka pitää ihmiset toimistolla. Hieman yllättäen työyhteisön toimivuus ei aineistossamme ollut yhteydessä toimistolla työskentelyyn. Sen sijaan työntekijöiden itseohjautuvuus oli yhteydessä vähäisempään toimiston työtilojen käyttöön. Hyvä monipaikkaisen työn johtaminen oli yhteydessä pienempään toimistolla työskentelyn osuuteen. Tulos ei kerro syy-seuraussuhteesta – tekevätkö ihmiset enemmän etätöitä, koska johtaminen tukee monipaikkaista työtä, vai onko johtaminen kehittynyt tukemaan monipaikkaista työtä suuren etätöiden osuuden myötä.

Toimistossa käytettävän työpisteen osalta selkein ero ilmenee monitoimitiloissa ja omassa työhuoneessa työskentelevien välillä, sillä omassa työhuoneessa työskentelevät suosivat enemmän toimistoa. Tämä ero voitaisiin ensisilmäyksellä tulkita esimerkiksi monitoimitilojen aiheuttamien häiriötekijöiden vaikutukseksi verrattuna rauhalliseen työhuoneeseen. Toisenkin näkökulma on kuitenkin merkityksellinen. Oma työhuone asettaa veloitteen sen käyttämisestä. Työntekijä saattaa menettää kiinteän työpisteensä, jos sen käyttöaste on vähäinen (Hardwig, 2023).

## 4.4.1 Tilojen, työnteon tapojen ja osaamisen muutos

Koronapandemian aikana ja sen jälkeen työskentelykäytännöt, tilojen käyttö ja tilojen tarve ovat muuttuneet nopeasti. Tämä on haaste työpaikoille, koska tilamuutosten toteuttaminen vaatii aikaa ja resursseja, ts. tilojen toimivuuden osalta tilanne on helposti koko ajan hieman tämänhetkisiä tarpeita jäljessä. Tilamuutokset ovat usein koko työyhteisölle vaativia oppimisen ja oman työn kehittämisen paikkoja. Erityisesti muutokset omista työhuoneista avoimiin tiloihin ja omista työpisteistä yhteiskäyttöisiin tiloihin edellyttävät sekä jokaisen työntekijän oman työnteon että yhteistyön ja vuorovaikutuksen rakentumista uudelleen. Muutoksiin tulee sisällyttää työn tekemisen ja yhteistyön kehittämistä tukevia elementtejä. Olennaista on myös työntekijöiden kuuleminen ja osallistaminen sekä työn tarpeiden tarkka analysoiminen suunnittelun pohjaksi.

Muuttuvissa tilatarpeissa tilojen muuntelumahdollisuudet ovat hyödyllisiä. Joustavuutta voi tarjota myös tilojen yhteiskäyttö muiden organisaatioiden kanssa. Mahdollisuus vetäytymiseen tai ainakin jonkinlaisiin näkö- ja kuuloesteisiin vaikuttaa edistävän yhteistyötä yhteiskäyttöisissä työtiloissa. Kohtalaisen pienetkin muutokset voivat auttaa. Eräässä yrityksessä mitattiin sensoreilla kahdentyyppisten avoimessa toimistossa sijaisevien kohtaamistilojen käyttöä. Toiset tilat olivat kokonaan avoimia ja toiset oli rajattu kahdelta sivultaan liikuteltavilla valkotauluilla. Valkotauluilla rajatuissa tiloissa tapahtui yli 50 prosenttia enemmän vuorovaikutusta täysin avoimiin kohtaamispisteisiin verrattuna (Bernstein & Waber, 2019).

**Fyysisen työympäristön ominaisuuksia**, joilla on yhteys työhyvinvointiin ja tuottavuuteen (esim. Bergfurt ym., 2022) on listattu seuraavassa:

### **Melutaso, akustiikka ja yksityisyys**

- äänimaailma
- taustamelu
- häiriöt ja keskeytykset
- äänieristyksen riittävyys
- seinät ja muut näköesteet

### **Tilan toiminnallinen suunnittelu**

- työtilojen tyyppi
- erityyppisten työtilojen saatavuus
- työssä tarvittavien toimintojen sijoittelu
- sosiaalisten ja taukotilojen sijoittelu ja määrä
- kulkuväylien sijoittelu
- työtilan ja säilytystilojen määrä
- tilojen väljyys (esim. neliö- ja kuutiomäärä/käyttäjä)

### **Tilojen ulkonäkö ja ilmapiiri**

- koettu viihtyisyys ja houkuttelevuus
- värimaailma
- materiaalit ja kalusteiden tyyppi

### **Luontoelementit ja maisema/näkymät**

- näkymä ulos ikkunasta
- huonekasvit tai muut viherelementit

### **Valaistus ja päivänvalo**

### **Sisäilman laatu, ilmastointi ja lämpötila.**

## 4.4.2 Tukevatko työtilat työhön liittyvien perustarpeiden toteutumista?

Työssä voidaan paremmin, kun siinä on mahdollisuus inhimillisten perustarpeiden täyttymiselle. Työhön liittyviä perustarpeita ovat ns. itsemääräytymisteorian mukaan autonomisuus, sosiaaliset suhteet, yhteisöön tai ryhmään kuuluminen sekä osaaminen (Deci, Olafsen & Ryan, 2017). Autonomisuus eli omaehtoisuus tarkoittaa mahdollisuutta tehdä työhön liittyviä itsenäisiä päätöksiä. Sosiaaliset suhteet tarkoittavat yhteyttä toisiin ihmisiin sekä kannustavaa ja turvallista työyhte-

söä. Osaaminen liittyy puolestaan suoriutumiseen sovitusta tehtävistä ja työntekijän kokemusta aikaansaamisesta ja asioiden hallitsemisesta. Työhön liittyviin tarpeisiin voidaan lukea myös positiivisten tunteiden kokeminen, psykologinen turvallisuus, oikeudenmukaisuus ja työn merkityksellisyys (Maslach & Banks, 2017).

Edellä mainittujen perustarpeiden ottaminen huomioon työtilojen ja monipaikkaisen työn puitteiden suunnittelussa tukee työhyvinvointia ja tuloksellisuutta. Tilojen suhteen kannattaa ottaa huomioon mm. seuraavia asioita (esim. Thibau & DeClerq, 2019):

- Tukevatko tilat sosiaalista vuorovaikutusta ja yhteyden löytämistä ja säilyttämistä muiden kanssa (esim. mahdollisuus uusien ihmisten kohtaamiseen ja yksityisempiin keskusteluihin)?
- Onko tila toimiva ja mukava työtehtävien tekemisen kannalta?
- Tukevatko tilat ja niiden käytön periaatteet kokemusta tasapuolisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta?
- Mahdollistavatko tilat joustavan työn ja työn tapoihin vaikuttamisen?
- Tukevatko tilat työntekijöiden kokemusta ennustettavuudesta ja hallinnasta (esim. varmuus tarpeita vastaavan työtilan löytämisestä)?
- Mahdollistavatko tilat yksityisyyttä, luottamuksellisia keskusteluja ja työn vaatimusten mukaista tietoturvaa?
- Koetaanko tilat turvallisiksi niin fyysisestä, psyykkisestä kuin sosiaalisestakin näkökulmasta?

## **CASE: Tampereen yliopiston henkilöstö voi hyödyntää myös muiden toimijoiden työtiloja**

Tampereen yliopisto ryhtyi helmikuussa 2023 tarjoamaan Spacentin tilaverkoston avulla henkilöstölleen uusia työtilavaihtoehtoja kotitoimistolla työskentelyyn ja matkapäiviin. Kampuskehityksen ja Johtamisen ja talouden tiedekunnan suunnitteluvaiheen yhteistyön aikana nousi kysymyksiä monipaikkaisesta työstä ja sen ratkaisusta ja työskentelystä ns. kolmannissa paikoissa. Näillä tarkoitetaan työskentelyä esimerkiksi muiden korkeakoulujen tiloissa ja yksityisten toimijoiden tarjoamissa co-working-ympäristöissä.

Tilojen käyttäjät nostivat teeman esiin yliopiston kampuskehityksen nykytila-analyysejä rakennettaessa sekä erilaisissa työympäristökyselyissä. Jokaiselle hybridityöskentelijälle ei kotitoimisto ole mahdollinen tai mieluisa vaihtoehto työskentelyyn. Tampereen yliopiston henkilöstöstä 18 prosenttia asuu Pirkanmaan ulkopuolella, ja ihmiset liikkuvat pandemian jälkeen taas aktiivisemmin tilaisuuksissa ja vierailuilla yhteistyökumppaneiden luona. Matkapäivinä työskentelyyn kaivattiin ratkaisuja.

Myös Aalto-yliopisto, Helsingin yliopisto, Vaasan yliopisto, sekä Metropolia Ammattikorkeakoulu ovat lähteneet mukaan Spacent-verkostoon muiden isojen julkisten ja kaupallisten toimijoiden kuten Kevan ohella. Nämä toimijat myös tarjoavat tilojaan varattaviksi Spacent-sovelluksen kautta. Spacent tarjoaa alustan ja sovelluksen, jonka kautta verkoston jäsenet voivat tarjota vapaita tilojaan ja työympäristöjään, ja jonka kautta verkostossa olevat löytävät tilat ja voivat varata niitä paikasta riippumatta.

Käyttäjien palautteesta päätellen mahdollisuus varata työtiloja kodin ulkopuolelta on lisännyt joustavuutta ja tätä kautta tukenut työhyvinvointia. "Monipaikkaisen tai hybridityön lisääntyessä tärkeää on se, että kaikki kustannukset eivät jää työntekijän maksettaviksi. Spacentin kautta myös työnantaja osallistuu näihin kuluihin", eräs tilojen käyttäjä kommentoi.

Monipaikkaisen työn valmiudet ja käytännöt -tutkimushankkeen henkilöstökyselyssä havaittiin, että Spacent-tilojen käyttäjissä painottuvat keskiarvoa nuoremmat ja lyhyemmän aikaa yliopistossa työskennelleet työntekijät. Heillä oli muita selvästi useammin pitkä, yli tunnin kestävä yhdensuuntainen työmatka. Pilottiin osallistuvat kokivat muita useammin työn imua ja olivat varsin tyytyväisiä esimerkiksi käytettäviin etätöiden tiloihin ja monipaikkaisen työn sääntöihin ja periaatteisiin.

Tähän mennessä tilasovelluksella on lähes 200 käyttäjää. Eniten on hyödynnetty Helsingin keskusta-alueella sijaitsevia tiloja, kuten VALO Hotel & Workia ja Boffice Rautieasemaa, mutta myös Tampereella sijaitseville yhteiskäyttötiloille on ollut kysyntää.

”Spacent täydentää hyvin Tampereen yliopiston monipaikkaisen työn valikoimaa. Kampukset toivottavasti tervetulleeksi lähityöhön, hybridisopimuksella varmistetaan kotitoimistolle ergonominen työympäristö. Spacent tuo puolestaan työhön paikkariippumattomuutta ja toimii vaihtoehtona kotitoimistolla työskentelyyn ja matkapäiviin”, arvioidaan Tampereen yliopiston Kampuskehityksestä.

Case -kuvaus: Tampereen yliopisto ja Riitta-Liisa Larjovuori

## 4.5 Monipaikkaisen työn säännöt ja sopimukset

*Monipaikkaisuus tuo työntekoon merkittävän lisäulottuvuuden, jonka hallitseminen edellyttää entistä laadukkaampaa vuorovaikutusta ja tiedonkulkua. Julkinen keskustelu on nostanut esille etenkin toimistolle palaamiseen liittyviä kysymyksiä: saako etätöitä edelleen jatkaa; onko työnantajan tarpeellista säädellä etä- ja lähityön määrää ja mikä on niiden sopiva suhde; miten houkutella työntekijöitä lisäämään lähityöskentelyä; tai miten toimitaan, jos osa tiimiläisistä haluaa tehdä lähi- ja osa etätöitä? Muut monipaikkaisen työn toimivuuteen liittyvät tekijät, joista sopiminen ja keskustelu on myös olennaista, ovat jääneet pienemmälle huomiolle. Näitä voivat olla esimerkiksi yhteistyön muodot ja -kanavat, viestintäkulttuuri, yhteinen tavoitteista sopiminen, työn suunnittelu ja läpinäkyvyys, tiedonkulun varmistaminen sekä tavoitettavuus paikasta riippumatta.*

Tutkimustulostemme perusteella monipaikkaisen työn toimivuuden, tuloksellisuuden ja siihen liittyvien työhyvinvointikokemusten kannalta on olennaista, että työpaikoilla ja tiimeissä on sovittu yhteisistä työn tekemisen puitteiden ja tapojen periaatteista. Käytäntöjen tarkempi sisältö ja sopimisen tapa ovat sidoksissa organisaatiokulttuuriin ja johtamisjärjestelmään sekä tiimissä tehtävän työn laatuun. Myös tiimin yhteinen historia, tottumus monipaikkaiseen työhön sekä työntekijöiden kokemus, osaaminen ja elämäntilanteet vaikuttavat sopimisen tarpeisiin, sisältöön ja tapaan.

Alla olevassa kuvassa 8 on linjattu monipaikkaista työtä mahdollistavan sopimisen ja käytäntöjen kerroksellisuutta. Työlainsäädäntö, työehtosopimukset sekä toimialan käytännöt ja luonne muodostavat pohjan organisaatiokohtaiselle sopimiselle. Asioiden sopimista tiimeissä helpottaa, kun työpaikkakohtaiset linjaukset ja tahtotila ovat riittävän selkeät. Tämä antaa erityisesti esihenkilöille hyvän pohjan ohjata keskustelua omassa tiimissään.



## Työelämä ja yhteiskunta

Työlainsäädäntö, työehtosopimukset, sektorikohtaiset säädökset, toimialan käytännöt.

### Organisaatio

Koko työpaikan tasolla sovitaan usein esim. työnteon ehdoista, yleisestä monipaikkaiseen työhön liittyvästä linjauksesta, käytössä olevista teknologioista, tiloista ja niiden käytöstä (etenkin jaetuissa työtiloissa), tietoturvan ja yksityisyyden suojan periaatteista, johtamisjärjestelmästä, esihenkilöiden rooleista ja vastuista ja koko työpaikan kulttuuria ohjaavista periaatteista.

Osapuolet: Johto, henkilöstön edustajat, HR

### Tiimi

Tiimissä on hyvä sopia tiimin toimintaa ja tehtävää tukevista työnteon tavoista ja yhteistyökäytännöistä, kuten etä- ja lähityössä tehtävien töiden luonne, käytettävät viestintäkanavat ja -tavat, tavoitettavuus ja läpinäkyvyys, etä- ja lähityön ajoittaminen, kokouskäytännöt.

Osapuolet: Esihenkilö, tiimin jäsenet, tarvittaessa tukena esim. HR

### Työntekijä

Työsopimuksessa on hyvä sopia siitä, voiko tehtävässä tehdä etätyötä/monipaikkaista työtä. Työntekijän kanssa voidaan sopia monipaikkaisen työn järjestelyistä työehtojen puitteissa ja organisaation käytäntöjen mahdollistamalla tavalla. Esihenkilöllä on aina myös direktio-oikeus määrittellä tarvittaessa sopiva työnteon tapa ja paikka. Yksilöllisten tarpeiden huomioon ottaminen voi tukea sekä työhyvinvointia että tuloksellisuutta. Työn tai työolojen muokkaamiselle voi olla työkykyyn liittyviä perusteita, mutta sitä kannattaa tehdä myös ennaltaehkäisevästi. Yksilöllisten ratkaisujen on perustuttava yhdenvertaisiin ja tasa-arvoisiin käytäntöihin.

Osapuolet: Työntekijä, esihenkilö, johto, HR, mahdollisesti työterveyshuolto

## Kuva 8. Monipaikkaisesta työstä sopimisen kerroksellisuus

### 4.5.1 Mistä on tarpeen sopia?

Monipaikkaiseen työhön liittyvässä julkisessa keskustelussa on tuotu esille koronapandemian jälkeistä tarvetta lisätä työntekijöiden työskentelyä työantajan tiloissa. Tähän liittyen on korostunut erityisesti sopiminen ja sääntely työnteon paikasta ja etä-/lähityön ajallisesta painottumisesta. Osassa työpaikoista on sovittu tietystä lähityön osuudesta – monet suuret suomalaiset organisaatiot ovat määritelleet lähityön määräksi vähintään 1–3 päivää viikossa (Vilkman, 2023). Tiimeissä on saatettu sopia tietyistä säännöllisistä ja yhteisistä toimistopäivistä, tai niistä saatetaan sopia tapauskohtaisesti, tarpeiden ja työtehtävien mukaan.

Tiimien keskinäisillä sopimuksilla on tärkeä rooli – ne koetaan tyypillisesti työntekoa tukeviksi ja mielekkäiksi. Kyselytutkimuksessamme tuli esille, että työn imu on yleisintä ja työuupumuksen kokeminen vähäisintä silloin, kun tiimi on sopinut monipaikkaisen työn toimintatavoistaan ja niitä noudatetaan. Työntekijöiden keskinäinen sekä työntekijöiden ja esihenkilön välinen luottamus korostuu monipaikkaisessa työssä. Vaikuttaa siltä, että yhteinen keskustelu sekä tiimin jäsenten tarpeiden ja näkemysten yhteinen käsittely ja avaaminen lisäävät luottamusta ja ymmärrystä.

Etä- ja lähityöskentelyn määrän ja ajoittumisen lisäksi tiimeissä on keskusteltava monista muistakin yhteistyön periaatteista. Tiimisäännöt voivat koskea esimerkiksi työn tekemisen tapoja, sisäistä yhteistyötä, asiakaspalvelua, toiminnan kehittämistä sekä ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa (Eklund ym., 2021; Viikman, 2023).

## Tutkimustulos: Yhteisistä toimintatavoista sopimisella on merkitystä

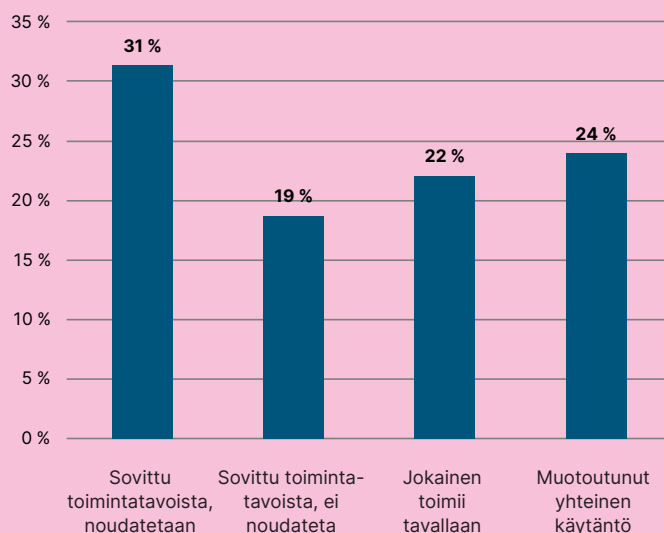
Osana tutkimuksessamme toteutettua henkilöstökyselyä selvitimme, miten tiimeissä tai vastaavissa lähityöyhteisöissä on sovittu yhteisistä monipaikkaisen työn toimintatavoista. Vaihtoehtoja monipaikkaisen työn toimintatapojen sopimiselle tiimeissä oli neljä:

- On sovittu toimintatavoista, ja niitä noudatetaan.
- On sovittu toimintatavoista, mutta niitä ei noudateta.
- Ei ole sovittu toimintatavoista, jokainen toimii tavallaan.
- Ei ole sovittu toimintatavoista, mutta on muodostunut yhteinen käytäntö.

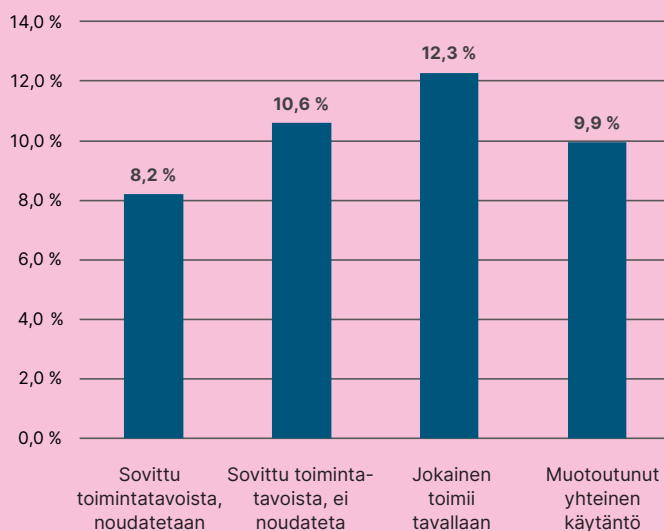
Monipaikkaisen työn toimintatavoista sopiminen on yleistä tutkimuksen organisaatioiden tiimeissä. Vastaajista 60 prosenttia kertoi olevansa tiimeissä, jossa toimintatavoista on sovittu. Organisaatioiden välillä oli kuitenkin suuria eroja. Joissakin organisaatioissa on tehty järjestelmällistä työtä tukemalla esihenkilöitä ja tiimejä olennaisista asioista sopimisessa. Niissä toimintatavoista sopimisen osuus on selvästi koko aineistoa korkeampi. Toisissa organisaatioissa sopiminen näyttää olleen enemmän tiimien oman aloitteellisuuden varassa, ja niissä toimintatavoista sopimisen osuus jäi alle puoleen vastaajista.

Selvitimme kyselyssä myös, kuinka vastaajat kokivat työn imun, työn aiheuttaman uupumuksen ja suorituksensa työyhteisön jäsenenä. Työn imu tarkoittaa työhön liittyvää innostusta ja merkityksellisuuden kokemusta, ja sitä on mitattu Utrecht Work Engagement Scale -menetelmällä (Schaufeli ym., 2017). Työuupumusta mitattiin Burnout Assessment Tool Tuottamenetelmän henkilöstökyselyihin tarkoitettulla versiolla (BAT4) (Schaufeli, Desart, & De Witte, H., 2020). Molemmat menetelmät ovat kansainvälisiä ja tutkimukseen pohjautuvia, ja Työterveyslaitos on ne validoinut (Hakanen & Kaltiainen, 2022). Työyhteisötaitoja selvitettiin käyttämällä tiivistettyä muotoa tutkimuksissa usein käytetystä Williamsin ja Andersonin (1991) esittämästä organisaatiokansalaisuuden mittarista.

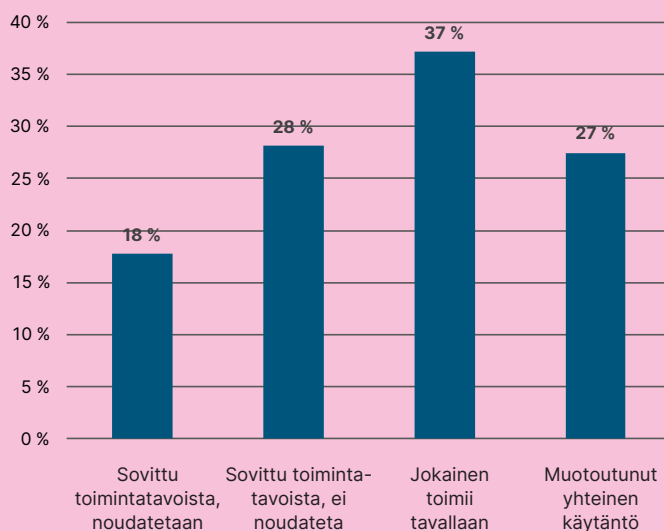
Seuraavissa tuloksissa tarkastellaan vastaajia, jotka kertoivat voivansa tehdä työtä monipaikkaisesti ja jotka olivat ottaneet kantaa siihen, kuinka yhteisistä toimintatavoista oli sovittu sekä arvioineet omaa työhyvinvointiaan ja työyhteisötaitojaan (2929 työntekijää). Kuvat esittävät niiden vastaajien osuuden aineistosta, jotka tuntevat työn imua (kuva 9) ja niiden osuuden, joilla on todennäköinen työuupumus (kuva 10) sekä niiden osuuden, joiden suoritus työyhteisön jäsenenä on alentunut (alle 70 asteikolla 0–100, Kuva 11). Vertailussa on otettu huomioon eli vakioitu vastaajien organisaatio ja muut taustatekijät (sukupuoli, ikä, työtehtävän luonne, työnantajan palveluksessa olon aika). Ero vaihtoehdon ”Sovittu toimintatavoista, ja niitä noudatetaan” ja muiden vastausvaihtoehtojen välillä on kaikissa kuvissa tilastollisesti merkitsevä. Tilastollinen merkitsevyys kertoo, missä määrin ero voi johtua sattumasta. Rajana on korkeintaan 5 prosentin sattuman todennäköisyys, mutta yleensä sattuman todennäköisyys tässä esitetyissä vertailuissa on alle 0,1 prosenttia.



**Kuva 9. Päivittäin työn imua kokevien osuus vastaajista tiimeissä tehdyn monipaikkaisen työn toimintatapojen sopimisen perusteella.**



**Kuva 10. Todennäköisen työuupumuksen rajan ylittävien osuus vastaajista tiimeissä tehdyn monipaikkaisen työn toimintatapojen sopimisen perusteella**



**Kuva 11. Työyhteisötaitonsa alentuneeksi kokevien osuus vastaajista tiimeissä tehdyn monipaikkaisen työn toimintatapojen sopimisen perusteella**

Tiimeissä, joissa toimintatavoista on sovittu ja niitä noudatetaan, työntekijät voivat paremmin ja myös auttavat ja tukevat toisiaan enemmän verrattuna tiimeihin, joissa toimintatavoista ei ole sovittu tai sovittuja tapoja ei noudateta.

Kysely on yhden hetken poikkileikkaus, joten syy-seuraussuhteesta ei voi sanoa varmuudella. Voihan olla, että hyvin toimivissa tiimeissä ihmiset ovat olleet lähtökohtaisesti innostuneita ja avuliaita, ja tällaiset tiimit saattavat sopia luonnostaan toimintatavoistaan. Tämä voi siis osin vaikuttaa tulokseen. Toisaalta, jos yhteisistä työnteon tavoista ei ole aiemmin keskusteltu, sille olisi nyt korkea aika.

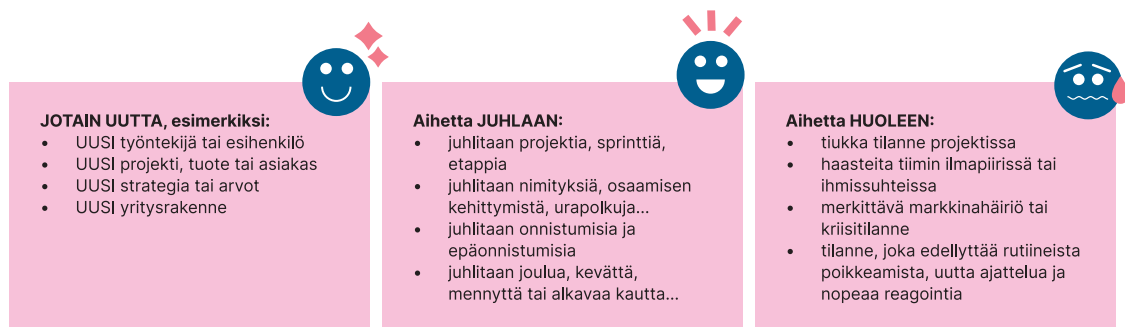
## Näkökulma: Huomio lähityöhön, jos se koetaan haasteeksi

Tämän oppaan tehtävä ei ole ottaa kantaa etä- tai lähityöhön puolesta tai vastaan. Opasta kirjoitettaessa ollaan kuitenkin tilanteessa, jossa yksi monipaikkaisuuden eniten puhututavista aiheista ovat tyhjät toimistot ja toimistoihin paluun vaikeus. Kun sitten lähdetään selvittämään lähityön haasteita ja sen edistämiseen tehtyä työtä, löytyy liuta dokumentteja, linjauksia ja keskusteluja, jotka käsittelevät etätyötä.

Jos halutaan lisää lähityötä, kannattaa keskittyä lähityöhön. Miksi me haluamme työntekijät toimistolle? Millainen työ tuottaa parhaat tulokset toimistolla tehtynä? Mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin lähityöpäivinä? Tuottavatko toimistopäivien määrää koskevat linjaukset toivotun tuloksen?

Toimistopäivien määrään keskittyminen koetaan usein turhauttavana, jos toimistolle tulon ainoa syy on annettu käsky. Toimistopäivien määrästä kannattaa siirtyä toimistotyön motiiviin. *Millaiset arkityön tilanteet kannatta tuoda toimistolle ja miksi?*

Alla olevassa esimerkissä (kuva 12) on kuvattu tiimien ja koko organisaation arjen tilanteita, joiden uskotaan tuottavan parhaan tuloksen toimistolla tehtynä. Toimistotyön paremmuuden syyt on näissä tilanteissa helppo argumentoida ja ymmärtää. Etukäteen sovittu ja kommunikoitu malli voisi tukea esihenkilöiden ja työnjohdon arkea ja vähentää neuvottelun ja houkuttelun tarvetta.



Kuva 12. Esimerkki työtehtävä- ja työtilannepohjaisesta lähityöohjeesta

## 4.5.2 Keskusteluteemoja toimintatavoista sopimiseen

Seuraavia tutkimushavaintojemme pohjalta koottuja teemoja kysymyksineen voidaan käyttää monipaikkaisen työn toimintatapojen suunnitteluun, arviointiin ja niistä sopimiseen erityisesti tiimien ja työryhmien tasolla.

### **Yleisiä kysymyksiä:**

- Mitkä ovat työmme keskeisiä tavoitteita?
- Mikä on kullekin tiimin jäsenelle tärkeää työnteossa?
- Millaisia toiveita tiimin jäsenillä liittyy työhön, vuorovaikutukseen ja viestintään – esimerkiksi yksilölliset tarpeet ja preferenssit, joista haluaa kertoa?
- Miten huolehdimme tasapuolisuudesta ja varmistamme kaikkien osallisuuden tiimin toiminnassa ja sen kehittämisessä?

### **Miten viestimme tiimissä?**

- Onko meillä yhteinen käsitys viestintäkanavista ja niiden käytöstä – esimerkiksi mitä kanavia käytämme ulkoiseen ja sisäiseen viestintään tai kiireettömään ja kiireelliseen viestintään?
- Koetaanko kanavat ja niiden käyttö tarkoituksenmukaisiksi?
- Tavoitammeko toisemme tarvittaessa?
- Tukeeko viestinnän määrä ja laatu työtämme?
- Miten viestintä tavoittaa lähi- ja etätyössä olevat?
- Millainen viestinnän sävy tukee tuloksellista työtä ja työhyvinvointia?
- Miten otamme puheeksi kehittämistä kaipaavat asiat?
- Miten annamme toisillemme palautetta – myös kannustusta ja kiitosta?

### **Miten teemme yhteistyötä?**

- Mitkä digitaaliset työkalut, ohjelmat ja alustat ovat keskeisiä omissa työssämme? Onko meillä yhteinen näkemys niiden käytöstä?
- Minne erilaiset dokumentit tallennetaan ja miten niitä työstetään yhdessä?
- Miten varmistamme, että yhteistyö sujuu, kun teemme töitä eri paikoissa, esimerkiksi avun ja tuen saaminen paikasta riippumatta?

### **Missä työskentelemme?**

- Millaisia töitä voidaan tehdä etänä?
- Millaiset työtehtävämme sujuvat parhaiten lähityössä?
- Onko tarpeen sopia lähi- ja etätyön tekemisestä tiimin jäsenten kesken – miten ja mistä sovimme?
- Miten viestimme muille siitä, missä kulloinkin työskentelemme ja miten olemme tavoitettavissa?
- Sujuuko lähityö toimitiloissamme? Onko tilojen käytölle ja niissä toimimiselle sovittu pelisäännöt ja noudatetaanko niitä?

### **Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa yhteistyön toimivuuteen ja yhteisöllisyyteen.**

Seuraavat toimintatavat edistävät aiempien tutkimustulostemme (esim. Larjovuori, Bordi ja Heikkilä-Tammi, 2023) perusteella työnteon sujumista ja yhteisöllisyyttä monipaikkaisessa työssä:

- Osallistu tiimitasoisien monipaikkaisen työn käytäntöjen kehittämiseen, kuten esimerkiksi lähi- ja etätyön määrään ja ajoittamiseen, tavoitettavuuteen, käytettäviin viestintäkanaviin ja yhteistyöalustoihin sekä kokouskäytäntöihin liittyviin hankkeisiin.
- Noudata sovittuja käytäntöjä ja tuo avoimesti keskusteluun, jos niissä on mielestäsi muutos- tai päivitystarpeita.
- Osallistu omalta osaltasi ja anna aikaasi yhteisöllisyyden rakentamiseen: kuulumisten kyselyyn, epämuodolliseen etävuorovaikutukseen ja lähitapaamisiin (esim. lounaat, kahvit).
- Ole tavoitettavissa yhdessä sovitulla tavalla. Ylläpidä omalla toiminnallasi läpinäkyvyyttä ja avoimuutta.
- Tarjoa apusi, tue kollegoita ja jaa omaa osaamistasi. Pyydä ja vastaanota itse tukea ja hyödynnä muiden osaamista.
- Viesti ja vuorovaikuta avoimesti ja ystävällisesti.

## CASE: Ylen työskentelysopimus auttaa luomaan yhteiset raamit työnteolle

*”Tää on niin moninainen organisaatio, niin on vaikea mahtikäskyllä antaa jotain kaikille sopivaa mallia. Parhaimmillaan se syntyy tiimin yhteisestä keskustelusta.”* Lainaus tutkimushaastattelusta

Kuten monessa muussakin organisaatiossa, myös Ylellä työ muutti vahvasti muotoaan pandemian myötä. Pahimpien pandemiarajoitusten aikaan vuonna 2000 noin 85 prosenttia yleläisistä työskenteli etänä. Sujuvaa siirtymää laajaan etätöyöhön mahdollisti etenkin digitaalisten työkalujen hyvä valikoima ja käyttöosaaminen.

Työn tekemistä haluttiin kuitenkin lähteä kehittämään vielä kokonaisvaltaisemmin Tiellä tulevaisuuteen -hankkeen avulla, jonka painopisteitä olivat työkaluttuuri/toimintatavat, johtaminen, toimitilat ja työkalut.

Keväällä 2021 järjestettiin sarja virtuaalisia työpajoja, joissa kuultiin noin 2 300 yleläisen näkemyksiä poikkeusajan jälkeisestä työskentelystä. Tämä synnytti pohdintoja siitä, miten varmistettaisiin sujuva työnteke, yhteisöllisyys ja uuden oppiminen tiimeissä siirryttäessä pandemian jälkeiseen arkeen.

Työskentelysopimus-toimintamalli kehitettiin edistämään ja helpottamaan työn tekemisen tavoista sopimista. Työskentelysopimus -keskustelu käydään jokaisessa tiimissä esihenkilön johdolla. Digitaalinen Howspace -yhteistyöalusta mahdollisti toimintatapojen asynkronisen työstämisen. Jokainen sai kirjoittaa ehdotuksiaan ja havaintojaan itselleen sopivana hetkenä tiimin omalle työskentelyalueelle. Tässä ns. ensimmäisessä aallossa yhteensä 264 yleläistä tiimiä kävi tiimisopimuskeskustelua Howspaceessa.

Tiimisopimuskeskustelujen pohja on sittemmin kiteytetty myös ns. canvaksen muotoon, jota on mahdollista työstää kullekin tiimille sopivimmalla tavalla: lähitapaamisessa samanaikaisesti, etäpalaverissa tai asynkronisesti.

*”Kehittämistä on jatkettu ja laajennettu siten, että samankaltaisia keskustelumalleja, ”templaatteja”, on laadittu esihenkilötyön tueksi tiimien erilaisiin tilanteisiin ja tarpeisiin: esimerkiksi Ylen pulssikyselyn tulosten läpi käyntiin, Ylen hyvän kohtelun periaatteiden käsittelyyn ja esimerkiksi tiimin retrokäytäntöihin”,* kertoo uudistumisarkkitehti Johan Sundström Yleltä.

Monipaikkaisen työn tutkimushankkeen laaja kysely kertoi osaltaan Ylellä tehdyn kehitystyön vaikuttavuudesta. Tiimin yhteisten toimintatapojen sopiminen ja vieminen käytäntöön oli Ylellä kaikkein yleisintä tutkimuksen kohdeorganisaatioiden joukossa. Ylen vastaajista 77 prosenttia oli tiimissä, joka oli sopinut etä- ja lähityön toimintatavoista ja joissa noudatetaan sovittuja toimintatapoja.

### Ensimmäisen vaiheen Työskentelysopimuksessa keskusteltiin seuraavista asioista:

#### Millaisia kohtaamisia tarvitaan, jotta työ tulee mahdollisimman hyvin tehdyksi?

- Milloin työskentelemme yksin, milloin yhdessä?
- Milloin työskentelemme fyysisesti toimipisteellä, milloin virtuaalisesti?
- Mitkä vuorot/roolit tehdään etänä, mitkä lähityönä?
- Mitä voidaan valmistella ja tehdä ennen palaveria, jotta palaverissa jää aikaa keskeisille asioille?

#### Miten tiimimme kommunikoi parhaalla mahdollisella tavalla?

- Mitä virtuaalisia työvälineitä käytämme yhdessä työskentelyyn/viestintään?
- Millaisia hyviä tapoja meillä on viestiä?

#### **Mistä muusta tiimin/ryhmän pitää yhdessä työskennellessä sopia?**

- Miten työyhteisönä huolehdimme yhteisöllisyydestä ja yhteishengestä?
- Miten suhtaudumme hybridikokouksiin, joissa samaan palaveriin osallistutaan niin toimistolta kuin toimiston ulkopuoleltakin?

#### **Työskentelysopimuskeskustelujen pohjana ovat Ylen Tulevaisuuden työn periaatteet:**

- Sovimme yhdessä joustavan työn tekemisen tavat siten, että ne tukevat työtehtäviä parhaalla mahdollisella tavalla.
- Teemme työtehtäviä jatkossakin osittain paikasta riippumattomasti silloin, kun se on tehtävän kannalta mahdollista.
- Varmistamme kaikissa työtehtävissä säännölliset lähitapaamiset, koska ne ovat välttämättömiä yhteisöllisyyden, työn merkityksellisyyden ja oppimisen kannalta.
- Vahvistamme yhteistyötämme edelleen digitaalisesti ja huolehdimme, että työkalumme ja osaamisemme mahdollistavat sujuvan arjen

Case-kuvaus: Yle ja Riitta-Liisa Larjovuori

## **4.6 Monipaikkaisen työn johtaminen**

*Monipaikkainen työ edellyttää myös johtamisen uudelleenmuotoilua. Toiminnan kaikilla eri johtamisen tasoilla tulisi tukea uudentyyppistä työn tekemisen tapaa. Ylin johto määrittelee monipaikkaiseen työhön vaikuttavia suuntaviivoja ja linjauksia. Monipaikkaisen työn politiikat ja säännöt tehdään yleensä ylemmän johdon valtuutuksella ja sen näkemyksiä hyödyntäen. Lähiesihenkilöiden tehtäväkenttään monipaikkaisuus tuo mukanaan odotuksia uudenlaisesta johtamisesta, joka mahdollistaa itseohjautuvamman toiminnan ja perustuu luottamukseen. Lähiesihenkilöiden käytännön johtamisvuorovaikutus siirtyy yhä enemmän digitaaliseen ympäristöön. Työntekijöiltä se vaatii myös itsensä johtamista ja tavoitteiden tiedostamista.*

Parhaimmillaan monipaikkainen työ hyödyttää sekä työntekijää, asiakkaita että työnantajaa. Työn organisoinnin ja johtamisen kysymyksiin liittyy kuitenkin myös erilaisia jännitteitä tai paradokseja (ks. Mäki, 2017), joita voidaan tarkastella myös suhteessa monipaikkaiseen työhön.

**Autonomisuus vs. johtamisen kaipuu.** Työn autonomisuus vahvistuu luonnollisella tavalla, kun työtä tehdään kotona ja muualla kuin työpaikan tiloissa. Toisaalta tällöin voidaan kaivata vahvempaa ohjausta - varsinkin, jos organisaatio perustuu hierarkkiseen johtamismalliin.

**“Iso kuva” vs. siilot.** Organisaation strategia edellyttää toimintaympäristön ja ns. “ison kuvan” hahmottamista. Monipaikkainen työ voi heikentää käsitystä isosta kuvasta ja tavoitteista. Tiimeissä ja työryhmissä toimiminen saattaa eriyttää tehtäviä niin, että aletaan toimia omissa siiloissa ja unohdetaan työn tavoite kokonaisuuden kannalta. Lisäksi voidaan keskittyä pelkästään omaan työtehtävään, jolloin näkemys muodostuu entistä kapeammaksi.

**Osallisuus vs. osattomuus.** Etätyössä työskentely on nostanut esiin kysymyksen osallistumisesta työpaikan yhteisiin asioihin. Joissakin tapauksissa on perusteltua, että työntekijä tekee rajattua tehtävää sovitulla tavalla. Tämä voi kuitenkin vahvistaa erillisyyden ja ulkopuolisuuden kokemuksia työssä. Työyhteisö tarvitsee kuitenkin kehittyäkseen sekä oppimisen että innovatiivisuuden mahdollistamista. Kyse on sellaisten vuorovaikutuksen muotojen hyödyntämisestä, jotka tukevat osallistumista yhteiseen toimintaan.

**Keskustelevuus vs. selkeys.** Kuinka paljon monipaikkaisen työn periaatteita mietitään yhdessä keskustellen vai annetaanko ohjeet ylemmän johdon taholta annettuina sääntöinä? Ensin mainitussa tapauksessa päätöksiin on helpompi sitoutua, mutta kaikkea tarpeellista ei ole mahdollisesti otettu huomioon. Viimeksi mainitussa tapauksessa ohjeet voivat olla selkeät, mutta jäädä etäisiksi.

## Näkökulma: Kulttuuri suuressa roolissa

Monipaikkaisen työn voimakas lisääntyminen edellyttää organisaatioilta mukautumiskykyä ja resilienssiä. Organisaatiokulttuuri on nostettu keskeiseksi tekijäksi, jota organisaatiot voivat hyödyntää toimintaympäristön dynamiikan tunnistamisessa ja siihen vastaamisessa (Schein, 2010).

Toimintaympäristön rajut muutokset ovat herättäneet pohdinnan muutosvalmiudesta.

**Organisaatiokulttuurin avoimuuden** on tunnistettu olevan yhteydessä muutosvalmiuteen ja innovaatioihin sekä myös organisaation valmiuksiin toimia yllättävissä tilanteissa. Organisaation avoimuutta kuvaa muun muassa avoin keskustelu erilaisista työn tekemisen tavoista sekä kyky jatkuvasti etsiä uusia tapoja ratkaista ongelmia (Remneland-Wikhamn ja Wikhamn, 2011). Avoin organisaatiokulttuuri helpottaa monipaikkaiseen työhön sopeutumista ja mahdollistaa siinä onnistumisen

Toinen tärkeä kulttuurin piirre on **luottamus**. Uudenlaisen ja entistä monimuotoisemman työnteon tavan vakiinnuttaminen ja hyödyntäminen vaatii tuekseen luottamukseen pohjautuvan kulttuurin ja johtamisotteen. Tuloksia painottavissa, joustavuuteen ja itseohjautuvuuteen pohjautuvissa työnteon malleissa luottamuksen on oltava vahva työnantajan, johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Luottamus rakentuu parhaiten vuorovaikutuksessa ja kasvokkaisella kohtaamisella, ja samoissa fyysisissä tiloissa työskentelyllä on todettu olevan selkeitä etuja yhteisöön sosiaalistumisen ja yhteisten toimintatapojen ja kulttuurin omaksumisen kannalta (Chen, 2021).

Organisaation käytännöllillä ja kulttuurilla on keskeinen rooli **työhyvinvoinnin** rakentumisessa ja siihen liittyvien riskien torjumisessa monipaikkaisessa työssä. Monipaikkaisesti työskentelevien työhyvinvointia heikentää tutkitusti se, jos organisaatiossa on vallalla asenne, että etätyö on lähityölle alisteinen poikkeusjärjestely. Tällöin työntekijät ajautuvat helposti etänä työskennellessään haitalliseen ylisuorittamiseen todistaakseen olevansa luottamuksen arvoisia. Työhyvinvointia edistävän monipaikkaisen työn organisoinnissa onkin tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että monipaikkaisesti suoritettavissa olevien töiden tekeminen on yhtä arvokasta kaikissa työnteon paikoissa. (Beauregard ym., 2019.)

### 4.6.1 Lähiesihenkilötyö monipaikkaisessa työssä

Pandemia-ajan laaja etätöihin siirtyminen toi uudenlaisia ja lisääntyneitä vaatimuksia lähiesihenkilöiden työhön. Tämä näkyi myös esihenkilöiden kuormituksen lisääntymisenä (esim. Vuorento ja Ruohomäki, 2022). Myös omassa tutkimuksessamme nousee esiin huomioita esihenkilöiden ikäpulaista ja kokemuksia osaamisen ja keinojen riittämättömyydestä uudessa tilanteessa – toisaalta myös paljon huomioita siitä, että esihenkilötyön perusolemus ja -tavoitteet pysyvät samanlaisina työn muuttuvista muodoista huolimatta. Ymmärrys työntekijöiden työn luonteesta, tavoitteista ja olosuhteista sekä aito kiinnostus heidän työnsä tukemiseen ja pyrkimys inhimilliseen kohtamiseen luovat vahvan perustan esihenkilötyölle monipaikkaisessa ympäristössä. Vuorovaikutukseen panostaminen näyttääkin nousseen erityisen kriittiseksi tekijäksi monipaikkaisen työn lähijohtamisessa. Aktiivisuus yhteydenpidossa ja säännölliset kahdenkeskiset keskustelut työntekijöiden kanssa koettiin tutkimuksessamme erityisen tärkeiksi.

Lähijohtajilta vaaditaan myös uutta osaamista digitaalisessa ympäristössä tapahtuvaan johtamiseen. Esihenkilöiden on löydettävä tapoja esimerkiksi luottamuksen rakentamiseen, läsnäoloon ja saavutettavuuteen, motivoivaan vuorovaikutukseen ja muutosten tukemiseen virtuaalisen vuorovaikutuksen kautta. Sopivimpien kommunikaatiotapojen valintaan on tarpeen kiinnittää huomiota, ja tämä edellyttää myös osaamista ja teknologioiden tuntemusta (Contreras ym., 2020).

Monipaikkainen työ perustuu lähtökohtaisesti luottamukseen. Erään tutkimuksen mukaan monipaikkaisen työn tekijät ovat kokeneet enemmän valvontaa ja luottamuspulaa esihenkilöiltään etänä kuin työskennellessään toimistolla. Organisaatioissa, joissa monipaikkaiseen työhön oli siirrytty



hallitusti ja valmennuksen tukemana, työntekijät kokivat myös esihenkilösuhteensa paremmaksi (Charalampous ym., 2019).

Luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen ovatkin keskeisiä tehtäviä myös esihenkilötyölle monipaikkaisessa työssä. Luottamukseen liittyy käsitys työntekijöiden vastuullisuudesta ja tuloksellisuudesta. Koska ollaan ”etäämmällä”, on monipaikkaisessa työssä entistä selkeämmin tiedotettava työn tavoitteet ja haluttu suunta. Monipaikkaista työntekoa vaikuttaa tukevan parhaiten toimintakulttuuri, jossa työn tavoiteltavista tuloksista on selkeä ja yhteinen käsitys ja niitä pyritään mittaamaan objektiivisesti. Näkemys ei perustu esimerkiksi siihen, missä työntekijä tekee työtään. Työroolien ja tavoitteiden määrittelyn selkeys on toiminnan perusta. Kuten eräs haastateltava totesi: *”Työnteon paikalla ei ole merkitystä, kunhan ihminen tietää, mitä häneltä odotetaan.”*

Yksi monipaikkaisen lähiesihenkilötyön haaste on työntekijöiden kuormittuneisuuden, uupumuksen tai muiden työkykyhaasteiden havaitseminen. Ongelmat voivat jäädä piiloon, jos kasvokkaisia kohtaamisia on harvoin. Myös päihdeongelmien lisääntymisestä ja pahentumisesta tuli ainakin pandemian aikana havaintoja. Luottamus ja vuorovaikutus korostuvat myös työkykyhaasteiden havaitsemisessa ja niiden käsittelyssä. Haasteellisten ja mahdollisesti tunnepitoisten asioiden käsittely todettiin usein toimivimmaksi toteuttaa lähikohtaamisissa.

Tutkimuslöydöstemme (esim. Larjovuori, Bordi & Heikkilä-Tammi, 2023) perusteella työhyvinvointia ja työn sujuvuutta tukevia monipaikkaisen työn lähijohtamiseen liittyviä hyviä käytänteitä ovat:

- Lähiesihenkilö tukee työntekijöiden mahdollisuuksia työskennellä joustavasti ja monipaikkaisesti.
- Lähiesihenkilö luottaa työntekijöihin ja tukee heitä tarvittaessa. Mikromanagementointia tai tarpeettoman tiukkoja ja yksityiskohtaisia sääntöjä kannattaa välttää, sillä ne heikentävät usein työntekijöiden motivaatiota ja voidaan tulkita epäluottamuksen osoituksena.
- Lähiesihenkilö pitää yllä säännöllistä vuorovaikutusta ja pysyy tietoisena työntekijöiden työtilanteista työnteon paikasta riippumatta. Myös kahdenkeskiset keskustelut koetaan tärkeiksi.
- Lähiesihenkilö toimii tasapuolisesti ja yhdenvertaisesti: tuen saamiseen tai työsuorituksen arviointiin ei vaikuta se, missä ja miten työntekijä työskentelee.
- Lähiesihenkilö on helposti tavoitettavissa ja viestii tiimille omasta tavoitettavuudestaan.
- Lähiesihenkilö rohkaisee ja ylläpitää hyviä kokous- ja vuorovaikutuskäytäntöjä ja yhteisöllisyyttä tiimissään.

## 4.7 Monipaikkaisen työn johtamisen arviointikysymyksiä

Seuraavassa on listattu aikaisempaan tutkimukseen ja omiin tutkimushavaintoihimme perustuvia kysymyksiä, joita voidaan käyttää arvioimaan monipaikkaisen työn johtamista työntekijän näkökulmasta, ja näin tukemaan johtamisen kehittämistä.

### Tulosten ja suorituksen johtaminen

- Työlläni on yksilöllisesti määritellyt ja selkeät tavoitteet, jotka määrittelevät työni painopisteitä ja odotettuja tuloksia.
- Työni tuloksia arvioidaan reilulla ja objektiivisella tavalla.
- Työstä palkitseminen ja tunnustuksen antaminen perustuu selkeään ja tasapuoliseen arviointiin.
- Etätöytä ja lähityötä tekevien työehdot, työhön kohdistuvat odotukset ja työn valvonta eivät eroa toisistaan.

### Luottamus

- Esihenkilöni on aktiivisesti yhteydessä ja vuorovaikutuksessa eri paikoissa työskenteleviin työntekijöihin.
- Esihenkilöni luottaa siihen, että työntekijät panostavat ja sitoutuvat työhönsä työnteon paikasta riippumatta.
- Esihenkilöni tukee ja arvostaa työntekijöiden työn ja muun elämän tasapainoa.
- Esihenkilöni tarjoaa liikkumavaraa sen suhteen, miten teen työni.

### **Esihenkilön ja johdon tuki**

- Työpaikallani on sovittu yhteiset monipaikkaisen työn toimintamallit.
- Esihenkilöni rohkaisee ja tukee monipaikkaista työtä.
- Ylin johto rohkaisee ja tukee monipaikkaista työtä.
- Työpaikkani tarjoaa käyttööni monipaikkaista työntekoa mahdollistavat ohjelmistot, laitteet ja tietoliikenneyhteydet.
- Työturvallisuudestani, ergonomiastani ja työhyvinvoinnistani huolehditaan työnteon paikasta riippumatta.

### **Case: GTK 2.0 -ohjelma, Geologian tutkimuskeskus GTK**

GTK:ssa ei ole jääty odottamaan paluuta vanhaan, vaan lähdetty rakentamaan aidosti uudenlaista tapaa toimia. Pandemian jälkeistä aikaa ei sanottu ”toimistolle palaamisena”, vaan uuden ajan alkuna, jossa työn tekemisen paikat ja muodot ovat moninaisia ja uutta mahdollistavia.

Esimerkiksi systemaattisesta ja laajasta kulttuurin ja valmiuksien kehittämisestä voidaan ottaa Geologian tutkimuskeskus GTK:n **GTK 2.0 - Tulevaisuuden monipaikkainen työ -muutosohjelma**. Monipaikkaista työtä suppeammassa mittakaavassa oli GTK:ssa tehty jo pitkään, mutta pandemia-ajan käynnistyttyä tuli selväksi, että uusia toimintamalleja ja uutta osaamista tullaan tarvitsemaan. GTK päätti lähteä kehittämään työn tekemistä, työympäristöjä ja organisaatiokulttuuriaan toimivan monipaikkaisen yhteistyön ja työn hallinnan mahdollistamiseksi. Ohjelman tavoitteeksi asetettiin GTK:laisten työarjen selkeyttäminen ja sujuvoittaminen uudessa tilanteessa sekä uusien sisäisten digiratkaisujen ja yhteistyö- ja viestintäkäytäntöjen pilotointi valtionhallinnossa. Projekti jaettiin neljään painopisteeseen: aitoon monipaikkaisuuteen, moderneihin teknologioihin ja tietojärjestelmiin, osaamisen kehittämiseen ja HR:ään sekä toteutuksen tapaan, tukeen ja viestintään.

Ensimmäisen ohjelmavuoden 2021 aikana GTK:ssa kokeiltiin uudenlaisia toimitila- ja työpis-teratkaisuja, otettiin haltuun uusia digitaalisia työympäristöjä (M365) ja käytänteitä, testattiin uudenlaista henkilöstön osaamisen kehittämistä sekä etsittiin keinoja rakentaa yhteyttä ja yhteisöllisyyttä monipaikkaisessa arjessa. Onnistuneen ensimmäisen vuoden jälkeen muutosohjelmaa päätettiin jatkaa vuodelle 2022, jolloin painopisteet tarkentuivat uuden kulttuurin vahvistamiseen, esihenkilötyön tukemiseen ja työyhteisöviestinnän kehittämiseen. Lisäksi monipaikkaista sekä paikkasidonnaista työtä tukevat työympäristöratkaisut sekä modernin teknologian hyödyntäminen työssä olivat edelleen kehittämisen kohteina. Esihenkilöiden ja johdon työn kehittämiseen saatiin vahvaa ja helposti saatavilla olevaa täsmätukea sisäisenä valmentajana GTK:ssa toimivalta HR-asiiantuntija Päivi Tuohimaalta.

Muutosohjelmaa voidaan pitää poikkeuksellisen laajana. Ohjelman alkuvaiheen projekti-päällikkö ja sittemmin vastaava johtaja Samu Valpola pitääkin olennaisena, että ohjelman toteuttamiseen panostettiin riittävästi henkilötyöpanoksia ja muita resursseja. Vaikuttavuutta lisäsi, että ohjelmaa toteuttavat henkilöt työskentelivät GTK:ssa osana linjaorganisaatiota. Tällä on pystytty varmistamaan ohjelman toimenpiteiden ”arkeistus” ja kehityksen jatkuvuus ohjelman jälkeenkin. Henkilöstön osallisuus ohjelmassa oli kaikkiaan vahvaa ja jatkuvaa: GTK:laiset pidettiin ajan tasalla ohjelman kokeiluista ja havainnoista, ja he olivat mukana kehittämistyössä.

Yhtenä esimerkkinä ohjelman tuloksista on kulttuurin sanoittaminen ja kuvaaminen ns. kulttuurikartan muotoon. Kartta syntyi laajan osallistamisen tuloksena: GTK:laiset määrittelivät lukuisten työpajojen, asiantuntijapuheenvuorojen ja valmennusten kautta toimintatavat, joita arjessa halutaan lisätä tai vähentää. Kartta on näkyvä ja käytännöllinen väline jokapäiväisessä yhteistyössä ja myös esimerkiksi rekrytoinneissa ja perehdyttämisessä.

### **Kiteytystä ja oppeja GTK 2.0 -ohjelmasta:**

- Kehittämisen tavoitteeksi otettiin kunnianhimoinen ja kokonaisvaltainen digitaalisen ja monipaikkaisen työn ja kulttuurin kehittäminen, ei etä- tai hybridityön kehittäminen täydentävänä tai vaihtoehtoisena toimintatapana. Monipaikkaisuuden lisäksi ohjelmassa otettiin huomioon myös paikkasidonnainen työ, joka on olennainen osa kokonaisuutta.
- Monipaikkaisen työn toimivuus on ennen kaikkea kulttuurinen asia. Muutoksen toteuttaminen on sidoksissa muutoksiin ihmisten ajattelussa, osaamisessa ja toiminnassa, ei niinkään teknologioihin. Tässä johtaminen on keskeisessä roolissa. Ohjeistuksia ja kuvauksia uuden työkulttuurin tueksi on laadittu runsaasti yhdessä GTK:laisten kanssa (esim. Työyhteisöviestinnän pelikirja).
- On tärkeää varmistaa, että työyhteisöllä on hallussa digitaalisten työympäristöjen perustaidot. Tähän tarvitaan henkilöstön koulutusta ja aktiivista tukea. Uusia työtapoja voidaan aidosti kehittää vasta, kun perusosaaminen on riittävällä tasolla. Ohjelmassa on panostettu vahvasti henkilöstön kouluttamiseen esim. tehokkailla vartin koulutuksilla, joihin on helppo osallistua.
- Digitaalisten työympäristöjen käytön lisääntymisen myötä täytyy panostaa aktiivisesti. Yhteistyöhön ja työn merkityksellisyuden kokemukseen, ja niiden kautta yhteisöllisyyteen, tulee myös investoida.

Case-kuvaus: GTK ja Riitta-Liisa Larjovuori

# Lähdeluettelo

Alasoini T. (2023, 4.10.). Lähi- ja etätöiden taitava yhdistäminen tuottaa tuloksia, Helsingin Sanomat, <https://www.hs.fi/mielipide/art-2000009898829.html>.

Argyris, C. (1970). *Intervention Theory & Method: A Behavioral Science View*. Addison-Wesley series in social science and administration, Addison-Wesley.

Beauregard, T. A., Basile, K. A. & Canónico, E. (2019). Telework: Outcomes and facilitators for employees. Teoksessa R. N. Landers (Toim.), *The Cambridge handbook of technology and employee behavior*. Cambridge University Press.

Beckel, J. L., & Fisher, G. G. (2022). Telework and worker health and well-being: A review and recommendations for research and practice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 3879.

Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & organization management*, 27(1), 14–49.

Bergefurt, L., Weijs-Perrée, M., Appel-Meulenbroek, R., & Arentze, T. (2022). The physical office workplace as a resource for mental health—A systematic scoping review. *Building and Environment*, 207(A).

Bernstein, E. & Waber, B. (2019). The Truth About Open Offices. *Harvard Business Review*, 97(6) 83+.

Bloom, N. (2013, 29.8.). Nicholas Bloom predicts a working-from-home Nike Swoosh, *The Economist*. <https://www.economist.com/by-invitation/2023/08/29/nicholas-bloom-predicts-a-working-from-home-nike-swoosh>.

Bordi, L. & Okkonen, J. (2018). Informaatiergonomian näkökulma tietotyöhön. *Impulsseja. Kalevi Sorsa -säätiö*. <https://sorsafoundation.fi/laura-bordi-jussi-okkonen-informaatioergonomian-nakokulma-tietotyohon/>.

Bordi, L., Okkonen, J., Mäkinen, J.-P. & Heikkilä-Tammi, K. (2017). Employee-developed ways to enhance information ergonomics. *Proceedings of the 21st International Academic Mindtrek Conference*, 90–96. New York: ACM. <https://doi.org/10.1145/3131085.3131101>.

Bordi, L., Okkonen, J., Mäkinen, J.-P. & Heikkilä-Tammi, K. (2018). Communication in the digital work environment: Implications for wellbeing at work. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 8 (S3), 29–48. <https://doi.org/10.18291/njwls.v8iS3.105275>.

Cao H., Lee C.-J., Iqbal S., Czerwinski M., Wong P., Rintel S., Hecht B., Teevan J. & Yang L. (2021). Large scale analysis of multitasking behavior during remote meetings [Konferenssisitelmä]. *ACM CHI 2021*, Yokohama, Japan. [https://hci.stanford.edu/publications/2021/cao\\_remote/CHI2021-RemoteMeetingMultitask.pdf](https://hci.stanford.edu/publications/2021/cao_remote/CHI2021-RemoteMeetingMultitask.pdf).

Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European journal of work and organizational psychology*, 28(1), 51–73.

Chen, Z. (2021). Influence of working from home during the COVID-19 crisis and HR practitioner response. *Frontiers in Psychology*, 12, 4177.

Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in psychology*, 11, 590271.

- Crawford, J. (2022). Working from Home, Telework, and Psychological Wellbeing? A Systematic Review. *Sustainability*, 14(19), 11874.
- Crosby, P. B. (1979) *Quality is Free*, McGraw-Hill.
- Deci, R. M., Olafsen, A. H. & Ryan, E. L. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43.
- Demerouti, E., Derks, D., Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2014). New ways of working: Impact on working conditions, work–family balance, and well-being. *The impact of ICT on quality of working life*, 123–141.
- Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding*. Cambridge University Press.
- Eklund, A, Jääskeläinen, H & Salminen, J. (2021). *Hybridijohtaminen*. Espoo: J-Impact Oy.
- Eurostat (2023). *EU labour force survey*.
- Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I. S., & da Silva, M. M. (2021). Decision factors for remote work adoption: advantages, disadvantages, driving forces and challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 70.
- Fitz-Enz, J. (1997). The truth about best practices: What they are and how to apply them. *Human Resource Management (1986-1998)*, 36(1), 97.
- Fosslien L., Duffy M. W. (2020, April 29). How to combat Zoom fatigue. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/04/how-to-combat-zoom-fatigue>.
- Franssila, H., Okkonen, J. & Savolainen, R. (2016). Developing measures for information ergonomics in knowledge work. *Ergonomics* 59(3), 435–448.
- Gibson C.F. & Nolan, R. N. (1974). Managing the four stage of EDP growth. *Harvard Business Review*, January-February, 77–87.
- Hakanen, J. & Kaltiainen J. (2022), *Työuupumuksen arviointi Burnout Assessment Tool (BAT) -menetelmällä*. Työterveyslaitos.
- Hammer, M. (2007). The process audit. *Harvard Business Review*, 85(4), 111–123.
- Haq, K. (2014). *Modelling and testing the definitions of teleworking within a local council environment*. Väitöskirja, University of Huddersfield.
- Hardwig, D. (2023) *Hybrid work – Actually not a stable concept*, [konferenssiesitelmä]. Work2023-konferenssi, Turku.
- Hyrkkänen, U. & Vartiainen, M. (2019). *Mobiiliin ja monipaikkaisen työn muotoilu*. Teoksessa M. Roininen. (toim.) *Työn muotoilu mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä*. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 261. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Koehne, B., Shih, P. C., & Olson, J. S. (2012). Remote and alone: coping with being the remote member on the team. *Proceedings of the ACM 2012 conference on Computer Supported Cooperative Work*, 1257–1266.
- Kojo, I. V. I., & Nenonen, S. (2015). Places for multi-locational work–opportunities for facilities management. *Facilities*, 33(1/2), 20–37.
- Krajcsák, Z., & Kozák, A. (2022). The moderating role of remote work in the relationship between organizational culture and OCB: case studies from the financial sector. *Journal of Advances in Management Research*, 19(2), 300–315.

- Kuzmynikh, A. & Rintel S. (2020). Classification of functional attention in video meetings [konferenssisitelmä]. 2020 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems, Honolulu, HI, United States. <https://doi.org/10.1145/3313831.3376546>.
- Larjovuori R.-L., Bordi, L. & Heikkilä-Tammi, K. (2023). Who maintains wellbeing at work in multi-locational work?, [Konferenssisitelmä] Work 2023 -konferenssi. <https://projects.tuni.fi/monipaikkainen-tyo/uutiset/kuka-yllapitaa-tyohyvintointia-monipaikkaisessa-tyossa-riitta-liisa-larjovuori-esitteli-hankkeen-alustavia-tuloksia-work2023-konferenssissa/>.
- Lebowitz, M., Ward, M., Canal, E., Knight, R. & York, A. (2023, 19.7.). Here's a list of major companies requiring employees to return to the office, Business Insider, <https://www.businessinsider.com/companies-making-workers-employees-return-to-office-rto-wfh-hybrid-2023-1?r=US&IR=T>.
- Leino, S.-P., Kuusisto, O., Paasi J., & Tihinen M. (2017), VTT Model of Digimaturity, Teoksessa Paasi J. (toim.) Towards a new era in manufacturing. Final report of VTT's For Industry spearhead programme. Espoo: VTT.
- Luoma-aho, V. (2021, 9.11.) Itsekkäiden ehdoilla. Helsingin Sanomat. <https://www.hs.fi/visio/art-2000008340803.html>.
- Maier, A. M., Moultrie, J. & Clarkson P. J. (2012), Assessing organizational capabilities: Reviewing and guiding the development of maturity grids. IEEE Transactions on Engineering Management, 59 (1), 138–158.
- Manneback, E. & Padyab, A. (2021). Challenges of managing information security during the pandemic. Challenges 12(2), 30.
- Maslach, C. & Banks, C. G. (2017). Psychological Connections with Work. Teoksessa Cooper, G. L. & Leiter, M. P. (Toim.) The Routledge Companion to Wellbeing at Work. Routledge.
- McKinsey & Co (2021), Hybrid-work capability assessment, [https://www.mckinsey.com/~/\\_/media/mckinsey/about%20us/covid%20response%20center/tools/leadership%20resources/hybrid-work%20assessment%20tool%20v2.pdf](https://www.mckinsey.com/~/_/media/mckinsey/about%20us/covid%20response%20center/tools/leadership%20resources/hybrid-work%20assessment%20tool%20v2.pdf).
- Mirihagalla P.D. (2022). Evaluation, development, and application of organizational capability maturity models. Väitöskirja, Széchenyi István University.
- Morris B. (2020). Why does Zoom exhaust you? Science has an answer. Wall Street Journal. <https://www.wsj.com/articles/why-does-zoom-exhaust-you-science-has-an-answer-11590600269>.
- Mäki, A. (2017). Johtajuuskulttuuri: toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä: tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa. Väitöskirja, Acta Wasaensia 371. Liiketaloustiede.
- Nielsen, W. R., & Kimberly, J. R. (1976). Designing assessment strategies for organization development. Human Resource Management, 15(1), 32–39.
- Niinivuo, S. (2023, 3.10.) Väittely toimistopakosta kiihtyy: Tutkimuksen mukaan etätöiden tuottavuus on verrattain heikkoa. Helsingin Sanomat. <https://www.hs.fi/talous/art-2000009893169.html>.
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M.-L. (2014). Työyhteisötaitojen merkitys organisaatiomuutoksessa – miten henkilöstö voi edistää muutoksen onnistumista?, Kunnallistieteellinen aikakauskirja, 42(4), 429–448.
- Närhi, J. (2023, 14.8.). Etätöet voivat ajaa osan ulkokehälle. Helsingin Sanomat. <https://www.hs.fi/talous/art-2000009772068.html>.

- Okkonen, J., Heimonen, T., Savolainen, R. & Turunen, M. (2017). Assessing information ergonomics in work by logging and heart rate variability. *Proceedings of the AHFE 2017 International Conference on Usability and User Experience*, 425–436.
- Palvalin, M., Vuolle, M., Jääskeläinen, A., Laihonon, H., & Lönnqvist, A. (2015). SmartWoW—constructing a tool for knowledge work performance analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 479–498.
- Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B & Weber, C. V. (1993). Capability maturity model SM for software, version 1.1, Carnegie Mellon Univ., Pittsburgh, PA, Tech. Rep. CMU/SEI-93-TR-024 ESC-TR-93-177.
- Porcius, I. (2021). The rise of telework and the struggle towards cyber security. *Fiat Iustitia*, 1(1), 148–157.
- Rannanpää S., Antikainen J., Aro R., Huttunen J., Hovi S., Pitkänen K., Strandell A., Nurmio K., Rehunen A., Vihinen H., Lehtonen O., Muilu T. & Weckrot M. (2022). Monipaikkaisuus – nykytila, tulevaisuus ja kestävyys. Valtioneuvoston kanslia.
- Remneland-Wikhamn, B., & Wikhamn, W. (2011). Open innovation climate measure: The introduction of a validated scale. *Creativity and Innovation Management*, 20(4), 284–295.
- Ruohomäki, V., Vuorento, M., Kaila-Kangas, L., Laitinen, J.; Joensuu, M. & Soikkanen, A. (2023). Työn uudet muodot ja työkyvystä huolehtiminen: terveystyötyminen etätyössä. Työterveyslaitos.
- Salanova, M., Llorens, S. & Ventura, M. (2014). Technostress: The dark side of technologies. Teoksessa C. Korunka & P. Hoonakker (toim.), *The impact of ICT on quality of working life* (s. 87–104). Springer.
- Santos-Neto, J. B. S. D., & Costa, A. P. C. S. (2019). Enterprise maturity models: a systematic literature review. *Enterprise Information Systems*, 13(5), 719–769.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2017). An ultra-short measure for work engagement. *European Journal of Psychological Assessment*, 35, 577–591.
- Schaufeli, W., Desart, S. & De Witte, H. (2020). The Burnout Assessment Tool (BAT) – development, validity and reliability. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 9495.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Shewhart, W. A., toimittanut Deming, W. E. (1939). *Statistical method from the viewpoint of quality control*. Courier Corporation.
- Smith, C. A., Organ, D.W. & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Suh, A. & Lee, J. (2017). Understanding teleworkers' technostress and its influence on job satisfaction. *Internet research*, 27(1), 140–159.
- Teevan, J., Hecht, B., Jaffe, S., Baym, N., Bergmann, R., Brodsky, M., & Yang, L. (2021). The new future of work: Research from Microsoft into the Pandemic's Impact on Work Practices. <https://www.microsoft.com/en-us/research/uploads/prod/2021/01/NewFutureOfWorkReport.pdf>.
- Thibau, I. & DeClerq, C. (2019). *Toward Healthy Workplace: Decision-Making Framework*. Teoksessa Thibau, I. & DeClerq, C. (Toim.) *Built to Thrive: How to Build Best Workplaces for Health, Well-Being & Productivity*. Interdisciplinary Center for Healthy Workplaces, The Science to Practice Series: Issue 1, University of California, Berkeley.

Tilastokeskus, Työvoimatutkimus 2022.

Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the Longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 4, 3–38.

Van Marrewijk, A. & Van den Ende, L. (2018). Changing academic work places: the introduction of open-plan offices in universities, *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1119–1137.

Vartiainen, M., & Hyrkkänen, U. (2010). Changing requirements and mental workload factors in mobile multi-locational work, *New Technology, Work and Employment* 25(2), 117–135.

Vilkman, U. (2023). Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. *Alma Talent*.

Vuorento, M., & Ruohomäki, V. (2020). Etätyö haastoi esihenkilöt työkyvyn johtamiseen. *Työn Tuuli*, 2(2020), 68–77.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601–617.

Wilson, J.M., Straus, S.G. & McEvily, B. (2006). All in due time: the development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(1), 16–33.

Zhen, J., Dong, K., Xie, Z. & Chen, L. (2022). Factors influencing employees' information security awareness in the telework environment. *Electronics*, 11, 3458.









Monipaikkainen työ muokkaa työelämää pysyvästi. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Tampereen yliopisto ja Workspace Oy ovat yhdistäneet voimansa tutkimushankkeeseen, joka suuntautuu tulevaisuuden työelämään.

Tämä opas on suunniteltu tukemaan suomalaista työelämää monipaikkaisessa työssä. Se perustuu kymmenen organisaation kanssa toteutettuun tutkimushankkeeseen, jossa kerättiin laaja tietoaaineisto.

Oppaassa käsitellään kolmea keskeistä teemaa:

- Millaisiin asioihin johdon tulisi kiinnittää huomiota monipaikkaisessa työssä?
- Miten organisaatiot voivat arvioida oman monipaikkaisen työnsä nykyistä valmiutta ja asettaa tavoitteita sen kehittämiseksi?
- Millaisia hyviä käytäntöjä yritykset voivat soveltaa tulokselliseen ja työhyvinvointia tukevaan monipaikkaiseen työhön?

Opas tarkastelee monipaikkaista työtä eri näkökulmista, esittelee tutkittua tietoa ja tarjoaa työkaluja organisaatioille.

Tutkimusta ovat rahoittaneet Työsuojelurahasto ja osallistuneet organisaatiot.

ISBN 978-952-64-1616-8 (pdf)  
ISSN 1799-4969 (pdf)  
Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu  
Tieto- ja palvelujohtamisen laitos  
[www.aalto.fi](http://www.aalto.fi)