

Monipaikkaisen työn valmiudet ja käytännöt

Tutkimushankkeen loppuraportti



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

A''

Aalto-yliopisto

Monipaikkaisen työn valmiudet ja käytännöt

Tutkimushankkeen loppuraportti

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 7/2024

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

ISBN 978-952-64-2096-7 (pdf)

ISSN 1799-4969 (pdf)

Kuvat: Roope Kiviranta (kuva 2 Tutkimusryhmä)

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

Tiivistelmä

Monipaikkaisen työn yleistyminen on muuttanut työelämää pysyvällä tavalla. Tutkimushankkeen tavoitteena oli auttaa suomalaisia työpaikkoja kehittämään monipaikkaista työtä tutkimuspohjaisella tiedolla. Hankkeessa luotiin työpaikoille monipaikkaisen työn arviointi- ja kehittämismalli ja tutkittiin hyviä käytäntöjä, joilla organisaatioiden päämäärät ja henkilöstön tarpeet voidaan sovittaa yhteen. Hanke toteutettiin monimenetelmällisenä tutkimuksena kymmenen kohdeorganisaation kanssa.

Tutkimuksessa luotiin monipaikkaisen työn valmiuksia kuvaava jäsenitys, joka pohjautui sosiotekniseen teoriaan ja monipaikkaista työtä ja sen lähialueita käsittelevään tutkimukseen. Tätä jäsenitystä sovellettiin tutkimuksen eri vaiheissa kymmenen organisaation monipaikkaisen työn kypsyyden itsearvioinnissa, monipaikkaisen työn käytäntöjä koskeissa haastatteluissa sekä organisaatioissa toteutetuissa henkilöstökyselyissä.

Tutkimuksessa kehitetty arviointi- ja kehittämismalli osoittautui toimivaksi ja julkaistiin työelämän käyttöön. Käytännöistä nousi esiin erityisesti toimintatavoista sopiminen työyhteisöissä ja tiimeissä.

Johtopäätös tutkimuksesta oli, että yksittäisten monipaikkaisen työn toimintatapojen kehittäminen ei riitä. Organisaatioiden johdolta vaaditaan selkeää päämääriin perustuvaa suuntaa, miten työtä tehdään ajan ja paikan suhteen. Monipaikkainen työ on kokonaisvaltaista. Kehittämisen tulisi tapahtua johdon ja henkilöstön vuoropuheessa ja eri toimintojen yhteistyönä. Tarvitaan reagointivalmiutta ja kykyä kokeilla uusia työpaikan tarpeisiin sopivia toimintatapoja. Monipaikkainen työ vaatii jatkuvaa kehittämistä.

Asiasanat: Monipaikkainen työ, hybridityö, johtaminen, kypsyyssmalli, hyvät käytännöt

Abstract

The rise of multi-location work has changed working life in a permanent way. Therefore, the aim of the research project was to help Finnish workplaces to develop multi-location working by providing research-based information. The project introduced an evaluation and development model for workplaces to assess and develop their capabilities to multi-location working and explored good practices for matching organisational goals and employee needs. The project was carried out as a multi-method study with ten organisations.

The study developed a framework for presenting the capabilities of multi-location work, based on socio-technical theory and previous research on multi-locational work and related areas. This framework was applied at different stages of the study through a self-assessment of the maturity for multi-location work in ten organisations, as well as in interviews on practices of how multi-location work is arranged, and employee surveys in the target organisations.

The evaluation and development model developed in the study was found to be effective and was published to be used in the workplaces. The results highlighted the need for agreeing on multi-locational working practices in work communities and teams.

The conclusion of the study was that it is not enough to develop individual practices to support multi-locational working. What is required from the management of organisations is, a clear direction on how work is conducted in terms of time and place, based on the objective of the organization. Multi-location work is holistic. Development should take place in a dialogue between management and employees at all levels, and through cross-functional cooperation. Responsiveness and the ability to experiment with new ways of working that meet the needs of the workplace are required. In sum, multi-location work requires continuous development.

Keywords: Multi-location work, hybrid work, management, maturity models, good practices

Kiitokset

Työryhmä esittää lämpimät kiitokset tutkimukseen osallistuneille organisaatiolle ja niiden henkilöstölle. Hankkeen toteuttaminen ei olisi ollut mahdollista ilman organisaatioiden merkittävää panosta ja aktiivista sitoutumista hankkeen eri vaiheissa.

Hankkeessa olivat mukana seuraavat organisaatiot:

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

Kiitämme erityisesti ohjausryhmässä toimineita organisaatioiden yhteyshenkilöitä aktiivisesta keskustelusta ja panoksestanne hankkeen ohjaamiseen. Osallistujaorganisaatioiden yhteyshenkilöinä ohjausryhmässä ja hankkeen koordinoinnissa toimivat:

- Carita Pihlman, henkilöstön ja organisaation kehittämisestä vastaava johtaja, 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, koordinaattori, SRV
- Minna Öster, toimitilapäällikkö ja ryhmäpäällikkö, työsuojelupäällikkö, SYKE
- Satu Hyökki, johtava asiantuntija, Kampuskehitys, Tampereen yliopisto
- Liisa Urrila, asiantuntija, Kampuskehitys, Tampereen yliopisto
- Johan Sundström, uudistumisarkkitehti, Yle
- Sini Norta, toimitusjohtaja, Workspace Oy

Haluamme kiittää ohjausryhmään kutsuttuja asiantuntijajäseniä laajan tietämyksenne antamisesta hankkeemme käyttöön. Toitte hankkeeseen monia tärkeitä ja ajankohtaisia näkökulmia ja edistitte

hankkeen tuotosten leviämistä ja käytäntöön saattamista. Kutsuttuina asiantuntijajäseninä toimivat:

Matti Vartiainen, professori, Aalto yliopisto, kutsuttu asiantuntija

Hannu Mäkikangas, johtava asiantuntija, Väylävirasto, kutsuttu asiantuntija

Työsuojelurahastoa kiitämme lämpimästi hankkeemme tukemisesta ja rahoittamisesta. Erityisesti haluamme kiittää asiantuntija Mikael Saarista hyvästä ja sujuvasta yhteistyöstä tämänkin hankkeemme toteuttamisessa.

Kiitämme mitä lämpimimmin PhD., johtaja Cristina Banksia (Interdisciplinary Center for Healthy Workplaces, University of Berkeley, California) luennoitsijavierailusta hankkeemme tilaisuudessa vuonna 2023 sekä Berkeleyyn yliopiston laajan ja merkittävän työtiloja ja työolosuhteita koskevan tutkimustiedon avaamisesta hankkeemme käyttöön.

14. lokakuuta, 2024

Tutkimuksen työryhmä

Sisältö

Tiivistelmä.....	1
Abstract	2
Kiitokset	3
Tutkimusryhmän kokoonpano ja tehtävät tutkimuksessa.....	6
1. Tutkimuksen tavoitteet ja lähtökohdat	7
2. Keskeiset käsitteet.....	9
2.1 Monipaikkainen työ	9
2.2 Työhyvinvointi	10
2.3 Suorituskyky	11
2.4 Kypsyysden arviointi ja kypsyyssmallit	12
3. Monipaikkaisen työn malli	13
4. Menetelmät ja aineistot	19
4.1 Tutkimuksen toteutus.....	19
4.2 Määrällinen tutkimusaineisto ja sen analysointi	21
4.3 Laadullinen tutkimusaineisto ja sen analysointi	22
5. Tulokset.....	25
5.1 Malli monipaikkaisen työn valmiuksien arviointiin ja kehittämiseen	25
5.2 Monipaikkaisen työn toimivat käytännöt ja niitä edistävät tekijät	34
5.2.1 Monipaikkaisen työn tilannekuva: mahdollistavia ja haastavia tekijöitä	34
5.2.2 Työhyvinvoinnin rakentuminen monipaikkaisessa työssä.....	38
5.2.3 Monipaikkaisen työn toimivuutta tukeva johtaminen.....	44
5.2.4 Yhteisöllisyyden rakentuminen monipaikkaisessa työssä.....	52
5.2.5 Yhteenvedoa toimivista käytännöistä monipaikkaisessa työssä	56
5.3 Monipaikkaisen työn työntekijäkokemus	57
5.3.1 Henkilöryhmiä monipaikkaisen työn kokemusten ja tarpeiden pohjalta	57
5.3.2 Monipaikkaisen työn kypsyysden yhteys työhyvinvointiin ja tuottavuuteen	59
6. Johtopäätökset ja suositukset.....	64
6.1 Pohdintaa ja päätelmiä keskeisistä tuloksista.....	64
6.2 Suositukset työelämän ja johtamisen kehittämiseen.....	67
6.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimustarpeet.....	68
7. Hankkeen julkaisut ja viestintä	71
Lähdeluettelo	75

Tutkimusryhmän kokoonpano ja tehtävät tutkimuksessa

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, tieto- ja palvelujohtamisen laitos

Juha Eskelinen, vieraileva tutkija, Aalto-yliopiston koordinaattori, monipaikkaisen työn kypsyysmallin kehittämisen ja arviointiprosessin päävastuullinen, henkilöstökyselyjen suunnittelu ja tilastollisen aineiston analyysit, oppaan sisältö, oppaan toimitus.

Markku Kuula, professori, tutkimushankkeen johtaja Aallossa, monipaikkaisen työn kypsyysmallin kehittäminen, henkilöstökyselyjen tilastollisen aineiston analyysit, oppaan sisältö.

Tampereen yliopisto, Johtamisen ja talouden tiedekunta, työhyvinvoinnin tutkimusryhmä

Laura Bordi, tutkija, haastatteluiden suunnittelu ja toteuttaminen, haastatteluaineiston analysointi, osallistuminen monipaikkaisen työn kypsyysmallin kehittämiseen, henkilöstökyselyjen laadullisen aineiston analyysit, oppaan sisältö, hankkeen verkkosivujen luominen, sisällöntuotanto ja ylläpito.

Kirsi Heikkilä-Tammi, tutkimusjohtaja, ohjausryhmän puheenjohtaja, tutkimushankkeen johtaja Tampereen yliopistossa, osallistuminen monipaikkaisen työn kypsyysmallin kehittämiseen, henkilöstökyselyjen laadullisen aineiston analyysit, oppaan sisältö.

Riitta-Liisa Larjovuori, projektipäällikkö/tutkija, Tampereen yliopiston koordinaattori, haastatteluiden suunnittelu ja toteuttaminen, haastatteluaineiston analysointi, osallistuminen monipaikkaisen työn kypsyysmallin kehittämiseen, henkilöstökyselyjen laadullisen aineiston analyysit, oppaan sisältö, hankkeen verkkosivujen sisällöntuotanto ja ylläpito.

Workspace Oy

Susanne Mansner, konsultti, Workspace Oy:n koordinaattori, henkilöstökyselyjen suunnittelu ja toteutus, tulevaisuustyöpajojen järjestelyt, organisaatiokohtaisten raporttien toteutus.

Minni Miettinen, konsultti, osallistuminen monipaikkaisen työn kypsyysmallin kehittämiseen, tulevaisuustyöpajojen ohjaus, oppaan sisältö.

1. Tutkimuksen tavoitteet ja lähtökohdat

Monipaikkainen työ muuttaa työelämää pysyväällä tavalla. Työnteko on muuttunut nopeasti monipaikkaisemmaksi ja -kanavaisemmaksi, ja koronapandemia on kiihdyttänyt kehitystä. Etenkin tieto- ja asiantuntijatyötä koskettaneeseen työtapojen ja -ympäristöjen muutokseen liittyy lisääntynyt digitaalinen viestintä sekä työaikojen ja -paikkojen moninaistuminen ja yksilöllistyminen (ks. esim. Palvalin ym., 2015). Muutos vaatii tuekseen uudenlaista johtamista, osaamista, käytäntöjä, välineitä ja tiloja (Sull ym., 2020). Aikaisempien tutkimushavaintojen perusteella monipaikkainen työ voi hyvin toimiessaan tukea niin työhyvinvointia kuin tuloksellisuuttakin (Beauregard ym., 2019; Charalampous ym., 2019; Lehto & Mäkikangas, 2020; Mäkikangas ym., 2021).

Monipaikkaisen työn valmiudet ja käytännöt -tutkimushankkeen (1.9.2022–30.9.2024, Tampereen yliopiston osalta 1.9.2022–31.12.2024) tavoitteena on ollut auttaa suomalaisia työpaikkoja kehittämään monipaikkaista työtä tutkimuspohjaisella tiedolla. Hankkeessa luotiin työpaikoille monipaikkaisen työn arviointi- ja kehittämismalli ja tunnistettiin hyviä käytäntöjä, joilla organisaatioiden päämäärät ja henkilöstön tarpeet voidaan sovittaa yhteen. Hanke toteutettiin monimenetelmällisenä tutkimuksena kymmenen kohdeorganisaation kanssa.

Organisaatioiden järjestelmällisen kehittämisen tueksi on kehitetty toiminnan eri osa-alueita koskevia tutkimuspohjaisia malleja, joilla ne voivat arvioida valmiuksiaan ja suunnitella kehittämistään esimerkiksi ohjelmistokehityksen laadun (Paulk ym., 1993), prosessilähtöisen toiminnan (Hammer, 2007) ja digitaalisen transformaation (Teichert, 2019) suhteen. Hankkeen keskeisenä pontimina oli havainto, että työelämää mullistavasta merkityksestä huolimatta monipaikkaisen työn johtamisen kehittämiseksi ei vielä ole onnistuttu kehittämään valmiuksien arviointia ja kehittämistä mahdollistavaa tutkimusperustaista mallia työpaikkojen tueksi. Tavoitteeksi asetettiin, että tutkimushankkeessa kehitettävä arviointi- ja kehittämismalli määrittäisi monipaikkaisen työn kannalta olennaiset kohteet ja kuvaisi kriteerit, joiden perusteella organisaatiot voisivat arvioida monipaikkaisen työn tilannettaan ja tunnistaa olennaiset kehittämiskohteensa.

Hankkeen toisena lähtökohtana oli, että kehittääkseen monipaikkaista työtä organisaatiot tarvitsevat myös toimintaympäristöönsä ja tavoitteisiinsa soveltuvia käytäntöjä. Tutkimuksen tavoitteena oli siksi myös tuottaa tietoa erityisesti monipaikkaisen työn organisaatiokulttuuriin ja ihmisten johtamiseen liittyvistä tekijöistä, joiden havaittiin jääneen katveeseen aihealueen aiemman tutkimuksen keskittyessä hallinnollisiin johtamiskäytäntöihin (ks. esim. Beauregard ym., 2019; Charalampous ym., 2019; de Macedo ym., 2020) tai suppeammin yksilötekijöiden tarkasteluun (ks. esim. Anderson ym., 2015; Charalampous ym., 2019; de Macedo ym., 2020; Hager, 2018; Lamond, 2000; O'Neill ym., 2009; O'Neill ym., 2014; Tavares, 2017).

Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa monipaikkaisuuden kokemuksiin ja vaikutuksiin liittyvistä yksilöllisistä ja työn luonteeseen liittyvistä eroista (ks. esim. Beauregard ym., 2019; de Macedo ym., 2020; Hager, 2018; Park, ym., 2021) ja auttaa näin kehittämään monipaikkaista työtä,

joka ottaa huomioon erilaiset tarpeet. Tutkimuksen tavoitteet ja tarkemmat tutkimuskysymykset on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tavoite	Tutkimuskysymys
1) Luoda suomalaisten työpaikkojen käyttöön tutkimusperustainen malli organisaation valmiuksien ja kehittämistarpeiden arviointiin monipaikkaisen työn kannalta.	<ul style="list-style-type: none"> – Millaisella mallilla/työkaluilla organisaatio voi arvioida tilannettaan ja valmiuksiaan hyödyntää monipaikkaisen työn mahdollisuuksia? – Millaisella prosessilla organisaatiot voivat arvioida valmiutensa ja asettaa tavoitteensa?
2) Tuottaa tietoa ja ymmärrystä monipaikkaisen työn toimivista käytännöistä ja niitä edistävästä tekijöistä.	<ul style="list-style-type: none"> – Miten työhyvinvointi rakentuu monipaikkaisessa työssä? – Millaista johtamista toimivaan monipaikkaisuuteen yhdistetään? – Millaiset yhteisölliset käytännöt tukevat toimivaa monipaikkaisuutta?
3) Kuvata monipaikkaisen työn työntekijäkokemusta erilaisten työntekijäryhmien osalta ja osoittaa, miten monipaikkaisen työn kypsyystasot ovat yhteydessä työhyvinvointiin ja tuottavuuteen.	<ul style="list-style-type: none"> – Millaisia erilaisia henkilöryhmiä on tunnistettavissa monipaikkaisen työn kokemusten ja tarpeiden pohjalta? – Miten monipaikkaisen työn kypsyystasot ovat yhteydessä työhyvinvointiin ja työn tuottavuuteen?

Tutkimus pohjautui suomalaiseen aineistoon ja työmarkkinakäytäntöihin ja tuotti näin organisaatioiden päätöksenteon tueksi kansallisen kontekstin huomioon ottavaa tietoa monipaikkaisen työn edellytyksistä. Malli ja muut tulokset ovat sovellettavissa laajasti suomalaiseen työelämään ja organisaatioihin. Suomi ja muut Pohjoismaat ovat kansainvälisesti edelläkävijöiden joukossa monipaikkaisessa työssä, joten suomalaisten organisaatioiden käytännöillä ja niiden tutkimisella voi olla myös laajempaa merkitystä.

Raportin rakenne on seuraavanlainen: Luvussa 2 käsitellään tutkimuksen teoreettista taustaa ja käsitteitä. Luvussa 3 esitetään läpi tutkimuksen yleisenä jäsennyksenä toimiva monipaikkaisen työn malli. Hankkeen toteutusta, menetelmiä ja aineistoa kuvataan luvussa 4, hankkeen tuloksia luvussa 5 ja johtopäätöksiä ja käytännön suosituksia luvussa 6. Luku 7 sisältää koosteen hankkeen julkaisuista ja viestinnästä hankkeen aikana.

2. Keskeiset käsitteet

2.1 Monipaikkainen työ

Tutkimuksessa työn monipaikkaisuus nähdään organisaation näkökulmasta valmiuksia ja välineitä edellyttävänä tavoitteellisen johtamisen kohteena. Työntekijöiden näkökulmasta monipaikkaisuutta tarkastellaan työhyvinvointiin ja työn sujuvuuteen kytkeytyvänä työn ominaisuutena, johon liittyviin kokemuksiin ja tarpeisiin vaikuttavat esimerkiksi organisaatio-, työ- ja yksilötekijät.

Monipaikkaisella työllä tarkoitetaan järjestelyä, jossa työtä tehdään useista sijainneista käsin. Monipaikkaisen työn mahdollistava kokonaisuus muodostuu fyysisten tilojen, tieto- ja viestintäteknologian tarjoamien virtuaalisten tilojen ja sosiaalisen ympäristön yhdistelmästä (esim. Haukkala, 2011; Palvalin, 2019)

Kestävien monipaikkaisen työn käytäntöjen kehittämisessä työhyvinvoinnin huomioon ottaminen on olennaista, sillä työhyvinvointi linkittyy kiinteästi organisaatioiden oppimisen edellytyksiin (Felstead ym., 2015; Lehtonen ym., 2021) ja tuloksellisuuteen (Nielsen ym., 2017; Robertson & Cooper, 2011). Lähestymme monipaikkaisuuteen liittyviä työolosuhteita työn voimavarojen ja vaatimusten mallin (Job Demands-Resources model, JD-R, Demerouti ym., 2001) pohjalta. Vaatimustekijät kuormittavat ja edellyttävät ponnistelua, kun taas voimavaratekijät edistävät tavoitteiden saavuttamista ja kehittymistä (Bakker & Demerouti, 2007). Vaatimustekijät voidaan jakaa haastaviin ja estäviin vaatimuksiin (Schaufeli & Taris, 2014). Hankkeessa on pyritty laadullisen tutkimuksen keinoin rakentamaan syvällistä ymmärrystä monipaikkaiseen työhön liittyvistä voimavaratekijöistä sekä haastavista ja estävistä vaatimuksista (Kniffin ym., 2021) ja näihin kytkeytyvistä käytännöistä. Käytäntöjen ja niihin liittyvien toimijoiden ja rakenteiden analysoinnin (esim. Feldman & Orlikowski, 2011) avulla voidaan muodostaa kattava kuva työhyvinvointia tukevan monipaikkaisen työn rakentumisesta ja tuottaa sen kehittämistä ja johtamista tukevaa tietoa.

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 perinteiset toimistotilat, johtamistavat ja työn organisointimallit eivät tue parhaalla mahdollisella tavalla nykypäivän tietointensiivistä asiantuntijatyötä. Uuteen työhön tähtäävät käytännön muutokset ovat suuntautuneet kohti esimerkiksi 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** (multilocal 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. Ratkaisevasti monipaikkaisen työn yleistymiseen on kuitenkin vaikuttanut nimenomaan työprosessien ja yhteistyön digitalisoituminen. 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. Monipaikkaisuuteen liitetään usein myös joustavien työkäytäntöjen käsite, jolla tarkoitetaan joustavuutta ajan, paikan, organisaation käytäntöiden ja työsuhteiden suhteen (Korunka, 2022).

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. Erotuksena paikkariippuvaisesta, muualla kuin työnantajan tiloissa tehtävästä työstä (kuten kenttätyö, asiakaskäynnit), on etätyötä määritelty myös työksi, jota voitaisiin tehdä myös työnantajan tiloissa. Etätyön vastinparina puhutaan usein lähityöstä, jolla tarkoitetaan työskentelyä työnantajan tiloissa tai fyysisesti työn kohteen kanssa samassa paikassa. (esim. Allen ym., 2015; Vartiainen, 2021.)

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** (esim. Hinds & Bailey, 2003), jolloin tiimin jäsenten työntekopaikat 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 (esim. Ebrahim ym., 2009).

Nykyään puhutaan usein myös **hybridityöstä** (esim. Halford, 2005), 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 tietyssä rytmissä.

Jo kohtalaisen pitkään on tunnistettu myös tarve tarkastella monipaikkaisen työn johtamista omana johtamiskyvykkyytensä tai -orientaationaan. Tutkimusta on tehty esimerkiksi **etäjohtamisesta, virtuaalisesta johtamisesta, virtuaalisten tai hajautettujen tiimien johtamisesta, hybridijohtamisesta** ja pienessä määrin myös **monipaikkaisen työn johtamisesta**.

2.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on keskeinen organisaatioiden menestystekijä. Henkilöstön hyvinvointiin panostamalla voidaan vaikuttaa esimerkiksi sairauspoissaolojen ja työtapaturmien määrään, työn laatuun ja asiakastyytyväisyyteen sekä henkilöstön ja koko organisaation uudistumiskykyyn. Työhyvinvoinnin on havaittu olevan yhteydessä työn tuottavuuteen niin organisaatio- kuin yksilötasolla: Aalto-

yliopiston ja Tampereen yliopiston aiemmassa tutkimuksessa (Ahola ym., 2018) havaittiin, että hyvinvoiva työntekijä saattaa olla 25 % tuottavampi kuin työuupumusta kokeva työntekijä.

Hyvin organisoitu monipaikkainen työ tarjoaa mahdollisuuksia työhyvinvoinnin edistämiseen. Aiempien tutkimusten mukaan henkilöstön työtyytyväisyys ja työhön sitoutuneisuus ovat monipaikkaisessa työssä korkeammalla tasolla kuin paikkariippuvaisessa työssä (Beauregard ym., 2019; Charalampous ym., 2019; de Macêdo ym., 2020; Tavares, 2017). Myös stressin ja uupumusasteisen väsymyksen, joka on keskeinen työuupumuksen ilmenemismuoto, on havaittu olevan vähäisempää etätöypainotteisessa monipaikkaisessa työssä kuin pääasiallisessa lähityössä (Beauregard ym., 2019; Charalampous ym., 2019).

Heikosti organisoidussa monipaikkaisessa työssä saattaa kuitenkin piillä myös työhyvinvointiriskejä. Tällöin vaarana on työn intensifioituminen, joka saattaa näkyä esimerkiksi taukojen puutteena ja minuuttiaikatauluina (esim. jatkuvat peräkkäiset tai jopa päällekkäiset kokoukset). Aiemman tutkimuksen mukaan etätöyssä tehdään usein lähityötä pitempiä päiviä ja työ valuu helpommin vapaaajalle. Myös useista digitaalisista kommunikaatiokanavista tulevat tavoitettavuuspaineet kuormittavat. (Beauregard ym., 2019; Charalampous ym., 2019; de Macêdo ym., 2020; Park ym., 2021; Tavares, 2017.) Etätöypainotteisuus saattaa lisätä myös työholismin riskiä (Park ym., 2021) sekä entisestään kasvattaa niiden työntekijöiden uupumusasteista väsymystä, joilla on jo ennestään hankaluuksia työn ja muun elämän rajaamisessa (Charalampous ym., 2019).

Organisaation käytännöillä ja kulttuurilla onkin keskeinen rooli monipaikkaisen työn työhyvinvointipotentialin lunastamisessa ja riskien torjumisessa. Monipaikkaisesti työskentelevien työhyvinvointia heikentää organisaatiossa vallalla oleva asenne, että etätö on lähityölle alisteinen poikkeusjärjestely (Beauregard ym., 2019). Tällöin työntekijät ajautuvat helposti etänä työskennellessään haitalliseen ylisuorittamiseen todistaakseen olevansa luottamuksen arvoisia. Tämä voi lisätä myös toimistolla oleskelua ”näön vuoksi” tukematta kuitenkaan työhyvinvointia ja työtehtävissä suoriutumista. Työhyvinvointia edistävän monipaikkaisen työn organisoinnissa onkin tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että monipaikkaisesti suoritettavissa olevien töiden tekeminen on yhtä hyväksyttyä ja arvostettua kaikissa työnteon paikoissa. (Beauregard ym., 2019.)

2.3 Suorituskyky

Organisaation päämäärien näkökulmasta tärkeä käsite on suorituskyky (performance). Viime kädessä suorituskyvyn kriteerit määrittelee organisaation tarkoitus: yrityksissä usein arvonn tuottaminen omistajille, julkisella sektorilla toiminnan vaikuttavuus. Suorituskyky muodostuu monista tekijöistä, kuten tuottavuudesta ja tehokkuudesta, asiakastyytyväisyydestä ja -uskollisuudesta, innovatiivisuudesta, kannattavuudesta ja yhteiskuntavastuullisuudesta. Myös henkilöstön oppiminen sekä työhyvinvointi voidaan nähdä suorituskyvyn näkökulmiksi.

Suorituskykyä voidaan tarkastella koko organisaation tai sen osakokonaisuuksien, kuten prosessien tai työntekijöiden näkökulmasta. Viime vuosina on käyty runsaasti keskustelua etätöön vaikutuksista työn tuottavuuteen ja organisaation suorituskykyyn; etenkin oppimiseen ja innovatiivisuuteen. Koska tietotyössä työn tuottavuuden mittaaminen objektiivisesti on ylipäänsä vaikeaa, on myös etätöön tuottavuusvaikutusten arviointi haastavaa. Tuottavuus määritellään yleisesti tuotoksen ja siihen käytetyn panoksen suhteena. Työpanos on yleensä jollakin luotettavuudella mitattavissa, mutta tuotoksen mielekäs mittaaminen edellyttää yleensä riittävän suuren mitattavien tapahtumien määrän sekä mahdollisuuden tunnistaa tiettyjen työntekijöiden osuus aikaansaaduista tuotoksista. Täl-

laisia ovat esimerkiksi myyntitehtävät ja eräät viranomaistehtävät. Empiiriset tulokset ovat kuitenkin vahvasti kontekstisidonnaisia ja ristiriitaisia. Useimmiten varsinkin tietotyön tutkimuksessa aiheistona joudutaan käyttämään työntekijän itsearviointia tuottavuudesta tai tuottavuuden muutoksesta.

Tuottavuuden sijaan tutkimuksissa selvitetään työntekijän suorituskykyä laajemmasta näkökulmasta. Työntekijän suorituskyvyn tutkimus erottelee kaksi erilaista suorituskyvyn tyyppiä (Organ, 1988). Työtehtävän mukainen suoritus (in-role performance) kuvaa henkilön suoriutumista omassa toimenkuvassaan: kuten saavuttaako hän tavoitteensa, ja ovatko asiakkaat tyytyväisiä. Toinen suorituskyvyn tyyppi kuvaa henkilön suoriutumista toimenkuvansa ulkopuolella osana työyhteisöä (extra-role performance), kuten esimerkiksi tiedon ja osaamisen jakamista työyhteisössä, muiden auttamista ja joustavuutta. Käsite on hyvin lähellä työyhteisötaitoja (organizational citizenship behavior, Bateman & Organ, 1983). Tällainen toiminta ei välittömästi hyödytä työntekijää oman työtehtävän mukaisessa suorituksessa, joskus jopa päinvastoin. Silti organisaation suorituskyvyn näkökulmasta tällä on olennainen merkitys, varsinkin pitkällä aikavälillä muun muassa uusien ideoiden luomisen, oppimisen ja uusien työntekijöiden perehdyttämisen kannalta.

Oletettu negatiivinen vaikutus uuden ideointiin, kehittämiseen ja oppimiseen on ollut yksi keskeinen peruste etätyön kritiikkiin liikkeenjohdon keskusteluissa (ks. esimerkiksi Amazonin päätös etätyön lopettamisesta, Juntunen, 2024). Aiempi monipaikkaisen työn tai etätyön tutkimus tarjoaa niukasti tietoa etätyöskentelyn yhteydestä työyhteisötaitoihin. Vaikutukset eivät ole universaaleja edes yhdellä toimialalla, vaan sidoksissa organisaatiossa vallitsevaan kulttuuriin (Krajcsák & Kozák, 2022).

Tämä jännitteen vuoksi olemme valinneet edellä mainitut kaksi työntekijän suorituskyvyn näkökulmaa tähän tutkimukseen.

2.4 Kypsyiden arviointi ja kypsyysmallit

Tutkimuksen keskeinen käsite on organisaation kypsyys, jolla tarkoitetaan organisaation valmiuksien etenemistä kohti edistyneempää tasoa (Kohlegger ym., 2009; Van Steenberg, 2010). Organisaation kypsyiden arviointi on levinnyt laatujohtamisesta (Crosby, 1979; Gibson & Nolan, 1974) lukuisille sovellusalueille. Sen lähestymistavat voidaan jakaa täsmällisiä kriteerejä käyttäviin, usein sertifiointiin tähtääviin malleihin (esim. Capability Maturity Model Integration, Paulk ym., 1993) sekä yleisempiin, organisaation itsearvioinnin kautta tavoitteellista muutosta tukeviin kehikkoihin (esim. Quality Management Maturity Grid, Crosby, 1979; Process and Enterprise Maturity Model, Hammer, 2007). Hankkeessa sovelletaan jälkimmäistä lähestymistapaa, jolle on tyypillistä esimerkiksi kypsyystasojen kuvaaminen sanallisilla luonnehdinnoilla (Maier ym., 2012). Arvioinnissa organisaatiota tarkastellaan tuloksellisen ja laadukkaan toiminnan edellytysten näkökulmista (esim. Hammer, 2007), joiden luonnehdinta poikkeaa kypsyystasoittain.

Tässä tutkimuksessa kypsyys viittaa organisaation kykyyn hyödyntää monipaikkaisen työn mahdollisuuksia organisaation päämäärien ja työntekijöiden tarpeiden kannalta tarkoituksenmukaisesti ja kilpailukykyä vahvistaen. Monipaikkaisen työn valmiuksia arvioidaan osa-alueittain kullekin osa-alueelle kehitettyjen, kypsyiden eri tasojen kuvaavien luonnehdintojen avulla.

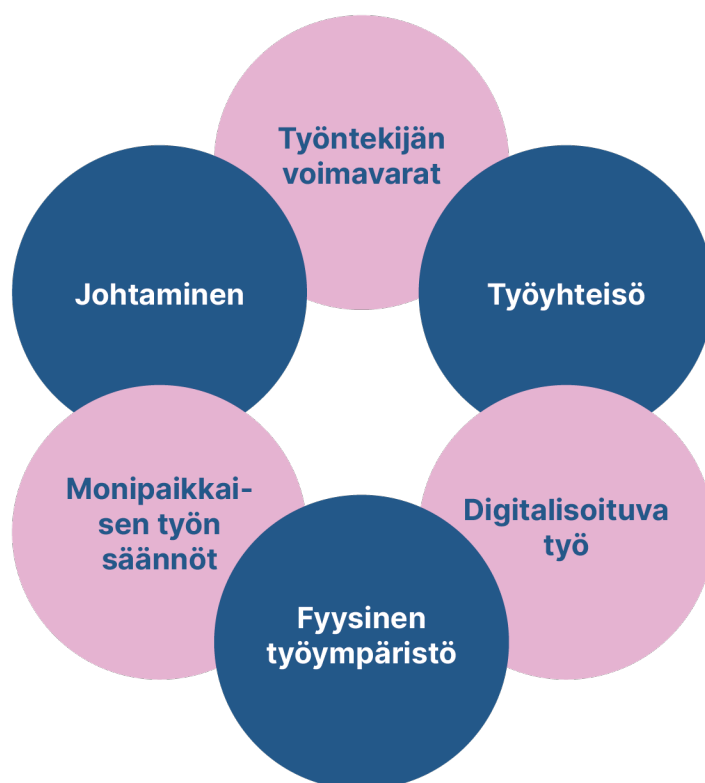
3. Monipaikkaisen työn malli

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työntekijöiden hyvinvointia ja tuottavuutta laaja-alaisesti ja suhteessa fyysiseen, psyykkiseen, sosiaaliseen ja virtuaaliseen työympäristöön ja pyritään tätä kautta hahmottamaan hyviä johtamisen lähestymistapoja ja käytäntöjä näiden tavoitteiden tukemiseksi. Keskeisenä teoreettisena lähtökohtana on sosiotekninen teoria, joka hahmottaa työorganisaatioiden toiminnan kolmen toisiaan täydentävän järjestelmän kautta: taloudellisen, sosiaalisen ja teknisen. Sosiaalinen järjestelmä kattaa henkilöstön osaamisen, hyvinvoinnin, asenteet ja tarpeet, tekninen esimerkiksi välineet, työkalut, menetelmät ja toimintatavat (Cipriano & Faan, 2012).

Sosioteknisen teorian juuret ovat systeemiajattelussa, jossa organisaatioiden ajatellaan muodostuvan keskenään vuorovaikutuksessa toimivista osasysteemeistä (esim. von Bertalanffy, 1968). Jotta organisaatio toimii hyvin, kaikkien osajärjestelmien toimintaedellytykset on turvattava, ja tässä onnistuminen määrittää lopulta järjestelmän tehokkuuden (Valta, 2013). Sosioteknisessä lähestymistavassa tavoitteina ovat sekä teknologian tehokas käyttö että teknologian kanssa työskentelevien ihmisten työelämän laatu, työn sujuvuus ja hyvinvointi.

Tutkimushankkeen teoreettisena lähtökohtana sosiotekninen lähestymistapa auttaa hahmottamaan monipaikkaista työtä ja sen kehittämistä siihen vaikuttavien tekijöiden, eli teorian mukaan niin sanottujen osajärjestelmien, kautta. Aikaisempaan monipaikkaista työtä ja sen johtamista koskevaan tutkimukseen pohjautuen keskeisinä tarkasteltaviksi osatekijöiksi on valittu työntekijän voimavarat, työyhteisö, digitalisoituva työ, fyysinen työympäristö, monipaikkaisen työn säännöt ja johtaminen (Kuva 1).

Tutkimuksen lähtökohtana on oletamus, jonka mukaan näihin osatekijöihin vaikuttamalla voidaan kehittää monipaikkaisen työn toimivuutta, jonka keskeisinä indikaattoreina ovat työntekijöiden laaja-alainen hyvinvointi ja työn tuloksellisuus. Systeemiteoreettisen ajattelun mukaisesti olettamme, että osatekijöitä tulee huomioida ja kehittää tasapainoisesti. Seuraavaksi avataan tarkemmin tarkasteltavia osatekijöitä aiemman tutkimuksen pohjalta.



Kuva 1. Monipaikkaisen työn osa-alueet

Osa-alue: Johtaminen

Työnteon monipaikkaistuminen muuttaa johtamista vaatiessa johtamiskäytäntöjen ja -osaamisen kehittämistä. Työnteon tapojen muutos edellyttää myös johtamisen muutosta. Tämä ei kuitenkaan tapahdu automaattisesti ja itsestään. Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että monipaikkaisesti työskenneltäessä työntekijät ovat kokeneet enemmän vahtimista ja luottamuspuulaa esihenkilöltään etänä kuin toimistolla (Charalampous ym., 2019). Näin ei kuitenkaan näytä olevan, mikäli esihenkilö itse työskentelee työntekijöiden kanssa samanlaisin olosuhtein, esimerkiksi pääasiallisesti etänä (Beauregard ym., 2019). Myös organisaation ylätasoinen toiminta vaikuttaa monipaikkaisen työn lähijohtamisen laatuun: aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että organisaation hallittu siirtyminen monipaikkaiseen työskentelyyn esimerkiksi ohjeistuksia ja koulutusta tarjoamalla on yhteydessä työntekijöiden kokemukseen paremmasta esihenkilösuhteesta (Charalampous ym., 2019). Contrerasin ym. (2020) mukaan monipaikkaiseen työhön siirtyminen on todennäköisesti helpompaa matalille organisaatioille kuin hierarkkisille.

Aiemman tutkimuksen valossa voidaan todeta, että monipaikkaisen työn johtamisessa korostuu uudella tavalla yhteistyön ja yhteisöllisyyden rakentajan rooli, koska yhteisöllisyys ei enää rakennu samassa fyysisessä tilassa olemisen oletuksella (ks. esim. Beauregard ym., 2019; Charalampous ym., 2019; Contreras ym., 2020). Työhön liittyvän vuorovaikutuksen siirtyessä aiempaa vahvemmin digitaaliseen työympäristöön vaaditaan johtajilta uudenlaista osaamista teknologiavälitteiseen johta-

miseen. Tähän liittyy niin tekninen puoli, kuten riittävä teknologian tuntemus ja sopivimpien kommunikaatiotapojen valinta, kuin sosiaalinen puoli, kuten luottamuksen rakentaminen, motivoiva vuorovaikutus ja läsnäolon kommunikoiminen teknologiavälitteisesti (Contreras ym., 2020). Contrerasin ym., (2020) mukaan digitaalisessa työympäristössä tapahtuvan johtamisen toimivuuden kannalta keskeisiä asioita ovat muun muassa vähäinen valvonnan tarve, avoimuus, selkeys, osallistava päätöksenteko, matala kynnys esittää uusia ideoita, työntekijöiden ja tiimien autonomia sekä aktiivinen yhteistyö. Monipaikkainen työ edellyttääkin esihenkilöiltä niin omien johtamiskäytäntöjen kehittämistä kuin laajempaa työyhteisön toimintakulttuurin muutoksen johtamista.

Osa-alue: Työyhteisö

Työn monipaikkaistuminen muuttaa työyhteisöjen toimintaa esimerkiksi vähentämällä fyysisesti samassa tilassa tapahtuvaa vuorovaikutusta ja lisäämällä erilaisia teknologiavälitteisen kommunikaation muotoja. Pääasiallisessa teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa haastavaa on muun muassa kehollisen vuorovaikutuksen puute, spontaanin vapaamuotoisen vuorovaikutuksen väheneminen sekä lisääntynyt oman olemuksen tarkkailu etenkin kameran kuvan kautta (Lehtonen ym., 2023). Asynkronisen työskentelyn lisääntyminen, jossa työntekijät työskentelevät digitaalisessa työympäristössä saman tehtävän parissa eri aikaan sekä hybriditapaamiset, joissa osa osallistujista on samassa fyysisessä tilassa ja osa osallistuu etäyhteydellä, muuttavat työyhteisön yhteistyön käytäntöjä ja haastavat kehittämään uudenlaisia toimintatapoja.

Monipaikkaisen työn mukanaan tuomiin työyhteisön käytäntöjen muutoksiin voi liittyä riskejä: aiemman tutkimuksen mukaan erillisyyden kokemus ja sosiaalisen tuen vähäisyys ovat tyypillisiä kuormitustekijöitä monipaikkaisessa työssä (ks. esim. Beauregard ym., 2019; Charalampous ym., 2019; de Macêdo ym., 2020; Hager, 2018; Park, 2021; Tavares, 2017). Huonoimmassa tapauksessa, jos työyhteisön toimintaan ei ole kiinnitetty huomiota, työntekijät voivat kokea itsensä ulkopuoliseksi tai jopa kokonaan unohdetuiksi (Beauregard ym., 2019; Charalampous ym., 2019; Park ym., 2021). Fyysisesti eri paikoissa työskenneltäessä kommunikaatio voidaan kokea vaikeammaksi niin vertikaalisesti (esihenkilö-työntekijävuorovaikutus) kuin horisontaalisesti (kollegojen keskinäinen vuorovaikutus), jolloin vuorovaikutus voi jäädä määrällisesti vähäisemmäksi ja laadullisesti köyhemmäksi (Charalampous ym., 2019; Park ym., 2021). Kasvokkaisen vuorovaikutuksen vähäisyys voi lisätä myös väärinymmärryksiä ja konfliktien riskiä (Hager, 2018).

Tuoreen ”Miten Suomi voi?” -tutkimuksen (Kaltainen ym., 2024) tulokset puolestaan luovat hieinan toisenlaista kuvaa monipaikkaisen työn yhteisöllisyydestä suomalaisten työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimus antaa vahvoja viitteitä siitä, että työntekijöiden kokemusta yhteisöllisyydestä ei määrittele niinkään työntöön paikka, vaan muut työhön liittyvät tekijät (esim. johtaminen). Tutkimuksen mukaan lähityössä ja etätyössä koetaan yhtä paljon yhteisöllisyyttä. Hybridityössä yhteisöllisyyttä puolestaan koetaan hieman enemmän kuin pelkässä lähi- tai etätyössä. (Kaltainen ym., 2024.)

Toisinaan pääasiassa työnantajan tiloissa ja pääasiassa etänä työskentelevien välille voi syntyä kuilu, joka voi ilmetä esimerkiksi vähäisenä yhteydenpitona ja keskinäisenä luottamuspulana. Aiemmissä tutkimuksissa onkin havaittu, että kollegiaalisuus ja keskinäinen tuki on usein parempaa niiden työyhteisön jäsenten välillä, jotka työskentelevät keskenään samankaltaisilla järjestelyillä. (Beauregard ym., 2019; Charalampous ym., 2019; Tavares, 2017.) Myös erilaisten hybridiratkaisujen eli sen, että kaikki työyhteisön jäsenet tapaavat toisiaan välillä myös kasvokkain, on havaittu vähentävän kahtiajakoa eri tavoilla työskentelevien kesken (Beauregard ym., 2019).

Työyhteisön toimivuuteen ja yhteisöllisyyteen sekä niitä ylläpitäviin käytäntöihin tuleekin kiinnittää erityistä huomiota monipaikkaisessa työssä. Esimerkiksi työyhteisön turvallisen ilmapiirin ja jaettujen arvojen on havaittu edistävän työhyvinvointia (Park ym., 2021). Aiemman tutkimuksen valossa esihenkilöiden toiminnalla vaikuttaa olevan keskeinen rooli työyhteisön yhteenkuuluvuuden rakentamisessa (Beauregard ym., 2019; Charalampous ym., 2019). Sosiaalisen tuen kokemus on myös havaittu keskeiseksi monipaikkaisesti työskentelevien hyvinvoinnille: hyvien sosiaalisten suhteiden on havaittu olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen (ks. Beauregard ym., 2019; Charalampous ym., 2019; Hager, 2018).

Osa-alue: Digitalisoituva työ

Digitalisoituva työ mahdollisti pandemia-ajan etäloikan, ja etätöiden vaatimat digitaaliset taidot opittiin enätysajassa. Digitaaliset työvälineet ja digitaaliset taidot ovat mahdollistaneet ajasta ja paikasta riippumattoman työnteon ja mullistaneet kokous- ja vuorovaikutuskäytäntöjä pysyvästi. Vaikka digitalisaatio on tehostanut organisaatioiden toimintaprosesseja ja työnteon sisältöjä, liittyy siihen myös erilaisia haasteita. Tilanne vaatii jatkuvaa työvälineiden sekä henkilöstön osaamisen kehittämistä teknologian ja ratkaisujen muuttuessa. Johtajilta työn digitalisoituminen vaatii sekä käytännön teknistä osaamista että kykyä muokata ja mukauttaa omia johtamiskäytäntöjä digitaaliseen työympäristöön sopiviksi (Contreras ym., 2020).

Digitalisoituva työ voi aiheuttaa uudenlaisia työhyvinvoinnin haasteita muun muassa teknostressin muodossa (ks. esim. Salanova ym., 2014; Tarafdar ym., 2007, 2015). Työn digitalisoitumiseen liittyvän kognitiivisen ja affektiivisen kuormituksen myötä aivohyvinvoinnin huomioon ottaminen on noussut tärkeäksi teemaksi työhyvinvoinnin kehittämisessä (ks. esim. Bordi, 2023; Nuutinen & Bordi, 2023). Kun työtehtävät siirtyvät organisaatioiden ulkopuolelle, on huolehdittava myös tietoturvasta. Henkilöstön kyberriskitietoisuutta kannattaa ylläpitää muistuttavalla viestinnällä ja koulutuksilla. Verkkoyhteyksien ja päätelaitteiden turvallisuudesta sekä kyberurinnan ja hakkeroinnin riskeistä tulee olla tietoinen kaikilla organisaation tasoilla ja kaikissa tehtävissä. (Ks. esim. Manneback & Padyab, 2021; Porcius, 2021; Zhen ym., 2022.)

Osa-alue: Fyysinen työympäristö

Fyysinen työympäristö muokkaa, haastaa tai mahdollistaa sekä työhyvinvointia että työn tuloksellisuutta vaikuttamalla esimerkiksi fyysiseen hyvinvointiin, keskittymismahdollisuuksiin, kommunikaatioon ja vireystilaan (esim. Bergfurt ym. 2022; Danielsson & Bodin ym., 2008).

Jo pitkään vaikuttanut työtilatrendi on ollut tieto- ja asiantuntijatyön tilojen muuttaminen huoneistoista niin sanottujen avoimien toimistotilojen suuntaan (Open plan office, esim. Hongisto ym., 2016). Viime aikoina on siirrytty yhä enenevässä määrin kohti niin sanottuja monitoimitiloja/monitilatoimistoja, joissa eri toimintoille on varattu omia alueita/vyöhykkeitä (Activity based office, esim. Brunia ym., 2016). Monitoimitilat onkin joissakin tutkimuksissa todettu käyttäjäkokemusten osalta paremmiksi kuin perinteiset huonetoimistot tai avokonttorit (Gerdenitsch ym., 2018). Toisaalta siirtyminen niihin voi olla haastava muutosprosessi (Sirola ym., 2021).

Koska työtilat ovat työnantajien kustannuseristä suurimpia, kohdistuu niiden määrään ja laatuun usein myös säästö- ja tehostamispaineita. Aikaisemmassa tutkimuksessa on kuitenkin korostettu, että tilojen suunnittelu pelkästään tilankäyttö- ja kustannustehokkuus edellä on lyhytnäköistä, koska se voi kostautua työn laadussa ja työntekijöiden hyvinvoinnissa. Tilojen suunnittelussa ei usein ole

riittävästi myöskään kuultu ja osallistettu käyttäjiä tai otettu huomioon, että tietotyössäkin on tilatarpeiden suhteen varsin erilaisia työtehtäviä ja -rooleja (Kaarlela-Tuomaala ym., 2009).

Entistä monipaikkaisemmaksi muuttunut työ vaikuttaa työnantajan työtiloille kohdistuviin tarpeisiin ja luo myös uudenlaisia tarpeita ottaa huomioon työolosuhteita työntekijöiden kodeissa ja niin sanotuissa kolmansissa paikoissa, joissa työtä voidaan myös tehdä (esim. asiakkaiden tilat, jaetut työtilat, toimistohotellit jne.). Pandemia ja sen jälkeinen siirtymävaihe ovat muokanneet vahvasti työtilojen käyttöä ja tarpeita. Työn monipaikkaistuminen ja niin sanottu hybridityö esimerkiksi lisääntyneine etäkoukuksineen ja jopa viikonpäivittäin vaihtelevine tilatarpeineen on luonut myös uusia vaatimuksia työympäristöille. Taloudellisten ja työn tarpeiden asettamien raamien ohella tilankäyttöä tulisi kehittää myös vastuullisemmaksi ympäristönäkökulmasta käsin. Joustavampaa resurssien käyttöä voivat edesauttaa esimerkiksi useiden työpaikkojen kesken jaetut työtilat (Ansio ym., 2020).

Etätyössä koettuna työympäristöhaasteena on usein toimistoympäristöä huonompi ergonomia, mikä johtuu esimerkiksi tarkoituksenmukaisten kalusteiden ja laitteiden puuttumisesta (Ipsen ym., 2021). Sen sijaan esimerkiksi lämpötila ja ilmanlaatu on koettu kotitoimistolla työnantajan tiloja paremmiksi (McGee ym., 2023).

Osa-alue: Sopiminen ja säännöt

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 houkutellessa 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.

Monipaikkaiseen työhön liittyvässä julkisessa keskustelussa on tuotu esille koronapandemian jälkeistä tarvetta lisätä työntekijöiden työskentelyä työnantajan tiloissa. Tähän liittyen on korostunut erityisesti sopiminen ja sääntely työntekijöiden paikasta ja etä-/lähityön ajallisesta painottumisesta. Osassa työpaikoista on sovittu tietyistä 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 tyyppillisesti työntekoa tukeviksi ja mielekkäiksi. 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; Vilkman, 2023).

Osa-alue: Työntekijän voimavarat

Monipaikkaisuus voi edistää työhyvinvointia tukevia työn voimavaroja. Työn voimavaroilla tarkoitetaan tekijöitä, jotka innostavat ja motivoivat työssä sekä auttavat työssä suoriutumisen ja tavoitteiden saavuttamisessa (Demerouti ym., 2001). Monipaikkaisen työn mahdollistamaan joustavuuteen voi liittyä monentyyppisiä työntekijöiden hyvinvointia tukevia voimavaroja. Aiemman tutkimuksen valossa monipaikkaista työtä tekevien suurempaa työtyytyväisyyttä ja vähäisempää kuormittuneisuutta verrattuna paikkariippuvaista työtä tekeviin selittää yleisimmin omaan työhön liittyvä autonomian kokemus (Beauregard ym., 2019; Charalampous ym., 2019; Hager, 2018). Myös esimerkiksi työn ja muun elämän helpompi yhteensovittaminen, vähäisempi työmatkoihin käytetty aika sekä etätyössä koetut vähäisemmät keskeytykset ja häiriöt selittävät osaltaan pienempää kuormittuneisuutta etätyöpainotteisessa monipaikkaisessa työssä kuin paikkariippuvaisessa työssä (Beauregard ym., 2019; Charalampous ym., 2019).

Kuitenkin myös yhteisöön kuulumisen ja sosiaalinen tuki ovat tärkeitä voimavaroja, joihin tulisi panostaa myös monipaikkaisessa työssä. Tutkimuksissa henkilöstön työtyytyväisyys onkin usein havaittu suurimmaksi hybridityössä, joka tarjoaa sekä laajan autonomian oman työn organisoinnissa että mahdollisuuden kasvokkaiseen vuorovaikutukseen ja sosiaaliseen tukeen (Beauregard ym., 2019; Charalampous ym., 2019).

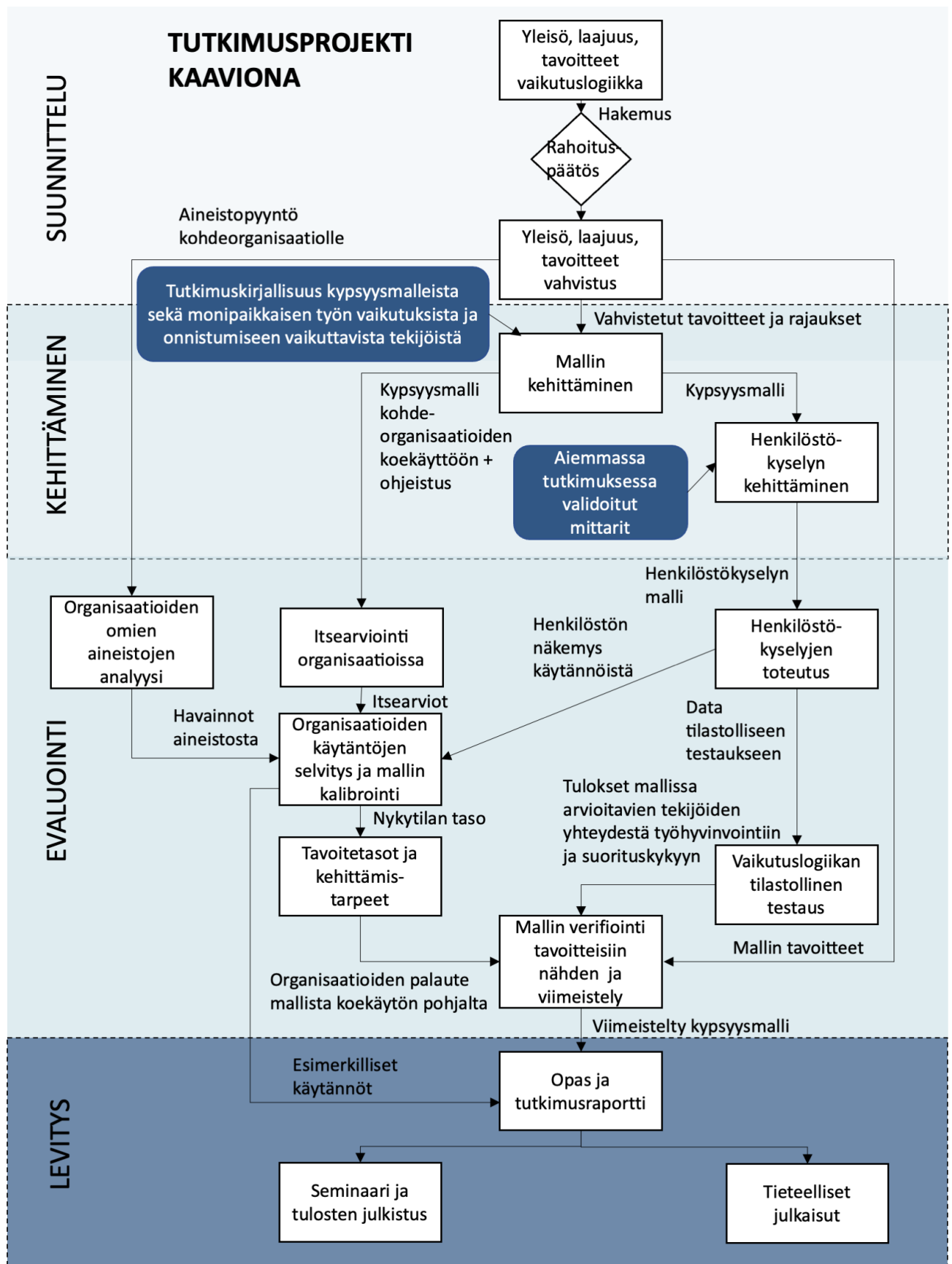
4. Menetelmät ja aineistot

4.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimushankkeeseen osallistui kymmenen organisaatiota, joista kerättiin tutkimusaineistoa ja jotka toteuttivat monipaikkaisen työn valmiuksien kypsyysarvioinnin hankkeessa kehitetyn mallin avulla. Osallistuneet organisaatiot olivat:

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

Tutkimus toteutettiin monimenetelmällisenä tutkimuksena, jossa oli myös kehittäviä, toimintatutkimuksellisia elementtejä. Kuva 2 esittää tutkimusprosessin kaaviona. Tutkimus käynnistyi syyskuun alussa 2022. Tutkimuksen alkuvaiheessa, organisaatioista kerättiin taustatietoa, organisaatioissa tehtiin kypsyysmalli perustuva itsearviointi sekä henkilöstökysely ja haastatteluja. Organisaatioissa järjestettiin tulevaisuustyöpajat, jossa kerätyn aineiston pohjalta organisaatioiden edustajat arvioivat monipaikkaisen työn kehittämistavoitteita ja tunnistivat toimenpiteitä. Kertyneiden aineistojen pohjalta laadittiin organisaatiokohtaiset raportit, jotka toimitettiin organisaatioille lokakuussa 2023.



Kuva 2. Tutkimusprosessi

Taulukko2 esittää yhteenvedon tutkimuksen toteuttamisen vaiheista ja menetelmistä.

Taulukko 2. Tutkimuksen toteuttamisen vaiheet ja menetelmät

Monipaikkaisen työn arviointi kypsyysmallin avulla (joulukuu, 2022–elokuu, 2023)

Toteutettiin kaikissa osallistuneissa organisaatioissa

Nykytilan itsearviointi (joulukuu, 2022–maaliskuu, 2023)

10 ryhmää, yhteensä 81 osallistujaa

Tulevaisuustyöpajat (touko–elokuu, 2023)

10 ryhmää, yhteensä 119 osallistujaa (työpajoihin kutsutut)

Henkilöstökyselyt (tammikuu–huhtikuu, 2023)

Yhteensä 3541 vastaajaa 10 osallistuvassa organisaatiossa

Organisaatioiden vastausasteen keskiarvo 35 % (min 7 %, max 82 %)

Vastausaste yhteensä 22 % kohdeorganisaatioiden yhteenlasketusta perusjoukosta.

61 % vastaajista kirjoitti avoimia vastauksia

Haastattelut osallistuvissa organisaatioissa (maaliskuu–kesäkuu, 2023)

31 johdon ja monipaikkaisen työn kehittäjien yksilöhaastattelua

9 lähiesihenkilöiden ryhmähaastattelua, joissa yhteensä 41 osallistujaa

4.2 Määrällinen tutkimusaineisto ja sen analysointi

Henkilöstökyselyssä kerättiin tietoa seuraavista teemoista:

- Vastaajan taustatiedot: organisaatioyksikkö/tehtävä, joiden perusteella henkilöt pystyttiin kohdistamaan kaikkia organisaatiota koskeviin tehtäväryhmiin, ikäluokka, sukupuoli, työnantajan palveluksessa olon aika
- Työnteon aika ja paikka: työmatkan kesto, mahdollisuus päättää omista työajoista ja tehdä monipaikkaista työtä, paikkasidonnaisen työn osuus, työnantajan tiloissa tehtävän työn osuus, työnteon määrä kotona ja muissa paikoissa, pääsiallinen työnteon paikka työnantajan tiloissa
- Monipaikkainen työskentely: työskentelypaikan valinnan merkitys, syyt monipaikkaiseen työhön, monipaikkainen työtapa, työn ja muun elämän yhteensovittaminen
- Fyysinen työympäristö: kokemus työnantajan ja etätöiden tilojen käytettävyydestä vuorovai-
kutusta ja keskittymistä vaativaan työhön, tyytyväisyys fyysiseen työympäristöön
- Digitalisoituvuustyö: kokemus digitaalisten yhteistyön välineiden ja hallinnollisten järjestel-
mien toimivuudesta, organisaation tietosuoja- ja tietoturvakäytäntöjen tuntemus ja noudat-
taminen, tyytyväisyys digitaaliseen työympäristöön
- Työntekijöiden voimavarat: työntekijän itseohjautuvuus, oppiminen ja halu kokeilla uutta
työssä, organisaation päämäärien ja omaan työhön liittyvien odotusten tuntemus
- Työyhteisö: työyhteisön suhtautuminen monipaikkaiseen työhön, tiimin toimivuus
- Johtaminen: esihenkilön tuki ja luottamus monipaikkaiseen työhön, kokemus mahdollisuuksista
samankaltaisesta suoritusarvioinnista ja mahdollisuuksista edetä uralla
- Monipaikkaisen työn säännöt: organisaatioiden monipaikkaisen työn sääntöjen tuntemus,
kokemus henkilöstöryhmien tasapuolisesta kohtelusta säännöstössä, toimintatapojen sopi-
minen lähityöyhteisössä

- Suoritus: tehtävän mukainen suoritus, työyhteisötaidot/organisaatiokansalaisuus
- Työhyvinvointi: työn imu, työuupumus
- Esihenkilöille kokemus monipaikkaisen työn johtamisesta: kokemus johtamisen eri tehtävien helppoudesta ja vaikeudesta monipaikkaisessa työssä, tuki omalle esihenkilötyölle

Kyselyn eri teemoista muodostettiin summamuuttujat. Pääkomponenttianalyysin avulla varmistettiin väittämien latautumisen teemaa kuvaaviin aiheisiin. Tältä pohjalta muodostettiin summamuuttujat monipaikkainen työtapa, työyhteisön toimivuus, työntekijöiden itseohjautuvuus, monipaikkaisen työn johtaminen sekä monipaikkaisen työn vastemuuttujat työn imu, työuupumus, tehtävän mukainen suoritus, työyhteisötaidot. Summamuuttujien luotettavuus varmistettiin Cronbachin alfa -menetelmällä.

Koko aineisto kerättiin tutkimustietokantaan, jota analysoitiin muun muassa korrelaatioiden (jatkuvat muuttujat), ristiintaulukoiden ja luokkien keskiarvojen vertailulla. Tutkimushankkeen aikana tutkittiin erityisesti seuraavia kysymyksiä, jotka nousivat joko tutkimuskysymyksistä tai aineistosta:

- Millaisia henkilöstöryhmiä nousee monipaikkaisen työn käyttäytymisen pohjalta? Menetelmänä käytettiin pääkomponenttianalyysiä, regressioanalyysia sekä klusterianalyysiä. Tätä tutkimuskysymystä on käsitelty tarkemmin kohdassa 5.3.1
- Mikä on monipaikkaisen työ osa-alueiden yhteys työhyvinvointiin ja tuottavuuteen? Tähän käytettiin muuttujien välistä osittaiskorrelaatiota, jolla verrattiin muuttujien yhteyttä. Tätä tutkimuskysymystä on käsitelty tarkemmin kohdassa 5.3.2.

Kullekin tutkimukseen osallistuneelle organisaatiolle tuotettiin raportti, jossa organisaatiota verrattiin anonyymistä muihin osallistujaorganisaatioihin monipaikkaisen työn osa-alueiden, työhyvinvoinnin ja suorituskyvyn osalta. Vertailua varten organisaatiot saatiin vertailukelpoisiksi käyttämällä vastaajien karkeistettua kaltaistusta (coarsened exact matching). Vertailu perustui organisaation vastausten keskiarvoihin ja jakaumien vertailuun. Vertailussa otettiin huomioon organisaatioiden välisten erojen tilastollinen merkitsevyys. Tuloksista laadittiin esitysgraafiikka osallistujaorganisaatioiden käyttöön.

4.3 Laadullinen tutkimusaineisto ja sen analysointi

Käytäntöjen tutkimuksessa hyödynnettiin seuraavia aineistoja:

- Yksilöhaastattelut (n=31), haastateltavina erilaisissa johto-, HR- ja kehittämistehtävissä työskenteleviä
- Ryhmähaastattelut (9 kpl, n=43), haastateltavina esihenkilöitä
- Kyselyn avoimet vastaukset, vastaajina henkilöstö:
 - Millaiset työpaikkasi tai työyhteisösi toimintatavat ovat omalla kohdallasi tukeneet monipaikkaista työskentelyä? (n=1888)
 - Millaiset toimintatavat ovat tukeneet työhyvinvointiasi monipaikkaisessa työssä? (n=1709)
 - Millaiset asiat ovat haitanneet työsi sujumista tai työhyvinvointiasi monipaikkaisessa työssä? (n=1611)

Monipaikkaisen työn käytäntöjen tutkimuksessa käytäntöjä analysoitiin laadullisesti aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmällä (ks. esim. Elo & Kyngäs, 2008; Hsieh & Shannon, 2005).

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelut, joissa esitettiin avoimia kysymyksiä, koska tarkoituksena oli saada syvällistä ymmärrystä monipaikkaisen työn monitahoisesta ilmiöstä ja ymmärtää, miten se koetaan ja miten siihen suhtaudutaan. Avoin haastattelutapa mahdollisti myös lisätietojen saamisen haastattelun aikana esiin nousseista kysymyksistä, tai lisätietojen saamisen asioista, joita vastaajat näyttivät korostavan vastauksissaan. Teemahaastatteluissa käytettiin muutamia laajempia teemoja ja useita syventäviä avoimia kysymyksiä, joita käytettiin tarvittaessa. Tutkimuksessa tehtiin 31 johdon ja asiantuntijoiden yksilöhaastattelua ja lisäksi yhdeksän lähiesihenkilöiden ryhmähaastattelua, joihin osallistui yhteensä 42 henkilöä. Yksilöhaastatteluja tehtiin kaikissa kymmenessä osallistujaorganisaatiossa. Ryhmähaastatteluja tehtiin kahdeksassa kohdeorganisaatiossa – kahdessa organisaatiossa haastattelu ei aikataulusyistä toteutunut ja yhdessä toteutettiin kaksi ryhmähaastattelua.

Taulukko 3. Haastatteluteemoja

Haastateltavan tausta, esim.:

Oma työrooli ja tulokulma monipaikkaisen työn kehittämiseen?

Millaisena monipaikkaisen työn tilanne näyttäytyy tällä hetkellä organisaation tasolla? Millaiset asiat korostuvat?

Hyvät käytännöt / ratkaisut, esim.:

Millaisia kysymyksiä työpaikallanne on ratkottu liittyen monipaikkaiseen työn tekemiseen?

Millaisia ratkaisuja on löydetty?

Mitkä asiat ovat tällä hetkellä haastavia liittyen monipaikkaiseen työhön?

Monipaikkaisen työn johtaminen, esim.:

Miten työn monipaikkaisuus on muuttanut johtamista ja siihen kohdistuvia tarpeita ja vaatimuksia?

Onko työpaikallanne muodostettu yhteistä näkemystä siitä, mitä johtamiselta edellytetään monipaikkaisessa työssä?

Miten johtaminen tukee työhyvinvointia monipaikkaisessa työssä? Mitä valmiuksia tarvitaan?

Työyhteisö / yhteisölliset käytännöt, esim.:

Miten työn monipaikkaisuus vaikuttaa / on vaikuttanut työyhteisön toimintaan?

Miten työyhteisöjen toimintaa pyritään tukemaan?

Millaiset säännöt ja ohjeet ohjaavat monipaikkaisen työn tekemistä? (esim. viralliset – muuten jaetut – kulttuuriset)

Monipaikkaisuus ja työhyvinvointi, esim.:

Miten monipaikkaisuus vaikuttaa työhyvinvointiin?

Monipaikkaisen työn hyödyt ja haitat työhyvinvoinnin kannalta?

Miten monipaikkaisen työn suunnittelussa on otettu huomioon työntekijän tarpeita?

Itseohjautuvuus, esim.:

Miten monipaikkainen työ mielestäsi liittyy itseohjautuvuuteen? Millaisia valmiuksia se vaatii esihenkilöltä?

Millaisia valmiuksia työntekijät tarvitsevat? Miten niitä voidaan kehittää?

Yksilöhaastatteluiden nauhoitettu pituus oli keskimäärin noin 50 min ja ryhmähaastatteluiden 1 h 15 min. Yksilöhaastatteluista kertyi yhteensä 25 h 9 min nauhoitettua materiaalia (litteroituna 159 908 sanan aineisto). Ryhmähaastatteluista puolestaan kertyi yhteensä 10 h 58 min nauhoitettua materiaalia (litteroituna 72 156 sanan aineisto).

Yksilöhaastatteluiden informantit valittiin yhteistyössä kohdeorganisaatioiden kanssa sillä perusteella, että heidän työtehtäviinsä kuului monipaikkaisen työn kehittäminen ja johtaminen. Organisaatioita pyydettiin ehdottamaan teeman kannalta sopivimpia informanteja. Haastateltavien tehtäväalueet käsittivät eniten henkilöstöhallintoa, mutta myös toimitilahallintoa, teknologiaa, liiketoiminnan kehittämistä ja yleistä johtamista. Roolien moninaisuus kuvastaa teeman moniammatillista luonnetta. Suuri osa haastateltavista työskenteli johtotehtävissä: mukana oli ylemmän tason johtajia, mutta myös teeman keskeisiä asiantuntijoita, joilla ei ollut johtoasemaa (esim. terveys- ja turvallisuus- tai HR-asiantuntija). Ryhmähaastatteluihin valittiin sellaisia lähiesihenkilöitä, joiden johtamisissa tiimeissä tai yksiköissä tehdään monipaikkaista työtä.

Puolistrukturoiduilla haastatteluilla pyrittiin selvittämään, miten johtajat, esihenkilöt ja ammattilaiset kuvaavat työn monipaikkaisuuden nykytilaa, roolia ja vaikutuksia organisaatiossaan ja millaisia työkäytäntöjä sekä organisaatio- ja johtamiskäytäntöjä on otettu käyttöön tilanteen hallitsemiseksi. Kysyimme nykytilanteesta ja siitä, liittykö teemaan erityisiä huolenaiheita tai haasteita. Olimme myös kiinnostuneita siitä, miten monipaikkaisen työn vaikutuksia yleisesti kuvattiin. Lopuksi pyrittiin selvittämään, mitä informanttien mielestä heidän organisaatiossaan havaittiin erityisen hyvin / hyvin toimiviksi käytännöiksi. Haastatteluteemoja on kuvattu taulukossa 3.

Kaikki haastattelut tehtiin Teamsin tai Zoomin välityksellä ja suomen kielellä ajalla maaliskuu–toukokuu 2023 kahden Tampereen yliopiston tutkijan toimesta. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin Tutkimustie Oy:n toimesta. Litteroidut dokumentit tallennettiin pseudonymisoidulla tunnistella. Tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti informanteilta hankittiin informoitu suostumus, ja heille annettiin tietoa tutkimushankkeen tarkoituksista, käytännön järjestelyistä sekä aineiston käytöstä ja tallentamisesta sekä kirjallisesti että suullisesti.

Hankkeen toteuttaman työntekijäkyselyn yhteydessä kerättiin tietoa työhyvinvoinnista ja työn sujuvuudesta monipaikkaisen työssä myös avoimilla kysymyksillä (Taulukko 4). Näin muodostettua aineistoa on tutkittu laadullisesti sisällönanalyysin avulla. Analyysien tuloksia esitetään luvussa 5.

Taulukko 4. Kyselyn avoimet kysymykset ja vastaajien määrä

Kysymys	Vastaajien määrä
1. Millaiset työpaikkasi tai työyhteisösi toimintatavat ovat omalla kohdallasi tukeneet monipaikkaista työskentelyä?	1888
2. Millaiset toimintatavat ovat tukeneet työhyvinvointiasi monipaikkaisessa työssä?	1709
3. Millaiset asiat ovat haitanneet työsi sujumista tai työhyvinvointiasi monipaikkaisessa työssä?	1868
4. Millaisia terveisiä tai palautetta haluat välittää työnantajallesi monipaikkaiseen työhön liittyen?	1611
5. Kommentit ja viestit tutkijoille	588
Kyselyyn vastasi yhteensä	3541
Vähintään yhteen avoimeen vastasi lkm.	2151
Vähintään yhteen avoimeen vastasi %	60,7

5. Tulokset

5.1 Malli monipaikkaisen työn valmiuksien arviointiin ja kehittämiseen

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli luoda suomalaisten työpaikkojen käyttöön tutkimusperustainen malli organisaation valmiuksien ja kehittämistarpeiden arviointiin monipaikkaisen työn kannalta. Tutkimuskysymyksinä oli, millaisella mallilla/työkaluilla organisaatio voi arvioida tilannettaan ja valmiuksiaan hyödyntää monipaikkaisen työn mahdollisuuksia sekä millaisella prosessilla organisaatiot voivat arvioida valmiutensa ja asettaa tavoitteensa.

Tämän tehtävän perustaksi valittiin kypsyysmalli, joka on erityisesti organisaatioiden kehittämisessä ja laatujohtamisessa käytetty lähestymistapa (Argyris, 1970; Gibson & Nolan, 1974; Nielsen & Kimberly, 1976; Crosby, 1979). Taustalla on ajatus, että toiminta kehittyy asteittain yhä valmiimmaksi eli ”kypsemmäksi”. Organisaatio on tyypillinen tarkastelun taso, johon myös tämä tutkimus keskittyy, mutta kypsyysmalleja on kehitetty myös esimerkiksi tiimitasolle (esim. Boughzala & De Vreede, 2015).

Kypsyysmalli on luonteeltaan jäsenyys, jossa tarkasteltava ilmiö, tässä tapauksessa monipaikkainen työ, jaetaan osa-alueisiin. Osa-alueita kutsutaan soveltamiskohteen mukaan esimerkiksi prosessialueiksi tai elementeiksi. Toisena ulottuvuutena on kypsyiden tasot, jotka jäsentävät organisaation valmiuksia. Mallissa esitetään kypsyiden tasoja kuvaavia indikaattoreita kullekin osa-alueelle, eli kuvataan, millaista toiminta on kypsyiden eri tasoilla. Näiden indikaattoreiden avulla organisaation toimintaa arvioivat henkilöt voivat määrittää käsitystä tasosta.

Kypsyiden arvioinnin viitekehikot voidaan jakaa kahteen perustyyppiin niiden käyttötarkoituksen ja esitystavan mukaan (Maier ym., 2012). Ensimmäisen perustyyppin muodostavat mallit, joiden tausta-ajatuksena on, että on olemassa paras käytäntö, jota tarkasteltavassa toiminnassa tulee soveltaa. Kypsyysmallia voivat hyödyntää myös ulkoiset arvioijat, ja sitä voidaan käyttää toiminnan sertifiointiin. Tällaiset mallit kuvaavat yksityiskohtaisesti kypsyyttä kuvaavia indikaattoreita. Tätä lähestymistapaa edustaa todennäköisesti maailman laajimmin käytetty kypsyysmalli *Capability Maturity Model – Integration (CMM-I)* (Paulk ym., 1993), joka keskittyy ohjelmistokehityksen kypsyiden arviointiin.

Toista kypsyysmallien tyyppiä (Maier ym., 2012) edustavat ilmiötä edellistä lähestymistapaa yleisemmällä tasolla tarkastelevat mallit. Ne kuvaavat piirteitä, jotka minkä tahansa toimintakykyisen organisaation voi olettaa täyttävän kullakin kypsyiden tasolla. Mallit on tarkoitettu tukemaan itsearviointia ja kehittämiseen tähtäävää vuoropuhelua organisaatioissa. Tällaisten mallien esittämismuoto on tiiviimpi kuin yksityiskohtaisesti parasta käytäntöä esittävien mallien. Mallit nimetäänkin usein ”kypsyysristikoiksi” (engl. maturity grid), joissa indikaattorit ovat osa-alueiden ja kypsyystasojen leikkauspisteitä. Indikaattorit kuvaavat kypsyiden ilmentymää missä tahansa organisaatioissa. Tätä lähestymistapaa edustaa muun muassa yksi ensimmäisistä laajaa huomiota herättäneistä laatujohtamisen kypsyysmalleista *Quality management maturity grid (QMMG)*, Crosby, 1979). Myös

liikkeenjohdossa sijaa saanut prosessimaisen toimintavan arviointimalli *Process Audit* (Hammer, 2007) voidaan lukea tähän tyyppiin.

Maier ym., (2012) käyttävät kypsyysmallin nimitystä vain ensimmäisestä tyyppistä. He kuitenkin korostavat, että näiden kahden tyyppin erottelu voi olla käytännössä vaikeaa. Koska monipaikkainen työ on ilmiönä hyvin monimuotoinen, ja halusimme luoda suomalaisen työelämän käyttöön sektorigista ja toimialasta riippumattoman työkalun, olemme tässä tutkimuksessa päätyneet ”kypsyysristikoiden” lähestymistapaan. Koska organisaatioiden tehtävät ja työn luonne poikkeavat toisistaan, ei parhaita käytäntöjä ole mielekäästä kuvata yleispätevästi ja yksityiskohtaisesti. Ollakseen hyödyllinen ja käytännöllinen, on mallin kuvattava monipaikkaista työtä kattavasti ja arvioijien kannalta riittävän yksiselitteisesti.

Kypsyysmallit ovat hyvin yleinen kehittämisen viitekehys. Kirjallisuuskatsausten perusteella on noin 500 tieteellistä julkaisua, jotka esittelevät mallin. Sovellusalueet ovat moninaisia, esimerkkeinä projektin johtaminen, prosessijohtaminen, tietojohtaminen, riskien hallinta ja kestävä kehitys. Osa malleista on suunnattu tietyille toimialoille, kuten ohjelmistokehitykseen, rakentamiseen, lääketieteellisuuteen tai julkiselle sektorille. (Di Mauro, 2024; Santos-Neto & Costa, 2019)

Vaikka kypsyysmalleja on kehitetty runsaasti, julkaistuja kypsyysmalleja on myös kritisoitu: ne perustuvat usein käytännön kokemukselliseen tietoon, ja niiltä puuttuu usein teoreettinen perusta (Di Mauro, 2024). Lisäksi mallien soveltaminen ja kurinalainen validointi ovat saaneet tutkimuksissa selvästi mallien suunnittelua vähemmän huomiota (Di Mauro, 2024; Mirihagalla, 2022; Santos-Neto & Costa, 2019). Esimerkiksi selkeät mittarit ja soveltamisohjeet puuttuvat usein (Di Mauro, 2024). Tarve malleille perustellaan kevyesti – sitä perustellaan usein mallin puuttumisella joltakin sovellusalueelta sen sijaan, että niiden kehittämisen lähtökohta olisi organisaation suorituskyvyn parannuksessa (Mirihagalla, 2022). Esitetyt mallit ovat yleensä kertaluonteisia harjoituksia, ja hyvin harvoja malleja on raportoitu sovellettavan laajasti tai toistuvasti (Mirihagalla, 2022). Kypsyysmallit yksinkertaistavat monimutkaisia ilmiöitä ja jättävät huomiotta organisaatiolle olennaisia erityispiirteitä, jotka ovat tärkeitä soveltamiselle erilaisissa yhteyksissä ja tilanteissa (Di Mauro, 2024). Kypsyysmallit on rakennettu usein staattiseen maailmaan, eivätkä sovellu nykyiseen epävakaaseen ympäristöön, jossa kaivataan joustavuutta ja mukautumiskykyä (Di Mauro, 2024).

Kypsyysmalleja on kehitetty ja esitetty myös akateemisen tutkimuksen ulkopuolella, erityisesti liikkeenjohdon konsultoinnin piirissä. Osa näistä malleista tarjoaa kevyitä ja helppokäyttöisiä diagnoosityökaluja, jotka luovat pohjaa varsinaiselle ongelmien tunnistamiselle ja ratkaisuille.

Nähdäksemme kypsyysmalleilla on sijansa organisaatioiden kehittämisen työkalupakissa, mutta niiden lähtökohtien tulee olla selvemmin toimintalähtöisiä ja tukea organisaatioita nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Mallien tulee olla yhtä aikaa teoriaperusteisia ja validoituja, mutta käytännönläheisiä. Viimeinen testi on niiden leviäminen: jos mallit ovat käyttökelpoisia, ne täytyy saada laajaan ja toistuvaan käyttöön. Esittelemme seuraavaksi hankkeemme toteuttaman monipaikkaisen työn kypsyysmallin kehittämisprosessin. Pyrimme vastaamaan myös siihen, kuinka mallin kehittämisessä on otettu huomioon edellä esitetty kypsyysmalleihin kohdistettu kritiikki.

Monipaikkaisen työn kypsyysmallin toteutus

Kypsyysmallin kehittämisen lähtökohtana on ollut tieto- ja viestintäteknologian mahdollistama työelämän murros kohti ajasta ja paikasta riippumatonta työtä. Covid-19-pandemia aiheutti suuren ja yhtäkkisen muutoksen. Pandemian jälkeen ollaan tilanteessa, jossa organisaatiot hakevat uutta ta-

sapainoa omien päämääriensä ja henkilöstön yksilöllisten työnteon aikaa ja paikkaa koskevien arvostusten välillä. Mallin lähtökohdaksi tunnistettiin organisaatioiden erilaiset monipaikkaisen työn valmiudet. Niillä on erilaiset kyvyt työskennellä monipaikkaisesti ja kehittää työtä organisaation päämäärien saavuttamiseksi.

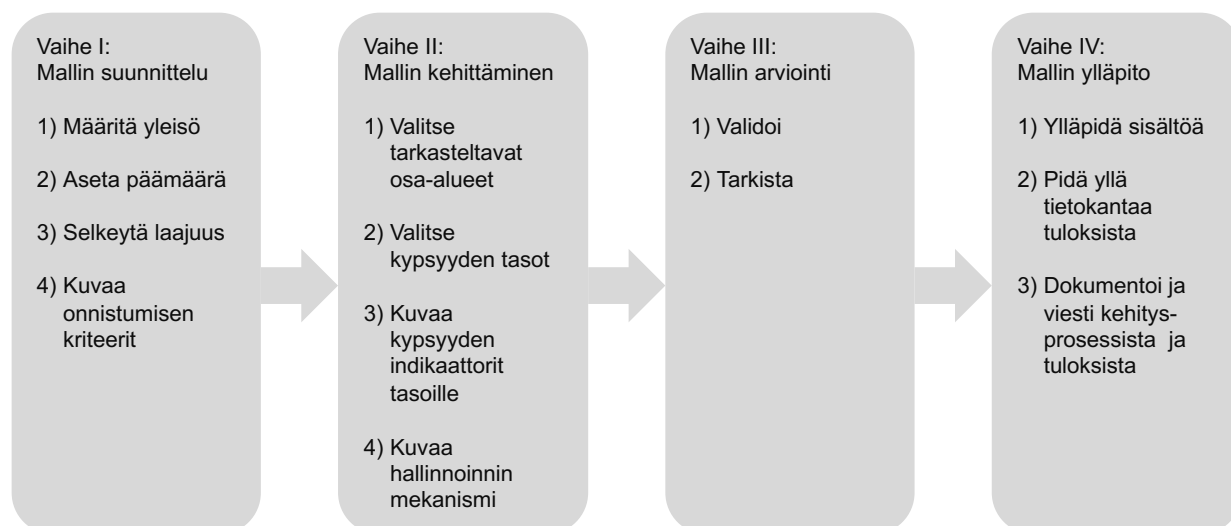
Kehitettävän mallin tavoitteena oli tarjota organisaatiolle tapa arvioida valmiuksiensa tilannetta ja määrittää kehittämisen suuntaa tulevaisuudessa. Mallin mahdollistaman systemaattisen arvioinnin avulla ajateltiin voitavan vauhdittaa tasapainon löytämistä organisaatioiden päämäärien ja henkilöstön tarpeiden välillä. Asetimme lisäksi tavoitteeksi, että malli edistäisi organisaation sisäistä vuoropuhetta ratkaisujen löytämiseksi. Parhaaksi tavaksi edistää tätä keskustelua näimme organisaation sisäisen itsearvioinnin, johon osallistuu henkilöstön, johdon ja esihenkilöiden sekä monipaikkaisen työn kehittämisen kannalta keskeisten toimintojen edustajat.

Monipaikkainen työ tai sen läheiset alueet, hybridityö ja etätyö, ovat saaneet vain vähän huomiota kypsyysmalleissa. Syynä saattaa olla se, että paikasta ja ajasta riippumaton työ löi itsensä laajassa mittakaavassa läpi vasta vuonna 2020. Pandemian jälkeen alettiin havaita sen laajempia vaikutuksia esimerkiksi työyhteisöjen toiminnassa, tilankäytössä, työhyvinvoinnissa ja kilpailussa työvoimasta. Tiedossamme on yksi malli, Haq (2012), joka on tarkoitettu etätyön kypsyysarviointiin. Henkilöstökyselyn avulla toteutettava malli on yksityiskohtainen ja teoreettisesti hyvin perusteltu, mutta tiedossamme ei ole kuitenkaan mallin laajamittaista käyttöä projektin jälkeen. Arvioimme, että Haqin malli ei sellaisenaan soveltunut projektimme tavoitteita vastaavaan kypsyysarviointiin tai nykyisiin pandemian jälkeisen monipaikkaisen työn olosuhteisiin, mutta sitä on käytetty oman mallimme kehittämisen tausta-aineistona.

Monipaikkaista työtä voidaan tarkastella yhteiskunnan, organisaation, lähityöyhteisön (esimerkiksi tiimin) tai yksilön näkökulmasta. Tarkastelun taso kypsyysmallissamme on organisaatio. Organisaatio voi olla konserni tai yritys, virasto tai laitos tai niiden osa, esimerkiksi tulosyksikkö. Jotta kehittämistä tukevalle kehittämisen työkalulle on käyttöä, organisaatiolla tai tarkasteltavalla yksiköllä täytyy olla ainakin jossain määrin mahdollisuus päättää toimintatavoistaan.

Näkökulmamme on kokonaisvaltainen ja se kattaa monipaikkaisen työn fyysisen, digitaalisen ja sosiaalisen työympäristön. Tarkastelu keskittyy tietotyöhön, jossa ainakin osalla työntekijöistä on täysin tai osittain mahdollisuus valita työnteon aika ja paikka. Tämä rajaa tarkastelusta pois sellaiset organisaatiot, joissa työ on organisaation ulkopuolella, liikkuvan työn ja monitoimipisteisen työn, joissa valinnan mahdollisuutta ei ole, vaikka liikkuva työ ja monipisteinen työ sisältää samankaltaisia haasteita monipaikkaisen työn kanssa, esimerkiksi hajautetusti toimivien tiimien johtamisen. Käytännössä monipaikkaisella työllä on vaikutuksia myös organisaation paikkasidonnaista työtä tekevien ihmisten työskentelyyn ja kokemukseen. Siksi näemme tarkasteltavana yksikkönä koko organisaation valmiudet.

Tähän käyttötarkoitukseen ja käyttötapaan erityyppisille organisaatioille soveltuvaksi kypsyysmallin tyypiksi katsoimme kypsyysristikon. Niinpä olemme ottaneet monipaikkaisen työn kypsyysmallin kehittämisen menetelmälliseksi lähtökohdaksi Maierin ym. (2012) esittämän nelivaiheisen etenemisen (Kuva 3). Taulukko 5 tiivistää monipaikkaisen työn kypsyysmallin toteutuksen vaiheet ja niiden yhteydessä tehdyt ratkaisut tässä tutkimuksessa.



Kuva 3. Kypsyysmallin toteutuksen vaiheet (Maier ym., 2012)

Taulukko 5. Monipaikkaisen työn kypsyysmallin kehittämisen vaiheet

<i>Mallin suunnittelu</i>	
Yleisö	Mallin käyttäjiksi määriteltiin organisaatioiden johto, kehittämisen ammattilaiset (henkilöstöjohto, tieto- ja viestintäteknologia, toimitilojen ja työympäristöjen kehittäminen) sekä henkilöstön edustajat, jotka osallistuvat vuoropuheluun monipaikkaisesta työn soveltamisesta ja kehittämisestä työpaikoilla. Koko työpaikan on tarkoitus hyötyä mallin käytöstä.
Päämäärä	Päämääräksi asetettiin auttaa suomalaista työelämää kehittämään monipaikkaista työtä organisaatioiden paremman suorituskyvyn ja henkilöstön hyvinvoinnin saavuttamiseksi.
Laajuus	Rajauksiksi määriteltiin: <ul style="list-style-type: none"> - Taso: Organisaatio - Työpaikat, joissa ainakin osa henkilöstöstä voi valita työnteen paikan ja ajan - Kattavuus: Fyysisen, digitaalisen ja sosiaalisen työympäristön kehittäminen - Käyttötapa: Organisaation toimintatapoihin kohdistuva itsearviointi
Onnistumisen kriteerit	Kriteereiksi määriteltiin: <ul style="list-style-type: none"> - Arviointia käyttäjäorganisaatioissa toteuttavat kokevat mallin helppokäyttöiseksi ja hyödylliseksi. - Malli soveltuu eri toimialoille ja erityyppisten organisaatioiden käyttöön. - Malli leviää laajalti käyttöön.
Mallin kehittäminen	
Tarkasteltavat osa-alueet	Osa-alueet on johdettu sosioteknisestä teoriasta, monipaikkaisen ja hybridityön tutkimuksesta ja lähisukuisista kypsyysmalleista. Kuusi tunnistettua osa-aluetta: <ul style="list-style-type: none"> - Fyysinen työympäristö - Digitalisoituva työ - Työyhteisö - Työntekijän voimavarat - Johtaminen - Monipaikkaisen työn säännöt.

Kypsyyden tasot	Alun perin tunnistettiin viisi tasoa, jotka johdettiin aiemmista kypsyyksimalleista ja laatujohtamisen kirjallisuudesta. Muutettiin kuuteen: <ul style="list-style-type: none"> - Tiedostamaton - Tilannekohtainen - Suunnitelmallinen - Järjestelmällinen - Jatkuvasti kehittyvä - Uudet mahdollisuudet.
Kypsyyden indikaattorit	Kuvattiin toiminnalliset kyvykkyudet, jotka kuvaavat, miten kypsyyks näkyy toiminnassa ja dynaamiset kyvykkyudet, joita tarvitaan siirryttäessä kypsyyksitasolta toiselle.
Hallinnoinnin mekanismi	Malli on päätetty jakaa veloituksetta sähköisesti Aalto-yliopiston julkaisuarkiston kautta. Julkaistu aineisto sisältää mallia kuvaavan oppaan, soveltamisohjeet, indikaattoreiden kuvaukset ja itsearviointin suorittamisen työkalun organisaatiolle.
Mallin arviointi	
Validointi	Kymmenen tutkimukseen osallistunutta kohdeorganisaatiota teki arvioinnin mallilla ja sitä tukevalla aineistolla. Osallistuvilta organisaatioilta kerättiin yksilö- ja arviointiryhmän tulokset, jotka käsiteltiin ja joiden pohjalta muokattiin yleisölle oppaassa julkaistu malli. Toteutettiin henkilöstökysely kymmenessä kohdeorganisaatiossa, joiden tuloksia analysoimalla tarkistettiin osa-alueiden yhteys työntekijöiden suorituskykyyn ja hyvinvointiin.
Tarkistaminen	Helppokäyttöisyyttä ja hyötyä selvitettiin osallistuneista organisaatioista kerättyistä palautteista.
Mallin ylläpito	
Sisällön ylläpito	Mallia pidetään yllä saadun palautteen pohjalta.
Tietokanta	Organisaatiokohtaisia arvioinnin tuloksia ei kerätä. Tavoitteena ei ole tarjota mallin avulla tietoa organisaatioiden välisestä vertailusta.
Dokumentointi ja viestintä	Malli julkaistiin Etätyöstä eteenpäin -oppaan (Eskelinen ym., 2024) yhteydessä. Lisäksi mallista on tehty englanninkielinen käsikirjoitus, jota tarjotaan julkaistavaksi vertaisarvioidussa tieteellisessä aikakauslehdessä.

Millaisella mallilla organisaatiot voivat arvioida monipaikkaisen työn valmiuksiaan?

Monipaikkaisen työn malli hahmotettiin ensin tutkimusryhmän jäsenten vuoropuheluna. Perusrakenne muodostettiin sosioteknisen teorian pohjalta ottaen huomioon tutkimuksessa käytetyt työn- teon ja työympäristöjen jäsennykset (Leavitt, 1965; Engeström, 1987; Vartiainen, 2007). Kypsyyden tasojaon perusteena oli aiempien kypsyyksmallien rakenne. Indikaattoreita varten tutkijat selvittivät monipaikkaista työtä ja etätyötä koskevaa tutkimusta ja nostivat sieltä haasteita ja organisaatioiden piirteitä. Eri osa-alueiden rajauksia ja kuvauksia kehitettiin yhdessä. Mallin perusrakennetta kuvaava luonnos esitettiin ohjausryhmälle, jossa mallin kehittämiseen saatiin näkemyksiä käytännön soveltajilta ja ryhmän ulkopuolisilta tutkijoilta ja asiantuntijoilta.

Mallia käytettiin itsearvioinnissa kymmenessä organisaatiossa ja sitä edelleen kehitettiin palautteen pohjalta. Alkuvaiheessa havaittiin, että arviot kasaantuivat erityisesti yhteen laajasti rajattuun

tasoon. Sen vuoksi päätettiin jakaa kypsyys alkuperäisestä viidestä tasosta kuuteen tasoon. Varsinkin indikaattoreiden kuvaukset hioutuivat palautteen pohjalta.

Taulukko 6 esittelee *Etätyöstä eteenpäin* -oppaan (Eskelinen ym., 2024) yleisölle julkaistun mallin kypsyysristikon muodossa. Kypsyysmallin yksityiskohtainen kuvaus on esitetty em. oppaassa. Tarikat indikaattorikuvaukset ovat oppaan liiteaineistossa.

Taulukko 6. Monipaikkaisen työn arviointiristikko

	1 Fyysinen työympäristö	2 Digitalisoituva työ	3 Työntekijän voimavarat
Taso 1 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.
Taso 2 Tilannekohtainen	Työtiloja on sopeutettu lisääntyneen etätyön aiheuttamiin muutoksiin.	Keskeisten tietojärjestelmien etäkäyttö on mahdollista. Digitaalisen yhteistyön sovelluksia, kuten videokokousjärjestelmiä, käytetään yhteistyöhön. Tietoturvaratkaisut mahdollistavat turvallisen etäkäytön.	Työntekijöiden henkilökohtaiseen toimintakykyyn kiinnitetään huomiota monipaikkaisessa työssä. Ongelmiin puututaan ja tarjotaan ratkaisuja, kuten ergonomiohjeistusta ja fyysisen kunnon ylläpitoa.
Taso 3 Suunnitelmallinen	On selkeät määritykset fyysisen työympäristön järjestelyille. Määrittämissä otetaan huomioon erilaisten 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.
Taso 4 Järjestelmällinen	Työntekijät valitsevat työhönsä 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.
Taso 5 Jatkuvasti kehittyvä	Tilat ovat joustavat ja muunneltavat. Uusia tilaratkaisuja kokeillaan kehittyvien työnteon tapojen tukemiseksi.	Tehdään kokeiluja uusista digitaalisista ratkaisuista 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.
Taso 6 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 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
Taso 1 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 kanssakäymiseen. Työntekijät suhtautuvat varauksellisesti kollegojensa monipaikkaiseen työhön.
Taso 2 Tilannekohtainen	Monipaikkaisen työn säännöt on asetettu "näppituntumalta". Säännöt eivät perustu organisaation päämääriin eivätkä työtehtävien luonteeseen.	Esihenkilöitä tuetaan ohjeistuksella, kuinka esihenkilöiden hallinnolliset tehtävät ja kokoukset toteutetaan monipaikkaisessa työssä.	Työtehtävät onnistuvat monipaikkaisesti, mutta viestintään ja yhteisöllisyyden koetaan kärsivän monipaikkaisuudesta. Järjestetään yhteisiä tapahtumia yhteisöllisyyden vahvistamiseksi.
Taso 3 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 työntekijätaitoja tarvitaan työyhteisössä. Suunnitelma monipaikkaisen työn toimintakulttuurin vahvistamiseksi on laadittu.
Taso 4 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.
Taso 5 Jatkovasti 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.
Taso 6 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.

Millaisella prosessilla organisaatiot voivat arvioida monipaikkaisen työn valmiuksia ja tunnistaa kehittämistarpeita

Mallin sisällöllisen kehittämisen lisäksi tutkimustyössä kiinnitettiin vahvasti huomiota arvioinnin prosessiin. Osallistuvien organisaatioiden käyttöön luotiin prosessi (Kuva 4), jota ensin pilotoitiin yhdessä organisaatiossa. Tässä pilotissa tutkijat olivat mukana havainnoimassa. Havaintojen ja suoran palautteen pohjalta kehitettiin ohjeistusta ja työvälineitä arvioijille ja vetäjälle. Loput organisaatiot toteuttivat itsearvioinnin. Itsearvioinnin jälkeen kaikissa organisaatiossa järjestettiin tulevaisuustyöpajat. Tässä tutkimuksessa tutkijat osallistuivat tulevaisuustyöpajoihin, koska ne samalla toimivat organisaatioissa järjestettyjen henkilöstökyselyiden esittelytilaisuutena.



Kuva 4. Monipaikkaisen työn kypsyys arvioinnin toteutus

Kun prosessi oli kokonaisuudessaan käyty läpi kymmenessä organisaatiossa ja palaute kerätty, viimeisteltiin lopullinen ohjeistus arvioinnin toteutukseen. Ohje julkaistiin *Etätuotosta eteenpäin* -oppaassa.

Mallin arviointi ja jatkokehitys

Mallin validiteettia arvioitiin myös organisaatioissa toteutettujen henkilöstökyselyjen avulla. Yksi henkilöstökyselyjen tavoite oli selvittää, tarkastellaanko mallissa osa-alueita, joilla on merkitystä työntekijöiden suorituksen ja työhyvinvoinnin kannalta. Kyselyssä oli noin 3 000 vastaajaa, joiden vastaukset olivat riittävän kattavat yhteyksien analysointiin. Tulokset osoittivat osa-alueiden indikaattoreiden selkeää yhteyttä työntekijöiden motivaatiota kuvaavaan työn imuun, työntekijöiden jaksamiseen sekä työyhteisötaitoihin/organisaatiokansalaisuuteen. Yhteys henkilökohtaiseen työsuoritukseen oli heikompi, minkä arvelemme johtuvan ainakin osin siitä, että käytetty mittarin asteikko ei ollut tarkoitukseen sopiva. Tulosten perusteella voidaan todeta, että malli käsittelee monipaikkaisen työn piirteitä, joilla on merkitystä työhyvinvoinnin ja työyhteisön yhteistyön kannalta. Tätä aihetta on tarkasteltu tarkemmin kappaleessa 6.

Tarkastelimme kehitettyä monipaikkaisen työn mallia myös edellä esitettyjen onnistumisen kriteerien pohjalta. Organisaatioilta kerättiin palautetta mallin käytettävyydestä keväällä 2023, kun nykytason arviointi oli tehty. Mallin pohjalla oleva rakenne monipaikkaista työtä tarkastelevista osa-alueista ja kypsyys tasoista nähtiin toimivana. Indikaattoreiden kuvauksissa nähtiin epäselvyyksiä, joita pyrittiin korjaamaan oppaan yhteydessä julkaistuun indikaattorikuvaukseen. Nykytason arviointia edelsi ennakkotehtävä, jota pidettiin liian pitkänä. Pohdintoja aiheutti se, riittääkö edustuksellinen ryhmä antamaan luotettavaa kuvaa: etenkin, kun jotkut arviointiin osallistuneet kokivat, etteivät tunteneet kaikkia osa-alueita tarpeeksi hyvin. Nähdäksemme arviointi voidaan toteuttaa

myös isommalla osallistujajoukolla työpajamuotoisena. Sen sijaan emme esitä mallin käyttöä henkilöstökyselynä, koska tarkoitus ei ole hakea mielipiteitä, vaan eri asiantuntijoiden yhteistä näkemystä. Näemme mahdolliset henkilöstökyselyt pikemminkin itsearviointia täydentävänä ja arviointiin taustatietoa tuottavana menetelmänä. Arviointityökaluna oli Excel-sovellus. Osa organisaatioista ilmaisi toiveen korvata Excel-sovellus muulla toteutustavalla.

Osa ehdotuksista pystyttiin ottamaan huomioon lopullisessa *Etätyöstä eteenpäin* -oppaan (Eskeinen ym., 2024) julkaistussa versiossa. Siinä tarjottiin mahdollisuus arvioida kypsyttä karkeamman kypsyysristikon kautta, mutta säilytettiin myös mahdollisuus tarkempien indikaattoreiden käyttöön. Työkalun teknisen alustan kehittäminen jätettiin jatkokehitykseen, mutta Excel-sovellusta suoraviivaistettiin lopulliseen julkaistuun versioon.

Mallia käyttäneissä organisaatioissa sen hyötynä nähtiin havahtuminen monipaikkaisen työn todelliseen tilanteeseen. Useissa organisaatioissa etätyön periaatteita oli mietitty ja ohjeistuksia kuvattu, mutta toivottujen toimintatapojen jalkautus ei ollut edennyt riittävästi käytäntöön. Toinen yleinen havainto oli, että lukuisista monipaikkaiseen työhön liittyvistä kehitystoimista huolimatta kehittämiseltä puuttui yhteinen, organisaation päämääriin ja strategian toteutumiseen tähtäävä suunta. Kolmas havainto oli se, että keskustelua oli käyty erillään organisaation perustoiminnasta ja lähinnä kehittämisammattilaisten kesken. Organisaatioissa tiedostettiin, että keskustelua työnteon aikaan ja paikkaan liittyvistä toimintavoista tulisi laajentaa ja ottaa mukaan uusia osapuolia. Monissa osallistuneissa organisaatioissa koettiin arvioinnin yhteydessä käytävä yhteinen keskustelu tilannetta selkeyttävänä.

Yksi onnistumisen kriteereistä oli mallin käytön leviäminen. Etätyöstä eteenpäin -oppaan ja sen mukana olevien kypsyysmallin indikaattorien, työkalujen ja ohjeiden latausmäärät kertovat laajasta mielenkiinnosta. Tilastoja on esitelty tarkemmin tutkimuksen arvioinnissa.

Yksikään kypsyysmalli ei ole täydellinen (Mirihagalla, 2022). Johtopäätös arvioinnista on, että vaikka malli on saanut myönteistä palautetta ja laajalti huomiota, siinä on edelleen myös kehitettävää. Monipaikkaisen työn kypsyysmallin jatkokehityksen toimenpiteiksi on tunnistettu:

- Englanninkielinen käänös. Monipaikkainen työ on yhä enemmän kansainvälistä suomalaisissa organisaatioissa. Ne toimivat kansainvälisesti ja yhä suurempi osa organisaatioiden työntekijöistä on muita kuin kotimaisia kieliä puhuvia. Monilla työpaikoilla englanti on yhteinen kieli.
- Työkalun tekninen kehittäminen ja luopuminen Excel-alustasta. Esimerkiksi web-pohjaisen työkalun avulla tutkijat voisivat saada paremmin tietoa todellisesta käytöstä.
- Monipaikkaisen työn kypsyysmallin käyttöprosessia tulisi laajentaa tulevaisuustyöpajasta pitemmälle kehitysaloitteiden valmisteluun ja monipaikkaiseen työhön liittyvän päätöksenteon tukemiseen.
- Tieteellinen validointi ja sisällöllinen kehittäminen. Välittömästi tämä tapahtuu mallia kuvaavan käsikirjoituksen vertaisarvioinnin kautta. Monipaikkaisesta työstä ja sen vaikutuksista voidaan olettaa tulevaisuudessa saatavan lisää tutkimustietoa, ja myös monipaikkaisen työn teknologiat kehittyvät. Uusi tutkimustieto ja kehittyvät mahdollisuudet tulisi ottaa huomioon.

5.2 Monipaikkaisen työn toimivat käytännöt ja niitä edistävät tekijät

Toimivat monipaikkaisen työn käytännöt tukevat sekä organisaation tavoitteiden saavuttamista että henkilöstön hyvinvointia. Käytännöt tekevät konkreettisiksi organisaation strategian, tavoitteet ja arvot – ja toisaalta ne voivat paljastaa myös ristiriitoja organisaation julkilausuttujen arvojen ja tavoitteiden sekä niiden käytännössä toteutumisen välillä.

On havaittu, että eri organisaatioissa hyvin erilaisilla, keskenään lähes päinvastaisillakin henkilöjohtamisen käytänteillä on saavutettu hyviä lopputuloksia (esim. Fitz-End, 1997). Monipaikkaisen työn kontekstissa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kaikille työpaikoille sopivaa lähi- ja etätyön suhdetta, palaveritiheyttä tai tilakonseptia on mahdotonta määritellä. Käytäntöjen rakentaminen, kokeilu ja arviointi tuottavat arvokasta osaamispäämaa ja ymmärrystä työpaikalle. Muiden kokemuksista voidaan kuitenkin oppia, ja niistä saatuja ideoita voidaan soveltaa omiin tarpeisiin ja toimintaympäristöön.

Vaikka osassa hankkeeseen osallistuneista organisaatioista työtä on tehty monipaikkaisesti jo pidemmän aikaa, monissa organisaatioissa koronapandemian aikainen laaja etätyö toimi alkusysäyksenä monipaikkaisen työskentelyn aktiiviselle pohdinnalle ja siihen liittyvien toimintatapojen kehittämiselle. Oletettavaa on, että monilla työpaikoilla monipaikkaisen työn käytännöt eivät välttämättä ole vielä vakiintuneet, vaan tarkoituksenmukaisia toimintatapoja etsitään niin organisaatio-, tiimi- kuin yksilötasollakin. Tämä tarjosi kiinnostavan lähtökohdan käytäntöjen tarkasteluun, kun läsnä olivat samanaikaisesti jo vakiintuneet käytännöt, muodostumassa olevat käytännöt sekä odotukset muodostuvista käytännöistä.

Raportin tässä osassa luodaan ensin yleiskuvaa monipaikkaista työtä mahdollistavista ja haastavista tekijöistä hankkeen osallistujaorganisaatioissa. Osion myöhemmissä luvuissa tarkastellaan monipaikkaisen työn toimivia käytäntöjä työhyvinvoinnin, lähijohtamisen ja yhteisöllisyyden näkökulmista.

5.2.1 Monipaikkaisen työn tilannekuva: mahdollistavia ja haastavia tekijöitä

Hankkeen aikana jokaiselle osallistuvalla organisaatiolle tehtiin organisaatiokohtainen monipaikkaisen työn nykytilatarkastelu, joka perustui haastatteluihin ja kyselyjen avoimiin vastauksiin. Tavoitteena oli hahmottaa kunkin organisaation tilannetta monipaikkaisuutta edistävien ja haastavien kysymysten suhteen. Ensin mainittu teema tuotti ymmärrystä asioihin, jotka jo toimivat ja jälkimmäinen painottui asioihin, jotka kaipaavat kehittämistä. Seuraavassa kuvataan näitä teemoja.

Keskeisinä teemoina monipaikkaisuutta mahdollistavissa ja toimivissa asioissa korostuivat digitaalisten välineiden toimivuus, vapaus valita työskentelytapa ja -paikka, yhteiset säännöt ja niistä sopiminen, esihenkilön tuki sekä yleinen toimintakulttuuri. Nämä teemat toistuivat hieman eri painotuksin kaikissa organisaatioissa. Fyysiset työympäristöt nousivat vain niukasti esiin monipaikkaisuutta tukevana tekijänä ja tilaratkaisuihin liittyvät haasteet korostuivat vastauksissa enemmän. Myös yhteistyön ja yhteisöllisyyden väheneminen koettiin monipaikkaisen työn toimivuutta haastavaksi. Henkilöstön kuvauksissa nousi esiin niin perusedellytyksiä sille, että työtä voidaan ylipäätään tehdä monipaikkaisesti kuin työn mielekkyyteen ja työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä. Tässä luvussa luodaan yleiskuvaa monipaikkaisen työn mahdollistavista ja haastavista tekijöistä hankkeeseen osallistuneilla työpaikoilla. Työhyvinvoinnin rakentumista, esihenkilötyön roolia sekä yhteisöllisyyttä monipaikkaisessa työssä käsitellään perusteellisemmin omissa luvuissaan.

Työvälineet

Osallistujien kuvauksissa korostui digitaalisten työvälineiden toimivuuden merkitys. Konkreettisina esimerkkeinä mainittiin digitaalinen infrastruktuuri ja digitaaliset työvälineet: laitteet ja ohjelmistot, sekä kalenterien ja erilaisten dokumenttien hallinta. Nämä kaikki nähtiin keskeisiksi monipaikkaisen työn sujuvuuden kannalta: *”Google-työkalut on varsin hyvä mahdollistaja, et ihmiset on op-
pinu käyttää näitä ja nää on varsin toimivia ja näitä kehitetään koko ajan.”* Lisäksi vastauksissa korostui tarve tekniseen tukeen, tukeen ohjelmistojen käyttöön otossa ja osaamisen kehittämiseen uuden teknologian hyödyntämisessä. Työn todettiin yleisesti digitalisoituvan ja toimintatapojen tämän myötä muuttuvan. Kuvauksista välittyi kokemus siitä, että tällöin tarvitaan entistä enemmän sitoutumista digitaalisten työvälineiden käyttöön: *”Henkilöstöä pitää tukea tosi paljon. Pitää olla paljon Teams-koulutuksia ja työkalukoulutuksia, että se psykologinen turvallisuus muodostuu. Jos haluaa olla monipaikkainen, niin kyllä se tarvii tosi paljon tukea.”*

Sekä fyysisten että digitaalisten välineiden käyttöön liitettiin haasteita: kalusteet saattoivat olla epäergonomisia, tai tarvittavia lisälaitteita ei ollut saatavilla, erityisesti etätyössä tai liikkuvassa työssä. Lähtökohtana monipaikkaiselle työlle mainittiin luotettavasti toimiva verkkoyhteys. Monipaikkaisen työn toimivuutta haastavina tekijöinä esiin nousivat myös erilaiset tekniset ongelmat tietojärjestelmissä, tietoliikenneyhteyksissä ja ohjelmistoissa: *”Etätyöyhteyksien toimintaepävarmuus on useiden työpäivien aikana käytännössä estänyt työnteon (on ollut pakko lähteä toimistolle saadakseen mitään aikaan).”* Osa mainitsi myös työssä käytettävien sovellusten määrän kuormittavaksi ja työn hallintaa vaikeuttavaksi.

Mahdollisuus valita työskentelytapa ja -paikka

Toisena keskeisenä monipaikkaisuuden hyötyjä edesauttavana tekijänä nähtiin joustavuus työskentelytavassa ja mahdollisuus valita työnteon paikka: *”Monipaikkaisuuden hyväksyntä, se ettei kodin ja työpaikan oleteta olevan samalla paikkakunnalla”.* Työskentelypaikan valintaan kerrottiin vaikuttavan voimakkaasti kyseisen työpäivän ja käsillä olevan työtehtävän luonne: *”Monipaikkainen työpaikka tehostaa työskentelyä. Valitsen joko toimiston tai etätyön riippuen siitä mitä on työpöydällä ja millaisen ympäristön tarvitsen toteuttamiseen. Yhteys kollegoihin ja työyhteisöön säilyy silti vahvana.”* Yleisesti osallistujat kokivat tärkeiksi joustavuuden työajoissa, käytännöissä ja annetuissa ohjeissa.

Haasteeksi koettiin, että kaikilla ei ole työn luonteen tai muun seikan vuoksi mahdollisuutta työskennellä monipaikkaisesti. Toisinaan syyksi mainittiin myös esihenkilön tai kollegoiden epäluuloinen suhtautuminen etätyöhön, tai etätyömahdollisuuden epääminen kokonaan: *”Osa kollegoista tuntuu suhtautuvan etätyöhön hieman epäilevästi: he tuntuvat ajattelevan, että etätyössä laiskotellaan tai ei tehdä töitä ollenkaan. Suhtautuminen voi johtua siitä, että osalle samassa työpaikassa olevista ei ole mahdollisuutta tehdä etätyötä, sillä kaikkien tehtävät eivät sovellu siihen.”* Kuvauksista ilmeni, että monipaikkaiseen työhön voi myös liittyä keinotekoisia tai tarkoituksettomia rajoituksia tai vaatimuksia, minkä koetaan aiheuttavan esteitä mielekkäälle työnteolle.

Säännöt ja käytännöistä sopiminen

Sääntöjä ja käytännöistä sopimista kuvattiin tehtävän organisaation eri tasoilla. Työnantajalta odotettiin selkeitä linjauksia ja ohjeistuksia. Työn teon mahdollisuuksista ja vastuista sopiminen esimerkiksi hybridisopimuksella mainittiin yhtenä mahdollistavana käytäntönä. Osallistujat nostivat

esiin myös tiimitason sopimisen merkityksen ja kuvasivat esimerkiksi pelisääntöjä tai tiimisopimuksia, joiden avulla pyritään mahdollistamaan lähityöyhteisön toimivuus, vahvistamaan keskinäistä luottamusta ja toimivaa vuorovaikutusta. Käytännöistä sopimattomuuden koettiin aiheuttavan helpommin erilaisia ristiriitatilanteita.

Kun asioista sovittiin yhteisesti keskustelemalla, koettiin sen vahvistavan sitoutumista päätettyihin toimintatapoihin. Myös esimerkiksi etäkokousten toimintatavoista sekä dokumentointi- ja viestintäkäytännöistä sopiminen nähtiin tärkeäksi. Kokouskäytäntöihin liitettiin muun muassa tapoamisten aikataulut, kuten milloin pidetään yhteisesti sovittuja ja säännöllisiä etä- ja lähitapaamisia: ”Sovittu päivät, jolloin kaikkien tulee olla läsnä, mikä myös tärkeää työhyvinvoinnin ja vuorovaikutuksen ja yhteistyön kannalta.”

Osallistujat toivoivat yhdessä sopimisen tuovan johdonmukaisuutta ja ennakoitavuutta työhön. Epäjohdonmukaisina tai oman työn suunnittelua hankaloittavina asioina mainittiin muun muassa etäkokousten muuttaminen lähikokouksiksi lyhyellä varoitusajalla (tai päinvastoin), yksittäisen lähikokouksen sijoittamisen etäkokousten väliin tai ylipäätään kokousten sijoittuminen sirpaleisesti, jolloin työpäivä ”hajoaa” ja työnteko hankaloituu. Tällaisina päivinä myös siirtymät tilojen välillä saatettiin kokea työskentelyä hankaloittaviksi.

Ennakoitavuuteen liitettiin myös tavoitettavuutta koskevat pelisäännöt. On tärkeää pystyä tavoittamaan kollegat ja esihenkilö oikea-aikaisesti, jotta työtehtäviä pystyy edistämään. Toisaalta jatkuva tavoitettavuus haittaa keskittymistä ja työstä irrottautumista, joten tasapainoisten tavoitettavuuskäytäntöjen luominen nähtiin tärkeäksi.

Perustelemattomat vaatimukset työskennellä työnantajan tiloissa tai läsnäolon edellyttäminen vähemmän tärkeinä pidetyissä tapaamisissa koettiin turhauttaviksi: ”*Monipaikkaisuus on lisännyt kokousten määrää ja usein aikaa ei riitä itse työlle, kun varmuuden vuoksi on kutsuttu kokoukseen.*” ”Velvollisuuskäynnit” toimistolla arvioitiin turhiksi esimerkiksi tilanteissa, joissa muut tiimin jäsenet työskentelevät muilla paikkakunnilla. Myös kokemus ”toimistopakon” lähtökohtaisesta epämielilyttävydestä nousi vastauksissa esiin: ”*Pakko aiheuttaa vastahankaisuutta, vaikka lähtökohtaisesti työkavereita on kiva käydä tapaamassa.*”

Tilaratkaisut

Tilaratkaisuihin liittyvät haasteet nousivat laajasti esiin osallistujien kuvauksissa. Toimitilojen ei koettu kaikilta osin tukevan monipaikkaista työtä. Jatkuva häly ja keskeytykset, jotka haittaavat keskittymistä ja alentavat työtehoa, korostuivat osallistujien kuvauksissa. Etäkokoustamiseen, puheluihin, hiljaiseen ja keskittymistä vaativaan työskentelyyn tai tiimin yhteiseen työskentelyyn sopivat tilat arvioitiin riittämättömiksi tai niiden saatavuudessa kerrottiin ilmenneen ongelmia. Luottamuksellisten keskustelujen käyminen koettiin mahdottomaksi yhteisissä tiloissa.

Tilojen välillä siirtyminen työvälineiden kanssa ja työpisteiden säätäminen koettiin hankalaksi. Osa osallistujista kaipaisi omaa työtilaa tai työpistettä. Myös tiimeille määritellyt yhteiset tilat arvioitiin tarpeellisiksi: ”*Ihmiset ovat hajallaan talossa, kun ei oikein ole 'kotipesiä' eli esim. työkaverien tapaamiset pitää aina sopia erikseen. Myöskään aiemmin toiminut työkaverin auttaminen/avun pyytäminen ei oikein toimi, kun ei tiedä, mistä löydät kollegan (ilman että sopii erikseen tapaamisajan). Pienetkin asiat vaativat neukkaria, koska monitoimitilassa ei voi käydä muutama lausetta pidempiä keskusteluja ilman että häiritsee muita siellä työskenteleviä.*” Esimerkiksi hankaluudet henkilöiden löytämisessä työtiloista sekä säilytystilojen puute nousivat myös esiin. Osallistujat kuvasivat, että tiloihin oli saatettu tehdä käyttöohjeita ja pelisääntöjä, mutta niitä ei välttämättä noudateta.

Vuorovaikutus ja yhteisöllisyys

Keskeisenä yhteisöllisyyttä vahvistavana toimintatapana koettiin laadukas vuorovaikutus, joka edellyttää hyviä viestinnällisiä valmiuksia ja aktiivista viestintäkäyttämistä. Osallistujat nostivat esiin tietoisesta panostamisesta aktiiviseen yhteydenpitoon eri viestintäkanavissa sekä sovitut säännölliset kasvokkaiset tapaamiset. Näiden nähtiin muodostavat perustan yhteisöllisyyden ylläpitämiseen ja vahvistamiseen. Vuorovaikutuksen laatuun panostamisesta koettiin korostuvan monipaikkaisessa työssä: ”*Kun ihmiset työskentelevät eri paikoissa ja läsnäolemisen tuoma empatiakyky alkaa rakoilla, ihmishetimitä työssä korostuvat.*”

Monipaikkaisen työn koettiin parantaneen vuorovaikutusvalmiuksia ja tehostaneen kommunikaatiota ja tiedonvälitystä eri toimipisteissä olevien työntekijöiden välillä. Tästä huolimatta yhteistyön ja yhteisöllisyyden väheneminen nousi esiin osallistujia huolestuttavana asiana. Yhteistyön haasteina mainittiin muun muassa vapaamuotoisten kohtaamisten ja keskustelujen väheneminen: ”*Työpaikalla ei aina olla samaan aikaan ja siitä syystä joskus tuntuu, että tuli turhaan työpaikalle, kun siellä ei ole ketään.*” Yhteisen kehittämistoiminnan koettiin vaikeutuneen ja vuorovaikutuksen ylipäätään kaventuneen. Osallistujat kuvasivat työssä esiintyvän tiedonkulun haasteita, kun ihmiset ovat eri paikoissa. Pääasiassa digitaalisessa työympäristössä tapahtuvaa tiedonkulkua kuvattiin myös raskaaksi. Vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyteen liittyviä tekijöitä kuvataan tarkemmin kohdassa 5.2.4.

Esihenkilön tuki

Johtamisen osalta osallistujien kuvauksissa korostui esihenkilön tuki ja luottamus. Luottamus siihen, että työ tulee tehdyksi myös muualla kuin työnantajan tiloissa, mainittiin perusedellytyksenä monipaikkaiselle työlle. Luottamus koettiin tärkeäksi niin laajemmin työnantajan taholta kuin oman esihenkilön osalta: ”*Esihenkilön joustavuus ja myönteinen suhtautuminen etätöihin.*” Luottamuksen rakentamisen edellytyksinä mainittiin vuorovaikutukseen panostaminen sekä ajallisesti että laadullisesti. Johtamista kuvattiin osallistavana ja vuorovaikutteisena toimintana, joskin tarvetta johtamisosaamisen kehittämiseen nähtiin myös. Monipaikkaisen työn johtamisessa toimivaksi arvioitiin esimerkiksi valmentavan johtamisen toimintatapojen soveltaminen. Ylimmän johdon rooliksi mainittiin puolestaan organisaation toiminnan suunnannäyttäjänä toimiminen. Monipaikkaisen työn johtamista erityisesti esihenkilötyön näkökulmasta kuvataan tarkemmin luvussa kohdassa 5.2.3.

Kulttuuri ja kehittäminen

Osallistujat nostivat esiin myös organisaation toimintakulttuurin merkityksen toimivan monipaikkaisen työn edistäjänä. Lähtökohtana nähtiin kulttuurinen valmius monipaikkaisen työn tekemiseen, mihin liittyy kokonaisnäkemys työpaikan tavoitteista ja työn kokonaisuudesta. Edellytyksenä pidettiin myös sitä, että monipaikkainen työ nähdään samanarvoisena lähityön kanssa. Käytännössä kulttuurin tulisi perustua vahvoihin luottamussuhteisiin ja toimivaan vuorovaikutukseen, jossa korostuu muun muassa aktiivinen ja avoin keskustelu: ”*Kulttuurin vahvistamisen toimet. Keskustelukulttuurin lisääntyminen. Lisääntynyt ymmärrys psykologisen turvallisuuden merkityksestä.*”

Osallistujat kokivat tärkeäksi, että työpaikalla kehitetään tietoisesti monipaikkaisen työn valmiuksiin ja työn hallintaan liittyvää osaamista. Toimintakulttuuriin liitettiin myös työntekijöiden aktiivisuus ja kehittämisorientaatio sekä näitä tukevat käytännöt organisaatiossa. Osallistujien kuvauksissa painottui näkemys, että toimintatapoja tulee kehittää yhdessä. Työntekijät nähtiin aktiivisina oman työnsä kehittäjinä, joilla on valmiuksia myös muutosten tekemiseen. Osa osallistujista käytti

tässä yhteydessä esimerkiksi itse- tai yhteisöohjautuvuuden termejä: ”Kaikkein tärkein mun mielestä on se osallistava kulttuuri. [--] on löydetty tai rakennettu semmonen kulttuuri, mikä on tosi osallistava ja yhteisöohjautuva tässä monipaikkaisessa arjessa. [--] Meillä ne etätapaamiset ja monipaikkainen työskentely sujuu tosi yhteisöohjautuvasti ja oma-alotteisesti. Porukka pitää tosi hyvin kamerat päällä, kommentoi, peukuttaa ja reagoi.”

5.2.2 Työhyvinvoinnin rakentuminen monipaikkaisessa työssä

Työn monipaikkaisuuden lisääntyminen on nostanut työhyvinvoinnin entistäkin keskeisemmäksi johtamishuomion kohteeksi. Covid-19-pandemia haastoi työhyvinvointia monella tavalla. Tämän tutkimuksen toteuttamisen aikana koronan jälkeisen arjen ja sen käytäntöjen rakentaminen työpaikoilla oli parhaillaan käynnissä.

Työhyvinvoinnin rakentumista kuvataan seuraavaksi yksilön, työn ja organisaation (esim. Nielsen ym., 2017) teemojen näkökulmista käsin. Johtamista ja esihenkilötoimintaa käsitellään omassa osiossaan 5.2.3 ja työyhteisön toimintaa osiossa 5.2.4.

Yksilöön liittyvät tekijät

Yksilön oma toiminta työhyvinvointinsa rakentamiseksi korostuu vastauksissa. Yksilöön liittyvinä monipaikkaiseen työhön kytkeytyvinä teemoina aineistosta nousevat esille erityisesti työn ja muun elämän tasapainon sekä hyvinvoinnin ja kuormituksen hallinta.

Taulukko 7. Työhyvinvointia rakentavat ja haastavat yksilöön liittyvät tekijät

Teema	Työhyvinvointia rakentavaa	Työhyvinvointia haastavaa
Työn ja muun elämän tasapaino	Työn ja muun elämän sujuvampi yhdistäminen	Työn valuminen vapaa-ajalle Vaikeus rajata työaika
Hyvinvointi ja kuormitus	Työn kuormitustekijöiden parempi hallinta Hyvinvointia lisäävien asioiden sisällyttäminen työpäivään	Oman työn johtaminen ja suunnittelu vaatimustekijänä Sairaana työskentely

Yksilön oma toiminta työhyvinvointinsa rakentamiseksi korostuu vastauksissa. Yksilöön liittyvinä monipaikkaiseen työhön kytkeytyvinä teemoina aineistosta nousevat esille erityisesti työn ja muun elämän tasapainon sekä hyvinvoinnin ja kuormituksen hallinta. Taulukko 7 tiivistää yksilön työhyvinvointia rakentavat ja haastavat tekijät.

Työn monipaikkaisuuden koetaan tuovan yksilölle uusia voimavaroja työhyvinvointinsa rakentamiseen. Työnteon paikkaan vaikuttaminen on keino hallita voimavara- ja kuormitustekijöitä työn ja muun arjen muodostamassa kokonaisuudessa. Vastauksissa tuodaan runsaasti esille mahdollisuutta suunnitella omaa arkeaan siten, että työn ja muun elämän yhteensovittaminen on sujuvaa, ja esimerkiksi perheen tarpeita voidaan ottaa huomioon paremmin työarjen osana. Joustava monipaikkaisuus mahdollistaa paremmin työn ja perheen yhdistämisen ja vähentää siten stressiä, kuten vastaajat kuvasivat: ”Voin esim. olla ekaluokkalaisen lomaviikon etätöissä tai olla etänä iltapäivän,

kun on minun vuoroni hakea lapsi päiväkodista - säästy työmatkan aika töihin.” ”Monipaikkainen työ mahdollistaa sen, että voin työskennellä 100 % työajalla, ilman sitä perheen ja työn yhteensovittaminen olisi mahdotonta (vaihtoehtoina minulla olisivat työpaikan vaihto tai osittainen työaika).”

Vaikutusmahdollisuuksien hyödyntäminen edellyttää joka tapauksessa uudenlaisia valmiuksia ja osaamista: työn suunnitteluun ja asioiden ennakointiin täytyy kiinnittää enemmän huomioita. Työntekijän tulee esimerkiksi pohtia, millaisista tavoitteista ja tehtävistä oma työpäivä tai -viikko rakentuu ja miten tämä vaikuttaa työskentelypaikan valintaan. Myös yksityiselämän ja perheen tarpeet ja niihin liittyvä logistiikka kytkeytyvät samaan ”palapeliin”.

Työhyvinvointia tukevana tekijänä tulee esille, että töihin matkustamiseen ja erilaisiin siirtymiin käytettävää aikaa ja energiaa säästy, kun työtä voi tehdä myös kotoa käsin. Monille etätyöpäivät mahdollistavat pidemmät yöunet, laadukkaammat tauot sekä liikunnan sovittamisen osaksi päivää, mikä näkyy parempana hyvinvointina ja jaksamisena työssä. Erityisen merkittäväksi eduksi tämän kokevat ne vastaajat, joiden työmatka on pidempi: *”Keskimäärin 2 tuntia vähemmän matkustusta päivässä sekä säästöt polttoaineissa.”*

Erityisesti etätyöhön liitettyä hyvinvointia tukevana toimintana kuvattiin myös työn tauottamista, ruokailuja, ulkoilemista, liikuntaa ja sosiaalisen toiminnan sisällyttämistä päivään esimerkiksi lounastapaamisen muodossa: *”Etätyössä pidän aina kunnon lounastauon, ja syön lounasta vain hyvin harvoin työkoneen ääressä. Pyrin pitämään työergonomiasta huolta myös kotona.”*

Monipaikkaisen työn hallinnan vaikeuksista voi aiheutua työn valumista vapaa-ajalle ja muuhun elämään. Kotona työskenneltäessä ja laitteiden ollessa aina saatavilla voi työajan rajaaminen unohtua. Työaikojen, oman tavoitettavuuden ja teknologian käytön tietoinen kontrolloiminen tuotiinkin esille tarpeellisenä keinona hallita ja rajata monipaikkaisen työn kuormittavuutta. Sen edellytyksenä mainittiin tarve muistuttaa itseä siitä, että tekee jo riittävästi: *”Sen muistaminen, ettei koko ajan tarvitse olla tavoitettavissa, vaikka se onkin vaikeaa välillä.” ”Omien rajojen asettaminen ja kalenterin siivous ja työajan merkitseminen sinne.”*

Yksilön työhyvinvointia tukevia monipaikkaisen työn puolia tuotiin paljon esille. Hyvinvointia heikentävänä monipaikkaiseen ja etätyöhön liittyvänä tekijänä voi olla lisääntynyt sairaana työskentely. Etänä on mahdollista työskennellä joskus ”puolikuntoisena”, mutta sairastaessa tarvittaisiin lepoa myös etätyöstä: *”Työ myös kuormittaa henkisesti, koska työpäivät jatkuvat entistä helpommin kotona ja esimerkiksi sairaan lapsen hoitopäivä on nykyään työpäivä kotona sairaan lapsen kanssa. Myös itse tekee helpommin etätyötä sairaana.”* Sairaana tai puolikuntoisena työskentelyn koetaan normalisoituneen etätyön yleistyttyä, jolloin sitä voidaan alkaa työpaikoilla myös odottaa tai pahimmillaan jopa edellyttää työntekijöiltä. Vaikka vajaakuntoisena työskentely voidaan nähdä hetkellisesti tuottavuutta parantavana asiana, on sillä kuitenkin todettu olevan haitallisia vaikutuksia. Teema kannattaa käsitellä työpaikoilla avoimesti, jotta voidaan välttää sairaana työskentelystä koituvia seurauksia työhyvinvoinnin, työurien ja työhön sitoutumisen kannalta (esim. Miraglia & Kinman, 2017).

Työ

Kuten jo aiemmin on todettu, valinnanmahdollisuudet työskentelypaikan suhteen tukevat työn tulosten saavuttamista ja kuormituksen hallintaa, koska esimerkiksi keskittymistä vaativaa työtä voi tehdä rauhassa kotona tai toimiston vetäytymistilassa. Työskentelypaikkaan liittyvät valinnanmah-

dollisuudet lisäävät autonomian kokemusta, jota pidetään useissa teorioissa työhyvinvoinnin keskeisenä peruspilarina. Työhön liittyvä työhyvinvoinnin rakentuminen monipaikkaisessa työssä kietytykin yhtäältä autonomiaan ja valinnanmahdollisuuksiin ja toisaalta tuottavuuteen ja keskittymiseen (Taulukko 8).

Taulukko 8. Työhyvinvointia rakentavia ja haastavia työhön liittyviä tekijöitä

Teema	Työhyvinvointia rakentavaa	Työhyvinvointia haastavaa
Autonomia ja työhön vaikuttaminen	Monipaikkaisuuden mahdollisuus lisää ja tukee työntekijän vaikutusmahdollisuuksia	Vaihteleva autonomian aste; kaikilla ei mahdollisuutta vaikuttaa työntekemiseen ja tapaan
Tuottavuus ja keskittyminen	Työn tavoitteita tukeva työskentelypaikka lisää tuottavuutta Parempi keskittymisrauha etätyössä	Työympäristöjen häiriötekijät Informaatioylikuorma ja teknostressi

Lähityön valitseminen yhdistyi vastauksissa yhteisöllisyyden ylläpitämiseen, sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen, vaihteluun, vireystilan ylläpitämiseen sekä laajempiin kehittämistavoitteisiin. Itse työtehtävien hoitaminen sujui monen mielestä hyvin etänä, mutta lähitapaamisissa vuorovaikutus koettiin palkitsevampana ja kehittävämpänä.

Etätyön ja lähityön sopivaa suhdetta pidettiin tärkeänä monissa vastauksissa, ja tasapainon ylläpitämiseen koettiin tarvittavan yksilöiden oman toiminnan ja valintojen ohella myös tiimin yhteistä keskustelua, linjauksia ja käytäntöjä. Koettiin usein, että uusien asioiden aloittaminen tai kehittämistyöskentely on tehokkaampaa lähityössä: ”*Sovitut tiimin lähipäivät työpaikalla auttaa työtehtävien haasteiden ratkaisussa, kun keskustelu on spontaania ja vapaampaa (vrt. Skype/Teams).*”

Etätyön tekemisellä kuvattiin hallittavan erilaisia työn ja työympäristön häiriötekijöitä, kuten melua ja keskeytyksiä ja osin myös sosiaalista kuormitusta: ”*Etätyö on oikeastaan välttämättömyys sille, että saa työrauhaa. Toimistolla on vähillä aikamoinen vilskke.*”

Mikäli myös työajoissa oli joustoa ja autonomiaa, koettiin sen usein tukevan monipaikkaisuuden työhyvinvointivaikutuksia: ”*Itse aloitan mieluiten työt jo klo 7 enkä käytä ylimääräistä aikaa bussissa istumiseen. Joten saan enemmän irti aamun virkeistä tunteista ja toisaalta enemmän aikaa unille.*” ”*Etätyöpäivän mahdollistama työn rytmittäminen esim. pienellä kävelyllä tai iltapäivänokosilla, ja vastaavasti työntekemisen jatkaminen illalla virallisen työajan jälkeen. Tämä tukee työhyvinvointia silloin, kun se on oma valinta, ei työnantajalta tullut ylityövaatimus.*”

Työhyvinvointia haastavana tekijänä koettiin myös työympäristöjen puutteet ja häiriötekijät. Lähityössä runsaiden keskeytysten, työrauhan puutteen tai pulan työn luonteeseen sopivista tiloista (esim. vetäytymistilat Teams-kokouksiin) koettiin haittaavan työntekoa ja työhyvinvointia. Vaikka koti nousi monissa vastauksissa esille toimistoympäristöä paremmin keskittymistä mahdollistavana työympäristönä, kärsittiin myös kotona jonkin verran häiriöistä ja keskeytyksistä. Myös monipaikkaiseen työhön liittyvä runsas informaatioteknologian käyttö, siihen liitetty informaation ja ärsykkeiden paljous sekä työn intensiivisyys, kuten taukojen vähyys, tuotiin esille kuormitustekijöinä.

Organisaation rooli

Organisaatio toimii mahdollistajana työhyvinvointia rakentaville tekijöille. Työntekijän tasolla tämä konkretisoituu työnteon joustavina puitteina: ylipäänsä organisaation henkilöstökäytäntöihin ja ohjeistukseen pohjautuvana mahdollisuutena tehdä monipaikkaista työtä (Taulukko 9).

Taulukko 9. Työhyvinvointia rakentavia ja haastavia organisaatiotekijöitä

Teema	Työhyvinvointia rakentavaa	Työhyvinvointia haastavaa
Säännöt ja sopimukset	Joustavuus ja tilannetaju Linjausten ja periaatteiden selkeä viestiminen	Epäselvyys linjauksista Liian tiukoiksi tai keinotekoisiksi koetut säännöt tai rajoitukset
Tietojärjestelmät, teknologia ja digitaaliset välineet	Toimiva digitaalinen infrastruktuuri ja tietoliikenneyhteydet	Haasteet laitteiden, ohjelmien ja yhteyksien toiminnassa ja saavutettavuudessa
Tilat ja liikkuminen	Tilojen riittävyys ja tarkoituksenmukaisuus Hyvinvointia ja työvirettä tukevat siirtymät	Työtilojen puutteet: keskitymismahdollisuuden puute, ahtaus, yhteistyön tilat

Kuten jo aiemmin on todettu, monipaikkaiseen liittyen tarvitaan myös ohjaavia linjauksia ja periaatteita, ja ne tulevat esille työhyvinvointia tukevana tekijöinä. Kun lähi- ja etätyöhön liittyvät odotukset ja linjaukset ovat selkeitä, työntekijän on helppo suunnitella arkeaan tulevaa ennakoiden: *”Yhtiön etätyötä koskevat säännöt ja tekninen tuki sekä välineet.”* *”Työntekijöiltä odotetaan läsnäoloa toimituksessa säännöllisin ajoin, jolloin työkaveriinkin törmää säännöllisesti.”*

Työhyvinvointia mahdollistavan digitaalisessa työympäristössä toimimisen yhteiset periaatteet liittyvät esimerkiksi työskentelyyn itsessään ja tavoitettavuuteen. Myös fyysisissä tiloissa toimimisen yhteiset pelisäännöt ja periaatteet tukevat työhyvinvointia: *”Tiloissa tulee olla ohjeistukset siitä, millaiseen työhön tila on tarkoitettu.”*

Vaikka monipaikkaisen työn selkeiden pelisääntöjen koettiin tukevan työhyvinvointia, arvostettiin käytännön toteutuksissa myös joustavuutta, jota voidaan toteuttaa esimerkiksi hybridikokousten ja -tapahtumien avulla: *”Joustavat mallit, esim. välillä livepalaveriin voi osallistua myös Teamsilla, jos se toimii parhaiten omaan tilanteeseen (esim. hieman flunssaiset henkilöt eivät tule livepalaveriin vaan osallistuvat Teamsilla).”* Ylipäänsä työnteon sääntelyssä arvostettiin tilannetajua ja tarkoituksenmukaisuutta, jotka koettiin myös luottamuksen osoituksina työntekijöitä kohtaan.

Työpaikka tukee työhyvinvointia monipaikkaisessa työssä myös työntekijöiden ja työntekijäryhmien tasapuolisella kohtelulla. Monipaikkaiseen työhön liittyen tunnistettiin yhdenvertaisuuteen liittyviä kipupisteitä ja jännitteitä, lähtien siitä, että kaikkien työtehtävien luonne ei mahdollista joustoa työskentelypaikan suhteen. Tämän koettiin joskus myös aiheuttavan eriarvoisuutta. Työn luonteen vaikutus mahdollisiin työskentelypaikkoihin ymmärrettiin, mutta muutoin valinnanmahdollisuuksien toivottiin toteutuvan tasapuolisemmin läpi organisaation: *”Kaikilla tulee olla samantyyppiset säännöt etätyön tekemisessä, jos toisilla on mahdollisuus tehdä vapaammin, niin se aiheuttaa katkeruutta.”* *”Oman tiimin kesken pitää sopia pelisäännöt (esihenkilö) ja muistaen yhdenvertaisuus organisaatiossa.”*

Onkin syytä kiinnittää huomiota monipaikkaisen työn käytäntöjen yhdenvertaisuuteen läpi organisaation ja eri työntekijäryhmien välillä. Muutoin vaarana on, että eri tavoin työskentelevien työntekijäryhmien välille muodostuu haitallisia kuiluja ja epäreilouden kokemuksia kuten seuraava sitaatti osoittaa: *”On kyllä hyvä, että tarvittaessa voi tehdä töitä myös etänä, mutta pelisäännöt ovat epäselviä ja epätasa-arvoisia etäilijöiden hyväksi.”*

Tuloksista nousi esille, että monipaikkaisuus voi myös tukea yhdenvertaista kohtelua. Esimerkiksi virtuaalisen informaation saatavuus ja osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet voivat olla tasavertaisempia erityisesti useissa eri toimipaikoissa sijaitsevissa organisaatioissa, jos toiminnan painopiste siirtyy enemmän virtuaalimaailmaan. Työpisteen sijainti esimerkiksi syrjäisemmässä toimipisteessä ei tällöin vaikeuta mahdollisuuksia osallistua yhteiseen toimintaan. Ylipäänsä toivotaan, että etä- ja lähiosallistuminen nähtäisiin yhtä arvokkaina osallistumisen tapoina: *”Teams-osallistuminen on otettu tasavertaiseksi tavaksi osallistua kokouksiin.”*

Koronapandemian jälkeinen etätöyön yleistyminen on vaikuttanut myös ihmisten asumisjärjestelyihin. Entistä useampi vaikuttaa asuvan kaukana työnantajan varsinaisesta toimipisteestä tai tekemään runsaasti töitä esimerkiksi vapaa-ajan asunnolta käsin. Tällaiset mahdollisuudet mainittiin usein omaa työhyvinvointia vahvasti tukevin. Lisäksi erilaisten palveluiden saatavuus myös etänä (esim. työterveyshuolto) tukee erityisesti kauempana toimipaikasta asuvien ja/tai paljon etätöitä tekevien työhyvinvointia, kuten myös työnantajan tarjoamien työtilojen saatavuus lähempänä omaa asuinpaikkaa. Mahdollisuuden hyödyntää myös muita työtiloja (esim. coworking-tilat, valtion organisaatioiden yhteiset toimitilat) mainittiin tuovan vaihtelua ja joskus myös erilaisia hyvinvointia tukevia lisäpalveluita (esim. kuntosali).

Organisaatio tarjoaa myös konkreettisia puitteita työhyvinvointia tukevalle monipaikkaiselle työlle tilojen saatavuuden, määrän ja laadun, työpisteiden, kalustuksen ja työvälineiden kautta. Digitaalinen työympäristö laajemmin ottaen sisältää tietojärjestelmät, sovellukset, viestintäkanavat ja tietoliikenneyhteydet. Digitaalisen työn, yhteistyön ja vuorovaikutuksen toimivuus onkin olennainen ja kriittinen työhyvinvointia tukeva tekijä monipaikkaisessa työssä: *”Materiaalit ovat digitaalisena ja pilvessä - aina saatavilla kaikkialla.”*

Työtilojen toimivuus, tarkoituksenmukaisuus ja erityisesti saatavuus tuodaan esille työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Etenkin työympäristöissä, joissa nimettyjä työpisteitä ei ole, varmuus tai epävarmuus sopivan työtilan löytymisestä vaikuttaa työhyvinvointiin, esimerkiksi: *”Työpisteet ovat ergonomisia ja niitä on riittävästi.”* *”Eri paikoissa juoksu työpisteen perässä ei tue sitä (työhyvinvointia) lainkaan.”*

Liikkumista eri paikkojen välillä ei kuitenkaan koettu pelkästään negatiivisesti: työpäiviin tulee liikettä ja vaihtelua, kun kotona ja toimistolla työskentelyä voi yhdistää samanakin päivänä. Siirtymät myös työpaikan sisällä voivat myös energisoida ja tarjota pientä taukoa intensiiviseen työntekoon: *”Siirtyminen esim. ruokatunnilla työpaikan ja kodin välillä on sallittua ja helppoa.”* *”Liikkuminen eri työtiloissa (koti, kampus, sidosryhmän tilat, kahvila...) päivän aikana mahdollistaa tehokkaan ajankäytön ja tuo joustoa työpäivään.”*

Etätöyössä ergonomisen työympäristön luominen kotiin on pääasiassa työntekijän omalla vastuulla. Vastaajat kertoivatkin panostaneensa itse kotitoimiston laitteisiin ja kalusteisiin etätöyergonomiansa parantamiseksi. Työn tietoinen tauottaminen ja liikkuminen työpäivän aikana mainittiin myös työergonomiassa ja yleisesti hyvinvointia ja vireystilaa parantavina keinoina. Työorganisaatioiden tuki etätöyön ergonomialle näyttäytyi etenkin tiedon ja ohjeistusten tarjoamisena, esimerkiksi koulutusten muodossa, tai kannustamisena taukoliikuntaan, esimerkiksi: *”Taukoliikuntaohjelmat voivat auttaa hyvien työskentelytottumuksien ylläpitämisessä.”*

Mikäli organisaatio tarjosi perustyövälineitä laajemmat varustelut kotitoimistolle - mikä oli edelleen melko harvinaista - koettiin se luonnollisesti myönteisenä: *”Kotitoimistoon saadut ergonomiset työvälineet. Minulla on rauhallinen työtila kotona työnantajan varustamalla välineillä. Saan pidettyä työkavereihini yhteyttä tarvittaessa erittäin hyvin. Sain tuoda kotiin työtuolin ja näytön.”*

Huomionarvoista oli kuitenkin, että osa vastaajista työskenteli mieluiten täysin tai lähes täysin työnantajan tiloissa, vaikka etätökin olisi työnantajan puolesta mahdollista. Kaikkien työntekijöiden kohdalla kodin olosuhteet eivät mahdollistaneet mielekästä työntekoa tai etätöön ei muista syistä koeta tukevan omaa hyvinvointia. Tämäkin tulee ottaa huomioon käytännöissä ja tilasuunnittelussa. Eräs vastaaja kuvasi esimerkiksi: *”Olen huomannut, että voin parhaiten, kun työskentelen työnantajan tiloissa. Silloin on helpointa erottaa työ ja vapaa-aika toisistaan. Työrauha on parempi työpaikalla kuin kotona.”* *”En halua työskennellä monissa paikoissa. Toivoisin, että minulla olisi tarkoituksenmukainen työtila työpaikalla. Se tukisi työhyvinvointiani.”*

Yhteenvedoa työhyvinvoinnin rakentumisesta monipaikkaisessa työssä

Työntekijän näkökulmasta työn monipaikkaisuus on yksi – ja viime vuosina erityisesti korostunut – muuttuja työn voimavarojen ja kuormitustekijöiden muodostumisessa ja hallinnassa. Työntekijöiden lisääntynyt autonomia työarjen suunnittelussa luo mahdollisuuksia hallita työympäristöön, työhön kulkemiseen ja työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyviä haasteita ja vaatimuksia. Parhaimmillaan työskentelypaikan voi valita siten, että se tukee sekä työn tavoitteiden saavuttamista että omaa hyvinvointia ja omia tarpeita: esimerkiksi niin, että keskittymistä vaativaa työtä tehdään kotona, yhteisöllisyyttä ylläpidetään toimistolla, inspiraatiota ja virikkeitä haetaan working café:sta.

Voidaan todeta, että työhyvinvoinnin kannalta työntekijän autonomiaa lisäävä monipaikkaisuus näyttäytyi tuloksissa voittopuolisesti myönteisenä. Erilaisten työskentelypaikkojen hyödyntäminen vaatii kuitenkin harkintaa ja suunnittelua ja lisäksi usein myös lisääntynyttä koordinaointia kollegojen kanssa, jotta myös yhteistyö ja kohtaamiset mahdollistuvat. Monet vastaajat korostivat tasapainon merkitystä. Vaikka etätöissä nähtiin paljon hyviä puolia, kaivattiin myös lähikohtaamisia ja toimiston mahdollistamia resursseja ja palveluita.

Yhteenvedona voidaan todeta, että työn lisääntynyt monipaikkaisuus ja mahdollisuus hyödyntää sitä näinkin laajamittaisesti on monille työntekijöille ja työpaikoille melko uusi asia. Osa monipaikkaisuuteen liitetystä työhyvinvointihaasteista vaikuttaa kytkeytyvän osaamisen ja toimintamallien kehittymättömyyteen. Esimerkiksi työtilaratkaisut eivät monessakaan tapauksessa palvele vielä kovin hyvin nimenomaan monipaikkaisen työn tarpeita. Myös organisaatioiden käytännöissä ja ohjeistuksissa on edelleen kehitettävää monipaikkaisuuden näkökulmasta katsottuna.

Taulukko 10 sisältää yhteenvedon analyysistä.

Taulukko 10. Työhyvinvoinnin rakentumisen tekijöitä monipaikkaisessa työssä

Teema	Työhyvinvointia rakentavaa	Työhyvinvointia haastavaa
<i>Yksilön työhyvinvointiin liittyvät ulottuvuudet</i>		
Työn ja muun elämän tasapaino	Työn ja muun elämän sujuvampi yhdistäminen	Työn valuminen vapaa-ajalle Vaikeus rajata työaika
Yksilön voimavarat ja kuormitus	Työn kuormitustekijöiden parempi hallinta Hyvinvointia lisäävien asioiden sisällyttäminen työpäivään	Oman työn johtaminen ja suunnittelu vaatimustekijänä Sairaana työskentely
<i>Työn ulottuvuudet työhyvinvoinnin näkökulmasta</i>		
Autonomia ja työhön vaikuttaminen	Työntekijän vaikutusmahdollisuuksien laajentuminen	Vaihteleva autonomian aste; kaikilla ei mahdollisuutta vaikuttaa työnteon paikkaan ja tapaan
Tuottavuus ja keskittyminen	Työn tavoitteita ja tuottavuutta tukeva työntekopaikka Parempi keskittymisrauha etätyössä	Työympäristöjen häiriötekijät Informaatioylikuorma ja teknostressi
<i>Työhyvinvointiin vaikuttavat organisaatiotekijät</i>		
Säännöt ja sopimukset	Joustavuus ja tilannetaju Selkeä kommunikaatio periaatteista	Epäselvyys linjauksista Liian tiukoiksi tai keinotekoisiksi koetut säännöt tai rajoitukset
Tietojärjestelmät, teknologia ja digitaaliset välineet	Toimiva digitaalinen infra ja yhteydet	Haasteet laitteiden, ohjelmien ja yhteyksien toiminnassa ja saavutettavuudessa
Tilat ja liikkuminen	Tilojen riittävyys ja tarkoituksenmukaisuus Hyvinvointia ja työvirettä tukevat siirtymät	Työtilojen puutteet: häiriöt, ahtaus, yhteistyön tilojen puute

5.2.3 Monipaikkaisen työn toimivuutta tukeva johtaminen

Työn monipaikkaistuminen muuttaa johtamista vaatien uudenlaisia käytäntöjä ja osaamista. Lähijohtamisen haasteet monipaikkaisessa työssä vaikuttavat painottuvan erityisesti vuorovaikutustilanteiden ja -ympäristöjen muutokseen ja siihen liittyvään vuorovaikutuksen hallinnoinnin tarpeeseen, joka näkyy lähijohtajien arjessa muun muassa niin sanotun metatyön lisääntymisenä (Bordi ym., 2024). Tässä luvussa tarkastellaan kokemuksia monipaikkaisen työn lähijohtamisesta niin johtajien kuin työntekijöidenkin näkökulmasta: Millaiset käytännöt esihenkilöt ovat kokeneet toimiviksi? Entä millaista lähijohtamista monipaikkaista työtä tekevät työntekijät arvostavat?

Monipaikkaisen työn toimivuutta tukevia lähijohtamisen käytäntöjä tarkasteltiin esihenkilöiden omien johtamiskokemusten (ryhmähaastattelut) sekä erilaisissa johto-, HR- ja kehittämistehtävissä

työskentelevien (yksilöhaastattelut) näkemysten kautta. Lisäksi toimivia johtamiskäytäntöjä tarkasteltiin erikseen työntekijöiden näkökulmasta kyselyn avointen vastausten kautta. Tulokset on kuvattu seuraavissa alaluvuissa.

Monipaikkaisen työn toimivuutta tukeva johtaminen esihenkilöiden näkökulmasta

Esihenkilöiden näkemykset toimivaa monipaikkaisuutta edistävästä lähijohtamisen käytännöistä jakautuivat neljään pääteemaan: vuorovaikutukseen panostamiseen, työntekijöiden yksilölliseen ja tasapuoliseen huomioon ottamiseen, digitaalisen työskentelyn toimintatapojen luomiseen ja luottamuksen osoittamiseen. Taulukko 11 kuvaa kootusti teemat, ja niiden keskeiset sisällöt esitellään tarkemmin tekstissä taulukon jälkeen.

Taulukko 11. Monipaikkaisen työn johtamisen hyvät käytännöt johtajien näkökulmasta

Hyvät käytännöt	Käytäntöjen tarkempi kuvaus
Vuorovaikutukseen panostaminen	<ul style="list-style-type: none"> – Aktiivinen yhteydenpito työntekijöihin – Säännölliset keskustelut tiiminä ja kahden kesken – Kuulumisten kysely, keskustelu muustakin kuin työasioista – Säännölliset lähitapaamiset – Lähitapaamisten sisällön ja toteutuksen huolellinen valmistelu
Työntekijöiden yksilöllinen ja tasapuolinen huomioon ottaminen	<ul style="list-style-type: none"> – Hiljaisempien työntekijöiden huomioiminen ja rohkaisu – Työntekijöiden toiveiden huomioiminen esim. tapaamisten toteutuksen muodossa (esim. lähi vai etä) – Joustavuus erilaisissa elämäntilanteissa
Digitaalisen työskentelyn toimintatapojen luominen	<ul style="list-style-type: none"> – Yhteisen ymmärryksen ja toimintatapojen luominen digitaalisessa työympäristössä työskentelyyn
Luottamuksen osoittaminen	<ul style="list-style-type: none"> – Autonomisen, luottamukseen perustuvan työkuiltuurin edistäminen

Vuorovaikutukseen panostaminen

Esihenkilön ja työntekijöiden keskinäisen vuorovaikutuksen rooli ja esihenkilöiden tarve tietoisesti panostaa vuorovaikutustilanteiden muotoon ja sisältöön nousivat vahvimpana teemana esiin haastateltavien kuvauksissa. Monipaikkaisen työn toimivuuden näkökulmasta esihenkilöt näkivät aktiivisen yhteydenpidon työntekijöihin ensisijaisen tärkeäksi, koska satunnaiset kohtaamiset esimerkiksi käytävillä ja kahvihuoneissa ovat vähentyneet. Yhteyttä kuvattiin pidettävän monin tavoin: osa koki perinteiset puhelut mielekkäimmäksi epämuodollisen kommunikaation muodoksi, kun taas toiset suosivat esimerkiksi pikaviestintä, lyhyitä Teams-tapaamisia, organisaation sisäisiä keskustelualustoja tai sähköpostia. Esihenkilöt pitivät tärkeänä, että työntekijät pystyvät ottamaan heihin yhteyttä pieniltäkin tuntuvissa asioissa. Itselle ja omalle tiimille sopivan yhteydenpitomuodon löytäminen koettiin myös keskeiseksi.

Epämuodollisemman työpäivien aikaisen yhteydenpidon lisäksi haastateltavat korostivat myös säännöllisten muodollisempien tapaamisten roolia vuorovaikutuksen ylläpitämisessä monipaikkaisesti työskenneltäessä. Esimerkiksi säännölliset tiimipalaverit koettiin tärkeiksi - on niiden toteutusmuoto sitten lähi-, etä- tai hybridipalaveri. Haastateltavat nostivat esiin myös kokemuksensa esihenkilön ja työntekijöiden kahdenkeskisen vuorovaikutuksen tärkeydestä. Osa haastateltavista koki

säännölliset kahdenkeskiset keskustelut monipaikkaisessa työssä jopa tärkeämmiksi kuin perinteisessä lähityössä; työpaikalla tapahtuvan nonverbaalisen kommunikaation vähenemisen nähtiin lisäävän tarvetta kahdenkeskisille keskusteluille, jotta esihenkilö kokee säilyttävänsä tuntuman esimerkiksi työntekijän työtilanteeseen ja jaksamiseen. Moni haastateltava kertoikin kalenteroivansa jokaisen työntekijän kanssa kahdenkeskisen keskustelun esimerkiksi viikoittain tai kahden viikon välein: *“Mun pitää ny tietyllä tavalla kehittää uudestaan se, että mitä tarkoittaa se, et se mun ovi on auki. Miten mä toteutan sen, ku mä en haluu muuttaa sitä. Sehän on mun persoonassa ja mun tavassani johtaa. Mun täytyy tehdä se sitte virtuaalisesti. [--] Mulla on siis vahvasti edelleen nää kohtaamiset. Mä aloitan joka ikinen aamu yhdellä ajankohtaiskeskustelulla. Eli minulla on jokaisen kanssa joka viikko.”*

Haastateltavat nostivat esiin myös tietoisien panostamisen vuorovaikutuksen sisältöön ja laatuun. Epämuodollisten kasvokkaisten kohtaamisten vähennyttyä esihenkilöt kokivat tärkeäksi, että työntekijöiden kanssa keskustellessaan he esimerkiksi kysyvät kuulumisia sekä keskustelevat ja rohkaisevat myös työntekijöitä keskustelemaan muustakin kuin työasioista. Tällaista vapaamuotoista keskustelua pyrittiin toteuttamaan niin tiimi- kuin yksilötapaamisissa. Tämänäyttöisiä kohtaamisia varten osa esihenkilöistä kertoi sopivansa esimerkiksi säännöllisiä (esim. 1 krt/kk) lounastapaamisia oman tiiminsä kanssa.

Esihenkilöt toivat esiin, että työn monipaikkaistumisen myötä he ovat joutuneet miettimään lähitapaamisia aiempaa enemmän. Osa haastateltavista koki koko tiimin säännölliset kasvokkaiset tapaamiset ensiarvoisen tärkeiksi ja näin ollen saattoi edellyttää tiimiltä läsnäoloa työpaikalla tiettyinä ajankohtina. Esihenkilöiden kuvauksissa nousi esiin, että odotukset lähitapaamisille ovat monipaikkaisessa työssä korkeammat kuin lähityössä: kohtaamisten tulee antaa osallistujille jotain enemmän kuin etätapaamiset tai niiden tulee perustua sellaisten asioiden työstämiseen, joiden työstäminen etänä olisi vaikeaa tai mahdotonta. Haastateltavat kommentoivatkin, että yhdensuuntaiseen tiedon jakamiseen tähtääviä “kalvosulkeispalavereita” ei kannata enää järjestää lähitapaamisena, vaan lähitapaamisten tulisi sisältää esimerkiksi fasilitoitua työskentelyä, jossa yhdessä ideoidaan ja kehitetään asioita: *“Mun ajatus siinä kun me tiiminä kokoonnutaan, se ei oo se et me istutaan alas ja jaetaan tietoo. Vaan mun ajatus on se, et se on kallisarvoista aikaa, kun me varataan siihen se yhteinen aika. Silloin meidän pitää saada siitä oikeesti jotain irti. Me tehdään yleensä, aktivoin aika paljon, käytän tiimipalavereita sellaseen että siellä keskustellaan ja työstetään yhteisiä asioita.”*

Haastateltavat kokivat, että esihenkilöiden on panostettava aiempaa enemmän lähitapaamisten sisällön ja toteutustavan suunnitteluun. Osa myös kertoi pyrkivänsä yhdistämään muodollisen ja epämuodollisen vuorovaikutuksen varaamalla samalle päivälle esimerkiksi tiimin yhteisen lähipalaverin ja lounaan. Myöskään lyhyiden tapaamisten vuoksi työntekijöiden ei haluttu joutuvan matkustamaan toimistolle, vaan lähitapaamiset koettiin hyväksi järjestää niin, että tapaamisten kesto on vähintään puoli päivää.

Työntekijöiden yksilöllinen ja tasapuolinen huomioon ottaminen

Haastateltavat nostivat myös esiin, että monipaikkaisessa työssä esihenkilön tulisi kyetä huomioimaan työntekijöitä sekä yksilöllisesti että tasapuolisesti. Kuvauksissa nousi esiin, että monipaikkaisessa työssä on riski esimerkiksi hiljaisempien ja vetäytyvämpien vähemmälle huomioon ottamiselle. Näin ollen koettiin tärkeäksi, että esihenkilö panostaa tietoisesti kaikkien työyhteisön jäsenten kuulemiseen ja huomioon ottamiseen huolehtien esimerkiksi palavereissa siitä, että kaikki pääsevät ääneen ja tarvittaessa olemalla itse enemmän yhteydessä niihin työntekijöihin, jotka eivät itse ole

aktiivisesti yhteydessä esihenkilön suuntaan: “Mä oon ainaki huomannu sen, että mä oon aika nopee liikkeissäni ja sitte kun se fyysinen kontakti puuttuu siitä, niin sit linjojen päästä ei ookaan välttämättä kaikkien ehkä niin helppo havaita sitä et miten viedään jotain asiaa [--] eteenpäin, et sitä täytyy sanallistaa huomattavasti enemmän ja antaa myös sitä aikaa sitte pohtia siinä linjojen keskellä. [--] Että kaikki ne ehkä hiljasimmatkin sitten saavat sen sanansa sanottua. [--] Ite oon huomannu et siin täytyy olla tosi herkillä, että muistaa kaikki jos joku [--] ei ookaan sinä päivänä just kovin aktiivinen, [--] et tavallaan nostattaa häntäkin myös siellä esiin, että mitäs hän sitte miettii, pohtii ja kokee olevansa sitte sitä kautta mukana siinä yhteisössä.”

Haastatteluissa nousi myös esiin, että esihenkilön on syytä tietoisesti pyrkiä huomioimaan samalla tavalla sekä enemmän toimistolla työskenteleviä että enemmän etänä työskenteleviä, vaikka esihenkilö itse viettäisikin suuren osan työajastaan toimistolla.

Haastattelujen perusteella työntekijöiden tasapuolinen huomioon ottaminen saattoi tarkoittaa samalla myös yksilöllisten preferenssien huomioimista. Tämä saattoi ilmetä esimerkiksi kahdenkeskisten keskustelujen käymisenä ilman kameraa, jos työntekijä koki kuvayhteyden kiusalliseksi tai työntekijöiden toiveiden huomioimista tapaamisten muotoa valitessa (etä- tai lähitapaaminen tai esim. kävelypalaveri puhelimen välityksellä): “One-to-oneissa mä aina kysyn mitä se tiimiläinen itte halua. Onks hän suunnitellu [lähi]päivää vai etäpäivää, haluuks hän et me pidetään puhelinpalaveri joka mahdollistaa sen et voi vaikka pitää kävelypalaverin siinä, vai haluuks hän et me nähään [työpaikalla]. Ihan kaikki nää, henkilö saa itse toivoa.”

Tasapuolisen huomioimisen ei nähty tarkoittavan yhden muotin mukaista toimintatapaa koko tiimille, vaan työntekijöiden yksilöllisten preferenssien, tarpeiden ja työtilanteiden ottamista huomioon. Esihenkilöt kokivat myös hyväksi hyödyntää monipaikkaisen työn tarjoamia mahdollisuuksia joustaa työntekijöiden erilaisten elämäntilanteiden, kuten perhetilanteen, terveydentilan tai asuinpaikan mukaan.

Digitaalisen työskentelyn toimintatapojen luominen

Monipaikkaisen työn ja siihen liittyvän lisääntyneen ja monipuolistuneen teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen nähtiin edellyttävän tiimin yhteisten toimintatapojen ja pelisääntöjen määrittelyä digitaalisessa työympäristössä toimimiseen. Teknologian nähtiin tarjoavan monenlaisia uudentyyppisiä mahdollisuuksia vuorovaikutukseen ja yhdessä tekemiseen, mutta tämän koettiin edellyttävän yhteisen ymmärryksen luomista hyödynnettävistä työkaluista, niiden käyttötavoista ja digitaalisesta yhteistyökulttuurista: “Ehkä just se semmonen erilainen teknologian käyttäminen, koen sen semmosena mahdollisuutena, että luodaan sitä tiimihenkeä ja yhteenkuuluvuutta ja jaetaan tietoo ketterästi erilaisten kanavien kautta. Toki siinki pitää huolehtia että niitä ei tuu liikaa, että kaikki ohjautuu oikeeseen paikkaan, että pysyy paketti kasassa.”

Esimerkiksi liian monien viestintäkanavien välttäminen, kaikkien työntekijöiden sitoutuminen samojen työkalujen käyttämiseen sekä huomaavainen ja toisia kunnioittava toimintatapa digitaalisessa työympäristössä koettiin tärkeiksi.

Luottamuksen osoittaminen

Monipaikkaisen työn toimivuuden nähtiin edellyttävän esihenkilön vahvaa luottamusta työntekijöihin ja sen osoittamista. Niin sanotun kyttäämisen ja mikromanageroinnin ei nähty istuvan monipaikkaiseen työhön. Luottamuksen osoittaminen tarkoitti lisääntyntä autonomiaa työntekijöiden työnteon tapojen ja paikkojen valinnassa. Haastatteluissa nousi esiin, että sekä luottamusta että sii-

hen liittyvää vastuuta on syytä osoittaa niin teoilla kuin sanallisesti. Työntekijöiden koettiin arvostavan luottamuksen osoittamista ja sen nähtiin myös motivoivan ja lisäävän vastuunkantoa työssä: *“Mun mielestä se vaatii sen, et me korostetaan siinä esimiestyös sitä luottamusta ja sitä että hommat tulee hyvin hoidettua, ja sitä kautta sitten lisää sen työntekijän vastuuta siitä omasta tekemisestään. [--] Sitä pitää muistaa korostaa koko ajan ja se tuo skarppausta varmaan jokaselle työntekijälle, että [--] ku meihin luotetaan ja meille annetaan vastuuta, niin me kannetaan se luottamus ja vastuu mitä me saadaan.”*

Luottamuksen osoittamisen ei nähty myöskään rajoittuvan pelkästään esihenkilön luottamukseksi työntekijöihin, vaan haastateltavat kokivat tärkeäksi, että koko tiimi toimii luottamukseen perustuvan autonomian periaatteilla. Esihenkilöiden luottamuksen osoittamisen saatettiin siis nähdä lisäävän myös työntekijöiden keskinäistä luottamusta sekä työntekijöiden luottamusta esihenkilöön.

Monipaikkaisen työn toimivuutta tukeva johtaminen työntekijöiden näkökulmasta

Työntekijöiden näkemykset toimivaa monipaikkaisuutta edistävästä lähijohtamisen käytännöistä näyttäytyivät melko samankaltaisina kuin esihenkilöiden, joskin niissä esiintyi hieman erilaisia painotuksia. Työntekijöiden näkemykset toimivasta johtamisesta muodostivat viisi teemaa: esihenkilön osoittama luottamus, esihenkilön tuki ja esimerkki, joustavuus ja yksilöllinen huomioiminen, esihenkilön tavoitettavuus sekä yhteisten toimintatapojen ja pelisääntöjen luominen. Taulukko 12 kuvaa kootusti teemat ja niiden keskeiset sisällöt, jotka esitellään tarkemmin taulukon alla.

Taulukko 12. Monipaikkaisen työn johtamisen hyvät käytännöt työntekijöiden näkökulmasta

Hyvät käytännöt	Käytäntöjen tarkempi kuvaus
Esihenkilön osoittama luottamus	<ul style="list-style-type: none"> – Työntekijöillä autonomia työnteon paikkojen ja tapojen valinnassa – Työn tulosten ja tavoitteiden saavuttamisen seuraaminen työn tekemisen seuraamisen sijaan
Esihenkilön tuki ja esimerkki	<ul style="list-style-type: none"> – Kannustava suhtautuminen monipaikkaiseen työskentelyyn – Esimerkkinä toimiminen – Tuen tarjoaminen tarvittaessa
Joustavuus ja yksilöllinen huomioiminen	<ul style="list-style-type: none"> – Työntekijöiden erilaisten tilanteiden ja tarpeiden huomioiminen – Organisaatiotason ohjeistusten joustava tulkinta
Esihenkilön tavoitettavuus	<ul style="list-style-type: none"> – Esihenkilö helposti tavoitettavissa – Säännölliset keskustelut esihenkilön kanssa
Yhteisten toimintatapojen ja pelisääntöjen luominen	<ul style="list-style-type: none"> – Tiimin yhteisen näkemyksen, toimintatapojen ja pelisääntöjen luominen monipaikkaiseen työhön

Esihenkilön osoittama luottamus

Työntekijöiden kuvauksissa esihenkilön työntekijöitä kohtaan osoittama luottamus nousi esiin vahvimpana teemana. Vastausten perusteella esihenkilön luottamus työntekijöihin nähtiinkin keskeisenä monipaikkaisen työn toimivuuden edellytyksenä. Vastauksissa korostui, että työntekijät arvostavat autonomiaa oman työnsä suunnittelussa ja tekemisessä sekä työnteon aikojen ja paikkojen valinnassa: *“Vapaus valita työskentelypaikka ja kukaan ei ole käyttämässä, missä töitä milloinkin*

teet.” Työnteon jatkuva valvonta, jota vastauksissa usein nimitettiin ”kyttäämiseksi”, nähtiin epäluottamusta osoittavana, vanhanaikaisena ja monipaikkaiseen asiantuntijatyöhön sopimattomana, kun taas luottamuksen osoittaminen työn autonomian kautta koettiin nykyaikaiseksi ja työtä sujuvoittavaksi: ”*Joustava ja moderni esihenkilö, joka luottaa asiantuntijaan ja antaa työn tulosten puhua puolestaan.*”

Johtamiseen liittyvissä kuvauksissa korostui, että työntekijät arvostavat työn tulosten ja tavoitteiden saavuttamisen seuraamista työn tekemisen seuraamisen sijaan. Esihenkilöiden nähtiin osoittavan luottamusta nimenomaan keskittymällä työn tuloksiin, eikä niinkään siihen, miten ja missä työn tulokset saavutetaan. Työnteon paikkoihin ja tapoihin liittyvän autonomian sekä esihenkilöiden osoittaman luottamuksen koettiin myös näkyvän myönteisesti työn lopputuloksissa: ”*Lähiesihenkilötyö: asiantuntijoiden johtaminen luottaen asiantuntijoiden tekemiseen - työn tulokset puhuvat sen puolesta, että luottaminen kannattaa.*”

Esihenkilön tuki ja esimerkki

Työntekijät kokivat toimivan monipaikkaisuuden edellyttävän luottamuksen lisäksi myös esihenkilöltä saatavaa tukea ja esimerkkiä. Esihenkilön oma myönteinen suhtautuminen monipaikkaiseen työskentelyyn nähtiin tärkeänä koko työyhteisön monipaikkaisen työn toimivuudelle. Kuvauksissa nousi myös esiin, että työntekijät kokivat myönteisenä, jos esihenkilö näytti omalla toiminnallaan esimerkkiä monipaikkaisen työnteon käytännöistä, mikä osaltaan rohkaisi myös työntekijöitä monipaikkaiseen työhön: ”*Esihenkilön rohkaisu ja esimerkki monipaikkaiseen työhön (hän tekee itsekin pääosin etänä).*”

Työntekijät kokivat myös tärkeäksi, että heillä on kokemus esihenkilön jatkuvasta tuesta, vaikka töitä tehdäänkin usein eri paikoissa. Kuvauksista ilmeni, että monipaikkaisesti työskenneltäessä sosiaalisen tuen rooli ja yksinjäämisen kokemusten välttäminen koettiin tärkeiksi. Vastauksissa nousi esiin, että työntekijät arvostavat sitä, että työnteon paikasta riippumatta esihenkilöltä on mahdollista saada apua ja tukea tarvittaessa esimerkiksi työssä ilmeneviin pulmatilanteisiin: ”*Tarvittaessa tukea ja apua saa paikan päällä vierihoidtona tai etänä Teamsin välityksellä.*”

Joustavuus ja yksilöllinen huomioiminen

Vastauksissa nousi esiin, että työntekijät kokivat esihenkilön joustavan suhtautumisen ja työntekijöiden erilaisten tilanteiden huomioimisen edistävän monipaikkaisen työskentelyn toimivuutta: ”*Sallivampi asenne ihmisten eri elämäntilanteisiin*”. Tämä saattoi näkyä esimerkiksi niin, että esihenkilö huomioi palaverijärjestelyissä ja vastaavissa sen, jos osa tiimistä asuu kaukana työpaikalta (esim. mahdollisuus etäosallistumiseen, lähitapaamisten aikatauluttaminen myös kauempana asuvat huomioiden). Myös joustavuus esimerkiksi erilaisten perheeseen tai terveydentilaan liittyvien tilanteiden suhteen nousi työntekijöiden kuvauksissa esiin: ”*Esihenkilö ei vaadi olemaan toimistolla, jos siellä ei voi hyvin/sairastuu.*” Yleensä joustavuudella ja yksilöllisellä huomioimisella tarkoitettiin esimerkiksi laajoja mahdollisuuksia etätyöskentelyyn sekä työskentelyaikoihin vaikuttamiseen.

Osassa organisaatioista oli tehty organisaatiokohtaisia suosituksia tai sääntöjä, joilla linjattiin toimittua lähityöpäivien minimimäärää. Työntekijöiden vastauksissa nousi esiin, että lähityöpäivien määrää koskevat linjaukset koettiin toisinaan turhan jäykiksi tai omiin työtehtäviin tai työn tilanteisiin sopimattomiksi. Näissä tilanteissa työntekijät kokivat myönteisenä, jos esihenkilö suhtautui joustavasti organisaatiotason suositusten tulkintaan: ”*Esimiehen joustavuus sopimuksen päivärajojen suhteen ja muutenkin*”. Tämä saattoi ilmetä esimerkiksi ohjeistusta vähempien lähipäivien

vaatimuksena tietyissä työtilanteissa, suositeltujen lähipäivien toteutumisen seuraamattomuutena tai joustavampana lähipäivien määrän seurantana (esim. organisaatiotasolla linjattujen lähipäivien toteutumisen seuraaminen kuukauden tai kahden kuukauden tasolla viikoittaisen seuraamisen sijaan).

Esihenkilön tavoitettavuus

Monipaikkaisen työn toimivuuden kannalta työntekijät pitivät tärkeänä, että esihenkilö on helposti tavoitettavissa. Hyvään tavoitettavuuteen liitettiin kaksi ulottuvuutta: lähestyttävyyys ja saavutettavuus. Lähestyttävyyys liittyi kokemukseen, että esihenkilöön on helppoa ja mutkatonta olla yhteydessä aina tarvittaessa: *“Esihenkilöön [--] voi ottaa yhteyttä matalalla kynnyksellä.”* Saavutettavuuteen puolestaan liittyi konkreettinen tavoitettavuus eli se, että esihenkilön saa paikasta riippumatta helposti kiinni viestintävälineillä: *“Esihenkilön [--] saavutettavuus hyvällä tasolla.”* Kasvokkaiden tapaamisten vähentyminen vaikutti kasvattaneen muun tavoitettavuuden painoarvoa.

Työntekijät pitivät myös kahdenkeskisiä keskusteluja esihenkilön kanssa monipaikkaisen työn sujuvuutta edistävänä tekijänä. Kuten esihenkilöt, myös työntekijät arvostivat säännöllisiä ennalta sovittuja kahdenkeskisiä tapaamisia: *”Säännölliset 1-on-1 tapaamiset esimiehen kanssa etänäkin”*. Kahdenkeskisten tapaamisten koettiin tarjoavan mahdollisuuden käydä läpi työhön liittyviä ajankohtaisia asioita sekä vaihtaa kuulumisia yleisemminkin.

Yhteisten toimintatapojen ja pelisääntöjen luominen

Vaikka työntekijät kuvasivat arvostavansa johtamisessa joustavuutta ja yksilöllistä huomioimista, myös työyhteisön yhteisten monipaikkaisen työn toimintatapojen ja kaikkia työyhteisön jäseniä velvoittavien pelisääntöjen luominen koettiin tärkeäksi. Esihenkilön ja oman työyhteisön jakaman käsityksen monipaikkaisen työskentelyn toimintatavoista nähtiin edistävän monipaikkaisen työn sujuvuutta: *”Esimiehen ja läheisten työkavereiden yhteinen näkemys monipaikkaisesta työskentelystä.”* Työntekijät ilmaisivat arvostavansa avoimesti kommunikoituja selkeitä ohjeistuksia ja yhteisten pelisääntöjen selkeyttä: *”Monipaikkaisen työn pelisäännöt ovat selvät.”* Tällöin työntekijöiden ei tarvitse arvailla, miten heidän toivotaan monipaikkaisesti työskenneltäessä toimivan, ja samalla myös esihenkilön ja kollegojen toimintatavat ovat paremmin ennakoitavissa ja otettavissa huomioon.

Yhteenvetoa ja pohdintaa monipaikkaisen työn toimivuutta edistävästä johtamisesta

Sekä esihenkilöiden että työntekijöiden kuvauksissa monipaikkaisen työn toimivuutta tukevista tekijöistä korostui samantyyppiset teemat: vuorovaikutus, luottamus, yhteisten toimintatapojen rakentaminen ja työntekijöiden erilaisten tarpeiden huomioiminen. Esihenkilöiden kuvauksissa korostui työn monipaikkaistumisen mukanaan tuoma muutos vuorovaikutukseen ja hyvien käytäntöjen löytäminen sekä esihenkilön ja työntekijän että laajemmin työyhteisön keskinäiseen vuorovaikutukseen. Esihenkilöiden kokemus tarpeesta panostaa vuorovaikutukseen aiempaa enemmän sekä ajallisesti että laadullisesti vaikuttaa todennäköisesti vuorovaikutuksen korostumiseen esihenkilöiden ja johtajien kuvauksissa. Työntekijöiden kuvauksissa vuorovaikutukseen liittyvät lähijohtamisen hyvät käytännöt liittyivät erityisesti esihenkilön tavoitettavuuteen, sekä konkreettiseen yhteyden saamiseen että kokemukseen helposti lähestyttävyydestä. Esihenkilöiden ja työntekijöiden näkemysten voi nähdä olevan tässä hyvinkin yhtenevät. Esihenkilöiden vuorovaikutukseen panostamisen voidaan nähdä tähtäävän juuri työntekijöiden arvostamaan saavutettavuuteen ja lähestyttävyyteen.

Myös työntekijöiden kokemus esihenkilöltä saatavan tuen tärkeydestä liittyy keskeisesti esihenkilö-työntekijä-vuorovaikutukseen.

Vuorovaikutuksen osalta lähitapaamisten rooli korostui enemmän esihenkilöiden kuin työntekijöiden kuvauksissa. Tämä saattaa selittyä ainakin osittain esihenkilöiden organisointivastuulla: esihenkilöiden kuvausten mukaan he joutuvat pohtimaan ja suunnittelemaan lähitapaamisten toteutustapoja ja sisältöjä monipaikkaisessa työssä huomattavasti lähityötä enemmän.

Työntekijöiden kuvauksissa luottamuksen kokemus nousi esiin merkittävimpana monipaikkaisen työn sujuvuutta edistävänä tekijänä ja korostui niissä esihenkilöiden kuvauksia voimakkaammin. Voidaan myös tulkita, että työntekijät nostivat vastauksissaan esihenkilön osoittaman luottamuksen eksplisiittisesti esiin, kun taas isossa osassa esihenkilöiden kuvauksista luottamuksen merkityksen voidaan nähdä esiintyvän implisiittisemmin sisäänrakennettuna oletuksena. Luottamus saattoi siis näkyä esimerkiksi esihenkilön oman johtamistyylin kuvailussa, vaikkei sitä suoraan auki sanoitettukaan. Toisaalta myös osa esihenkilöistä nosti luottamuksen osoittamisen ja luottamuksesta puhumisen merkityksen suuremmin esiin. Voi olla, että osassa organisaatioista luottamuksesta puhutaan enemmän nimenomaan luottamukseksi sanoitettuna, kun taas osassa luottamus käsitteenä sisältyy laajempaan puheeseen esimerkiksi autonomiasta, itseohjautuvuudesta tai palvelevasta johtamisesta. Työntekijöiden kokemuksissa korostui, että nimenomaan luottamus on keskeinen edellytys monipaikkaisen työn toimivuudelle.

Sekä esihenkilöt että työntekijät nostivat esiin työntekijöiden yksilölliseen huomioimiseen ja työjärjestelyjen joustavuuteen liittyviä asioita. Esihenkilöiden ja työntekijöiden kuvauksissa oli havaittavissa hieman painotuseroja. Esihenkilöiden kuvauksissa korostui enemmän erilaisten työntekijöiden (esim. vetäytyvämmät vs. äänekkäämmät, enemmän lähityössä vs. enemmän etätyössä olevat) tasapuolinen ja yksilöllinen huomioiminen, kun taas työntekijät korostivat enemmän esimerkiksi elämäntilanteeseen liittyviä joustoja. Työntekijät nostivat esiin myös organisaatiotason lähityötä koskevien ohjeistusten joustavan tulkinnan, mikä ei puolestaan esihenkilöiden kuvauksissa erityisemmin korostunut. Teema nousi kuitenkin pienissä määrin esiin myös esihenkilöiden kuvauksissa: osa haastateltavista liitti luottamuksen osoittamiseen esimerkiksi sen, ettei seuraa työntekijöidensä lähityöpäivien määrää.

Organisaatiotason ohjeistusten joustavaan tulkintaan voi kuitenkin liittyä myös riskejä. Esihenkilöön saattaa kohdistua vastakkaisia odotuksia työntekijöiden ja ylimmän johdon suunnalta, mikä voi aiheuttaa ristiriitoja. Organisaation sääntöjen ja ohjeiden joustava tulkinta voi joissain tapauksissa johtaa myös siihen, että niitä tulkitaan eri tavalla eri työntekijöiden tai tiimien kohdalla. Tällöin hyvää tarkoittavasta joustavasta tulkinnasta voikin pahimmillaan syntyä työntekijöitä eriarvoistava käytäntö. Monissa organisaatioissa ylätasen ohjeistukset on kuitenkin lähtökohtaisesti muodostettu niin, että ne mahdollistavat lähijohtajille ainakin jossain määrin pelivaraa käytännöntoteutuksessa. Vaikuttaakin siltä, että henkilöstö arvostaa lähityöyhteisössä ja oman esihenkilön kanssa sovittavia käytäntöjä enemmän kuin organisaatiotason kattavia linjauksia.

Yhteisten toimintatapojen rakentaminen nousi esihenkilöiden kuvauksissa esiin erityisesti digitaalisessa työympäristössä toimimisen kohdalla. Tähän liittyi muun muassa yhteisten työskentelyalustojen ja muiden työkalujen valinta sekä sitoutuminen yhteisten digitaalisten työkalujen käyttöön sekä sovitut yhteiset toimintatavat ja digitaalisen työympäristön etiketti. Työntekijöiden kuvaukset olivat puolestaan yleisempiä (esim. pelisääntöjen selkeys, yhteinen ymmärrys), eikä niissä korostunut painotus digitaaliseen työympäristöön. Tämä tosin saattoi johtua osittain siitä, että työntekijöiden kuvaukset olivat avoimia vastauksia ja näin ollen huomattavasti niukempia kuin haastateltavien kuvaukset.

Lopuksi voidaan todeta, että työntekijöiden ja esihenkilöiden näkemykset toimivaa monipaikkaisuutta tukevasta johtamisesta näyttävät aineiston perusteella yllättävänkin samankaltaisina. Vahva luottamus, aktiivinen vuorovaikutus, yhteisten toimintatapojen ja pelisääntöjen rakentaminen ja ylläpitäminen sekä monipaikkaisuuden mahdollistaman joustavuuden hyödyntäminen korostuvat hankkeen osallistujien kokemuksissa toimivasta johtamisesta.

5.2.4 Yhteisöllisyyden rakentuminen monipaikkaisessa työssä

Monipaikkainen työ muuttaa ja haastaa totuttuja yhteisöllisyyden rakentamisen ja ylläpitämisen käytäntöjä, kun samassa fyysisessä tilassa tapahtuva kohtaaminen vähenee ja teknologiavälitteinen vuorovaikutus lisääntyy. Työyhteisön kohtaamisten ja vuorovaikutuskäytäntöjen muutos edellyttää uudenlaisten toimintatapojen kehittämistä ja omaksumista yhteistyön ja yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi.

Raportin tässä osiossa tarkastellaan osallistujien kokemuksia yhteisöllisyydestä ja sen rakentumisesta monipaikkaisessa työssä. Aineistona toimivat esihenkilöiden ryhmähaastattelut, erilaisissa johto-, HR- ja kehittämistehtävissä työskentelevien yksilöhaastattelut sekä työntekijöiden kyselyyn kirjoittamat avoimet vastaukset. Tulokset on kuvattu seuraavissa alaluvuissa.

Johtajien ja asiantuntijoiden kokemuksia yhteisöllisyydestä

Yhteisöllisyys tunnistettiin keskeisenä monipaikkaisen työn yleistymiseen liittyvänä kehittämisen ja johtamisen kohteena. Johto ja asiantuntijat kuvasivat monipaikkaiseen työhön liittyvän yhteisöllisyyden rakentumisen kysymyksiä useammallakin tavalla. Yhteisöllisyyden olennaisina kysymyksinä hahmottuvat, miten organisaatioon kuulumisen tunne ja työpaikkaan sitoutuminen rakentuu, miten yhteistyö toimii tiimeissä tai muissa työryhmissä, miten esihenkilöiden ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus toimii, ja miten työntekijät saavat ja antavat sosiaalista tukea.

Haastattelut kuvasivat runsaasti havaintojaan yhteisöllisyyden vähentymisestä monipaikkaisen työn myötä. Monet kertoivat tämän tulleen esille myös oman työpaikkansa henkilöstöpalautteista ja -kyselyistä. Yhteisöllisyyden heikentymisellä puolestaan arvioitiin olevan haitallisia seurauksia yksilöiden hyvinvoinnille, yhteistyön sujuvuudelle tiimeissä tai työryhmässä, sekä organisaatiolle laajemminkin. Esimerkiksi yhteistyön yleinen sujuvuus ja hiljaisen tiedon siirtyminen mietitytti haastateltavia: *“Se semmoinen hiljaisen tiedon siirtyminen ja se semmoinen asioiden sujuva hoitaminen varmaan on haasteellisempaa nyt tässä esihenkilön kannalta.”*

Haastatteluissa nousi esiin, että epämuodollinen vuorovaikutus sekä sosiaalisen ja kollegiaalisen tuen saaminen ja antaminen voivat hankaloitua monipaikkaisessa työssä. Vuorovaikutusta digitaalisissa kanavissa ei välttämättä koeta välittömäksi ja luontevaksi samalla tavalla kuin kasvokkaista kanssakäymistä. Myös työyhteisön jäsenten tavoitettavuus voi vaihdella. Haastateltavat toivat myös esiin, että eri paikoissa työskentely ja teknologiavälitteiseen kommunikaatioon nojaaminen voivat kasvattaa kynnystä ottaa yhteyttä muihin työyhteisön jäseniin vähentäen yhteistyötä ja vuorovaikutusta: *“Joo se on ihan eri juttu tuolla tavalla lähteä keskustelemaan kuin että pitäis kirjoittaa A sähköpostiviesti, tai sitten Teams-viestinkin kynnys on korkeampi kuin tohon.”*

Luontevan ja runsaan virtuaalisen vuorovaikutuksen opettelu ja kehittäminen näyttävätkin keskeisenä kehittämisen kohteena organisaatioissa. Tämä edellyttää sekä kanavien, rakenteiden ja

toimintatapojen kehittämistä että yksilöiden osaamista ja tietoista huomion kiinnittämistä vuorovaikutuksen laatuun ja määrään.

Etätöyön yleistymiseen liitettiin yksinäisyyden ja ulkopuolisuuden kokemuksia, joita voi syntyä sekä lähi- että etätöytä tekeville. Organisaatioon kiinnittyminen ja sitoutuminen koettiin hitaammaksi ja haasteellisemmaksi, jos työtä tehdään suuressa määrin etänä. Haasteet paikannettiin vahvimmin uusiin työntekijöihin, mutta ilmiöllä arvioidaan olevan myös laajemmalle kantautuvia vaikutuksia työyhteisöjen toimintaan, työn tuloksellisuuteen ja työvoiman pysyvyyteen. Haastatellut kuvasivat etävuorovaikutusta haastavaksi esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdytyksessä tai uuden tiimin kokoamisessa: *“Uuden tiimin muodostaminen silleen [--] että ollaan etänä, ni se vaatii aika paljon panostusta siihen, että jollain taval oppi-, siis jos on kyseessä toisilleen tuntemattomat ihmiset, niin tutustuminen tämmösen laitteen kautta, [--] siihen meit ei oo suunniteltu.”* Useat haastatellut olivat tunnistaneeet, että kuvatus kaltaiset kiinnittymisvaikeudet ovat yhteydessä uusien työntekijöiden nopeisiin siirtymisiin toisiin työpaikkoihin.

Lähityössä tietyt tilaratkaisut, kuten tiimin pysyvän yhteisen työtilan puuttuminen sekä yhteistyön tilojen puute monitilatoimistoissa, koettiin yhteisöllisyyden kannalta haastaviksi. Esihenkilöt nostivat esiin, että tilankäyttöä joutuu miettimään uudelleen yhteisöllisyyden näkökulmasta, kun oma tiimi ei enää automaattisesti sijoitu fyysisesti samaan paikkaan edes työnantajan tiloissa työskennellessä: *“Enemmän ehkä sitten ratkottavat on nyt se, että miten mä näkisin nyt edes sen jonkun henkilön, kun mä sitten tulen tänne, et miten me voitais ehkä tiimeinä nähdä, ettei oltais ihan niin hajallaan tai mistä mä tiedän, mistä mä löydän jonkun ja kuka on milloinkin missäkin -tyyppisiä kysymyksiä.”*

Myös avoimien/jaettujen työtilojen käyttöön liittyvät säännöt nousivat esiin epämuodolliseen vuorovaikutukseen vaikuttavana tekijänä. Monipaikkaisen työn ja siihen linkittyvien uusien tilaratkaisujen koettiin joissakin tapauksissa vähentäneen spontaania vuorovaikutusta, kun kollegan kanssa keskustelu ei enää onnistu “sermin yli huutelemalla”.

Haastateltavien kuvauksissa nousi esiin, että tilamuutosten aiheuttamiin yhteisöllisyyden ylläpitämisen haasteisiin oli pyritty vastaamaan hyödyntämällä digitaalisia työvälineitä, myös kasvokkaiden kohtaamisten hallinnoinnissa: paikkatiedot sisältäviä kalenterimerkintöjä voidaan hyödyntää oman sijainnin viestimiseen muille tiimiläisille ja pikaviestintä esimerkiksi lounasseuran löytämiseen: *“Meillä on Teamsissa lounas-chat, ja se on aktiivinen joka päivä, ja ihmiset menee yhdessä joka päivä lounaalle jonkinnäkösellä porukalla.”* Työyhteisön toiminnan näkökulmasta fyysisen ja digitaalisen työympäristön yhdistyminen ja siihen liittyvien käytäntöjen kehittäminen näyttäytyikin keskeisenä teemana, jonka hallintaa parantamalla voidaan lisätä myös yhteisöllisyyttä.

Monipaikkaiseen työhön kytkeytyy myös myönteisiä mahdollisuuksia, jotka liittyvät yhteisöllisyyteen ja vuorovaikutukseen. Työyhteisön yhteydenpidon kuvattiin jopa lisääntyneen työn monipaikkaistumisen ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen myötä: *“Mä ainakin pidän paljon enemmän yhteyttä ihmisiin. Mul on one-to-oneja viikoittain. Meil on tiimiksiä pari kertaa viikossa. Me ollaan Teamsin äärellä aika paljon.”*

Erilaiset työpaikan tilaisuudet ovat saattaneet kerätä enemmän ja laajemmin osallistujia, kun ne on järjestetty virtuaalisesti. Kun vuorovaikutukseen ja osallistumiseen käytetään useita erilaisia kanavia, on mahdollista huomioida yksilöllisiä erojen paremmin ja joidenkin mielestä osallistuminen on tasapuolisempaa. Tiimille sopivien epämuodollisten yhteydenpitotapojen kehittäminen onkin saattanut jopa kasvattaa yhteisöllisyyttä: *“Se jakaminen siellä digitaalisessa maailmassa on lisääntynyt, niin [--] vaikka Teams chattailu, niin mä huomaan, että ainakin tietyissä tiimeissä se on taas tuonu semmosta yhteenkuuluvuuden tunnetta.”*

Etätyön lisääntyminen on saattanut myös kasvattaa kasvokkaisten kohtaamisten arvostamista ja niihin panostamista. Aikaisempaa harvinaisemmat kasvokkaiset kohtaamiset voidaan kokea aiempaa antoisampina ja laadukkaampina. Lähitapaamisissa halutaan panostaa aiempaa enemmän keskusteluihin ja läsnä olevaan vuorovaikutukseen: *“Mä oon huomannu sen, että kun ihmiset tekee etänä, ni sitte se päivä tai se aika ku sitte tullaan [työpaikalle], ni se on sit semmosta laatuaikaa. [--] mä ainaki koen, et sit ku mä oon siel [työpaikalla], ni mul on velvollisuus sitte käydä kaikkien kanssa keskustelua ja olla läsnä, ja mä oon täysin ihmisten käytettävissä, ja [--] se on sitä sellasta laatuaikaa.”*

Työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisyydestä

Työn muuttumisen entistä monipaikkaisemmaksi koettiin haastavan työyhteisön toimintaa. Lähi-kohtaamisten vähentymisen nähtiin usein heikentävän myös yhteisöllisyyttä etenkin, jos yhteinen näkemys työnteon tavoista ja linjauksista puuttuu tai etävuorovaikutukseen työyhteisössä ei ole muodostunut vakiintuneita käytäntöjä tai sitä ei koeta toimivaksi ja luontevaksi. Työntekijöiden yhteisöllisyyttä käsittelevissä kuvauksissa ongelmalliseksi koettuina asioina korostuivat erityisesti kaksi osa-aluetta: erillisyyden ja ulkopuolisuuden kokemukset sekä työn intensifikoituminen, jonka koettiin haittaavan työyhteisön vuorovaikutusta.

Työntekijöiden yhteisöllisyydelle antama painoarvo ja tarve vaihtelee liittyen esimerkiksi persoonallisuuteen, osaamiseen, työhistoriaan, työnkuvaan, elämäntilanteeseen ja tottumuksiin. Monipaikkaisen työn yhtenä kipupisteenä esiin nousikin lähiyhteisöllisyyttä arvostavien työntekijöiden esille tuoma yksinäisyyden ja erillisyyden kokemus: *”Joustavuus (--)* on mennyt liiallisuuksiin. Koska konttorilla ei ole yleensä ketään, koen paljon yksinäisyyttä työssäni. Ja koen sen pahemmaksi ongelmaksi kuin monet avokonttorityön ongelmat, kuten keskittymisen puute.”

Myös etätyöhön saattoi liittyä ulkopuolisuuden ja yksinäisyyden kokemuksia: *“Välillä mieleen hiiptii ulkopuolisuuden tunne. Että itse on reuna-alueella, muut tiimissä enemmän tekemisissä keskenään. Mutta tiedän, ettei näin ole, vaan kaikki on ”yhtä pihalla/keskiössä.”*

Kuten myös esihenkilöiden ja johdon haastatteluissa kuvattiin, yhteisöllisyyden rakentuminen koettiin hitaammaksi ja haastavammaksi, jos lähivuorovaikusta on vähän. ”Etäilyssä” vaikeammin toteutettavia asioita olivat vastaajien mukaan esimerkiksi uusiin työntekijöihin tutustuminen, satunnainen törmääminen omien lähikontaktien ulkopuolisiin ihmisiin, ihmisten ja tiimien tunnetilojen aistiminen sekä pienten asioiden hoitaminen nopeasti ja sujuvasti niin sanotusti ”hihasta ve-täisemällä”.

Työn suunnittelu ja rakenteet vaikuttavat keskeisesti yhteisöllisyyteen. Tauottomat etäpalaveriputket ja kiireiset aikataulut jättävät niukasti tilaa yhteisöllisyydelle, kuten eräs vastaaja kuvasi: *”Monipaikkaisessa työssä (tarkoittaa meillä töiden tekemistä kotoa) ei ole mitään yhteisöllisyyttä työ-kavereihin. Kaikki juoksevat Teamsista toiseen, Teamseja buukataan päällekkäinkin, eikä niissä ehdi vaihtaa edes kuulumisia. Yhteisöllisyys on etätöissä nolla.”*

Työn hektisyyden koettiin vaikuttavan myös työn sujumiseen ja tiedonkulkuun, kun kollegoja on erityisesti etätyössä ollessa vaikea tavoittaa: *”Työn sujumista on joinain hetkinä haitannut se, että kaikki ovat koko ajan palaverissa ja puheluissa kiinni eikä aina saa tiimitoveriin yhteyttä ilman palaveriaikaa.”* Monipaikkaisessa tiimissä kunkin työntekijän omasta tavoitettavuudesta ja suunnitelmista viestiminen onkin entistä keskeisemmässä roolissa: *”Tieto, missä kukin tänään työskentelee, on olennaista.”*

Työntekijöillä oli paljon kokemuksia myös toimivasta monipaikkaisesta yhteisöllisyydestä. Monipaikkaisessa työssä yhteisöllisyyttä ylläpitävinä käytäntöinä korostui erityisesti kolme osa-aluetta: epämuodollisen vuorovaikutuksen ylläpitäminen, säännölliset strukturoidummat tapaamiset ja digitaalisen kommunikaation mahdollisuuksien hyödyntäminen.

Työhyvinvointia tukevaa yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa monipaikkaisessa työssä sisällyttämällä työpäiviin ja kohtaamisiin myös epävirallisempaa kommunikointia, ja etätöiden osuuden kasvaessa tarve tähän korostuu. Yhteistyön rakenteiden säännönmukaisine tapaamisineen – etänä tai lähityössä – koettiin tukevan yhteisöllisyyttä: *”Päivittäinen etäkokous koko tiimin kanssa aamulla luo yhteishenkeä ja tunteen, että omista tekemisistä välitetään.”* Yhteisöllisyyden voidaan nähdä rakentuvan myös teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa: *”Vahva yhteisöllisyys tutkimusryhmämme sisällä, joka rakentuu Teams-viestintään ja viikoittaisiin Teams-tapaamisiin.”*

Yhteisöllisyyttä tukevana rakenteellisempina käytäntöinä koettiin esimerkiksi yhteiset toimistopäivät ja ylipäänsä säännölliset lähikokoukset ja -tapaamiset. Kuten todettua, osalle yhteisöllisyys syntyy parhaiten lähityössä. Tällöin lähityössä tulisi olla mahdollisuus nimenomaan tavata muita ihmisiä. Lähityötä voidaan organisoida ja suunnitella kohtaamisia, vapaamuotoisempaa yhdessäoloa ja keskustelua mahdollistavaksi: *”(työhyvinvointia tukee) se, että lähinä on myös paljon ihmisiä, ja lähinä olevien kesken teemme paljon yhdessä asioita.”*

Esille nousi myös työntekijöiden omaehtoinen, arkinen toiminta yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi: esimerkiksi aktiivinen viestittely ja puhelut myös etätöissä tai tapaamisten aktiivinen sopiminen. Vastauksissa toistuvat usein yhteiset kahvi- ja lounastauot, joita voitiin toteuttaa joskus myös etänä: *”Etäkahvit muiden nuorten kollegoiden kesken”* tai *”Yhteiset lounashetket konttorilla”*.

Sosiaalisuuden ja vuorovaikutuksen kuvattiin kaikkiaan olevan enemmän työntekijän omassa hallinnassa, kun töitä tehdään fyysisesti erillään. Tämän koettiin vaativan jokaiselta enemmän aktiivisia ponnistuksia säännöllisen vuorovaikutuksen ylläpitämiseksi: *”Hyvinvointia heikentää se, kun välillä putoaa omaan onkaloonsa vailla kontakteja. Täytyy pitää huolta yhteydenpidosta ja keskusteluista.”*

Lisäksi tiimin yhteisten käytäntöjen ja toimivien viestintävälineiden nähtiin mahdollistavan yhteyden säilymistä tiimiin ja kollegoihin myös fyysisesti erillään oltaessa: *”TEAMS-kanavien laaja ja aktiivinen käyttö, joiden kautta kollegat ovat helposti saavutettavissa.”* Tähän liitettiin myös yhdessä sovitut pelisäännöt ja etiketti viestintävälineiden käytössä: *”Yhdessä sovitut toimintatavat siitä, miten käyttäydytään chatissa ja muissa vastaavanlaisissa yhteydenpitovälineissä.”*

Vuorovaikutustaitojen merkitys näyttää korostuvan etävuorovaikutuksen lisääntyessä. Työhyvinvointia edistävään kollegiaaliseen toimintaan liitettiin aktiivinen yhteydenpito, tuen ja avun tarjoaminen sekä avoin ja läpinäkyvä viestintä. Sähköisillä kalentereilla, pikaviestimillä ja muilla alustoilla ja yhteisillä pelisäännöillä niiden käyttämisestä on tässä keskeinen rooli: *”Huomenta- ja heippaketjut tiimin chatissa kertovat, milloin kukakin on töissä”*.

Yhteenveto: keinoja yhteisöllisyyden ylläpitämiseen

Yhteisöllisyyttä voidaan monipaikkaisessa työssä pitää yllä ja edistää monin eri keinoin. Lähi- ja etätöiden määrä ja niiden keskinäinen suhde tulee esille yhtenä, mutta ei kuitenkaan ainoana tekijänä. Sekä johdon että henkilöstön vastauksissa esitettiin toiveita yhteisöllisyyden elvyttämisestä lisäämällä lähityön tekemistä. Lähitapaamisten nähtiin edistävän yhteistyön sujuvuutta ja yhteisen ymmärryksen syntymistä myös etänä - moni kokee teknologiavälitteisen yhteistyön helpoksi sellaisten kollegojen ja yhteistyökumppaneiden kanssa, joita tapaa jonkin verran myös kasvotusten. Lähityö

myös tarjoaa virtuaalimaailmaa enemmän mahdollisuuksia satunnaisiin ja epämuodollisiin kohtaamiin sekä uuden ideointiin ja kehittämiseen yhdessä.

Yhteisöllisyyden edellytyksiä voidaankin edistää vaikuttamalla paitsi lähityön määrään, myös sen laatuun siten, että kohtaamisen mahdollisuudet lisääntyvät ja vuorovaikutus ”tihentyy”. Lähipäivinä kaivataan mahdollisuutta nimenomaan tavata muita: kalenteroimatonta aikaa on hyvä varata myös satunnaisille kohtaamisille ja epämuodolliselle vuorovaikutukselle. Tämä edellyttää sopimista, keskustelua ja koordinoitua eri tasoilla. Organisaatiotasoiset linjaukset, tiimeissä sopiminen sekä yleinen ”herättely” ja viestintä yhteisöllisyydestä ja sen merkityksestä ovat toimivia välineitä. Yhteinen, sovittu rakenne (esim. lähitapaamisten ja -päivien aikatauluttaminen ajoissa) mahdollistaa arjen sujumista ja ennakkointia myös enemmän etätöitä tekevien työntekijöiden näkökulmasta.

Jännitteitä teemaan luo se, että samaan aikaan osa työntekijöistä pitää hyvin tärkeänä mahdollisuutta hyvin runsaaseen tai pääasialliseen etätöihin. Yhteisöllisyyden edellytyksiä monipaikkaisessa työssä onkin syytä parantaa myös digitaalisen vuorovaikutuksen kautta. Yhteisöllisyyden tai laadukkaan yhteistyön rakentaminen pelkän lähityön varaan ei ole nykyisessä työelämässä useinkaan toimiva malli, vaan myös kehittämistä, yhteistä pohdintaa, oppimista ja tuen antamista ja saamista olisi tapahduttava myös digitaalisväitteisesti. Virtuaalisten kohtaamisten määrä ja laatu ovat erityisen olennaisia maantieteellisesti hajautetuissa tiimeissä tai tilanteissa, joissa muista syistä tehdään pääasiallisesti etätöitä. Työhön liittyvän yhteistyön ja tiedonjakamisen on sujuttava virtuaalisesti, mutta sosiaalisen tuen ja yhteenkuuluvuuden tueksi tarvitaan myös epämuodollista ja vapaaehtoista vuorovaikutusta. Tarvitaan oikeanlaisia kanavia ja välineitä ketterään ja laadukkaaseen viestimiseen, toisaalta myös osaamista ja yhteisiä pelisääntöjä niiden käyttöön. Digitaalisessa viestinnässä viestintäosaaminen ja vuorovaikutustaidot, esimerkiksi erilaisten viestinnän nyanssien tiedostaminen, on vielä lähivuorovaikutustakin kriittisempää.

Etänä syntyvän yhteisöllisyyden rakentumisen edellytykset vaikuttavat liittyvän kiinteästi laajempiin digitaalisen työntekeksen valmiuksiin ja kulttuuriin. Jos digityö ja virtuaalinen yhteistyö on työpaikalla muutenkin monipuolista ja runsasta, aktiivisen yhteisön ylläpitäminen myös etänä on helpompaa. Osaaminen ja tottumus esimerkiksi erilaisten viestintäkanavien luontevaan käyttöön kehittyi sekä yksilö- että yhteisötasolla aktiivisen toiminnan ja uuden kokeilemisen kautta.

5.2.5 Yhteenvetoa toimivista käytännöistä monipaikkaisessa työssä

Monipaikkaisen työn käytäntöjä on tarkasteltu tässä tutkimuksessa niin yksittäisten työntekijöiden kuin johdon, asiantuntijoiden ja esihenkilöidenkin näkökulmasta. Monipaikkainen työ vaikuttaa työhön ja hyvinvointiin useilla eri osa-alueilla, joista tässä on tarkasteltu erityisesti yksilön hyvinvointia ja toimijuutta, työn rakenteita, organisaatiokäytäntöjä, työyhteisön toimintaa ja johtamista. Tutkimuksen tulosten perusteella toimivan ja hyvinvointia tukevan monipaikkaisen työn mahdollistaminen edellyttää valmiuksien kehittämistä kaikilla mainituilla osa-alueilla.

Viime vuosina työelämässä on koettu suuria ja nopeitakin muutoksia, joihin työpaikkojen ja yksilöiden on täytynyt sopeutua. Myös tulevaisuus on monelta osin arvaamaton tai vähintäänkin vaikeasti ennakoitava. Yksittäisiä käytänteitä keskeisempään rooliin näyttääkin nousevan organisaation yleinen valmius toiminnan, rakenteiden ja osaamistarpeiden jatkuvaan ja ketterään arviointiin ja kehittämiseen. Organisaation uudistumis- ja sopeutumiskyvyn taustalla näyttäytyvät aikaisempienkin tutkimusten (esim. Beaugard ym., 2019; Charalampous ym., 2019; Contreras ym., 2020) pe-

rusteella seuraavat olennaiset mahdollistajat: osaamisen kehittämisen tukeminen, rakenteiden joustavuus sekä osallistava ja keskusteleva kulttuuri. Työpaikoilla, joilla on luottamusta johdon ja työntekijöiden välillä ja lähityöyhteisöissä, uudistuminen on ketterämpää ja muutoksiin sopeutuminen voi tapahtua kivuttomammin (Blomqvist, 2023; Nuutinen ym. 2024), jolloin esimerkiksi työhyvinvointi voi säilyä muutoksista huolimatta korkeammalla tasolla.

5.3 Monipaikkaisen työn työntekijäkokemus

Tässä tulosten esittelyn osiossa pureudutaan tutkimuksen osana tehtyjen henkilöstökyselyiden tuloksiin tilastollisten analyysien pohjalta. Kyselyaineistosta nousi työelämän kannalta kiinnostavia löydöksiä, joihin voi tutustua tarkemmin Etätyöstä eteenpäin -oppaassa (Eskelinen ym., 2024):

- Työpaikoilla on usein ohjeistettu tai kehoitettu tiimejä ja vastaavia lähityöyhteisöjä sopimaan toimintatavoistaan, kun tehdään monipaikkaista työtä. Tämä osoittautui tulosten valossa hyödylliseksi käytännöksi, jos toimintavoista pidettiin myös kiinni. Työyhteisössä sovittujen monipaikkaisen työn toimintatapojen merkitystä tutkiin ja havaittiin selkeitä eroja vastemuuttujissa työhyvinvoinnissa ja työyhteisötaitoissa. Työntekijöiden kokemukset työhyvinvoinnistaan ja suorituskyvystään olivat tilastollisesti merkitsevästi parempia työyhteisössä, jotka ovat sopineet käytännöissä verrattuna niihin työyhteisöihin, joissa toimintatavoista ei ollut sovittu tai sovittuja toimintatapoja ei noudatettu.
- Lehdistössä ja muussa keskustelussa on usein esitetty huoli siitä, että monipaikkainen työ heikentää yhteisöllisyyttä ja saa työntekijät keskittymään vain omaan työtehtäväänsä. Huoli yhteisöllisyydestä nousi esiin myös tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa (ks. 5.2.4.). Tätä kysymystä selvitettiin analysoimalla etätyön ja työnantajan tiloissa tehdyn työn osuuden yhteyttä työntekijätaitoihin regressioanalyysin avulla. Väittämälle ei löytynyt selkeää tukea tutkimusaineistosta. Selitys sille, saattaa olla, että kielteiset vaikutukset eivät ole vääjäämättömiä vaan organisaatiot ovat voineet käytännöllään vaikuttaa myönteisesti yhteisöllisyyden muodostamiseen esimerkiksi kohdassa 5.2.4. esitetyillä käytännöillä. Lisäksi monipaikkaisen työn vaikutukset näyttävät olevan kontekstisidonnaisia. Esimerkiksi etätyön tekemisen vaikutukset työyhteisötaitoihin riippuvat organisaation kulttuurista (Krajcsák & Kozák, 2022).

Esittelemme seuraavaksi tarkemmin kahden tutkimussuunnitelmassa työntekijäkokemusta koskevan tutkimuskysymysten tulokset.

5.3.1 Henkilöryhmiä monipaikkaisen työn kokemusten ja tarpeiden pohjalta

Tarkastelimme ja tunnistimme erilaisia henkilöryhmiä tutkimuksemme kyselyaineistojen pohjalta. Yhtenä tutkimuksen perusolettamuksena oli, että työntekijöistä on tunnistettavissa monipaikkaisen työn tottumusten ja kokemusten suhteen toisistaan eroavia ryhmiä. Kysymystä lähdettiin selvittämään analysoimalla monimuuttujamenetelmien avulla kohdeorganisaatioista keräämäämme dataa. Aluksi tutkimme koko aineistoa eksploraatiivisella pääkomponenttianalyysillä. Poistimme analyysistä sellaiset kysymykset, joiden kommunaliteettien arvot olivat pienempiä kuin 0,5. Näin saimme yksitoista pääkomponenttia, joiden ominaisarvot olivat suurempia kuin yksi ja joiden selitysosuus

oli yhteensä 65,5 %. Ensimmäiseen pääkomponenttiin liittyi seuraavia tekijöitä: organisaation tarkoituksen tunteminen, oman tehtävän tarkoituksen selkeys sekä tiimin jäsenenä toimiminen ja tiimin toiminta. Toinen pääkomponentti kuvasi tekijöitä, jotka liittyvät mahdollisuuteen päättää omista työajoistaan ja tehdä töitä työnantajan toimipisteen ulkopuolella, organisaation tarkoituksen tuntemiseen, oman tehtävän tarkoituksen selkeyteen, esihenkilön positiiviseen suhtautumiseen monipaikkaiseen työhön sekä varmuuteen siitä, että palkkaus ja urakehitys ovat riippumattomia työn teon paikasta. Kolmas pääkomponentti kuvasi tekijöitä, jotka liittyvät työnantajan tiloissa tehtävään työhön sekä työnantajan työpisteiden ja työvälineiden laatuun.

Nämä kolme ensimmäistä pääkomponenttia kuvasivat erittäin hyvin myös muiden pääkomponenttien sisältämää informaatiota. Muista pääkomponenteista löytyi tietoa suhtautumisesta työntekoon työnantajan tiloissa ja/tai muissa työntekoon paikoissa. Löytyi myös pääkomponentteja, joissa on korkeita negatiivisia tai positiivisia latauksia liittyen työntekoon työnantajan tiloissa. Useissa pääkomponenteissa nämä tekijät eivät kuitenkaan latautuneet ollenkaan. Tämän voi tulkita siten, että pääkomponentit kuvaavat monipaikkaista työtä tekeviä, työnantajan tiloissa työskenteleviä sekä sellaisia henkilöitä, joita tämä tekijä eivät kuvaa mitenkään.

Pääkomponenttianalyysin johtopäätös on se, että voimme löytää tekijöitä, jotka liittyvät keskeisesti työntekoon paikkaan. Niinpä päätimme tarkastella keräämäämme aineistoa regressioanalyysillä. Aluksi suoritimme analyysin käyttäen kaikkia muuttujia, jotka olivat mukana pääkomponenttianalyysissä. Etenimme vaiheittain poistamalla joukosta muuttujia, jotka eivät t-testin perusteella selittäneet merkittävästi työskentelyä työnantajan tiloissa. Lopulliseen malliin valikoituivat seuraavat muuttujat:

1. Kuinka tärkeää sinulle on, että voit valita, missä teet töitä?
2. Kysyn neuvoa muilta työtehtävissäni.
3. Työsuoritusarvio arvioidaan samalla tavalla, työskentelinpä missä hyvänsä.
4. Kuinka suuri osuus työstäsi on sidottu tiettyyn paikkaan?
5. Kykenen ylläpitämään työn ja muun elämän välisen tasapainon.
6. Kuinka hyvin työnantajan tarjoamat fyysiset toimitilat tukevat työtäsi?
7. Tunnen organisaatiomme monipaikkaisen työn säännöt.

Analyysi osoitti, että henkilöt, joilla on mahdollisuus vaikuttaa työn teon paikkaan, tekevät mieluiten töitä muualla kuin toimistolla. Henkilöt, jotka tarvitsevat muiden apua töissään, saapuvat varmemmin työnantajan tiloihin. Työnantajan tiloihin tullaan myös, jos koetaan, että työssä suoriutumisen arviointi riippuu työntekoon paikasta. Mikäli työnteko on sidottu tiettyyn paikkaan, se edellyttää luonnollisesti usein saapumista työnantajan toimitiloihin – tosin paikkaan sidottua työtä toteutettiin myös muualla (esim. maastotyö, asiakkaan luona toteuttava työ). Työn ja muun elämän välisen tasapainon säilyttäminen onnistuu tulosten perusteella paremmin, kun työtä tehdään enemmän muualla kuin työnantajan toimitiloissa. Työnantajan tiloihin saavutaan, kun koetaan, että tarjolla oleva fyysinen työympäristö tukee omia työtehtäviä. Lisäksi voidaan havaita, että organisaation selkeät säännöt, jotka myös tunnetaan, edesauttavat siirtymistä monipaikkaiseen työhön.

Regressioanalyysin jälkeen käytimme ryhmittelyanalyysiä analysoimaan sitä, kuinka moneen ja millaisiin ryhmiin vastaajat voitiin sijoittaa regressioanalyysissä käytettyjen muuttujien avulla. Tuloksena saatiin kolme ryhmää, joita kuvataan seuraavassa.

Ensimmäiseen ryhmään (40,7 % vastaajista, 834 henkilöä) sijoituville oli ominaista suorittaa työtehtäviään muualla kuin työnantajan tiloissa. He kokivat, että heidän suorituskykyään arvioidaan samalla tavalla riippumatta suorituspaikasta. He tunsivat monipaikkaisen työn säännöt ja kykenevät

säilyttämään työn ja muun elämän tasapainon hyvin. Valinnanvapaus työnteon paikan osalta oli myös tärkeää heille. He pyysivät työssään jonkin verran apua muilta henkilöiltä. Työnantajan tarjoamilla työtiloilla ei ollut heille erityistä merkitystä.

Toisena ryhmänä ryhmittelyanalyysissä löytyi epäyhtenäinen ryhmä (39,5 %, 809 henkilöä), johon kuului sekä työnantajan tiloissa että muualla työskenteleviä henkilöitä. Tässä ryhmässä koettiin, että työntekijän työskentelypaikka (esim. koti vai toimisto) vaikuttaa työsuorituksen arviointiin. Organisaation monipaikkaisen työn sääntöjä ei tunnettu ryhmässä kunnolla, eikä työn ja muun elämän tasapainon koettu olevan täysin kunnossa. Ryhmään kuuluu henkilöitä, joille työnteon paikan valinnanmahdollisuus oli tärkeää, mutta myös henkilöitä, joille se oli yhdentekevää. Ryhmän henkilöt eivät olleet innokkaita pyytämään neuvoa työkavereilta työtehtävissään, ja he myös kokivat työnantajan työtiloissa olevan toivomisen varaa.

Kolmantena paikannettiin ryhmä, jonka jäsenet (19,8 %, 405 henkilöä) työskentelivät työnantajan toimitiloissa. Ryhmän jäsenet suhtautuivat pääasiassa positiivisesti kaikkiin asioihin, joita heiltä kysyttiin, mutta mahdollisuus valita työn teon paikka ei ollut heille tärkeää.

Kaikki monimuuttujamenetelmät, joita käytimme analyysissämme, tuottivat samansuuntaisia tuloksia. Lähdimme tarkastelemaan aineistoa eksploratiivisella pääkomponenttianalyysillä. Sen tulokset osoittivat jo, että on olemassa tekijöitä, jotka tyypillisesti latautuvat samoille pääkomponenteille. Syventääksemme pääkomponenttianalyysin tuloksia tarkastelimme aineistoa regressioanalyysin avulla. Tällöin löysimme parhaiten työnantajan tiloissa työskentelyä kuvaavat tekijät. Näitä tekijöitä käyttäen suoritimme ryhmittelyanalyysin, joka tuotti kolme erilaista henkilöstöryhmää. Näiden ryhmien avulla voimme vastata ensimmäiseen tutkimuskysymykseemme: Onko olemassa henkilöstöryhmiä, jotka tekevät pääasiassa töitä työnantajan tiloissa, monipaikkaisissa kohteissa, tai työskentelevät tiloissa, jotka työnantajan tai työtehtävien asettamat vaatimukset määräävät?

Ryhmittelyanalyysillä määrittelimme kolme toisistaan poikkeavaa ryhmää, joita on edellä kuvattu tarkemmin. Sekä monipaikkaista työtä tekevät että työnantajan toimitiloissa työskentelevät ryhmät olivat tulosten mukaan erityisen motivoituneita. Sitä vastoin ryhmää, josta löytyi sekä monipaikkaista työtä että toimistolla suoritettavaa työtä tekeviä henkilöitä, yhdisti tyytymättömyys monista asioihin ja se, että he olivat asioista usein tietämättömiä.

Seuraavaksi pyrimme selvittämään, mitä työnantajalta edellytetään, jotta monipaikkainen työ tai työnantajan tiloissa tapahtuva työskentely olisi parhaalla mahdollisella tavalla järjestettyä. Tulokset kertovat, että monipaikkaista työtä tukevat selkeät monipaikkaisen työn ohjeet sekä mahdollisuus yhdistää työn ja muun elämän haasteet. Työnantajan tulee myös selkeästi ilmaista, että monipaikkaista työtä tekevien henkilöiden työsuoritusta arvioidaan samalla lailla kuin työnantajan toimitiloissa työtä tekevien henkilöiden suoritusta. Lisäksi monipaikkaista työnteoa edistää selkeästi kerrottu mahdollisuus valita vapaasti työnteon paikka. Jos taas henkilöitä halutaan toimistolle, keskeistä on parantaa työympäristön toimivuutta ja houkuttelevuutta.

5.3.2 Monipaikkaisen työn kypsyysyhteys työhyvinvointiin ja tuottavuuteen

Osana monipaikkaisen työn kypsyysmallin validointia selvitettiin, mikä on tunnistettujen monipaikkaisen työn osa-alueiden yhteys työntekijöiden työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Jotta malli olisi validi, tulisi eri osa-alueita kuvaavien indikaattoreiden olla yhteydessä työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Tätä tutkittiin kaikissa kymmenessä organisaatiossa toteutetulla henkilöstökyselyllä, jota varten suunniteltiin yhdenmukainen kyselylomake.

Analyysin teoreettisena viitekehyksenä oli Wesselsin ym. (2019) esittämä malli ajan ja paikan suhteen tapahtuvasta työn tuunauksesta (job crafting). Tässä tapauksessa työn tuunaus tarkoittaa sitä, että työntekijä muokkaa sitä, missä ja milloin työnsä tekee. Tämän mallin mukaan henkilökohtaiset ja organisaatioon liittyvät tekijät vaikuttavat työntekijän ratkaisuihin työnteon ajasta ja paikasta eli siihen, kuinka työntekijä hyödyntää monipaikkaisen työn mahdollisuuksia. Tällä työn ja ajan suhteen tapahtuvalla työn tuunauksella on puolestaan myönteisiä vaikutuksia yksilön ja organisaation tasolla. Yksilön tasolla vaikutuksia ovat mallin mukaan parempi motivaatio, suorituskyky ja työn ja muun elämän tasapaino. Organisaatiotasoisia vaikutuksia olivat henkilön ja työn yhteensopivuus sekä henkilöstön sitoutuminen organisaatioon.

Sovelsimme mallia niin, että osa-alueet edustivat organisaatioon liittyviä tekijöitä (muut paitsi työntekijän voimavarat) tai henkilökohtaisia tekijöitä (työntekijän voimavarat). Monipaikkaisen työn osa-alueista fyysisen ympäristön ja digitalisoituvan työn mittareina käytettiin työympäristötyytyväisyyttä (Gerdenitsch ym., 2018). Työympäristötyytyväisyyttä selvitettiin erikseen työnantajan tarjoaman fyysisen ja digitaalisen työympäristön osalta. Oletus oli, että monipaikkaisessa työssä kypsät organisaatiot pystyvät tarjoamaan työntekijöille työn vaatiman fyysisen ja digitaalisen ympäristön. Monipaikkaisen työn sääntöjen osalta mittariksi valittiin väittämä siitä, että säännöt kohtelevat henkilöstöä tasapuolisesti. Oletimme, että monipaikkaisessa työssä kypsät organisaatiot ovat ottaneet huomioon erilaiset henkilöstöryhmät ja työnteon muodot, ja ihmiset ymmärtävät perusteet mahdollisille käytäntöjen eroille. Monipaikkaisen työn johtamisen mittari on summamuuttuja viidestä väittämästä, jotka pohjautuvat tutkimuskirjallisuudessa esitettyihin johtamisen tekijöihin, jotka vaikuttavat aikaan ja paikkaan liittyvän työn muotoiluun (Wessels ym., 2019; Hyrkkänen ym., 2023). Oletimme lisäksi, että monipaikkaisen työn suhteen kypsässä organisaatiossa esihenkilöt tukevat työntekijöitä ja luottavat työntekijöihin työnteon paikasta riippumatta. Työntekijöitä arvioidaan yhdenmukaisesti, ja heillä on tasavertaiset mahdollisuudet edetä työrullaan riippumatta siitä, missä he työnsä tekevät. Myös työyhteisöä koskevan osa-alueen osalta käytettiin tutkimukseen pohjautuvia väittämiä, joista muodostettiin summamuuttuja. Wesselsin ym. (2019) mukaan työyhteisön suhtautuminen monipaikkaiseen työskentelyyn vaikuttaa siihen, kuinka työntekijät hyödyntävät mahdollisuuksia muokata työtään ajan ja paikan suhteen. Muilta osin työyhteisöä koskevat väittämät pohjautuivat sosiaalisen tuen mittariin (General Nordic Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work, Lindström ym., 2000). Oletimme, että monipaikkaisen työn kannalta kypsässä organisaatiossa on vahva työyhteisön tuki työlle. Työntekijän voimavarojen osalta tarkastelemme työntekijöiden itseohjautuvuutta kuten Hyrkkänen ym. (2022). Itseohjautuvuutta mitattiin selvittämällä työntekijän kokemaa työn autonomiaa, osaamista työssä sekä yhteenkuuluvuutta käyttämällä tiivistettyä muotoa Van den Broekin ym. (2010) työn tarpeisiin liittyvästä mittarista. Oletimme, että monipaikkaisen työn kannalta kypsässä organisaatiossa on pystytty vahvistamaan työntekijöiden itseohjautuvuutta.

Kyselyssä vaikutuksia kuvaamaan valittiin neljä vastetta. Motivaatiota mitattiin työn imun mittarin ultralyhyellä versiolla (Utrecht Work Engagement Scale, UWES-3, Schaufeli ym., 2017). Wessels ym. (2018) esittävät, että työn muotoilulla ajan ja paikan suhteen voidaan vähentää muun muassa työpaikan häiriöiden aiheuttamaan kuormitusta. Niinpä toiseksi vasteeksi valittiin Burnout Assessment Tool -menetelmän lyhyt versio (BAT-4, Schaufeli ym., 2020). Koska tuottavuutta oli mahdoton mitata objektiivisesti kohdeorganisaatioissa, tuottavuuden tarkastelu laajennettiin itsearvioituun suorituskykyyn. Suorituskykyä tarkasteltiin kahdesta näkökulmasta. Työtehtävän mukainen suorituksen mittari perustui Palvalinin ym. (2015) SmartWow-työkalun tuottavuutta käsittelevään osuuteen. Väittämät kuvaavat kokemusta omasta tavoitteiden saavuttamisesta, asiakkaiden tarpeisiin

vastaamisesta ja työn laadusta. Suoritusta työyhteisön jäsenenä eli työyhteisötaitoja mitattiin Williamsin ja Andersonin (1991) kehittämällä organisaatiokansalaisuuden mittarilla.

Työntekijöiden monipaikkaiseen työhön liittyvää työn muotoilua mitattiin Wesselsin ym. (2019) työn muotoilun mallin mukaisesti väittämällä, jotka kuvaavat työntekijän reflektointia parhaiten sopivasta työnteon paikasta ja ajasta sekä sopivan työnteon paikan valintaa. Näistä muodostettiin monipaikkaisen työn toimintatapaa kuvaava summamuuttuja.

Ensimmäinen hypoteesimme oli, että monipaikkaisen työn osa-alueiden kypsyyttä kuvaavilla kyselyn mittareilla on positiivinen yhteys monipaikkaisen työn toimintatapaan. Toisena hypoteesinamme oli, että monipaikkaisen työn toimintatavalla on puolestaan positiivinen yhteys työn imuun, työtehtävän mukaiseen suoritukseen ja suoritukseen työyhteisön jäsenenä ja negatiivinen yhteys kuormitukseen. Tutkimme myös sitä, välittykö monipaikkaisen työn osa-alueiden kypsyyks ainoastaan monipaikkaisen työn toimintatavan kautta vai onko monipaikkaisen työn osa-alueilla myös suoria vaikutuksia vastemuuttujiin.

Aineistona oli kymmenessä organisaatiossa tammi-huhtikuussa 2023 toteutetut henkilöstökyselyt. Analyysi rajattiin vastaajiin, joiden oli mahdollista tehdä monipaikkaista työtä. Edellä kuvattujen muuttujien osalta vastaajamäärät vaihtelevat 2900–3100 välillä.

Tämän osion lopussa oleva Taulukko 13 esittää monipaikkaisen työn osa-alueita kuvaavien muuttujien, monipaikkaisen työtavan ja vastemuuttujien väliset osittaiskorrelaatiot. Osittaiskorrelaatioissa on vakioitu organisaatio ja vastaajan muut taustatekijät. Korrelaatio esittää muuttujien välistä lineaarista yhteyttä. Muuttujien välillä saattaa olla epälineaaraisia yhteyksiä, jolloin yhteys on taulukossa esitettyä vahvempi. Summamuuttujien sisäistä yhtenäisyyttä tarkasteltiin Cronbachin alfa - menetelmällä, ja kaikki summamuuttujat ylittävät luotettavan mittarin kynnyksarvon ($\alpha > 0,60$). Summamuuttujien alfat on esitetty taulukon diagonaalilla.

Ensimmäinen huomio taulukosta on, että kaikkien osa-alueiden välillä on tilastollisesti merkitsevät yhteydet sosioteknisen teorian mukaisesti. Eri osa-alueet muodostavat siis systeemin, jonka eri osat ovat yhteydessä toisiinsa. Erityisen vahvoja ovat johtamisen, työyhteisön ja työntekijän voimavarojen yhteydet toisiinsa. Tulkitsemme tästä, että johtamisen rooli on monipaikkaisessa työssä merkittävä työyhteisön toimivuuden mahdollistaja. Johtaminen tukee merkittävästi työntekijän voimavaroja ja monipaikkaisen työn vaatimaa itseohjautuvuutta. Myös johtamisen yhteys monipaikkaisen työn sääntöihin on selkeä. Esihenkilöiden toiminnan voi tulkita välittäjäksi henkilöstön kokemalle monipaikkaisen työn sääntöjen tasa-arvoisuudelle.

Kaikilla osa-alueilla on tilastollisesti merkitsevä yhteys monipaikkaiseen työtapaan. Osa-alueista vahvin yhteys on työntekijän voimavaroilla (0,326). Kun työntekijän itseohjautuvuus on vahvaa, hän hyödyntää monipaikkaisen työn mahdollisuuksia työnteon ajan ja paikan ratkaisuihinsa. Vaikka osa-alueista erityisesti fyysinen työympäristö on tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä monipaikkaiseen työtapaan, tämä yhteys on kuitenkin heikko (0,090). Selitys saattaa olla siinä, että fyysisen työympäristön mittari tarkastelee kokemusta työnantajan tilojen toimivuudesta. Jos henkilö kokee työnantajan tilat toimimattomiksi työtehtävään, ja monipaikkainen työ on mahdollista, hän nimenomaan valitsee tähän työtehtävään muun työnteon paikan kuin työnantajan tilan. Tällä perusteella yhteys työnantajan fyysisen työympäristön koetun toimivuuden ja monipaikkaisen toimintavan välillä voisi olla jopa negatiivinen.

Monipaikkaisen työn toimintatavoilla on positiivinen yhteys työntekijän työn imuun (0,175) ja negatiivinen yhteys uupumukseen (-0,170). Vaikka korrelaatiot ovat suuren aineiston ansiosta tilastollisesti erittäin merkitseviä, ne eivät ole erityisen vahvoja. Tämä kuvastaa sitä, että työntekijöiden työhyvinvointi muodostuu pääosin muista tekijöistä kuin monipaikkaisesta työskentelytavasta.

Myös yhteys vastaajan tehtävän mukaiseen työsuoritukseen on tilastollisesti merkitsevä, mutta ei erityisen merkittävä (0,106). Työyhteisötaidot ovat vastemuuttujista kaikkein vahvimmin yhteydessä monipaikkaiseen työhön (0,176). Syy-seuraussuhde monipaikkaisen työn toimintatavan ja työyhteisötaitojen välillä saattaa olla osin käänteinen. Kun työyhteisötaidot ovat vahvat, työntekijä miettii työnteolle sopivaa paikkaa ja tekee valintoja ottaen monipuolisemmin huomioon työn ja työyhteisön tarpeita sen sijaan, että pohtimatta valitsisi työnteon paikakseen vain kodin tai työnantajan tilat.

Monipaikkaisen työn osa-alueita kuvaavien muuttujien korrelaatiot vastemuuttujiin olivat työhyvinvoinnin (työn imu ja työuupumus) sekä työyhteisötaitojen osalta tilastollisesti merkitseviä ja oletusten mukaisia. Osa-alueiden yhteys työtehtävän mukaiseen suoritukseen oli poikkeus. Digitaalisen työympäristön, monipaikkaisen työn sääntöjen ja johtamisen yhteys ei ole merkitsevä, ja työyhteisön osalta tilastollisesti merkitsevä yhteys on käytännössä merkityksetön. Fyysisen työympäristön yhteys tehtävänmukaiseen suoritukseen on jopa negatiivinen (-0,048). Ainoastaan työntekijän voimavaroilla on positiivinen tilastollisesti merkitsevä yhteys tehtävänmukaiseen suoritukseen (0,196). Selitys sille, että tehtävän mukaisen suorituksen yhteys on heikko, johtuu nähdäksemme pitkälti käytetystä suorituksen mittarista. Subjektiiiviseen oman suorituksen arviointiin saattaa vaikuttaa niin sanottu itsensä korostamisen harha (engl. self-enhancement bias), eikä mittari ole siten erityisen luotettava kuvaamaan todellista suoritusta.

Mahdollisuus muotoilla työtä ajan ja paikan suhteen näytti välittävän voimavarojen ja vastemuuttujien välistä yhteyttä vain osittain. Useimmat osa-alueita kuvaavien muuttujien yhteydet vastemuuttujiin olivat vahvempia kuin monipaikkaisen työn toimintatavan yhteydet. Erityisen vahva on työntekijän voimavarojen yhteys työn imuun (0,469), työuupumukseen (-0,485) ja työyhteisötaitoihin (0,393). Nämä korrelaatiokerrointen arvot ylittävät selvästi monipaikkaisen työtavan korrelaatiot samoihin vastemuuttujiin. On hyvin ymmärrettävää, että työntekijän voimavaroja kuvaavaa itseohjautuvuus tukee laajasti hyvinvointia ja suorituskykyä. Myös työyhteisön toimivuudella ja omilla työyhteisötaidoilla on ymmärrettävästi vahva yhteys (0,630) – mittaavathan ne oikeastaan saman kolikon kahta puolta – työyhteisön yleistä toimivuutta ja työntekijän omaa toimintaa työyhteisössä.

Korrelaatioihin perustuva johtopäätös monipaikkaisen työn kypsyyssmallin validiteetin kannalta on, että monipaikkaisen työn osa-alueet ovat yhteydessä ihmisten monipaikkaisen työn toimintatapoihin ja nämä toimintatavat ovat yhteydessä työntekijöiden työhyvinvointiin ja työsuoritukseen. Osa-alueet kuvaavat osin yleisestikin piirteitä, joilla on yhteys työhyvinvointiin ja suorituskykyyn, vaikka monipaikkaisen työn mahdollisuutta ei olisi.

Kerätty laaja kyselyaineisto mahdollistaisi tutkimuksen syventämisen tarkastelemalla eri osa-alueiden välisiä yhteyksiä esimerkiksi rakenneyhtälömallinnuksella. Tätä ei asetettu tämän tutkimushankkeen aikaiseksi tutkimuksen tavoitteeksi.

Keskeisimpänä rajoitteena voidaan pitää sitä, että syy-yhteyksiä ei poikkileikkaustiedolla voitu tarkastella. Yleisen objektiivisen työsuorituksen mittarin puuttuessa tehtävän mukaista työsuoritusta mitattiin subjektiivisella mittarilla, joka näytti osoittautuvan herkäksi meille ihmisille tyypilliselle vääristyneen myönteiselle omakuvalla kyvyistämme ja suorituksestamme. Koska objektiivista tuottavuuden mittaria ei ole yleensä mahdollista käyttää, subjektiiviseen suorituskyvyn arviointiin tulisi hakea vaihtoehtoinen ratkaisu. Näihin puutteisiin tulisi kiinnittää huomiota mahdollisissa jatkotutkimuksissa.

Taulukko 13. Monipaikkaisen työn osa-alueita kuvaavien muuttujien, monipaikkaisen työtavan ja vastemuuttujien väliset osittaiskorrelaatiot

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1. Fyysinen työympäristö	–	
2. Digitalisoituva työ	.271***	–
3. Monipaikkaisen työn säännöt	.179***	.238***	–		.	.	.		–		.
4. Johtaminen	.207***	.315***	.381***	($\alpha = 0.81$)
5. Työyhteisö	.236***	.313***	.307***	.467***	($\alpha = 0.88$)
6. Työntekijän voimavarat	.318***	.382***	.320***	.431***	.630***	($\alpha = 0.67$)		.		.	.
7. Monipaikkainen työtapa	.090*	.238***	.151***	.239***	.215***	.326***	($\alpha = 0.64$)				.
8. Työn imu	.148***	.209***	.194***	.266***	.361***	.469***	.175***	($\alpha = 0.81$)		.	
9. Uupumus työssä	-.173***	-.226***	-.192***	-.273***	-.326***	-.485***	-.170***	-.456***	($\alpha = 0.69$)		
10. Työtehtävän mukainen suoritus	-.048***	.020	-.023	.008	.071***	.196***	.106***	.227***	-.177***	($\alpha = 0.80$)	.
11. Työyhteisötaidot	.128***	.174***	.192***	.280***	.502***	.393***	.176***	.265***	-.190***	.173***	($\alpha = 0.81$)

*** $p < 0.001$ * $p < 0.05$

Osittaiskorrelaatiossa on vakioitu organisaatio, työntekijän työrooli (ydintehtävä, tukitehtävät, esihenkilö), sukupuoli, ikäryhmä sekä työnantajan palveluksessa olon aika.

6. Johtopäätökset ja suositukset

6.1 Pohdintaa ja päätelmiä keskeisistä tuloksista

Tutkimushankkeen päätavoitteena oli parantaa työpaikkojen valmiuksia monipaikkaisen työn tietoperustaiseen kehittämiseen ja johtamiseen. Tätä tehtävää toteuttaaksemme asetimme kolme alatavoitetta, jotka liittyivät

- mallin luomiseen organisaation valmiuksien ja kehittämistarpeiden arviointiin monipaikkaisen työn kannalta sen osoittamiseen, miten monipaikkaisen työn kypsyydet ovat yhteydessä työhyvinvointiin ja tuottavuuteen
- tiedon ja ymmärryksen luomiseen monipaikkaisen työn toimivista käytännöistä ja niitä edistävästä tekijöistä, sekä
- monipaikkaisen työn työntekijäkokemuksen kuvaamiseen erilaisten työntekijäryhmien osalta.

Tutkimuksen keskeisenä tuotoksena kehitettiin ja julkaistiin monipaikkaisen työn valmiuksien arviointimalli, jota testattiin kymmenessä osallistujaorganisaatiossa. Arviointimalli on avoimesti kaikkien asiasta kiinnostuneiden hyödynnettävissä osoitteessa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-1616-8>.

Mallia käyttäneissä organisaatioissa sen hyötynä nähtiin havahtuminen monipaikkaisen työn todelliseen tilanteeseen. Useissa organisaatioissa etätöyön periaatteita oli mietitty ja ohjeistuksia kuvattu, mutta toivottujen toimintatapojen jalkautus ei ollut edennyt riittävästi käytäntöön. Toinen yleinen havainto oli, että monista monipaikkaiseen työhön liittyvistä kehitystoimista huolimatta kehittämiseltä puuttui yhteinen, organisaation päämääriin ja strategian toteutumiseen tähtäävä suunta. Kolmanneksi havaittiin, että keskustelua oli käyty erillään organisaation perustoiminnasta ja lähinnä kehittämisammattilaisten kesken. Organisaatioissa tiedostettiin, että keskustelua työn teon aikaan ja paikkaan liittyvistä toimintavoista tulisi laajentaa ja ottaa mukaan uusia osapuolia. Arvioinnin yhteydessä käytävä yhteinen keskustelu koettiin tilannetta selkeyttävänä.

Etätöystä eteenpäin -oppaan ja kypsyysmallin runsaat latauskerrat kertovat suomalaisen työelämän suuresta kiinnostuksesta ja tarpeesta monipaikkaisen työn kehittämiseen. Opas on ollut selvästi suosituin viime vuosina Aalto yliopiston julkaisualustalla julkaistu raportti. Vaikka tilastot eivät suoraan kerro mallin käytöstä organisaatioissa, voidaan arvioida, että se on myös otettu käyttöön useissa organisaatioissa. Myös muualta on saatu havaintoja mallin systemaattisen käytön laajenemisesta hankkeen ulkopuolisiin organisaatioihin. Sellaisillakin työpaikoilla, jotka eivät syystä tai toisesta päädy toteuttamaan valmiuksien arviointia kokonaisuudessaan, voidaan mallista ja sitä tukevasta oppaasta saada tietoa, inspiraatiota ja esimerkkejä monipaikkaisen työn kehittämiseen ja esimerkiksi teemasta keskustelemiseen työyhteisöissä.

Monipaikkaisen työn johtaminen ja kehittäminen vaatii tuekseen työpaikan tavoitteita tukevia käytäntöjä ja toimenpiteitä organisaation eri tasoilla. Tässä loppuraportissa ja hankkeen toimesta aiemmin julkaistussa oppaassa (Eskelinen ym., 2024) on kuvattu, miten työpaikoilla on otettu haltuun monipaikkaista työtä ja ratkottu siihen liittyviä kysymyksiä. Keskeisenä nousevat esille tarpeet ylläpitää yhteisöllisyyttä, sopia monipaikkaisen työn tekemisen tavoista ja periaatteista tiimeissä ja työryhmissä, tukea ja kehittää eteenpäin digitaalista työn tekemisen tapaa, sekä tukea työntekijöiden voimavarojen ja kuormitustekijöiden tasapainon säilyttämistä. Monipaikkainen työ muuttaa myös johtajien ja esihenkilöiden työtä ja siihen kohdistuvia tarpeita.

Käytännöt kuvautuivat aineistossamme ajassa muuttuvina ja kehittyvinä, osin toimiala- ja organisaatio- tai ryhmäkohtaisina ja myös tilannesidonnaisina. Tulosten pohjalta teimme havainnon, että käytäntöjen sisältö ei ole välttämättä yhtä olennaista kuin se, että tarve toimintatapojen kehittämiseksi ensinnäkin tunnustetaan, ja toiseksi löydetään tai kehitetään kuhunkin tilanteeseen ja tarpeeseen sopiva tapa toimia.

Työpaikan tavoitteita tukevien ja toisaalta kuhunkin tilanteeseen ja kullekin yhteisölle sopivien toimintamallien löytäminen ja kehittäminen näyttää rakentuvan useamman peruspilarin varaan. Se edellyttää riittävän hyvää ja jaettua ymmärrystä sekä organisaation ja että kunkin työntekijän ja tiimin työn tavoitteista. Avoin ja vuorovaikutteinen toimintakulttuuri tukee ensinnäkin käytäntöjen kehittämistä ja toisaalta niiden vastaamista erilaisiin tarpeisiin. Osallistava ja matalahierarkkinen kulttuuri auttaa kehittämään ja räätälöimään aidosti arkea tukevia, hyväksytyjä ja käyttöön tulevia toimintamalleja. Tämän lisäksi työpaikoilla tarvitaan myös riittävän yhtenäistä ja selkeää johtamista ja päätöksentekoa. Näin ehkäistään esimerkiksi epätasa-arvoisuuden kokemuksia, joita voi syntyä, jos linjaukset eri puolilla organisaatiota eroavat liikaa toisistaan.

Työhyvinvoinnin kannalta työntekijöiden autonomiaa lisäävä monipaikkaisuus näyttää tulosten perusteella tarjoavan monenlaisia myönteisiä mahdollisuuksia ja voimavaroja. Olennaisimpina hyötyinä tulevat esille esimerkiksi paremmat mahdollisuudet sovittaa yhteen työtä ja muun elämän vaatimuksia. Kokonaiskuormitus voi vähentyä, kun toimistolle ei tarvitse matkustaa joka päivä tai työmatka-ajoissa on enemmän valinnanmahdollisuuksia. Mahdollisuus suorittaa esimerkiksi keskittymistä vaativaa työtä mahdollisimman häiriöttömässä ympäristössä kohtuullistaa työn kuormitusta ja tukee työn laatua ja tuloksellisuutta. Nämä havainnot tukevat aikaisempien tutkimusten (ks. esim. Charalampous ym., 2019) havaintoa siitä, että monipaikkaisuuden keskeinen hyöty kytkeytyy autonomian lisääntymiseen, jota työntekijät voivat käyttää sekä oman työhyvinvointinsa että työn tuloksellisuuden vahvistamiseen.

Työhyvinvoinnin kannalta ongelmallisena monipaikkaisen työn piirteenä voidaan nostaa esille sen vaikutukset yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemuksiin. Haasteet näyttävät liittyvän vahvimmin tilanteisiin, joissa yhteisöllisyyttä ei omassa tiimissä tai työkontekstissa koeta luontevasti muodostuvan virtuaalisesti toimittaessa, tai monipaikkaisen työn käytännöt ovat ylipäätään epämääräisiä tai niitä ei tunneta. Yhteyden ylläpitäminen muihin tilanteessa, jossa työtä tehdään paljon eri paikoista käsin, vaatii työntekijältä aktiivisuutta, jonka tarvetta ei välttämättä ole vielä täysin tiedostettu. Tilanne on vaatinut myös esihenkilöiltä paljon panostusta: he kuvaavat roolinsa muuttuneen entistä vahvemmin vuorovaikutuksen fasilitaattoreiksi.

Kuten todettua, työn voimakkaasti lisääntynyt ja laajamittainen monipaikkaisuus on monille työntekijöille ja työpaikoille verrattain uusi asia. Osa monipaikkaisuuteen liitetystä työhyvinvointihaasteista vaikuttaa ainakin osittain liittyvän osaamisen ja toimintamallien kehittymättömyyteen. Esi-

merkiksi toimitilaratkaisut eivät useinkaan palvele monipaikkaisen työn tarpeita vielä kovinkaan hyvin, ja työpaikkojen käytännöissä ja ohjeistuksissa on edelleen kehitettävää monipaikkaisuuden näkökulmasta katsottuna.

Monipaikkaisen työn johtamisen ja erityisesti lähiesihenkilötyön näkökulmasta vuorovaikutukseen liittyvät kysymykset korostuvat vahvasti tuloksissa. Tulokset toimivaa monipaikkaisuutta tukevasta johtamisesta ovat yllättävänkin samankaltaisia sekä johtajien että työntekijöiden näkemyksiä tarkasteltaessa. Monipaikkaisen työn toimivuuden nähdään edellyttävän esihenkilöiltä tietoista toimintaa työyhteisön avointen ja vuorovaikutteisten käytäntöjen rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi. Vuorovaikutusosaaminen ja vuorovaikutteiset käytännöt näyttäytyvätkin keskeisinä tekijöinä monipaikkaisen työn lähijohtamisessa. Vuorovaikutuksellisuus nousee esiin esimerkiksi tapaamisten suunnitteluna ja fasilitointina, esihenkilön tavoitettavuutena ja lähestyttävyytenä sekä työntekijöiden yksilöllisenä huomioimisena. Myös keskinäisen luottamuksen rooli korostuu.

Vuorovaikutuksellisten kysymysten korostuminen monipaikkaisen työn johtamisessa saattaa ainakin osittain selittyä Contrerasin ym., (2020) tekemällä havainnolla, että digitaalisessa työympäristössä toimittaessa johtajan tehtävistä asioiden johtaminen (management) on suhteellisen helppoa, mutta ihmisten johtaminen (leadership) huomattavasti vaikeampaa. Monipaikkainen työ vaatiikin näiden uudenlaista yhdistämistä. Tämä näkyy tuloksissa esimerkiksi digitaalisen työskentelyn toimintatapojen luomisena, johon liittyy esimerkiksi sekä hyödynnettävien työkalujen valinta että digitaalisen työympäristön toimintaetiketti. Vuorovaikutuksellisuuden korostumiseen voi vaikuttaa myös se, että erityisesti tietotyössä (johon iso osa monipaikkaisesta työstä laajasti määriteltynä sisältyy) sekä asioiden että ihmisten johtaminen on ylipäätään luonteeltaan vuorovaikutteista toimintaa. Eri paikoissa työskentelyn yleistyessä vuorovaikutuksen toteutumiseen ja toteutusmuotoihin joudutaan kiinnittämään enemmän tietoista huomiota kuin fyysisesti samassa paikassa työskennellessä.

Kyselyaineiston analyysin tulokset vahvistivat hankkeessa laaditun monipaikkaisen työn valmiuksien arviointimallin validiteettia. Mallin osatekijät olivat yhteydessä toisiinsa, ja selittivät vastemuutuja, kuten työhyvinvointia ja uupumusta. Ne ovat siis olennaisia tekijöitä, kun halutaan kehittää työntekijöiden hyvinvointia ja tuottavuutta tukevia työoloja. Osa-alueista vahvin yhteys tulomuutujiin oli työntekijän voimavaroilla. Myös työntekijän itseohjautuvuus nousi esille keskeisenä mahdollistavana tekijänä. Tulokset toivat selvästi esille, että kun työntekijän itseohjautuvuus on vahvaa, hän hyödyntää monipaikkaisen työn mahdollisuuksia työnteon ajan ja paikan ratkaisuisaan. Monipaikkaisen työn mallin osatekijät eivät olleet kuitenkaan selkeästi yhteydessä itsearvioituun työssä suoriutumiseen, mikä liittyyneen kyselyssä käytettyyn tapaan mitata suoriutumista itsearvioinnilla.

Kyselyn tuloksista tuli esille, että monipaikkaisen työn tekeminen ylipäänsä oli yhteydessä parempaan työhyvinvoinnin kokemukseen ja vähäisempään uupumiseen. Havainto vahvistaa laadullisestakin aineistoista tehtyä tulkintaa siitä, että mahdollisuus valita työn teon paikka voi toimia voimavarana hyvinvoinnin säilyttämiselle, ja myös niin sanottuna puskurina työn vaatimusten haitallisia vaikutuksia vastaan. Toisaalta kyselyssä oli muita taustatekijöitä, jotka selittivät koettua työhyvinvointia monipaikkaista työtappaa vahvemmin.

Tutkimuksessa tunnistettiin laajaa henkilöstökyselyaineistoa analysoimalla kolme monipaikkaisen työn tottumusten ja kokemusten perusteella toisistaan eroavaa työntekijäryhmää. Yhtenä ryhmänä erottui paljon monipaikkaista työtä tekevä, tilanteensa tasapainoiseksi kokeva ryhmä, joka tunsi hyvin työpaikkansa säännöt ja periaatteet monipaikkaiseen työhön liittyen ja koki, että työntekijöiden työsuoritusta arvioidaan samalla tavalla työnteon paikasta riippumatta. Toisaalta tunnistettiin myös varsin tyytyväinen ryhmä, joka teki työtä lähes täysin työnantajan tiloissa, eikä juuri

kaivannut valinnanmahdollisuuksia työn teon paikan suhteen. Kolmatta ryhmää vaikutti yhdistävän enemmänkin kokemus siitä, että monipaikkainen työ ei omalla työpaikalla ole riittävän selkeästi järjestettyä, kuin oma etä- tai lähityön tekemisen osuus. Ryhmää leimasi myös tietynlainen yleisempi kriittisyys työntönteon olosuhteita kohtaan. Ryhmien tunnistaminen osoittaa, että omaan työhön ja työtilanteeseen voidaan olla varsin tyytyväisiä, tehtiin työtä sitten moni- tai yksipaikkaisesti, kunhan organisaation käytäntöjen koetaan tukevan omaa työtä ja tilannetta riittävästi ja toimintamallit koetaan selkeiksi ja tasapuolisiksi.

6.2 Suositukset työelämän ja johtamisen kehittämiseen

Tutkimuksen tulokset tukevat havaintoa siitä, että monipaikkainen työ vaatii tuekseen laaja-alaista johtamiskulttuurin muutosta, jossa sekä ylimmän johdon strateginen rooli että operatiivisen tason esihenkilötyö ovat ratkaisevassa asemassa. Ylimmän johdon tehtävänä on luoda organisaation strategian mukainen kehys, jossa monipaikkaisen työn käytännöt ja tavoitteet linjataan selkeästi. Tämä tarkoittaa, että monipaikkainen työ on integroitava osaksi organisaation pitkän aikavälin suunnittelua, eikä sitä saa nähdä vain väliaikaisena tai poikkeuksellisena työmuotona. Johdon on varmistettava, että monipaikkainen työ on tasavertainen vaihtoehto ja tukee organisaation kehitystä, työn tuottavuutta ja työntekijöiden hyvinvointia.

Ylin johto vastaa siitä, että organisaation eri toiminnot, kuten henkilöstöhallinto, tietohallinto ja kiinteistöpalvelut, tukevat monipaikkaisen työn strategiaa. Tämä edellyttää myös selkeitä linjauksia työskentelymalleista ja yhteisistä pelisäännöistä, joihin koko organisaatio johtoa myöten sitoutuu. Linjausten ja pelisääntöjen toimivuutta tulee aktiivisesti seurata. Jatkuvan seurannan avulla arvioidaan, miten monipaikkainen työ vaikuttaa tuottavuuteen ja työhyvinvointiin, ja tarpeen tullen kehitetään mallia edelleen yhteistyössä henkilöstön ja esihenkilöiden kanssa.

Esihenkilöillä on keskeinen rooli tiiminsä yhteisöllisyyden ja luottamuksen rakentamisessa. Heidän tehtävänsä on huolehtia siitä, että jokainen tiimin jäsen kokee olevansa osa yhteisöä, tehdäänpä työtä sitten etänä tai lähityönä. Esihenkilön rooli on tukea työntekijää tulosten aikaansaamisessa mutta nyt myös enenevässä määrin siinä, miten työtä tehdään: varmistetaan lisääntyneen etätyön arjessa työssä jaksaminen, ergonomia ja yhteisölliset työtavat (esim. Bordi ym. 2024; Larjovuori ym. 2023).

Johdon ja esihenkilöiden yhteinen tehtävä on varmistaa koko organisaation yhteishenki ja kokemus yhteisestä suunnasta. Säännölliset tapaamiset ja selkeät toimintatavat edistävät avoimuutta ja auttavat rakentamaan yhtenäistä kulttuuria. Luottamus ja avoin viestintä ovat erityisen tärkeitä monipaikkaisessa työssä, sillä ilman niitä vuorovaikutus saattaa kärsiä, mikä voi johtaa erillisyyden ja ulkopuolisuuden tunteisiin ja korkeaan vaihtuvuuteen. Lisäksi on tärkeää, että esihenkilöt saavat johdolta selkeän tuen ja ohjeistukset, jotta he eivät uuvu ja jää yksin kuormittavassa monipaikkaisen johtamisen arjessa.

Voidaan arvioida, että suomalainen työelämä on selvinnyt kohtuullisen hyvin pandemian aikaisesta shokista ja sen mukanaan tuomista pysyvistä työn muutoksista. Menneeseen ei ole paluuta ja jokaisen organisaation kannattaakin kehittää valmiuksiaan sopeutua toimintaympäristön jatkuvaan muutokseen. Teknologian nopea kehitys, tekoälyn laaja hyödyntäminen, työvoiman ikääntyminen ja ilmastonmuutoksen mukanaan tuomat vaatimukset muovaavat työelämän rakenteita ja luovat työelämään uusia ratkaistavia kysymyksiä liittyen muun muassa työvoiman ja osaamisen saatavuuteen,

työn merkityksellisyyteen ja yhteisöllisyyteen, työntekijöiden terveyteen, hyvinvointiin ja jaksamiseen, sekä ekologiseen kestävyys. Näiden haasteiden ratkaisemiseksi tarvitaan selkeitä tavoitteita ja toimenpiteitä työnantajilta, työntekijöiltä, lainsäätäjiltä ja työmarkkinajärjestöiltä.

Työnantajat ovat keskeisessä roolissa työn tuottavuuden ylläpitämisessä ja parantamisessa. Heidän tulee investoida tärkeimmän tuotannon tekijänsä eli työntekijöiden jatkuvaan osaamisen kehittämiseen, kuten laaja-alaisiin digitaalisiin kompetensseihin, tulevaisuuden osaamistarpeisiin vastaamiseksi. Työntekijöiden autonomian lisääntyminen on tasapainottanut työelämän valta-asetelmia. Tämä ohjaa työnantajia uudistamaan johtamiskäytäntöjään, kirkastamaan organisaationsa suuntaa ja yhteisön merkitystä. Tämän päivän työnantajat ovat sisäistäneet hyvin sen, että työntekijöiden hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen panostaminen maksaa itsensä takaisin parempana tuottavuutena.

Työntekijät ovat myös monelta osin uuden edessä. Lisääntynyt etätö korostaa työntekijän valtaa määrittää työntekemisen paikka, mutta myös vastuuta oman jaksamisen ja osaamisen ylläpidosta ja kehittämisestä. Vaikka työnantaja kantaa näistä asioista päävastuun, luo etätöön painottuva arki jaksamisen ja osaamisen ylläpidolle erilaiset puitteet, kun vierellä ei fyysisesti istu kollegoita tai esihenkilöä tukemassa tai kirittämässä. Yhteyden luomiseen, kannustamiseen, palautteen antamiseen ja tukemiseen on opeteltava uusia teknologiavälitteisiä tapoja. Henkisen hyvinvoinnin merkitys korostuu, ja työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen on tärkeää. Rutiinitöiden automatisoituessa on perusteltua olettaa, että yhteiskehittämisen, ideoinnin ja innovoinnin merkitys ihmisten tekemässä työssä kasvaa. Siksi henkilöstön osaamis- ja taitopohjan laajentamisessa kannattaa keskittyä substanssi- ja teknologiaosaamisen lisäksi yhteisö- ja vuorovaikutustaitojen kehittämiseen.

Ainut mikä on varmaa, on muutos. **Suomalainen työelämä** tarvitsee uusia avauksia ja yhdessä kehittämisen asennetta niin työpaikoilla kuin koko yhteiskunnassa. Suomalaisella työelämällä on hyvät valmiudet monipaikkaistuvan työn muutosallan hyödyntämiseen, kun hyväksymme ilmiön pysyvän ja kokonaisvaltaisen luonteen. Muun muassa tekoälyn, ilmastonmuutoksen ja työelämän ikärakenteen murroksen mukanaan tuomat muutokset ovat merkittäviä, ja niihin varautuminen on kriittistä Suomen kilpailukyvyyn ja työn tuottavuuden kannalta.

6.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimustarpeet

Tutkimus näyttää osuneen työelämän tarpeeseen. Tutkimuksen tuottama opas *Etätystä eteenpäin* on ollut veloituksetta jakelussa Aallon julkaisuarkistossa. Tilastot kertovat suomalaisen työelämän kiinnostuksesta monipaikkaisen työn kehittämiseen. Julkaisupäivästä 18.1.2024 alkaen 9.10.2024 mennessä jaksolla opasta on katseltu arkistossa 1809 kertaa. Opas on ollut selvästi suosituin viime vuosina Aallossa julkaistu raportti. Kypsyysmallin indikaattorit on ladattu 363 kertaa, arviointityökalu 272 kertaa ja arvioinnin ohjauksen kuvaus 172 kertaa. Käyntitilastot eivät kerro tarkkaa tietoa mallin käytöstä organisaatioissa, mutta luvuista voi päätellä, että vähintään kymmenissä organisaatioissa on tutustuttu siihen seikkaperäisesti.

Tutkimustulosten merkitystä vahvistaa se, että ne perustuvat varsin laajaan otokseen, sillä kyselyyn vastasi yli 3500 työntekijää kymmenestä eri organisaatiosta. Kyselyn vastausasteet olivat monissa organisaatioissa varsin hyviä, mikä lisää aineiston luotettavuutta. Myös laadullinen haastatteluaineisto on laaja, ja kattaa ammattilaisten ja johdon näkemyksiä lukuisista eri rooleista käsin (esim. yleisjohto, henkilöstöjohtaminen, tilakehitys, projektijohtaminen, työkyky).

Tutkimustulosten hyödynnettävyyttä parantaa tutkimuksen monimenetelmällisyys, joka mahdollisti yhtäältä eri tekijöiden painoarvojen ja keskinäisten yhteyksien selvittämisen kvantitatiivisilla

menetelmillä ja toisaalta tulosten selittämisen, laajentamisen ja taustoittamisen laadullisen aineiston avulla. Kaikkiaan laaja ja useilla eri menetelmillä koottu aineisto ja sen tulkinta luo hyvän pohjan syvällisen ymmärryksen luomiselle ja teeman edelleen kehittämiseksi organisaatioissa.

Tulosten arvoa vahvistaa, että kvantitatiivisen kyselytutkimuksen analyysi ja kvalitatiivinen tutkimus työpaikkojen käytännöistä ja johdon ja työntekijöiden kokemuksista tukevat toisiaan. Esimerkiksi yhteisten monipaikkaista työtä koskevien pelisääntöjen ja näkemysten tärkeys tuli esille molemmissa aineistoissa.

Tulosten yleistettävyyteen vaikuttaa se, että tutkimus tehtiin pääosin julkisissa organisaatioissa ja kaikki osallistuneet työpaikat olivat henkilöstömäärältään varsin suuria. Tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa on todennäköisesti ollut keskimääräistä suomalaista työpaikkaa paremmat resurssit ja valmiudet kehittämiseen ja ennakointiin. Kuten kehittämishankkeissa käytännössä aina, osallistuneilla työpaikoilla on todennäköisesti ollut myös keskimääräistä vahvempi intressi ja motivaatio hankkeen teeman, tässä tapauksessa monipaikkaisen työn kehittämiseen. Esimerkiksi pienissä yrityksissä voivat korostua toisentyypiset asiat, ja toisaalta osalle työpaikoista teema ei välttämättä näyttäytyä asiana, jonka kehittämiseen oltaisiin halukkaita erityisesti panostamaan.

Kyselyn jakelumenetelmät olivat eri organisaatioissa erilaisia (esim. suora sähköpostikutsu, kehoitus osallistumiseen intranetissä). Mahdollisesti osittain tähän liittyen myös vastausasteet vaihtelivat paljon organisaatioiden välillä. Niiden työpaikkojen osalta, joissa vastaamisaktiivisuus oli alhainen, on voinut tapahtua enemmän myös vastaajien valikoitumista. Tämän mahdollista vaikutusta tuloksiin on kuitenkin hankala arvioida tarkemmin.

Tutkimuksessa tunnistettiin monipaikkaisen työn käytäntöjen (esim. asioista sopiminen tiimeissä) ja johtamisen yhteyksiä muun muassa työhyvinvointiin ja itsearvioituun suoriutumiseen. Koska kyseessä oli poikkileikkaustutkimus, tekijöiden välillä ei tämän tutkimuksen perusteella kuitenkaan voida osoittaa ajallista kausaliteettia (esim. että tiimeissä, joissa sopimisen käytännöt kehittyvät vuoden aikana, myös työhyvinvointi kasvaisi tämän myötä). Tämä vaatisi useampia mittauksia eri ajan-kohtina, ja voisi olla tärkeä ja hedelmällinen kohde jatkotutkimukselle. Tässä tutkimuksessa jo kerätty laaja kyselyaineisto mahdollistaisi tutkimuksen syventämisen koskemaan eri osa-alueiden välisiä yhteyksiä esimerkiksi rakenneyhtälömallinnuksella.

Yhteisöllisyys ja ylipäänsä työn sosiaalinen ja vuorovaikutuksellinen ulottuvuus monipaikkaisessa työssä tulevat tutkimuksen tuloksissa vahvasti esille asiana, joka vaatii huomiota ja kehittämistä. Tutkimustietoa esimerkiksi yhteisöllisyyden kokemuksen syntymisestä ja ylläpitämisestä monipaikkaisessa työssä tarvitaan edelleen lisää. Miten toimitaan esimerkiksi niissä organisaatioissa, joissa monipaikkaisuuden ei koeta heikentäneen yhteisöllisyyttä?

Vaikka yksittäisten yritysten toimenpiteet työnantajan tiloissa työskentelyn lisäämiseksi ovat saaneet viime aikoina paljon mediahuomiota, voidaan arvioida, että monipaikkaisuuden ja teknologiavälitteisen yhteistyön elementti ei ole katoamassa tai merkittävästi vähentymässä työelämästä. Siksi tutkimus- ja kehittämispanoksia tarvitaan teknologiavälitteisen yhteistyön sujuvuuden, laadun ja palkitsevuuden lisäämiseksi. Millaiset tekijät vahvistavat esimerkiksi innovointia, oppimista ja kohtaamisen tuottamaa mielihyvää ja sosiaalista tukea digitaalisesti välittyneessä yhteistyössä?

Kuten edellä on todettu, tutkimus vahvasti monia jo aiemmin paikannettuja työnteon paikan autonomisemman valinnan hyötyjä (autonomian ja hallinnan kokemus, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, kokonaiskuormituksen pienentyminen) ja toisaalta myös haittatekijöitä (irralisuus, yksinäisyys, rajaamisvaikeudet ja informaatiokuormitus). Lisätutkimusta tarvittaisiin esimerkiksi siitä, miten työpaikoilla voitaisiin vielä paremmin tunnistaa ja ennaltaehkäistä esimerkiksi runsaasti

etätyötä tekevien hyvinvointiriskejä. Lisäksi työntekijöiden omat ja yhteisölliset keinot hyvinvointinsa ylläpitämiseen ja kuormituksen tasapainottamiseen ovat tärkeä jatkotutkimuksen kohde.

Aiempiä viimeaikaisia tutkimuksia ja selvityksiä mukailleen, nuoret ja vähemmän työkokemusta omaavat työntekijät tulivat tutkimuksen haastatteluaineiston perusteella esille ryhmänä, jonka hyvinvointi ja ylipäänsä työelämään ja työorganisaatioihin kiinnittyminen herätti jonkin verran huolta. Lisätutkimus erityisesti nuorten työntekijöiden hyvinvoinnista ja sitä tukevista käytännöistä ja toimenpiteistä monipaikkaisen työn kontekstissa olisi arvokasta.

Hankkeessa kerättiin yksityiskohtaista, laadullista tietoa monipaikkaisen työn johtamisen painopisteistä, haasteista ja käytännöistä tekemällä yhteensä 40 johdon, esihenkilöiden ja asiantuntijoiden yksilö- ja ryhmähaastattelua, joissa kuultiin kaikkiaan noin 70 johtajaa tai asiantuntijaa. Työntekijöiden näkemystä tutkittiin laajan, kyselyn ja sen avoimien vastausten kautta. Mikäli myös työntekijöitä olisi haastateltu henkilökohtaisesti, olisi voitu saada vielä syvällisempää tietoa esimerkiksi siitä, miten oman organisaation monipaikkaista työtä koskevat käytännöt koetaan.

Jatkotutkimustarpeina voidaan paikantaa lisäksi muun muassa kypsyiden arviointimallin testaaminen erityyppisissä organisaatioissa ja sen mahdollinen edelleen kehittäminen tämän pohjalta. Monipaikkaisen työn johtamista ja työhyvinvoinnin rakentumista olisi hyödyllistä tarkastella myös esimerkiksi pienemmissä organisaatioissa ja erilaisten työnkuvien osalta, kuten vahvemmin asiakaspalvelua sisältävissä töissä.

Muualla kuin työntekijän tiloissa tehtävän työn vaikutusta työhyvinvointiin ja tuottavuuteen on lähestytty viime aikoina useissa tutkimuksissa. Tulokset ovat osittain ristiriitaisia, mikä johtunee tutkimuksen tarkemman rajauksen, mittausmenetelmien ja kontekstuaalisten tekijöiden (esim. toimiala, kulttuuri) suuresta vaikutuksesta tuloksiin.

Tuloksellisuuden ja työssä suoriutumisen mittaaminen on tunnetusti haastavaa. Tässä tutkimuksessa tehtävän mukaista työsuoritusta mitattiin subjektiivisella mittarilla, joka vaikutti olevan herkkä niin sanotulle itsearviointin vääristymälle. Itsearvioidun suoriutumisen mittaamiseen tulisi kiinnittää huomiota ja etsiä vaihtoehtoisia ratkaisuja mahdollisissa jatkotutkimuksissa.

On esitetty myös arvioita siitä, että jotkut esimerkiksi runsaaseen etätyöhön liittyvät haasteet saattavat realisoitua vasta pidemmällä aikavälillä. Siksi tarvittaisiin edelleen lisää tietoa etenkin monipaikkaisen työn pidemmän aikavälin vaikutuksista. Tässä tutkimuksessa on saatu arvokasta näyttöä myös organisaation käytäntöjen vaikutuksesta työntekijöiden kokemuksiin monipaikkaisessa työssä – esimerkiksi tiimin yhteisesti sopimat pelisäännöt, joita noudatettiin, tukivat vahvasti työn imua. Pitkittäistutkimuksella voitaisiin selvittää erilaisten käytäntöjen (esim. miten toimistossa paikalla oloa tai etätyötä säädellään tai miten siitä sovitaan) suoraa tai välillistä vaikutusta työhyvinvointiin, suoriutumiseen ja esimerkiksi työpaikkaan sitoutumiseen ja työnantajan suositteluhaluuteen. Lisäksi voitaisiin selvittää, löytyykö esimerkiksi organisaatiokulttuurista, -rakenteesta tai luottamuksen tasosta käytäntöjen ja tulosmuuttujien välisiä suhteita muovaavia tekijöitä.

7. Hankkeen julkaisut ja viestintä

Hankkeella on verkkosivut <https://projects.tuni.fi/monipaikkainen-tyo/>, joilla on viestitty aktiivisesti tutkimustuloksista ja projektin etenemisestä. Tutkimuksesta on viestitty myös LinkedIn-julkaisujen avulla.

Julkaisut ja käsikirjoitukset

Tutkimushankkeen tuloksena on syntynyt seuraavat julkaisut ja käsikirjoitukset

Julkaisut:

1. Eskelinen, J., Kuula, M., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Larjovuori, R. L., Mansner, S. & Miettinen, M. (2024). *Etätyöstä eteenpäin: Arvioi monipaikkaisen työn valmius ja hyödynnä hyvät käytännöt*. Aalto-yliopiston julkaisusarja CROSSOVER, 1/2024

Käsikirjoitukset:

2. Eskelinen Juha, Kuula, Markku, Bordi Laura, Heikkilä-Tammi Kirsi, Larjovuori Riitta-Liisa, Miettinen Minni: *Navigating the Shift: Assessing and Enhancing Organizational Capabilities for Multilocational Work* (julkaisematon käsikirjoitus)

3. Bordi, Laura. Vuorovaikutus monipaikkaisessa työssä - vaatimustekijät ja niihin vastaaminen esihenkilötyön näkökulmasta. Käsikirjoitus (keskeneräinen).

4. Larjovuori, Riitta-Liisa: Exploring organizational adaptations to multi-locational work in the post-pandemic era. Käsikirjoitus (keskeneräinen).

Tieteelliset esitykset

Hankkeen tuloksista on pidetty tieteellisissä konferensseissa esitykset:

Juha Eskelinen, Laura Bordi, Kirsi Heikkilä-Tammi, Riitta-Liisa Larjovuori, Susanne Mansner, Minni Miettinen, Markku Kuula (2023). *A model for assessing organizational capabilities of multilocal work*. WORK-konferenssi, Turku, 24.8.2023.

Riitta-Liisa Larjovuori, Laura Bordi & Kirsi Heikkilä-Tammi (2023).

[Who maintains wellbeing at work in multilocal work?](#). WORK-konferenssi, Turku, 24.8.2023.

Laura Bordi, Riitta-Liisa Larjovuori & Kirsi Heikkilä-Tammi (2024). *Lähijohtamisen haasteet monipaikkaisessa työssä*. Vastuullisen liiketoiminnan tutkimuspäivät, Tampere., 14.3.2024.

Vahvistettuja tulevia esityksiä tieteellisissä konferensseissa ovat:

Juha Eskelinen & Markku Kuula (2024). *Työskentelypaikan valintaan vaikuttavat tekijät monipaikkaisessa työssä*. Työelämän tutkimuspäivät, Tampere, 7.11.2024.

Riitta-Liisa Larjovuori, Laura Bordi & Kirsi Heikkilä-Tammi (2024). *Työhyvinvointia tukevan yhteisöllisyyden rakentuminen monipaikkaisessa työssä*. Työelämän tutkimuspäivät, Tampere, 7.11.2024.

Juha Eskelinen & Markku Kuula (2024). *Assessing and enhancing organizational capabilities for multilocal work*. Decision Sciences Institute, Annual Conference, Phoenix, Arizona, USA, 23.11.2024

Markku Kuula & Juha Eskelinen (2024). *The decision maker's strategic dilemma - where do the organization's employees work?* Decision Sciences Institute, Annual Conference, Phoenix, Arizona, USA, 25.11.2024

Hankkeen järjestämät tilaisuudet

Tutkimuksen alustavia tuloksia esittelivät Kirsi Heikkilä-Tammi ja Minni Miettinen keskustelutilaisuudessa ”Yltääkö strategia kotikonttoreihin” Workspacen tiloissa 29.11.2023.

Etätyöstä eteenpäin -oppaan julkaisun yhteydessä pidettiin *Better Business Better Society* -seminaarisarjan tapahtuma Aalto-yliopistossa 18.1.2024. Tapahtumaan kutsuttiin Aalto-yliopiston kauppa- ja korkeakoulun alumnien lisäksi kohdeorganisaatioiden ja tutkimuksen sidosryhmien edustajia. Tilaisuus oli kaikille avoin verkon välityksellä.

Healthy Workplaces -yleisötilaisuus järjestettiin 28.6.2023 Workspacen tiloissa. Alustajana tilaisuudessa oli Tampereen yliopistossa tutkijavierailulla ollut Cristina G. Banks (Director, PhD, Interdisciplinary Center for Healthy Workplaces (ICHW) and Senior Lecturer Haas School of Business, University of California, Berkeley).

Hankkeeseen osallistuville organisaation edustajille järjestettiin Aalto-yliopistolla 12.4.2024 keskustelu- ja kehittämistilaisuus, jossa käsiteltiin yhdessä osallistujien nostamia teemoja ja jaettiin tietoa hyvistä käytännöistä. Tilaisuuteen osallistui noin, 20 osallistujaorganisaatioiden ja hankkeen ohjausryhmän edustajaa. Tilaisuus myös videoitiin ja tallenne jaettiin hankkeen osallistujille.

Tuleva tapahtuma:

Hankkeen järjestämä symposium "*Monipaikkainen työ – yhteisöllisyyttä, työhyvinvointia ja tuottavuutta?*" Työelämän tutkimuspäivillä Tampereella 7.11.2024 (tulossa). Pj. Kirsi Heikkilä-Tammi ja Markku Kuula

Esitykset:

- 1) Juha Eskelinen & Markku Kuula: Työskentelypaikan valintaan vaikuttavat tekijät monipaikkaisessa työssä
- 2) Heljä Franssila: Työntekijäkokemukset valtion yhteisessä monitilamuotoisessa työympäristössä
- 3) Matti Vartiainen: Hybridityön tuottavuus ja hyvinvointi
- 4) Ilmari Puhakka, Petri Nokelainen & Eija Lehtonen: Emotionaalinen valenssi ja virittyneisyys etänä, hybridisti ja kasvotusten toteutetuissa työn vuorovaikutustilanteissa
- 5) Riitta-Liisa Larjovuori, Laura Bordi & Kirsi Heikkilä-Tammi: Työhyvinvointia tukevan yhteisöllisyyden rakentuminen monipaikkaisessa työssä

Muut esitykset ja puheenvuorot

Juha Eskelinen piti hankkeen tuloksia hyödyntäneen esitelmän "*Työhyvinvointi ja tuottavuus monipaikkaisessa työssä*" Profession Työhyvinvointi Forum 2023 -tapahtumassa 13.10.2023.

Riitta-Liisa Larjovuori esitteli hankkeen tuloksia opetus- ja kulttuuriministeriön henkilöstölle 9.4.2024.

Monipaikkaisen työn kypsyyden arviointimalli ilmoitettiin Kiinteistönomistajat ja rakennuttajat Rakli ry:n Workplace awards -kilpailuun sarjaan "Uusien työvälineiden ja teknologioiden kehitys". Malli esitellään kilpailun sivuilla. Juha Eskelinen ja Minni Miettinen esittelivät mallin videoidussa tilaisuudessa, 19.4.2024.

Juha Eskelinen ja Riitta-Liisa Larjovuori esittelivät tutkimuksen tuloksia Suomen yliopistojen työympäristöjen kehittämisen asiantuntijoille (n. 130 henkeä) Hyvinvoiva campus -webinaarissa 23.4.2024.

Sini Norta, Workspace Oy:n toimitusjohtaja esitteli tutkimuksen tuloksia Rakli ry:n Hybrid Work 2024- tapahtumassa Helsingissä 19.9.2024. Tapahtuma on kiinteistöomistajien ja rakennuttajien vuotuinen päätapahtuma, joka tänä vuonna keskittyi erityisesti työn murrokseen.

Medianäkyvyys

Tutkijat olivat esillä tutkimuksesta seuraavissa lehtijutuissa tai ohjelmissa:

Kauppalehti 2.12.2023: [Jättitutkimus selvitti tuhansien suomalaisten kokemuksia etätyöstä](#). Artikkelissa haastateltiin Riitta-Liisa Larjovuorta ja esiteltiin tutkimuksen alustavia tuloksia mm. työkäytännöistä sopimisesta.

STT 24.1.2024: [Monipaikkaista työtä kannattaa johtaa tavoitteellisesti – poikkitieteellinen tutkimus tuotti siihen uusia välineitä](#). Uutinen Etätyöstä eteenpäin -oppaan julkaisuun liittyen.

Helsingin Sanomat 8.2.2024: [Pakkokahvit konttorilla](#). Artikkelia varten haastateltiin Kirsi Heikkilä-Tammea ja Minni Miettistä.

HR-Viesti 05/2024: [Monipaikkainen työ vaatii uusia työelämätaitoja ja uudenlaista johtamista](#). Artikkelia varten haastateltiin Kirsi Heikkilä-Tammea.

Talouselämä 14.6.2024: [Moni yhtiö haluaa työntekijät konttorille](#). Artikkelia varten haastateltiin Kirsi Heikkilä-Tammea.

Helsingin Sanomat 23.7.2024: [Luotetaanko Suomessa liikaa työntekijään?](#) Artikkelia varten haastateltiin Juha Eskelistä tutkimushankkeen tuloksista.

Radio Suomi, Yleisradio 2.10.2024: [Työpaikoilla tehdään paluuta lähityöhön](#). Juha Eskelinen oli mukana asiantuntijana Radio Suomen Iltapäivä -keskusteluohjelmassa.

Lähdeluettelo

- Ahola, S., Eskelinen, J., Heikkilä-Tammi, K., Kuula, M., Larjovuori, R.-L. & Nuutinen, S. (2018). Digisti työn imuun? Tutkimus työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteydestä finanssialan palveluyrityksessä. Aalto-yliopiston julkaisusarja CROSSOVER, 8/2018. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-8262-2>
- Allen, T. D., Golden, T. D. & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest: A Journal of the American Psychological Society*, 16(2), 40–68.
- Anderson, A. J., Kaplan, S. A. & Vega, R. P. (2015). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 882–897.
- Ansio, H., Käpykangas, S. & Houni, P. (2020). Community and collaboration in a shared multi-space office. *Nordic journal of working life studies*, 10(3).
- Argyris, C. (1970). *Intervention Theory & Method: A Behavioral Science View*. Addison-Wesley series in social science and administration, Addison-Wesley.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bateman, T.S. & Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *The Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595
- 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* (511–543). Cambridge University Press.
- 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).
- Blomqvist, K. (2023). *Työyhteisön pieni kirja luottamuksesta*. TYÖ2030-julkaisuja.
- Bordi, L. (2023). Kognitiivinen ergonomia ja informaatioergonomia aivohyvinvoinnin edistäjinä. Teoksessa M. Kolonen & K. Toljamo (toim.), *Kestävä aivoterveys – aivohyvinvointia työkäisille*. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 148. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7266-89-2>
- Bordi, L., Larjovuori, R.-L. & Heikkilä-Tammi, K. (2024). *Lähijohtamisen haasteet monipaikkaisessa työssä*. Vastuullisen liiketoiminnan tutkimuspäivät 14.3.2024, Tampere.
- Boughzala, I. & G. J. De Vreede. (2015). Evaluating Team Collaboration Quality: The Development and Field Application of a Collaboration Maturity Model. *Journal of Management Information Systems*, 32(3),129–57.
- Brunia, S., De Been, I. & van der Voordt, T. J. M. (2016). Accommodating new ways of working: Lessons from best practices and worst cases. *Journal of Corporate Real Estate*, 18(1), 30-47.
- 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.
- Cipriano, P. F. & Faan, N.-B., 2012. The Importance of Knowledge-Based Technology. *Nursing Administration Quarterly*, 36(2), 136-146.

- 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.
- Crosby, P. (1979). *Quality is Free*. McGraw-Hill.
- Danielsson, C. B. & Bodin, L. (2008). Office type in relation to health, well-being, and job satisfaction among employees. *Environment and Behavior*, 40(5), 636-668.
- de Macêdo, T.A.M., Cabral, E.L.D.S., Silva Castro, W.R, de Souza Junior, C.C, da Costa Junior, J.F, Pedrosa, F.M., da Silva, A.B., de Medeiros, V.R.F., de Souza, R.P., Cabral, M.A.L. & Másculo, F.S. (2020). Ergonomics and telework: A systematic review. *Work*, 66(4), 777-788.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- 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.
- Di Mauro, C. (2024), *Maturity models in business research*, Konferenssiesitys, European Decision Sciences Institute Conference, University of Udine, Free University of Bozen-Bolzano, Italia, 3.-5.6.2024
- Ebrahim, N. A., Ahmed, S. & Taha, Z. (2009). Virtual teams: A literature review. *Australian journal of basic and applied sciences*, 3(3), 2653-2669.
- Eklund, A, Jääskeläinen, H & Salminen, J., (2021). *Hybridijohtaminen*. J-Impact Oy.
- Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107-115.
- Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding*. Cambridge University Press.
- Eskelinen, J., Kuula, M., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Larjovuori, R. L., Mansner, S. & Miettinen, M. (2024). *Etätyöstä eteenpäin: Arvioi monipaikkaisen työn valmius ja hyödynnä hyvät käytännöt*. Aalto-yliopiston julkaisusarja, CROSSOVER 1/2024.
- Feldman, M. S. & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization science*, 22(5), 1240-1253.
- Felstead, A., Gallie, D., Green, F. & Inanc, H. (2015). Fits, misfits and interactions: Learning at work, job satisfaction and job-related well-being. *Human Resource Management Journal*, 25(3), 294-310.
- 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.
- G. A. García-Mireles, M. Á. Ángeles Moraga & García F. (2012). Development of maturity models: A systematic literature review. *16th International Conference on Evaluation & Assessment in Software Engineering (EASE 2012)*, Ciudad Real, 2012, 279-283.
- Gerdenitsch, C., Korunka, C. & Hertel, G. (2018). Need-supply fit in an activity-based flexible office: A longitudinal study during relocation. *Environment and Behavior*, 50(3), 273-297.
- Gibson C.F. & Nolan, R. N. (1974). Managing the four stages of EDP growth. *Harvard Business Review*, January-February, 74104, 77-87.
- Hager, F. W. (2018). Links between telecommuting, social support and mental well-being among teleworkers – A literature review. *International Journal of Business and Management*, 6(2), 36-58.
- Hakanen, J. & Kaltiainen J. (2022). *Työuupumuksen arviointi Burnout Assessment Tool (BAT) -menetelmällä*. Työterveyslaitos.
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19-33.
- 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.
- Haukkala, T. (toim.) (2011). *Monipaikkaisuus-ilmio ja tulevaisuus*. Sitran selvityksiä 54.
- Hinds, P. J. & Bailey, D. E. (2003). Out of sight, out of sync: Understanding conflict in distributed teams. *Organization science*, 14(6), 615-632.

- Hongisto, V., Haapakangas, A., Varjo, J., Helenius, R. & Koskela, H. (2016). Refurbishment of an open-plan office – environmental and job satisfaction. *Journal of Environmental Psychology*, 45, 176-191.
- Hsieh, H. F. & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288.
- Hyrkkänen, U., Vanharanta, O., Kuusisto, H., Polvinen, K. & Vartiainen, M. (2023). Predictors of job crafting in SMEs working in an ICT-based mobile and multilocal manner. *International Small Business Journal*, 41(8), 873–896.
- 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.
- Ipsen, C., Van Veldhoven, Kirchner, K. & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1826.
- Juntunen, E (2024) Amazon lopettaa etätyöt – ”Hyödyt ovat merkittävät”, *Helsingin Sanomat* 18.9.2024, <https://www.hs.fi/talous/art-2000010704414.html>.
- Kaarlela-Tuomaala, A., Helenius, R., Keskinen, E. & Hongisto, V. (2009). Effects of acoustic environment on work in private office rooms and open-plan offices – longitudinal study during relocation. *Ergonomics*, 52(11), 1423–1444.
- Kaltainen, J., Hakanen, J. & Suutala, S. (2024). *Miten Suomi voi? Tuloksia yhteisöllisyydestä työssä*. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/70-kokee-yhteisollisyytta-tyossa-muilla-kokemukset-heikentyivat-entisestaan>. Viitattu 1.9.2024.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63.
- Kohlegger, M., Maier, R. & Thalmann, S. (2009). *Understanding maturity models. Results of a structured Content Analysis*. Konferenssiesitelmä, I-KNOW '09 and I-SEMANTICS '09, Graz, Itävalta.
- Kojo, I. V. I. & Nenonen, S. (2015). Places for multi-local work—opportunities for facilities management. *Facilities*, 33(1/2), 20–37.
- Koroma, J., Hyrkkänen, U. & Vartiainen, M. (2014). Looking for people, places and connections: Hindrances when working in multiple locations: A review. *New Technology, Work and Employment*, 29(2), 139-159.
- Korunka, C. toim. (2022). *Flexible working practices and approaches. Psychological and Social Implications*. Springer.
- 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.
- Lamond, D. (2000). Personality and telework, teoksessa K. Daniels, D. Lamond & P. Standen (toim.), *Managing Telework: Perspectives from Human Resource Management and Work Psychology*. Business Press, Thompson Learning.
- Larjovuori R.-L., Bordi, L. & Heikkilä-Tammi, K. (2023). *Who maintains wellbeing at work in multilocal work?* Konferenssiesitelmä Work, 2023-konferenssi.
- Leavitt, H. J. (1965) Applied Organizational Change in Industry; structural, technological and humanistic approaches. In J. G. March (1965) *Handbook of Organizations*. Chicago; Rand McNally & Company, 1144 – 1170.
- Lehto, M. & Mäkikangas H. (2020). *Virastokyselyn tuloksia - monipaikkaisuus ja paikkariippumattomuus. Alueellistamisstrategian uudistamisen tietopohjaa*. Alueellistamisen uudistaminen – strategiahanke, Valtiovarainministeriö. <https://vm.fi/monipaikkainen-tyo-ja-sen-potentiaali-valtiolla>. Viitattu 10.2.2024.

- Lehtonen, E., Nokelainen, P., Rintala, H. & Puhakka I. (2021). Thriving or surviving at work: how workplace learning opportunities and subjective career success are connected with job satisfaction and turnover intention? *Journal of Workplace Learning*, 34(1), 88–109.
- Lehtonen, E., Puhakka, I. & Nokelainen, P. (2023). *Monipaikkainen työ ja vuorovaikutus. Opas työelämän vuorovaikutustilanteisiin monipaikkaisessa työssä*. Tampereen yliopisto.
- Lindström K, Elo A-L, Skogstad A, ym., (2000). *QPS Nordic. General Nordic Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work. User's Guide*. TemaNord 603. Nordic Council of Ministers.
- 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.
- Miraglia, M. & Kinman, G. (2017). The hidden costs of working when sick. *Psychologist*, 30(8), 36–40.
- Mäkikangas, H., Salmi, J., Pekonen, P. & Lehto, M. (2021) *Monipaikkainen työ ja sen potentiaali valtiolla – kysely*. Valtiovarainministeriö. <https://vm.fi/monipaikkainen-tyo-ja-sen-potentiaali-valtiolla>. Viitattu 10.2.2024.
- 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 G. L. Cooper, & M. P. Leiter (Toim.) *The Routledge Companion to Wellbeing at Work*. Routledge.
- McCoy, J. M. (2005). Linking the physical work environment to creative context. *The Journal of Creative Behavior*, 39(3), 169–191.
- McGee, B.L., Couillou, R.J. & Maalt K. (2023) Work from Home: Lessons learned and Implications for Post-pandemics. *Interiority*, 6(1), 91–114.
- Mirihagalla P.D. (2022). *Evaluation, development, and application of organizational capability maturity models*. Väitöskirja, Széchenyi István University.
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E. & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress* 31(2), 101–120.
- Nielsen, W. R. & Kimberly, J. R. (1976). Designing assessment strategies for organization development. *Human Resource Management*, 15(1), 32–39.
- Nuutinen, S. & Bordi, L. (2023). Aivohyvinvointi korona-ajan työssä. Teoksessa M. Kolonen & K. Toljamo (toim.), *Kestävä aivoterveys – aivohyvinvointia työkäisille*. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 148. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7266-89-2>
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M.-L. (2014). Työyhteisötaitojen merkitys organisaatiomuutoksessa – miten henkilöstö voi edistää muutoksen onnistumista? *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 42(4), 429–448.
- O'Neill, T. A., Hambley, L. A. & Chatellier, G. S. (2014). Cyberslacking, engagement, and personality in distributed work environments. *Computers in Human Behavior*, 40, 152–160.
- O'Neill, T. A., Hambley, L. A., Greidanus, N. S., MacDonnell, L. & Kline, T. J. B. (2009). Predicting teleworker success: an exploration of personality, motivational, situational, and job characteristics. *New Technology, Work and Employment*, 24(2), 144–162. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2009.00225.x>
- Palvalin, M. (2019). *Knowledge work performance measurement in the new ways of working context*. Tampere University Dissertations, Tampere.
- 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.
- Park, S., Jeong, S. & Chai, D. S. (2021). Remote e-workers' psychological well-being and career development in the era of COVID-19: Challenges, success factors, and the roles of HRD professionals. *Advances in Developing Human Resources*, 23(3), 222–236.

- Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B & Weber, C. V. (1993). *Capability maturity model SM for software, version 1.1*. Carnegie Mellon University, 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.
- Robertson, I. & Cooper, C. (2011). *Well-being. Productivity and Happiness at Work*. Palgrave Macmillan.
- 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*, 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. & Taris T. W. (2014) A critical review of the job demands-resources model: implications for improving work and health, teoksessa G.F. Bauer & O. Hämmig (toim.), *Bridging Occupational, Organizational and Public Health – A Transdisciplinary Approach*: 43–68. Dordrecht: Springer.
- 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 Environ-mental Research and Public Health*, 17, 9495.
- Sirola, P., Haapakangas, A., Lahtinen, M. & Ruohomäki, V. (2021). Workplace change process and satisfaction with activity-based office. *Facilities*, 40(15/16), 17-39.
- Sull, D., Sull, C. & Bersin, J. (2020). Five ways leaders can support remote work. *MIT Sloan Management Review*, 61(4), 1-10.
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S. & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301–328.
- Tarafdar, M., Pullins, E. B. & Ragu-Nathan, T. S. (2015). Technostress: negative effect on performance and possible mitigations. *Information Systems Journal*, 25(2), 103–132.
- Tavares, A.I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30–36.
- Valta, M. (2013). *Sähköisen potilastietojärjestelmän sosiotekninen käyttöönotto. Seitsemän vuoden seurantatutkimus odotuksista omaksumiseen*. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies, 62.
- Van den Broeck A, Vansteenkiste M & De Witte H (2010) Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: construction and initial validation of the work-related basic need satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83: 981–1002.
- Van Steenbergen, M., Bos, R., Brinkkemper, S., Van De Weerd, I. & Bekkers, W. (2010). The design of focus area maturity models. *International Conference on Design Science Research in Information Systems* (317-332). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Vartiainen, M. (2007) Distributed and mobile workplaces teoksessa M. Vartiainen, M. Hakonen, S. Koivisto, P. Mannonen, M.P. Nieminen, V. Ruohomäki & A. Vartola (2007), *Distributed and Mobile Work – Places, People and Technology*, Helsinki, University Press Finland
- Vartiainen, M. (2021). Telework and remote work. *Oxford research encyclopedia of psychology*. Oxford University Press.
- 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.
- Wessels, C., Schippers, M. C., Stegmann, S., Bakker, A. B., Van Baalen, P. J. & Proper, K. I. (2019). Fostering flexibility in the new world of work: a model of time-spatial job crafting. *Frontiers in Psychology*, 10 (505).
- Vilkman, U. (2023). *Näin menestyt monipaikkaisessa työssä*. Alma Talent.
- von Bertalanffy, L., (1968). *General Systems Theory: Foundations, Development, Applications*. The Penguin Press.
- Zhen, J., Dong, K., Xie, Z. & Chen, L. (2022). Factors influencing employees' information security awareness in the telework environment. *Electronics*, 11, 3458

ISBN 978-952-64-2096-7 (pdf)
ISSN 1799-4969 (pdf)
Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu
Tieto- ja palvelujohtamisen laitos
www.aalto.fi

