

Monitilatoimistossa työskentelyn käytäntöjä Kelan Kansainvälisten asioiden keskuksessa

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

2022

Maija Uskali

Tiivistelmä

Tekijä Uskali, Maija	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 65 + 8 liitettä	Valmistumisaika 2022
Työn nimi Monitilatoimistossa työskentelyn käytäntöjä Kelan Kansainvälisten asioiden keskuksessa		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Kansaneläkelaitos (Kela), Kansainvälisten asioiden keskus		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda käytännön toimenpide-ehdotuksia Kelan Kansainvälisten asioiden keskuksen työntekoon monipaikkaisessa työnteon mallissa ja uusissa monitilatoimistoissa. Samalla pyrittiin tukemaan työntekijöiden osaamista ja työhyvinvointia sekä edistämään työyhteisön yhteisöllisyyttä. Lisäksi luotiin pelisääntöjä työskentelylle monitilatoimistossa.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa oli myös toimintatutkimuksen piirteitä. Sen tietoperusta muodostettiin perehtymällä monitilatoimiston käsitteeseen, monipaikkaiseen työntekoon ja sen johtamiseen, työhyvinvointiin, yhteisöllisyyteen sekä osaamisen tukemiseen. Opinnäytetyön tiedonkeruu- ja kehittämismenetelminä käytettiin havainnointia, haastatteluita, benchmarkingia sekä työpajatyöskentelyä.</p> <p>Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että monitilatoimiston monipuoliseen käyttöön tulee vielä Kansainvälisten asioiden keskuksessa panostaa. Monitilatoimiston tarjoamat erilaiset työtilat eivät vielä ole kovin laajasti käytössä ja työyhteisössä olisikin hyvä luoda esimerkkejä niiden erilaisesta käytöstä ja rohkaista työntekijöitä kokeilemaan luovemmin uusia työskentelytapoja. Toisaalta monitilatoimisto näyttää tukevan siellä työskentelevien työhyvinvointia ja osaamista. Tiloissa työskentely madaltaa kynnystä yhteistyöhön ja verkostoitumiseen ja on lisännyt työyhteisön yhteisöllisyyden tunnetta.</p>		
Asiasanat monitilatoimisto, monipaikkainen työnteko, työhyvinvointi, yhteisöllisyys, monipaikkaisen työn johtaminen		

Abstract

Author Uskali, Maija	Type of Publication Master´s thesis	Published 2022
	Number of Pages 65 +8 appendix	
Title of Publication Practices of working in an activity-based office in Kela´s Centre for International Affairs		
Degree and field of study Master of Business Administration		
Name, title, and organization of the client The Social Insurance Institution of Finland, Centre for International Affairs		
<p>Abstract</p> <p>The aim of this thesis was to create practical proposals for working in a new activity-based office in Kela´s Centre for International Affairs and in a multi-location work model. The aim was also to support employees´ competence and occupational well-being and to promote a sense of community. In addition to this, rules were created for working in an activity-based office.</p> <p>The thesis was carried out as a qualitative study, which also had features of action research. The basis of knowledge was formed by familiarizing oneself with the concept of an activity-based office, multi-location work and its management, occupational well-being, communality and supporting the employee´s competence. The data collecting and developing methods used in the thesis were observation, interviews, benchmarking and working in workshops.</p> <p>The results of the thesis show that there is still work to be done to establish the versatile use of an activity-based office in Kela´s Centre for International Affairs. The different workspaces offered by an activity-based office are not yet very widely used, and it would be useful to create and show examples of their different use and encourage employees to try new ways of working more creatively. On the other hand, the activity-based office seems to support the well-being and competence of those working there. Working in the office premises lowers the threshold for cooperation and networking and has increased the sense of community in the work community.</p>		
<p>Keywords</p> <p>activity-based office, multi-location work, occupational well-being, communality, managing multi-location work</p>		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	1
1.2	Opinnäytetyön aihe ja perustelut sen valinnalle	4
1.3	Aiemmat tutkimukset	5
1.4	Tutkimusote	7
1.5	Opinnäytetyön aikataulu	8
2	Työn toimeksiantaja.....	10
2.1	Kansaneläkelaitos.....	10
2.2	Kansaneläkelaitoksen toiminnan rahoitus	11
2.3	Kansainvälisten asioiden keskus	14
2.4	Toimitilat	15
3	Työn tekemisen tavat.....	16
3.1	Monipaikkainen työnteko ja sen johtaminen.....	16
3.2	Monitilatoimisto	20
3.3	Työhyvinvointi.....	23
3.4	Yhteisöllisyys	26
3.5	Osaamisen tukeminen	28
4	Monitilatoimistossa työskentelyn tutkimus.....	32
4.1	Lähtökohtana kehittäminen.....	32
4.2	Havainnointi.....	33
4.3	Benchmarking.....	36
4.4	Haastattelu	39
4.5	Työpajatyöskentely	42
4.6	Raportointi esihenkilöille	44
5	Johtopäätökset	45
5.1	Siirtyminen monitilatoimistoon.....	45
5.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	46
5.3	Opinnäytetyön luotettavuus ja pätevyys.....	50
5.4	Jatkotutkimusaiheet.....	53
	Lähteet	55

Liitteet

Liite 1. Monitilatoimiston pohjapiirustus, 5. krs

Liite 2. Äänivyöhykkeiden pelisäännöt

Liite 3. Muut opasteet

Liite 4. Apulomake havainnoinnin tueksi

Liite 5. Benchmarkingin apukysymykset

Liite 6. Teemahaastattelun runko

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Ihminen viettää elämästään suuren osan työtä tehden, millä on suuri vaikutus merkityksellisen elämän rakentumisessa. Hyvä työ tuo elämään tarkoitusta, motivaatiota, turvallisuutta, sosiaalisuutta ja mielekästä tekemistä ja sen kautta voi myös oppia uutta. Sekä esihenkilön että koko työyhteisön tuleekin tukea ja edistää kaikkien työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista sekä tarjota tukea, jos sille on tarvetta. Hyvän työn muodostumisessa on rooli työnantajan lisäksi myös työntekijällä ja koko työyhteisöllä. Myös työympäristöllä on suuri vaikutus työssä suoriutumiseen. Työympäristö vaikuttaa työyhteisön toimivuuden ja työssä viihtymisen lisäksi työturvallisuuteen ja sitä kautta välillisesti myös työssä jaksamiseen. (STM 2021, 5.)

Viimeisten vuosikymmenten aikana työyhteisöjen toimintaympäristöt ovat käyneet läpi nopeita ja suuria muutoksia. (Tirkkonen 2014, Sydänmaanlakan 2014, 75 mukaan.) Suomen sisäinen muuttoliike on muuttamassa suuntaansa, vaikka kaupungistuminen ja asutuksen keskittyminen kasvukeskusten ympärille jatkuu edelleen. Tätä kehitystä haastamaan on noussut työnteon monipaikkaistuminen. Koska ihmiset yhä useammin muuttavat työn perässä, voi yleistynyt etätyö tuoda joustavuutta asuinpaikan valintaan. (Sitra 2022.) Etätyön lisääntymisellä on ollut vähentävä vaikutus työmatkojen määrään ja vastaavasti se on vähentänyt myös tarvetta ylläpitää perinteisiä toimistoja ja toimitiloja. Sähköisten palveluiden asioinnin lisääntyminen on vähentänyt entisestään myös fyysisten toimitilojen tarvetta. Kuisma ja Sauri (2021, 7, 10, 38–39) esittävätkin, että esimerkiksi julkisella sektorilla on tulevaisuudessa käytössä nykyistä huomattavasti vähemmän toimitiloja. Kannettavien älylaitteiden ja langattomien verkkoyhteyksien myötä työ on yhä vähemmän sidottu yhteen tiettyyn paikkaan. Myös avo- ja monitilatoimistot ovat yleistyneet entisestään.

Koronapandemian jälkeinen, uudeksi normaaliksi kutsuttu aika, pitää sisällään myös uudenlaisen vapauden ja muiden arvojen välisen tasapainon. Lisäksi työn sosiaalisuus tulee rakentumaan uusiksi. (Leikola Kuisman & Saurin 2021, 11 mukaan.) Julkinen sektori on tärkeässä roolissa toimivan, tehokkaan ja turvallisen sekä inhimillisen yhteiskunnan rakentamisessa. Tänä päivänä julkinen sektori myös kohtaa paljon haasteita ja esimerkiksi talouskasvun hidastuminen, velkaantumisen lisääntyminen ja väestön ikääntyminen edellyttävät sen toiminnan olevan entistä tehokkaampaa. Myös julkisella sektorilla tulee saada käyttöön jatkuvan uudistumisen periaatteet. Koska tehokkuus ei tyypillisesti enää kasva tekemällä enemmän, asiat tulisi pyrkiä tekemään uusilla tavoilla, on luovuutta ja innovatiivisuutta on korostettava. (Sydänmaanlakka 2015, 15–16.) Työelämän muutosten

vakiintuminen pandemian jälkeiseen aikaan ei voi tapahtua itsekseen, vaan sen edellytyksenä on oltava strategisia valintoja sekä julkisella sektorilla että yritystoiminnassa. (Kuisma & Sauri 2021, 12.)

Opinnäytetyön taustalla on sen kohdeorganisaatiossa Kansaneläkelaitoksessa (jatkossa Kela), tapahtuva siirtyminen vanhoista toimitiloista uusiin monitilatoimistoihin, joissa työskentelyyn vaaditaan uusia käytäntöjä ja pelisääntöjä sekä uudenlaista asennoitumista koronapandemian jälkeiseen työelämään. Muutos perinteisistä toimistotiloista monitilatoimistoon on alkanut jo ennen koronapandemiaa, mutta työskentely organisaatiossa jatkuu hybridimallissa osittain etänä ja osittain monitilatoimistossa, jossa työskentely on uutta sekä työntekijöille että esihenkilöille. (Kela 2022.)

Yksi Kelan kaltaisen ison julkisen alan organisaation merkittävimmistä aineettomista pääomista ovat siellä työskentelevät ammattitaitoiset ja hyvinvoivat työntekijät. Henkilöriskeistä aiheutuvia kustannuksia ei ehkä ole koko organisaation tasolla toistaisesti täysin tunnistettu. Henkilöriskit, eli työntekijöihin kohdistuvat tai niistä organisaation toiminnalle aiheutuvat uhat, ovat yleisestikin edelleen melko tuntemattomia ja tunnistamattomia. Uhat ovat sidoksissa työntekijän koko palvelussuhteen elinkaareen, ja niiden kokonaisvaltaisella huomioimisella on hyvin tärkeä rooli organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Halonen 2014, Sydänmaanlakan 2014, 188 mukaan.) Modernin organisaation ytimessä onkin sen tehtävä huolehtia sen tärkeimmän resurssin, eli henkilöstön, hyvinvoinnista. Työntekijöiden hyvinvoinnin varmistamisesta on vastuussa koko organisaatio. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2021, 32–33.)

Tiimityöskentely on lisääntynyt ja muuttunut työskentelyksi monipaikkaisissa ja virtuaalisissa tiimeissä. Tiimin jäsenet työskentelevät usein fyysisesti eri paikoissa yhteisen toimiston sijaan. Työtä tehdään hajautetuissa organisaatioissa ja johtaminenkin on Sydänmaanlakan (2014, 42) mukaan usein virtuaalista etäjohtamista. Organisaation toiminnan ja uusien toimitilojen uudistustyö toteutetaan usein eri projekteissa ja vuoropuhelu eri prosessien välillä jää vähäiseksi. Osallistuvan suunnittelun toimintatavat ja menetelmät kaipaavat myös kehittämistä, koska käyttäjälähtöinen tieto ei aina kulkeudu tehokkaasti mukaan suunnittelu- ja päätöksentekoprosesseihin. Lisäksi tällaisessa muutoksessa on usein mukana suuri määrä ihmisiä, joilla on keskenään erilaiset tavoitteet, ammatilliset käytännöt ja kompetenssit. (Ruohomäki ym. 2017, 108–109.) Myös opinnäytetyön kohteena olevassa monitilatoimistossa työskentelee toimihenkilöitä työnantajan eri organisaatioista ja tilojen käyttäjillä on eri toimenkuvista riippuen erilaisia työtehtäviä, joiden hoitamiseen tulisi pystyä samanaikaisesti tarjoamaan toimivat tilat.

Rauhottomalla työympäristöllä on vahva yhteys siihen, kuinka mielekkääksi työympäristöissä työskentelevät kokevat työnteen. (STM 2021, 5.) Uudenlaisissa työtiloissa ja erityisesti monitilatoimistoissa työrauha voi häiriintyä ja työhön keskittyminen olla vaikeaa. Lisäksi työn sujuvuus ja hyvinvointi voivat kärsiä. (Työterveyslaitos 2020, 82–83, 85.)

Koska monitilatoimistot ovat entistä suosituimpia ja niitä käytetään myös julkisella sektorilla, olisi hyvä saada lisää tietoa myös julkisten alojen organisaatioista, erityisesti siksi, että Öhrnin ym. (2021) mukaan vaikutukset tuottavuuteen ja terveyteen voivat vaihdella toimialojen ja organisaatioiden välillä. Lisäksi on tärkeää tutkia tarkemmin, miten erilaiset työtehtävät voivat vaikuttaa tuottavuuteen monitilatoimistossa työskenneltäessä. Helposti muunneltavat ja yhteiskäyttöiset tilaratkaisut yleistyvät, ja niiden avulla voidaan tukea uudistuvia työn tekemisen tapoja sekä tila- ja energiatehokkuusvaatimuksia. Valtion toimitilastrategia 2020 vaikuttaa Suomessa tehtäviin tilauudistuksiin, ja linjaa muun muassa uudis- ja korjauskohteiden tilatehokkuustavoitteita sekä kannustaa lisäämään muunneltavien ja entistä energiatehokkaampien monitilatoimistojen käyttöä. Uusien tilaratkaisujen toimivuuden edellytyksenä on oppiminen, eli mikäli työntekijät eivät ole valmiita opettelemaan ja sisäistämään uudenlaista toimintakulttuuria, ei parhaallakaan mahdollisella tavalla toteutettu tilaratkaisu tule toimimaan. Uudistuvat työympäristöt ja niissä tehtävä uudentyyppinen työ edellyttääkin työntekijöiltä entistä parempaa itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista ja esihenkilöiltä etäjohtamisen käytäntöjä. Itseohjautuvuus ymmärretään yleensä ihmisen kyvyksi toimia ilman ulkopuolista ohjausta ja sääntelyä, eli se tarkoittaa yksilön kykyä johtaa itse itseään. (Savaspuro 2019, 24.) Itseohjautuvuutta tai itsensä johtamista voidaan kuvata myös kyvyksi suorittaa työtehtävänsä ilman joutumista jatkuvaan vuorovaikutukseen muiden työntekijöiden kanssa. (Van Zoonen ym. 2021,3.) Usein itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksittäisen työntekijän päätäntävaltaa, vapautta ja vastuuta omasta työstään. Tiimitasolla itseohjautuvat tiimit ja työryhmät tekevät työtään ja organisoivat omaa toimintaansa itsenäisesti ilman organisaation johdon vahvaa ohjausta. (Larjovuori 2021, 6.) Etäjohtaminen tarkoittaa etätyön tai monipaikkaisesti tehtävän työn johtamista. (Vilkman 2016, 15.)

Muutos on pysyvää. Toimintaympäristömme tulevien muutosten lisäksi muuttuvat myös yksilöt ja heidän toimintatapansa. Myös arvot ja suhde työhön tulevat muuttumaan. Koska muutostahti tuskin tulevaisuudessakaan tulee hiljenemään, on jatkuva uudistuminen kilpailukyyn turvaamiseksi välttämätöntä sekä organisaatioille että yksilöille. (Hänninen 2014, Sydänmaanlakan 2014, 108 mukaan.) Ojasalon ym. (2014, 13) mukaan yrityksissä ja organisaatioissa tehtävää kehitystyötä arvostetaan entistä enemmän. Kun ympäröivä maailma muuttuu kaiken aikaa ja organisaatioiden on pysyttävä mukana kehityksessä, ei menestyksen takeena enää ole organisaation sopeutuminen tapahtuviin muutoksiin, vaan parhaiten onnistuvat ne, jotka itse ovat kyenneet edistämään kehitystä.

1.2 Opinnäytetyön aihe ja perustelut sen valinnalle

Kelassa on vähitellen siirrytty perinteisistä yhden tai kahden hengen toimistohuoneista yhteiskäyttöisiin monitilatoimistoihin. Tämän muutoksen taustalla on valtion toimitilastrategiassa määritellyt tilankäytön tehokkuustavoitteet, joiden tarkoituksena on sekä työnteon että asioinnin sujuvuuden edistäminen ja tilatehokkuuden parantaminen. Strategian mukaan lisääntyneen etätöiden ja sähköisten palveluiden myötä valtion omistamia toimitiloja ja niiden käyttöä on tarkasteltava uudelleen ja toimitilojen suunnittelun tavoitteena on jatkossa yhteiskäyttöisten toimitilojen lisääminen ja nykyisen etä- ja läsnätyötä yhdistävän työnteon tavun huomioon ottaminen. (Valtiovarainministeriö 2021.) Työympäristön muutoksen lisäksi työyhteisössä pyritään kehittämään uudenlaisia toimintatapoja uuteen koronapandemian jälkeiseen työelämään ja monipaikkaiseen työntekoon. Pandemian ja sen myötä laajalti tehdyn etätöiden vuoksi työyhteisön haasteena on koettu erityisesti yhteisöllisyyden puute, joka näkyy myös vuosittain tehdystä henkilöstökyselyssä. Sen mukaan heikentynyt yhteisöllisyyden tunne on nähty työyhteisössä muun muassa toimihenkilöiden kuormittumisena. (Kela 2022.)

Opinnäytetyön **tavoitteena** on kehittää käytännön toimenpide-ehdotuksia Kelan Kansainvälisten asioiden keskuksen, myöhemmin Kv-keskuksen, työntekoon monipaikkaisessa työnteon mallissa ja uusissa monitilatoimistoissa. Samalla on **tarkoituksena** tukea työntekijöiden osaamista, hyvinvointia sekä edistää työyhteisön yhteisöllisyyttä. Käytettävissä on jo yhdessä osittain valmistuneessa monitilatoimistossa tällä hetkellä työskenteleville toimihenkilöille teetetyn kyselyn perusteella kerättyä tietoa lähtötilanteesta ennen muuttoa uusiin tiloihin. Kyselyllä kerättiin tietoa monitilatoimiston käyttäjien sen hetkisistä uusiin toimitiloihin liittyvistä toiveista. Opinnäytetyössä tutkitaan Kv-keskuksen toimihenkilöiden työskentelyä ja luodaan uusia pelisääntöjä ja käytäntöjä toimimiseen monitilatoimistossa.

Aiheen rajaus ja tutkimuskysymykset

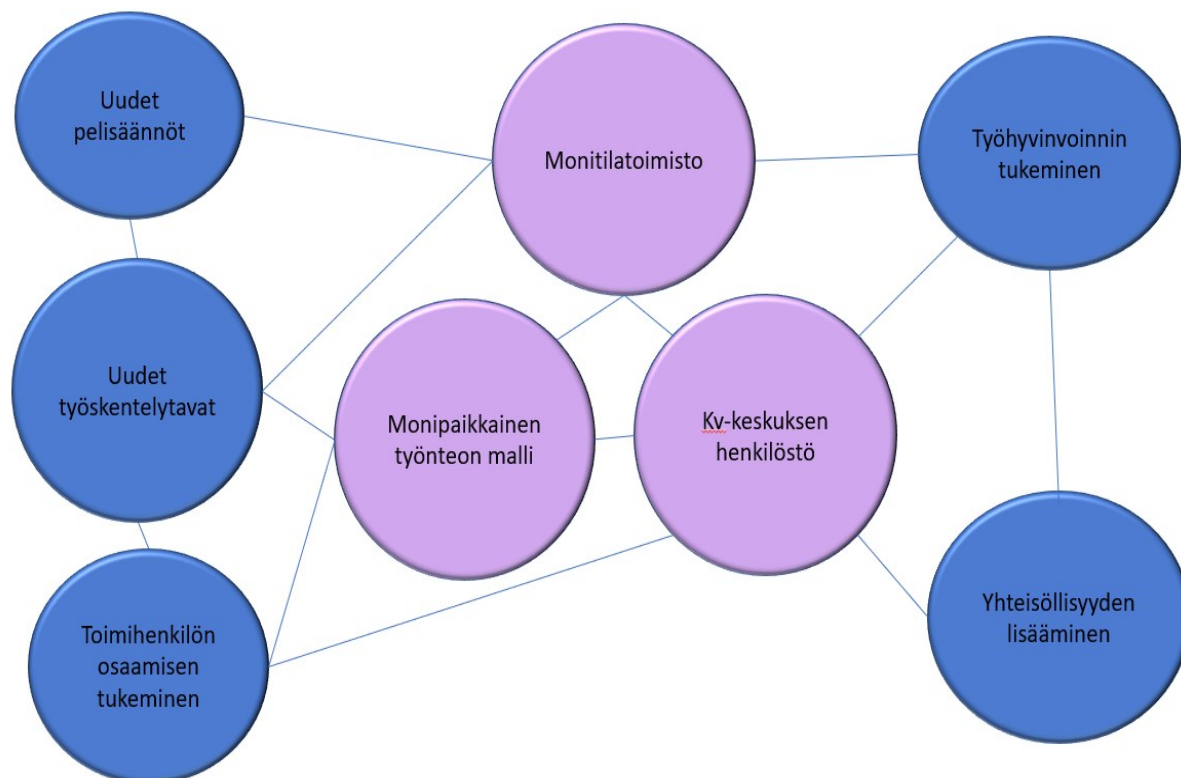
Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

- Miten uudenlaista monitilatoimistoa hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla Kv-keskuksen työssä?

Päätutkimuskysymystä tukevat alakysymykset ovat:

- Miten monipaikkaisen työnteon mallissa ja monitilatoimistossa voidaan tukea ja lisätä työyhteisön yhteisöllisyyttä?
- Miten monitilatoimistoissa työskenneltäessä tuetaan käytännössä työntekijän osaamista ja työhyvinvointia?

Kuviossa 1 on havainnollistettu opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä. Työ rajattiin koskemaan Kelan Kv-keskuksen pääkaupunkiseudun monitilatoimistossa työskenteleviä toimihenkilöitä.



Kuvio 1. Opinnäytetyön aihe ja sen tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Kv-keskuksen toimihenkilöiden työskentelyä uudella monitilatoimistossa. Työtä tehdään monipaikkaisen työnteon mallin mukaisesti sekä etänä, että toimistolla. Tutkimustulosten avulla kehitetään uusia työskentelytapoja ja luodaan pelisääntöjä ja käytäntöjä työskentelylle monitilatoimistossa. Samalla pyritään tukemaan työyhteisön työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä sekä toimihenkilön osaamista.

1.3 Aiemmat tutkimukset

Osittain valmistuneen monitilatoimiston käyttäjille teetettiin työympäristökysely, jossa kartoitettiin toimistolla työskentelyn eri tarpeita sekä yksilön työn että yhdessä työskentelyn näkökulmista. Kysely toteutettiin tammikuussa 2022 ja siihen vastasi 316 toimihenkilöä useasta eri yksiköistä. Kyselyn vastausprosentti oli 32 %. Siinä kartoitettiin tilojen käyttäjien

työajan jakautumista etä- ja läsnätyön välillä sekä syitä tulla työskentelemään toimistolla. Lisäksi kyselyssä tiedusteltiin toimihenkilöiden oman työajan ja erilaisten työtehtävien jakautumista toimistolla työskennellessä. Kyselyn vastausten perusteella monitilatoimistojen käyttäjistä muodostettiin erilaisia työskentelyprofieileja, jotka auttavat jatkossa mallintamaan tilojen erilaisia käyttäjiä. (Kela 2022.)

Kyselyn jälkeen järjestettiin työpaja, johon osallistui n. 30 tilojen tulevaa tai nykyistä käyttäjää eri yksiköistä. Työpajassa työskenneltiin pienryhmissä ja tarkoituksena oli tarkastella jo aiemmin hankkeessa yhdessä tehtyjä suunnitelmia valmistuneesta monitilaympäristöstä kokonaisuutena. Pienryhmät tekivät omat ehdotuksensa eri kerroksiin tarvittavista vyöhykkeistä ja kommentoivat lisäksi sisustussuunnitelmia ja kalustusta. Kyselyn ja työpajan tulosten pohjalta suunniteltiin mm. vielä keskeneräisten tilojen kalustetilauksia. (Kela 2022.)

Ruohomäki ym. (2017) tutkivat suuren suomalaisen asiantuntijaorganisaation työympäristömuutoksen toteutusta ja muuttoa avotilasta monitilatoimistoon. Samalla arvioitiin monitilaratkaisun toimivuutta ja vaikutuksia, joiden lisäksi tarkasteltiin henkilöstön työn sisältöjä, työtyytyväisyyttä sekä työhyvinvointia. Hanke organisaatiossa aloitettiin tammikuussa 2013 ja uudet tilat otettiin käyttöön seuraavana vuonna. Tutkimus henkilöstölle toteutettiin 14 kuukautta monitilatoimiston käyttöönoton jälkeen ja tutkimusmenetelmänä käytettiin työ-, ympäristö- ja hyvinvointikyselyä sekä teemahaastattelua. Näiden lisäksi uutta työympäristöä ja toimitilojen muutosta koskevaa aineistoa kerättiin organisaation omista dokumenteista. Tutkimuksessa yhdistettiin sekä määrällistä että laadullista aineistoa ja sen johtopäätöksinä todettiin, että työntekijät olivat kokonaisvaltaisesti tyytyväisiä omiin työtiloihinsa, eli työpisteidensä toimivuuteen, niiden sekä neuvottelutilojen riittävyteen ja lisäksi taukotilojen viihtyisyyteen. Monitilatoimiston katsottiin olevan turvallinen ja sopiva työtehtävien hoitamiseen ja lisäksi se mahdollisti tehokkaan työskentelyn. Työtilojen koettiin myös tukevan hyvin vuorovaikutusta ja työskentelyä ryhmässä. Lisäksi yhteistyö koettiin sujuvaksi ja monitilatoimistossa kollegat olivat helposti tavoitettavissa. Myös yhteisöllisyys ja vuorovaikutus arvioitiin paremmaksi edellisissä työskentelytiloihin verrattuna. Tutkimuksen tulosten perusteella toimihenkilöt olivat siis pääsääntöisesti tyytyväisiä työhönsä ja he kokivat työn imua.

Toisaalta arvio työtilan psykologisista vaikutuksista sen työntekijöihin oli melko kriittinen. Yli kolmannes monitoimitilassa työskentelevistä henkilöistä koki toimintaympäristön rauhattomaksi ja koki työrauhan heikentyneen. Uusissa tiloissa oli myös välillä vaikea löytää sopiva paikka rauhalliselle keskustelulle. Stressiä työyhteisössä koettiin enemmän ja työn kuormituksesta palaututtiin hieman heikommin kuin suomalaiset julkishallinnon työntekijät keskimäärin. Tutkimus siis osoitti alustavasti työympäristön tyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin välisen yhteyden. (Ruohomäki ym. 2017 113–129.)

1.4 Tutkimusote

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Kanasen (2015, 71) mukaan laadullisen tutkimuksen avulla voidaan saavuttaa syvälinen näkemys ja laaja ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Tämän tutkimusmenetelmän erityispiirteenä onkin sen tavoite, joka on tutkittavan asian totuuden löytäminen sijaan pyrkimys kuvata tutkimisen aikana kehittyneiden tulkintojen kautta esimerkiksi ihmisen toiminnasta jotakin, jota on muuten vaikeaa havaita. (Vilka 2021, 120.) Laadulliselle tutkimukselle keskeisin ominaispiirre on ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkastelu. Luonteeltaan laadullisen tutkimuksen on tarkasteltava mm. teorian, empirian ja käytännön välistä yhteyttä. Sen tyypillisenä pyrkimyksenä on halu ymmärtää tutkimuksen kohteena oleva ilmiötä sen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Käytännössä tutkijaa tuleekin kiinnostaa tutkittavien henkilöiden kokemukset, ajatukset ja tunteet sekä merkitykset, jotka tutkimuksen kohteelle annetaan. (Puusa & Juuti 2020, 9, 59.)

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuvata ja ymmärtää ilmiötä ja tutkimuksen perusteluksi riittää halu ymmärtää sitä. (Kananen 2019, 25–26, 75.) Laadullista tutkimusmenetelmää voidaan mukaan kuvata tutkimusmenetelmäksi, jonka tavoite on yksilön tai ryhmän toiminnan ymmärtäminen ihmisten niille antamien merkitysten avulla. Näitä voivat olla mm. halut, arvot, ihanteet tai uskomukset. Lähtökohtana kvalitatiiviselle, eli laadulliselle, tutkimukselle on todellisen elämän kuvaaminen, mikä sisältää ajatuksen todellisuuden moninaisuudesta. (Vilka 2021, 22, 224.) Sen kautta pyritään Hirsjärven ym. (1997, 161) mukaan tutkimaan kohdeaihetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, eikä sen ole tarkoitus tuottaa yleistettävää tietoa, vaan saada aikaan osuvaa, ymmärrystä lisäävää ja hyödyllistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja lisätä ymmärrystä sen rakenteista ja mekanismeista sekä sen toimijoiden ja ilmiöiden välisestä dynamiikasta. (Puusa & Juuti 2020, 188.)

Laadullisessa tutkimuksessa yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelun, kyselyn ja havainnoinnin lisäksi erilaisten dokumenttien avulla koottu tieto. Eri menettelytapoja on mahdollista käyttää sekä yksittäin tai rinnakkain että yhdistettynä eri tavoilla. Valinnat voivat perustua tutkittavaan ongelmaan tai tutkimusresursseihin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83.)

Opinnäytetyössä on myös piirteitä toimintatutkimuksesta, jossa yhdistyvät tutkimus ja toiminta ja joka liittyy oleellisesti käytännön työelämään ja sen käytännön ongelmiin. (Kananen 2014, 11.) Toimintatutkimus on luonteeltaan osallistavaa ja sen avulla pyritään yhteistyön kautta ratkaisemaan ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. (Ojasalo ym. 2014, 37.) Kanasen (2019, 84) mukaan toimintatutkimuksen tavoitteena olevan muutoksen aiheena on ihmisen toiminta, jossa tutkija myös itse toteuttaa tavoiteltua muutosta. Toimintatutkimus

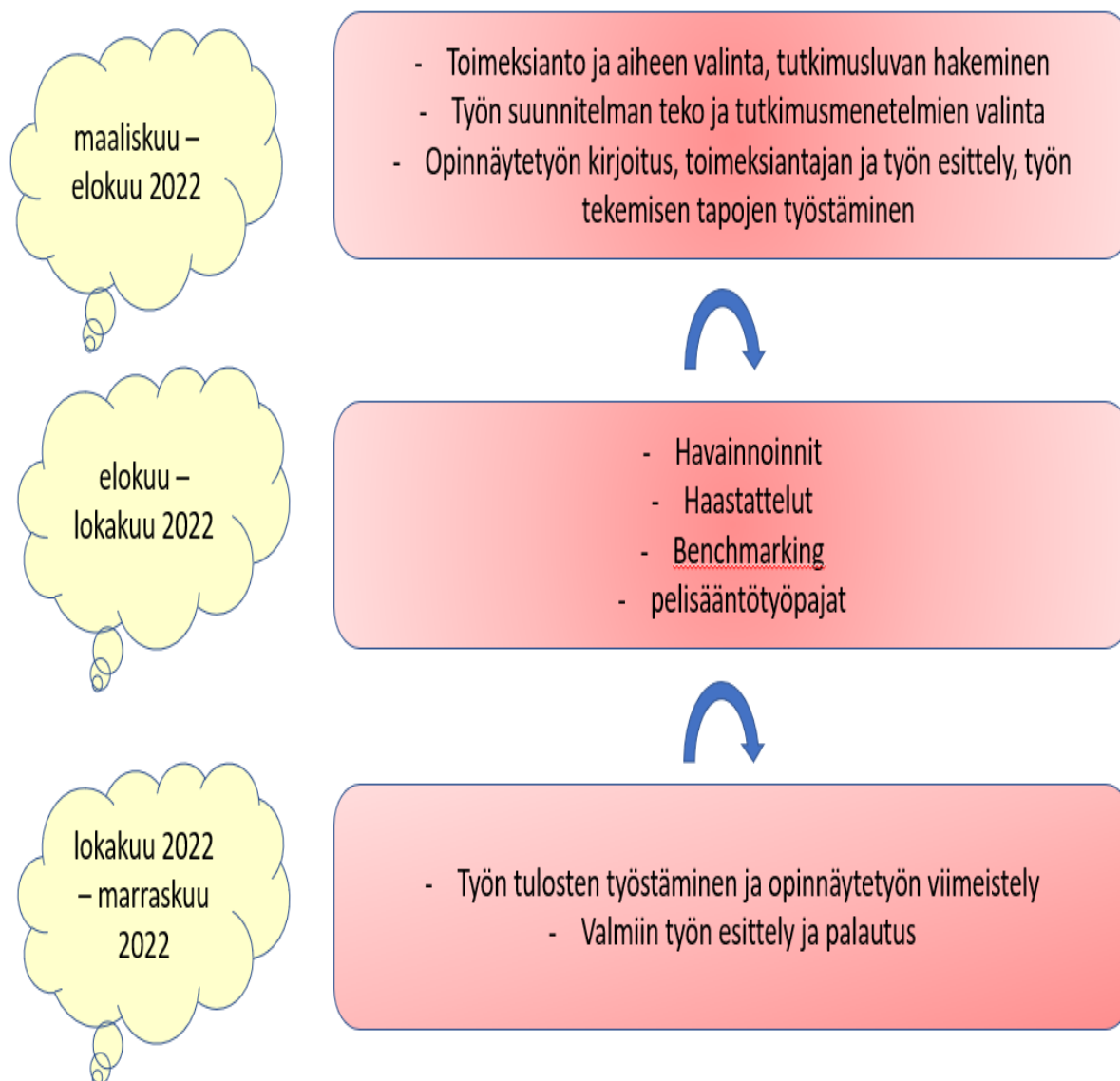
nähdäänkin toimintana, joka kumpuaa toimijoista itsestään eikä noudata ulkoapäin annettuja ohjeita tai käskyjä. Toimintatutkimuksen avulla pyritään ratkaisemaan jokin organisaation toiminnassa ilmennyt käytännön ongelma ja samalla tavoitteena on uuden tiedon luominen ja ymmärryksen kasvattaminen. (Ojasalo ym. 2014, 58.) Sen onnistumisen edellytyksenä on toimiva yhteistyö, mikä onkin oleellista toimintatutkimukselle. (Kananen 2014, 11.) Ideana toimintatutkimuksessa on saada aikaan muutoksia nimenomaan sosiaalisessa todellisuudessa ja toimintaympäristössä ja samalla sen pyrkimyksenä on tutkia näitä muutoksia. Sen prosessia ei usein ole mahdollista suunnitella täysin ennalta, vaan samaan aikaan tutkimusprosessin kanssa tehdyt havainnot ohjailevat miten se lopulta etenee. (Toikko & Rantanen 2009, 30.) Toimintatutkimus on siis nimensä mukaisesti toimintaa ja tutkimusta, jossa tutkija on itse mukana ja jossa toiminta, tutkimus ja tavoitteena oleva muutos toteutuvat kaikki yhtä aikaa. (Kananen 2014, 16.) Käytännössä toimintatutkimus yhdistää teorian ja käytännön ja siitä voidaankin kuvata eräänlaiseksi spiraaliksi, jossa suunnittelu ja toiminta, havainnointi ja reflektio sekä toiminnan muuttaminen jatkuvasti vuorottelevat. (Puusa & Juuti 2020, 267, 274.)

Opinnäytetyössä toimintatutkimuksen ote näkyy sen tekijän aktiivisena osallistumisena, kun tutkimuksen tekijä on itse osa tutkimuksen kohteena olevaa työyhteisöä. Puusan & Juutin (2020, 276–277) mukaan tutkijan rooli eroaa toimintatutkimuksessa perinteisen tutkimuksen vastaavasta roolista, koska toimintatutkimuksessa hankittava tieto muodostuu yhteisön toimijoiden omaksumista käytännöistä, eli paikallisista teorioista. Tutkija ja organisaatiossa työskentelevät myös osallistuvat yhdessä tällaisten paikallisten teorioiden hahmottamiseen sekä niihin liittyviin muutosprosesseihin. Toimintatutkimuksen vahvuus on sen mahdollisuus saada toimijoiden oma ääni kuuluviin. Siihen osallistumisen lähtökohta onkin nimenomaan laaja-alaisuus, eli tarkasteltavaksi voidaan asettaa monenlaiset eri näkökulmat.

1.5 Opinnäytetyön aikataulu

Opinnäytetyön suunnittelu alkoi maaliskuussa 2022 Kelasta saadun toimeksiannon jälkeen. Tämän jälkeen prosessi jatkui aiheen rajauksella sekä tutkimusluvan hakemisella, minkä jälkeen seurasi opinnäytetyön suunnitelman teko ja tutkimusmenetelmien valinta. Tutkimusmenetelmiksi valittiin havainnointi, benchmarking, haastattelu sekä pelisääntötyöpajoissa työskentely. Myöhemmin keväällä 2022 alkoi itse työn tekeminen suunnitelman ympärille. Havainnoinnit, benchmarking ja haastattelut toteutettiin elo – lokakuussa 2022. Monitilatyöskentelyn pelisääntöjä työstettiin työpajoissa syys – lokakuussa ja valmiit pelisäännöt esiteltiin monitilatoimiston käyttäjille lokakuun lopussa. Valmiit tutkimustulokset esiteltiin organisaation esihenkilöille kahdessa eri Skype-tilaisuudessa loka- ja marraskuussa.

Opinnäytetyön etenemisestä raportoitiin organisaation esihenkilöille säännöllisesti koko tutkimuksen ajan. Opinnäytetyön aikataulu on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Opinnäytetyön aikataulu

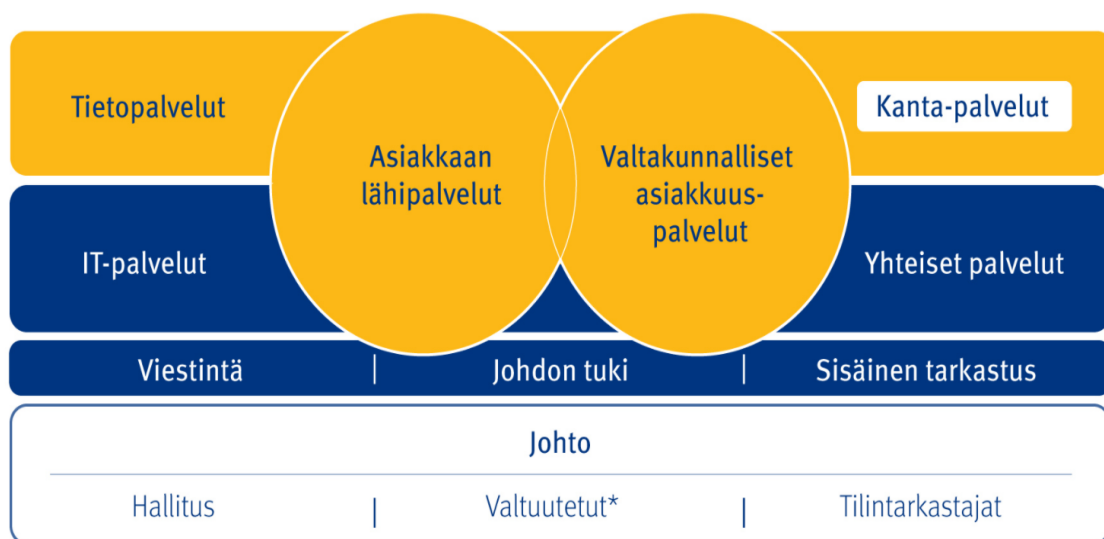
Toimintaa ja ajattelua tutkivan kehittämishankkeen eteneminen ei Vilkan (2021,49) mukaan aina ole täysin ennakoitavissa. Opinnäytetyön toteuttamisvaiheessa havainnointien, benchmarkingin ja haastatteluiden yhteydessä täsmennettiin ja kirkastettiin suunnitteluvaiheessa tehtyjä valintoja, jotta asetettuihin tutkimuskysymyksiin olisi mahdollista löytää mahdollisimman kattavat vastaukset.

2 Työn toimeksiantaja

2.1 Kansaneläkelaitos

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on Kelassa toimiva Kv- keskus. Kela on hallinnoltaan itsenäinen julkisoikeudellinen laitos, jota valvovat eduskunnan valitsevat valtuutetut. Sen asema on vahvistettu Suomen perustuslaissa ja Kansaneläkelaitoksesta säädettyssä laissa ja organisaation toiminnasta vastaa hallitus, jonka eduskunnan valitsevat valtuutetut valitsevat kolmeksi vuodeksi kerrallaan. Kelalla on oma hallinto ja talous ja sen asema on erillään valtioneuvostosta ja sen alaisesta hallinnosta. (Kela 2022b.) Organisaation tehtävä on huolehtia Suomessa asuvien ja myös joidenkin ulkomailla asuvien suomalaisten sosiaaliturvasta erilaisissa elämäntilanteissa. Kelan hoitaman sosiaaliturvan tarkoituksena on varmistaa kaikille ihmisille riittävä toimeentulo sosiaaliturvan avulla. Sosiaaliturva koostuu esimerkiksi lapsiperheiden tuista, työttömän perusturvasta, sairausvakuutuksesta ja kuntoutuksesta, perustoimeentulotuesta, asumis- ja opintotuesta, vammaisetuksista sekä eläkkeistä. (Kela 2022a.) Kelan strategiaan sisältyy kolme toisiinsa limittyvää tavoitetta, jotka ovat luottamukseen perustuva asiakaskokemus, vaikuttavuuden lisääminen tiedolla sekä arjen turvaaminen. Organisaation visiona on olla lähellä ihmistä, tuottaa hyvinvointia tiedolla, tuella sekä yhteistyöllä. (Kela 2022.)

Sosiaaliturvan toimeenpanon lisäksi Kelan tehtävänä on myös etuuksista ja palveluista tiedottaminen, sosiaaliturvan kehittämistä palvelevan tutkimuksen tekeminen, etuuksien ja toiminnan ennakkoinnissa ja seurannassa tarvittavien tilastojen, arvioiden ja ennusteiden laatiminen sekä sosiaaliturvaa koskevan lainsäädännön kehittämistä koskevien ehdotusten tekeminen. Lisäksi Kela vastaa Kansallisen Terveysarkiston eli Kanta- palvelujen tuottamisesta. Kanta tarkoittaa valtakunnallisia tietojärjestelmäpalveluita, joiden käyttäjiä ovat kaikki kansalaiset, apteekit ja sosiaali- ja terveyspalvelut. Kelassa toimii lisäksi myös Rajat ylittävän terveydenhuollon yhteyspiste, jonka tehtävänä on jakaa tietoa Suomessa ja ulkomailla käytettävistä terveyspalveluista. (Kela 2022.) Kelan organisaatio muodostuu viidestä tulosyksiköstä, jotka on kuvattu kuviossa 3.



* Eduskunnan valitsemat

Kuvio 3. Kelan organisaatio (Kela 2022b)

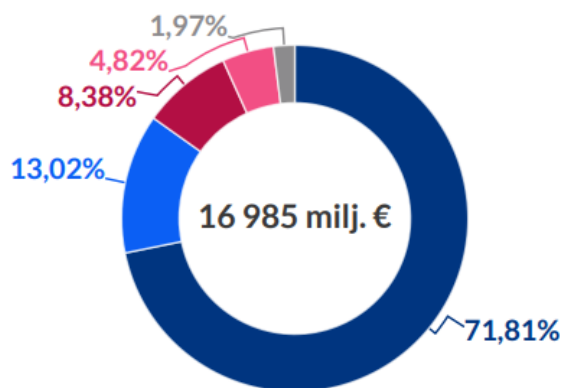
Organisaatiossa työskentelee noin 8000 työntekijää. (Kela 2022c.) Suurin tuloyksikkö, Valtakunnalliset asiakkuuspalvelut, työllistää 5399 toimihenkilöä. Asiakkaan lähipalvelujen tuloyksikössä työskentelee 1253 ja IT-palveluissa 842 toimihenkilöä. Yhteiset palvelut työllistävät 456 ja Tietopalvelut 232 toimihenkilöä. Loput 114 toimihenkilöä työskentelevät Viestinnässä ja Johdon tukiyksikössä. (Kela 2022d.)

2.2 Kansaneläkelaitoksen toiminnan rahoitus

Kelan toiminnan rahoitus perustuu lakisääteisesti vakuutettujen ja työnantajien sairausvakuutusmaksuihin sekä julkisen sektorin osuuksiin. Vuonna 2021 Kelan etuusrahastojen kokonaiskulut olivat yhteensä 16,7 miljardia euroa. Kelan etuusrahastoja ovat kansaneläke-rahasto, sairausvakuutusrahasto ja sosiaaliturvan yleisrahasto. Sairausvakuutusrahasto on puolestaan rahoituksellisesti jaettu työtulovakuutukseen ja sairaanhoitovakuutukseen. Etuuskulujen osuus Kelan kokonaiskuluista oli vuonna 2021 96 % ja toimintakulujen osuus noin 4 %. (Kela 2022d.) Kelan etuuksien ja toimintakulujen rahoituksen jakautumista on kuvattu kuviossa 4.

Kelan etuuksien ja toimintakulujen rahoitus vuonna 2021, milj. euroa

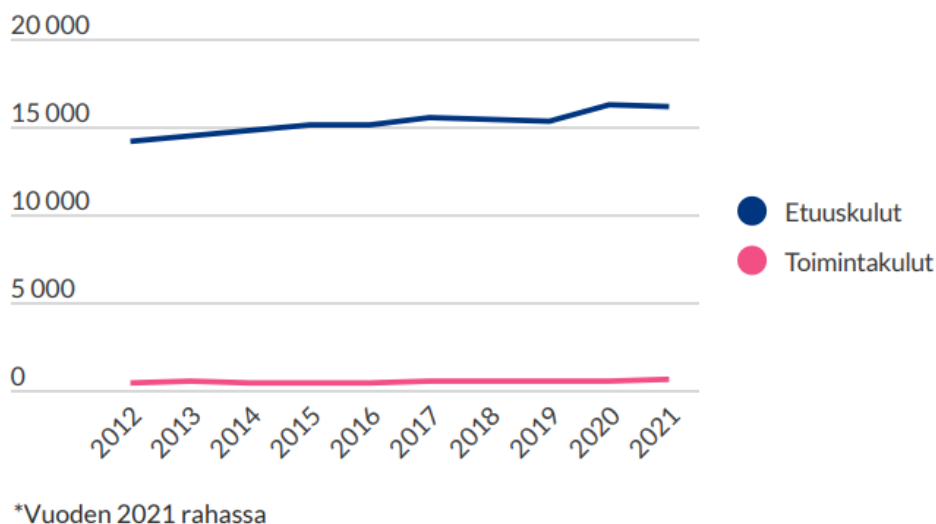
- Valtion ennakot etuuksiin ja toimintakuluihin 12 196 milj. €
- Vakuutettujen päiväraha- ja sairaanhoitomaksu 2 212 milj. €
- Työnantajien sairausvakuutusmaksu 1 424 milj. €
- Kuntien suoritukset 819 milj. €
- Työttömyysvakuutusmaksu ja muut tuotot 334 milj. €



Kuvio 4. Kelan etuuksien ja toimintakulujen rahoitus vuonna 2021 (Kela 2022e)

Kuvioissa 5 on kuvattu Kelan etuuksia ja toimintakuluja. Vuonna 2021 etuuskulut olivat yhteensä 16,1 miljardia euroa. Organisaation toimintakulut kasvoivat edellisestä vuodesta 7,9 %. (Kela 2022e.)

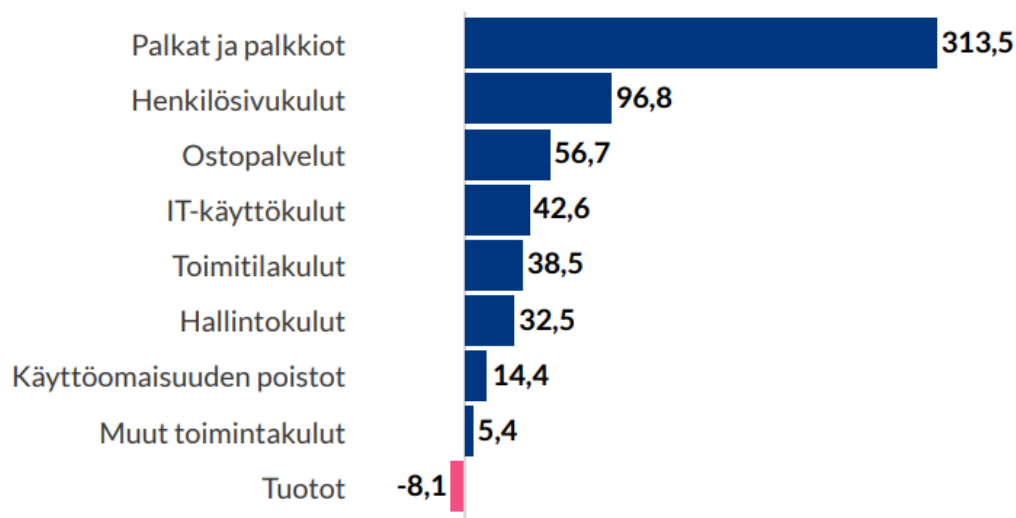
Kelan etuudet ja toimintakulut 2012–2021, milj. euroa*



Kuvio 5. Kelan etuudet ja toimintakulut vuonna 2021 (Kela 2022e)

Kuvioissa 6 on kuvattu Kelan toimintakulujen jakautumista vuonna 2021. Palkka- ja palkkiokulujen yhteismäärä vuonna 2021 oli 313,5 miljoonaa euroa. Toimintakulut jakautuivat näiden lisäksi henkilösivukuluihin, ostopalveluihin, IT-käyttökuluihin, toimitila- ja hallintokuluihin, käyttöomaisuuden poistoihin sekä muihin toimintakuluihin ja tuottoihin. (Kela 2022e.)

Toimintakulujen jakautuminen vuonna 2021, milj. euroa



Kuvio 6. Toimintakulujen jakautuminen vuonna 2021 (Kela 2022e)

2.3 Kansainvälisten asioiden keskus

Opinnäytetyö toteutettiin Kelan Valtakunnallisissa asiakkuuspalveluissa toimivassa Kv-keskuksessa, jonka tehtävänä on vastata Kelan kansainvälisten asiakasryhmien etuus- sekä asiakaspalvelusta. Käytännössä Kv-keskus palvelee sekä Suomessa että ulkomailla asuvia asiakkaita eri elämäntilanteissa. (Kela 2022b.)

Kv-keskuksessa työskentelevät toimihenkilöt tekevät pääsääntöisesti etuustyötä tai asiakaspalvelutyötä puhelimitse. Etuustyö on tietotyötä, joka tehdään itsenäisesti, ja jonka edellytyksenä on laajan teoreettisen tai abstraktin erityisosaamisen hallinta sekä kognitiiviset erityistaidot. Tietotyöstä voidaan Boijer-Spoof Heikinheimon ja Ilmivaltan (2021, 3) mukaan käyttää myös termiä asiantuntijatyö. Tieto- tai asiantuntijatyö, tai Työterveyslaitoksen (2022) mukaan aivotyö on käytännössä ajatustyötä, eli työskentelyä tiedolla. Se tarkoittaa lisäksi asioiden huomaamista ja huomioiden kirjaamista sekä niiden muistamista toistuvasti. Lisäksi tällainen työ vaatii ongelmien ratkaisua ja päätöksentekoa, lukemista sekä uusien tietojen ja taitojen jatkuvaa omaksumista ja yhdistelemistä.

Kv-keskuksen työ tehdään monipaikkaisesti virtuaalisissa tiimeissä. Sydänmaanlakka (2015, 203) kuvailee virtuaalitiimiä joukoksi ihmisiä, joiden tavoitteena on työskennellä

yhteisen päämäärän saavuttamiseksi, ja jotka työskentelevät fyysisesti eri paikoissa. Virtuaalisesti työskentelevä tiimi käyttää vuorovaikutuksessaan apuna pääsääntöisesti tieto- ja viestintäteknologiaa.

2.4 Toimitilat

Opinnäytetyön kohdeorganisaation työtilat käsittävät monitilatoimistoksi muutetun toimitalon yhden kerroksen. Monitilatoimiston eri tilojen havainnollistamiseksi kerroksen pohjapiirustus on liitteessä 1. Tilat koostuvat eri äänivyöhykealueista, joista voi valita itselleen työpisteen kulloinkin suoritettavien työtehtävien mukaisesti. Työpisteessä on pysyvästi kaksi näyttöä ja telakka tietokonetta varten. Näppäimistö ja hiiri ovat henkilökohtaisia työvälineitä, joita säilytetään työajan ulkopuolella erillisissä lokeroissa muiden henkilökohtaisten tavaroiden kanssa. Toimitalon jokaisessa kerroksessa on kosketusnäytöllinen tilanäyttö, joista voi tarkistaa mitkä tilat ovat kulloinkin käytössä. Kv-keskuksen tiloissa tilanäyttö sijaitsee keskeisellä paikalla työkahvilan ja hissien läheisyydessä.

Keskustelevalla työpistealueella voi työskennellä joko yksin, pareittain tai isommassa ryhmässä kasvokkain tai virtuaalisesti. Alueella voi keskustella vapaasti ja aktiivinen vuorovaikutus tilassa on sallittua. Rauhallisella työpistealueella tehdään keskustelevaan alueeseen verrattuna hiljaisempaa työtä ja alueella on sallittua käydä lyhyitä ja työn kannalta oleellisia keskusteluja. Vaikka keskustelevalla ja rauhallisella työpistealueella onkin mahdollista tehdä keskustelevampaa työtä, on niissä työskentelevien työntekijöiden kuitenkin huomiotava muut tilojen käyttäjät välttämällä tarpeetonta äänenvoimakkuutta. Hiljaisella työpistealueella puolestaan on mahdollista tehdä keskittymistä vaativaa hiljaista työtä, eikä tilassa ole sallittavaa keskustella tai puhua puhelimesta. Edellisten alueiden lisäksi monitilatoimistoon kuuluu myös online-työpistealue, jossa on mahdollista esimerkiksi osallistua pidempiin virtuaalisiin kokouksiin tai soittaa pidempiä puheluita. Tällä alueella äänimaailman on tarkoitus tukea virtuaalista kokoustyöskentelyä. (Kela 2022.)

Erilaisten työskentelyalueiden lisäksi Kv-keskuksen käyttämässä monitilatoimistossa on kahvila-, wc-, varasto-, kopio- ja teknisten tilojen lisäksi erillisiä neuvotteluhuoneita, tiimityöskentelytiloja, vetäytymistiloja sekä pieniä puhelin- ja pikapalaveritiloja. Osa neuvottelu- ja vetäytymistiloista on varattava etukäteen erillisen järjestelmän kautta. Muut tilat ovat vapaasti kaikkien käytettävissä. Lähes kaikissa erillisissä tiimi- tai vetäytymistiloissa on työpistevarustus, eli mahdollisuus esimerkiksi liittää tietokone ulkoiseen näyttöön. (Kela 2022.) Eri äänivyöhykkeisiin liittyvät ohjeistukset ovat liitteessä 2. Liitteessä 3 on esitetty tilojen muut opasteet. Opinnäytetyön toteutusvaiheessa osa kerroksen tiloista oli vielä keskeneräisiä ja käytettävissä oli noin puolet työpisteistä. Käytettävissä olivat keskusteleva, hiljainen ja rauhallinen työpistealue. Online- työpistealue ei ollut vielä käytössä.

3 Työn tekemisen tavat

3.1 Monipaikkainen työnteko ja sen johtaminen

Nykyinen työympäristö muuttuu jatkuvasti digitalisaation ja automaation seurauksena. Digitaalisten tieto- ja viestintätekniikoiden käyttö lisääntyy entisestään ja kiinteät työajat ja -paikat vähenevät. Myös virtuaalisesti tehtävä tiimityö yleistyy. (Efimov ym. 2020.) Koronapandemian jälkeen yleistyneen etätöyön yleistyttyä monessa organisaatiossa kehitetäänkin nyt erilaisia työskentelymalleja, joiden avulla pyritään hyödyntämään ja yhdistämään sekä lähietätyön hyvät puolet. Fyysisesti eri paikoissa tehtävä työ mahdollistaa työntekijöiden kokonaisuudessaan uudella tavalla, mutta tuo mukanaan myös haasteita ja asettaa uudenlaisia vaatimuksia kaikille organisaation työntekijöille. (Eklund ym. 2021, 12.)

Etätö määritellään ansiotyöksi, jonka suorittamispaikka sijaitsee muualla kuin omassa päätyöpaikassa, ja josta on sovittu etukäteen työnantajan kanssa. (Ruohomäki 2020, 22–23.) Monipaikkaisella työllä puolestaan tarkoitetaan työtä, jossa etätöitä ja työnantajan järjestämissä tiloissa tehtävää työtä vuorotellaan joustavasti ja työyhteisö myös työskentelee hajautetusti. Monissa organisaatioissa tällaisesta työstä käytetään nimitystä hybridityö. Monipaikkainen työ voidaan määritellä tavaksi organisoida työtä niin, että työntekijällä on useampi kuin yksi työpiste, jossa hän työnantajan määräyksestä tekee työtään. Työtä voi tehdä monipaikkaisesti myös esimerkiksi työnantajan toisessa toimipisteessä. Monipaikkaisuuden voi lisäksi ajatella tarkoittavan paitsi monessa paikassa tehtävää työntekoa tapaa, ja myös sitä, että ihminen voi jakaa elämänsä eri paikkoihin. Monipaikkaistumisen taustalla on muun muassa tieto- ja viestintäteknologian kehitys ja yleinen vaurastuminen, joka käytännössä ilmenee esimerkiksi vakinaisen ja vapaa-ajan asumisen yhä yleisempänä limittymisenä toisiinsa. (Kuisma & Sauri 2021, 70, 26–27.) Virtuaaliset ja monipaikkaiset tiimit voidaan määritellä kolmen näkökulman mukaan: Virtuaaliset tiimit työskentelevät samalla tavalla kuin kasvokkain työskentelevät tiimit. Niissä tehdään työtä tiettyyn aikaan ja työntekijöiden työtehtävät ja tavoitteet ovat samanlaisia, mutta niiden jäsenet ovat maantieteellisesti kaukana toisistaan joskus jopa eri aikavyöhykkeillä. Virtuaaliset tiimit kommunikoivat keskenään pääasiassa tieto- ja viestintäteknologian avulla. (Efimov ym. 2020.)

Virtuaalisen työskentelyn erityispiirteet eivät pelkästään muuta vain työskentelyä tällaisessa tiimissä, vaan myös tuovat erityisiä haasteita virtuaalisen ja monipaikkaisen työyhteisön johtamiselle. (Efimov ym. 2020.) Työskentely monitilatoimistossa tarkoittaa käytännössä muutosta fyysisissä toimitiloissa. Se edellyttää kuitenkin Sirolan ym. (2022, 19) mukaan myös syvempiä muutoksia organisaation työn tekemisen tavoissa ja organisaatiokulttuurissa sekä sen johtamisessa. Monipaikkaisesti tehtävän työn johtaminen onkin yksi

nykypäivän johtamisen haasteista. Koronapandemian jälkeen monilla työpaikoilla on ollut pakko miettiä, miten työtä tullaan tulevaisuudessa tekemään. Vaihtoehtoina on joko paluu entisenlaiseen toimistolla työskentelyyn, laaja etätö tai hybridimalli, jossa työskennellään välillä etätöissä ja välillä toimistolla. (Kurttila & Aalto 2021, 44–45.) Yhteistä kaikille työntöön vaihtoehdoille on kuitenkin se, että työskentely jatkuu virtuaalisena, mikä tuo mukanaan etujen lisäksi myös haasteita, joilla on vaikutusta erityisesti yhteistyön tehokkuuteen ja johtamiseen. Näistä suurimmat liittyvät Vilkmänin (2016, 19) mukaan vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden lisäksi työskentelytapoihin ja keskinäiseen luottamukseen. Aidon yhteistyön synnyttäminen ja sen ylläpito voi etätöissä olla haastavaa ja monipaikkaisen tai täysin virtuaalisen tiimin kohdalla hyvän yhteishengen rakentaminen vaatiikin suunnitelmallista työtä.

Kanssakäyminen teknologian välityksellä ei ole helppoa tai luonnollista, minkä vuoksi on mietittävä keinoja paremman vuorovaikutuksen syntymiseksi ja edistämiseksi. Yleensä virtuaalisia tiimejä on vaikeampi johtaa kuin kasvokkain työskenteleviä tiimejä, joille on ominaista läsnäolo ja suora vuorovaikutus. (Efimov ym. 2020.) Esimerkiksi jos kokouksissa ei käytetä kameroita, kaventuu vuorovaikutus väistämättä ja vaikka kamerat olisivatkin päällä, voi silti olla vaikeaa tulkita muiden eleitä. Työskentely fyysisesti erillään voi lisäksi vaikuttaa negatiivisesti kollegoiden välisiin suhteisiin ja väärinymmärryksiä ja sekaannuksia saattaa syntyä, kun toista ei fyysisesti näe. (Vilkman 2016, 19.) Jos suoraa yhteyttä työntekijöiden välillä ei ole maantieteellisen etäisyyden tai aikaerojen vuoksi, voi työntekijöiden työskentelymotivaatio vähentyä. Lisäksi sen myötä voi aiheutua vaikeuksia tiimin yhteenkuuluvuuden rakentamisessa ja haasteita tiimin koordinoinnissa. (Efimov ym. 2020.) Jos satunnaiset kohtaamiset puuttuvat, voi se Kurttilan & Aallon (2021, 45–46) mukaan yksittäisten työntekijöiden kohdalla johtaa jopa yksinäisyyteen ja eristäytyneisyyteen.

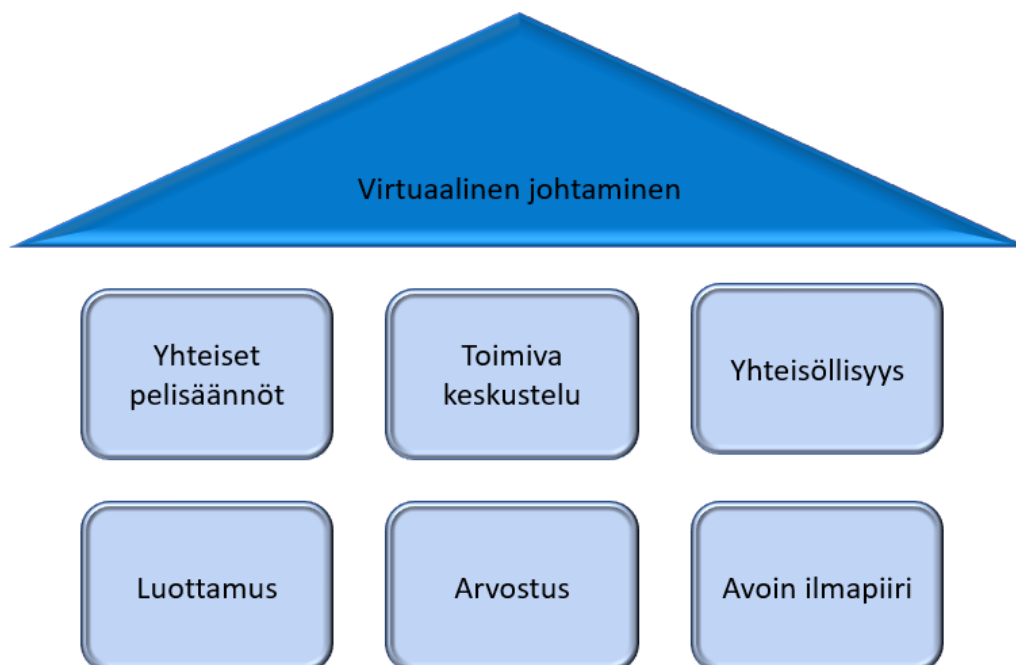
Virtuaalista johtajuutta ei pidä ajatella johtamistyylinä, vaan pikemminkin erityisinä johtamisen olosuhteina. Johtaminen maantieteellisen etäisyyden päästä työolosuhteiden ollessa joustavat edellyttää johtajilta erityisosaamista, eli sähköisen viestinnän taitoja, monipaikkaisten ja virtuaalisten tiimien kehittämistaitoja sekä virtuaalisten muutosten johtamisen taitoja ja sähköisen teknologian taitoja. (Efimov ym. 2020.) Monipaikkaisen työyhteisön johtaminen vaatii myös luottamusta ja tukea itseohjautuvuuteen. Työelämän muuttuessa entistä yksilöllisemmäksi, vapaammaksi, mutta toisaalta yksilölle vaativammaksi, korostuu nimenomaan luottamuksen merkitys. Sen edellytyksenä on uudenlaisen johtamiskulttuurin rakentaminen, työntekijöiden entistä vahvempi itsensä johtaminen ja heidän itseohjautuvuutensa tukeminen. (Kuisma & Sauri 2021, 13.) Vilkmänin (2016, 15) mukaan etänä ja monipaikkaisesti tehtävää työtä johtavalla esihenkilöllä tulee olla taito johtaa ihmisiä ja hänen tulee lisäksi kyetä hyödyntämään monipuolisesti tieto- ja viestintäteknologioita. Monipaikkaisesti työskentelevien työntekijöiden johtamisessa tulee Haapakosken ym. (2020, 57) mukaan

korostua erityisesti selkeä ja määrätietoinen viestintä, jotta koko tiimi pysyy ajan tasalla. Työskentelypaikan joustavuuden myötä työntekijän autonomian sekä molemminpuolisen luottamuksen tulee lisääntyä. Työntekijöiden tulee kyetä itseohjautuvuuteen ja työnantajan on puolestaan pystyttävä luottamaan alaisiinsa. Työn tekemiseen on etätöön lisääntyessä opittu asettamaan parempia tavoitteita, koska työajan seuraamisen sijasta seurataan työn tuloksia. (Kurttila & Aalto 2021, 45.) Turvallisuuden tunnetta rakentavat tiimin ja yksilöiden onnistumisen esiin nostaminen sekä jokaisen oman roolin ja tunteiden merkityksen huomiointi. (Haapakoski ym. 2020, 57.) On osoitettu, että klassisia johtamisen konsepteja, joita sovelletaan perinteisissä tiimeissä, ei voida yksinkertaisesti siirtää virtuaaliseen johtajuuteen. Esimerkiksi hierarkkista johtajuutta näyttää olevan vaikea toteuttaa virtuaalisissa tiimeissä. (Efimov ym. 2022.)

Silloin kun kaikki työntekijät työskentelevät etänä, voidaan yhteyksiä kollegoiden ja esihenkilön välillä ylläpitää virtuaalisesti samoilla välineillä. Dynamiikka kuitenkin muuttuu silloin, kun osa työntekijöistä työskentelee toimistolla ja osa etänä. Jos tällaisessa tilanteessa tulee kiireellisiä päätettäviä asioita, voi läsnäolijoilla olla enemmän sananvaltaa. Kotona töissä olijat puolestaan saattavat menettää mahdollisuutensa vaikuttaa asioihin, eivätkä he välttämättä pysy ajan tasalla organisaatiota koskevissa asioissa. (Kurttila & Aalto 2021, 46.) Esihenkilön onkin pystyttävä kohtelemaan työntekijöitä tasavertaisesti riippumatta siitä, missä nämä työskentelevät. Etätöitä tekevät voidaan alitajuisesti leimata vähemmän organisaatioon sitoutuneiksi verrattuna toimistolla työskenteleviin. Työskentely fyysisesti johtajien lähellä voi myös vaikuttaa työuralla etenemiseen, vaikka näin ei saisi olla. Etätöyläisen voi myös olla vaikeampaa vaikuttaa siihen, miten hänet huomataan ja nähdään. Esihenkilöiden tulisi kyetä kyseenalaistamaan omaa toimintaansa ja muuttamaan omia johtamiskäytäntöjään uusiin olosuhteisiin sopivammiksi. (Vilkman 2016, 21.)

Monipaikkaisen organisaation onnistunut johtaminen vaatii selkeitä ja yhdessä sovittuja toimintatapoja, tavoitteita ja myös vastuita. Toimivaan vuorovaikutukseen on kiinnitettävä monipaikkaisessa työssä erityisesti huomiota. (Eklund 2021, 12–13.) Pennosen (2021, 16–17) mukaan hyvinvoivassa työyhteisössä toiminnalle on asetettu selkeät tavoitteet ja asiat aikaansaadaan yhteistyön kautta. Tällaisessa työyhteisössä on onnistuttu luomaan avoin ja luottamukseen perustuva ilmapiiri, jossa innostetaan, kannustetaan, kunnioitetaan ja arvostetaan kaikkia tasapuolisesti. Työyhteisössä annetaan tällöin sekä myönteistä että rakentavaa palautetta, mutta uskalletaan puhua myös ongelmista ja mietitään niihin ratkaisuehdotuksia. Hyvinvoivassa työyhteisössä työmäärä ja työn kuormittavuus pyritään pitämään tasapainossa ja varmistetaan muutostilanteissakin toimintakyvyn säilyminen. Lisäksi keskitytään huolehtimaan työntekijöiden osaamisesta ja ammattitaidosta sekä toimivista yhteistyötaitoista. Eklundin ym. (2021, 73) mukaan tiimin jäsenten sitouttamiseen on kiinnitettävä

erityistä huomiota, koska hybriditiimi on perinteistä tiimiä hajanaisempi. Tiimin jäsenten välinen syvälinen vuorovaikutus on ensisijaisen tärkeää sitoutumisen syntymisessä. Virtuaalisen johtamisen rakentumista on kuvattu kuviossa 7.



Kuvio 7. Virtuaalisen johtamisen perusta (mukailtu Viikman 2016, 26)

Virtuaalisen ja monipaikkaisen työyhteisön johtaminen koostuu luottamuksen ja arvostuksen lisäksi avoimuudesta, hyvistä pelisäännöistä, avoimesta vuorovaikutuksesta sekä hyvästä yhteisöllisyydestä. Nämä kaikki tekijät ovat tärkeitä ja limittyvät toisiinsa ja jokainen osa on tärkeä kokonaisuuden kannalta. Suurimpana haasteena virtuaalisen ja monipaikkaisen työyhteisön johtamiselle on luottamus, jonka rakentaminen työntekijöiden ja esihenkilön välille onkin äärimmäisen tärkeää. **Luottamuksen** rakentumisen edellytyksenä on avoin ja säännöllinen kommunikointi organisaation sisällä. **Arvostus** puolestaan on yksi virtuaalisen johtamisen perustekijöistä eikä yhteistyö organisaatiossa suju ilman sitä. Monipaikkaisesti työskentelevät voivat kokea saavansa liian vähän tukea työyhteisöltään ja esihenkilöltään, joilta saatava tuki olisi tärkeää koska se kertoo työntekijän tekemän työn arvostuksesta. **Avoimuus** on tärkeää johdettaessa virtuaalista ja monipaikkaista organisaatiota, koska se on sidoksissa vuorovaikutukseen ja sen laatuun ja ilman sitä kärsii organisaation

yhteisöllisyys ja ihmisten sitoutuminen organisaatioon. Avoimuus lisää läpinäkyvyyttä ja sen avulla kaikki työntekijät voidaan ottaa mukaan työn suunnitteluun ja sitä koskeviin päätöksiin. Näin voidaan sopia työnteolle **yhteiset pelisäännöt**. **Toimivan keskustelun** kautta syntyy yhteinen näkemys mitä luoduilla pelisäännöillä käytännössä tarkoitetaan. **Yhteisöllisuuden** kautta työyhteisöön luodaan hyvä yhteishenki, vaikka kasvokkaisia kohtaamisia olisi harvemmin (Vilkman 2016, 25–44.)

3.2 Monitilatiloimisto

Työtilat luovat työnteolle edellytykset ja puitteet. Tilaratkaisut voivat joko helpottaa tai rajoittaa siellä tehtävää työtä, ja ne myös ohjaavat työtiloissa työskentelevien käyttäytymistä ja keskinäistä vuorovaikutusta. Monitilatoimisto on erityinen tilakonsepti, joka on kehittynyt tietotyössä tapahtuneen murroksen myötä tavoitteenaan joustavuus ja muunneltavuus. Suomalainen monitilatoimisto koostuu tyypillisesti avoimesta työtilasta ja nimetyistä tai nimeämättömistä työpisteistä. Näiden lisäksi tilassa on usein puheluihin varattuja pieniä tiloja, hiljaista työskentelytilaa keskittymistä vaativia töitä varten sekä ryhmätyöskentelyä ja epävirallisen yhteistyön tilanteille tarkoitettuja tiloja. (Ruohomäki ym. 2017, 109–110.) Monitilatoimistoissa on erilaisten tilojen lisäksi erilaisia äänivyöhykkeitä, joissa voi tehdä erilaisia työtehtäviä riippuen niiden laadusta ja sisällöstä. (Sirola ym. 2022, 18) Niissä työntekijöillä ei ole ennalta määriteltyjä työpisteitä, ja he valitsevat työpisteen kulloinkin suoritettavaan tehtävän mukaan. Tällaisissa toimistoissa on työympäristö Öhrnin ym. (2021) mukaan uusien ja parempien tieto- ja viestintäteknologian ratkaisujen myötä lähes täysin paperiton ja työpisteitä on usein mitoitettu siten, että kerrallaan työtiloihin mahtuu alle 70 % kaikista työntekijöistä. Monitilatoimistojen peruseriaate on siis nimeämättömät työpisteet sekä ylihuukkaus.

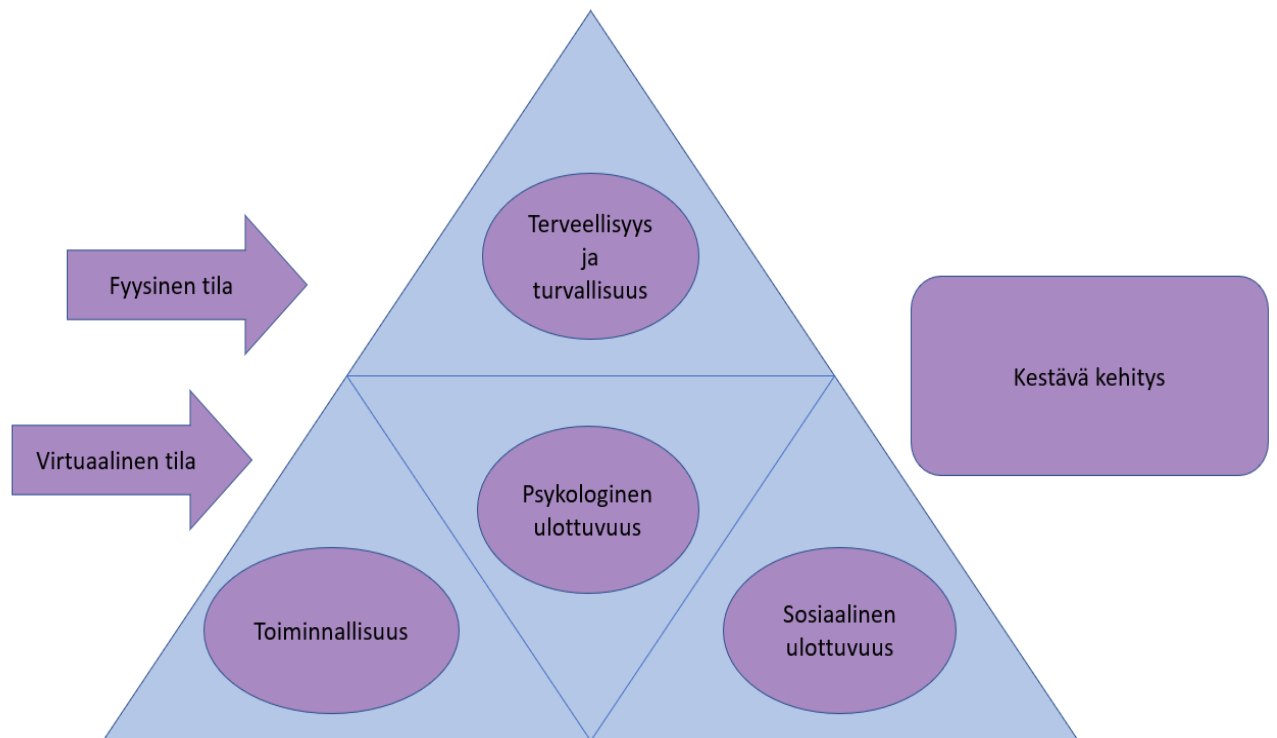
Monitilaympäristöt tarjoavat työntekijöille joustavampia tilaratkaisuja. Muutokset työssä, työnteon tavoissa ja tilatarpeissa tulevat paremmin huomioiduiksi joustavissa tilaratkaisuisissa. Monitila mahdollistaa myös taloudellisesti ja ekologisesti vastuullisemmat tilaratkaisut ja tarjoaa ratkaisuja muuttuviin työnteon tapoihin, kuten lisääntyvään hybridityöhön, monialaiseen yhteistyöhön sekä uudenaikaiseen verkostoitumiseen. (Kela 2022.) Avoin tilojen asettelu edistää näkyvyyttä ja parantaa kollegoiden välistä viestintää ja yhteistyötä. Kun työntekijöillä on mahdollisuus valita vapaasti työskentelypisteensä, vahvistuu heidän autonomian tunteensa. (Zamani & Gum 2019, 23.) Perinteisten henkilökohtaisten toimistojen vähentyessä ja uusien työtilojen myötä poistuu myös työympäristöjen perinteinen hierarkia ja näkyvän työn hallinta. Uudet teknologiat ovat mahdollistaneet työn ja sen valvonnan suorittamisen tietojärjestelmien kautta. (Peteri ym. 2021.)

Toimivalla työympäristöllä on merkitystä sujuvan työnteon edistämiseksi ja työntekijän työtehokkuudelle. Se voi myös lisätä yksittäisen työntekijän työmotivaatiota ja työyhteisön yhteisöllisyyttä. Viihtyisä ja toimiva työympäristö vaikuttaakin myönteisellä tavalla koko organisaation toimintaan ja tulokseen. Työympäristön suunnitteluun vaikuttaa työturvallisuuslaki, jonka tavoite on työntekijöiden työkyvyn turvaaminen ja ylläpitäminen sekä työtapaturmien, ammattitautien ja terveyshaittojen ehkäiseminen. Työympäristön, -tilojen ja työssä käytettävien välineiden tulee vastata vaatimuksia, jotka on laissa asetettu. Työnantajan on myös varmistettava työntekijöiden turvallisuus ja terveys työympäristön suunnittelussa ja otettava siinä huomioon vaikutukset, joita tiloilla, laitteilla, välineillä ja mahdollisilla vaarallisilla aineilla voi olla. Työympäristön suunnittelussa tulee varmistaa tilojen olevan terveellisiä, turvallisia ja toiminnallisia. Näiden perusasioiden lisäksi on myös tärkeää huomioida työn sosiaaliset ja psykologiset vaikutukset, sillä työntekijöiden kokemalla turvallisuuden tunteella ja henkilökohtaisella tilan tarpeella on merkitystä työympäristön mielekkyyden kokemukselle. (STM 2021, 10.)

Erilaiset työtehtävät voivat sopia paremmin erityyppisiin toimistoihin. Esimerkiksi tehtävät, jotka vaativat suurta keskittymistä, eivät sovellu hyvin monitilatoimistossa tehtäviksi. Monitilatoimistot eivät myöskään sovi työympäristöksi säännöllisiä rutiineja vaativille tai usein muiden tiimiläisten kanssa yhteydessä oleville työntekijöille (Zamani & Gum 2019, 237). Tutkimukset ovat kuitenkin toisaalta osoittaneet, että monitilatoimistossa työskentelyllä on ollut myönteisiä vaikutuksia viestintään ja yhteistyöhön, mikä osoittaa, että tällaisia työtehtäviä voidaan tukea paremmin joustavammassa toimistoympäristössä. (Seddigh ym. Öhrnin ym. 2021 mukaan.)

Ruohomäki ym. (2017, 110) ovat luoneet työtilojen suunnittelua ja kehittämistä varten terveyttä ja hyvinvointia edistävän lähestymistavan, jossa hyvinvointia edistävän työtilan ulottuvuudet ovat terveellisyyden, turvallisuuden, toiminnallisuuden lisäksi psykologinen ja sosiaalinen ulottuvuus. Hyvinvointia edistävän työtilan ulottuvuuksilla voi olla joko hyvinvointia ja tuottavuutta edistävä tai heikentävä vaikutus ja työtilan tulee olla laadukas kaikilla kuviossa kuvatuilla vaikutusalueilla, jotta positiivinen vaikutus toimihenkilöiden motivaatioon, työyhteisön hyvinvointiin ja tuottavuuteen on mahdollista saavuttaa. Kuviossa mainittu virtuaalinen työtila on käytännössä viestinnän ja yhteydenpidon mahdollistavat laitteet, sähköiset yhteydet sekä palvelut ja sovellukset, kuten sähköposti ja Skype. Fyysinen työtila kuviossa puolestaan tarkoittaa fyysistä paikkaa tai tilaa, jossa työtä tehdään. Kuviossa mainittu kestävä kehitys ilmentää sitä, että kaikkien tilaratkaisujen on oltava kestävä kehityksen periaatteiden mukaisia, eli esimerkiksi energia- ja tilatehokkaita. Toiminnallisuuden ulottuvuuteen liittyy työprosessien sujuvuus, ergonomia ja esteettömyys. Psykologinen ulottuvuus pitää sisällään yksityisyyden ja tunteen hallinnasta ja sosiaalisessa ulottuvuudessa

on puolestaan keskeistä kommunikaatio, yhteistyö ja yhdessä oppiminen. Terveellisyyteen ja turvallisuuteen liitetään riittävän hyvä sisäilma. (Ruohomäki ym. 2017, 110–111.) Hyvinvointia edistävän työtilan malli on kuvattu kuviossa 8.



Kuvio 8. Hyvinvointia edistävän työtilan ulottuvuuksia (mukailtu Ruohomäki ym. 2015, Ruohomäen ym. 2017, 111 mukaan)

Monitilatoimiston on Häkkisen ja Ala-Kotilan (2019, 42–43) mukaan oletettu olevan pitkäikäisempi vanhanaikaiseen toimistotilaan verrattuna. Monikäyttöisyyttä lisää myös organisaation ulkopuolisten käyttäjien mahdollisuus käyttää monitilatoimistoa. Keskeistä uusiin tiloihin muutettaessa on uusien työn teon tapojen tukeminen, tehostettu tilankäyttö sekä työntekijöiden verkostoitumisen helpottaminen. Perinteistä toimistotilaa ja monitilatoimistoa verrattaessa on huomattu monitilatoimiston tarjoavan paremmat mahdollisuudet monille erilaisille toiminnoille ja myös oman toiminnan muuttamiselle. Kyseessä ei ole ohimenevä trendi, vaan muutoksen taustalla on todellisuudessa muuttunut työn tekemisen tapa, jolloin työtä tehdään eri paikoissa ja entistä harvemmin työtä tullaan tekemään työpaikalle.

3.3 Työhyvinvointi

Työ on ihmisille merkityksellistä, mutta työssä jaksamista ja siitä saatava hyvinvointi ei ole itsestäänselvyys. Työhyvinvointi voi vaihdella ajallisesti, paikallisesti ja yksilöllisesti. Se on kuitenkin merkittävää, että työ ja hyvinvointi ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa. Parhaimmassa tapauksessa työ tuottaa tekijälleen hyvinvointia ja antaa elämälle merkitystä. (Virtanen & Sinokki 2014, 9.) Työ sekä mahdollistaa toimeentulon että tuo rutiinia elämään. Lisäksi se antaa tekijälleen mielekästä tekemistä ja edistää sosiaalisia suhteita. Työtä tehden vietetään suuri osa elinaikaa, joten se on erittäin oleellinen osa elämää ja parhaimmillaan jopa keskeinen hyvinvoinnin lähde. (Pennonen 2021, 16.) Myös johtamisella on tärkeä rooli työntekijöiden hyvinvoinnille (Klug ym. 2022).

Käsitteenä työhyvinvointi voidaan määritellä monella tavalla. Työhyvinvoinnin voidaan tarkoittaa olevan kokonaisuus, jonka muodostaa monta tekijää. Mielekäs työ, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi muodostavat yhdessä perustan työhyvinvoinnille. Siihen vaikuttaa muun muassa johtamisen ja työyhteisön ilmapiirin lisäksi työntekijöiden osaaminen ja sillä on myös huomattavasti merkitystä työssä jaksamiselle. Hyvinvoinnin kasvamisen myötä myös työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen lisääntyvät ja sairauspoissaolojen määrä puolestaan laskee. (STM 2022.) Työhyvinvoinnin voidaan toisaalta ajatella olevan hyvin johdetussa organisaatiossa osaavien työntekijöiden ja työyhteisöjen tekemää työtä, joka on turvallisen ja terveellisen lisäksi tuottavaa. Tällöin työntekijät ja työyhteisöt kokevat tekevänsä mielekästä ja palkitsevaa työtä ja työn koetaan tukevan omaa elämänhallintaa. (Työterveyslaitos Alahautalan & Huhdan 2018, 16 mukaan). Pennosen (2021, 16) mukaan työntekijän hyvinvoinnissa on pitkälti kyse työntekijän omasta kokemuksesta, joka pääsääntöisesti syntyy työn arjessa. Työhyvinvoinnin syntymisestä ja ylläpidosta ovat vastuussa sekä työnantaja että työntekijä, eikä se synny organisaatiossa itsestään, vaan vaatii systemaattista johtamista ja myös työntekijän omaa panosta. Esihenkilöiden ja työntekijöiden lisäksi työhyvinvoinnin muodostumiseen osallistuvia toimijoita ovat myös työsuojelun henkilöstö, luottamusmiehet sekä työterveyshuolto.

Organisaation tasolla työhyvinvointiin panostaminen näkyy sekä välittöminä että välillisinä taloudellisina vaikutuksina, eli investointi ihmisiin tuottaa voittoa samoin kuin investoinnit muillakin osa-alueilla. Puolet saaduista hyödyistä saavutetaan sairauspoissaolo-, ammattitauti-, työtapaturma- ja työkyvyttömyyseläkekustannusten vähenemisen myötä. Toinen puoli hyödyistä on puolestaan parantuneen tuottavuuden ansiota. Työterveyslaitos onkin todennut tutkimuksissaan, että henkilöstön hyvinvointi ja yrityksen taloudellinen menestys ovat selvästi yhteydessä toisiinsa. (Kehusmaa 2011, 82.) Panostamalla työhyvinvointiin voidaan saada aikaan kestävää tuloskehitystä. Pitkällä aikavälillä tarkasteltuna hyvinvointi

edistää organisaation jaksamista, uudistumista ja tuloksentekeyttä. Työhyvinvointi ja siitä huolehtiminen vaikuttaa edellä mainittujen tekijöiden lisäksi myös organisaation kilpailukykyyn ja maineeseen. (Pennonen 2021, 18.)

Maailmanlaajuisesti arvioituna työhyvinvointiin liitetään yleensä työterveys ja työkyky. Suomessa siihen kuitenkin usein sisältyy myös työn sujuminen arjessa ja käsitteenä se onkin meillä melko kokonaisvaltainen. Siihen vaikuttaa organisaation toimintatavan, johtamisen ja ilmapiirin lisäksi työ ja työntekijä itse omine tulkintoineen. Tärkeintä työhyvinvoinnissa voidaankin ajatella olevan jokapäiväinen työn sujuminen. (Manka & Manka 2016, 75.) Työhyvinvointi muodostuu siis monesta eri tekijästä, eli se on monen tekijän summa (Virtanen & Sinokki 2014, 141).

Työhyvinvointia kuvaavia termejä

Työhyvinvointia ja siihen liittyviä asioita kuvataan monien eri termien avulla. **Työkyky** on lähellä työhyvinvoinnin käsitettä ja sen avulla voidaan kuvata työntekijän omien voimavarojen ja työn välistä yhteyttä ja tasapainoa. Pennosen (2021, 17–18) mukaan työhyvinvointi vaikuttaa työssä jaksamiseen, jota usein tarkastellaan kielteisten seikkojen, kuten stressin ja työuupumuksen kautta.

Toisaalta työhyvinvointia voidaan tarkastella myös myönteisten ulottuvuuksien avulla, joista yksi on **työn imu** eli työhön liittyvä tarmokkuus ja omistautuminen sekä siihen uppoutuminen. Käytännössä työn imu siis tarkoittaa myönteistä motivaatio- ja tunnetilaa työssä, ja sitä edistävät osa-alueet liittyvät myös osittain toisiinsa. (Schaufeli ym. 2002 ja Hakanen 2009 Ruohomäen ym. 2017, 111 mukaan.) Työntekijä, joka kokee työn imua, kuvailee työtään merkitykselliseksi, inspiroivaksi ja innostavaksi ja on ylpeä siitä. Työn imua kokevan työ tarjoaa parhaimmillaan mahdollisuuden uppoutua työtehtäviin ja unohtaa ajan kulumisen. Sitä kokevan työntekijän olo tuntuu energiseltä ja innostuneelta ja oma työ on tällöin tärkeää. (Hakanen & Kaltiainen 2020, 41–42.) Tutkimusten mukaan työn imu edistää työntekijän psykosomaattista terveyttä ja sitoutumista työhön ja työpaikkaan. Lisäksi se lisää työssä suoriutumista ja edesauttaa organisaation taloudellista menestystä. Työn imua voivat edistää voimavaratekijät, jotka liittyvät työn sisältöön ja sen organisointiin sekä työyhteisön toimivuuteen. Toisin sanoen sellainen työ, jossa työntekijä voi oman toimintansa kautta tyydyttää psykologisia perustarpeitaan, eli kokea olevansa itsenäinen sekä tuntee yhteenkuuluvuutta ja pärjäämistä, ylläpitää ja edistää työn imua ja sitä kautta työhyvinvointia. (Ruohomäki, ym. 2017, 111.)

Työyhteisön psykologinen turvallisuus tarkoittaa käytännössä sellaista ilmapiiriä, jossa työntekijän on mahdollista toimia omana itsenään. Psykologisen turvallisuuden tilassa ihmiset voivat kokea olevansa osa turvallista yhteisöä ja oppia, kokeilla ja myös haastaa

totuttuja toimintamalleja ja olosuhteita ilman pelkoa mahdollisesta nöyryytyksestä, vähätelystä tai sanktiosta. On huomattu, että psykologinen turvallisuus on keskeistä yksilöiden ja tiimien hyvälle suorituskyvyllä. (Soback 2021, 115–116.) Psykologinen turvallisuus voi motivoida työntekijöitä ottamaan enemmän vastuuta työtehtävien suorittamisesta ja rohkaisee heitä jakamaan enemmän omaa tietämystään. (Liu & Keller 2021, 43).

Toinen työhyvinvointia myönteisesti kuvaava termi on **työtyytyväisyys**, jossa on kyse moniulotteisesta työhön kohdistuvasta myönteisestä asenteesta, ja johon vaikuttavat tunneperäiset tekijät. Työhyvinvointia voidaan kuvata myös työn voimavarojen ja sen vaatimusten kautta, jolloin kuvataan työn piirteitä ja niiden voimauttavia ja kuormittavia osa-alueita. Tällöin tarkastellaan siis kokemusta työn kuormittavuudesta. (Pennonen 2021, 17–18.) Työtyytyväisyyteen voivat vaikuttaa sekä henkilökohtaiset että työhön liittyvät tarpeet (Zamani & Gum 2019, 235).

Työhyvinvoinnin edistäminen

Työhyvinvoinnin liittäminen yhteen laajemman inhimillisen pääoman kanssa tarjoaa organisaation johtamiselle perustan, joka tukee kestävästä työelämästä ja tuottavuutta. Henkilöstön työhyvinvointia kannattaa johtaa tavoitteellisesti, koska se on yksi organisaation strategisista menestystekijöistä. (Manka & Manka 2016, 74–75.) Työyhteisön ja esihenkilön tulisi vahvistaa ja edistää työntekijän jaksamista ja hyvinvointia sekä tukea sitä aina silloin kun sille nähdään tarvetta. (STM 2021, 5.)

Luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden tunteen rakentaminen ja näiden ylläpitäminen ovat mahdollisesti kaikkein olennaisimmat elementit virtuaalisen tiimin hyvälle toiminnalle. (Haapakoski ym. 2020, 65.) Jos tiimeissä ei löydetä uusia tapoja yhteiselle ajalle ja kommunikaatiolle, voivat luottamuksen, yhteistyön ja osaamisen kehittyminen vaarantua. (Eklund ym. 2021, 53.) Etä- ja hybridityötä tekevässä työyhteisössä olisikin Kurttilan ja Aallon (2021, 47) mukaan hyvä miettiä, miten varmistetaan se, että kaikki halukkaat saavat äänensä kuuluviin ja miten saadaan kaikki osallistumaan yhteiseen keskusteluun. Tämän lisäksi tulisi varmistaa säännöllinen yhteydenpito ja tiedonkulku organisaatiossa. Lisäksi olisi hyödyllistä pohtia, miten voitaisiin pitää huolta hyvän työilmapiirin säilymisestä etä- ja hybridityöskentelystä huolimatta ja miten varmistettaisiin yhteisten hetkien ja kohtaamisten tapahtuminen jatkossakin. Yhteiset fyysiset kokoontumiset ovatkin hyödyllisiä ja jopa pakollisia. (Fried & Heinemeier-Hansson 2014, 181.) Kasvokkaisissa kohtaamisissa ihmiset ovat usein energisiä ja tuntevat todennäköisemmin myötätuntoa toisiaan kohtaan, mikä tukee organisaatiokulttuuria ja yhteistyötä. (Fayard ym. 2021.)

Ystävien ja läheisten kanssa vietetty aika voimaannuttaa ja antaa energiaa. Yhteenkuuluvuuden tunne on yhtä lailla tärkeää myös työpaikalla, ja keskustelut työkavereiden kanssa

auttavat saamaan ajatukset hetkeksi pois työasioista. Mikäli työskentely yksin alkaa vaikuttaa negatiivisesti työntekijän jaksamiseen, voi työpaikoilla muodostaa erilaisia tiimejä ja työpareja. Etänä tapahtuvissa kohtaamisissa kannattaa laittaa kamerat päälle, minkä avulla voidaan paremmin sanattoman viestinnän kautta välittää empatiaa ja tukea kollegoiden hyvinvointia. (Kurttila & Aalto 2021, 50.)

3.4 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyyden merkitys työyhteisössä on hyvin tärkeä, sillä sen ansiosta voi syntyä yhteistyö, joka on aitoa ja tuottavaa. Mitä paremmin työntekijät tulevat keskenään toimeen, sitä helpompaa on yhteistyön sujuminen. (Vilkman 2016, 41.) Haapakosken ym. (2020, 95) mukaan työskentelyorganisaatio on olemassa siksi, että ihmiset saavat aikaan asioita tehokkaammin yhdessä kuin yksin. Muiden työelämän rakenteiden hävitessä ja muuttuessa vuorovaikutus pitää työyhteisön kasassa. Ihmisen luontaisena tarpeena on kokea yhteenkuuluvuutta ja olla osana yhteisöä ja jos tiimin jäsenet eivät tunne kuuluvansa joukkoon, viestintää on tiimin sisällä vähemmän eikä ryhmästä muodostu kunnollista tiimiä. Tällöin myös työntekijöiden moraalit ja organisaatioon sitoutuminen voi jäädä heikoksi. Kyse ei välttämättä ole siitä, että tämä olisi fyysisen etäisyyden aiheuttamaa, vaan virtuaalisesti ja monipaikkaisesti työskenneltäessä puuttuu työyhteisön puute ja sosiaalinen tuki. Käytännössä työyhteisöstä saatava sosiaalinen tuki voi olla henkistä tukea, arvostusta, välittämistä, luottamusta, kuuntelua ja lisäksi palautteen, neuvojen ja ohjeiden antamista. (Vilkman 2016, 19–20.) Etä- ja hybridityössä on kuitenkin suurempi riski eristäytyä kollegoista, koska heistä ollaan fyysisesti kauempana. Sosiaalinen eristyneisyys työtovereista ja esihenkilöistä voi Franken ym. (2021) mukaan lisätä työntekijän stressin tunnetta. Virtuaalisessa ja monipaikkaisessa työyhteisössä yhteisöllisyys vaatii erityistä huomiota, sillä se syntyy huonommin tai usein ainakin heikentyy ihmisten kohdatessa toisiaan entistä harvemmin. Lisäksi yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisen tunteen kokemus ja sen tarve on yksilöiden välillä voimakkuudeltaan erilainen ja ilmenee eri tavoin. (Vilkman 2016, 41.)

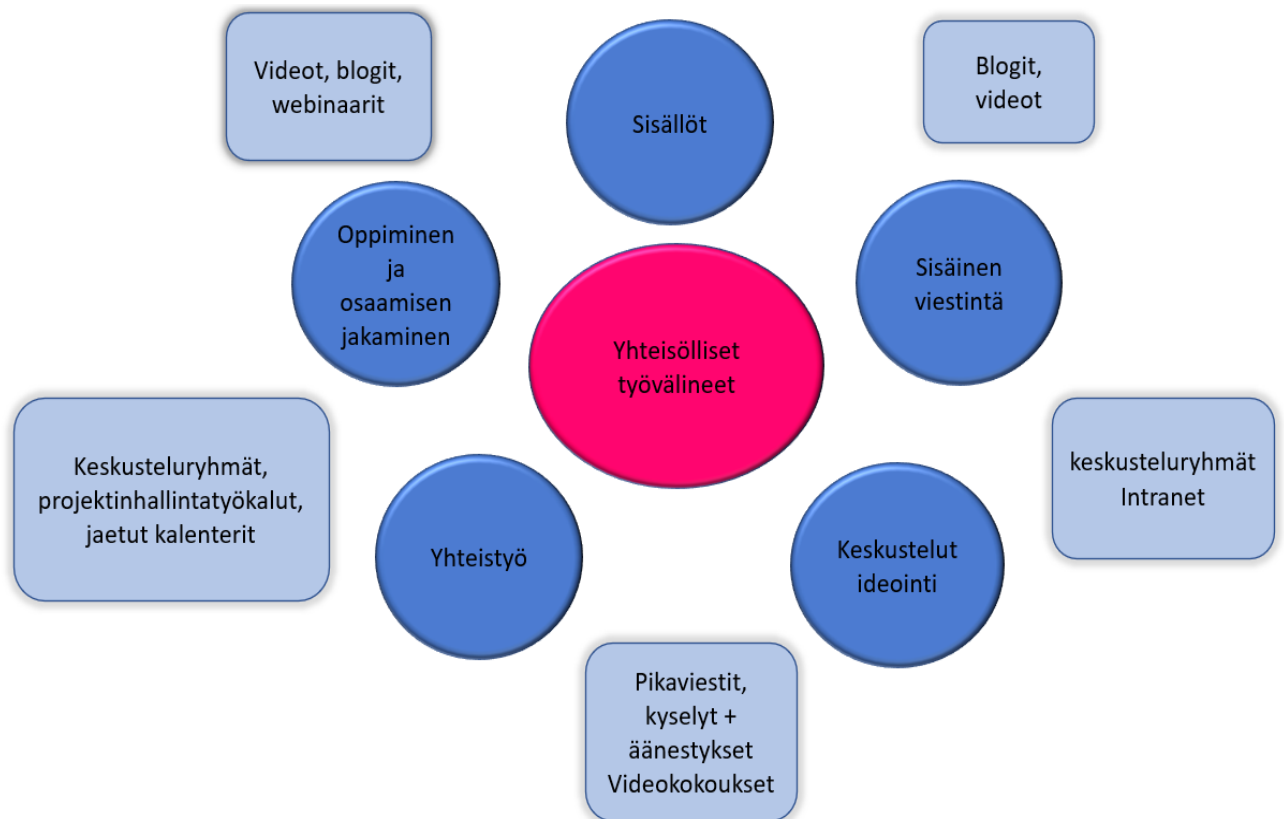
Kun organisaatiossa on siirrytty etä- ja hybridityöhön, on tarpeen miettiä miten yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen tunnetta voitaisiin luoda ja edistää. Tähän ei ole olemassa yleispäteviä keinoja, vaan asiaa tulee miettiä oman tiimin ja organisaation kannalta parhaalla tavalla. Tiimitasolla olisi esimerkiksi hyvä miettiä, mitkä asiat koetaan kuormittaviksi ja miten työntekijöiden jaksamista voitaisiin tukea. Esihenkilön tulee tällöin myös olla erityisen aktiivinen ja pyrkiä saamaan selville, millainen työntekijöiden olotila milloinkin on. (Kurttila & Aalto 2021, 46–47.) Yhteisöllisyys on Haapakosken ym. (2020, 109) mukaan jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla. Tutkimusten mukaan heikkotasoinen yhteisöllisyys vähentää

työyhteisön vuorovaikutusta ja vaikuttaa heikentävästi työntekijöiden moraaliiin ja organisaatioon sitoutumiseen. Tiimitasolla se lisäksi vähentää yhtenäisyyttä. (Vilkman 2016, 41.)

Hyvällä työilmapiirillä ja työskentelyllä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi on suuri merkitys työssä viihtymiselle ja työn tuloksille. Yhteisöllisyyden kautta työyhteisössä voidaan luoda hyvä yhteishenki, vaikka kasvokkaiset kohtaamiset olisivatkin harvinaisia. (Vilkman 2016, 41.) Luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden tunne ovat edellytyksenä menestyksekkäälle yhdessä työskentelylle. (Haapakoski ym. 2020, 79.) Tunne yhteisöön kuulumisesta syntyy Vilkmanin (2016, 42–43) mukaan silloin, kun tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toinen toisiaan ja yhdessä työskentelyn ja toimimisen myötä opitaan vähitellen tunnistamaan muiden ominaisuudet, osaaminen sekä vahvuudet ja heikkoudet. Yhteisöllisyyden rakentumisessa ja sen ylläpitämisessä on erityisen tärkeää ottaa huomioon yhteydenpidon määrä ja laatu. Työyhteisössä olisi tarpeen miettiä esimerkiksi virtuaalisten tapaamisten järjestämisen tarpeellisuutta ja tiheyttä ja mahdollisuutta tavata myös kasvokkain mahdollisuuksien mukaan. Yhteisöllisyyden perustana on nimenomaan vuorovaikutus ja toisten tunteminen, ja monipaikkaisesti tehtävä työ sujuu paremmin silloin, kun ihmiset tuntevat toisensa hyvin.

Yhteisölliset työvälineet

Vilkmanin (2016, 161–162) mukaan yhteisöllisten työvälineiden avulla virtuaalisen tiimin toiminnassa voidaan mahdollistaa tunne kohtaamisesta. Tällaisten yhteisöllisten välineiden käyttöä suomalaisissa yrityksissä tutkineen selvityksen mukaan siihen osallistuneet henkilöt kokivat hyötynsä selvästi viestinnän ja yhteistyön parantumisesta kyseisten välineiden avulla. Niiden kautta organisaation avoimuus ja läpinäkyvyys lisääntyivät ja työ koettiin yhteisöllisemmäksi. Lisäksi sisäisen viestinnän koettiin tehostuneen ja tätä myötä hiljainen tieto pääsi leviämään paremmin työyhteisössä. Myös tunne yhteenkuuluvuudesta lisääntyi, eli yhteisöllisten välineiden käytön koettiin olevan yhteydessä hyvinvointiin. Selvityksessä tärkeimpiä tekijöitä olivatkin keskustelu ja tiedon jakaminen organisaatiossa, mahdollisuus uusien ideoiden esittämiseen sekä vastauksen saaminen työhön liittyviin kysymyksiin. Yhteisöllisten työvälineiden käyttöä organisaatiossa on havainnollistettu kuviossa 9.



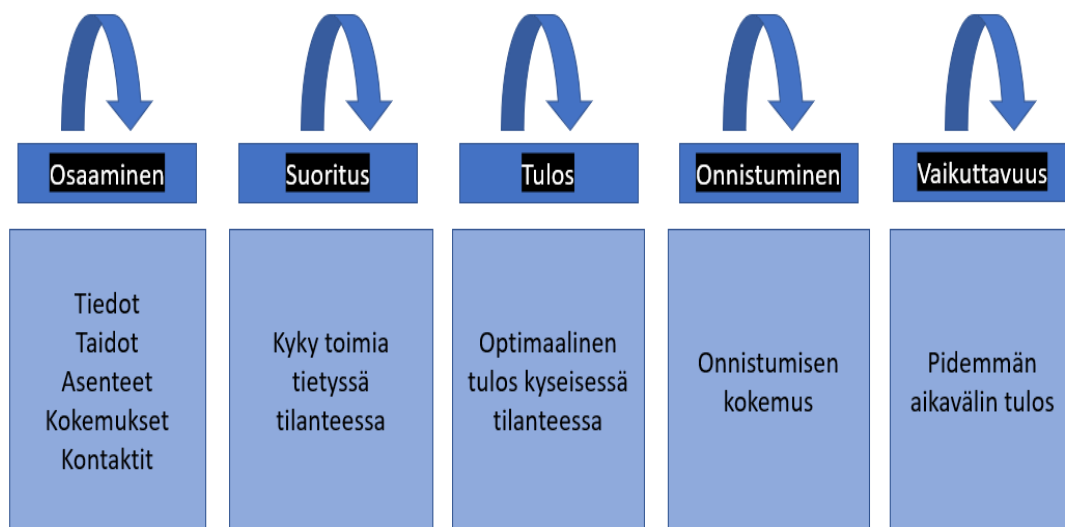
Kuvio 9. Yhteisölliset työvälineet (mukailtu Viikman 2016, 163)

Yhteisölliset työvälineet helpottivat keskustelua ja ideointia, viestintää sekä yhteistyötä ihmisten välillä. Myös osaaminen ja sen jakaminen helpottuivat. Yhteisöllisiä työvälineitä ovat esimerkiksi videot, blogit, keskusteluryhmät, sisäinen intranet, pikaviestimahdollisuudet, kyselyt ja äänestykset, keskusteluryhmät sekä jaetut kalenterit. (Viikman 2016, 161–163.)

3.5 Osaamisen tukeminen

Jokaisen työntekijän on kyettävä oppimaan uusia asioita läpi koko työuran. Tämän mahdollistamiseksi tarvitaan muutoksia ja ymmärrystä ajattelutavoissa sekä organisaatioissa, että yksilötasolla. Oppimista edesauttavaa mielenilmaa tai asennetta on myös mahdollista kehittää ja olennaista onkin löytää tavat, joiden avulla erilaiset työntekijät voivat oppia ja kehittää omaa osaamistaan ilman liiallista kuormitusta. Oppiminen tapahtuu osittain melkein itsensä työtä tekemällä, mutta organisaatioissa tulisi silti varata erikseen aikaa uuden oppimiselle. Sekä työntekijöiden että esihenkilöiden tulee tehdä yhteistyötä työntekijän osaamisen kehittämiseksi eli työntekijän tulee vastata omasta kehittämissuunnitelmastaan ja esihenkilön puolestaan tulee tukea tätä ja tarjota välineitä ja aikaa osaamisen kehittämiseen. (Työterveyslaitos 2020, 26)

Oppimista voidaan Sydänmaanlakan (2015, 158, 198) mukaan kuvata prosessina, jossa yksilö hankkii tietojen, taitojen ja asenteiden lisäksi kokemuksia ja kontakteja, joiden kautta tämän toiminta voi muuttua. Organisaation oppiminen tarkoittaa käytännössä sen kykyä uusiutua ja muuttaa nykyisiä arvoja, toimintatapoja ja prosesseja. Uusiutuminen on organisaation jatkuvaa valmiutta hankkia uutta osaamista ja samanaikaisesti kykyä hyödyntää sitä. Osaamisen johtaminen puolestaan tarkoittaa organisaation ydinosaamisen määrittelyä sen vision, strategian ja tavoitteiden mukaisesti. Tämän jälkeen voidaan arvioida osaamisen nykytasoa verrattuna asetettuun tavoitetasoon, minkä pohjalta on mahdollista laatia tarvittavat kehityssuunnitelmat, jotka voidaan viedä käytäntöön ja muuntaa yksilöiden henkilökohtaisiksi kehityssuunnitelmiksi. Organisaatiot, jotka pystyvät vastaamaan globaaleihin haasteisiin, pystyvät myös luomaan itsensä jatkuvasti uudelleen olemalla ketteriä. Ne myös mukautuvat odottamattomiin muutoksiin. Näin ollen ne ovat ymmärtäneet kehityksen tärkeyden tiimin oppimiskyvylle ja pyrkivät lisäämään sen oppimiskapasiteettia. (Yeo 2020, 701). Osaamisen määritelmää on havainnollistettu kuviossa 10.



Kuvio 10. Osaamisen määritelmä (mukailtu Sydänmaanlakka 2015, 153.)

Käytännössä osaamisen katsotaan olevan kykyä toimia ja hyödyntää hankittua tietoa, taitoa, asenteita, kontakteja ja kertyneitä kokemuksia. Tieto, taito, asenne, kokemukset ja kontaktit ovat osia, joista osaaminen kokonaisuutena rakentuu ja opittu tieto on vain yksi osa osaamista, joka näyttäytyy enemmänkin konkreettisena toimintana ja kykynä toimia tehokkaasti tietyissä tilanteissa. Tiedon lisäksi asenne on tärkeä osa osaamista ja siihen liittyy

myös motivaatio käyttää opittuja taitoja. Oppimisen myötä pystytään saavuttamaan optimaalinen tulos tietyssä tilanteessa ja saadaan aikaan onnistumisen kokemus, mikä vaikuttaa myös pitkällä aikavälillä vaikuttavuutena. Osaaminen ei siis ole persoonallisuuden osa tai luonteenpiirre, vaan se on oppimisprosessin tulos, eli jotain mitä ihmiset kykenevät kehittämään ja harjoittelemaan. Osaamisen kehittäminen pitää sisällään sekä uuden oppimista että vanhasta poisoppimista. Osaaminen voi joskus olla myös tiedostamatonta. Kaiken kehityksen lähtökohtana onkin tietoisuus omasta osaamisestaan ja toisaalta sen puutteista. (Sydänmaanlakka 2015, 152–153.)

Jotta organisaatiot voivat uudistua, on niiden rakennettava sellaisia malleja ja polkuja, joiden avulla voidaan tukea yksilöiden uudistumista ja oppimista osana isompia ryhmiä ja verkostoja. Tarvitaan siis rakenteita, jotka tukevat yhteisöllisen osaamisen kehittymistä. (Työterveyslaitos 2020, 30.) Yksilön oppimisen lisäksi tulee kiinnittää huomiota myös tiimien ja organisaatioiden oppimiseen ja tiedon jakamiseen. Tiedon jakaminen voi lisätä tiimien oppimiskykyä, sillä ne voivat tarkastella uudelleen roolejaan ja tehtäviään, mikä lopulta johtaa koko organisaation oppimiseen. Tiedon jakaminen voi olla joko virallista tai epävirallista ja siinä yksilöt kokoontuvat yhteen jakamaan ja vaihtamaan tietoja, ideoita, kokemuksia ja jopa käytäntöjä. (Yeo 2020, 701.) Asiantuntijayhteisön menestymisen edellytyksenä on kyky oppia ja muuttua. Yhteisön oppiminen puolestaan liittyy organisaation kulttuuriin ja yhteisön jakamaan käsitykseen johtajuudesta. Oppiminen liittyy myös siihen, ollaanko organisaatiossa valmiita sekä kyseenalaistamaan nykyinen että muuttumaan ja luomaan uutta. Asiantuntijatyössä on tyypillistä, että kommunikointi ja päätösten tekeminen tapahtuu monella eri foorumilla, päällekkäin etenevissä hankkeissa ja organisaatorajat ylittävissä ryhmissä. (Vartiainen & Raisio 2020, 89.)

Työntekijän onnistumisen tukeminen ja johtaminen nykyajan verkostoituneessa toimintaympäristössä edellyttää sekä työntekijältä että esihenkilöltä hyviä itsensä johtamisen taitoja. Käytännössä tämä tarkoittaa sekä kykyä reflektoida omaa toimintaansa että peilata sitä ympäröivään maailmaan. Esihenkilön tulee pystyä omaksumaan uusia valmentavan johtamisen käytäntöjä ja taitoja ja tämän tulisi ajatella työntekijöitä ensisijaisesti näiden potentiaalinen kannalta. Kaikki osapuolet mukaan ottavan keskustelun avulla työyhteisössä on pyrittävä hakemaan yhteinen ymmärrys ja kiinnittämään yksilön tavoitteet tiimin ja koko organisaation tavoitteisiin, visioon ja päämäärään. Asiantuntijan tehtävänä on valita toimenpiteet tämän tavoitteen toteuttamiseksi ja arvioitava niiden tuloksellisuutta. Esihenkilön tulee puolestaan tukea asiantuntijaa, jotta tämä pystyy tunnistamaan ne tahot ja menetelmät, joiden palautteen perusteella onnistumista ja uuden oppimista voidaan reflektoida ja arvioida. Tämän tehtävänä on myös huolehtia siitä, että kehitystä tarkastellaan sekä yksittäisten että yhteisesti määriteltyjen tavoitteiden ja toimenpiteiden näkökulmasta. Valmentava

johtaminen tukee kokonaisvaltaisesti sekä oppimista että sitoutumista, minkä lisäksi sen avulla parannetaan vastuun ottamista sekä kykyä itsensä johtamiseen. Ensisijaisesti sen myötä yksilön on ajateltava tarkemmin omaa toimintaansa ja tavoitteitaan. (Tirkkonen 2014, Sydänmaanlakan 2014, 80–81 mukaan.)

Hajautetussa organisaatiossa työskentelyn edellytyksenä on vahva ammattitaito sekä halu joko itse selvittää asiat tai pyytää apua kollegoilta. Oman osaamisen varmistamisen edellytyksenä on työntekijän oma motivaatio ja halu kehittyä sekä toimia yhteistyössä muiden kanssa. Oman osaamisen korostaminen ja sen hyödyntäminen sekä itsensä kehittäminen liittyvät vahvasti yksilön aktiivisuuteen ja kykyyn toimia itseohjautuvasti. (Ollila ym. 2018, 239, 244, 247.) Mahdollisuus kehittää omaa osaamista ja vähitellen kasvaa ammattilaisena omien tavoitteiden ja kiinnostusten mukaisesti ovat itseohjautuvan organisaation keskeisiä voimavaratekijöitä. Itseohjautuvan työn organisointi tukee myös itsessään oppimista, koska sen avulla roolit voivat vaihdella ja omaan toimenkuvaan on mahdollista vaikuttaa. (Larjo-vuori 2021, 27.)

4 Monitilatoimistossa työskentelyn tutkimus

4.1 Lähtökohtana kehittäminen

Laadulliselle tutkimukselle ominainen lähestymistapa on tarkastella tutkimuksen kohdetta sille luonnollisissa olosuhteissa (Puusa & Juuti 2020, 76). Tutkimus- ja kehittämiskohdetta voidaan kuitenkin lähestyä monella eri tavalla. Ennen kun valitaan varsinaiset kehittämissyöissä käytettävät menetelmät ja suunnitellaan työtä tarkemmin, on pohdittava työn lähestymistapa. (Ojasalo ym. 2014, 51.) Opinnäytetyön aineisto kerättiin havainnointien, benchmarkingin ja haastattelujen kautta. Näiden jälkeen työskenneltiin työpajoissa ja lopuksi tutkimustulokset raportoitiin Kv-keskuksen esihenkilöille.

Kehittämistoiminnan edellytyksenä on siihen osallistuvien ihmisten aktiivinen osallistuminen ja vuorovaikutus. Tämän perustava on dialogi, jonka kautta eri osapuolet saavat mahdollisuuden tarkastella avoimesti kehittämistoimintaa ja sen perusteita, toimintatapoja ja tavoitteita. (Toikko & Rantanen 2009, 89.) Puusan & Juutin (2020, 205) mukaan lähestymistavalla tarkoitetaan sitä tapaa, jolla tutkimusongelmaan on pyritty luomaan ratkaisu. Vastaavasti menetelmällä on kuvattu tiettyä systemaattista tapaa, jolla itse tutkimus on toteutettu, jotta aiemmin mainittu tutkimusongelmaan löydetään ratkaisu.

Kehittämistyössä voidaan ja suositellaankin käytettävän monenlaisia ja erilaisia menetelmiä. (Ojasalo ym. 2014, 104.) Laadullisessa tutkimuksessa ei aineistonkeruu ole luonteeltaan pelkästään tiedon etsintää vaan pikemminkin vuorovaikutusta tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kanssa. Sen pohjana olevan aineiston kerääminen on kuitenkin päämäärätietoista ja aineiston hankkimiseen, tulkintaan ja ymmärrykseen vaikuttaa tutkimukselle asetetut tavoitteet. (Puusa & Juuti 2020, 101.) Toimintatutkimuksen toteuttavia menetelmiä mietittäessä on otettava huomioon se, että kyseessä on osallistava tutkimus, eli myös siinä käytettävien menetelmien on oltava luonteeltaan osallistavia. Näiden avulla päästään lähelle tutkimuksen kohdeorganisaatiota ja sen toimijoiden ja työntekijöiden hiljaista tietoa, ammattitaitoa ja kokemusta, jolloin myös kehittämistyön näkökulma on entistä laajempi. (Ojasalo ym. 2014, 61.) Menetelmien valinta ei ole Puusan ja Juutin (2020, 102) mukaan itseisarvo, vaan niiden tulee perustua tarpeeseen. Jokaisella tutkimusmenetelmällä on omat ominaispiirteensä ja sekä vahvuutensa että heikkoutensa. Opinnäytetyössä valitut menetelmät pyrittiin valitsemaan niin, että ne tukevat toisiaan, jotta kokonaisuus oli mahdollisimman kattava. Valitut menetelmät esitellään seuraavissa kappaleissa.

4.2 Havainnointi

Tutkimusaineistoa voi kerätä havainnoimalla, eli käytännössä joko tarkkailemalla ihmisten toimintaa tai osallistuvan havainnoinnin avulla, joka on tavanomainen tapa havainnoida ihmisen toimintaa. Havainnointitapaan vaikuttaa aina Vilkan (2021, 142–143) mukaan havainnoinnin kohde. Erilaisia havainnointitapoja ovat osallistuva tai osallistava havainnointi, piilohavainnointi tai ilman varsinaista osallistumista tapahtuva havainnointi. Havainnoijalla voi roolissaan olla erilaisia osallistumisen asteita riippuen havainnointitavasta. (Grönfors 1982, Toikon & Rantasen 2009, 143 mukaan). Kananen (2012, 95) toteaa havainnoinnin käytön olevan erityisen perusteltua silloin kun ilmiöstä ei ole saatavilla tietoa tai käytettävissä olevaa tietoa on vähän. Havainnoimalla tutkittavaa ilmiötä tutkijalla on samalla mahdollisuus esittää kysymyksiä, jolloin hän voi vähitellen alkaa kuoria ilmiön olemusta, jolloin ymmärrys siitä vähitellen kasvaa. Tällöin havainnointi ja haastattelu yhdistyvät. (Kananen 2015, 136.)

Kanasen (2015, 136–137) mukaan havainnoinnin etuna on tilanteen aitous. Siinä tutkittava ilmiö tapahtuu reaaliajassa omassa luonnollisessa ympäristössään ja kontekstissaan. Puusa & Juuti (2020, 131) esittävät havainnoinnin eduksi myös sen kokonaisvaltaisuuden, koska sen kautta saatu tieto voidaan suoraan yhdistää oikeaan asiayhteyteen. Havainnoimalla voidaan saada tietoa esimerkiksi ihmisten käytöksestä ja siitä, mitä tutkimuksen kohteena olevassa toiminnassa tapahtuu sen luonnollisessa toimintaympäristössä. (Ojasalo ym. 2014, 114.) Se sopiikin menetelmänä sellaisiin kehittämistehtäviin, joiden kohteena on ihmisten toiminnan ja näiden välisen vuorovaikutuksen tutkimus. Havainnoinnin kautta ihmisiä on mahdollista tarkastella sekä yksittäin että yhdessä ja sen avulla voidaankin tehokkaasti saada tietoa esimerkiksi vuorovaikutustilanteista ja erilaisista ryhmässä tapahtuvista ilmiöistä. (Puusa & Juuti 2020, 132.)

Havainnoinnin avulla saadaan monipuolisesti tietoa, mutta sen käyttökelpoisuus riippuu myös tutkittavasta ilmiöstä. Havainnointimuodon valinta riippuukin tutkittavasta ilmiöstä ja siitä, miten sen keskeinen sisältö saadaan parhaiten kerättyä ja kuvattua. Lisäksi merkitystä on havainnoinnin kohteena olevien käyttäytymisellä havainnoimistilanteessa. Havainnoinnin muotoja voivat olla esimerkiksi tekninen havainnointi, kuten videotallenteet tai kasvokkain tapahtuva havainnointi, tai online-havainnointi verkon välityksellä. (Kananen 2015, 136–137.)

Vilkan (2021, 142–143) mukaan osallistuvan havainnoinnin kautta voidaan saada tietoa tutkimuksen kohteesta niin yksilönä, yhteisönsä jäsenenä kuin suhteessa tutkijaan ja tämän lisäksi sen avulla voidaan samalla perehtyä yhteisön sosiaalisiin ja kulttuurisiin ominaisuuksiin. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkijalla on rooli, jonka kautta hän havainnoi

tutkimaansa ilmiötä ja jossa hän pysyy vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tutkija osallistuu siis tutkittavan yhteisön arkeen yksilönä ja tutkijana samaan aikaan. Tuomen & Sarajärven (2018, 94) mukaan osallistuvaa havainnointia toteuttava tutkija keskustelee aktiivisesti tutkimuksensa kohteena olevien henkilöiden kanssa, jolloin nimenomaan sosiaalinen vuorovaikutus muodostuu tärkeäksi osaksi tiedonhankintaa.

Piilohavainnoinnissa havainnoitavat henkilöt eivät ole tietoisia havainnoijasta tai havainnoinnista. Tämän havainnointimuodon avulla voidaan saada kerättyä luotettavaa tietoa, sillä tutkittavien käytös ei muutu tutkimustilanteessa, mutta toisaalta siihen liittyy kuitenkin juridisia ja eettisiä ongelmia. Suorassa havainnoinnissa tutkija puolestaan seuraa avoimesti paikan päällä ilmiötä ja siihen liittyviä tapahtumia siten, että siihen liittyvät toimijat ovat tietoisia havainnoinnista. Silloin kun tutkija on fyysisesti läsnä havainnoitavassa tilanteessa, voidaan puhua osallistuvasta havainnoinnista. Tässä havainnoinnin mallissa tutkija ensisijaisesti osallistuu toimintaan, vaikka joissain tapauksissa pelkkä läsnäolo katsotaan osallistuvaksi havainnoinniksi. (Kananen 2015, 137.) Toikon & Rantasen (2009, 143) mukaan osallistavassa havainnoinnissa tutkija on havainnoitavan toimintaympäristön kanssa jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Osallistuvan havainnoinnin etuna on mahdollisuus saavuttaa syvällisempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, vaikka havainnoija ei itse olisi osa työyhteisöä. (Kananen 2015, 137.)

Opinnäytetyössä käytettiin aineistonkeruumenetelmänä osallistuvaa havainnointia. Kananen (2015, 139) mukaan havainnoinnin avulla kerätty aineisto on dokumentoitava tarkasti, jotta se täyttää tieteellisyyden vaatimukset aineistonkeruun osalta, joten havainnointitilanteissa kirjattiin havainnointipäiväkirjaan ylös kaikki mahdolliset havainnot. Dokumentoinnin apuna käytettiin myös tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten avulla laadittua apulomaketta, joka on esitetty liitteessä 4. Apulomakkeelle kirjattiin muistiin havainnoinnin ajankohta ja havainnoitavat henkilöt, joiden varmistettiin olevan tietoisia havainnoinnista. Lisäksi lomakkeelle kirjattiin millä äänivyöhykkeellä kulloinkin työskenneltiin, minkälaisia työtehtäviä tehtiin ja minkälainen työskentelytilan tunnelma kulloinkin oli. Lisäksi kirjattiin muita mahdollisia huomioita, mikäli niitä ilmeni. Havainnoiteja tehtiin koko työpäivän ajan eri äänivyöhykkeillä ja eri viikonpäivinä, jotta otoksesta saatiin mahdollisimman kattava. Havainnoiteja tehtiin yhteensä 6 ja havainnoitavia toimihenkilöitä oli kaiken kaikkiaan 9. Työskentelytiloissa työskenteli havainnoinnin aikoina samanaikaisesti myös muiden yksiköiden työntekijöitä, joiden toimintaa ei havainnoitu.

Hiljaisella työpistealueella äänimaisema oli hyvin samankaltainen, kun rauhallisella alueella. Yleinen hälinä ja normaalit liikkumisen äänet kantautuivat muilta työskentelyalueilta rauhallisen alueen työpisteille ja alueella ilmeni myös keskustelua, mikä ei ole aiemmin

luotujen ohjeistusten mukaisesti toivottavaa. Rauhallinen työskentelyalue sijaitsee myös tuolustinlaitteen ja wc-tilojen välittömässä läheisyydessä, mistä aiheutuu tilaan myös mahdollisesti häiritsevää melua. Havainnoitavat toimihenkilöt käyttivätkin osan työajasta kuulokkeita. Pääsääntöisesti tilassa kuitenkin tehtiin hiljaisuutta vaativia työtehtäviä, joiden suorittamiseksi ei ollut tarvetta käyttää puhelinta tai Skypeä tai soittaa asiakaspuheluita. Tulevaisuudessa hiljainen työpistealue tulee siirtymään koko kerroksen remontin valmistuessa rauhallisempaan paikkaan, jonka lähellä ei sijaitse monitoimilaitteita tai sosiaalituloja, joten tilasta tulee entistä rauhallisempi.

Rauhallisella työpistealueella työskentely oli pääsääntöisesti melko rauhallista ja keskustelua käytiin melko vähän tai vain ajoittain. Muutamat havainnoitavat toimihenkilöt puhuivat lyhyitä puheluita Skypellä ja tilan käyttäjät osallistuivat myös muutamiin lyhyisiin Skype-palavereihin. Pääsääntöisesti pidemmät palaverit ja puhelut puhuttiin erillisissä lasiseinäisissä työtiloissa tai pienemmissä puhelinkopeissa. Poikkeuksellisesti yhtenä havainnointipäivänä pidettiin myös tiimipalaveri hybridimallia hyödyntäen, jolloin osa tiimin työntekijöistä osallistui palaveriin neuvotteluhuoneesta ja osa etäyhteyksin Skypen välityksellä etätyöpisteeltä. Rauhallisella työpistealueella käytiin lyhyitä työhön liittyviä keskusteluja ja muutama havainnoitava pyysi lähistöllä istuvalta kollegalta neuvoa työhön liittyvässä ongelmassa. Ratkaisuja mietittiin yhdessä neuvoa kysyneen työpisteellä.

Keskustelevalla työpistealueella oli havainnointiaikoina rauhallista, mutta keskustelevaa työtä tehtiin vapaammin verrattuna rauhalliseen työtilaan. Äänenkäyttö oli myös voimakkaampaa verrattuna kahteen muuhun työpistealueeseen. Tilassa pidettiin myös muutama lyhyt koulutustilaisuus ja käytännössä tämä tapahtui Skypessä näyttöä jakamalla ja aktiivisesti yhdessä keskustellen. Tämä onnistui hyvin keskustelevalle työskentelyalueella, jolla on sallittua tehdä tämän tyyppistä työtä. Alueella käytiin enemmän spontaania työhön liittyvää keskustelua ja kuulumisten vaihtoa. Muutama samaa työtä tekevä pohti yhdessä työpisteellä ratkaisua työhön liittyvään ongelmaan.

Havainnointien perusteella havaittiin, että toimihenkilöt hakeutuivat vapaisiin työpisteisiin, jos samassa tilassa työskenteli jo kollega omasta organisaatiosta. Muita monitoimiston tiloja, kuten puhelinkoppeja ja etukäteen varattavia neuvotteluhuoneita ja käytettiin vain muutamia kertoja. Työhön liittyvää spontaania ja kasvokkaista keskustelua käytiin rauhallisella ja keskustelevalle työpistealueella. Pidempiä Skype-palavereita ei millään alueella käyty havainnointien aikana. Iltapäivällä kahvitauon aikaan saman organisaation toimihenkilöt koontuivat yhteiseen kerroksen työkahvilatilaan, jossa sijaitsevat kahviautomaatit ja erilaiset sohva- ja pöytäryhmät.

4.3 Benchmarking

Benchmarkingin avulla organisaatiossa voidaan oppia toisilta ja kehittää omaa toimintaansa. Menetelmää apuna käyttäen voidaan vertailla esimerkiksi alan toimijoiden valintoja strategian takana, näiden tuotteita, palveluita tai toimintatapoja. Vertailun avulla on mahdollista oppia parhaiksi todetuista käytännöistä. Käytännössä Benchmarkkaus koostuu tutkimuksen ja havainnoinnin lisäksi vertailusta, arvioinnista ja kiinnostuksesta muiden organisaatioiden toimintaan. Menetelmän pyrkimyksenä on oppiminen ja omaksuminen. Sen avulla voidaan esimerkiksi hyödyntää jo muiden organisaatioiden hyväksi todettuja työtapoja ja välttää niiden tekemiä virheitä. (Tuulaniemi 2016, 138–139.) Ojasalon ym. (2014, 43,186) mukaan Benchmarkingin pyrkimyksenä on tunnistaa heikkouksia omassa toiminnassa ja laatia tavoitteita ja mahdollisia kehitysideoita, jotka tähtäävät tunnistettujen heikkouksien kehittämiseen. Sen tekijän tulee olla kiinnostunut muiden organisaatioiden toiminnasta ja tekijöistä menestymisen takana. Benchmarkingin kohteena voi olla esimerkiksi toisen toimialan organisaatio tai oman organisaation muut osastot, kilpailijat ja oman toimialan tilastolliset keskiarvot tai standardit. Benchmarkingin vaiheita on kuvattu alla olevassa kuviossa 11.



Kuvio 11. Benchmarkingin vaiheet (mukailtu Tuominen, 2016, 9)

Benchmarkingin ensimmäisessä vaiheessa määritellään tutkittava kohde, minkä jälkeen voidaan kartoittaa sopivia organisaatioita, jotka ovat omaa organisaatiota riittävästi parempia tai kokeneempia valitussa a kohteessa. Kolmannessa kohdassa on reflektoitava omassa työskentelyorganisaatiossa tutkittavaa prosessia ennen uuden oppimista toiselta organisaatiolta. Viidennessä vaiheessa on asetettava kehitystavoitteet ennen seuraavan vaiheen soveltamista ja uusien toimenpiteiden käyttöönottoa. Mallin viimeisessä vaiheessa uudet toimenpiteet vakiinnutetaan ja niiden kehittämistä jatketaan edelleen. Esitetty malli ei kuitenkaan ole lineaarinen, eli siinä esitettyjen vaiheiden järjestys ei ole tärkeintä, vaan keskeisintä on suorittaa kukin vaihe huolellisesti. (Tuominen 2016, 8–9.)

Opinnäytetyössä tutkittiin benchmarking-menetelmää hyödyntäen työskentelyä jo hetken aikaa toimineessa monitilatoimistossa, jossa tehtiin samantyyppistä asiantuntijatyötä, kuin Kv-keskuksessa. Benchmarking toteutettiin Skype:n avulla haastatellen tilassa työskentelevää toimihenkilöä ja tämän esihenkilöä. Lisäksi tilojen käyttöön ja pelisääntöihin tutustuttiin organisaation sisäisten dokumenttien avulla. Benchmarkingin runkona käytettiin apukysymyksiä, jotka löytyvät liitteestä 5.

Benchmarkingin kohteena olevassa monitilatoimistossa ei Kv-keskuksen toimitiloista poiketen ollut käytössä eri äänivyöhykkeitä, vaan kaikilla työpisteillä oli sallittua keskustella sekä Skype:ssä tai puhelimesta tai kasvokkain. Jokaisessa työpisteessä oli pysyvästi myös näppäimistö ja hiiri. Erillisiä hiljaisen tai rauhallisen työskentelyn työpistealueita ei ollut ja jos työtehtävät sitä edellyttivät, oli mahdollista varata erillinen hiljainen työpiste tilahallintajärjestelmän kautta. Tutkitussa monitilatoimistossa työskenteli monen eri ryhmän ja tiimin työntekijöitä ja jokaiselle oli osoitettu oma kotikerroksensa, jossa sijaitsi henkilökohtainen lokero ja johon pääsääntöisesti asetuttiin työskentelemään. Tiloissa oli yksittäisten hiljaisten työtilojen ja työpistealueiden lisäksi työkahvila sekä puhelinkoppeja, mutta ei neuvotteluhuoneita tai tiimitiloja, kuten Kv-keskuksen työtiloissa.

Benchmarkatussa toimistossa oli laadittu tilojen käyttöönoton yhteydessä muutamia yleisluontoisia pelisääntöjä, jotka liittyivät esimerkiksi tiloissa kulkemiseen, hygieniaan ja tavaroiden säilyttämiseen. Varsinaisia työskentelyyn liittyviä pelisääntöjä ei ollut käytössä, eikä niille koettu olevan tarvetta. Tiloissa oli nimetty kerrosvastaavat, jotka käytännössä olivat tiloissa työskentelevien toimihenkilöiden esihenkilöitä. Kerrosvastaavien vastuulla oli tiedottaa henkilöstölle tarpeellisista monitilatoimistoon liittyvistä asioista. Tämän lisäksi toimihenkilöiden käyttöön oli luotu oma työtila organisaation intranetissä ja tilojen käyttäjillä oli pääsy yhteiseen Skype:ssä toimivaan keskusteluryhmään, jonka kautta tiedotettiin yleisistä ja kaikkia koskevista asioista.

Työskentely benchmarkatussa monitilatoimistossa oli kaiken kaikkiaan hyvin samantyyppistä kuin Kv-keskuksen tiloissa tehtävä työ. Pääsääntöisesti työ tehtiin työpisteellä ja lisääntyneen etätöön vuoksi tiloja käytti melko vähän toimihenkilöitä. Tämän esimerkiksi puhelinkoppeja tarvittiin harvoin asiakaspuheluiden soittamiseen, koska äänimaailma pysyi hyvin rauhallisena. Erillisten neuvottelutilojen puuttuessa esimerkiksi tiimien omia tilaisuuksia oli järjestetty työkahvilan tiloissa, johon kaivattiin väliloja, jotta tilat olisi mahdollista sulkea muiden työpisteiden rauhoittamiseksi. Muuten käytössä olevat tilat vaikuttivat olevan toimivat. Benchmarkingin kohdeorganisaatiossa ei ollut tehty erityisiä toimenpiteitä yhteisöllisyyden lisäämiseksi. Yhteyttä muihin työntekijöihin pidettiin Skype:n avulla ja kasvokkain kohtauksia oli harvakseltaan. Pääsääntöisesti työntekijät tekivät etätöitä.

Monitilatoimiston eduksi mainittiin kuitenkin parempi työskentelyergonomia, vaikka nimettyjä työpisteitä ei ollut.

Toimiva viestintä ja tiedonkulku oli hyvin huomioitu benchmarkingin kohteena olevassa monitilatoimistossa. Käytössä oli muutama eri viestintäkanava, joiden lisäksi oli nimetty kerrosvastaavat, joiden toimenkuvaan myös kuului tilojen käyttäjien tiedottaminen sekä ongelmatilanteissa tukena oleminen. Kv-keskuksen käyttämässä monitilatoimistossa olisi myös hyödyllistä huomioida ja varmistaa toimivampi tiedonkulku ja luoda sitä varten toimivat kanavat.

4.4 Haastattelu

Haastattelu on yksi tiedonhankinnan perusmuodoista ja se voidaan toteuttaa monin eri tavoin ja moniin erilaisiin lähtökohtiin pohjautuen. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 11.) Menetelmä soveltuu tiedonkeruumenetelmäksi moniin erilaisiin kehittämistehtäviin, koska sen kautta päästään Hirsjärven ym. (1997, 204) mukaan suoraan vuorovaikutukseen tutkittavan kanssa. Puusa & Juuti (2020, 104) puolestaan arvioivat haastattelun olevan hyvin joustava tiedonkeruumenetelmä, minkä vuoksi se soveltuukin käytettäväksi useissa eri tilanteissa.

Haastattelun avulla voidaan saada nopeasti kerättyä melko syvällistäkin tietoa kehittämis-kohteesta, mutta sen rinnalla kannattaa silti käyttää myös jotain toista menetelmää, sillä eri tiedonkeruumenetelmät tukevat monesti toisiaan, jolloin tutkimuksen kohteesta voidaan saada entistä kattavampi käsitys. (Ojasalo ym. 2014, 106.) Hirsjärven ym. (1997, 208–210) mukaan haastattelu on mahdollista toteuttaa eri tavoin riippuen haastateltavasta ja tutkimuksen kohteesta. Se voi olla yksilö-, pari- tai ryhmähaastattelu ja luonteeltaan strukturoitu, avoin tai teemahaastattelu. Erilaisia haastattelutapoja käytetään usein tiedonkeruumenetelmänä nimenomaan tutkimuksissa, joissa tutkitaan ihmisen toimintaa eri tilanteissa. Ojasalo ym (2014, 106) mainitsevat haastattelun eduksi sen, että sen kautta itse tutkimuksen kohteena olevat henkilöt saavat itse kertoa ja kuvata tutkittavaa ilmiötä. Muihin tiedonkeruutoihin verrattuna haastattelun etuna on sen joustavuus ja säädeltävyys tilanteen ja vastaajien mukaisesti. Haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista muuttaa ja säädellä ja vastauksia tulkita vapaammin esimerkiksi kyselyyn verrattuna. Haastattelemalla voidaan myös selventää ja syventää jo aiemmin saatuja tietoja ja sen avulla vastaajat saadaan monesti osallistumaan aktiivisemmin tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 1997, 205–206.)

Opinnäytetyössä haastattelutavaksi valittiin teemahaastattelu, joka on Hirsjärven ym. (1997, 208) mukaan sijoittuu lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimaastoon. Sille on ominaista haastattelun aihepiirien selkeys jo lähtötilanteessa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys muodostuvat kuitenkin vasta haastattelun edetessä.

Teemahaastattelulle on nimensä mukaan ominaista se, että sen aiheena ovat tietyt teemat, joiden mukaan haastattelu etenee. Tämä tuo haastatteluun vapautta haastattelun ja sen avulla saadaan kuuluviin nimenomaan tutkittavien oma ääni. Teemahaastattelun avulla voidaan ottaa huomioon ihmisten erilaiset näkemykset asioista sekä heidän niille antamat merkitykset. Lisäksi voidaan huomioida se, että tutkittavaan aiheeseen liittyvät merkitykset syntyvät vuorovaikutuksen yhteydessä. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 47–48.)

Kanasen (2015, 145) mukaan toimiva haastattelu edellyttää haastattelijan ja haastateltavan välistä toimivaa vuorovaikutusta, mikä yleensä tapahtuu kasvotusten. Käytännössä tämän opinnäytetyön kohdeorganisaation ollessa monipaikkainen, haastattelut toteutettiin kuitenkin yhtä lukuun ottamatta virtuaalisesti Skypen välityksellä. Haastateltavilta tiedusteltiin etukäteen halukkuutta haastatteluun ja kaikki suostuivat siihen. He saivat etukäteen henkilökohtaisen haastattelukutsun ja lyhyen selostuksen opinnäytetyöstä ja sen taustoista. Haastatteluiden tukena käytettiin teemahaastattelurunkoa, joka on esitetty liitteessä 6. Haastateltaville toimihenkilöille lähetettiin ennen haastattelua kutsun yhteydessä etukäteen tutustuttavaksi haastattelun neljä teemaa, jotka oli muotoiltu opinnäytetyön päätutkimuskysymyksen ja sen alakysymysten mukaisesti. Teemoina olivat työskentely monitilatoimistossa, tilojen pelisäännöt, yhteisöllisyys sekä osaaminen ja työhyvinvoinnin tukeminen monitilatoimistossa. Haastattelut oli suunniteltu tukemaan ja tarkentamaan havainnoinnin avulla kerättyä aineistoa. Onnistuneen teemahaastattelun ratkaiseva tekijä onkin tutkijan kattava ymmärrys tutkittavan ilmiön keskeisistä tekijöistä ja elementeistä, jotka siihen mahdollisesti vaikuttavat, eli tutkijalla tulee olla riittävästi tietoa ilmiöstä kokonaisuutena. (Puusa & Juuti 2020, 112.) Haastatteluja tehtiin yhteensä kuusi ja ne kestivät noin tunnin. Ne toteutettiin Skypessä tai kasvokkain toimistolla. Haastateltavat saivat kutsun haastatteluun etukäteen. Haastateltaviksi valikoituivat sellaiset toimihenkilöt, jotka olivat jo työskennelleet monitilatoimistossa ja joille tilat olivat entuudestaan tuttuja. Haastatteluita ei nauhoitettu, mutta niiden perusteella tehtiin muistiinpanot, joiden perusteella vielä kirjoitettiin selkeämpi yhteenvedo kustakin haastattelusta.

Lähes kaikissa haastatteluissa ilmeni, että uusien tilojen käyttöön kaivattiin selkeämpiä toimintaohjeita, jotka olisivat helposti löydettävissä tiloista ja yhteisestä intranetistä. Lisäksi monille oli epäselvää, mitkä tiloista olivat etukäteen varattavia ja miten varauksen vaativat työtilat ylipäänsä varattiin, ja tähän toivottiin isäohjeistusta. Haastattelut vahvistivat havainnointien aikana saatua käsitystä siitä, millä perusteella työpiste päivittäin valitaan. Miltei kaikki haastateltavat kertoivat valitsevansa työskentelypisteen sieltä, mihin muut oman organisaation paikalla olevat työntekijät olivat sijoittuneet, mikä johtuu siitä, että toimistolle tullaan pääsääntöisesti sosiaalisten suhteiden ylläpitämisen vuoksi ja saamaan vastapainoa yksin kotona työskentelylle. Työpisteen valintaan ei siis juurikaan vaikuttanut omien

työtehtävien sisältö tai vaatimukset. Toisaalta ilmeni myös se, että useammin toimistolla työskentelevät toimihenkilöt hakeutuivat herkemmin hiljaiselle tai rauhalliselle työpistealuelle. Tiloja harvemmin käytävillä työntekijöillä äänivyöhykkeillä ei puolestaan ollut kovin suurta merkitystä. Useimmat haastateltavat kertoivat työskentelevänsä pääsääntöisesti samalla työpisteellä koko työpäivän ajan ja vaihtavansa työskentelypaikkaa vain harvoin keskellä päivää.

Haastateltavat eivät olleet laajalti hyödyntäneet työssään monitilatoimiston tiimityöskentelytiloja tai neuvotteluhuoneita, koska niiden käytölle ei ollut ilmennyt tarvetta. Toisaalta kyseisten tilojen käytön osalta pelisäännöt olivat suurelle osalle haastateltavista vielä epäselvät, mikä oli osittain rajoittanut tilojen käyttöä. Osa tiloista myös koettiin toimimattomiksi omaan työskentelyyn, johon pääsääntöisesti tarvitaan tietokonetta ja isoa näyttöä. Pääsääntöisesti kaikki kertoivat käyttävänsä puhelinkoppeja puhelujen puhumiseen, vaikka olisivatkin työskennelleet puhelut sallivilla äänivyöhykkeillä. Haastateltavat kertoivat hoitaneensa puhelinkopeissa puheluiden lisäksi myös yksityisluontoisempia Skype-palavereita, kuten keskusteluja esihenkilöiden kanssa. Puhelinkopit koettiin toimiviksi osiksi monitilatoimistoa ja ne olivat toistaiseksi olleet aina vapaina tarpeen tullen, mikä oli selkeästi positiivinen muutos joidenkin haastateltavien entisiin työtiloihin, joissa tällaista aina vapaata tilaa puheluille ei ollut.

Monet haastateltavat kertoivat yhteisöllisyyden tunteen lisääntyneen monitilatoimistossa työskentelyn myötä. Tämä johtui nimenomaan siitä, että työtiloissa, jossa voi vapaasti valita työskentelypisteensä, vaihtuvat lähellä työskentelevät kollegat väistämättä. Lounaalla ja iltapäiväkahvilla käytiin joustavasti lähellä työtä tekevien kollegoiden kanssa. Työkahvila oli laajasti käytössä etenkin iltapäivällä kahvitaunon aikaan ja se koettiin hyvin hyödylliseksi ja monikäyttöiseksi. Tila edesauttoi oman organisaation työntekijöiden verkostoitumista. Työkahvilaa käytettiin myös satunnaisesti sähköpostin läpikäymisessä, Skype-palavereissa ja kasvokkaisissa palavereissa, joissa ei käsitelty luottamuksellisia tai salassa pidettäviä asioita. Lisäksi se oli käytössä työpäivän jälkeisenä kokoontumispaikkana vapaa-ajan kokoon-tumisissa. Toisaalta haastattelujen myötä kävi ilmi myös se, etteivät kaikki monitilatoimiston työntekijät kuitenkaan kaipaa yhteisöllisyyttä nykyistä enempää. Työskentelytilat mahdollis-tavat vastaajien mukaan myös yksin työskentelyn, jos sosiaalisemmalle työskentelylle ei ole tarvetta.

Osaamisen tukemisen kannalta monitilatoimisto koettiin paremmaksi entisiin toimistotiloihin verrattuna. Tiloissa oli mahdollista myös verkostoitua ja saada vertaistukea helpommin verrattuna etätyöskentelyyn ja entisiin toimitiloihin. Osa haastatelluista oli kokenut monitilatoimistossa työskentelyn helpottaneen keskinäistä yhteistyötä ja samassa tilassa

työskentelevältä kollegalta oli ollut helpompi pyytää apua työhön liittyvissä ongelmissa. Osalle haastatelluista ei ollut merkitystä sillä, tapahtuiko työhön liittyvä kommunikaatio Skypen välityksellä vai kasvotusten, mutta muutama vastaajista kertoi omalla kohdallaan kynnyn avun pyytämiseen madaltuneen uusien tilojen myötä. Myös hiljaisen tiedon koettiin siirtyneen tehokkaammin monitilatoimistossa kasvokkaisissa kohtaamisissa. Muutama haastatelluista kertoi toivovansa työhön liittyvien koulutustilaisuuksien ja tiimipalaverien järjestämistä Skypen sijaan esimerkiksi tiimitiloissa, joissa on erillinen näyttö. Kasvokkain järjestettävät koulutukset tukisivat muutaman vastaajan mielestä oppimista paremmin verrattuna virtuaalisesti tapahtuvaan koulutukseen. Muutama vastaaja esitti tiimitilojen käyttöä myös mahdollisten uusien työntekijöiden perehdyttämisessä, jolloin uudet tulijat pääsisivät heti kiinnittymään työyhteisöön. Osa haastatelluista kertoi kuitenkin olevansa tyytyväisiä virtuaalisiin palavereihin ja koulutuksiin, eivätkä toivoneet kasvokkaisia tilaisuuksia.

Monitilatoimiston koettiin osittain tukevan työntekijöiden hyvinvointia. Moni haastatelluista kertoi tekevänsä enemmän etätöitä, kuin käyvänsä toimistolla, mutta toimistolla työskenteilyn koettiin tuovan työviikkoon vaihtelua. Monitilatoimiston hyvinä puolina mainittiin hyvä työergonomia, työkavereiden seura, hyvä ruoka, kahvitauot, konkreettiset työn tulokset, kuten kirjepostin lähettäminen sekä mahdollisuus keskeytymättömään työhön. Lisäksi uudet työskentelytilat koettiin yleisilmeeltään rauhoittaviksi ja miellyttäväksi, mikä myös osaltaan lisäsi työhyvinvointia. Moni haastateltavista oli työskennellyt aiemmin avotilatoimistossa, eikä muutto monitilatoimistoon ollut muuttanut työskentelyolosuhteita merkittävästi. Muutama vastaajista ei kaivannutkaan omaa työhuonetta tai nimettyä työpistettä. Muutama haastatelluista arvioi työhyvinvointinsa lisääntyneen parantuneen yhteisöllisyyden tunteen myötä, johon oli vaikuttanut työskentely monitilatoimistossa.

Haastatteluiden myötä kävi ilmi tarve toimivalle ja kattavalle viestintäkanavalle, jonka kautta monitilatoimistoa koskevat asiat olisi mahdollista tiedottaa samanaikaisesti kaikille tilojen käyttäjille. Samalla esitettiin toive esimerkiksi kerrosvastaavalle, jonka vastuulla olisi viimekädessä vastata tiloihin liittyvistä epäkohdista. Haastatellut kertoivat esimerkiksi joidenkin vapaasti käytössä olevien vetäytymistilojen olevan jatkuvasti muutaman työntekijän käytössä, jolloin muut tiloja tarvitsevat eivät päässeet niitä tarvittaessa käyttämään. Osa haastatelluista toivoi myös parempia opasteita tiloihin osoittamaan millä äänivyöhykkeellä kulloinkin ollaan, jotta kaikki tilojen käyttäjät osaisivat toimia niissä entistä paremmin. Lisäksi etukäteen varattavien tilojen yhteyteen toivottiin parempia opasteita.

4.5 Työpajatyöskentely

Uuden tiedon ja käytäntöjen kehittämisen edellytyksenä on luovuus, sillä kehittämisen edellytyksenä on kyky luoda uusia innovaatioita. Luovuuden lisäämiseksi puolestaan tarvitaan

kykyä ja uskallusta, jotta muutoksen kohteena olevaa asiaa voidaan tarkastella uudella tavalla. Uusia näkökulmia ja ratkaisuja voidaan pyrkiä tuottamaan erilaisten luovuusmenetelmien ja -työkalujen avulla. Erilaisia yhteisöllisiä ideointimenetelmiä onkin paljon ja niitä käytetään paljon erilaisten yritysten ja organisaatioiden kehittämistyössä. Niille kaikille on olennaista, että joukko ihmisiä pyrkii yhdessä luomaan uusia näkökulmia kehitettäviin tilanteisiin erilaisten luovuutta tukevien menetelmien avulla. (Ojasalo ym. 2014, 44, 158.)

Toimintatutkimuksessa käydään usein toimijoiden kesken yhteistä keskustelua, eli diskursia, joka pohjautuu yhdessä hyväksytyihin näkemyksiin ja mielipiteisiin (Ojasalo ym. 2014, 62.) Aivoriihi, eli brainstorming, on yksi luovista ongelmanratkaisun menetelmistä, jonka avulla pyritään tuottamaan uusia ideoita ryhmässä. Menetelmää voidaan kutsua myös ideointityöpajaksi. Tässä menetelmässä keskimäärin 6–12 hengen ryhmän tavoitteena on aivoriihen johtajan johdolla ideoida uusia lähestymistapoja tai ratkaisuja tiettyyn ennalta määrättyyn ongelmaan. Aivoriihikokous koostuu esivaiheesta, lämmittely- ja ideointivaiheesta ja lopuksi syntyneitä ideoita tarkastellaan valintavaiheessa, jonka lopuksi valitaan osallistujien mukaan toteuttamiskelpoisin idea. Esivaiheessa asetetaan ja rajataan aivoriihen tavoitteet, minkä jälkeen lämmittelyvaiheen aikana pyritään unohtamaan mahdolliset ennakkoluulot ja kerrataan aivoriihen toimintaperiaatteet. Tämän jälkeen alkaa ideointivaihe, jonka aikana ei kuitenkaan vielä arvioida tai perustella syntyneitä ideoita. Valintavaiheessa syntyneitä ideoita voidaan puolestaan tarkastella kriittisemmin ja niitä arvioidaan systemaattisemmin ja lopuksi valitaan saaduista ideoista potentiaalisin. (Ojasalo ym. 2014, 160–161.)

Virtuaalisesti toteutettua ideariihä voidaan käyttää yhteisen ideoinnin tukena. Sen avulla etäkokouksen tai virtuaalisen työpajan osallistujilla on mahdollisuus tuottaa lyhyessä ajassa ideoita, minkä jälkeen niitä voidaan priorisoida ja joukosta voidaan valita halutut ideat jatkotyöstöä varten. Tätä työkalua käytetään virtuaalisen fasilitoinnin, eli yhteistoiminnan suunnittelun ja toteutuksen, apuna. Sitä voidaan käyttää myös etänä olevien osallistujien osallistamiseen. Virtuaalisessa ideariihessä toimii aina fasilitaattori, eli ryhmän ohjaaja, sekä noin 5–12 osallistujaa. Jotta työskentely voidaan toteuttaa, tarvitaan kokoustyökalu, jonka avulla osallistujien on mahdollista päästä mukaan virtuaaliseen työskentelyyn. (Innokylä 2022.)

Yhteinen keskustelu pelisääntöihin ja toimintatapoihin liittyen luo Vilkmänin (2016, 37) mukaan hyvän pohjan yhteistyölle. Pelisäännöistä on sovittava yhdessä kaikkien työntekijöiden kanssa, jotta kaikki voivat sitoutua luotuihin sääntöihin ja tulkitsevat ne samalla tavalla ja lisäksi tuntevat vaikuttaneensa niihin. Yhteinen näkemys pelisäännöistä voi syntyä vain keskustelun kautta. Monitilatoimistossa työskentelyn pelisääntöjä ja toimintatapoja työstettiin yhteensä viidessä erillisessä virtuaalityöpajassa. **Ensimmäiset kaksi työpajaa** olivat

avoimia kaikille halukkaille toimitalon nykyisille ja tuleville käyttäjille. Työpajat toteutettiin Skype:n välityksellä ja virtuaalisena alustana käytettiin Howspace- ja Miro-työkaluja. Ensimmäisessä työpajassa kartoitettiin, miten monitilatoimiston työtiloja oli jo käytetty erilaisissa työtehtävissä. Lisäksi kerrattiin eri äänivyöhykkeiden ominaisuudet ja niihin liittyvät jo olemassa olevat pelisäännöt.

Seuraaviin kolmeen työpajaan kutsuttiin jäseniä kattavasti useasta tiloissa toimivasta ryhmästä ja tiimistä ja tavoitteena oli luoda käydä läpi jo tehdyt alustavat tilojen pelisäännöt ja tarkentaa sekä täydentää niitä. Työpajojen välillä osallistujat työskentelivät pareittain tai kolmen hengen ryhmässä ja luonnostelivat ensimmäisessä työpajassa kerättyjen kokemusten perusteella suuntaviivat kullakin äänivyöhykkeellä käytettäville säännöille. Lopuksi työryhmä kokoontui vielä yhteen ja pelisäännöt viimeisteltiin. Valmiit pelisäännöt esiteltiin toimitalon yhteisessä infotilaisuudessa kaikille monitilatoimiston nykyisille ja tuleville käyttäjille. Ne julkaistiin myös organisaation intranetissä monitilatoimiston yleisessä virtuaalisessa työtilassa, jossa ne ovat samanaikaisesti kaikkien käyttäjien saatavilla.

Työpajoissa keskusteltiin pelisääntöjen lisäksi myös siitä miten uusissa tiloissa pääsisi paremmin syntymään kohtaamisia tilojen käyttäjien välille ja kartoitettiin, minkälaisia käytäntöjä eri yksiköissä asiaan liittyen oli. Lisäksi työpajan osallistujat arvioivat eri tiloissa olevien opasteiden riittävyttä ja sijoittelua, jotta tiloissa liikuttaessa käyttäjille olisi selvää millä äänivyöhykkeellä kulloinkin ollaan. Työpajojen osallistujat pohtivat myös mikä olisi sopivin ja kattavin viestintäkanava monitilatoimiston käyttäjille.

4.6 Raportointi esihenkilöille

Opinnäytetyön edetessä raportoitiin säännöllisesti sen eri vaiheista ja lopullisista tuloksista organisaation esihenkilöille ja muille työtiloista vastuussa oleville tahoille. Näin mahdollisille kehityskohteille, kuten puuttuvan tiedotuskanavan luomiselle sekä tiloihin liittyville käytännön toimenpide-ehdotuksille oli heti etsittävässä ratkaisuja. Havainnoinnin, haastattelun ja benchmarkingin avulla saaduista tiedoista esitettiin yhteenveto organisaation esihenkilöille. Raportointi tapahtui sekä kasvokkain vapaamuotoisesti keskustellen että esihenkilöiden sisäisessä Skype-palaverissa, jossa tutkimustulokset ja kehitysehdotukset lopuksi esiteltiin. Näin niitä oli mahdollista hyödyntää myös toisessa, juuri käyttöön otetussa, monitilatoimistossa.

Ennen opinnäytetyön julkaisua se hyväksyttiin vielä Kv-keskuksen sisällä oman organisaation esihenkilöllä sekä kiinteistöpäälliköllä, jonka vastuulla on toimitilojen turvallisuus. Tällä varmistettiin se, ettei julkistettu mitään salassa pidettävää tai toimitilojen turvallisuutta vaarantavaa tietoa.

5 Johtopäätökset

5.1 Siirtyminen monitilatoimistoon

Muuttaminen perinteisistä toimistoista monitilatoimistoihin on usein organisaation strateginen prosessi, jonka johtamisen tavoitteena on henkilöstön terveellisen ja turvallisen työympäristön varmistaminen ja tilankäytön tehostuminen. Työympäristön muutosta edistävät Ruohomäen ym. (2017, 108) mukaan johdon sitoutumisen lisäksi selkeät tavoitteet, aktiivinen viestintä sekä henkilöstön osallistuminen muutokseen. Sosiaali- ja terveysministeriön (2021) mukaan ennakoiva ja vuorovaikutteinen työympäristön suunnittelu mahdollistaa paremmin työntekijän työhyvinvointia, työssä suoriutumista, tehokkuutta, työterveyttä ja työssä viihtymistä edistäviä ratkaisuja. Samalla näiden tekijöiden avulla voidaan lisätä työntekijöiden työmotivaatiota ja omistautuneisuutta. Ojasalo ym. (2014, 59) esittää osallistavan kehittämisen tarjoavan tutkijalle ja kehittäjälle monia etuja, sillä yhdessä kehitetty ratkaisu ongelmaan on usein pelkästään ulkopuolelta tulevia visioita parempi. Yhteisön jäsenet tuntevat toimintansa haasteet parhaiten, kunhan he vain ovat valmiita tuleviin muutoksiin.

Työntekijöitä on vaihtelevasti kuunneltu ja osallistettu toimitilojen suunnitteluun liittyvissä prosesseissa. Osassa organisaatioita tilakonsepti on rakennettu tiiviissä yhteistyössä henkilöstön kanssa, mutta joissain organisaatioissa eri toimijoiden välinen yhteistyö on voinut Sosiaali- ja terveysministeriön (2021, 20) mukaan jäädä vähäiseksi. Työntekijöiden kuuleminen ja ottaminen mukaan suunnitteluun sitouttaa työntekijöitä ja voi saada aikaan toimivan ja viihtyisän lopputuloksen. On myös todennäköistä, että mikäli työntekijöiden näkemys on huomioitu suunnitteluprosessin kaikissa vaiheissa, he kokevat uudet toimitilat nopeammin omakseen ja todennäköisesti viihtyvät työssään paremmin. Olennaisin osa uusiin toimitiloihin siirtymisessä onkin tilojen käyttöönotto ja sitä seuraava seurantavaihe. Ohjeistuksen on oltava riittävää ja tilojen käyttöön tulisi olla tarjolla koulutusta. Lisäksi yhteisten pelisääntöjen laatimiseen tulisi panostaa, jotta uusi toimitilaratkaisu otettaisiin onnistuneesti käyttöön.

Työyhteisön toimitilojen muutoksen toteuttaminen edellyttää hallintakäytäntöjen muuttamista ja vuoropuhelun edistämistä, jotta tilojen käyttäjät kokevat prosessin johdonmukaiseksi, hallittavaksi ja merkitykselliseksi. Jos käyttäjiä ei oteta mukaan tilojen ja niissä tehtävän työn suunnitteluun, voi tämä aiheuttaa vaikeuksia sovittaa yhteen työntekijöiden ja työnantajan vaatimukset. (Sirola ym. 2022, 20.) Organisaation työtilojen muutoksen hallintaan ei liity vain prosessin vaiheiden tekninen hallinta, vaan kyse on myös työntekijöiden tukemisesta kaikissa suunnittelun, toteutuksen ja käytön vaiheissa ja arvioinnissa. (Finch 2012 Sirolan ym. mukaan 2022, 19–20.) Siirtyminen avokonttorista monitilatoimistoon voi

olla työntekijöille helpompaa, jos avokonttorissa on jo totuttu työskentelemään samassa tilassa muiden kanssa. Muutto omista työhuoneista monitilatoimistoon puolestaan voi olla henkilöstölle vaikeampaa. Organisaatiossa, jossa on totuttu työskentelemään omissa työhuoneissa, voi työntekijöiden suhtautuminen muutokseen ja kokemus uudesta toimintaympäristöstä olla kielteisempi (Ruohomäki ym. 2017, 112, 128.) Työympäristön muutosprosesseissa on huomioitava kaikki työhyvinvointia edistävien työtilojen osa-alueet, eli tilojen toiminnallisuus, sosiaalinen ja psykologinen ulottuvuus, terveellisyys sekä turvallisuus. (Ruohomäki, ym. 2017, 110.)

Fyysiset toimistotilat on suunniteltu tehokkaan työnteon tueksi. Yhteiset työpaikan käytännöt ja fyysinen työympäristö yhdessä tukevat ja ohjaavat käytännön työskentelyä. Työnantaja pystyy tällöin myös paremmin ohjaamaan työn tekoa ja lisäksi myös riittävät johtamispalvelut on helpompi toteuttaa fyysisesti työskenneltäessä. Rakenteiden, yhteisten rutiinien ja käytäntöjen lisäksi työajan, työhyvinvoinnin, tarvittavien taukojen ja muiden lainsäädännön sanelemien määräysten valvonnan tehtävänä on tukea työntekijää oman työn suunnittelussa ja jaksottamisessa. Työskenneltäessä hybridimallissa etänä ja vaihdellen toimistolla jää tällainen tuki usein heikommaksi, mikä luo enemmän haasteita työntekijälle ja tämän omalle työn ja elämän hallinnalle sekä itsensä johtamisen taidoille. (Eklund ym. 2021, 76.)

5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda käytännön toimenpide-ehdotuksia Kv-keskuksen työskentelyyn uudessa monitilatoimistossa. Tarkoituksena oli tutkia Kv-keskuksen toimihenkilöiden työskentelyä ja tutkimuksen avulla pyrittiin kehittämään työskentelytapoja ja luomaan pelisääntöjä ja käytäntöjä työskentelylle uusissa tiloissa. Samalla pyrittiin tukemaan työyhteisön työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä sekä toimihenkilön osaamista. Työssä selvitettiin työntekijöiden erilaisia tapoja työskennellä monitilatoimistossa ja kartoitettiin mahdollisia uusia ideoita työnteon kehittämiseksi. Lisäksi monitilatoimiston pelisääntöjä työstettiin yhteisissä virtuaalisissa työpajoissa.

Miten uudenlaista monitilatoimistoa hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla Kv-keskuksen työssä?

Opinnäytetyön myötä havaittiin, että Kv-keskuksen työntekijät käyttivät monitilatoimiston eri tiloja melko perinteisellä tavalla. Työpistettä ei usein vaihdettu kesken työpäivää ja esimerkiksi tiimityöskentelytiloja hyödynnettiin harvoin. Eri tilojen käyttöä rajoittivat epätietoisuus niiden käyttötarkoituksesta ja pelisäännöistä. Tilojen käytölle toivottiin selkeämpiä toimintaohjeita. Työntekijä tarvitsee Työterveyslaitoksen (2020, 27) mukaan kannustusta, tukea ja välineitä tunnistaakseen omien vahvuuksiensa ja mielenkiinnon kohteidensa lisäksi myös

työelämän tarjoamat mahdollisuudet ja rajoitukset. Lisäksi tukea tarvitaan ympäristön tarjoamien tiedon- ja tuen lähteiden hyödyntämiseen. Uusien tilojen käyttäjiä olisikin hyödyllistä rohkaista hyödyntämään monitilatoimistoa entistä luovemmin ja vapaammin ja kokeilemaan laajemmin erilaisia työnteon tapoja. Tiimipalavereita voisi esimerkiksi järjestää entistä enemmän hybridimallilla, jolloin osa osallistujista voi osallistua niihin Skypen avulla etätyö-
pisteeltä käsin osan ollessa fyysisesti paikalla neuvotteluhuoneessa. Myös työkahvilan ja erilaisten neuvottelutilojen käyttöä voisi miettiä uudelleen ja siellä olevia tiimityöskentelytiloja käyttää esimerkiksi pikaisiin palavereihin, perehdyttämiseen tai uusien työhön liittyvien ohjeistusten läpikäyntiin. Monitilatoimisto voisi tarjota entistä paremmat mahdollisuudet monille erilaisille toiminnoille ja myös oman toiminnan muuttamiselle, joten sen tilojen erilaiseen käyttöön tarvittaisiin kattavasti lisää esimerkkejä, joista työntekijät voisivat ottaa mallia. Erilaisia työskentelytapoja olisi mahdollista esitellä esimerkiksi organisaation intranetissä ja työntekijöitä voisi kannustaa jakamaan toisilleen erilaisia työnteon tapoja.

Haasteeksi tutkimuksen kohteena olevassa monitilatoimistossa koettiin monen eri tiimin, ryhmän ja yksikön työntekijöiden työskentely samassa tilassa. Pelisäännöt tiloihin oli pyritty koostamaan yhteisesti ja niihin saivat vaikuttaa kaikki tilojen nykyiset ja tulevat käyttäjät. Yhteisöllisyyteen lisäämiseen tähtäävät toimenpiteet tehtiin kuitenkin usein tiimeittäin tai yksiköittäin, jolloin ne olivat mahdollisesti hyvinkin erilaisia keskenään, kun työyhteisönä oli kaikki monitilatoimiston käyttäjät. Myös pelisääntöjen jalkauttaminen voi jatkossa olla haastavaa, koska eri toimijoita on paljon. Hyvä yhteistyö monitilatoimistossa on kuitenkin mahdollista, jos pystytään avoimeen keskusteluun kaikkien tiloissa työskentelevien työntekijöiden ja heidän esihenkilöidensä kanssa. Yhteistyön on oltava toisia kunnioittavaa, mutta samalla tehokasta ja työtä eteenpäin vievää. Sen lähtökohdaksi on oltava toimiva vuorovaikutus. (Vilkman 2016, 37.)

Monitilatoimistossa työskentelyn käytännöt tulisi juurruttaa osaksi koko organisaation työnteon tapoja ja kulttuuria. Tähän prosessiin tulisi liittää osallisiksi kaikki työyhteisön työntekijät. Toimivan ja yhtenäisen työskentelykulttuurin rakentaminen monipaikkaisessa organisaatiossa voi olla haastavaa, mutta toisaalta sen vakiintuminen pysyväksi työnteon tavaksi tarjoaa organisaatioille hyvän mahdollisuuden keskustella työyhteisön yhteisestä kulttuurista. Monipaikkaisessa työnteossa voi riskinä olla kahden erillisen työskentelykulttuurin rakentuminen, kun työntekijät tekevät kukin omat valintansa työnteon pääasiallisesta paikasta. Yhtenäisen toimintakulttuurin rakentaminen on kuitenkin elintärkeää, mikäli organisaation pyrkimyksenä on saavuttaa aidosti toimiva hybridimalli ja sujuva yhteistyö. (Eklund ym. 2021, 99,101.) Joustavan monitoimitilan käyttö voi mahdollistaa hyvin sujuvan työskentelyn, mutta vain silloin, kun siellä työskentelevän organisaation jäsenet tuntevat tilojen käyttötarkoitukset ja myös käyttävät tiloja kuten ne on suunniteltu. Lisäksi organisaation tulee olla sitoutunut

tilojen käytön jatkuvaan kehittämiseen. (Erlich & Bichard 2008 ja Joy & Haynes 2011, Nanayakkaran ym. 2021, 70 mukaan.)

Miten monipaikkaisen työnteon mallissa ja monitilatoimistossa voidaan tukea ja lisätä työyhteisön yhteisöllisyyttä?

Useat Kv-keskuksen monitilatoimistossa jo tällä hetkellä työskentelevät olivat opinnäytetyön mukaan kokeneet työyhteisön yhteisöllisyyden kohentuneen uusiin tiloihin muuton jälkeen. Yhteinen työkahvila mahdollisti enemmän yhteisiä kokoontumisia ja yhteistyö kollegoiden kanssa koettiin helpommaksi monitilatoimiston työpisteissä. Yhteishengen syntymiseen ja sen ylläpitämiseen tulee kuitenkin jatkossakin panostaa monin keinoin. Mitä toimivampaa on vuorovaikutus monipaikkaisen ryhmän jäsenten välillä, sitä parempaa on myös yhteistyö sekä yhdessä oppiminen ja tietotaidon ja osaamisen jakaminen. (Ollila ym. 2018, 240.) Havainnoitaessa Kv-keskuksen toimihenkilöitä huomattiin, että he hakeutuivat tiloissa työskentelemään samoille työpistealueille. Kun nimettyjä työpisteitä ei uusissa toimitiloissa enää ole, vaihtuvat lähellä työskentelevät kollegat väistämättä, mikä saattaa lisätä verkostoitumista ja lisätä myös yhteisöllisyyttä. Toistuva kasvokkainen vuorovaikutus vahvistaakin tiimien ja ihmisten sitoutumista, keskinäisen tuen antamista ja yhteistyötä (Fayard ym. 2021).

Toimistolla työskentelyyn voisi työyhteisössä kannustaa nykyistä enemmän yhteisöllisyyden lisäämiseksi sekä korostaa sen positiivisia puolia. Lisäksi monitilatoimiston tiloja ja niihin liittyviä mahdollisuuksia olisi hyödyllistä pitää esillä työyhteisössä ja kaikkia työntekijöitä kannustaa työskentelemään enemmän myös toimistolla. Esihenkilöiden on varmistettava, että työntekijöillä on tunne siitä, että monitilatoimistossa on sallittua verkostoitua ja olla sosiaalinen. Lisäksi esihenkilöiden tulisi itse vahvistaa tätä viettämällä aikaa yhteisissä tiloissa ja osallistumalla sosiaalisiin tapahtumiin. (Fayard ym. 2021.) Toimivan tiimityön perustana on myös luottamus. Yksi hybridityön suurimpia haasteita onkin tiimin jäsenten välisen riittävän luottamuksen rakentaminen. Luottamus rakentuu avoimesta vuorovaikutuksesta ja vastavuoroisuudesta ja sitä edesauttaa kokemus siitä, että kaikki tiimin jäsenet toimivat rehellisesti sekä huolehtivat oman osuutensa hoitamisesta. Jokaisen tiimin jäsenen on myös hyväksyttävä yhdessä sovitut toimintamallit ja pelisäännöt. Vähitellen yhteistyön jatkuessa luottamus vahvistuu entisestään yhteisten saavutusten myötä. (Eklund ym. 2021, 70–71.)

Miten monitilatoimistossa työskenneltäessä tuetaan käytännössä työntekijän osaamista ja työhyvinvointia?

Opinnäytetyön haastatteluissa ilmeni, että osa työntekijöistä koki keskinäisen avun saamisen monitilatoimistossa helpommaksi, kuin etänä työskenneltäessä. Kynnys kysyä neuvoa kollegalta on vastaajien mielestä osittain matalampi kasvokkain kohdatessa ja työskentely

monitilatoimistossa mahdollisti paremmin juuri tämänkaltaisen avun pyytämisen ja saamisen. Monipaikkaisessa ja hajautetuissa organisaatioissa työskenneltäessä onkin keskeistä vahvistaa työntekijöiden omaa osaamista ja itseohjautuvuutta. (Ollila ym. 2018, 247). Näitä voidaan vahvistaa varmistamalla monitilatoimiston eri työpistealueiden sopivuus Kv-keskuksen työhön. Eri äänivyöhykkeiden toimivat ja selkeät pelisäännöt selkeys auttavat työntekijöitä sijoittumaan juuri omaan työtehtäväänsä soveltuvalla työpistealueelle ja äänivyöhykkeelle tai muihin työskentelytiloihin. Työtehtäviin soveltuvat työtilat tukevat myös keskinäistä oppimista ja toimivat pelisäännöt voivat rohkaista työntekijöitä työskentelemään monitilatoimistossa entistä luovemmin.

Osa Kv-keskuksen haastatelluista työntekijöistä koki myös hiljaisen tiedon liikkuvan paremmin monitilatoimiston mahdollistamissa kasvokkaisissa kontakteissa. Kun organisaatiot siirtyvät etä- ja hybridityöhön, on niiden otettava huomioon vaikutus tiedon jakamiseen. Suuri osa siitä voidaan edelleen jakaa tehokkaasti tiedonhallintajärjestelmien avulla kaikille työntekijöille riippumatta työskentelypaikasta. Silti osa tärkeästä tiedosta siirtyy organisaatiossa ainoastaan vuorovaikutuksessa muiden työntekijöiden ja sidosryhmien kanssa. (Fayard ym.2021.) Mitä kompleksisempaa työ on, sitä tärkeämpää on yhteisön osaaminen, eli yhteinen asiantuntemus ja ajattelu. Osaaminen ei ole pelkästään yksilön henkilökohtainen ominaisuus vaan tulos yhteisön vuorovaikutuksesta. Työ on aina vuorovaikutusta, ja osaaminen tehokkaimmillaan yhteistä ajatusten ja tiedon liikkumista. (Sarvas ym. 2019, 20.) Haastattelujen myötä ilmeni toive nimenomaan kasvokkain tapahtuvan koulutuksen järjestämiseksi. Monitilatoimistossa voisikin kokeilla fyysisten koulutustilaisuuksien järjestämistä esimerkiksi tiimityöskentelytiloissa Skypen sijaan. Oppimista, innovatiivisuutta ja näiden myötä myös menestymistä asiantuntijatyössä näyttää parantavan joustavien yhteistyörakenteiden lisäksi sujuva tiedonkulku ja omien vastualueiden selkeys ja jatkuvuus. Myös selkeästi toimiva kommunikaatio ja yhteistyö on yhteydessä asiantuntijatyössä onnistumiseen. (Vartiainen & Raisio 2020, 90.)

Opinnäytetyössä haastatellut Kv-keskuksen työntekijät kokivat monitilatoimistossa työskentelyn tuovan vaihtelua työviikkoon. Lisäksi uudet tilat mahdollistivat paremman työskentelyergonomian. Toimistila koettiin myös yleisilmeeltään rauhoittavaksi ja miellyttäväksi työympäristöksi. Monitilatoimistolla työskennelleet kertoivat työhyvinvointinsa parantuneen nimenomaan lisääntyneen kanssakäymisen ja yhteisöllisyyden myötä. Työhyvinvointi on olennaista yritysten ja organisaatioiden menestymisen kannalta. Sillä on merkittävä vaikutus organisaation tuottavuuden ja toiminnan laadun lisäksi myös sen uudistumis- ja kilpailukyvyille. (Larjovuori 2021, 16.)

Monitilatoimisto jatkossa

Hybridityöskentelyn malli ei ole selkeä työskentelymuoto, vaan mahdollisuus kehittää lukemattomia oman organisaation ja työntekijöiden tarpeisiin sopivia variaatioita. Sama pätee myös työskentelyyn monitilatoimistossa. Monessa organisaatiossa onkin mietittävä, minkälainen malli olisi juuri omiin tarpeisiin sopivin. Mikäli organisaation johtajat haluavat työntekijöidensä käyvän toimistolla myös jatkossa, voisi toimistossa työskentelyn uudelleen brändääminen olla hyödyllistä. Toimisto voisikin jatkossa esimerkiksi olla paikka, jossa saisi keskittyä erityisesti kollegoiden kanssa tehtävään yhteistyöhön, jolloin tarkempaa keskittymistä vaativat työtehtävät tehtäisi kotitoimistolla, jossa olisi helpompi keskittyä. (Eklund ym. 2021, 97,105.) Monitilatoimiston voitaisiin myös ajatella olevan ensisijaisesti kulttuuritila, joka tarjoaa työntekijöille sosiaalisen tilan, johon kiinnittyä. Lisäksi se voi helpottaa yhteydenpitoa, ja oppimista sekä edistää käsikirjoittamatonta, innovatiivista yhteistyötä (Fayard ym. 2021).

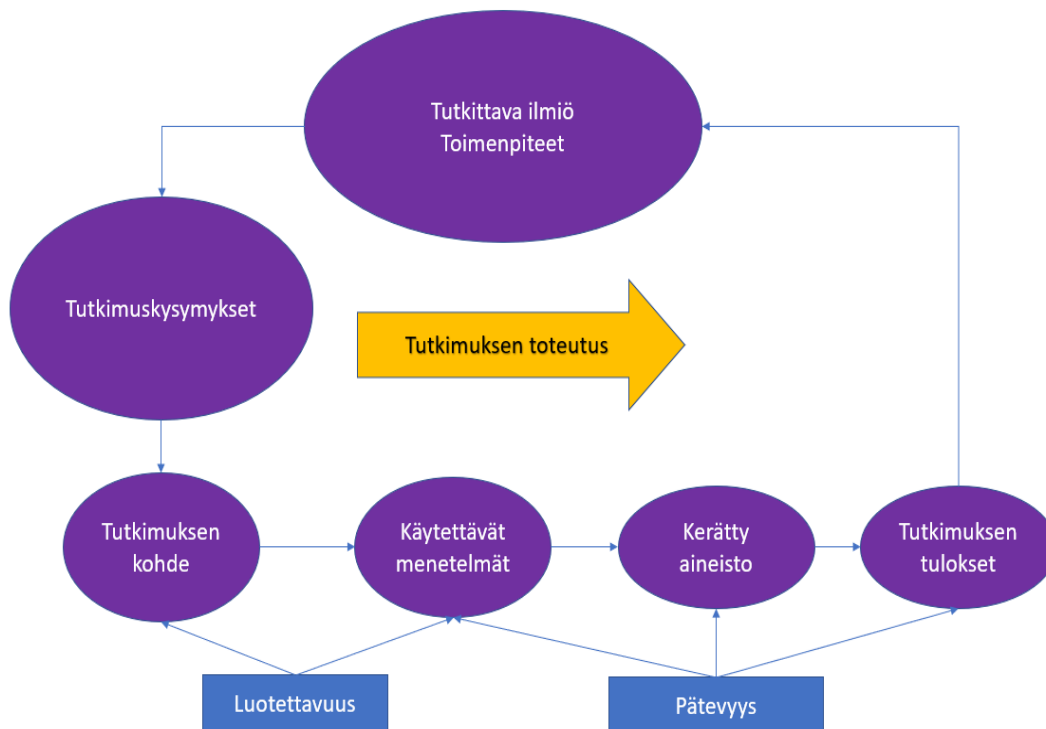
Työnteon vakiintuminen monitilatoimistossa tulee kypsyään työyhteisössä hitaasti ja sille on annettava aikaa. Uusien toimintamallien jalkauttaminen ja niitä edistävä oppiminen ei ole koskaan helppoa. Muutos tuo aina mukanaan jännitteitä. (Vartiainen & Raisio 2020, 243.) Jos organisaation jäsenet eivät ole valmiita sisäistämään uutta toimintakulttuuria, ei parhaallakaan mahdollisella tavalla toteutettu tilaratkaisu tule toimimaan. (Työterveyslaitos 2020, 85.)

5.3 Opinnäytetyön luotettavuus ja pätevyys

Toikon & Rantasen (2009, 121) mukaan tieteelliselle tiedolle on keskeistä sen luotettavuus. Puusa & Juuti (2020, 175, 177) esittävät, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida kolmen käsitteen, uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden avulla. Opinnäytetyön jokaista vaihetta onkin tärkeä muistaa arvioida näiden käsitteiden kautta. Hyvä tutkimuskäytäntö pitää sisällään omien valintojen arvioivan tarkastelun, tutkimusta ohjaavien sääntöjen tuntemuksen sekä luotettavuuskriteerien omaksumisen.

Tutkimuksen uskottavuutta voidaan punnita arvioimalla hyväksyvätkö sen lukijat ja kohteena olevat henkilöt sekä niin sanottu suuri yleisö tutkimuksen tulokset tosiksi. Lisäksi voidaan arvioida sitä, onko tutkimuksen aineisto luotettavasti ja asianmukaisesti kerätty ja onko se huolellisesti analysoitu. (Puusa & Juuti 2020, 175.) Reliabiliteetti, eli luotettavuus, puolestaan tarkoittaa Kanasen (2015, 342–343) mukaan työn tulosten pysyvyyttä ja pätevyys, eli validiteetti, puolestaan sitä, että on tutkittu sitä mitä on ollut tarkoituskin tutkia. Näiden näkökulmien arviointia tulee siis tehdä työn kaikissa vaiheissa alkaen suunnitteluvaiheesta ja edeten aineiston keruu- ja toteutusvaiheeseen ja edelleen työn ja sen tulosten analysointiin. Opinnäytetyön luotettavuusarviointi myös tulee aina reflektoida oman työn

kannalta, jolloin se perustuu todellisiin tekijöihin. Opinnäytetyön luotettavuuden arviointia on kuvattu kuviossa 12.



Kuvio 12. Opinnäytetyön luotettavuusmittarit (mukailtu Kananen 2015, 342)

Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla toteutetussa opinnäytetyössä tutkimuksen toteuttamisen ja sen luotettavuuden ei voida katsoa olevan toisistaan erillisiä tapahtumia (Vilkkä 2021, 196). Kananen (2015,353) mukaan luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset ovat totuudenmukaisia, eli ne vastaavat tutkittavaa ilmiötä, jolloin toimenpiteet luotettavuuden varmistamiseksi liittyvät osittain muiden kriteerien menettelytapojen kanssa. Esitetty tulkinta vastaa tällöin todellisuutta. Laadullisen opinnäytetyön tekijän on pystyttävä kuvaamaan ja perustelemaan, miten ja miksi käytetyt toimenpiteet on valittu, sekä arvioimaan tehtyjen ratkaisujen tarkoituksenmukaisuutta tai toimivuutta suhteessa työn tavoitteisiin. (Vilkkä 2021, 197.) Puusan & Juutin (2020, 145) mukaan laadullisen aineiston pohjalta voi olla haasteellista tehdä tieteellisesti kestäviä johtopäätelmiä. Tämän edellytyksenä onkin huolellisesti pohdittu tutkimusasetelma sekä tarkoitukseen sopivan aineiston kerääminen asianmukaisia menetelmiä käyttäen. Lisäksi on oltava kyky käsitellä useimmiten runsasta ja monimuotoista aineistoa.

Tutkimusongelman arviointi on ensimmäinen luotettavuuden arvioinnin askel, jolloin tulee arvioida sitä, onko asetettu ongelma määritelty oikein. Toisin sanoen arvioinnin aiheena on

kysymys siitä, tutkitaanko oikeita asioita. Jos tutkimusongelmaa ei ole tässä vaiheessa määritelty oikein, voivat seuraavat vaiheet epäonnistua. Myös kerätyn aineiston tulee kokonaisuudessaan olla riittävän laaja ja aito ja siitä tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten oikeita. (Kananen 2019, 31.) Etenkin laadullisessa tutkimuksessa tulosten luotettavuuden varmistaminen voi olla haastavaa. Käyttämällä eri lähteistä saatuja tuloksia ja niitä tukevia näkemyksiä, voidaan tutkimustuloksina esitettyjen väitteiden paikkansapitävyyttä vahvistaa. (Kananen 2015, 327.)

Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä ei ole yleistää vaan ymmärtää ilmiötä. Opinnäytetyön tekijän tuleekin kuvata mahdollisimman tarkkaan ilmiön lähtökohtia ja toimenpiteiden synnyttämiä oletuksia, jolloin lukija pystyy arvioimaan ovatko tutkimuksen tulokset siirrettävissä sellaisenaan uuteen oletettuun tilanteeseen. Laadullisen opinnäytetyön kirjoittaja voi myös vahvistaa omia tulkintojaan kriteerivaliditeetin avulla, eli hän voi hyödyntää muiden tutkijoiden tuloksia omien tutkimustulostensa tukena. Luotettavuuden arvioinnin, käsitteiden ja mittarien löytämisen kannalta kuvattavan aiheen teoriaan ja tutkimustietoon perehtyminen on erityisen tärkeää. Kriteerivaliditeetin hyödyntäminen vaikuttaa helpolta, mutta todellisuudessa tämän edellytyksenä on aikaisempien tutkimusten olemassaolo. Laadullisen tutkimuksen osalta ei näin välttämättä aina ole, sillä tätä menetelmää käyttävällä tutkijalla ei usein ole selkeää kuvaa ilmiöstä. Opinnäytetyön aineiston perusteella myös lukijoiden pitäisi päästä työn tekijän kanssa samaan lopputulokseen ja työn tulokset tulee johtaa aineistosta siten, että päättelypolussa ei ole ristiriitoja. Tämän edellytyksenä on tutkimusaineiston, menetelmien ja analyysivaiheiden tarkka dokumentointi, sillä ilman sitä johtopäätösten oikeellisuuden perustelu on mahdotonta. (Kananen 2015, 353–355)

Toimintatutkimuksen luotettavuusarviointi on erityisen haastavaa, koska laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen käytettävät mittarit eivät sellaisenaan sovellu toimintatutkimuksen arviointiin, vaikka sen katsotaankin kuuluvan osaksi laadullista tutkimusta. Suurin ongelma on laadullisen tutkimuksen tavoittelema muutos. Toimintatutkimuksen luotettavuustarkastelun osalta on hyvä pitää mielessä, että se sisältää joukon erilaisia tutkimusotteita ja –menetelmiä. Sen luotettavuuden arvioinnin lähtökohtana onkin aina tulosten, käytettyjen menetelmien ja kerätyn aineiston riittävän tarkka dokumentaatio, muuten tutkimuksen luotettavuutta on mahdotonta arvioida. (Kananen 2014, 126–127, 134.)

Opinnäytetyön kaikissa vaiheissa tulee noudattaa myös hyvää tieteellistä käytäntöä, eli sen tekijän on oltava rehellinen, huolellinen ja tarkka tehdessään työtä ja esitellessään sen tuloksia. Lisäksi opinnäytetyön tekstissä tulee viitata tarkasti ja täsmällisesti toisten kirjoittamaan tekstiin ja mainita tämä myös lähdeluettelossa. Näin opinnäytetyön tekijä näyttää perehtyneensä tarkasti aiheeseensa sekä osoittaa kunnioitusta, vilpittömyyttä ja rehellisyyttä

toisia tutkijoita kohtaan. (Vilkkä 2021, 41–42) Opinnäytetyössä materiaalina on käytetty mahdollisimman monipuolisia ja mahdollisuuksien mukaan uusimpia käytössä olevia lähteitä, joihin on pyritty viittaamaan oikeaoppisesti. Ennen sen julkaisua työ on hyväksytty kohdeorganisaatiossa, jossa sen aineisto ja johtopäätökset on todettu luotettaviksi ja opinnäytetyön toimeksiantaja on hyväksynyt julkaistavat tiedot.

Hyvää tieteellistä käytäntöä tulee noudattaa opinnäytetyön jokaisessa vaiheessa ja lisäksi tulee varmistaa, että sen tiedonhankintavaiheessa on huolehdittu tutkimukseen osallistujien antaneen suostumuksensa tutkimukseen osallistumisesta. (Hirsjärvi ym. 1997,25) Opinnäytetyössä olikin jo suunnitteluvaiheessa mietittävä tarkasti käytettävät tiedonkeruumenetelmät ja niiden valinnan jälkeen menetelmiin liittyvät yksityiskohdat. Havainnoitavien ja haastateltavien toimihenkilöiden määrä oli mietittävä tarkkaan, jotta kerätystä aineistosta saatiin riittävän laaja. Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa on pyydetty tutkimuslupa organisaation ohjeistuksen mukaisesti ja haastateltavilta ja havainnoitavilta toimihenkilöiltä pyydettiin etukäteen suostumus. Heidän henkilötietojaan ei ole yksilöity, joten osallistujat pysyivät anonyymeinä. Haastattelut ja havainnoinnit on dokumentoitu tarkasti. Opinnäytetyön johtopäätöksiin on päädytty triangulaatiota apuna käyttäen ja eri menetelmiä on käytetty vahvistamaan lopputulosta. Triangulaation peruserätyksenä onkin pyrkimys lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Se yhdistetään usein monimenetelmällisyyteen, jolloin monien eri menetelmien avulla aineistoanalyysistä on mahdollista saada aikaan parempi ja kokonaisvaltaisempi tulkinta. (Puusa & Juuti 2020, 185.) Havainnoinnin kautta saatuja havaintoja vahvistettiin haastatteleamalla toimihenkilöitä epäselviksi jääneiden asioiden osalta ja haastattelujen tukivat ja täydensivät havainnoinnin avulla saatua tietoa.

5.4 Jatkotutkimusaiheet

Tulevaisuudessa olisi hyvä tutkia miten työskentely uusissa tiloissa on muovautunut, kun ne ovat olleet kokonaisuudessaan käytössä muutaman vuoden ja kukin työpistealue sijaitsee lopullisella paikallaan. Opinnäytetyön valmistumisen aikaan online-työpistealue ei ollut vielä käytössä, joten hyödyllistä olisi tutkia myös sen käyttöä ja sen soveltumista eri työtehtäviin tulevaisuudessa. Käytännössä on havaittu, että laajojen työympäristömuutosten yhteydessä uusien tilojen tekniseen säätämiseen ja henkilöstön toimintatapojen vakiinnuttamiseen voi kulua aikaa jopa vuosi. (Ruohomäki ym. 2017, 127.) Sirolan ym. (2022, 20) mukaan monitilatoimistoon siirtyvän organisaation tarkastelu ja muuton vaikutusten arviointi edellyttävät pitkää seuranta-aikaa, koska kyseiseen muutokseen liittyy perusteellisia muutoksia sekä organisaatiokulttuurissa että työntekijöiden käyttäytymisessä. Uusia tapoja työskennellä monitilatoimistossa kehittyvät oletettavasti ajan kuluessa, kun uudet tilat ovat tulleet tutummaksi ja työskentely niissä on vakiintunut.

Kelassa olisi myös hyvä seurata monitilatoimistoon muuton vaikutusta työntekijöiden tyytyväisyyteen, työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Hyödyllinen tutkimuskohde tulevaisuudessa olisi myös organisaation työskentelytilojen muutoksen vaikutus johtamiseen ja työprosesseihin sekä niihin liittyviin kokemuksiin. Fyysisiin työympäristöihin liittyvän tyytyväisyyden lisääminen on organisaatioille ratkaisevan tärkeää, koska se on suoraan yhteydessä tyytyväisyyteen ja esimerkiksi tuottavuuteen ja stressin kokemiseen. (Zamani & Gum 2019, 235.) Työskentely-ympäristöistä kerättävän mittausaineiston ja käyttäjäkokemusten keräämisen ja tulkinnan tulisi pohjautua teknisen näkökulman lisäksi myös ihmisen terveyteen ja hyvinvointiin niin, ettei se tarpeettomasti kuormittaisi tai huolestuttaisi tilojen käyttäjiä. (Työterveyslaitos 2020, 86.) Onkin löydettävä tehokkaita tapoja auttaa työntekijöitä sopeutumaan työympäristönsä muutoksiin. Työntekijöiden työhyvinvoinnin ylläpitäminen on ratkaisevan tärkeää, sillä tulevaisuudessa he tekevät itse entistä enemmän muutoksia työpaikoillaan ja omissa työolosuhteissaan ja tätä kautta voivat sitoutua paremmin omaan työhönsä sekä parantavat omaa työhyvinvointiaan. (Seppälä ym. 2020, 3.)

Lähteet

- Alahautala, T. & Huhta, H-R. 2018. Johda terveyttä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa <http://primo.lut.fi/lab>
- Boijer-Spoof Heikinheimo, K. & Ilmivalta, R. 2021. Etätyön hyvinvointiopas. Helsinki: Bazar Kustannus
- Efimov, I., Harth, V. & Mache, S. 2020. Health-Oriented Self- and Employee Leadership in Virtual Teams: A Qualitative Study with Virtual Leaders. International journal of environmental research and public health. 2020. Vol. 17. (18) 6519. Viitattu 9.10.2022. Saatavissa https://mdpi-res.com/ijerph/ijerph-17-06519/article_deploy/ijerph-17-06519-v2.pdf?version=1599558540
- Fayard, A-L., Weeks, J. & Khan, M. 2021. Designing the Hybrid Office. Harvard Business Review. March – April 2021. Viitattu 25.10.2022. Saatavissa <https://hbr.org/2021/03/designing-the-hybrid-office>
- Franken, E., Bentley, T., Shafaei, A., Farr-Wharton, B., Onnis, L-A. & Omari, M. 2021. Forced flexibility and remote working: opportunities and challenges in the new normal. Journal of management & organization. 26.8.2021. Vol. 27 (6), 1–9. Viitattu 7.6.2022. Saatavissa <https://www.proquest.com/docview/2624870285?accountid=202350&parentSessionId=vDaDedrWmrZLcwCyas0MAWQJ1sq4Y8u46tD2tEh2qLk%3D&pq-origsite=primo>
- Fried, J. & Heinemeier-Hansson, D. 2014. Etänä – toimistoa ei tarvita. Helsinki: Kauppakamari.
- Eklund, A, Jääskeläinen, H., Salminen, J. & Lindholm, T. 2021. Hybridijohtaminen. Espoo: Brik.
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.
- Hakanen, J. & Kaltiainen, J. Työn imu – parasta hyvinvointia työssä? 2020. Työvoimapolitiittinen aikakauskirja. 2/2020. 41–55. Viitattu 8.10.2022. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162308/TEM_tyopoliittinen_aikakauskirja_2_2020.pdf
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

- Häkkinen, T. & Ala-Kotila, P. 2019. Monikäyttöisyys ja muunneltavuus kestävässä rakentamisessa. VTT Technology 363. Viitattu 11.6.2022. Saatavissa <https://publications.vtt.fi/pdf/technology/2019/T363.pdf>
- Innokylä. 2022. Viitattu 12.6.2022. Saatavissa <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/virtuaalinen-ideariihi>
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjottajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kansaneläkelaitos (Kela). 2022. Intranet. Viitattu 26.4.2022. Saatavissa sisäisesti.
- Kansaneläkelaitos (Kela). 2022a. Viitattu 27.4.2022. Saatavissa <https://www.kela.fi/tarkoitus-ja-arvot>
- Kansaneläkelaitos (Kela). 2022b. Viitattu 27.4.2022. Saatavissa <https://www.kela.fi/hallinnointi>
- Kansaneläkelaitos (Kela). 2022c. Viitattu 27.4.2022. Saatavissa <https://www.kela.fi/kela-tyonantajana>
- Kansaneläkelaitos (Kela). 2022d. Viitattu 15.9.2022 ja 2.10.2022. Saatavissa <https://www.kela.fi//talous-ja-avainluvut>
- Kansaneläkelaitos (Kela). Toimintakertomus. 2022e. Viitattu 2.10.2022. Saatavissa www.kela.fi/documents/20124/410408/Kela_toimintakertomus_2021.pdf/ad2c651f-7d5a-01ff-38ab-2d27797c27a8?t=1663671483486
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. E-kirja. Helsinki: Helsingin kamari Oy/ Helsingin seudun kauppakamari. Saatavissa <http://primo.lut.fi/lab>
- Klug, K., Felfe, J. & Krick, A. 2022. Does Self-Care Make You a Better Leader? A Multisource Study Linkin Leader Self-Care to Health-Oriented Leadership, Employee Self-Care, and Health. International Journal of Environmental Research and Public Health.

2022. Vol 19 (11), 6733. Viitattu 9.10.2022. Saatavissa <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/11/6733>

Kuisma, J. & Sauri, P. 2021. Etätyö ja monipaikkaisuus Suomessa. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäätö.

Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa <http://primo.lut.fi/lab>

Larjovuori, R-L. 2021. Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa: avaimia kehittämiseen. E-kirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Saatavissa <http://primo.lut.fi/lab>

Liu, Y. & Keller, R, T. 2021. How Psychological Safety Impacts R&D Project Teams' Performance: In a psychologically safe workplace, R&D project teams perform better, more readily share knowledge and engage in organizational citizenship behavior and are less likely to leave. Research technology management. 2021. Vol 64 (2), 39 – 45. Viitattu 9.10.2022. Saatavissa <https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=ff8c59b9-dc23-4e6c-88c3-e74f50885b9f%40redis>

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa <http://primo.lut.fi/lab>

Nanayakkara, K., T., Wilkinsons, S., J. & Ghosh, S. 2021. Future office layouts for large organisations: workplace specialist and design firms' perspective. Journal of corporate real estate. 2021-04-07, Vol. 23 (2), 69–86. Viitattu 29.10.2022. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/JCRE-02-2020-0012/full/pdf>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ollila, S., Raisio, H., Vartiainen, P., Lindell, J., Pernaa, H-K. & Niemi, T. 2018. Organisaatio muutoksen pyörteissä- hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. Työelämän tutkimus. 16 (4) 236–250. Viitattu 23.10.2022. Saatavissa <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/82692/41893>

Penonen, M. 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. Helsinki: Duodecim.

Peteri, V., Lempiäinen, K. & Kinnunen, M. 2021. From cubicles to open space: An analysis of gendered meanings of workspace. European journal of cultural studies. 2021/04, Vol. 24 (2), 530 – 547. Viitattu 16.5.2022. Saatavissa <https://doi-org.ezproxy.saimia.fi/10.1177/1367549420902792>

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus

Ruohomäki, V. 2020. Etätyöloikka ja työhyvinvointi koronakriisin alussa.

Työvoimapolitiittinen aikakauskirja. 2/2020. 21–28. Viitattu 8.10.2022. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162308/TEM_tyopoliittinen_aikakauskirja_2_2020.pdf

Ruohomäki, V., Lahtinen, M. & Sirola, P. 2017. Työympäristömuutos, monitilatoimiston toimivuus ja henkilöstön hyvinvointi. Työelämän tutkimus. 15 (2), 108–133. Viitattu 16.5.2022. Saatavissa <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85286>

Sarvas, R., Astala, T., Lautanala, N., Palo, J. & Talvela M. 2019. Saa soveltaa: Osaamisen ja kilpailukyvyn pieni käsikirja. Helsinki: Aalto-yliopiston julkaisusarja. Crossover 6/2019. 19–28. Viitattu 25.10.2022. https://informaatioverkostot.fi/wp-content/uploads/2020/06/31209059_AaltoEE_Osaamisen_ja_kilpailukyvyn_pieni_kasikirja_yksisivuset.pdf

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa <http://primo.lut.fi/lab>.

Seppälä, P., Harju, L. & Hakanen J, J. 2020. Interactions of Approach and Avoidance Job Crafting and Work Engagement: A Comparison between Employees Affected and Not Affected by Organizational Changes. International Journal of Environmental Research and Public Health. 17(23), 9084. Viitattu 8.10.2022.

Saatavissa <https://doi.org/10.3390/ijerph17239084>

Sirola, P., Haapakangas, A., Lahtinen, M. & Ruohomäki, V. 2022. Workplace change process and satisfaction with activity-based office. Emerald Insight. Vol. 40 (15/16), 17–39. Viitattu 7.6.2022. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/F-12-2020-0127/full/pdf?title=workplace-change-process-and-satisfacti>

Sitra. 2022. Heikot signaalit. Viitattu 3.5.2022. Saatavissa

https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/01/sitra_heikot_signaalit_2022_tarinoita-tulevaisuuksista.pdf

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus: opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Helsinki: Basam Books.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2021. Ihminen työn ja työympäristön suunnittelussa.

Käsikirja ennakoivaan työn ja työympäristön suunnitteluun. Viitattu 10.5.2022. Saatavissa

<https://stm.fi/documents/1271139/1332445/Käsikirja+ennakoivaan+työn+ja+työympäristön+suunnitteluun+24.06.2021.pdf/6152fb20-a110-77af-c871-cadfdc37ac6d/Käsikirja+ennakoivaan+työn+ja+työympäristön+suunnitteluun+24.06.2021.pdf?t=1624518885615>

Sosiaali- ja terveysministeriö (STM 2022). Viitattu 12.5.2022. Saatavissa <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Espoo: Pertec Consulting Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuominen, K. 2016. Benchmarking-käsikirja. Turku: Benchmarking.

Työterveyslaitos. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Viitattu 7.6.2022. Saatavissa <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20työstä%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Työterveyslaitos. 2022. Ratkaisuja sujuvampaan aivotyöhön. Viitattu 13.6.2022. Saatavissa <https://ttl.fi/palvelut/tyoyhteison-toimivuus-ja-hyvinvointi/sujuva-aivotyo>

Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Pro.

Valtiovarainministeriö. 2021. Valtioneuvosto on tehnyt periaatepäätökset kiinteistö- ja toimitilastrategioista- valtion tilat tehokkaammin ja kestävämmiin käyttöön. Viitattu 19.10.2022. Saatavissa <https://vm.fi/-/valtioneuvosto-on-tehnyt-periaatepaatokset-kiinteisto-ja-toimitilastrategioista-valuation-tilat-tehokkaammin-ja-kestavammin-kayttoon>

Van Zoonen, W., Sivunen, A., Blomqvist, K., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K. & Vartiainen, M. 2021. Factors Influencing Adjustment to Remote Work: Employees' Initial Responses to the COVID-19 Pandemic. International Journal of Environmental Research and Public Health. 18.(13) 6966. Viitattu 8.10.2022. Saatavissa <https://doi.org/10.3390/ijerph18136966>

Vartiainen, P. & Raisio, H. 2020. Johtaminen kompleksisessä maailmassa: Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Helsinki: Gaudeamus.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum pro.

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä: Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.

Yeo, R. K. 2020. Crossing Knowledge Boundaries: From Team Learning to Knowledge Teams. *Small Group Research* 51 (6). 700 – 737 Viitattu 23.10.2022. Saatavissa <https://journals-sagepub-com.ezproxy.saimia.fi/doi/full/10.1177/1046496420919929>

Zamani, Z. & Gum, D. 2019. Activity-based flexible office: Exploring the fit between physical environment qualities and user needs impacting satisfaction, communication, collaboration, and productivity. *Journal of corporate real estate*. Vol. 21 (3), 234 – 253. Viitattu 9.10.2022. Saatavissa <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JCRE-08-2018-0028/full/html>

Öhrn, M., Wahlström, V., Harder, M, S., Nordin, M., Pettersson – Strömbäck, A., Bodin Danielsson, C., Olsson, D., Andersson, M. & Slunga Järholm, L. 2021. Productivity, Satisfaction, Work Environment and Health Relocation to an Activity-Based Flex-Office – The Active Office Design Study. *International journal of environmental research and public health*. Vol. 18. (14), 7640. Viitattu 16.5.2022. Saatavissa [10.3390/ijerph18147640](https://doi.org/10.3390/ijerph18147640)

Liite 1. Monitilatoimiston pohjapiirustus (Kela 2022)



- ★ Varattavat kalusteryhmit
- Online
- Keskusteleva
- Hiljainen
- Rauhallinen
- Vetäytymistila, tp-kalustus
- Vetäytymistila, muu kalustus
- Puhelin- ja pikapalaveritila
- Neuvotteluhuoneet S
- Neuvotteluhuoneet M
- Neuvotteluhuoneet L
- Työkahvila
- Wc-tilat
- Varasto- ja kopiotilat
- Naulakot ja lokerikot
- Tekniset tilat ja käytävät

Liite 2. Työpistealueiden äänivyöhykkeet (Kela 2022)



Hiljaisella alueella voit tehdä keskittymistä vaativaa hiljaista työtä.

Täällä saat nauttia hiljaisuudesta ja syventyä työhösi rauhassa. Anna työrauha myös muille.

Keskustelu ja toisen työn keskeyttäminen ei ole sallittua.

Vaimenna äänet käyttämistäsi laitteista.



Rauhallisella alueella voit työskennellä, kun tarvitset ääniympäristöltään rauhallisempaa tilaa.

Täällä voit käydä yksittäisiä ja lyhyitä keskusteluja. Vältä kuitenkin jatkuvaa puhumista ja huomioi muut maltillisella äänenkäytöllä.

Suosittellemme vaimentamaan äänet käyttämistäsi laitteista.



Keskustelevalle alueelle voit tulla työskentelemään yksin, kaksin tai ryhmän kanssa.

Täällä saat keskustella ja ideoida vapaasti. Aktiivinen vuorovaikutus on tällä alueella suotavaa.

Keskustelua ei ole rajoitettu, joten voit vaikkapa vaihtaa kuulumisia ja rupertella työsi ohessa.

Huomioithan kuitenkin muut maltillisella äänenkäytöllä.

Online

Online-alueella voit työskennellä, kun sinulla on useita tai pidempiä online-palavereita ja puhelinkeskusteluita.

Täällä saat puhua vapaasti luureihin ja käydä yksittäisiä ja lyhyitä keskusteluja vierustoverin kanssa.

Huomioithan muut maltillisella äänenkäytöllä.

Liite 3. Muut tilojen opasteet (Kela 2022)





Toimisto-
tarvikkeet



Kopiotila

Liite 4. Apulomake havainnoinnin tueksi

Aika _____

Työtila (Rauhallinen/keskusteleva/hiljainen) _____

Havainnoitava/havainnoitavat toimihenkilöt _____

Minkälaista työtä havainnoitava/havainnoitavat tekivät _____

Sopiko työskentely työtilaan _____

Minkälainen tunnelma tilassa yleisesti oli _____

Muita havaintoja _____

Liite 5. Benchmarkingin apukysymykset

Benchmarking

Kohdeyksikkö ja yhteyshenkilö

Ajankohta

Lyhyt kuvaus kohteena tutkimuksen olevasta monitilatoimistosta

Apukysymyksiä benchmarkingin tueksi

Työskenteletkö usein monitilatoimistossa?

onko työpisteet jaettu äänivyöhykkeisiin?

millaisia työtiloja kyseisessä monitilatoimistossa on ja miten niitä hyödynnetään?

minkälaisia pelisääntöjä tiloissa on?

työskenteleekö tiloissa muiden ryhmien toimihenkilöitä?

minkälaisessa työpisteessä itse mieluiten työskentelet?

yhteisöllisyys monitilatoimistossa?

osaamisen ja työhyvinvoinnin varmistaminen?

Liite 6. Teemahaastattelun runko

Haastateltava _____

Haastattelun ajankohta _____

Haastattelun teemat

Työskentely monitilatoimistossa

Monitilatoimistossa työskentelyn pelisäännöt

Yhteisöllisyys monitilatoimistossa

Osaamisen ja työhyvinvoinnin tukeminen monitilatoimistossa