

Liite 1: Monipaikkaisen työn kypsyiden indikaattorit

Tässä esitetään kahdenlaisia indikaattoreita

- operatiivisten kyvykkyyksien indikaattorit, jotka kuvaat, miten monipaikkaisuus näkyy toiminnassa ja määrittävät tasoa
- dynaamisten kyvykkyyksien indikaattorit, jotka kuvaavat, mitä vaaditaan seuraavalle tasolle siirtymiseen (alkaen sivu 12)

Monipaikkaisen työn kypsyiden tasoa kuvaavia indikaattoreita

Seuraavat kuvaukset esittävät monipaikkaisen työhön liittyviä käytäntöjä eri näkökulmista. Arvioi kuvausten perusteella, mikä tason kuvaus luonnehtii parhaiten organisaatiotanne. Kaikki kuvatut piirteet eivät välttämättä toteudu organisaatiossanne.

1. FYYSINEN TYÖYMPÄRISTÖ

Taso	Kuvaus
1 Tiedostamaton	<p>Monipaikkaisuuden vaikutuksia tiloihin ei oteta huomioon, vaikka työskentely etänä olisi mahdollista</p> <ul style="list-style-type: none"> – Tilojen suunnittelussa ei huomioida monipaikkaisuudesta johtuvia tarpeita työtiloille, kuten vaatimuksia virtuaalisille kokouksille toimiston ulkopuolisten osapuolten kanssa ja tilanteisiin, jotka vaativat keskittymistä. – Tilojen suunnittelussa niiden houkuttelevuus ei ole tärkeä huomioon otettava tekijä. – Etätyön vaikutuksia ei ole huomioitu tilojen mitoituksessa.
2 Tilannekohtainen	<p>Työtiloja sovitaan lisääntyneen etätyön aiheuttamiin muutoksiin</p> <ul style="list-style-type: none"> – Työympäristöjen kehitys keskittyy toimiston tilaratkaisuihin – Tilojen käyttöä muokataan vastaamaan monipaikkaisen työn tarpeita. Esimerkiksi osasta tiloista on voitu luopua, ja tarpeettomia tiloja on mahdollisesti vuokrattu eteenpäin. – Toimiston työtiloja muokataan erilaisiin työnteon tarpeisiin kuten keskittymistä vaativaan työhön ja videopuheluihin.
3 Suunnitelmallinen	<p>Fyysisen työympäristön suunnittelu pohjautuu monipaikkaisen työn vaatimuksiin ja mahdollisuuksiin</p> <ul style="list-style-type: none"> – Organisaatiolla on suunnitelma tai strategia, joka perustuu sen asettamiin pitkän aikavälin tavoitteisiin työympäristöjen kehittämisessä. Suunnitelma ottaa huomioon paitsi perinteisen toimiston myös kodin ja muut mahdolliset paikat, joissa työntekijät voivat työskennellä. – Kehittämissuunnitelma ottaa laajasti erilaiset vaikutukset ympäristöön, sosiaalisiin näkökohtiin, talouteen ja organisaation hallintoon.

	<ul style="list-style-type: none"> – Organisaatio on asettanut yleiset periaatteet työtiloille, kuten toimitilakonseptin. Nämä periaatteet perustuvat monipaikkaiseen työskentelyyn, haluttuihin työtapoihin ja turvallisuusvaatimuksiin. Lisäksi on määritelty toiminnalliset vyöhykkeet työskentelyä varten, ja suunnitelmassa on otettu huomioon toiminta poikkeustilanteissa.
4 Järjestelmällinen	<p>Fyysiset työtilat vastaavat monipaikkaisen työn vaatimuksia</p> <ul style="list-style-type: none"> – Tilojen suunnittelulla varmistetaan, että työskentely sujuu saumattomasti ja työnteko on ergonomista kaikissa monipaikkaisen työn ympäristöissä. Työ ja tilat suunnitellaan kokonaisuutena, jotta ne toimivat saumattomasti yhteen. – Työntekijät ovat mukana kehittämässä fyysistä työympäristöä omien työtehtäviensä asiantuntijoina. He tuovat oman erikoisosaamisensa ja kokemuksensa työympäristön kehittämiseen. – Työntekijät voivat valita käyttämänsä tilat sen mukaan, mikä on tarkoituksenmukaista kulloisenkin työtehtävän luonteen perusteella (esim. keskittymistä vaativa työ, yhteistyö toimitiloissa tai virtuaalisesti). Työskennellessä toimistolla noudatetaan mahdollisten työnteon vyöhykkeiden periaatteita. – Työympäristösuunnitelman tai -strategian toteutumista seurataan mittareilla, jotka ovat linjassa suunnitelman tavoitteiden kanssa. Näitä mittareita voivat olla esimerkiksi erilaisten tilojen käyttöaste, työtilojen soveltuvuus eri työtehtäviin ja työntekijöiden tyytyväisyys työympäristöön. – Luodaan julkinen vastuullisuusraportti, joka kattaa tiedot monipaikkaisen työympäristön ympäristö-, sosiaalisista, taloudellisista ja hallinnollisista vaikutuksista. Raportti voi olla joko erillinen tai osa laajempaa raportointia.
5 Jatkuvasti kehittyvä	<p>Monipaikkaisen työn fyysistä työympäristöä parannetaan jatkuvan kehittämisen periaatteella</p> <ul style="list-style-type: none"> – Tilat on suunniteltu siten, että ne ovat joustavia ja muunneltavissa tarpeiden muuttuessa, myös äkillisissä tilanteissa. – Tulevia toimipisteitä ja tilatarpeita arvioidaan ennakoivasti ottaen huomioon organisaation päämäärät, toimintaympäristön muutokset, työn ja teknologian kehityksen sekä henkilöstötarpeet. – Pyritään varmistamaan, että työntekijöiden kokemus työympäristöstä on yhtenäinen organisaation eri osissa ja henkilöstöryhmissä ilman merkittäviä perusteettomia eroja. Mahdolliset ongelmat tunnistetaan ja niihin puututaan muotoilemalla työtä ja tiloja. – Testataan tiloja, jotka tukevat uudenlaisia työnteon tapoja. Kokeiluista kerätään tietoa, ja tilojen kehittämispäätökset tehdään näiden kokeilujen perusteella. – Fyysinen työympäristö on kehittynyt entistä toimivammaksi ja työtehtäviä sujuvoitavaksi. Työympäristösuunnitelman tai strategian mittarit osoittavat myönteistä kehitystä. – Vertaillaan fyysisen työympäristön mittareita muiden samankaltaisten organisaatioiden mittareihin. Havaitut parannusmahdollisuudet tunnistetaan, ja suunnitellaan toimenpiteitä niiden käsittelemiseksi.
6 Uusia mahdollisuuksia luova	<p>Organisaatio on fyysisen työympäristön edelläkävijä</p> <ul style="list-style-type: none"> – Tilat on suunniteltu edistämään strategisesti uudenlaisia palveluita. Työympäristö mahdollistaa esimerkiksi innovatiiviset yhteistyö- ja yhteiskehittelymahdollisuudet asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa, tuoden samalla uutta hyötyä asiakkaille.

- Fyysisen työympäristön toimivuus on mallikelpoista. Organisaatio toimii vertailukohteena muille organisaatioille fyysisen työympäristön kehittämisessä.
- Keskeisten mittareiden perusteella organisaatio on edelläkävijä vertaisiensa joukossa, ja tätä edelläkävijyyttä hyödynnetään työnantajakuvan rakentamisessa.

2. DIGITALISOITUVA TYÖ

Taso	Kuvaus
1 Tiedostamaton	Organisaatio ei ole ottanut huomioon monipaikkaista työskentelyä digitaalisissa ratkaisuissa <ul style="list-style-type: none">– Käytössä on lähinnä tavanomaiset toimistotehtäviä varten suunnitellut järjestelmät.– Digitaaliseen yhteistyöhön käytetään lähinnä sähköpostia. Virtuaalokokouksiin ja muihin samanaikaisiin yhteistyömuotoihin monipaikkaisesti ei ole yhtenäisiä järjestelmäratkaisuja ja toimintatapoja.– Tietoturvaohjeistuksessa ei oteta huomioon työskentelyä työnantajan tilojen ulkopuolella.– Jotkut keskeiset järjestelmät ovat käytettävissä ainoastaan toimistolla, mikä rajoittaa monipaikkaisen työskentelyn mahdollisuuksia.– Tietojenkäsittelyn prosesseissa on manuaalisia vaiheita, kuten fyysinen allekirjoitus tai paperiarkistointi, mikä puolestaan rajoittaa monipaikkaista työskentelyä.– Osalla henkilöstöstä on digitaaliseen työskentelyyn ja virtuaaliseen yhteistyöhön liittyvä osaamisessa on selviä puutteita.
2 Tilannekohtainen	Selviydytään tietojärjestelmien ja digitaalisten välineiden peruskäytöstä monipaikkaisessa ympäristössä <ul style="list-style-type: none">– Kaikilla etätyötä tekevillä on asianmukainen laitteisto.– Tietoturvan järjestelyt vastaavat monipaikkaisen työn vaatimuksia, ja käytössä on salattu etäyhteys.– Käyttäjille järjestetään koulutusta digitaaliseen työskentelyyn.– Digitaalisia ratkaisuja kehitetään erilaisiin tarpeisiin, mutta kehittämiseltä puuttuu selkeä toiminnan tavoitteisiin perustuva kokonaiskuva.– Käyttäjät toimivat järjestelmien ehdoilla, ja työntekijöitä kuunnellaan kehityksessä vähän.
3 Suunnitelmallinen	Digitaalinen työympäristöä suunnitellaan mahdollistamaan sujuva monipaikkainen työ <ul style="list-style-type: none">– Tunnetaan, missä määrin eri työtehtävissä vaaditaan eriaikaista ja samanaikaista vuorovaikutusta. Digitaalisen työn ympäristöä kehitetään erilaisia tarpeita tukevia ratkaisuja.– Tunnetaan asiakkaiden ja kumppanien edellyttämät digitalisaation kehitystarpeet sekä se, miten ne muuttavat organisaation työskentelytapoja.– Organisaatiolla on strategia tai vastaava suunnitelma monipaikkaista työtä tukevan virtuaalisen työympäristön tavoitetilasta ja kehittämispolusta.– Etäkäyttökoulutus substanssin, yhteistoiminnan ja viestinnän järjestelmiin on mahdollistettu ja edellytetty.– Tietoturva ja tietosuojakoulutus on mahdollistettu ja edellytetty.

4 Järjestelmällinen	Käytössä on digitaalinen työympäristö sujuvaan monipaikkaiseen työhön <ul style="list-style-type: none">– Organisaatiolla on kattava digitaalisen työympäristön kokonaisarkkitehtuuri, joka ottaa huomioon monipaikkaisen työn vaatimukset.– Digitaalisten ratkaisujen kehittäminen on käyttäjälähtöistä niin hallinnollisten ja substanssin järjestelmien kuin digitaalisten yhteistyön välineiden osalta– Tietojärjestelmien ja digitaalisten työvälineiden puolesta kaikki muut paitsi erityistä tilaa vaativat työt voidaan tehdä paikasta riippumatta.– Toiminta on varmistettu mahdollisuuksien mukaan myös poikkeustilanteissa, ja henkilöstö on koulutettu kyberuhkien varalle.– Kyberturvallisuus ja järjestelmien käytettävyys mahdollistavat monipaikkaisen työn ilman rajoitteita.– Organisaatiossa mitataan digitaalisen työympäristön käytettävyyttä, järjestelmien käytettävyyttä ja käyttäjäkokemusta.– Ihmisten osaamisen taso digitaalisten sovellusten on varmistettu. Tietoturvan ja suojankäytäntöjen osaaminen ja toimintatapojen noudattaminen on varmistettu.
5 Jatkuvasti kehittyvä	Digitaalista työympäristöä kehitetään jatkuvan kehittämisen periaatteella <ul style="list-style-type: none">– Tehdään kokeiluja uusista digitaalisista ratkaisuista ja työkäytännöistä yhteistyön, tuottavuuden ja yhteisöllisyyden parantamiseksi monipaikkaisessa ympäristössä.– Henkilöstö tekee aloitteita työn, tietojärjestelmien ja muiden digitaalisten ratkaisujen kehittämiseksi. Aloitteiden tekemistä kannustetaan, ja työtä sekä digitaalisia järjestelmiä parannetaan aloitteiden pohjalta esimerkiksi kokeilujen avulla.– Kyberuhkia ennakoidaan säännöllisesti, ja valmiutta torjua uhkia kehitetään.– Keskeisiä digitaalisen työympäristön mittareita verrataan säännöllisesti alan muiden organisaatioiden ja esimerkillisten organisaatioiden vastaaviin mittareihin.
6 Uusia mahdollisuuksia luova	Organisaatio on digitaalisen työympäristön edelläkävijä <ul style="list-style-type: none">– Käytössä on uudenlaisia toimintaprosesseja, jotka siirtävät fyysisen maailman prosesseja virtuaaliseen ympäristöön ja monipaikkaisen työn piiriin. Uudenlaiset prosessit tuottavat arvoa asiakkaille esimerkiksi nopeampien palveluaikojen ja edullisempien kustannusten muodossa. Henkilöstölle pystytään tarjoamaan työn joustavuuden lisäksi esimerkiksi parempaa työturvallisuutta. Esimerkkejä asiakasarvoa tuottavista työn muutoksen teknologiasta ovat mm. erilaiset sensorimittaustekniikat, etähuollot, etäpalvelut ja fyysisen maailman kopioivat digitaaliset kaksoiset.– Organisaatio on digitaalisen työympäristön mittareiden perusteella vertailun kärjessä suhteessa muihin samankaltaisiin organisaatioihin

3. MONIPAUKKAISEN TYÖN SÄÄNNÖT

Taso	Kuvaus
1 Tiedostamaton	<p>Organisaatiolla ei ole ottanut huomioon monipaikkaista työtä säännöissään tai ohjeissaan</p> <ul style="list-style-type: none"> – Organisaatiolta puuttuvat monipaikkaista työtä koskevat yleiset periaatteet ja säännöt. – Monipaikkaisesta työskentelystä sovitaan yksittäisten työntekijöiden kanssa vaihtelevin ja epäyhtenäisin ehdoin eri puolilla organisaatiota. – Monipaikkaista työskentelyä ei ole otettu huomioon työntekijöiden vakuuttamisessa ja työterveydenhuollon järjestämisessä
2 Tilannekohtainen	<p>Monipaikkaiselle työlle on määritetty rajaavat säännöt</p> <ul style="list-style-type: none"> – Työnantaja on asettanut yksipuolisesti monipaikkaisen työn säännöt tai suositukset, jotka perustuvat "näppituntumaan" tai muiden organisaatioiden esimerkkiin, eivät organisaation omista päämääristä ja toimintaympäristöstä johdetuille perusteille. – Määräykset tai suositukset poikkeavat toiminnan eri osa-alueilla tai eri puolilla organisaatiota ilman työn luonteesta johtuvia syitä – Organisaatio ei edellytä, että työyksiköissä (tiimit tms.) sovitaan yhteisistä toimintatavoista. Monipaikkaisen työn toimintatapojen sopiminen riippuu esihenkilön omasta aloitteellisuudesta. – On huolehdittu monipaikkaisen työn perusasioista. Työntekijöiden vakuuttamiseen liittyvät ehdot ovat tiedossa ja tiedotettu. Työterveydenhuolto on järjestetty niin, että se onnistuu helposti myös monipaikkaisessa työssä.
3 Suunnitelmallinen	<p>Organisaatiossa on sovittu päämääriin ja toimintaan perustuvat monipaikkaisen työn säännöt</p> <ul style="list-style-type: none"> – Organisaation päämäärien pohjalta on määritelty yhteiset periaatteet ja arvot, kuinka työtä tehdään paikasta riippumatta. – Monipaikkaisen työn periaatteista on sovittu työnantajan ja työntekijöiden välillä. – Periaatteissa on otettu huomioon tehokkaan fyysisen työympäristön tilanhallinnan, työn digitaalisuuden ja tietoturvan vaatimukset. – Monipaikkaisuuden kustannuksien jaosta on sovittu työntekijöiden kanssa. – Periaatteissa on otettu huomioon henkilöstön tasapuolinen kohtelu. – On määritelty yleiset päätöksenteon valtuudet, joiden mukaan työntekijät voivat toimia itsenäisesti. – Työntekijät ja työnantajat ovat sopineet valvonnan menettelyistä eri työnteon paikoissa. Tyypillisiä sovittavia asioita ovat sallitut tai kielletyt työnteon paikat, työajan kirjaaminen, kameran käyttö videokokouksissa. – On otettu huomioon eettiset periaatteet, kuten oikeus olla tavoittamattomissa työajan ulkopuolella. – Periaatteet ovat perusteltu, ne on viestitty ja niiden käytäntöön viemistä tukee soveltuva tukimateriaali (esimerkiksi koulutus, videot, ohjeet). – Työyksiköitä (tiimit tms.) on ohjeistettu sopimaan monipaikkaisen työn toimintatavoistaan.

4	Järjestelmällinen	<p>Organisaatiossa tehdään sujuvaa yhteistyötä sovittujen toimintatapojen mukaisesti</p> <ul style="list-style-type: none"> – Määritellyt periaatteet ja säännöt ovat kattavasti käytössä, eivät vain kuvattuina periaatteina ja ohjeina. – Työntekijöiden kokemusta säännöistä mitataan (esimerkiksi sääntöjen noudattaminen, sääntöjen tarkoituksen mukaisuus työn ja muun elämän kannalta, tasapuolisuus eri henkilöstöryhmien kannalta, sääntöjen ja työyhteisön arvojen sopusointu) – Työyhteisöjä tuetaan toimintatapojensa sopimisessa. Tiimien työtehtävät ovat sopimisen lähtökohta – Esihenkilöitä valmennetaan monipaikkaisen työn toimintavoista sopimiseen. – Sovitut toimintatavat dokumentoidaan ja sopimista seurataan. – Sopiminen on toistuvaa työn, ihmisten ja työn ympäristön muuttuessa
5	Jatkuvasti kehittyvä	<p>Työn tekemisen joutavia muotoja kehitetään jatkuvasti</p> <ul style="list-style-type: none"> – Säännöstöä kehitetään toimivuuden ja vaikutusten arvioinnin pohjalta. – Kokeillaan ja arvioidaan uudenlaisia joustavia työn tekemisen muotoja. – Arvioidaan työntekijöiden toivottuja vaikutuksia ja sivuvaikutuksia (esimerkiksi ovatko ne toimivia työn ja muun elämän kannalta, kuinka ne vaikuttavat tuottavuuteen ja työhyvinvointiin). – Verrataan tunnuslukuja (kuten työntekijöiden kokema työn ja muun elämän tasapaino sekä työn tuottavuus) vastaavien organisaatioiden tunnuslukuihin
6	Uusia mahdollisuuksia luova	<p>Monipaikkainen työ tuo kilpailuetua työvoiman hankintaan ja palveluun</p> <ul style="list-style-type: none"> – Joustavat työnteon muodot ovat osoittautuneet yrityksen näkökulmasta erittäin tuloksellisiksi. Organisaatio sijoittuu vertailuissa kärkipäähän työpaikkana, joka tarjoaa vertaansa vailla olevaa työympäristöä. – Sääntöjä on kehitetty siten, että organisaatio pystyy vastaamaan tulevaisuuden osaamistarpeisiin ja sopeutumaan muuttuviin liiketoimintamalleihin. Tällaisia onnistumisia voivat olla osatyökykyisten ihmisten työllistäminen monipaikkaisen työn avulla, henkilöstön hankinta ulkomailta sekä uudenlaiset palvelumallit asiakkaille, jotka ovat saatavilla ajasta ja paikasta riippumatta.

4. JOHTAMINEN MONIPAIPKAISESSA TYÖSSÄ

Taso	Kuvaus
1	<p>Tiedostamaton</p> <p>Monipaikkaista työtä ei oteta huomioon ihmisten johtamisessa</p> <ul style="list-style-type: none"> – Esihenkilöiden työtä ei ole ohjeistettu tai tuettu monipaikkaisessa työskentelyssä. – Esihenkilöt suhtautuvat varauksellisesti monipaikkaiseen työhön, eivätkä he luota alaisiinsa näiden työskennellessä toisissa toimipisteissä. – Johtamisessa painottuu valvonta

2	Tilannekohtainen	<p>Välttämättömät hallinnolliset tehtävät pystytään hoitamaan monipaikkaisessa ympäristössä</p> <ul style="list-style-type: none"> – Hallinnollisten johtamiskäytäntöjen toimivuutta monipaikkaisessa työssä on pyritty varmistamaan. – Esihenkilöitä tuetaan monipaikkaisen työn johtamiskäytäntöjen ohjeistuksella. – Aiempia, monipaikkaista työtä edeltäneitä johtamiskäytäntöjä sovelletaan ihmisten työskennellessä virtuaalisessa ympäristössä. – Työntekijöiden tukeminen monipaikkaisessa työssä riippuu esihenkilön omasta aloitteellisuudesta, ja tuki vaihtelee.
3	Suunnitelmallinen	<p>Johtaminen määritellään monipaikkapaikkaisesti toimivan työyhteisön näkökulmasta</p> <ul style="list-style-type: none"> – On selkeytetty, millaista on tavoiteltava johtaminen monipaikkaisesti toimivissa tiimeissä. – On tunnistettu, millaista osaamista tavoiteltava johtaminen vaatii sekä esihenkilöiltä että tiimien jäseniltä. – On laadittu suunnitelma johtamisen kehittämiseksi.
4	Järjestelmällinen	<p>Organisaatiota johdetaan monipaikkaisesti työskentelevänä työyhteisönä</p> <ul style="list-style-type: none"> – Nykyisten ja tulevien johtajien osaamista kehitetään järjestelmällisesti. – Esihenkilöt tukevat tiimejään kehittymään entistä suorituskykyisemmiksi työskentelemään monipaikkaisessa ympäristössä. – Esihenkilöt edistävät tiimiensä jäsenten itsenäistä työskentelyä riippumatta työntekijän paikasta – Organisaation päämäärät ovat selkeät kaikille, ja työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan työssään. – Johtamisen tasoa mitataan eri mittareilla, jotka kuvaavat esimerkiksi luottamusta, johtamisen tasapuolisuutta työskentelypaikasta riippumatta, johtamisen tarjoamaa tuekea ja palautta, johtamisen innostavuutta sekä yhteisöjohtajuutta. – Esihenkilöt saavat tukea onnistumiseen monipaikkaisen työn johtamisessa. – Johtaminen on yhdenmukaista eri puolilla organisaatiota.
5	Jatkuvasti kehittyvä	<p>Monipaikkaisen työn johtamista kehitetään jatkuvasti</p> <ul style="list-style-type: none"> – Arvioidaan säännöllisesti toimenpiteitä, joilla vahvistetaan johtamista organisaatiossa, kuten esihenkilöiden valmennuksen toimivuutta. – Tehdään kokeiluja monipaikkaisen työn johtamisen kehittämiseksi, esimerkiksi kokeillaan johtamista tukevia teknologioita. – Johtamisen mittarit osoittavat myönteistä kehitystä. – Keskeisiä johtamisen ja esihenkilötyön mittareita verrataan säännöllisesti olennaisiin verrokkeihin, kuten alan muiden organisaatioiden vastaaviin mittareihin,
6	Uusia mahdollisuuksia luova	<p>Organisaatio erottuu johtamisen edelläkävijänä</p> <ul style="list-style-type: none"> – Organisaatio on johtamisen ja esihenkilötyön mittareiden perusteella kärkeä vertaisten joukossa. – Johtamisella kyetään tarttumaan uusien strategisiin mahdollisuuksiin. Esimerkiksi monipaikkainen työ voi tarjota organisaatiolle uudenlaisia mahdollisuuksia osaavan työvoiman hankintaan, mutta tämä voi vaatia vahvaa monikulttuurisuuden ja diversiteetin johtamista.

5. TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS MONIPAIKKAISESTI

Taso	Kuvaus
1 Tiedostamaton	<p>Työyhteisö perustuu yhteisissä tiloissa tapahtuvaa vuorovaikutukseen</p> <ul style="list-style-type: none"> – Yhteisöllisyys ja työntekijöiden välinen sosiaalinen tuki perustuvat läsnäoloon toimistolla, vaikka monipaikkainen työ olisi mahdollista. – Työyhteisön jäsenet suhtautuvat varauksellisesti kollegojensa monipaikkaiseen työhön.
2 Tilannekohtainen	<p>Tehdään yhteisöllisyyttä tukevia yksittäisiä toimia</p> <ul style="list-style-type: none"> – Tiimien välttämättömät työtehtävät onnistuvat työskennellessä monipaikkaisesti. – Työntekijöiden keskinäinen viestintänsä toimii vaihtelevasti monipaikkaisessa ympäristössä. – Yhteisöllisyyden koetaan heikentyneen monipaikkaisen työn myötä. – Monipaikkainen työ vaikuttaa työntekijöiden sosiaalisiin yhteyksiin. Esimerkiksi runsaasti työnantajan tilojen ulkopuolella työskentelevät ajautuvat ydinjoukon ulkopuolisiksi. – Yhteisöllisyyden vahvistamiseksi järjestetään yhteisiä kokouksia ja tapaamisia.
3 Suunnitelmallinen	<p>Toimintakulttuuria pyritään kehittämään ottaen huomioon monipaikkaisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> – Organisaatiossa on määritelty, millaista toimintakulttuuria tavoitellaan työskennellessä monipaikkaisessa ympäristössä. – Työyhteisössä toimimisen työntekijätaidot on tunnistettu. – Tiimien sisäisen vuorovaikutuksen lisäksi kiinnitetään huomio yhteistyön toimivuuteen tiimien välillä. – Laadukas perehdytys varmistetaan riippumatta osapuolten työskentelyn paikasta. – Tavoiteltua toimintakulttuurin vahvistamiseksi on selkeä suunnitelma. – On tunnistettu, kuinka tieto- ja viestintäteknologiaa voidaan hyödyntää vahvistamaan yhteisöllisyyttä.
4 Järjestelmällinen	<p>Työyhteisön vuorovaikutus ja yhteistyö tukee monipaikkaista työtä</p> <ul style="list-style-type: none"> – Uudet työntekijät integroidaan osaksi työyhteisöjä työskennellessä monipaikkaisesti. – Käytännöt ja organisaatiokulttuuri huomioivat tasapuolisesti eri tavalla työtä tekevät henkilöt. Työyhteisö suhtautuu myönteisesti monipaikkaiseen työhön. – Toisten tukeminen, auttaminen ja yhteisiin tavoitteisiin pyrkiminen ovat vahvoja elementtejä työnteossa riippumatta sijainnista. Työntekijöiden tavoitteet ja suorituksen arviointi tukevat yhteistyötaitoja ja yhteistyötä. – Hyödynnetään digitaalisia kanavia vahvistaaksemme vuorovaikutusta ja yhteistyötä, esimerkiksi virtuaaliset yhteistyöalustat ideoiden jakamiseen. – Tiimejä tuetaan parantamaan toimivuuttaan ongelmien ilmetessä.

	<ul style="list-style-type: none"> – Työyhteisöjen toimivuutta mitataan olennaisin mittarein, jotka kuvaavat esimerkiksi kollegoilta saatavan tuen ja vuorovaikutuksen toimivuutta.
5 Jatkuvasti kehittyvä	<p>Monipaikkaisesti työskentelevän organisaation toimintakulttuuria kehitetään jatkuvasti</p> <ul style="list-style-type: none"> – Monipaikkainen työ on muodostunut organisaatiossa luontevaksi ja itsestään selväksi toimintatavaksi. – Vuorovaikutuskulttuuria arvioidaan säännöllisesti, ja sen kehittämistarpeet tunnistetaan. – Psykologinen turvallisuus on vahvaa, ja organisaation kulttuuri kannustaa avoimuuteen ideoiden, kysymysten ja huolenaiheiden esittämisessä jatkuvan kehittämisen tueksi. – Organisaatiokulttuuri suvaitsee epävarmuutta ja on valmis sopeutumaan nopeisiin muutoksiin toimintatavoissa toimintaympäristön muuttuessa. – Tiimien jäsenet organisoivat työnsä yhteistyössä, ja yhteinen vastuunotto on vahva. – Keskeisiä työyhteisöjen toimivuuden mittareita verrataan säännöllisesti verrokkien vastaaviin mittareihin.
6 Uusia mahdollisuuksia luova	<p>Organisaation kulttuuri on kilpailuetu</p> <ul style="list-style-type: none"> – Työyhteisö on alan organisaatioiden kärkeä toivottua toimintakulttuuria kuvaavilla mittareilla – Organisaatio on tunnettu kulttuuristaan, joka houkuttaa työntekijöitä, asiakkaita ja kumppaneita. – Organisaatiolle on muodostunut vahva sosiaalinen pääoma, joka tuottaa ainutlaatuista arvoa. Esimerkiksi kyetään uudistamaan toimialaa innovaatiolla, kun työskennellään monipaikkaisessa työympäristössä.

6. TYÖNTEKIJÄN VOIMAVARAT

Taso	Kuvaus
1 Tiedostamaton	<p>Monipaikkaisen työn luomiin vaatimuksiin työntekijälle ei kiinnitetä huomiota</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ihmisten fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin tukitoimet keskittyvät kiinteissä toimipisteissä työskentelyyn. Etätyötä tekevien hyvinvointiin ei kiinnitetä huomiota. – Työn ja muun elämän tasapainon ylläpitäminen nähdään työntekijän henkilökohtaisena vastuuna.
2 Tilannekohtainen	<p>Voimavaroja tuetaan ratkaisemalla työhyvinvoinnin ongelmia niiden ilmetessä</p> <ul style="list-style-type: none"> – Työntekijöiden henkilökohtaisen toimintakyvyn ylläpitämiseen kiinnitetään huomiota myös silloin, kun he työskentelevät pääasiassa toimiston ulkopuolella. – Työntekijöiden hyvinvointiin liittyviä ongelmia monipaikkaisessa työssä pyritään ratkaisemaan niiden ilmetessä. Tämä voi sisältää esimerkiksi ergonomiaohjeistusta kotona työskentelyyn ja ohjausta fyysisen kunnon ylläpitoon monipaikkaisessa työssä.

3 Suunnitelmallinen	Valmiuksien kehittäminen monipaikkaiseen työhön määritelty <ul style="list-style-type: none">– Monipaikkaisen työn luomat vaatimukset ja niiden kuormitusvaikutukset on tunnistettu erilaisissa työtehtävissä.– Työntekijöiden erilaiset mahdollisuudet ja tarpeet työskentelyyn eri paikoissa on selvitetty, ja niitä otetaan huomioon valmiuksien kehittämisessä.– On laadittu konkreettinen suunnitelma siitä, miten työntekijöiden voimavaroja vahvistetaan monipaikkaisessa työympäristössä työskentelyä varten.
4 Järjestelmällinen	Monipaikkaisen työn valmiuksia kehitetään <ul style="list-style-type: none">– Tunnistetaan, milloin kuormitukseen voidaan vastata työntekijän voimavaroja vahvistamalla ja milloin työn ja työympäristön kehittäminen on ratkaisu kuormituksen lieventämiseksi.– Näkökulma työntekijöiden valmiuksiin on laaja ja sisältää esimerkiksi oman työn muotoilun taidot, työn ja muun elämän hallinnan taidot, monipaikkaisen työn välineiden hallinnan ja yhteistyötekniikoiden osaamisen, sekä monipaikkaisen työn yhteisötaidot.– Työntekijöille tarjotaan yhdenmukaiset mahdollisuudet kehittää valmiuksiaan eri osissa organisaatiota.– Käytössä on säännöllinen menettely, jonka kautta työntekijät voivat käydä keskustelua työstään ja hyvinvoinnistaan, saada palautetta ja sopia kehitystoimista.– Selvitetään työntekijöiden kokemusta monipaikkaisen työn kannalta olennaisista voimavaroista, kuten autonomiasta, osaamisen kokemuksesta ja yhteenkuuluvuuden tunteesta sekä työn ja muun elämän tasapainon hallinnasta.– Mitataan työntekijöiden hyvinvointia monipaikkaisessa työssä eri paikoissa ja erityyppisissä tehtävissä.
5 Jatkuvasti kehittyvä	Työntekijöiden valmiuksien kehittämiseksi haetaan säännöllisesti uusia tapoja <ul style="list-style-type: none">– Työntekijät sovittavat työtehtävänsä paikat ja ajankohdat niin, että työ on sujuvaa ja tasapainossa muun elämän kanssa. Tämän osoituksena on työn tuottavuutta ja työntekijöiden hyvinvointia kuvaavien mittareiden myönteinen kehitys.– Etsitään käytäntöjä ja palveluita henkilöstön voimavarojen tukemiseksi, ja näitä kokeillaan ja arvioidaan.– Työntekijöiden valmiuksien ja hyvinvoinnin mittareita verrataan säännöllisesti vastaaviin mittareihin verrokkiryhmissä.
6 Uusia mahdollisuuksia luova	Organisaatio on edelläkävijä työntekijän valmiuksien kehittämisessä <ul style="list-style-type: none">– Organisaation työntekijöiden korkea motivaatio ja vähäinen uupumus sijoittavat sen vertaisorganisaatioidensa kärkeen.– Tuottavuus, taloudellinen tulos ja/tai yhteiskunnallinen vaikuttavuus osoittavat organisaation menestyvän.– Nykyaikaiset monipaikkaisen työn tavat sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen houkuttelevat ja sitouttavat työntekijöitä. Ulkoiset selvitykset ja vertailut osoittavat, että organisaatio on eturivin työnantaja kilpailtaessa osaavasta työvoimasta.

Dynaamisia kyvykkyyksiä kuvaavia indikaattoreita – Mitä tarvitaan siirtymiseen seuraavalle tasolle?

Seuraavat kuvaukset esittävät monipaikkaisen työn kehittämiseen liittyviä kyvykkyyksiä, jotka mahdollistavat siirtymisen tasolta seuraavalle. Arvioi tavoitteen pohjalta, onko organisaatiolla valmius siirtyä nykytasolta tavoittelemallenne tasolle. Mitä kyvykkyyksiä tulisi vahvistaa, jotta siirtyminen onnistuisi?

1. FYYSINEN TYÖYMPÄRISTÖ

	Taso, jolle siirrytään	Kuvaus
1 → 2	Tilannekohtainen	– Tunnistetaan monipaikkainen työ pysyvänä työelämän muutoksena, joka on otettava huomioon tilaratkaisuissa
2 → 3	Suunnitelmallinen	– Pystytään hankkimaan tietoa tilojen käytöstä. – Pystytään arvioimaan tilojen toiminnallista ja määrällistä tarvetta nykytilanteessa. – Organisaatio johto ymmärtää, että toimitilakehityksen on perustuttava toiminnan ja työn kehittämiseen – Henkilöstö pystytään osallistamaan työn ja fyysisen työympäristön kehittämiseen.
3 → 4	Järjestelmällinen	– Osataan johtaa tiloihin, työnteon tapoihin ja kulttuuriin liittyvää muutosta. – Pystytään mittaamaan fyysisen työympäristön keskeisiä mittareita kuten tilojen käyttöastetta, tilojen toimivuutta tarkoituksiinsa ja työympäristötyytyväisyyttä.
4 → 5	Jatkuvasti kehittyvä	– Seurataan aktiivisesti työn ja työympäristöjen sekä ihmisten työtiloihin liittyvien tarpeiden kehitystä. – Pystytään toteuttamaan fyysiseen työympäristöön liittyviä kokeiluja ja arvioimaan niiden vaikutuksia. – Haetaan uudenlaisia mahdollisuuksia työnteon paikoille organisaation päämäärien saavuttamiseksi. – Pystytään ennakoimaan erityyppisten tilojen ja monipaikkaisen työn paikkojen käyttötarvetta. – Pystytään hankkimaan olennaista fyysisen työympäristön mittaritietoa olennaisista vertailukelpoista organisaatioista.
5 → 6	Uusia mahdollisuuksia luova	– Ihmiset ovat valmiit tekemään työtä uudenlaista arvoa luovasti uudenlaisissa työnteon paikoissa.

2. DIGITALISOITUVA TYÖ

	Taso, jolle siirrytään	Kuvaus
1 → 2	Tilannekohtainen	– Tunnistetaan tarve työskennellä myös työnantajan toimipisteiden ulkopuolella.

		<ul style="list-style-type: none"> – Osataan ottaa käyttöön monipaikkaisessa ympäristössä tapahtuvaan työtä tukevia tietojärjestelmä ja viestintäratkaisuja. – Pystytään vahvistamaan käyttäjien etäkäyttövalmiuksia.
2 → 3	Suunnitelmallinen	<ul style="list-style-type: none"> – Ymmärretään organisaation digitaalisen työympäristön tilanne ja sen mahdolliset ongelmat. – Pystytään luomaan organisaatiossa kaikkien osapuolten välillä käsitys digitaalisten toimintaprosessien järjestelmällisen kehittämisen tarpeesta. – Ylin johto tukee työn digitalisaation kehitystä. – Nähdään työn digitaaliset ratkaisut yhteen nivoutuneena järjestelmänä, joka toimii kokonaisarkkitehtuurin päällä.
3 → 4	Järjestelmällinen	<ul style="list-style-type: none"> – Osataan kehittää digitaalisia toimintaprosesseja tukemaan työskentelyä monipaikkaisessa työnteon ympäristössä. – Pystytään osallistamaan henkilöstö ja sidosryhmät tehokkaiden, yhteistyön mahdollistavien ja tietoturvallisten digitaalisten ratkaisujen kehittämiseen monipaikkaista työtä varten. – Kehitetään työntekijöiden osaamista uusia digitaalisuutta hyödyntäviä toimintaprosesseja varten. – Kyetään mittaamaan digitaalisten ratkaisujen käytettävyyttä sekä objektiivisesti että käyttäjäkokemuksen näkökulmasta. – Tunnetaan hyvät informaatioergonomiakäytännöt ja osataan soveltaa niitä kehitykseen.
4 → 5	Jatkuvasti kehittyvä	<ul style="list-style-type: none"> – Jatkuvan kehittämisen filosofia on sisäistetty. Käytetään ketterän kehittämisen menetelmiä sekä prosessien että järjestelmien kehittämisessä. – Pystytään hankkimaan olennaista digitaalisen työympäristön mittaritietoa vertailukelpoista organisaatioista. – Kyetään ottamaan ottaa huomioon informaatioergonomia kaikessa virtuaalisessa toiminnassa.
5 → 6	Uusia mahdollisuuksia luova	<ul style="list-style-type: none"> – Kyetään ideoimaan ja kehittämään innovatiivisia digitaalisia ratkaisuja tuottamaan uudenlaista arvoa asiakkaille.

3. MONIPAikkaISEN TYÖN SÄÄNNÖT

	Taso, jolle siirrytään	Kuvaus
1 → 2	Tilannekohtainen	<ul style="list-style-type: none"> – Johto näkee uusien työnteon muotojen ja niihin liittyvien sääntöjen merkityksen toiminnan tulevaisuudelle. – Työnantajan ja työntekijöiden edustajat pystyvät käymään keskustelua joustavista työnteon muodoista ja monipaikkaisen työn säännöistä. – Organisaation eri toiminnoilla, kuten henkilöstöjohto, ICT ja toimitilakehitys, on valmius tehdä yhteistyötä monipaikkaisen työn sääntöjen ja toimintatapojen määrittämiseksi.
2 → 3	Suunnitelmallinen	<ul style="list-style-type: none"> – Pystytään mittaamaan ja arvioimaan työntekijöiden tasapuolista kohtelua.

		<ul style="list-style-type: none"> – Pystytään seuraamaan, kuinka säännöt toimivat käytännössä, kuinka niitä noudatetaan ja millaisina ne koetaan. – Tiimeillä on valmius sopia tiimin sisäisistä monipaikkaisen työn toimintatavoista jäsenten vuoropuheena. Esihenkilöillä halu tukea monipaikkaisen työn toimintatapojen sopimista tiimeissä.
3 → 4	Järjestelmällinen	<ul style="list-style-type: none"> – Pystytään mittaamaan ja arvioimaan, kuinka työnteon tavat tukevat työn sujuvuutta ja ihmisten hyvinvointia. – Pystytään toteuttamalla ja arvioimaan monipaikkaista työtä koskevia kokeiluja ja niiden vaikutuksia. – Ennakoidaan järjestelmällisesti, millaista on tulevaisuuden työvoima ja sen odotukset työelämältä
4 → 5	Jatkuvasti kehittyvä	<ul style="list-style-type: none"> – Pystytään arvioimaan säännösten vaikutusta yrityksen asemaan työnantajana kilpailtaessa työvoimasta. Hankitaan tietoa, jolla voidaan verrata organisaatiota työnantajana muihin kaltaisiin. – Etsitään ja kehitetään uudenlaisia työn tekemisen muotoja ja järjestelyjä toiminnan päämäärien saavuttamiseksi.
5 → 6	Uusia mahdollisuuksia luova	<ul style="list-style-type: none"> – Johto näkee uusien työnteon muotojen ja niihin liittyvien sääntöjen merkityksen toiminnan tulevaisuudelle. – Työnantajan ja työntekijöiden edustajat pystyvät käymään keskustelua joustavista työnteon muodoista ja monipaikkaisen työn säännöistä. – Organisaation eri toiminnoilla, kuten henkilöstöjohto, ICT ja toimitilakehitys, on valmius tehdä yhteistyötä monipaikkaisen työn sääntöjen ja toimintatapojen määrittämiseksi.

4. JOHTAMINEN MONIPAUKKAISESSA TYÖSSÄ

	Taso, jolle siirrytään	Kuvaus
1 → 2	Tilannekohtainen	<ul style="list-style-type: none"> – Tunnistetaan että työskentely monipaikkaisesti vaatii muutoksia aiempiin johtamisen käytäntöihin.
2 → 3	Suunnitelmallinen	<ul style="list-style-type: none"> – Ylin johto näkee tarpeen uudistaa johtamiskäytäntöjä monipaikkaisen työn ympäristöön sopivaksi. – Tunnistetaan, mitkä johtamisen käytännöt voidaan toteuttaa työntekijöiden ollessa eri paikoissa ja mihin fyysinen läsnäolo on tarpeen. – Pystytään muodostamaan johdon, esihenkilöiden ja muun henkilöstön välillä yhteisen näkemys, millaista johtamista organisaatioissa tavoitellaan.
3 → 4	Järjestelmällinen	<ul style="list-style-type: none"> – Pystytään keräämään ja analysoimaan tietoa johtamisesta. – Kyetään kehittämään esihenkilöiden johtamisosaamista järjestelmällisesti. – Pystytään hankkimaan tietoa, jolla voidaan verrata johtamisen ja esimiestyön tasoa samankaltaisten organisaatioiden johtamisen ja esimiestyön tasoon
4 → 5	Jatkuvasti kehittyvä	<ul style="list-style-type: none"> – Seurataan monipaikkaiseen johtamista tukevaa kehitystä, kuten johtamisvalmennuksen ja johtamisen teknologioiden kehitystä. – Kyetään tekemään ja arvioimaan kokeiluja – Johtamisessa osataan varautua nopeasti muuttuviin ja vaikeasti ennakoitaviin tilanteisiin.

5 → 6	Uusia mahdollisuuksia luova	– Pystytään kehittämään johtamista uudentyyppisten henkilöstöryhmien tarpeisiin ja uudentyyppisten toimintaympäristöjen vaatimiin tilanteisiin.
--------------	-----------------------------	---

5. TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS MONIPAIKKAISESTI

	Taso, jolle siirrytään	Kuvaus
1 → 2	Tilannekohtainen	– Tunnistetaan, että tiimien toimivuutta ja yhteisöllisyyttä tulee vahvistaa
2 → 3	Suunnitelmallinen	– Johto tunnistaa tarpeen kehittää vuorovaikutuskulttuuria monipaikkaiseen työympäristöön. – Tunnistetaan, millaisia jännitteitä työyhteisössä muodostuu monipaikkaisen työn myötä. – Pystytään muodostamaan yhteinen näkemys tavoiteltavasta kulttuurista
3 → 4	Järjestelmällinen	– Osataan johtaa toimintakulttuurin muutosta tavoitteen mukaiseksi – Pystytään mittaamaan työyhteisön ja vuprovaikutuksen toimivuutta
4 → 5	Jatkuvasti kehittyvä	– Hankitaan tietoa, jolla voidaan verrata työyhteisöjen ja työskulttuurin piirteitä olennaisiin vertailukohteisiin.
5 → 6	Uusia mahdollisuuksia luova	– Johto ja työntekijät tavoittelevat vahvaa, muista erottuvaa kulttuuria, jonka avulla luodaan uudenlaista arvoa asiakkaille.

6. TYÖNTEKIJÄN VOIMAVARAT

	Taso, jolle siirrytään	Kuvaus
1 → 2	Tilannekohtainen	– Pystytään tunnistamaan monipaikkaisen työn myötä syntyviä mahdollisia ongelmia, esimerkiksi saadaan tietoa työterveyshuollon kautta tai kerätään työntekijöiden suorana palautteena. – Tunnistetaan, että on mahdollista tukea työntekijän voimavaroja.
2 → 3	Suunnitelmallinen	– Ymmärretään työhyvinvoinnin nykyinen tilanne organisaatiossa. Mitkä ovat organisaation vahvuudet ja mitkä on merkittävimmät kehittämistarpeet. – Ylin johto näkee työntekijöiden voimavarojen merkityksen organisaation päämäärien saavuttamisen kannalta. – Eri osapuolten (johdon, henkilöstön, asiantuntijoiden) kesken pystytään muodostamaan yhteinen käsitystyöntekijöiden voimavarojen merkityksestä monipaikkaisella työn toimivuudelle ja tuloksille.

3 → 4	Järjestelmällinen	<ul style="list-style-type: none">– Nähdään hyvinvoinnin kehittämisen integroituna osana organisaation kokonaisvaltaista kehittämistä.– Kerätään ja analysoidaan tietoa työntekijöiden voimavaroista ja hyvinvoinnista monipaikkaisessa työssä. Indikaattoreina esimerkiksi työn ja muun elämän tasapaino, osaaminen, yhteenkuuluvuus, motivaatio ja kuormitus.
4 → 5	Jatkuvasti kehittyvä	<ul style="list-style-type: none">– Osataan toteuttaa ja arvioida työntekijöiden vahvistamiseen tähtääviä kokeiluja.– Seurataan ja ymmärretään työelämän kehitystrendejä.– Varaudutaan huolehtimaan henkilöstön hyvinvoinnista myös kriiseissä ja toimintaympäristön äkillisissä muutoksissa.– Osataan ennakoida tulevien toiminnan ja toimintaympäristön muutosten vaikutuksia tarvittavaan osaamiseen ja henkilöstön kehittämisen tarpeisiin.– Haetaan uudenlaisia mahdollisuuksia työntekijöiden voimavarojen vahvistamiseksi.
5 → 6	Uusia mahdollisuuksia luova	<ul style="list-style-type: none">– Pystytään toimimaan näkyvänä edelläkävijänä ja eturivin työpaikkana, esimerkiksi hyödyntämällä mediaa.