

Puheenvuoro: Etä- ja monipaikkaisen työskentelyn uudistavat mahdollisuudet: esimerkki etätyöstä monipaikkaiseen työskentelyyn Heinolasta

Keijo Houhala & Hanna Hurmola-Remmi

Johdanto

Korona-pandemia mullisti useiden organisaatioiden tavan tehdä työtä, kun asiantuntijatyötä tekevät määrättiin tekemään etätyötä. Työn siirtyminen koteihin toi organisaatiot uuden ja osin tuntemattoman äärelle. Tilanteen ajateltiin aluksi olevan vain hetkellinen ja poikkeuksellinen, mutta pian huomattiin, ettei näin ollutkaan.

Palveluiden tuottaman arvon luomisen kannalta etä- ja monipaikkainen työ on laittanut organisaatiot uudistamaan rakenteita, tuotantotapoja ja huomioimaan asiakkaiden käsitystä tarpeista, toisin sanoen kulttuuria. Organisaatioiden piti mukauttaa työt ja tehtävät hetkessä etä- ja monipaikkaisiksi. Erityisesti digitalisaation kyvykkyys joutui testiin, kun palvelujen saatavuus oli kiinni etä- ja monipaikkaisen työskentelyn saumattomasta sujuvuudesta organisaation live-työskentelyn kanssa. (Blomqvist et al. 2020; Työ- ja elinkeinoministeriö 2019)

Tekniset, digitaaliset ja inhimilliset kyvyt joutuivat testiin, jollaista ei ollut harjoiteltu edes pahimmissa skenaarioissa. Etä- ja monipaikkainen työ on lisännyt tuloksellisuutta, mutta samalla se on kadottanut esimerkiksi työyhteisöjen perinteisiä vuorovaikutuspaikkoja tai vähentänyt innovatiivisuutta. Samalla eristäytymisen kokemus tai yhdenvertaisuuden toteutumattomuus alojen välillä on saatettu kokea negatiivisena ilmiönä, kun kaikilla ei ole ollut mahdollisuutta siirtyä etä- ja monipaikkaiseen työskentelyyn

työn luonteen tai työvälineiden rajoitteiden takia. Tosin, muun muassa teknologiset välineet ja teknologiaperusteinen vuorovaikutus, eivät ole korvanneet aitoja vuorovaikutustilanteita. (Blomqvist et al. 2020)

Keskitymme artikkelissa etä- ja monipaikkaisen työskentelyn tarkasteluun Heinolan kaupungin kokemusten perusteella. Artikkelissa on tavoitteena kertoa, mitä olemme oppineet etä- ja monipaikkaisesta työstä.

Palveluiden arvo ja julkiset palvelut

Kunta- ja hallintolaissa on määritelty kunnan tehtävät, roolit ja vastuut ja kunnallisessa viranhaltijalaissa vastaavasti on kuvattu julkisoikeudellisesti virkasuhteisen henkilöstön roolit, tehtävät ja vastuut. Lainsäädännön toimeksiannot ja rajoitukset ohjaavat kuntapalveluiden arvokokemuksiin, mutta yhdenvertaisuuden kannalta palveluihin ja palvelujen formaalisiin tekijöihin. (yhdenvertaisuuslaki 1325/2014; Suomen perustuslaki 731/1999)

Työ- ja elinkeinoministeriön seutukaupunki-ohjelman (2020-2022) toimeenpano-ohjelmassa seutukaupungit ovat maakunnan sisällä olevien toiminnallisten alueiden keskuksia sekä palveluiden ja teollisuuden keskittymiä. Ne eivät ole maakuntien hallinnollisia, taloudellisia tai kulttuurisia keskittymiä, eivätkä niiden keskittymien

välttämässä läheisyydessä. (Työ- ja elinkeinoministeriön 2019) Myös Heinolan kaupunki on seutukaupunkeihin kuuluva kaupunki.

Seutukaupunkien vetovoimatutkimus on 57:lle seutukaupungille toteutettu tutkimus ja perustuu yhteensä noin 13 100 vastaukseen. Vuonna 2019 toteutetun tutkimuksen jälkeen on seutukaupunkien toimintaympäristössä tapahtunut merkittäviä muutoksia niin talous- ja rakennetasolla, megatrendeissa kuin ihmisten arvopohjassa (Vuorela et al. 2022).

Kaupungit tarjoavat palveluja konkreettisine asiakaspalveluina, mutta jatkossa lähtökohteisesti sähköisten kanavien kautta. Perinteinen toimistotyö on vaatinut henkilökohtaisia toimisto- ja kokoustiloja, kun taas monipaikkatyö tarvitsee monitoimitiloja ja ajantasaisia teknologisia valmiuksia sekä sähköiset palvelut sähköisiä kanavia. (Vuorela et al. 2022).

Palvelujen arvo on monimutkaisempi kokonaisuus kuin toimitila tai kuntaorganisaatiolle asetetut lainsäädännölliset vaatimukset antavat ymmärtää (Houhala et al. 2022). Arvon luomiseen liittyvät niin asiakas- kuin työntekijäkokeemus, joita tarkastelemalla luomme palveluista tasapainoisemman kokonaiskuvan. Merkittävä osa palvelujen arvosta kohdistuu aina asiakkaan kokemaan hyötyyn ja merkityksellisyyteen, jota asiakas pitää tarpeeseensa nähden vaikuttavana (Saarijärvi & Puustinen 2020; Tirronen et al. 2019). Palvelujen arvioimisen kannalta on hyvä huomata, että kohtaamiskokemukset luovat pohjan arvokäsitykselle. Arvo syntyykin lukemattomissa asiakaskohtaamisissa, jolloin onnistumiset kasvattavat arvoa ja epäonnistumiset vähentävät sitä (Payne et al. 2008; Nonaka et al. 2000). Helposti, saavutettavasti ja asiakaslähtöisesti toimivat julkiset palvelut luovat parhaiten arvoa niin asiakkaille kuin kaupungille. (Houhala et al. 2022; Houhala 2020; Osborne 2018; Laitinen et al. 2018) Asiakaslähtöisyyden käsitys on muuttunut väistämättä myös organisaatioiden siirryttyä etä- ja monipaikkaiseen työhön.

Kansalaiskeskustelussa julkiset palvelut yhdistetään usein byrokraatiaan, joustamattomuuteen tai hitauteen, vaikka palvelut itsessään

pitävät yhteiskunnan rakenteita, katastrofien torjuntaa ja yhdenvertaisuuden periaatteita yllä (hallintolaki 434/2003; laki huoltovarmuuden turvaamisesta 1390/1992). Monet palvelut eivät toimi tai pysty toimimaan markkinalähtöisesti, vaikka ne ovat yhteiskunnan kannalta välttämättömiä kuten tekniset rakenteet palveluineen (laki huoltovarmuuden turvaamisesta 1390/1992). Tällöin yhteiskunnan pitää järjestää välttämättömyyspalvelut mahdollisimman tehokkaalla, läpinäkyvällä ja vaikuttavalla tavalla (hallintolaki 434/2003; Suomen perustuslaki 731/1999).

Julkisyhteisöt eivät voi valita asiakkaitaan, vaan palvelut tuotetaan kaikille kuntalaisille (kuntalaki 410/2015; yhdenvertaisuuslaki 1325/2014; Suomen perustuslaki 731/1999). Samalla palvelujen arvolupaus joutuu helpommin kritiikin kohteeksi, ellei palvelujen laatu vastaa kuntalaisten ja asiakkaiden laaja-alaisia tarpeita. Näistä syistä, toimiva ja ennakoiva vuorovaikutus sekä viestintä lisäävät yhteistä ymmärrystä niin palveluista kuin asiakkaiden tarpeista (kuntalaki 410/2015; laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta 621/1999).

Kuntalain mukaan kunnassa on oltava kuntastrategia, jossa valtuusto päättää kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista. Heinola on päivittänyt strategiansa vuonna 2022, jossa mittareiksi on valittu enemmän suuntaa kuvaavia tekijöitä kuin laaja-alaista ja suurta yksityiskohtaista listaa kaikista mahdollista muuttujista. Asukkaiden kokemuksia on ryhdytty seuraamaan vuosittain toteutettavalla asukastutkimuksella.

Kaupungin keväällä tehtyyn strategiatyöhön osallistettiin useita toimijoita toimintaympäristön muutosten tunnistamiseksi: sidosryhmiä, luottamushenkilöitä sekä henkilöstöä. Keskeisinä muutostrendeinä tunnistettiin muun muassa monipaikkaisuus ja paikkariippumattomuus sekä digitalisaatio. (Heinolan kaupunki 2022a)

Päivitetyn strategian perustan muodostavat arvot. Strategiatyön lopputuloksena Heinolan kaupungin arvoiksi valikoituivat välittäminen, uudistuminen ja tuloksellisuus.

Kaupungin arvot kertovat asukkaille, työntekijöille ja muille sidosryhmille, mille periaatteille toiminta, päätökset ja kehitys rakentuvat. Kaupungin strategian keskeisiksi päämääriksi on asetettu hyvinvoinnin kasvu, uudistuva työ ja asuminen, vahva kaupunkiyhteisö ja kestävä kasvu. Toimintaympäristön muutos ja tähän liittyen uudistuva työ (ml. etä- ja monipaikkainen työ) ja monipaikkaisuus on huomioitu strategian tavoitteissa. Myös asukaskokemusten hyödyntäminen sekä henkilöstön hyvinvointi näkyvät tavoitteiden asettamisessa. (Heinolan kaupunki 2022a)

Etä- ja monipaikkatyön merkitys ja kehittäminen

Etä- ja monipaikkainen työ on teknisesti ollut mahdollista koko 2000-luvun, mutta se ei ole saanut hyväksyntää tai se ei ole muuntunut osaksi valtakulttuuria (Ulrich 2021). Useat hidastavat ja muutosta estävät seikat ovat liittyneet luottamukseen, yhdenvertaisuuteen ja johtamismallien uudistamishaluttomuuteen (Blomqvist et al. 2020). Positiiviset kokemukset ja kilpailuosaavasta työvoimasta ovat edelleen vahvistaneet organisaatioissa halua ja kykyä siirtyä hyödyntämään etä- ja monipaikkaisia työskentelymalleja (Ulrich 2021; Blomqvist et al. 2020). Mallien luomisessa on hahmotettu tehtävien ja toimialojen erilaiset toiminnalliset mahdollisuudet hyödyntää etä- ja monipaikkaista työskentelyä sekä arvon luomista. Käytännön kokemusten perusteella ja esimerkeillä onkin suuri merkitys etä- ja monipaikkaisen työn laajemmalle käyttämiselle ja vertaisoppimiselle. (Blomqvist et al. 2020)

Monet yleiset työskentelytapojen ja -muotojen uudistukset ovat sidoksissa asiayhteyksiin sekä paikalliseen asioimis- ja toimintakulttuuriin. Heinolassa tämä on tarkoittanut perinteisesti henkilökohtaista asiointia palvelupisteissä, kun etäisyydet ovat lyhyitä ja organisaatiota ei koeta etäiseksi.

Esimerkkejä asiointipalveluiden ja digitalisaation kehittämisestä

Heinolan kaupungissa todettiin keväällä 2021 kuntalaisten tarpeiden, asiakkaiden toimintatapojen ja toimintaympäristön muutosten tuoneen haastetta paitsi tapaan tehdä asiantuntijatyötä monipaikkaisesti, niin myös haastetta asiakaspalveluiden toteuttamiseen. Asiakaspalvelun kehittämisessä nousi esiin palvelukanavien arviointi, jonka pohjalta digitaalisten palveluiden sekä asiointipalvelun sähköisten kanavien välttämättömyys korostui. Fyysisen asiointipisteen merkityksen todettiin vähentyneen, mutta erityisesti iäkkäämpien asukkaiden näkökulmasta fyysinen asiointi- ja asiakaspalvelupiste todettiin edelleen tärkeäksi. (Heinolan kaupunki 2022b).

Koska digitaaliset palvelut ja sähköiset asiointikanavat nousivat keskeiseen rooliin osana kaupungin asiakaspalvelun kehittämistä, on Heinolassa laadittu kehittämisen tueksi digitiekartta. Digitalisaation edistämisen tiekartta eli digitiekartta on suunnitelma, miksi ja mitä digitalisoidaan, missä järjestyksessä ja millaisella aikataululla digitalisaatiota toteutetaan. Digitiekartan laatiminen todettiin tärkeäksi rajallisten resurssien kohdentamiseksi, asiakaspalvelun kehittämiseksi sekä etä- ja monipaikkaisen työn ja toimintatapojen edistämiseksi. (Heinolan kaupunki 2022c)

Asianhallinnassa sähköiseen toimintamalliin siirryttiin syksyllä 2021 ja asiat siirtyivät kaupunkiorganisaatioissa sähköiseen valmisteluprosessiin. Esimerkiksi lupa- ja valvonta-toimialalla rakennusvalvonnan prosessi on jo kokonaisuudessaan sähköistetty ja se mahdollistaa monipaikkaisen työn tekemisen lupa- ja valvonta-asioissa. Tämä on vahvistanut käsitystä siitä, että toimialojen ja samaan prosessiin liittyvien toimintojen tulee edetä sähköisissä palvelumalleissa systemaattisesti ja toistensa palveluja tai prosessivaiheita tukien. Palvelu on aina osiensä kokonaisuus, jossa jokaisen osan oikea-aikaisella mukana olemisella on iso merkitys kokonaispalvelulle (Houhala 2020; kuntalaki 410/2015). Tästä syystä palvelujen yhdyspintojen ymmärtämisellä ja keskinäisillä

vuorovaikutustarpeilla on ratkaiseva merkitys palvelujen arvon, asiakaslähtöisyyden ja prosessien etenemiselle (Houhala 2018). Relevanttia tietoa saadaan koottua vasta, kun palveluprosessien kaikki osat tukevat sähköistä palvelutuotantoa ja monipaikkaista sekä aikariippumatonta palvelua.

Johtamisen ja työn kehittämisen muutokset edellyttävät, että digitalisaatio sekä etä- ja monipaikkainen työ muokkaavat lähes jokaisen arkea. Tämä tarkoittaa sitä, että työ ja arki hämärtyvät keskenään ja niiden välistä rajapintaa voi olla vaikea erottaa (Salin et al. 2021). Ilmiö on haastanut työyhteisöt ja pakottanut työnantajat, kuten Heinolan, miettimään uusia työskentelytapoja. Samalla työnantajan tulee huolehtia eri työntekijäryhmien yhdenvertaisesta kohtelusta ja linjata, miten etä- ja monipaikkaisen työn toimintamallit tulisi huomioida osana esihenkilötyötä.

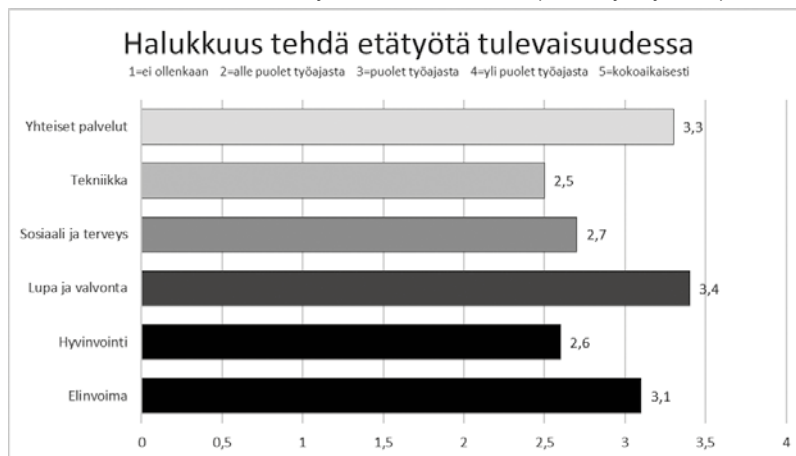
Swecon ja Terveystalon (2021) tutkimuksen perusteella työntekijöillä on etätöaikaan havaittavissa vaikeuksia työn rytmittämisessä, tauottamisessa ja työstä irrottautumisessa sekä lisääntyneiden (etä)palavereiden hallinnassa, vaikka kokemus aikaansaamiskyvys-

tä on kasvanut. Sama havainto on tehty myös Heinolassa. Toisaalta etäpalaverien ja yleensä palaverien määrän on kasvanut, mutta toisaalta etänä tehty työ voidaan kokea tehokkaammaksi työajan käytöksi.

Korona-pandemia aiheutti Heinolassa sen, että laaja joukko henkilöstöstä siirtyi työskentelemään ainakin osittain etänä. Organisaation ja henkilöstön tuli ottaa nopealla aikataululla haltuun uusia välineitä ja tapoja tehdä työtä. Osaltaan nopea muutos ja koronaan sairastumiset sekä tästä aiheutuneet resurssihaasteet ovat näkyneet työhyvinvoinnin heikentymisenä tai sairauspoissaolojen lisääntymisenä.

Korona-pandemia ja sen aikainen voimakkaasti kasvanut etä- ja monipaikkainen työskentely on osaltaan vaikuttanut siihen, että Heinolassa otettiin käyttöön vuonna 2021 Kevan toteuttama työhyvinvointikysely. Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on haluttu tuoda läpinäkyvämmäksi työhyvinvointiohjelmalla. Korona-tilanteen jatkuessa on todettu, että tapa tehdä työtä osin etänä ja monipaikkaisesti (läsnä/TEAMS-yhteyksillä) on ison työntekijäjoukon mielestä ollut hyvä muutos ja etätöitä halutaan jatkossakin tehdä.

Kuvio 1. Halukkuus tehdä etätöitä tulevaisuudessa (Keva-kysely 2022)



Kyselyn perusteella voidaan todeta, että suuri osa työntekijöistä haluaa tehdä etätöitä tulevaisuudessakin. Yhteisten palveluiden toimi-

alalla työn luonne (tukipalvelu-, toimisto- ja asiantuntijatyö) mahdollistaa parhaiten työn tekemisen etänä, mikä näkyy kyselytuloksista.

Sosiaali- ja terveystyö- sekä hyvinvointi- ja tekniikkatoimialalla tuloksista näkyvät toimialojen tehtävien sidos läsnäolotyöhön. Näidenkin toimialojen henkilöstä kuitenkin iso osa on halukas tekemään merkittävän osan työtehtävistään etätöinä, mikäli se on mahdollista. (Keva-kysely 2022)

Heinolan kaupunki on uudistanut etätöohjeensa keväällä 2022. Uudeksi nimeksi on annettu hybridityöohje. Samalla ohjeessa määriteltiin, että etä- ja monipaikkaisessa työssä työtä tehdään joustavasti vakituisen työpisteen ja kodin lisäksi siellä, missä se on työntekijän ja työnantajan kannalta järkevintä tehdä. Ohjeella halutaan edistää etä- ja monipaikkaisen työn kehittämistä. (Heinolan kaupunki 2022)

Hybridityöohjeessa on linjattu etä- ja monipaikkaisen työn työaikaa, johtamista sekä vakuuttamista. Etä- ja monipaikkainen työ on mahdollista jokaiselle kaupungin työntekijälle, mikäli henkilön tehtävät soveltuvat vaikeuksitta monipaikkaiseen työn tekemiseen. (Heinolan kaupunki 2022)

Hybridityöohjeessa otetaan huomioon, että etä- ja monipaikkaisessa työssä tunnistettuja haasteita ovat vähentyneet sosiaaliset kontaktit muuhun työyhteisöön, työ- ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen ja työyhteisön tuen vähentyminen. Ohjeessa on annettu vinkkejä etä- ja monipaikkaisen työn johtamiseksi ja todettu, että säännöllisten palaverien ja vapaamuotoisten tilaisuuksien pitäminen riittävän usein on tärkeää yhteisöllisyyden tunteen ja sitoutumisen ylläpitämiseksi. Ohjeessa on lisäksi todettu, että etä- ja monipaikkainen työ perustuu suurelta osin luottamukseen. Luottamusta voidaan edelleen kehittää aktiivisella ja avoimella vuorovaikutuksella sekä onnistumisten huomioimisella. (Heinolan kaupunki 2022)

Etä- ja monipaikkainen työ vaatii työntekijältä vastuuta omista tehtävistään ja riittävästä palautumisesta huolehtimisesta. Työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden tueksi työssä on hyvä löytää omaan työyksikköön sopivia vuorovaihtuksen keinoja kuten esimerkiksi viikko-, kuukausitapaamiset koko tiimille, kameroiden käyttö tapaamisissa (ilmeet, eleet), viikkovies-

tit, kyselyt, WhatsApp-ryhmä ja Mitä kuuluu-soitot. (Heinolan kaupunki 2022)

Etätöön hyötyinä on perinteisesti pidetty joustavuutta ja työn rytmittämistä omien tarpeiden mukaan, työrauhaa ja keskittymistä sekä työmatkoihin kuluvan ajan ja rahan säästöjä. Etätöissä moni on kokenut saavansa enemmän aikaa ja on tyytyväinen työn laatuun, kun joustavuus ja vaikutusmahdollisuudet työajoissa ja -paikoissa ovat siten edistäneet hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Etä- ja monipaikkainen työ onkin laajempi ja kehittyneempi versio pelkästään etätöistä, koska etätöillä on perinteisesti tavoiteltu työn ja muun elämän tasapainoista yhteensovittamista.

Etä- ja monipaikkatyön sekä verkossa työskentelyn merkitys on erilainen eri ihmisille, johtuen siitä, että ihmiset arvoineen ja kokemuksineen sekä taustoineen ovat erilaisia. Kaikki työntekijät eivät koe eristäytyneisyyttä, psykologista turvattomuutta tai muuta työhön liittyvää kuormitusta etä- ja monipaikkaisessa työssä. On ihmisiä, jotka eivät kärsi etä- ja monipaikkatyön fyysisestä erosta johtuvasta psykologisesta eristäytymisestä. Ei voida automaattisesti todeta, että ikääntyneemmät kokisivat etäisyydet sekä etä- ja monipaikkaisen työskentelyn aina haitallisena. Tästä ei myöskään ole vielä merkittävän paljon tutkimustuloksia. (Roser et al. 2018)

Käynnistyneet muutostoimet sekä organisaatioiden veto- ja pitovoima edellyttävät organisaatioilta elämistä ajan vaatimusten, asiakastarpeiden ja työntekijäkokemuksen parantamisen suuntaisesti (Ulrich 2021; Blomqvist et al. 2020a; Saarijärvi & Puustinen 2020; Nonaka et al. 2000). Muutoin kilpailuetuja ei saada ja osaavan henkilökunnan rekrytoinnit sekä pysyvyys ovat vaarassa heikentyä (Ulrich 2021).

Etä- ja monipaikkatyön yhteys palveluihin

Hyvän palvelun kriteereissä palvelu saadaan oikea-aikaisesti, turvallisesti ja se lisää osapuolten välistä luottamusta (hallintolaki 434/2003; Normann & Ramírez 1993). Etä- ja monipaikkaista työtä on tarkasteltu intressien, valta-

asemien ja kontrollin näkökulmilla, mutta kilpailu osajista työmarkkinoilla on muuttanut asetelmia ja tarkastelunäkökulmia. Etä- ja monipaikkainen työ koetaan nyt kilpailuetuna, kunhan organisaation ja yksilöiden väliset arvoperustat, toimintamallit ja vuorovaikutuskanavat saadaan tasapainoisesti tukemaan onnistumisia. Tästä syystä etä- ja monipaikkainen työ sekä oppivan organisaation tavoitteet kannattaa sovittaa yhteen samanaikaisesti, ettei menetetä saatavissa olevia synergiaetuja organisaation kannalta.

Organisaation arvon luominen huokuu sisäisen ja ulkoisen kokemuksellisuuden kautta, vaikka muun muassa viranomaistoiminnassa kaikki sisäiset kokemukset eivät näy ulospäin viranomaistoiminnan julkisuusveloitteista huolimatta (Houhala et al. 2022; hallintolaki 434/2003; Nonaka et al. 2000). Keskeinen arvohavainto kuitenkin on, että sisäisten ja ulkoisten odotusten yhdenmukaisuus näkyy parempana palveluna ja asiakasarvona (Kuoppakangas 2014; Normann & Ramírez 1993). Tasapainoisuus näkyy erityisesti asiakaskohtaamisten yhteydessä osaavampana ja tehokkaampana palveluna. Asiakasymmärrys on edellytys paremmille palvelukokemuksille ja kohtaamisille.

Monille organisaatioille on tavanomaista toimia asiakaslähtöisemmin kuin ne virallisesti edes tunnistavat toimivansa, koska asiakaslähtöinen toimintamalli lisää yksilötasolla henkilöstön työssä jaksamista tai arjen sujumista (Houhala 2020). Kun organisaation inhimillinen pääoma sekä asiakasarvo kytkeytyvät toisiinsa ja vaikuttavat arvon luomisen ohella arvon siirtymiseen organisaation, kuntalaisten ja asiakkaiden välillä, tapahtuu kokonaisvaltaista arvon luomista. Tästä syystä keskinäinen vuorovaikutus parantaa yhteisymmärrystä, sillä hiljainen ja täsmällinen tieto yhdistyvät asiakkaan kokemaksi arvoksi (Nonaka et al. 2000).

Kehittämistoimien perustana Heinolassa ovat esimerkiksi Taloustutkimuksen asukas-kyselyjen tulokset. Tulosten perusteella esiin nousi myönteisesti vuonna 2022 hyvät etätöiden tekemismahdollisuudet. Kyselyn mukaan etä- ja monipaikkaisen työn tekemisen mahdollisuudet

koetaan tärkeäksi. Keskeisiksi kehittämiskoh-teiksi nousivat viestintä sekä vetovoimaisuuden kokeminen. Etä- ja monipaikkaisuus sekä uudet tavat tehdä työtä ja asukkaiden kokemukset ovat linjassa kaupungin strategisten tavoitteiden kanssa. Henkilöstö- ja asukaskyselyiden lisäksi kaupungissa ollaan aloittamassa toimielinten ja johtoryhmien itsearviointia, mikä osaltaan tukee kehittämistarpeiden tunnistamista ja muutoksen eteenpäin vientiä.

Yhteenveto ja pohdintaa

Tämän artikkelin tavoitteena oli tarkastella seutukaupunki Heinolan näkökulmasta sitä, mistä muodostuu kaupungin etä- ja monipaikkaisen työn merkityksellisyys sekä arvo ja mitä työantajan on hyvä huomioida. Toimintaympäristön muutoksiin on Heinolassa vastattu strategian päivittämisellä, kehittämisprojekteilla, asiakas-palveluiden uudelleen organisoinnilla, asukas-tutkimusten käyttöönottamisella, digitalisaation systemaattisella edistämällä, hybridityöohjeel-la, työhyvinvointikyselyllä sekä työhyvinvointiohjelman laadinnalla.

Palvelujen arvo on kiinni niin organisaation sisäisissä palveluissa kuin suoraan kuntalaisille näkyvissä asiakaspalveluissa, koska palvelut edellyttävät monien tahojen saumatonta yhteistyötä. Uudistaminen vaatii kokonaisvaltaista uudistamista ja asiakasymmärrystä. Organisaation pitää tunnistaa sisäiset ja ulkoiset asiakkaat, mitä palvelutarpeita asiakkailta on sekä miten laatua arvioidaan (Houhala 2020; Osborne 2018; Laitinen et al. 2018). Samalla työvälineitä on uudistettava etä- ja monipaikkaisen työn onnistumiseksi, joissa riittää edelleen kehitettävää järjestelmien, laitteiden ja yhteisten tietopohjien saamisessa palveluihin (hallintolaki 434/2003; laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 621/1999).

Organisaation omakuvatarkastelu on yksi tapa havainnoida monipuolisesti nykytilannetta, jotta tiedetään miten toimintaa pitää resursoida, kannustaa uudistumaan ja johtaa palveluja haluttuun suuntaan (Houhala et al. 2022; Kevä-kysely 2022; Helander et al. 2020). Sisäisesti

ajatellen muutos vaatii kannusteita ja ”pakotteita” sopivassa suhteessa, että organisaatio saadaan liikkeelle ja se uudistuu omaehtoisesti. Ulkoinen tarkastelu edellyttää jatkuvaa asiakaspalautetta ja -ymmärrystä, jotta palveluja tuotetaan tarpeisiin ja arvioidaan systemaattisesti.

Uudistuminen sisältää jännitteitä ja ristiriitaja tai intressien eroavuuksia, koska uudet vaatimukset ja muutokset kirittävät organisaatioita ja palveluja asiakaslähtöisemmiksi (Blomqvist et al. 2020; Virtanen & Vakkuri 2016; Habermas 1976). Palvelujen altistaminen laajemmalle, mutta systemaattiselle palautteelle auttaa kehittymään. Silti kaikkia asiakastarpeita ei pystytä toteuttamaan (kuntalaki 410/2015; hallintolaki 434/2003; Suomen perustuslaki 731/1999), vaikka palvelutarjoaman laaja-alaisuus ja kyky vastata moninaiisiin palvelutarpeisiin paranee palautteen ja systemaattisemman seurannan ansiosta.

Muutokset vaativat sopeutumisaiakaa, jotta uudet tarpeet omaksutaan ja pystytään inhimillisesti huomioimaan uudistuvia tarpeita (Nonaka et al. 2000; laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 621/1999). Muutokset juurtuvat vasta arkikokemusten ja -hyötyjen perusteella. Lopultahan asiakkaan kokemaa palvelun maksimiarvo on asiakkaan muodostama optimikokemus palvelusta (Houhala et al. 2022).

Kehityskeskusteluissa on noussut esiin monien muutosten ja niiden tarpeen tunnistamisen ohessa, että henkilöstö haluaa selkeyttä arkeen, aikaa hoitaa nykyisiä työtehtäviä sekä systemaattista kehittämistä. Etä- ja monipaikkaista työtä halutaan tehdä jatkossakin ja se vaatii lisää osaamisen kehittämistä, viestintään panostamista ja linjausten laadintaa. Näihin kaikkiin havaintoihin Heinolassa on lähdetty etsimään ratkaisuja.

Artikkeli on kirjoittajien kokemukseräinen yhteenveto ja analyysi yhdessä seutukaupungissa tapahtuvasta transformaatiosta työn sekä tehtävien muuttumisesta aika- ja paikkariippumattomiksi palveluiksi. Artikkelissa ei pyritty käsittelemään kaiken kattavasti etä- ja monipaikkatyön tuomia hyötyjä ja haittoja. Monet asiat ovat tyyppillisiä Heinolalle seutukaupunkina ja

kytkeytyvät sen kulttuuriin, koska kulttuurilla on vahva yhteys inhimillisyyteen ja paikallisiin muutosvoimiin. Kaikesta huolimatta, halusimme artikkelin huomioilla osallistua ja nostaa omia havaintojamme yleiseen keskusteluun.

Lähteet

- Blomqvist, K., Sivunen, A., Van Zoonen, W., Ropponen, A., Vartiainen, M., Henttonen, K. & Olsson, T. (2020a). National Remote Work Survey: Remote Work During The Corona Crisis.
- Blomqvist, K., Sivunen, A., Vartiainen, M., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K. & van Zoonen, W. (2020). Etätyö Suomessa analyysi työntekijöiden kokemuksista. Raportti. FutuRemote-tutkimuskonsortio.
- Habermas, J. (1976). Tieto ja intressi. Suom. Paavo Löppönen. Teoksessa R. Tuomela & I. Patoluoto. (toim.). Yhteiskuntatieteiden filosofiset perusteet I. Helsinki: Gaudeamus.
- Hallintolaki (434/2003)
- Heinolan kaupunki (2021a). Työhyvinvointikyselyn tulokset
- Heinolan kaupunki (2022). Hybridityöohje
- Heinolan kaupunki (2022a). Strategiapäivitys
- Heinolan kaupunki (2022b). Asiakaspalvelun kehittämistyön loppuraportti.
- Heinolan kaupunki (2022c). Digitiemaportti.
- Heinolan kaupunki (2022d). Asukastutkimus. Taloustutkimus.
- Helander, N., Ahonen, O., Houhala, K. & Jääskeläinen, A. (2020). Tiedolla johtaminen julkisella sektorilla: käytännön tapauksia eri hallinnon aloilta. Focus Localis. 3:2020. s. 22–42.
- Houhala, K. (2018). Arvonmuodostus yksityisen ja julkisen sektorin yhdyspinoilla ja miten sitä tiedolla johdetaan. Vaasan yliopisto. Tekniikan ja innovaatiojohtamisen yksikkö. Väitöstudium.
- Houhala, K. (2020). Arvovaaka kehittämistyökaluna. Mittarit: viranmais- ja valvontapalvelujen mittaaminen – mittaamisen ongelmia ja mahdollisuuksia. Tampereen kaupunki.
- Houhala, K., Stenvall, J., Kuoppakangas, P. & Salminen, V. (2022). Palvelulupauksen täydentäminen asiakaslupauksella. Focus Localis. 3:2022. s. 6-25.
- Keva-kysely (2022). Heinolan kuntakohtaiset tulokset 5/2022. (Tiedot luottamuksellisia)
- Kuntalaki (410/2015)
- Kuoppakangas, P. (2014) Adopting a municipal enterprise form: Expectations and outcomes – three cases

- and dilemmas. *Journal of Change Management*, 14:1 s. 126–145.
- Laitinen, I., Kinder, T., & Stenvall, J. (2018). Street-level new public governances in integrated services-as-a-system. *Public Management Review*, 20(6) s. 845–872
- Laki huoltovarmuuden turvaamisesta (1390/1992)
- Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999)
- Nonaka, I., Toyoma, R. & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning* 33. Elsevier Science Ltd. s. 5–34.
- Normann, R. & Ramírez, R. (1993). From Value Chain to Value Constellation. *Designing Interactive Strategy*. Harvard Business Review. s. 65–77.
- Osborne, S. (2018). From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation?. *Public Management Review*, 20:2. s. 225–231.
- Payne A. F., Storbacka K. & Frow P. (2008) Managing the co-creation of value. *J. of the Acad. Mark. Sci.* (2008) 36:8 s. 3–9.
- Roser, B.M., Nizaia, C.Y. & Arantza, B. (2018). “What do we know about the relationship between internet-mediated interaction and social isolation and loneliness in later life?”, *Quality in Ageing and Older Adults*, 19(1)
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. (2020). Strategiana asiakaskokemus. Miksi, mitä, miten? Docendo. Latvia: Jelgava
- Salin, M., Otonkorpi-Lehtoranta, K., Hakovirta, M. & Kaittila, A. (2021). Työ- ja perhe-elämän hämärtyvät rajat: suomalaisten äitien työ- ja perhe-elämän rajapintojen hallinnan strategiat korona-arjessa. *Työelämän tutkimus* 19(4)
- Suomen perustuslaki (731/1999)
- Sweco & Terveystalo. (2021). Tulevaisuuden työ tutkimusraportti
- Tirronen, A., Stenvall, J. Kinder, T., Tienhaara, P. & Rossi, P. (2019). How to Measure Wellbeing in Outcomes-based Commissioning? *Lex Localis* 18(1). s. 123–142
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2019). Työolobarometri 2018. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:51. Noudettu 23.7.2022
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2020). Seutukaupunkiohjelman toimeenpano-ohjelma 2020–2022.
- Ulrich, D. (2021). Seven talent responses to the great resignation. Haettu 23.7.2022 osoitteesta <https://www.linkedin.com/pulse/seven-talent-responses-great-resignation-dave-ulrich/>. Published Sep 7, 2021.
- Virtanen, P. & Vakkuri, J. (2016). Julkisen toiminnan tuloksellisuusarviointi. Tietosanoma. Tallinna: Raamatutrükikoda.
- Vuorela, P., Olari-Sintonen, M., Kultanen, H. & Laamanen, E. (2022). Seutukaupunkien veto-voimatutkimus 2022. Innolink / Seutukaupungit. Kuntaliitto
- Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014)