

Virpi Ruohomäki & Satu Koivisto
**Hajautettu ja mobiili
 työ henkilöstön arjessa:
 tapaustutkimus kolmessa
 yrityksessä***

Tieto- ja viestintäteknologian nopea kehittyminen on mahdollistanut hajautetun ja mobiilin työtavan. Työskentely ei enää välttämättä ole sidoksissa fyysiseen työpaikkaan tai työaikaan. Tässä tutkimuksessa kuvataan henkilöstön arkityötä ja työn organisointitapoja kolmessa yrityksessä, jossa organisaatio on maantieteellisesti hajautunut eri paikkoihin ja henkilöstö matkustaa paljon hyödyntäen työssään tieto- ja viestintäteknologiaa. Kirjoitus tarjoaa ajankohtaista tietoa hajautetun ja mobiilin työn luonteesta ja vaatimuksista henkilöstön näkökulmasta. Hajautettu ja mobiili työtapa haastaa organisaatioiden vallitsevia käytäntöjä.

Johdanto

Liiketoiminnan kansainvälistyminen ja toimintojen ulkoistaminen on synnyttänyt maantieteellisesti hajautettuja organisaatioita ja niistä muodostuvia verkostoja ja ryhmiä. Hajautetussa organisaatiossa joukko ihmisiä työskentelee toisistaan erillään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Hajautunut toiminta näkyy esimerkiksi siinä, että yhä useampi suomalainen työskentelee ulkomailla, ja yritykset työllistävät siellä satojatuhansia työntekijöitä. Tieto- ja viestintäteknologian kehityksen myötä työn tekemisen tavat ovat muuttuneet ja muuttumassa siten, että kaikki työskentely ei enää ole sidoksissa tiettyyn työaikaan ja -paikkaan. Työtä voidaan tehdä eri aikaan ja eri paikoissa. Hajautettuja organisaatioita on ollut jo kauan ja niillä on pitkät perinteet. Tieto- ja viestintäteknologian

nopea kehitys on kuitenkin mahdollistanut hajautetun työskentelyn laajamittaisen käytön työn organisoinnin tapana vasta viime aikoina. (esim. Vartianen ym. 2004, Vartiainen ym. 2007).

Erilaiset tieto- ja viestintäteknologian käyttöön perustuvat työn organisointitavat ja työmuodot, kuten hajautettu työ ja mobiili työ, ovat yleistyneet ja niiden arvioidaan lisääntyvän myös tulevaisuudessa (Andriessen & Vartiainen, 2006). Esimerkiksi EU:ssa koko työvoimasta lähes neljänkymmenen prosentin voidaan katsoa tekevän hajautettua yhteistyötä, jos se määritellään väljästi tarkoittamaan säännöllistä sähköisten välineiden mahdollistamaa yhteydenpitoa eri paikoissa työskenteleviin ihmisiin. Lisäksi melkein kolmekymmentä prosenttia EU:n koko työvoimasta

*Tutkimus on tehty dWork -projektissa (Distributed Workplace) Tekesin ja yrityspartnereiden rahoituksella vuosina 2004–2006. Tutkimus on osa professori Matti Vartiainen johtamaa Virtual and Mobile Work -tutkimusohjelmaa.

masta työskentelee palkkatyössään muualla kuin yksinomaan kotona tai pääasiallisella työpaikalla. (Gareis ym. 2006.) Työntekijöiden liikkuminen ja matkustaminen kodin ja pääasiallisen työpaikan ulkopuolella tuo hajautettuun työhön mobiilin ulottuvuuden.

Suomalaisen kyselytutkimuksen mukaan organisaatioissa työskennellään hajautuneesti eri paikoissa ja yhä enemmän myös muualla kuin pääasiallisella työpaikalla. Suomalaisista palkansaajista yli 40 % tekee työtä ajoittain kotona, työmatkoilla, asiakkaan luona tai organisaation toisessa toimipaikassa. Sellaisia mobiilin työn tekijöitä, jotka työskentelevät viikossa vähintään 10 tuntia varsinaisen työpaikkansa tai kotinsa ulkopuolella, on runsas 10 % palkansaajista. (Uhmavaara ym. 2005.) Kotona päätyöhön liittyviä tehtäviä tekee ainakin joskus noin kolmannes palkansaajista enemmän tai vähemmän vapaaehtoisesti. Yleisimmin kotona työskentelevät korkeasti koulutetut toimihenkilöt ja johtajat. (Antila, 2005.)

Vaikka hajautettu ja mobiili työ vaikuttavat yleistyneen, näitä uusia työn muotoja on toistaiseksi tutkittu käytännössä melko vähän. Alan tutkimus on ollut pitkälti teknologia- ja uuteen teknologiaan on liitetty suuria odotuksia. Työpaikoilla todellisuus on kuitenkin arkisempi. Työelämän tutkimukseen ja keskusteluun kavaan henkilöstön näkökulmaa. Arjen äänen tärkeys on nostettu esille myös johtamisessa (Juuti ym. 2004). Tutkimuksellinen näkökulma hajautettua ja mobiilia työtä tekevien ihmisten arkeen on merkittävässä asemassa näiden uusien työn muotojen yleistyessä. On tärkeää selvittää, mitä hajautettu ja mobiili työtapa tarkoittaa henkilöstön kannalta ja kuinka yksilöt sen kokevat. Lisäksi tarvitaan tietoa siitä, millaisia vaikutuksia hajautetulla ja mobiililla työskentelyllä on tiimityöhön, johtamiseen ja organisaation toimintatapoihin. Käytännönläheisen tutkimuksen avulla henkilöstön kohtaamiin ongelmiin voidaan löytää ratkaisuja ja kehittää uuteen tilanteeseen toimivia käytäntöjä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on analysoida hajautettua ja mobiilia työtä henkilöstön näkökulmasta. Tarkastelemme toimintaympäristöjä ja tiimimäistä työn organisointia kolmessa yrityksessä, jossa organisaatio on maantieteellisesti hajautunut eri paikkoihin ja henkilöstö

matkustaa paljon. Kuvaamme henkilöstön arki-työtä ja liikkumista sekä tieto- ja viestintä-tekniikan käyttöä tapaustutkimusten avulla. Tutkimus selvittää hajautetun ja mobiilin työn vaikutuksia tiimien toimintaan ja tarjoaa tietoa siitä, kuinka henkilöstö kokee tällaisen työn muokkaavan arkeaan.

Käytetyt käsitteet

Kirjallisuudessa uusiin työtapoihin, kuten etätyöhön, hajautettuun työhön ja mobiiliin työhön on usein viitattu hyvin moninaisin termein ja käsitteistä elää jatkuvasti. Tutkimusta on hankaloittanut hajautetun ja mobiilin työn monet määritelmät sekä käsitteiden vakiintumattomuus. Näitä käsitteitä pyritään seuraavassa jäsentämään sen mukaan, mikä tässä tutkimuksessa on tarkoituksenmukaista.

Hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan määräaikaista tai pysyvää organisaatiota, jonka henkilöstö työskentelee yhteisen toimeksianton toteuttamiseksi ja tavoitteen saavuttamiseksi eri paikoissa käyttäen apunaan tieto- ja viestintäteknologiaa (Vartiainen ym. 2004). Esimerkkejä hajautetusta työstä ovat eri maihin hajautetut johtoryhmät, ylikansalliset tuotekehitysprojektit sekä eri kaupunkeihin hajautuneet tutkimustiimit.

Hajautetun organisaation perusyksikkö on tavallisesti hajautettu ryhmä tai tiimi, joka määritellään ryhmäksi ihmisiä, jotka työskentelevät toisistaan riippuvaisesti kohti yhteistä päämäärää eri paikoissa kommunikoiden pääosin sähköisten välineiden avulla (Lipnack & Stamps 2000). Rinnakkaisessa merkityksessä käytetään myös termiä virtuaalitiimi korostamaan sähköisten välineiden määrää ja tiimityön erityispiirteitä verrattuna muihin ryhmiin (Hertel ym. 2005; Gibson & Cohen 2003). Näitä välineitä ovat esimerkiksi puhelin, sähköposti ja videokonferenssi. Tässä tutkimuksessa hajautettu tiimityö nähdään asteittaisena ilmiönä, koska hajautuneisuuden kattavuus, kesto ja määrä voivat vaihdella. Tiimin jäsenistä kaikki tai vain osa voi työskennellä eri paikoissa, hajautuneisuus voi olla joko pysyvää tai määräaikaista. Lisäksi ryhmän jäsenet voivat olla hajautuneet ainoastaan paikallisesti tai täysin globaalisti eri mantereille.

Mobiili työ määritellään fyysisesti liikkuvaksi työksi, jota tehdään myös päätyöpaikan ja kodin

ulkopuolella, ja jossa käytetään tieto- ja viestintäteknologiaa työskentelyyn ja yhteydenpitoon. Mobiileita työntekijöitä ovat tilastollisen määritelmän mukaan ne, jotka työskentelevät poissa päätyöpaikaltaan tai kotoaan vähintään kymmenen tuntia viikossa, esimerkiksi liikematkoilla, kenttätöissä tai asiakkaiden tiloissa käyttäen online-yhteyksiä. (Hyrkkänen & Vartiainen 2005; Vartiainen ym. 2005). Tässä kirjoituksessa mobiilia työtä tarkastellaan henkilöstön fyysisenä liikumisena ja matkustamisena, jolloin työskentely tapahtuu tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntäen myös muualla kuin pääasiallisessa työpaikassa. Mobiiliin tiimin jäsenistä osa saattaa liikkua työssään paljonkin, kun taas osa työskentelee pääosin omissa työpisteissään.

Hajautetun toimintaympäristön kompleksisuus

Hajautunutta ja mobiilia työtä koskeva tutkimus on toistaiseksi ollut melko vähäistä ja se on keskittynyt lähinnä teoreettisiin pohdintoihin virtuaalisen ympäristön aiheuttamista haasteista. Rinnalle tarvitaan myös käytännönläheisempää empiiristä tutkimusta (Hertel ym. 2005). Useat aikaisemmat tutkimukset ovat vertailleet hajautettuja tiimejä paikallisiin tiimeihin. Tällainen tutkimusasetelma on kuitenkin viime aikoina havaittu heikoksi lähestymistavaksi, sillä useimmat tiimit ovat jossain määrin hajautuneita (Martins ym. 2004). Onkin alettu kaivata laadullista tutkimusta, jossa hajautettua ja mobiilia työtä tarkastellaan sen yksilöille, ryhmille ja organisaatiolle asettamien haasteiden kautta aidoissa toimintaympäristöissä. Erityisesti kaivataan tietoa siitä, kuinka tätä uudentyypistä työtä tekevät yksilöt ja tiimit kokevat arkensa ja kuinka he selviytyvät muuttuneessa toimintaympäristössä.

Aikaisempi tutkimus on havainnut hajautetun ja mobiiliin työn aiheuttavan haasteita työn, vapaa-ajan ja perhe-elämän yhdistämiselle (Hill ym. 1996; Kokko & Vartiainen, 2005; Lilischkis & Meyer 2003; Vartiainen ym. 2005) sekä työtyytyväisyydelle (Lilischkis & Meyer 2003). Mobiiliin työn haasteisiin kuuluvat myös työperäisen stressin kokeminen (Kokko & Vartiainen, 2004; Lilischkis & Meyer 2003) ja sosiaalisten suhteiden luominen työympäristössä (Kokko & Vartiainen 2004; Vartiainen ym. 2005). Usein on oletettu, että

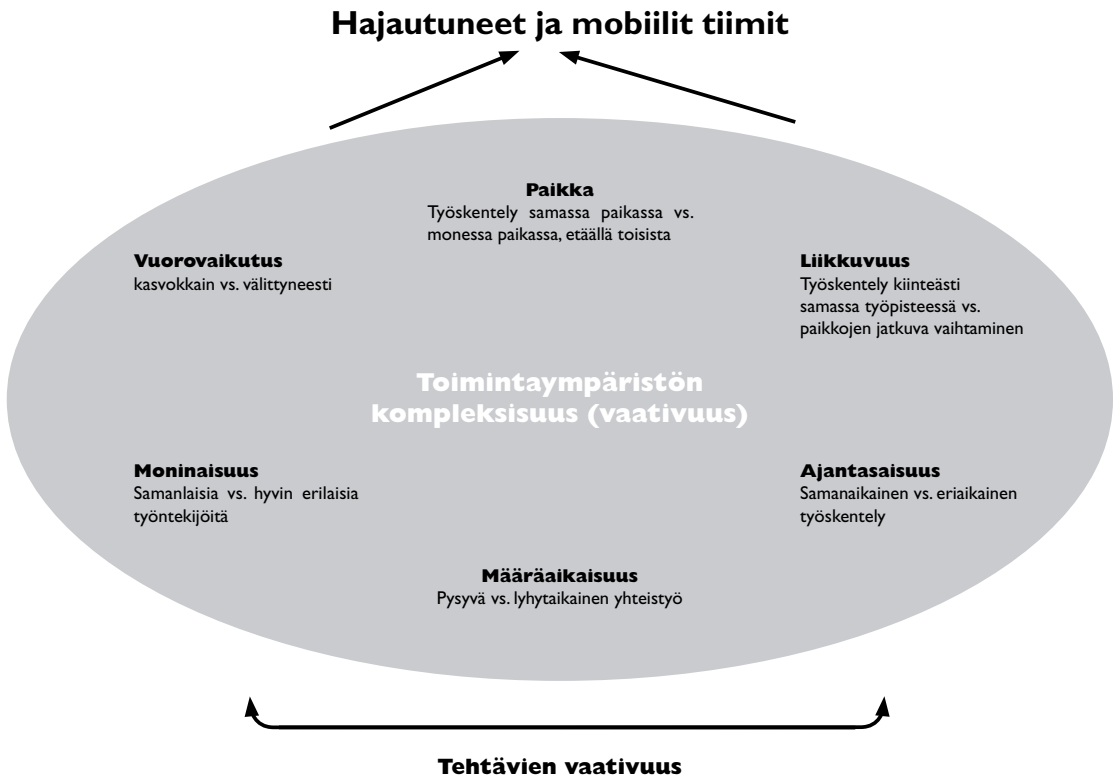
hajautettua ja mobiilia työtä tekevät kokevat suurempia ongelmia työn, perheen ja vapaa-ajan yhdistämisessä, ovat stressaantuneempia sekä tyytymättömämpiä työhönsä ja kokevat itsensä eristyneeksi muusta työyhteisöstä.

Tutkimustulokset ovat kuitenkin jokseenkin ristiriitaisia (ks. esim. Martins ym. 2004). Esimerkiksi Niina Kokko ja Matti Vartiainen raportoivat kahden eri tutkimuksensa tuoneen esille, että mobiilissa työssä koetaan enemmän ongelmia työn ja perheen yhdistämisessä. Tutkimukset olivat usean organisaation 13 virtuaalitiimillä (N=230) toteutettu kyselytutkimus sekä haastatteluihin perustunut kolmen hajautuneen tiimin tapaustutkimus. (Kokko & Vartiainen 2004.) Samansuuntaisia löydöksiä esittävät myös Lilischkis ja Meyer (2003, 19–20). Toisaalta esimerkiksi Hill, Hawkins ja Miller (1996) vertailivat erään suuren yrityksen mobiilia työtä tekevien kokemuksia vain yhdessä paikassa työskentelevien kokemuksiin. Heidän havaintojensa mukaan mobiilia työtä tekevät kokivat työn ja perheen yhdistämisen muita joustavammaksi. Osa mobiileista työntekijöistä kertoi kuitenkin juuri tämän joustavuuden tuottavan vaikeuksia työ- ja vapaa-ajan rajojen hämärtyessä. Stefan Lilischkis ja Ingo Meyer (2003, 23–24) huomasivat mobiilien työntekijöiden olevan hieman tyytymättömyyksiä työhönsä kuin vähemmän liikkuvaa työtä tekevien. Kuitenkin Kokon ja Vartiainen (2004) tutkimuksessa havaittiin, että hajautuneisuus on yhteydessä koettuun stressiin. Lisäksi mobiilia työtä tekevillä havaittiin ongelmia omaan organisaatioon samastumisessa.

Olemassa olevat tutkimukset viittaavat siihen, että hajautettu ja mobiili työtapa haastaa arjen totuttuja käytäntöjä. Yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden on löydettävä keinot selviytyä uudelaissa toimintaympäristössä. Hajautettuja organisaatioita ja mobiilia työtä voidaan tarkastella toimintaympäristön kompleksisuutta kuvaavan mallin avulla jota on kehitetty TKK:n tutkijaryhmässä (Kuvio 1). Mallissa on kuusi eri ulottuvuutta: 1) maantieteellinen paikka, 2) liikkuminen, 3) aika, 4) kesto, 5) työntekijöiden moninaisuus ja 6) vuorovaikutuksen tapa. Malli sisältää ajatuksen, että hajautuneisuutta ja mobiiliutta voi ilmetä näillä ulottuvuuksilla eri määriä. Ulottuvuudet ovat usein yhteydessä toisiinsa. Toimintaympäristön kompleksisuustekijät

aiheuttavat työn vaativuustekijöitä ja vaikuttavat siihen, miten yksilö tai tiimi tekee työnsä ja millaiseksi se koetaan. Aikaisempien tutkimusten mukaan liikkumisen tai matkustamisen vaativuus lisääntyy sen perusteella, kuinka monessa paikassa käydään, mikä on paikkojen etäisyys ja aikaero ja kuinka usein paikkaa joudutaan vaihtamaan.

Maantieteellinen etäisyys voi vaikeuttaa yhteistyötä ja heikentää kommunikaatiota. Sosiaalista vaativuutta lisäävät myös työntekijöiden monet kulttuuriset, koulutukselliset ja etniset taustat sekä erilaiset työkulttuurit. (Hyrkkänen & Vartiainen 2005; Kokko & Vartiainen 2006; Vartiainen ym. 2005.)



Kuvio 1. Hajautetun toimintaympäristön kompleksisuus.

Tutkimusote, aineisto ja menetelmät

Tämä tutkimus perustuu kolmen yritys esimerkin syvälliseen analysointiin vuosina 2004–2006. Tapaustutkimusten avulla analysoidaan mobiilin työn käytäntöjä ja haasteita kolmessa suuressa yrityksessä, jotka erosivat toisistaan merkittävästi toiminnan hajautuneisuuden suhteen. Yritykset voidaan luokitella globaaliksi, pohjoismaiseksi ja kansallisesti hajautuneeksi organisaatioksi. Globaali yritys toimii maailmanlaajuisesti eri mantereilla, pohjoismaainen yritys pohjoismaissa ja kotimainen yritys puolestaan eri paikkakunnilla Suomessa. Yritykset edustivat telekommunikaatio-, rahoitus- ja kiinteistöpalvelujen toimialoja.

Tutkimusote oli toimintatutkimuksellinen ja se kohdentui hajautettuihin tiimeihin. Tutkimusmenetelminä käytettiin yksilohaastatteluja, kyselylomakkeita ja päiväkirjan pitämistä. Haastatteluiden yhteydessä henkilöstöä pyydettiin myös piirtämään kuva työskentelystään ja liikkumisesta työssään. Tutkijat haastattelivat henkilöstön, johdon ja henkilöstöhallinnon edustajia. Lisäksi tutkijat havainnoivat kokouksia ja työskentelyä työpaikoilla sekä keräsivät yrityskohtaisia dokumentteja. Aineiston analysointia ja raportointia

tia jäsenivät hajautuneen toimintaympäristön kompleksisuustekijät, joita tarkasteltiin tapauskohtaisesti. Tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja päätulokset esitellään seuraavaksi yrityskohteisesti.

Globaali organisaatio

Globaalisti toimivassa yrityksessä tutkimuskohteeksi valittiin kahdeksan henkilön tiimi, jossa oli kaksi naista ja kuusi miestä. Tiimin jäsenet työskentelivät hajautetusti eri paikoissa: yksi toimi Singaporessa, toinen Dallasissa ja muut Suomessa eri puolilla pääkaupunkiseutua. Suomessa asuvilla tiimin jäsenillä ei ollut virallista nimettyä työpistettä. He liikkuvat organisaation eri toimipisteiden välillä ja käyttivät vierailijatiloja sekä liikkuville työntekijöille tarkoitettuja työpisteitä tarpeen mukaan. Keskinäiseen kommunikaatioonsa tiimin jäsenet käyttivät pääosin sähköisiä välineitä. Näin ollen tiimiä voidaan pitää hajautuneena ja sen jäseniä mobiileina työntekijöinä.

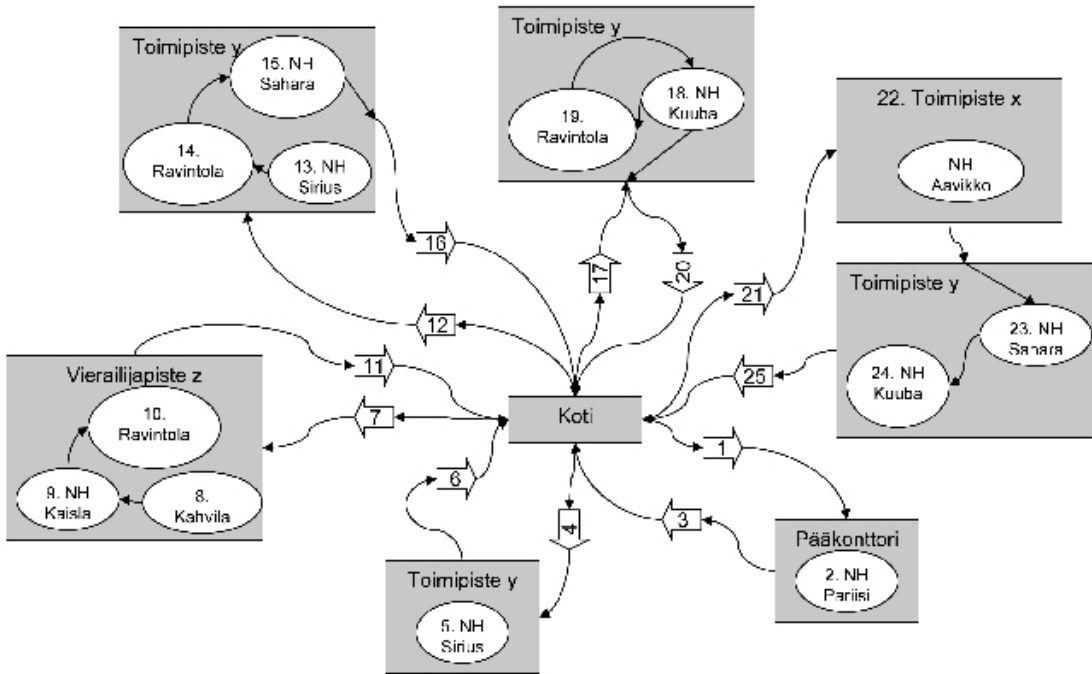
Telekommunikaatioalaa edustavan tiimin toimintaympäristö oli hyvin kompleksinen. Tiimi oli hajautunut eri mantereille ja joutui työskentelemään eri aikoina, joten Aasiassa, Euroopassa ja Yhdysvalloissa työskentelevien yksilöiden työskentelyajat eivät koskaan olleet täysin samat. Tiimin työ oli väliaikaista, vaikkei toiminnalle ollutkaan asetettu selkeää aikarajaa. Tiimin toiminnan oli määrä loppua, kun sen tavoite oli saavutettu. Tiimin jäsenistä yksi oli amerikkalainen, muut olivat suomalaisia. Lisäksi jäsenet erosivat toisistaan varsin erilaisten koulutus- ja työurataustojen suhteen. Nämä hajautuneisuuden, mobiiliuden sekä toimintaympäristön kompleksisuuden ominaisuudet loivat selkeitä haasteita tiimin jäsenten toiminnalle sekä jäsenten väliselle yhteistyölle.

Tiimiä tutkittiin kahden vuoden ajan. Tänä aikana tiimin jäseniä haastateltiin kolme kertaa eri aihealueista yksilöhaastatteluin (N=20). Lisäksi tiimin jäseniä pyydettiin täyttämään viikon ajan päiväkirjaa (N=5), johon he merkitsivät kaiken kommunikaationsa, välineet, joilla kommunikaatio toteutettiin sekä tilat, joissa yksilöt liikkivat työssään. Tiimin jäsenet myös täyttivät hajautettua työtä käsittelevän kyselyn tutkimuksen alkuvaiheessa (N=5). Käytetyt menetelmät antoivat monipuolisen kuvan tiimin toiminnasta sekä sen kohtaamista haasteista.

Tiimi oli perustettu kehittämään koko organisaation valmiutta omaksua uudenlaisia työnteon tapoja. Käytännössä tämä tarkoitti erilaisten toimintatapojen innovoimista sekä yksilöllisten ratkaisujen ja visioiden implementoimista organisaation eri yksiköissä. Tiimin tavoite oli jaettu jäsenten kesken pienemmiksi osatavoitteiksi. Yksi tiimin jäsenistä vastasi konseptien suunnittelusta, yksi tuotekehittelystä ja teknisestä toteutuksesta, yksi tutkimuksesta, yksi markkinoinnista, yksi asiakassuhteista sekä yksi projektien ja ohjelmien hallinnasta. Lisäksi tiimissä oli kaksi jäsentä, joiden tehtävänä oli edistää tiimin ajamaa asiaa eri mantereilla. Yksi tiimin jäsenistä toimi myös tiimin vetäjänä oman asiantuntijaroolinsa lisäksi.

Työvälineinään tiimin jäsenet käyttivät kannettavaa tietokonetta, sähköpostia, chatia ja matkapuhelinta. He hyödynsivät yhteydenpidossaan hyvin paljon myös puhelinkonferenssia. Kaikkein käytetyin yhteydenpitoväline oli sähköposti, joka kuitenkin koettiin useisiin tehtäviin turhan jäykkänä ja hitaana välineenä. Toisaalta sähköposti tuki liikkuvaa työtä hyvin, koska tiimin jäsenet pääsivät helposti lukemaan sähköpostejaan kännykkänsä välityksellä. Puhelinta käytettiinkin paljon sähköpostien lukemiseen ja niihin vastaamiseen sekä tekstiviesteihin. Varsinaisia puheluita tiimin jäsenten kesken oli odotettua vähemmän. Puheluiden vähäisyyttä tiimin jäsenet selittivät sillä, että puheluiden tarjoamat hyvät puolet – nopea tavoitettavuus ja vuorovaikutteisuus – olivat myös paljon käytetyllä chatilla, joka korvasikin yhä useammin puhelinsoiton.

Tiimin jäsenten matkustaminen tuli selvästi ilmi päiväkirjoista, joihin tiimin jäseniä pyydettiin kirjaamaan tilat, joissa he päivän mittaan työskentelivät. Yhden tiimin jäsenen tavanomaista työviikkoa on havainnollistettu kuviossa 2 (kuviossa esiintyviä nimiä on muutettu, jotta niitä ei tunnistettaisi). Tiimin jäsenet työskentelivät viikon aikana useissa tiloissa: oman organisaation eri toimipisteissä, julkisissa tiloissa (lentokentällä, kahviloissa, hammaslääkärin odotushuoneessa, kaupassa) sekä liikkeessä (omassa autossa ja julkisissa kulkuvälineissä). Lisäksi toimipisteiden sisällä työskenneltiin päivän aikana useissa erilaisissa tiloissa, eri kokoushuoneissa, avutiloissa, kahviloissa ja ruokaloissa.



Kuvio 2. Mobiiliin työntekijän liikkuminen ja työssään käyttämät tilat viikon aikana.

Kaikki tiimin jäsenet työskentelivät myös kotonaan. He pitivät kotia tukikohtanaan, josta lähdettiin pois muualla tapahtuvien kokousten ja tapaamisten takia. Koti oli yleensä paikka, jossa työt aloitettiin aamulla ja johon palattiin mahdollisten kokousten jälkeen työskentelemään. Kotona työskentelyn etuna nähtiin keskittymisrauha vaativiin ja luoviin tehtäviin.

Työn siirtymistä kotiin pidettiin silti myös ongelmallisena. Kotona työskentely tarjosi toisaalta joustavuutta, josta ei haluttu luopua; mutta toisaalta se häiritsi työn ja vapaa-ajan erottamista. Työ liukui väkisin myös vapaa-ajalle – sähköpostit tarkistettiin vielä ennen nukkumaanmenoa ja iltapäivää hyödynnettiin kiireellisten mutta keskittymistä vaativien tehtävien tekemiseen. Tiimin jäsenten päivät alkoivat usein jo ennen kahdeksaa ja jatkuivat hyvinkin puoleenyöhön. Lisäksi viikonloppuisin moni luki työsähköposteja sekä teki rästin jääneitä töitä.

Vapaa-ajan ja työn välinen ero hämärtyi ja tuotti useille tiimin jäsenille stressiä. Osasyynä tähän stressin kokemiseen oli työn liukuminen perinteisesti vapaa-ajaksi mielletylle alueelle. Toisaalta siihen vaikutti myös työajan kasvaminen

normaalityöaikaan verrattuna. Työ- ja muun ajan sekoittuessa yksilöiden oli hankala laskea todella tehtyjä työtunteja, mutta kaikki olivat vakuuttuneita siitä, että työtä tehtiin virallisia toimistoaikoja huomattavasti enemmän. Työ oli keskeytymättömästi läsnä tutkimukseen osallistuneen tiimin jäsenten elämässä, niin eri aikoina kuin eri paikoissakin. Tilanne oli heille hyvin kuormittava, sillä työasioita ei voinut hetkeksikään siirtää syrjään muulta elämältä. Tämä koettiin erityisesti perhe-elämää häiritseväksi. Vaikka tilanne olikin koko perhettä rasittava, ei siitä silti nähty helppoa ulospäystä.

Työn siirtyminen kotiin koettiin ongelmalliseksi myös siksi, että se nähtiin ajoittain pakotettuna. Organisaation tarjoamat avotiloissa sijaitsevat vaihtuvat työpisteet eivät tiimin jäsenten mukaan tukeneet riittävästi keskittymistä vaativaa luovaa työtä. Tällöin työntekijän ainoa mahdollisuus oli työskennellä kotona, jotta hän pystyisi tehokkaasti keskittymään työtehtäviinsä. Eräät tiimin jäsenet kritisoivat tätä tilannetta voimakkaasti. He arvelivat, että organisaation on jättänyt tilakustannukset työntekijöiden maksettavaksi vaikka pääkaupunkiseudun asunnot ovat pieniä ja kalliita.

Tiimin jäsenten hajautuneisuus ja mobiilius vaikuttivat myös ryhmän sisäiseen toimintaan. Tiimin jäsenet kohtasivat kasvokkain ryhmänä vain harvoin. Lähes ainoa foorumi, jossa tiimin jäsenet olivat yhtä aikaa koossa, oli viikoittainen puhelinneuvotteluna järjestetty tiimipalaveri. Tiimin sisäinen vähäinen vuorovaikutus kostautui tiimin yhteistoiminnassa: tiimin jäsenet eivät kokeneet kuuluvansa samaan ryhmään, vaan samastuivat muihin lähellä oleviin projektiryhmiin, joiden kanssa kullakin yksilöllä oli omia yhteyksiä. Tiimin jäsenet eivät myöskään tunteneet toistensa rooleja ja vastuita ryhmässä eivätkä täysin hahmottaneet, kuinka he yksilöinä voisivat olla yhteistyössä keskenään. Organisoititapa ei havaintojen mukaan taannut tiimimäistä toimintaa. Jäsenten väliltä puuttui synergia, yhteisesti ymmärretty tavoite sekä todellinen yhteistyö. Kukin tiimiin nimetty jäsen työskenteli omien projektiryhmiensä kanssa ja pysyvämmäksi tarkoitettu tiimi jäi vähäiselle huomiolle.

Tiimin jäsenet kuitenkin toivoivat lisää yhteistyötä ja todellisen synergian löytymistä. Jäsenet itse katsoivat tiimin toiminnan kannalta huonon tilanteen aiheutuvan ainakin osittain tiimin jäsenten hajaantuneisuudesta ja puutteellisesta toisten roolien tuntemisesta. He uskoivat tiimin tehokkaan toiminnan edellyttävän voimakkaampaa hajautetun tiimityön tukea. Katseet kääntyivätkin pitkälti tiimin vetäjään, jonka yhtenä tärkeimpänä tehtävänä nähtiin tehokkaan tiimityön mahdollistaminen vaativassa ympäristössä. Vetäjän toivottiin vahvistavan tiimityötä konkreettisten ja standardoitujen prosessien mukaan tuomisen avulla. Näiden uskottiin tekevän hajautettua työtä läpinäkyvämmäksi ja helpottavan yhteistyötä. Lisäksi vetäjän toivottiin järjestävän tiimille epävirallisia tapaamisia, joissa tiimi pystyisi luomaan aiempaa vahvemman yhteishengen ja lujittamaan tietämystään yhteisestä tavoitteesta ja kunkin roolista sen saavuttamisessa. Tiimin jäsenten silmissä tiimin vetäjä nousi ratkaisevaan asemaan tiimin yhteistoiminnan edellytysten luojana.

Lopulta tiimin vetäjä vaihtui ja pian sen jälkeen koko tiimi hajosi. Sen työ jäi kesken ja tavoitteet jäivät saavuttamatta. Tarkempi tarkastelu toi ilmi, että tiimin vetäjä oli yksin suhteellisen voimaton tuomaan apua kaikkiin tiimin jäsenten hajautuneisuuden ja mobiiliuden myötä kohtamiin haasteisiin. Organisaation vakiintuneet toi-

mintatavat ja käytännöt eivät olleet mukautuneet hajautuneisuuden ja mobiiliin työtavan mukanaan tuomiin vaatimuksiin. Koko organisaation laajuisesti kaivattiin yleisiä ohjeita hajautetun tiimin vetämiseen ja hajautetussa tiimissä toimimiseen. Lisäksi tarvittiin yhteisiä ohjeita ja normeja vapaa-ajan ja työn erottamiseen. Näiden tarpeiden täyttämiseksi organisaation oli tunnistettava hajautettua ja mobiilia työtä tekevien yksilöiden ja ryhmien työn uudenlaiset vaatimukset.

Pohjoismainen organisaatio

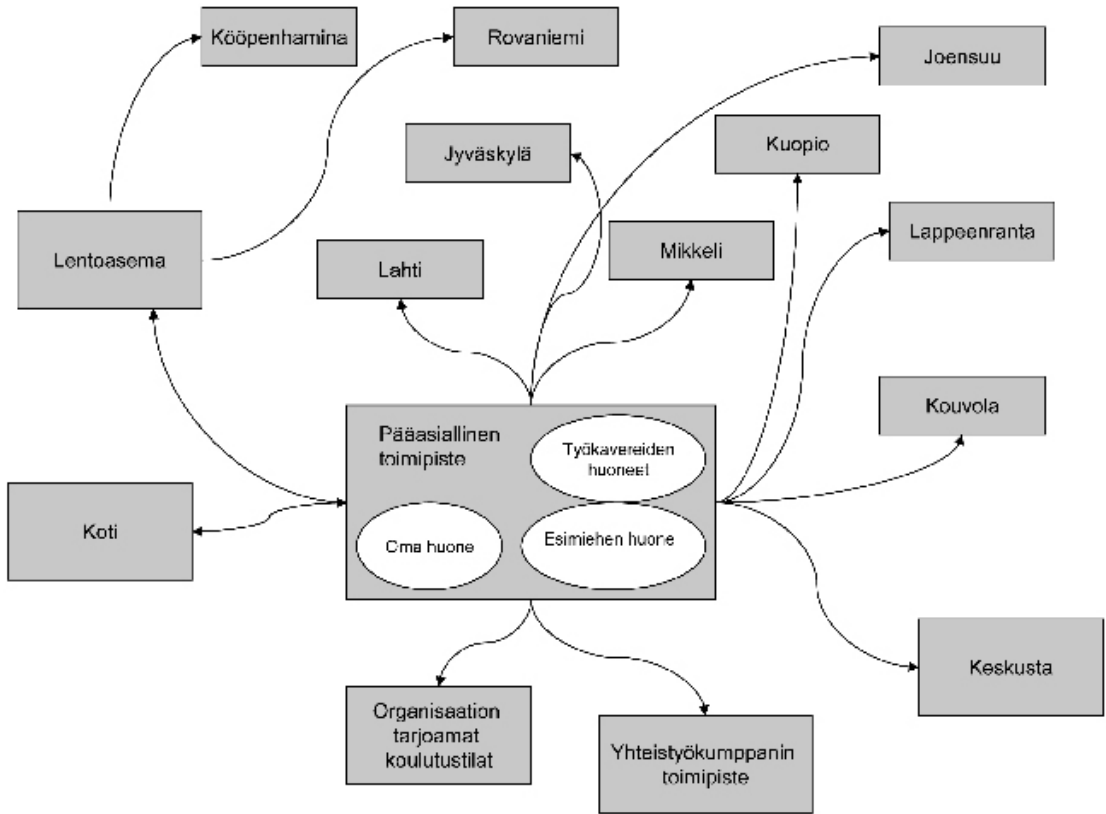
Tutkimuskohteena oli pohjoismainen rahoitusalan yritys, jonka yhtä yksikköä tutkittiin puolen vuoden ajan. Henkilöstö vastasi työympäristöä koskeviin kyselylomakkeisiin (N=43) ja osa (N=13) myös haastateltiin. Tutkijat myös havainnoivat työskentelyä erilaisissa työtiloissa. Haastatteluiden yhteydessä henkilöstöä pyydettiin piirtämään kuva työskentelystään ja liikkumisesta työssään. Haastatteluiden ja piirrosten perusteella kymmenen henkilön ryhmä teki jossain määrin hajautettua ja mobiilia työtä. Näistä henkilöistä kolme oli naisia ja loput miehiä. He työskentelivät yksikön keskeisten palveluprosessien ja tiimien jäsenenä pitkäjänteisesti ja pysyvästi. He olivat johdon edustajia sekä myynti-, markkinointi-, asiantuntija- ja tiedotustehtävissä toimivia ammattilaisia, joiden työhön sisältyi asiantuntijatehtäviä ja asiakaspalvelua. Vaikka henkilöt erosivat koulutustaustoiltaan, heitä yhdisti sama kansallisuus ja kulttuuritausta. Pohjoismaisessa organisaatiossa myös tavoiteltiin työkuulttuurien ja toimintatapojen yhdenmukaisuutta.

Henkilöstön pääasiallinen toimipiste oli yksikön konttori, joka sijaitsi Etelä-Suomessa. Työtilana oli perinteinen huonekonttori, jossa henkilöstöllä oli omat työhuoneet. Henkilöstö arvosti rauhallista työympäristöä ja omaa työtilaa, jossa voi keskittyä työtehtävien häiriöttömään hoitamiseen. Kontaktien ja kommunikaation määrää he pystyivät säätelemään työhuoneen oven avulla. Työpaikan sisällä henkilöstö liikkui ja työskenteli myös yhteisissä koulutus- ja kokoustiloissa sekä työtovereiden ja esimiesten huoneissa. Työvälineinä käytettiin kannettavaa tietokonetta ja matkapuhelinta, viestinnässä hyödynnettiin paljon sähköpostia ja jonkin verran myös videokonferenssia.

Hajautetun ryhmän jäsenet matkustivat eri puolilla Suomea ja Pohjoismaita sellaisten asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden luona, joita oli tarpeellista tavata kasvotusten ja samanaikaisesti. Hajautettua ja mobiilia työtä tekevät matkustivat omalla autolla, junalla ja lentokoneella. Matkoillaan he työskentelivät yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden toimipisteissä sekä julkisissa tiloissa kuten lentokentillä ja hotelleissa. Toimintaympäristön vaativuustekijät liittyivät lähinnä runsaaseen matkustamiseen. Kuvio 3 havainnollistaa, kuinka eräs mobiili työntekijä kuvasi piirtämällä

säännöllistä matkustamistaan ja työskentelyään eri toimipisteissä.

Henkilöstö työskenteli ajoittain myös kotona, varsinkin matkoihin valmistautuessaan ja niiltä palattuana. Jotkut työskentelivät myös kesämökkillään ja miettivät työasioita lenkkipolulla. Yksikön henkilöstöpolitiikan mukaisesti työt pyrittiin hoitamaan liukuvan työajan puitteissa ja pääasiallisesti työpaikalla, työaika myös seurattiin. Tutkitut henkilöt pystyivät säätämään melko hyvin ajankäyttöään. Ylitöitä tehtiin lähinnä satunnaisina kuormitushuippuina.



Kuvio 3. Mobiilin työntekijän säännöllinen matkustaminen ja työtilat.

Tutkimuksen kuluessa organisaatio valmisteli muuttoa huonekonttorista avotilaan. Taustalla oli tilahallinnon tavoite säästää tilakustannuksissa sekä näkemys siitä, että omia työhuoneita ei enää jatkossa tarvittaisi liikkuvan ja hajautuneen työskentelyn lisääntyessä. Avotilaa perusteltiin myös kommunikaatiomahdollisuuksien lisäämisellä.

Henkilöstö suhtautui kuitenkin varauksellisesti avotilaan ja epäili, voiko siellä hoitaa häiriöttömästi keskittymistä vaativia tehtäviä tai keskustella puhelimessa asiakkaiden luottamuksellisista asioista. Henkilöstö kaipasi rauhallista työtilaa, jossa voi hoitaa keskeytyksettä työtehtäviä ja säädellä vuorovaikusta.

Yksikön henkilöstöjohtamiseen kuului yhteisen identiteetin ja yhteenkuuluvuuden ylläpitäminen. Sitä tuettiin avoimella keskustelulla, säännöllisillä kokouksilla, epävirallisilla tapaamisilla ja omilla perinteisillä tapahtumilla. Henkilöstö arvosti yhteisiä perinteitä ja keskustelemaa työkuultuuria. Näistä haluttiin pitää kiinni myös uudessa työympäristössä.

Kotona tehtävän etätyön mahdollisuus nousi esille muuton yhteydessä. Henkilöstöstä kuitenkin vain pieni osa ilmaisi kiinnostuksensa työskennellä kotona. Etätyö nähtiin mahdollisuutena hoitaa osa tehtävistä, kuten esimerkiksi raporttien kirjoittaminen, kotona. Etätyön edellytyksinä pidettiin johdon myönteistä asennoitumista ja organisaation tarjoamia tietoteknisiä työvälineitä. Etätyön esteenä nähtiin se, että työtehtävien hoitamiseen tarvittiin työpaikalla säilytettäviä tietokantoja ja dokumentteja, lisäksi työssä kaivattiin esimiehen ja työtovereiden apua. Osa henkilöstöstä nosti esille perhesyyt ja sen, etteivät he halunneet hälventää työn ja kodin rajapintaa. Etätyötä ei siksi toteutettu tutkimusajanjakson kuluessa.

Kansallinen organisaatio

Suomalainen suuri kiinteistöalan yritys toimii alueellisesti hajautuneena eri puolilla maata. Tutkimuskohteeksi valittiin viiden henkilön muodostama projektiluontoinen tiimi, jonka jäsenistä yksi oli nainen ja muut miehiä. Tiimin jäsenet toimivat asiantuntija-, suunnittelu- ja johtotehtävissä. Tiimin toimintaa seurattiin sen perustamisesta alkaen puolen vuoden ajan. Tutkimusmenetelmänä käytettiin haastatteluja ja TKK:n kehittämää Virtuaalitiimikyselyä, johon tiimin jäsenet vastasivat tutkimusajanjakson alussa ja lopussa (N=5). Hajautettuja tiimejä koskevassa kyselyssä tiedusteltiin liikkuvien tiimien kannalta keskeisiksi havaittuja asioita, joita ovat muun muassa luottamus, johtaminen, yhteishenki, yhteistyön laatu ja hyvinvointi. Tutkijat havainnoivat kokouksia ja osallistuivat tiimin kehittämistilaisuuksiin.

Tiimin jäsenten pääasialliset työpisteet sijaitsivat Helsingin, Kuopion ja Joensuun konttoreissa, jossa heillä oli oma toimistohuone tai työpiste avotilassa. Lisäksi he työskentelivät organisaation eri toimipisteissä sekä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden luona. Tiimin yhteisenä projektina ja työn kohteena oli laaja rakennushanke, joka

sijaitsi Itä-Suomessa. Koska tiimin jäsenet tapasivat toisiaan kasvotusten vain harvoin, viestintä ja yhteydenpito hoidettiin pääsääntöisesti puhelimella ja sähköposteilla. Työssä tarvittiin myös paperidokumentteja, piirustuksia ja suunnitelmia, joita säilytettiin projektimapeissa toimistolla. Tiimin jäsenet matkustivat työssään paljon omalla autolla ja lentokoneella ympäri maata. Jotkut pitivät autoa omana reviiirinään, ”liikkuvana toimistona”, jossa kulki mukana kaikki tarvittava. Osa henkilöistä koki jatkuvan matkustamisen varsinkin raskaana.

Projektin aloitusvaiheessa tiimin jäsenillä oli hataraa käsitys tiimityön kokonaisuudesta, toisten tiimin jäsenten osaamisesta, rooleista ja vastuista. Tiimin jäsenet eivät mieltäneet itseään varsinaiseksi tiimiksi, vaan kuvasivat yhteistyösuhteitaan lähinnä verkostomaiseksi projektitoiminnaksi, vaikka kyseessä oli tiimiorganisaatio. Tiimillä ei ollut aluksi nimettyä vetäjää ja vetovastuu siirtyi henkilöltä toiselle. Yhteisten kokousten ja keskustelujen myötä tiimin toiminta kehittyi myönteiseen suuntaan. Kyselytulosten perusteella tiimin jäsenten työroolit selkeytyivät, keskinäinen luottamus ja koettu oikeudenmukaisuus vahvistuivat. Samalla tiimin jäsenten keskinäinen riippuvuus ja toisten kontrolloiminen vähenivät. Esimiestyössä ja henkilöstöjohtamisessa nähtiin kuitenkin kehittämistarvetta.

Hajautetun tiimin toimintaympäristö oli varsin kompleksinen. Tiimin jäsenet työskentelivät epä säännöllisesti monissa vaihtuvissa paikoissa, etäällä toisistaan ja määräaikaisissa projekteissa. He toimivat samanaikaisesti useissa vaihtuvissa tiimeissä, mikä koettiin sosiaalisesti kuormittavana. Kyselyn perusteella tiimin jäsenet pitivät työtään varsin stressaavana ja kokonaisuuden hallintaa vaikeana. Stressin aiheuttajiksi koettiin suuri työmäärä, informaatiotulva, eri suunnilta tulevat toimeksiannot sekä asiakkailta tulevat äkilliset muutokset ja vaatimukset, jotka sekoittivat suunnitelmia ja aikatauluja. Liukuva työaika ei aina riittänyt, vaan tiimin jäsenet tekivät usein ylitöitä venyäkseen asiakkaiden toivomuksiin.

Johtopäätökset ja pohdintaa

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin mobiilia työtä kolmessa suuressa yrityksessä, jotka erosivat toisistaan toimintansa maantieteellisen hajautuneisuuden suhteen. Hajautettu ja mobiili työtapa

oli henkilöstölle jo arkipäivää globaalissa, pohjoismaisessa ja suomalaisessa yrityksessä. Työtä tehtiin useissa paikoissa: pääasiallisen toimiston lisäksi työskenneltiin kotona, yrityksen muissa toimipisteissä, asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden luona, julkisissa tiloissa sekä liikennevälineissä. Keskimäärin noin puolet työajasta työskenneltiin pääasiallisessa toimistossa ja puolet muualla. Telekommunikaatio-, rahoitus- ja kiinteistöpalvelualan asiantuntijat ja toimihenkilöt matkustivat työssään paljon sekä kotimaassa että ulkomailla. He käyttivät työskentelyyn ja yhteydenpitoon tieto- ja viestintäteknologiaa, kuten matkapuhelinta, sähköpostia, puhelin- ja videokonferenssia sekä chattia.

Tutkituissa organisaatioissa maantieteellisesti hajautettu toimintaympäristö osoittautui henkilöstön näkökulmasta teknisesti ja sosiaalisesti vaativaksi. Toimintaympäristön keskeisiä vaativuustekijöitä olivat erilaiset vaihtuvat työskentelypaikat ja runsas liikkuminen paikasta toiseen. Vaativuutta lisäsivät tiimien ja projektien määräaikaisuus ja tiimin jäsenten eriaikainen työskentely. Vuorovaikutuksen välittäminen tieto- ja viestintäteknikan avulla ei myöskään ollut helppoa. Yleistäen voisi todeta, että mitä useampia liikkuvia ja muuttuvia tekijöitä työhön sisältyy, sitä vaativampaa se on henkilöstölle. Hajautettu ja mobiili työ koettiin yleensä mielenkiintoisena, vaihtelevana ja joustavana, mutta samalla se haastoi organisaation totuttuja käytäntöjä ja muokasi monin tavoin henkilöstön arkea.

Mobiiliin työtapaan sisältyi paljon matkustamista. Tämä oli jo sinällään vaativaa, tapahtui se sitten eri mantereiden välillä tai kotimaassa. Tutkitut henkilöt liikkuiivat paikasta toiseen erilaisen tapaamisten ja kokousten takia, koska yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden tapaamista kasvotusten pidettiin välttämättömänä työtehtävien hoitamiseksi. Mukana kannettiin tietokonetta ja matkapuhelinta. Junalla, autolla tai lentokoneella matkustettaessa työskenneltiin useimmiten yksin ja kommunikointiin tietoliikenneyhteyksien välityksellä esimerkiksi oman tiimin kanssa. Matkustaminen järjesteltiin yleensä itse tai siitä sovittiin esimiehen kanssa. Liikkeessä tehty työ oli vähäistä, koska se koettiin usein hitaaksi ja hankalaksi. Kaikki tarvittavat dokumentit eivät aina olleet mukana tai tietoliikenneyhteydet eivät toimineet. Myös ulkopuolisten läsnäolo vaikeutti

julkisissa liikennevälineissä työskentelyä. Monen mielestä jatkuva matkustaminen tuntui ajan myötä uuvuttavalta, varsinkin jos piti liikkua eri mantereilla ja aikavyöhykkeillä. Se vei aikaa tehokkaalta työskentelyltä ja vaikeutti työstä palautumista. Globaalisti hajautunut ja mobiili työtapa koettiin varsin stressaavana.

Tutkituissa organisaatioissa hajautettu työ oli organisoitu tiimeiksi, jotka toimivat joko pysyväisluontoisesti tai tietyn projektin ajan. Hajautetun tiimin jäsenet tai osa heistä työskenteli maantieteellisesti eri paikoissa ja etäisyyksien vuoksi he tapasivat kasvotusten melko harvoin. Mobiili työtapa ja toimintaympäristön kompleksisuus vaikeuttivat hajautettua tiimityötä. Esimerkiksi globaalisti hajautettu tiimi hajosi lopulta ja sen tavoitteet ja tehtävät jäivät kesken. Organisaation yhteisten toimintatapojen puuttuminen ja itseohjautuvuuden korostaminen aiheuttivat tilanteen, jossa tiimit joutuvat itsenäisesti sopimaan käytännöstään. Tiimin jäsenillä oli kuitenkin erilaisia kokemuksia ja käsityksiä tiimityöstä, mikä vaikeutti tuloksellista yhteistoimintaa. Hajautettujen tiimien jäsenet kohtasivat vaikeuksia yhteenkuuluvuuden ja yhteisen identiteetin ylläpitämisessä, yhteistyön synergioiden löytämisessä, tiimin jäsenten erilaisten roolien ja vastuiden tuntemisessa sekä tiimin johtamisessa. Uudenlaisessa toimintaympäristössä tiimien vetäjät kohtasivat tilanteita ja ongelmia, joiden ratkaisemiseen vanhat käytännöt eivät välttämättä soveltuneet. Määräaikaisiin tiimeihin ja projekteihin ei välttämättä sitouduttu kovin tiiviisti. Tämä puolestaan saattoi johtaa tilanteeseen, jossa kaikki tiimin jäsenet eivät täysin toimineet tiimin päämäärän hyväksi, vaan vastuu tiimin toiminnasta jäi aktiivisimpien jäsenten harteille. Tiimien vetäjät kaipaivatkin henkilöstöjohtolta yhtenäisiä ohjeita tiimien toiminnan organisoimiseen.

Tämän tutkimuksen perusteella hajautettu ja mobiili työ heijastuu henkilöstön arjessa varsinkin ajankäyttöön. Tutkittujen yksilöiden työaika ei noudattanut tarkkoja kellonaikoja, vaan he organisoivat ajankäyttöään varsin joustavasti. Henkilöstön oli kuitenkin vaikea suunnitella ja ennakoida työaikaansa muuttuvien työtilanteiden ja reagoivan toimintatavan vuoksi. Pohjoismaisessa ja kotimaisessa yrityksessä oli käytössä joustava työaika, mutta sen seuranta pidettiin käytännössä joskus hankalana. Globaalin tiimin hajautunei-

suus eri mantereille ja aikavyöhykkeille vaikutti suoraan työntekijöiden työaikaan ja työrytmiin. Työntekijät eivät noudattaneet säännöllistä työaikaa, vaan he hoitivat tehtäviä niiden vaatimusten mukaan ajasta ja paikasta riippumatta. Suuren työmäärän vuoksi työpäivistä muodostui tyyppillisesti hektisiä, pirstaleisia ja pitkiä. Työajan jakautuminen usean eri tiimin ja projektin kesken vaikeutti yksilöiden työajan hallintaa. Käytännössä kukaan ei ollut tietoinen tiimin jäsenten työmäärästä ja ajankäytöstä, koska kullakin tiimillä oli oma esimiehensä, joka harvoin tiesi tiimin jäsenten muista projekteista. Tulosten perusteella hajautettu ja mobiili työtapa näyttäisi lisäävän ajankäytön koordinoinnin tarvetta. Yrityksissä tulisi kiinnittää huomiota siihen, kuinka sovittella yhteen eriaikaista kommunikointia, yhteisiä tapaamisia, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden muuttuvia aikatauluja sekä työntekijöiden venyvää työaikaa ja kutistuvaa vapaa-aikaa.

Hajautetussa ja mobiilissa työssä työajan ja vapaa-ajan suhde hämärtyi ja työ siirtyi myös kodin reviirille. Työskentely liukui vapaa-ajalle ja kotiin varsinkin matkapuhelimen ja sähköpostin mukana. Kotona tehtiin keskeneräisiksi jääneitä tehtäviä ja hoidettiin yhteydenpitoa ikään kuin urakkaluontoisesti. Tätä ei laskettu varsinaisesti työajaksi tai ylityöksi. Koti osoitautui usealle liikkuvalla työntekijälle keskeiseksi paikaksi, koska se tarjosi omaa rauhaa ja mahdollisuuden keskittyä työtehtäviin. Erilaiset häiriöt ja keskeytykset vaikeuttivat työskentelyä yrityksen avotiloissa ja julkisissa tiloissa. Kotona työskentelivät varsinkin ne globaalien tiimien jäsenet, joiden organisaatio ei tarjonnut pysyviä, kiinteitä työpisteitä. Töitä siirrettiin kotona hoidettavaksi, koska niitä ei pystytty tai ehditty tekemään pääasiallisella työpaikalla eikä matkoilla. Vaikka kotona työskentely koettiin joustavaksi mahdollisuudeksi, se vaikeutti monilla työn ja perhe-elämän yhteensovittamista. On aiheellista huomioida myös se, että osa tutkituista henkilöistä ilmoitti, etteivät he halua viedä töitä kotiin, koska eivät halua enempää hälventää työn ja kodin rajapintaa. Tulosten perusteella yritysten tilasuunnittelussa tulisi huomioida aikaisempaa paremmin henkilöstön tarpeet hajautetun ja liikkuvan työn vaatimukset. Työn ja perheen tasapainoiseen yhteensovittamiseen tarvittaisiin linjauksia myös yritysten henkilöstöjohtolta.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata henkilöstön arkityötä ja työn organisointitapoja kolmen eri tapauksen avulla. Tapaustutkimus menetelmänä tarjosi tuoreen näkökulman aiemmin tutkimuksissa vain vähän huomioituihin henkilöstön arjen kokemuksiin mobiilista ja hajautetusta työstä. Tämän menetelmän avulla kolmesta toisistaan eroavasta tapauksesta pystyttiin eri tiedonkeruumenetelmiä käyttäen luomaan monipuolinen kuva ja löytämään tapauksista yhtäläisyyksiä ja keskinäisiä eroavuuksia. Tapaustutkimus menetelmänä sisältää kuitenkin myös rajoitteita tulosten yleistettävyyden suhteen. Tämän tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa onkin hyvä muistaa, että ne pohjautuvat kolmen erilaisen tapauksen tarkasteluun. Se ei siten kuvaa tilannetta kaikissa mobiilia ja hajautettua työtä tekevissä organisaatioissa ja henkilöstöryhmissä. Tutkimus tarjoaa kuitenkin tietoa siitä, millaisiksi mobiilit ja hajautettua työtä tekevät työntekijät kokevat työnsä. Sitä voidaan hyödyntää pohdittaessa tulevaisuuden ratkaisuja ja vaihtoehtoja eri työn organisointitapojen välillä. Henkilöstön arkitodellisuus on syytä huomioida, kun puntaroidaan hajautetun ja mobiilin työtavan mahdollisia hyötyjä ja myös haittoja.

Tutkimuksen esille nostamat hajautetun ja mobiilin työn ilmiöt haastavat työpaikkaan ja työaikaan sidottuja totuttuja käytäntöjä organisaatioissa. Sellaiset käytännöt, jotka soveltuvat tilanteeseen, jossa työtä tehdään tiettyssä työnantajan osoittamassa työpaikassa ja sovittuina kellonaikoina, ovat osittain purkautumassa. Kun työnteko ei ole sidottu tiettyyn paikkaan tai aikaan, ei organisaatioissa enää tiukasti voida pitää kiinni toimistolla paikalla olemisesta tai edes yhtäjaksoisesta työajasta. Havaintojen mukaan organisaatioissa ei ole vielä herätty hajautetun ja mobiilin työn aiheuttamiin käytännön haasteisiin.

Mobiiliin työn joustavat käytännöt asettavat haasteita esimerkiksi sopimiskäytännöille: tutkituissa organisaatioissa ei tehty etätöisyyttä, koska se miellettiin koskevan vain kotona työskentelyä. Hajautetun ja mobiilin työntekijän työolosuhteista pääasiallisen työpaikan ulkopuolella ei kuitenkaan ollut tietoa, jolloin ergonomiaan, työturvallisuuteen, tietoturvaan ja tietosuojaan liittyi paljon avoimia kysymyksiä. Lisäksi liikkuvan henkilöstön hyvinvoinnin seuraaminen ja tukeminen saattoi jäädä puutteell-

liseksi, koska heitä tavattiin harvoin eikä heidän työolosuhteitaan tunnettu henkilöstöhallinnossa tai työterveyshuollossa. Yhteisten käytäntöjen puuttuessa tiimien ja yksilöiden itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen korostuivat; yksilöt olivat itse vastuussa työajastaan, työnsä johtamisesta ja jaksamisestaan. Tämän tutkimuksen perusteella organisaatioissa ei vielä ollut muodostu-

nut toimivia käytäntöjä hajautetun ja liikkuvan työn tukemiseen ja johtamiseen. Tarve haasteisiin vastaamiselle on kuitenkin suuri, sillä yksilöt ja tiimit kaipaavat organisaatioilta käytännön tukea ja ohjeita liikkuvan työn aiheuttamiin haasteisiin. Tulevaisuudessa tarvitaan muuttuvaan toimintaympäristöön ja uusiin työmuotoihin sopivia ja yhteisesti sovittavia käytäntöjä.

Kirjallisuus

- ANDRIESSEN, J. H. E. & VARTIAINEN, M. TOIM. (2006). *Mobile virtual work: a new paradigm?* Heidelberg: Springer.
- ANTILA, J. (2005). Veteen piirretty viiva? Työn ja yksityiselämän välisen rajapinnan tarkastelua. *Työpoliittinen tutkimus* 272. Helsinki: Työministeriö.
- GAREIS, K., LILISCHKIS, S. & MENTRUP, A. (2006). *Mapping the Mobile eWorkforce in Europe*. Teoksessa Andriessen, E. & Vartiainen, M. (toim.). *Mobile Virtual Work: A New Paradigm?* Heidelberg: Springer.
- GIBSON, C.B. & COHEN, S.G. (2003). *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- HERTEL, G., GEISTER, S. & KONRADT, U. (2005). *Managing virtual teams: A review of current empirical research*. *Human Resource Management Review*, 15, 69–95.
- HILL, E.J., HAWKINS, A.J. & MILLER, B.C. (1996). *Work and family in the virtual office. Perceived influences of mobile telework*. *Family Relations*, 45, 293–301.
- HYRKKÄNEN, U. & VARTIAINEN, M. (2005). *Mobiili työ ja hyvinvointi*. *Työpoliittinen tutkimus* 293. Helsinki: Työministeriö.
- JUUTI, P., RANNIKKO, H. & SAARIKOSKI, V. (2004). *Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä*. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otava.
- KOKKO, N. & VARTIAINEN, M. (2005). *Hajautetun työskentelyn vaatimukset ja kuormitustekijät*. *Tutkimusprojektin loppuraportti*. Työsuojelurahasto.
- LIPNACK, J. & STAMPS, J. (2000). *Virtual Teams: People working across boundaries with technology*. New York: Wiley.
- LILISCHKIS, S. & MEYER, I. (2003). *Mobile and multi-local work in the European Union – empirical evidence from selected surveys*. STAR (Socio-economic trends assessment for the digital revolution), Issue Report 37.
- MARTINS, L.L., GILSON, L.L. & MAYNARD, M.T. (2004). *Virtual teams: What do we know and where do we go from here?* *Journal of Management*, 30, 805–835.
- VARTIAINEN, M. (2006). *Mobile virtual work – Concepts, outcomes, challenges*. Teoksessa E. Andriessen & M. Vartiainen (toim.). *Mobile virtual work: A new paradigm?* Heidelberg: Springer.
- VARTIAINEN, M., KOKKO, N. & HAKONEN, M. (2004). *Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen*. Jyväskylä: Gummerus.
- VARTIAINEN, M., LÖNNBLAD, J., BALK, A. & JALONEN, K. (2005). *Mobiilin työn haasteet*. *Työpoliittinen tutkimus* 269. Helsinki: Työministeriö.
- VARTIAINEN, M., HAKONEN, M., KOIVISTO, S., NIEMINEN, M. P., MANNONEN, P., RUOHOMÄKI, V. & VARTOLA, A. (2007). *Distributed and mobile work. Places, people and technology*. Helsinki: Gaudeamus.
- UHMVAARA, H., NIEMELÄ, J., MELIN, H., MAMIA, T., MALO, A., KOIVUMÄKI, J. & BLOM, R. (2005). *Joustaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus*. *Työpoliittinen tutkimus* 277. Helsinki: Työministeriö.