

## Työn muotoilulla yhteisöllisyyttä EtäSote -hankkeessa

*Sari Arolaakso, TtM, lehtori, Osallisuus ja toimintakyky, vanhustyö, Lapin ammattikorkeakoulu*

*Marjukka Rasa, YTT, lehtori, Osallisuus ja toimintakyky, sosiaaliala, Lapin ammattikorkeakoulu*

*Anne Puro, PsM, Työ- ja organisaatiopsykologian erikoispsykologi, lehtori, Tulevaisuuden terveysterveyst, Lapin ammattikorkeakoulu*

Asiasanat: etätyö, yhteisöllisyys, työn muotoilu, etätyön kuormittavuus, työhyvinvointi

### EtäSote-hanke etäpalveluosaamisen ja etätyöskentelyn kehittäjänä

Lapin alueella kuntoutus-, sosiaali-, hoito- ja vanhustyötä tekevät mikro- ja pk-yritykset joutuivat uuteen tilanteeseen kevään 2020 COVID-19-pandemian aikana. Perinteinen, asiakkaan kanssa samassa fyysisessä tilassa tehtävän työn toteuttaminen ei ollut mahdollista ja oli mietittävä uusia toimintatapoja tuottaa palveluita asiakkaille. Myös Lapin alueen pitkät välimatkat ja kestävä kehityksen vaatimukset luovat tarpeen kehittää kuntoutus-, sosiaali-, hoito- ja vanhustyöhön uudenlaisia toimintatapoja, joissa tietotekniset ja teknologiset ratkaisut ovat parhaalla mahdollisella tavalla yhdistetty alakohtaisiin ammatillisiin vaatimuksiin. Uudenlaiset toimintatavat vaikuttavat työn tekemisen reunaehtoihin ja työyhteisöjen toimintaan.

Palveluiden digitalisoituminen ja terveysteknologian kehitys luovat osaamistarpeita sosiaali- ja terveysalalle ja muuttavat alalla toimivien työtä (Raatikainen 2016). Tämä edellyttää organisaatioilta ja henkilöstöltä jatkuvaa uudistumista jokaisella toiminnan tasolla (STM 2016). Teknologisten ratkaisujen käyttöönotto edellyttää uudenlaista osaamista muun muassa käytettävään tekniikkaan liittyen. Teknistä tukea on oltava saatavilla niin työntekijöille kuin asiakkaille (Salminen ym. 2016, Vuononvirta 2011). Uudenlaisten palveluiden käyttöönotto on monimutkainen ja haasteellinen prosessi, jossa on huomioitava monia yksilöön, teknologiaan ja organisaatioon liittyviä muuttujia (Vuononvirta 2016, 25). Lisäksi tulevaisuudessa digitaaliset kommunikointitaidot ja yhteistyötaidot kasvattavat merkitystään (OPH 2019). Etäpalveluissa

tapahtuva vuorovaikutus edellyttääkin uudenlaisen toiminta- ja vuorovaikutuskulttuurin halluunottoa (Moser 2013). Tämä koskee asiakastyön toteuttamisen ohella koko työyhteisöä, jonka toimintaa täytyy rakentaa ja muotoilla uudella tavalla.

Ajankohtaisiin kehitys- ja osaamistarpeisiin vastattiin Lapin ammattikorkeakoulun Etäpalveluosaaminen Lapin sote-alan mikro- ja pk-yrityksille (EtäSote) -hankkeella. Hankkeen päätavoitteena oli edistää COVID-19-pandemian vuoksi uusiin haasteisiin joutuneiden hankkeen kohdeyritysten sähköisten ja etäpalveluiden käyttöönottoa sekä niihin liittyvää osaamista. Hankkeen valmisteluvaiheessa kohderyhmälle tehdyn kyselyn perusteella osaamisvajetta nähtiin olevan erityisesti etäpalveluissa tapahtuvassa vuorovaikutusosaamisessa.

EtäSote -hankkeessa etäpalveluosaamiseen liittyvillä koulutuksilla ja ohjauksella lisättiin palveluntuottajien joustavuutta, ketteryyttä ja valmiuksia toimia muutostilanteessa ja uudenlaisten palveluiden käyttöönotossa. Hankkeessa ennakoitiin myös tulevaisuuden epävarmuutta, mahdollisia uusia poikkeustilanteita, joissa kansalaisille tulee turvata sosiaali- ja terveystalvelujen saatavuus.

Hankkeessa toteutettiin syksyn 2020 aikana viisi sisällöllisesti erilaista webinaari-, klinikka-, ja ohjauskokonaisuutta etäpalveluiden käyttöönottoon liittyvien teemojen mukaisesti. Webinaarit, klinikat ja ohjaus toteutettiin hyödyntäen Lapin ammattikorkeakoulun etäopetuksessa käytettäviä sovelluksia. Webinaarien sisällöt rakentuivat tietosuojaan ja tietoturvan, erilaisten teknologisten ratkaisujen ja sovellusten, etäohjaukseen liittyvän osaamisen, työn uudelleen muotoilun sekä muutostilanteissa tapahtuvan työn organisoiminn ja johtamisen teemoista. Webinaarien kautta hankkeeseen osallistujat saivat tietoa ja ohjausta etäpalveluosaamiseen liittyviin ajankohtaisiin kysymyksiin. Webinaarit tallennettiin myöhempää käyttöä varten katsottaviksi hankkeen kotisivuille. Vallinneen koronatilanteen vuoksi hanke toteutettiin kokonaisuudessaan etänä ja etäyhteyksiä hyödyntäen.

## Etätyön vaikutuksia työyhteisöjen toimintaan

Työelämässä on jo vuosikymmenten ajan ollut meneillään voimakkaita muutoksia, jotka COVID-19-pandemia teki konkreettisesti näkyviksi. Poikkeustilanne toi selkeästi esille toimintaympäristön muutosten ennakoiminn ja mukautumisvalmiuden merkityksen yhteiskunnan

kaikilla tasoilla. Työyhteisöissä on vahvistettava valmiuksia kohdata nopeita muutoksia, häiriöitä ja kriisejä sekä kyettävä joustavasti mukauttamaan toimintaa muuttuvissa olosuhteissa. Etätyö on erilainen työn tekemisen tapa, jonka mahdollisuuksia ja ominaispiirteitä kannattaa avoimesti tutkia ja hyödyntää.

Etätyön tekemiseen liittyy ajallinen ja paikallinen jousto. Yleisesti etätyö määritellään pääasiällisen työpaikan ulkopuolella toteutuvaksi työksi ja työjärjestelyksi. Etätyöhön siirtyminen on vaatinut työntekijöiltä vahvaa itseohjautuvuutta ja myös mahdollistanut työn muotoilun uudella tavalla. Digitaalitekniikka antaa mahdollisuuden sekä samanaikaiseen että eriaikaiseen työskentelyyn osana erilaisia yhteisöjä. Tämä luo uudenlaista työaikakulttuuria, erilaisia työtilaratkaisuja ja myös työyhteisöllisiä muotoja. (Alasoini 2015.) Asiakkaille suunnatuissa etäpalveluissa hyödynnetään erilaisia etäteknologioihin rakennettuja sovelluksia, joiden käyttö tavoitteellisessa asiakkaan ja ammattilaisen välisessä yhteistyössä vaatii vahvaa etäpalveluosaaamista ja myös asiakkaalta teknologisia valmiuksia sekä osaamista etäpalveluiden käyttäjänä. (Salminen ym. 2016.)

Etätyön tekeminen samanaikaisesti sekä haastaa että tukee työntekijöiden yksilöllisiä toimintatapoja. Etätyövälineiden käyttö vaatii keskittymistä kuulemiseen ja kuuntelemiseen visuaalisen informaation ja nonverbaalisen viestinnän hyödyntämisen jäädessä vähemmälle tai jopa kokonaan pois. Tästä syystä etätyöyhteisöjen toimintaa virtuaalisissa kohtaamisissa tulisi kehittää monimuotoisemmaksi erilaisia elementtejä hyödyntämällä.

Aika ja paikka saattavat muodostua kuormittaviksi tekijöiksi etätyössä. Kun fyysisiä siirtymiä työtilasta toiseen ei ole ja virtuaaliset tapaamiset usein ajoittuvat tiiviisti peräkkäin tai jopa osittain päällekkäin, muodostuu työpäivä helposti tauottomaksi putkeksi. Kognitiivisen kuormittumisen vähentäminen vaatii oman työn hyvää suunnittelua ja myös työyhteisön yhteisiä sopimuksia, jotka mahdollistavat esimerkiksi työn tauottamisen.

Etätyön tekeminen haastaa jokaisen etätyöyhteisön jäsenen toimimaan tehokkaasti ja tuloksellisesti. Etätyöyhteisössä ei muodostu samalla tavalla epävirallisia kohtaamisia kuin työyhteisössä. Asioiden syventäminen ja pohtiminen tapahtuu enemmän itsenäisesti ja yksilökeskeisesti jokaisen omalla etätyöpisteellä kuin työyhteisössä tapahtuvissa kasvokkaisissa, satunnaisissa ja suunnitelluissa kohtaamisissa.

## Työn muotoilulla yhteisöllisyyttä ja hyvinvointia etätyöhön

Työn muotoilu on työntekijän omaehtoista työn vaatimusten ja voimavarojen muotoilua työhön liittyvien tavoitteiden saavuttamiseksi ja optimoimiseksi (Tims, Bakker & Derks 2012). Vas-takohtana pelkäästään muutoksiin reagoimiselle tai niiden toteutumiselle työn muotoilun voidaan katsoa käsittävän muutosten luomisen tai alulle saattamisen työssä. Työn muotoilu voi olla työtehtävien ajallisten ja fyysisten rajojen muokkausta, vuorovaikutussuhteiden muotoilua tai kognitiivista muotoilua. Työn muotoilun kysymykset ovat keskeisiä etätyössä ja ne ovat yhteydessä muun muassa työntekijän kokemaan työn hallinnan ja oman pystyvyyden tunteisiin. Työn merkityksellisyyden kokemus ja työntekijän identiteetti voivat työn muotoilun vaikutuksesta vahvistua myönteisesti. Työn muotoilun mahdollistaminen ja siinä onnistuminen heijastuvat myönteisesti työhyvinvoinnin kokemuksiin. (Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton & Berg 2013.)

Työn vaativuus syntyy sekä työstä itsestään että toimintaympäristön asettamista vaatimuk-sista. Työn laajentunut toimintaympäristö voi olla mahdollisuus, joka lisää työntekijän hyvinvointia, jos työyhteisön toimijat hallitsevat työn toimintaympäristön kompleksisuustekijät. Jos työn laajentuneen toimintaympäristön kuormitustekijät ovat hallitsemattomia, ne voivat olla uhka työhyvinvoinnille. (Koroma, Hyrkkänen & Vartiainen 2014.)

Kun perinteiset työyhteisöt muuttuvat ja työn tekemisen tavat moninaistuvat paikan, ajan ja yhteisöllisyyden muotojen suhteen, on kiinnitettävä erityistä huomiota uudenlaisen yhteisöllisyyden syntymiseen ja kehittymiseen. Fyysisesti yhdessä toimiva työyhteisö on mahdollistanut sosiaalisen yhteenkuulumisen tunteen syntymisen ja yhteinen työtila on vahvistanut yhteisöllisyyden kehittymistä. Kun toimitaan fyysisesti eri paikoissa ja tehdään työtä osittain myös eri aikoina, ryhmien kiinteys ja yhteistyötavat muuttuvat. Työyhteisöissä on mietittävä uusia ta-poja ylläpitää työntekijöiden sitoutumista, hyvinvointia ja sosiaalisen yhteenkuulumisen tunnetta. (Koivisto & Vartiainen 2008.)

Kun työn tekeminen hajaantuu erilaisiin verkostoihin ja virtuaalisiin vuorovaikutussuhteisiin useissa rinnakkaisissa digitaalisissa ympäristöissä työyhteisöissä, tarvitaan mahdollisuuksia läsnäolon kokemiseen ja luottamussuhteiden vahvistamiseen. Matalan kynnyksen

kommunikoinnilla ja keskinäisen luottamuksen rakentamisella voidaan edistää uudenlaisen yhteisöllisyyden kehittymistä. On varmistettava operatiivisen työajan eli päivittäisten työtehtävien tekemisen rinnalle tila reflektiiviselle ja sosiaaliselle ajalle. Reflektiivinen aika antaa mahdollisuuden kehittää työyhteisön toimintaa yhteisen ajattelun kautta. Virallisten etäkokousten rinnalle voidaan luoda etäfoorumeja, joissa voidaan vapaamuotoisemmin keskustella asioista, jakaa kokemuksia ja ajatuksia, tarvittaessa antaa ja saada tukea sekä ideoida uutta. Työntekijöiden välistä luottamusta ja yhteisöllisyyttä voidaan vahvistaa järjestämällä tilaa myös sosiaaliselle ajalle, joka mahdollistaa kohtaamisen, suhteiden lujittamisen ja toisten ymmärtämisen. Näitä epävirallisia foorumeja tarvitaan sosiaalisen läsnäolon ja yhteisöllisyyden kokemusten vahvistamiseksi. Esimerkiksi etäkahvittelet, tarinointituokiot tai virtuaaliset ideariihet rakentavat luottamusta ja psykologista turvallisuutta.

Koroma (2019) on todennut eri paikoissa, eri aikoina ja teknologiavälitteisesti työskentelyn lisänsäen yhteistyön vaatavuutta. Tätä kuormittavuutta on pyritty ratkaisemaan erilaisia yksilöllisiä ja yhteisiä stressinhallintastrategioita käyttämällä. Yksilölliset stressinhallintakeinot liittyvät usein aikatauluttamiseen, joustaviin työtapoihin, omien tehtävien mukauttamiseen, työn sopeuttamiseen yhteistyön tarpeita vastaavaksi sekä multipresence-toimintaan (esimerkiksi sähköpostiviestittely virtuaalokokousten aikana). Yhteisenä stressinhallintakeinona toimii työyhteisön toimintatavoista sopiminen, mikä edistää turvallisen ilmapiirin ja yhteisen ajattelutavan kehittymistä. (Koroma 2019.)

Työn muotoilu yhdessä edistää tiimin työilmapiiriä, jolloin yksilön työhön sitoutuminen vahvistuu ja tiimisuoriutumisen paraneminen mahdollistuu. Työhön sitoutuneet työntekijät toisaalta kykenevät tehostamaan tiimin tuottavuutta erityisesti työtään muotoilevissa tiimeissä. Onkin tärkeää edistää työn muotoilun mahdollisuuksia sekä yksilö- että työyhteisö- ja tiimitasolla. (Mäkikangas ym. 2016). Myös Timsin, Bakkerin, Derksin ja Van Rhenenin (2013) mukaan työn muotoilun kautta vahvistuvat koko tiimin kokema työn ilo ja sitä kautta myös tiimin suoritus.

Konkreettisina työn muotoilun mahdollisuuksina voi tarkastella etätyöhön liittyvien fyysisten tai ajallisten rajojen muuttamista. Työtehtäviä on mahdollista lisätä, kohdentaa tai jopa jättää pois priorisoimalla ja sopimalla yhteisesti työyhteisön kanssa. Työntekijä voi myös säädellä tehtävään käytettyä aikaa ja vaivaa. Omaa työtä aikatauluttamalla, rytmittämällä ja tauottamalla tunne omasta autonomisuudesta vahvistuu heijastuen myös työhyvinvoinnin

kokemuksiin myönteisesti. Työyhteisössä voidaan sopia keskittymistä vaativia työtehtäviä varten keskeytysvapaata offline-aikaa ja toisaalta tietyt ajankohdat, jolloin työntekijöiden olisi hyvä olla toistensa tavoitettavissa reaaliaikaista keskustelua varten.

Työntekijöiden on tehtävä myös omaa arviointia sen suhteen, kuinka tärkeätä on olla saavutettavissa eri viestintävälineiden kautta ja kuinka heidän tulee priorisoida saapuva informaatio suhteessa muihin työtehtäviin. Etätyö ja uudet teknologiset välineet mahdollistavat työn suunnittelun toisella tavalla kuin aiemmin. Viesteihin ja asioihin reagoimista voi siirtää itselle paremmin sopivaan ajankohtaan, mitä ei kasvokkain tapahtuvissa vuorovaikutustilanteissa aina voi tehdä. Eri kommunikaatiokanavat voivat myös asettaa reagointinopeuden määrittelyssä eri tasoille. (Wajcman & Rose 2011.)

Työntekijät voivat myös muotoilla työtään määrittelemällä uudelleen työn suorittamiseen liittyvän keskinäisen vuorovaikutuksen rajaviivoja. Tämä voi koskea työsuhteiden luomista ja ylläpitämistä, sosiaalisen ajan lisäämistä tiettyjen työkavereiden kanssa tai kontaktien vähentämistä ja välttämistä joidenkin kanssa. Avoin keskustelu työyhteisössä vallitsevista normeista ja odotuksista mahdollistaa yhteisen sopimisen ja yhtenäiset käytännöt yhteistyön tekemiselle. Yhteisöllisyyden vahvistamiseksi yhteisen ajan priorisointia tarvitaan, mutta on tärkeää myös yhteisesti sovittujen asioiden rinnalla sallia vapaus yksilöllisiin, spontaaneihin ratkaisuihin ja vuorovaikutuksen tapoihin. Tarvitaan erilaisia, rinnakkaisia ja vaihtoehtoisia vuorovaikutuskanavia, jotka tukevat dialogisuuden kehittymistä työyhteisössä myös etätyön aikana.

Työtä voi muotoilla tarkastelemalla työhön liittyviä kognitiivisia rajoja, joiden kautta luodaan merkityksiä ja tarkoitus työlle. Kognitiivinen muotoilu liittyy siihen, miten työntekijä havaitsee ja tulkitsee työtehtäviänsä, työn kohdetta tai työhön liittyviä ihmissuhteita. Työntekijä voi joko yksin tai kollegoidensa kanssa pohtia, mikä työssä on itselle tärkeää ja miksi. Työssä tapahtuneiden muutosten myötä myös työn mieli ja merkitys ovat mahdollisesti muuttuneet. Tällaisen tarkastelun ja siihen kytkeytyvän työn muotoilun kautta työlle voi löytyä uudenlaisia merkityksiä ja työn mielekkyyden kokemus voi vahvistua.

Työajan, työtilojen ja työtapojen muotoilun keinoin voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin sekä työn tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Tauottamalla työaikaan oman vireystilan mukaan tai valitsemalla työtehtävien suorittamiseen kulloinkin mahdollisimman sopivan työtilan voi vaikuttaa omaan työtyytyväisyyteensä ja jaksamiseensa. Työtilojen tarkastelu sen mukaan, ovatko ne

energisoivia, rauhoittavia ja keskittymistä helpottavia vai voimavaroja vieviä, on keskeinen osa oman työn muotoilua. Työtiloja kannattaakin myös etätyössä kokeilla ja vaihdella työtehtävien mukaan. Työtiloja voi tarkastella kuormittumisen, keskeytysten ja palautumisen näkökulmista. Työyhteisössä kannattaa esimerkiksi pohtia, minkälaiset etätyöskentelytilat ja -välineet toimivat eri tilanteissa ja eri työtehtävissä. Myös erilaisten työtehtävien kohdalla voi olla havaittavissa eroja sen suhteen, tuovatko vai vievätkö ne energiaa. Työn muotoilun keinoin voi löytää esimerkiksi oman vireystilan mukaisesti sopivan ajankohdan tai toisenlaisen tavan tehdä ne eniten energiaa ja voimia vievät tehtävät.

Kognitiivisen ergonomian huomioiminen etätyön tekemisen yhteydessä on tärkeää liiallisen kuormittumisen ehkäisemiseksi. Kognitiivisella ergonomialla tarkoitetaan työn, työvälineiden, työympäristöjen ja työtapojen yhteensovittamista työntekijän tiedonkäsittelykykyjen ja –rajotusten kanssa. Vaikka kognitiivinen kuormittuminen on aina yksilöllistä, on joitakin keskeisiä näkökulmia, joita on tärkeää työyhteisöissä yhdessäkin pohtia. Olennaista on tarkastella häiriöiden vähentämistä, keskeytysten hallintaa ja tietotulvan hillitsemistä: minkälaisin signaalien viestimme keskittymistä vaativasta työskentelystä, miten annamme työrauhan kollegalle, miten keskeytämme viisaasti, milloin ja miten olemme tavoitettavissa, mitä sovimme erilaisista viestintäkanavien käytöstä?

Työn muotoilu vaatii vastuunottamista ja itsensä johtamisen taitoa, mikä voi tuottaa kuormittumista ilman selkeitä yhteisiä sopimuksia riittävien työsuoritusten rajoista (Toivanen ym. 2016). Itsensä johtamisen rinnalla tarvitaankin vahvaa yhdessä ohjautumista. Työyhteisöissä on kyettävä sopimaan yhteisiä toimintatapoja myös työn muotoilun suhteen.

## Lopuksi

EtäSote -hanke tuotti kohdeyritysten työntekijöille osaamista etäpalveluissa tapahtuvaan vuorovaikutukseen sekä toimintatapojen kehittämiseen. Myös hanketiimin osaaminen etätyöskentelyyn lisääntyi, koska yhteinen työskentely toteutettiin kokonaan etäyhteyksien avulla ja hanketiimi muodosti etätyöyhteisön. Hanketiimille kertyi kokemuksia erilaisista digitaalisia alustoja ja työvälineitä hyödyntävistä toimintatavoista. Hanketyöskentely eteni tehokkaasti, vaikkei hankkeen aikana tavattu fyysisissä tiloissa samanaikaisesti eikä osa hanketiimin jäsenistä ollut tavannut toisiaan aiemmin. Etätyöskentelyn sujuminen edellytti yhdessä

sovittua selkeää rakennetta ja aikataulutusta. Etätyöyhteisön vetäjällä on tärkeä rooli huolehtia siitä, että etänä tehtävän työn eri osat liittyvät synkronisesti toisiinsa ja muodostavat näin isomman kokonaisuuden.

Etätyöyhteisö vaatii työntekijöiltään erilaisten näkökulmien avointa esille tuomista, yhteistä pohdintaa ja yhteensovittamista yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Työntekijöiden aktiivinen osallistuminen ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin edistävät työyhteisön toimintaa. Työtehtäviä varten sovituista ajoista ja paikoista on pidettävä kiinni. Vastaavasti etätyö mahdollistaa työntekijälle tietyissä rajoissa yksilöllisten ratkaisujen tekemisen sekä jouston ajan, paikan ja työtapojen suhteen. Etätyöyhteisön toiminta rakentuu työntekijöiden ja työyhteisön välisessä vuorovaikutteisessa prosessissa. Merkityksellisiä ovat selkeiden sekä kullekin etätyöyhteisölle sopivien ratkaisujen luominen ja kehittäminen. Tulevaisuuden työelämässä pelkkä digitaalisen välineen haltuunotto ja hyödyntäminen ei ole riittävä tarkastelukulma työyhteisöjen muuttuessa yhä enemmän etätyöyhteisöiksi. Keskiössä tulee olemaan etätyöyhteisöjen ja niiden jäsenten toimintamallien ja -tapojen arviointi ja kehittäminen vastamaan tilannekohtaisia tarpeita.

EtäSote-hankkeessa tuotettu materiaali ja webinaarien tallenteet ovat katsottavissa hankkeen kotisivuilla ([www.lapinamk.fi/etasote](http://www.lapinamk.fi/etasote)).

## Lähteet

Alasoini, T. (2015). Digitalisaatio muuttaa työtä – millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? Työpoliittinen aikakauskirja 2/2015.

Etäpalveluosaaminen Lapin sote-alan mikro- ja pk- yrityksille. Hankesuunnitelma. Kestävää kasvua ja työtä 2014-2020. Suomen rakennerahasto-ohjelma.

Koivisto, S. & Vartiainen, M. (2008). Mitä rooleja tarvitaan hajautetun työn johtamisessa? Laadullinen tutkimus virtuaalitiimien vetäjien rooleista. *Psykologia* 43:27-43.

Koroma, J. (2019). Coping with Collaboration Hindrances in Mobile and Virtual Work.



Koroma, J., Hyrkkänen, U., & Vartiainen, M. (2014). Looking for people, places and connections: hindrances when working in multiple locations: a review. *NEW TECHNOLOGY WORK AND EMPLOYMENT*, 29(2), 139–159. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12030>

Moser, K. (2013). Only a click away? – What makes virtual meetings, emails and outsourcing successful. *Management Articles of the Year 2013*, 25 – 30.

Mäkikangas, A., Aunola, K., Seppälä, P. & Hakanen, J. (2016). Work engagement–team performance relationship: Shared job crafting as a moderator. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(4), 772-790.

OPH: Osaamisrakenne 2035, OPH 2019:14 Alakohtaiset tulevaisuuden koulutuksen kehittämissaasteet – Osaamisen ennakoitinfoorumin ennakoitituloksia. Levälahti, S., & Nieminen, J., Nyysölä, K., Suominen, V. & Kotipelto S. (toim.) <https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/osaamisrakenne-2035>. Viitattu 24.9 2020.

Raatikainen, M. (2016). Tulevaisuuden hoitotyö automatisoituvassa elinympäristössämme. Puheenvuoro, GeroCenterin kevätseminaari, Jyväskylä 11.4.2016.

Salminen A-L., Hiekkala S., Heiskanen T., Naamanka J., Stenberg J-H. & Vuononvirta T. (2016). Suositukset etäkuntoutukseen. Teoksessa Etäkuntoutus. Toimittaneet Salminen A-L., Hiekkala S. ja Stenberg J-H. Etäkuntoutus. Kelan tutkimus. Helsinki 2016.

SotePeda 24/7 -hanke 2018-2020. Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittama.

STM (2016). Digitalisaatio terveyden ja hyvinvoinnin tukena, Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjaukset 2025. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2016:5. ISSN 1797-9854 (verkkajulkaisu). Helsinki 2016.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.

Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & Van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427-454.

Toivanen M., Yli-Kaitala K, Viljanen O., Väänänen A., Turpeinen M., Janhonen M., Koskinen A. (2016). Aikajärjestys asiantuntijatyössä. Työterveyslaitos. Helsinki: Juvenes Print.

Vuononvirta T. (2011). Etäterveydenhuollon käyttöönotto terveydenhuollon verkostoissa. Oulun yliopisto, Lääketieteellinen tiedekunta, Terveystieteiden laitos, Yleislääketiede, Kansanterveystiede, Terveyshallinto. Oulun yliopisto.

Wajcman, J., & Rose, E. (2011). Constant connectivity: Rethinking interruptions at work. *Organization Studies*, 32(7), 941-961.

Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J.E. & Berg, J.M. (2013). Job Crafting and Cultivating Positive Meaning and Identity in Work Series. Teoksessa Bakker, A.B. 2013. *Advances in Positive Organizational Psychology*, Vol. 1