



**SAVONIA**

■ OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# TOIMINNALLISEN KOKOUSTI- LAN VAIKUTUS INNOVATIIVI- SUUTEEN JA TUOTTAVUUUTEEN

TEKIJÄ: Minna Nygård

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Minna Nygård	
Työn nimi Toiminnallisen kokoustilan vaikutus innovatiivisuuteen ja tuottavuuteen	
Päiväys	04.12.2016
Sivumäärä/Liitteet	66
Ohjaaja(t) Milla Siimekselä ja Minna Tarvainen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Savonia Ammattikorkeakoulu	
<p>Tiivistelmä:</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, vaikuttaako perinteisen istumapalaverin vaihtaminen toiminnalliseksi palaveriksi henkilöstön innovatiivisuuteen ja tuottavuuteen.</p> <p>Pitkällä tähtäimellä innovatiivisuus on yksi tuottavan henkilöstön edellytyksistä. Tutkimusten mukaan lisäämällä virkeyttä, energisyyttä, epävirallisuutta, huumoria ja leikkisyyttä mahdollistetaan innovatiivisuudelle sopiva ilmapiiri, jossa yhteistyökyky ja vuorovaikutus lisääntyvät. Aktiivisten työpisteiden ja vaihtelevien työasentojen on tutkimuksissa havaittu lisäävän virkeyttä ja energisyyttä sekä vähentävän epämukavuutta ja stressiä. Työpisteet lisäävät siten tätä kautta sekä innovatiivisuuden edellytyksiä että suoraan tuottavuutta paremman suorituskyvyn kautta. Tässä työssä tutkittiin, voisiko samanlaisia vaikutuksia saavuttaa myös toiminnallisen kokoustilan käytöllä. Käytännön tutkimusosuus toteutettiin Savonia Ammattikorkeakouluun rakennetussa toiminnallisessa kokoustilassa, jossa perinteiset neuvottelupöytä ja – tuolit oli korvattu kuntoilu- ja aktivointivälinein varustetuilla seisoma- ja istumapisteillä. Neljä Savonian tiimiä osallistui tutkimukseen pitämällä kokouksiaan tilassa 14 viikon aikana. Tuona aikana tilan käyttäjät vastasivat kahteen kyselyyn, joissa heidän tuntemuksiaan tilan käytöstä tiedusteltiin.</p> <p>Kyselytutkimuksen tulosten mukaan toiminnallisen kokoustilan käyttö lisäsi virkeyttä ja energisyyttä. Tila vähensi kokouksien pitkävetisyyttä, lisäsi epävirallisuutta, helpotti ideoiden esille tuomista ja lisäsi avointa vuorovaikutusta. Sensijaan kokouksen tehostumisesta saatiin ristiriitaisia tuloksia ja epämukavuuden väheneminen jäi toteamatta lähinnä keskeneräisen kokouskonseptin vuoksi, joten tilan vaikutus suorituskykyyn vaatii vielä lisää tutkimuksia.</p> <p>Tulosten perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että toiminnallista kokoustilaa käyttämällä on mahdollista kasvattaa innovatiivisuuden ja tuottavuuden edellytyksiä. Kokouskonsepti vaatii toki vielä kehittämistä ja lisätutkimuksia.</p>	
Avainsanat: Aktiivinen työpiste, seisomakokous, innovatiivisuus, tuottavuus, toiminnallinen kokoustila, aktiivinen kokoustila, seisomakokous	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author(s) Minna Nygård			
Title of Thesis Effects of the active meeting room on innovativeness and productivity			
Date	04.12.2016	Pages/Appendices	66
Supervisor(s) Milla Siimekselä and Minna Tarvainen			
Client Organisation /Partners Savonia University of Applied Sciences			
<p>Abstract</p> <p>The aim of this thesis was to investigate if there is any effect on the case-specific innovativeness and productivity when the traditional sitting meeting is changed to the active meeting. In the long run innovativeness is one of the most important prerequisites of the productive personnel. According to the studies conducted thus far the innovative atmosphere with increased co-operation and interaction is made by increasing vigour, energeticness, unofficiality, humor and playfulness. Active workstations and varying working postures have been noticed to add vigour and energeticness and to decrease uncomfortability and stress. By causing the improved performance the use of the active workstations is improving innovativeness and direct productivity. The purpose of this thesis was to study if the active meeting room causes similar effects.</p> <p>Practical tests were carried out in the active meeting room which was built for Savonia University of Applied Science. The traditional table and chairs were replaced by active sitting and standing areas with gym equipment. Four teams from Savonia UAS participated in the study by holding their meetings in the active meeting room during a 14-week period. During that time they participated in two surveys in which their feelings about the activeness were examined. According to the survey the use of the active meeting room was increasing the vigour and energeticness. The active meeting room decreased the tedium of the meeting, increased the unofficial feeling, made it easier to bring up ideas and increased the open interaction. However, the impact on the efficiency of the meeting was somewhat conflicting and the decreasing of the uncomfortableness was not shown mainly due to the unfinished meeting concept. Thus, the perceived implications on the performance need to be studied more.</p> <p>Based on the results it may be concluded that there is a good possibility to add innovativeness and productivity by using the active meeting room. However the meeting concept needs to be developed further.</p>			
Keywords Active workstation, standing meeting, innovativeness, productivity, active meeting room, standing meeting			

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TAUSTAA .....	8
3	INNOVATIIVISUUS JA TUOTTAVUUS ASIANTUNTIJAORGANISAATIOSSA .....	11
3.1	Henkilöstötuottavuuden perusedellytykset organisaatiossa .....	11
3.1.1	Johtaminen ja esimiestoiminta .....	12
3.1.2	Organisaatio- ja toimintakulttuuri .....	13
3.1.3	Prosessit ja työtehtävät .....	14
3.1.4	Oppiminen ja kehittäminen .....	14
3.2	Innovatiivisuus ja aktiivisuus .....	15
3.3	Aktiiviset työpisteet ja tuottavuus- tutkimustuloksia .....	17
3.3.1	Motoristen, matemaattisten ja kongitiivisten taitojen vaikutus tuottavuuteen .....	17
3.3.2	Epämukavuuden vähenemisen vaikutus tuottavuuteen .....	18
3.3.3	Energisyyden ja virkeyden lisääntymisen vaikutus tuottavuuteen .....	19
3.4	Teoriaosuuden yhteenveto .....	20
4	LÄHESTYMISTAVAN JA MENETELMIEN VALINTA .....	21
4.1	Tilan käyttöanalyysi .....	22
4.2	Käyttäjättyytyväisyyskysely .....	22
4.3	Webropol-kyselytutkimus .....	23
5	TULOKSET .....	28
5.1	Toiminnallisen kokoustilän käyttö koejakson aikana .....	28
5.2	Käyttäjättyytyväisyyskysely .....	28
5.3	Webropol kyselytutkimus .....	29
5.3.1	Toiminnallinen kokoustilän vaikutus kokouksen kulkuun ja ajankäyttöön .....	31
5.3.2	Toiminnallisen kokoustilän vaikutus vuorovaikutukseen ja kohtaamiseen työryhmässä .....	32
5.3.3	Tilan vaikutus kokouksen tunnelmaan ja työryhmän ilmapiiriin .....	33
5.3.4	Toiminnallisen kokoustilän vaikutus yksittäiseen työntekijään .....	34
5.3.5	Toiminnallisen kokoustilän sisältö ja konseptin toimivuus .....	35
5.3.6	Kommentteja ja mielipiteitä toiminnallisesta kokoustilasta .....	36
5.3.7	Savonia Ammattikorkeakoulu työpaikkana ja organisaationa .....	36
5.4	Tulosten luotettavuuden tarkastelu .....	40

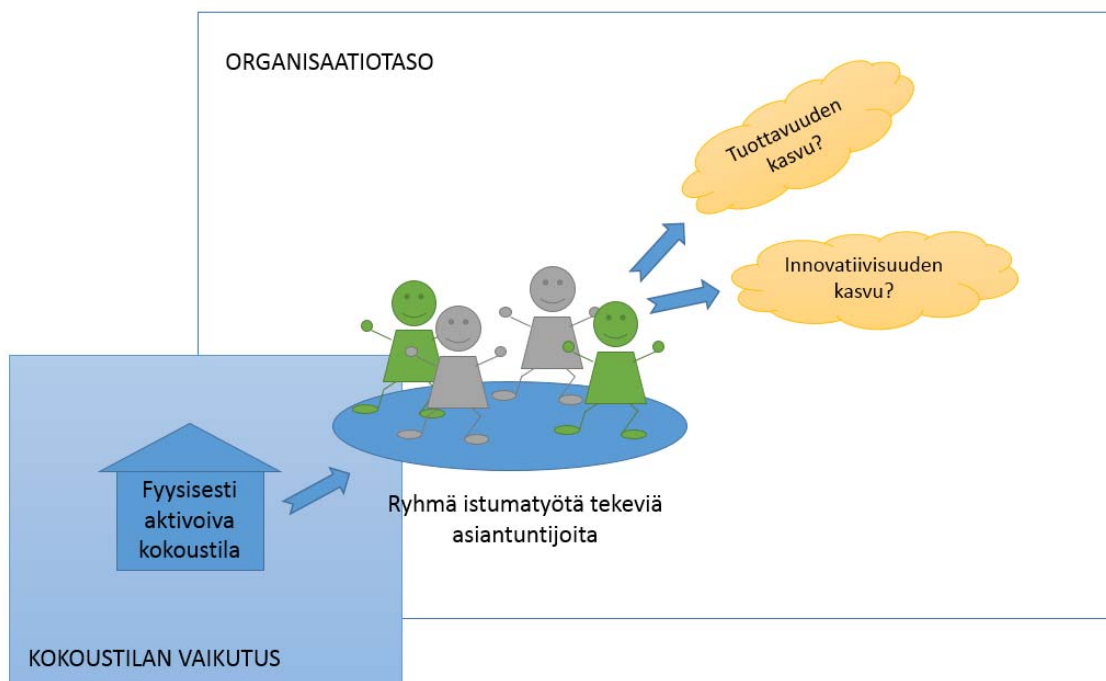
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	41
6.1	Tilaan liittyvät huomiot sekä toimenpide-ehdotukset tulevaisuutta varten .....	43
6.2	Oppimisprosessi .....	44
7	YHTEENVETO .....	45
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	46
	LIITE 1: TOIMINNALLISEN KOKOUSTILAN LAYOUT .....	52
	LIITE 2: WEBROPOL - KYSELYLOMAKE .....	53
	LIITE 3: TOIMINNALLISEN KOKOUSTILAN VARAUSKALENTERIN YHTEENVETO.....	61
	LIITE 4: WEBROPOL – KYSELYN TULOKSET .....	62

## 1 JOHDANTO

Liiallisen paikallaan olon negatiiviset vaikutukset erityisesti istumatyössä on tiedostettu ja kiinnostus työpaikkojen henkilöstöliikuntaa kohtaan on selvästi lisääntynyt. Tulevaisuudessa tullaan kiinnittämään yhä enemmän huomiota myös työaikaisen fyysisen aktiivisuuden lisäämiseen, sillä on huomattu, että työajan ulkopuolinen liikunta ei yksistään riitä, vaan tarvitaan toimia myös työaikana (Valo Ry 2015.) Yhteiskunnallisella tasolla työaikaiselle fyysisen aktiivisuuden lisäämismallille on selkeä tarve, sillä istuminen ja vähäinen liikkuminen lisäävät kansantauteja sekä tuki- ja liikuntaelinvaivoja. Ennaltaehkäisevää toimintaa tarvitaan, sillä rahat ja kilpailukyky eivät kestä osaavan henkilöstön lisääntyviä sairauspoissaoloja eivätkä ennen aikaista eläköitymistä (Pesola 2013, 140-141.) Työolosuhteet tulevat olemaan tulevaisuudessa myös tärkeä imagollinen asia sekä asiakkaita että työntekijöitä hankittaessa. Parhaat osaajat valitsevat työpaikakseen yrityksen, joka pystyy tarjoamaan paitsi mielenkiintoisimman työnkuvan, myös parhaiten kehoa ja terveyttä palvelevat olosuhteet ja ilmapiirin (Pesola 2013, 142.) Monet julkiset tahot tutkivat ja kehittelevät keinoja työn aikaisen fyysisen aktiivisuuden lisäämiseksi. Suomessa esimerkiksi Sosiaali- ja terveysministeriö on julkaissut ”Istu vähemmän – voi paremmin!” lehtisen (STM 2015), Valo Ry markkinoi ”Aktiivinen Arki” – työpajaa (Valo ry 2016) ja Suomen Latu Ry on järjestänyt ”Tuuliton toimisto” – koulutusta (Suomen latu 2014). Kaikissa näissä hankkeissa tieto on valistavaa ja edelleen suoraan yksilölle suunnattua.

Miksi istumista sitten tulisi vähentää? Istuttaessa suuret asentoa ylläpitävät lihakset ovat passiivisena eivätkä kuluta energiaa (lihomisriski), istumisasento ei sovi kehollemme (tuoli pakottaa vartalomme kyyristyneeseen asentoon), lihasryhmämme osin veltostuvat, osin kiristyvät ja asento kyyristyy (tuki- ja liikuntaelinvaivat uhkaavat). Myös ajatukset alkavat takkuilla pitkän istumisen seurauksena (Pesola 2015, 6-7.) Sen sijaan, kun nousemme ylös, koko keho mukautuu nopeasti pystyasennon vaatimuksiin. Syke nousee, verenkierto kiihtyy ja asentoaistit heräävät. Koko kehon vireystilan kasvaa ja samalla myös aivojen valmiustila nousee (Pesola 2015, 43.)

Työaikaisen fyysisen aktiivisuuden lisäämisen tarve ja terveydellinen hyöty on ilmeinen, mutta voisiko aktiivisuutta lisätä myös ns. kollektiivisella työaikaisella tavalla ja voisiko lisäämällä saavuttaa myös muita hyötyjä, esimerkiksi tuottavuuden kasvua? Tässä työssä fyysisen aktiivisuuden vaikutuksia tarkastellaan liiketaloudellisesta näkökulmasta (kuva 1) eli vaikuttaako työaikaisen fyysisen aktiivisuuden lisääminen kokousten aikana positiivisesti henkilöstön innovatiivisuuteen ja sitä kautta tuottavuuteen. Tämä työ sisältää Savonia Ammattikorkeakouluun rakennetun toiminnallisen kokouksien kokeilujakson ja siihen liittyvät kyselytutkimukset, joilla tätä asiaa on tarkoitus selvittää.



Kuva 1. Opinnäytetyön näkökulma

Aluksi työssä esitellään lyhyesti työn taustaa ja toiminnallisen kokoustilan konseptia. Sen jälkeen henkilöstötuottavuutta ja sen yhteyttä innovatiivisuuteen lähestytään teorian kautta ja samalla käydään myös lyhyesti läpi tuottavan organisaation perusedellytykset. Tämän jälkeen pohdiskellaan fyysisen aktiivisuuden vaikutusta vuorovaikutukseen ja innovatiivisuuteen. Lopuksi teoriaosuudessa käydään läpi tutkimuksia aktiivisten työpisteiden vaikutuksesta työntekijän innovatiivisuuteen ja tuottavuuteen. Käytännön osuus alkaa tutkimusmenetelmien esittelyllä, jonka jälkeen esitellään saadut tulokset, johtopäätökset sekä kehitysehdotukset ja huomiot.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTAA

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Savonia Ammattikorkeakoulu (myöhemmin Savonia), jolla on kampuksia kolmella paikkakunnalla: Iisalmissa, Kuopiossa ja Varkaudessa. Savoniassa on lähes 6000 opiskelijaa ja 500 henkilökunnan jäsentä (<http://portal.savonia.fi/amk/fi.>)

Savoniassa on havahduttu sekä istumisen haittavaikutuksiin että jatkuvien kokousten puuduttavuuteen. Savonia osallistui 2014 - 2015 Tekesin ”Liideri” – ohjelmaan ”SPIRIT” – projektillaan. Projektin päätavoitteena oli löytää käytännönläheisiä ratkaisuja dynamiikan, joustavuuden ja kilpailukyvyyn kehittämiseksi organisaatiossa (Tekes, SPIRIT-hanke 2015.) Hankkeen puitteissa henkilökunnalle järjestettiin ideakilpailu, jossa haettiin ajatuksia kokouskäytäntöjen parantamiseksi. Palkittujen ideoiden joukossa oli toiminnallinen kokoustila, jossa olisi mahdollista kuntopiiriin omaisesti kuntoilla kokouksen kuluessa. Projekti päätettiin toteuttaa ja hankkeelle osoitettiin sopiva tila Microkadun kampukselta Kuopiosta (Laukkanen 2015-12-15 ja Saari 2015-12-16.) Projektin tarvetta puolsi myös aiemmin tehty tutkimus, joka osoitti, että Savonian henkilökunta kokee yhdessä liikkumisen vahvistavan yhteisöllisyyttä ja yhteishenkeä. Ja, vaikka liikunnan tukeminen on hyvin järjestettyä Savoniassa, tutkimukseen osallistuneet kaipasivat liikuntaa myös työpäivän aikana (Sutinen 2015, 44–45.)

Microkadun kampukselle toteutettiin toiminnallinen kokoustila, jossa kokouksiin osallistujat tai tilassa muuten työskentelevät voivat istua tai seistä aktiivisesti. Tilasta poistettiin perinteiset neuvottelupöytä ja – tuolit, jotka korvattiin kuntoilu- ja aktivointivälinein varustelluilla seisoma- ja istumapisteillä.

Tila toteutettiin seuraavilla reunaehdoilla:

- tilan pääfokus on kokouksen pitämisessä
- ei hikoilua
- ei vaarallisia välineitä tai liikkeitä
- ei liian monimutkaisia tai äänekkäitä välineitä
- sopii kaikille normaalissa toimistokunnossa oleville henkilöille
- riittävä ohjeistus
- pyritään vähentämään tai ehkäisemään istumisen haittoja ns. aktivoivilla istuimilla
- pyritään aktivoimaan seisomista erilaisilla tasapainoalustoilla, jotka aktivoivat sekä kehon syvät tukilihakset että jalkojen pienet lihakset
- pyritään vaihtelemaan liikkeitä siten, että kokouksen osallistuja saa aktivoinnista mahdollisimman kattavan hyödyn
- ensimmäinen kokeiluversio tilasta tehdään mahdollisimman pienillä kustannuksilla

Alkuperäisenä tavoitteena oli saada muotoilun opiskelijoita mukaan projektiin tuomaan oma näkemysensä tilan sisältöön, mutta projektin aikataulu ei sopinut opiskelijoiden ohjelmaan. Tilan ensimmäinen versio toteutettiin siten ilman sisustusnäkemystä.



Tila jaettiin istuma- ja seisoma-alueisiin. Istuma-alueella istuttiin aktiivisesti jumppapalloilla ja tasapainotyynyillä ja seisoma-alueella seisottiin aktiivisesti erilaisten tasapainoalustojen päällä tai venyteltiin puolapuilla (kts. kuva 2 tilasta ennen muutosta ja kuva 3 muutoksen jälkeen). Tilan layout on nähtävänä liitteessä 1.

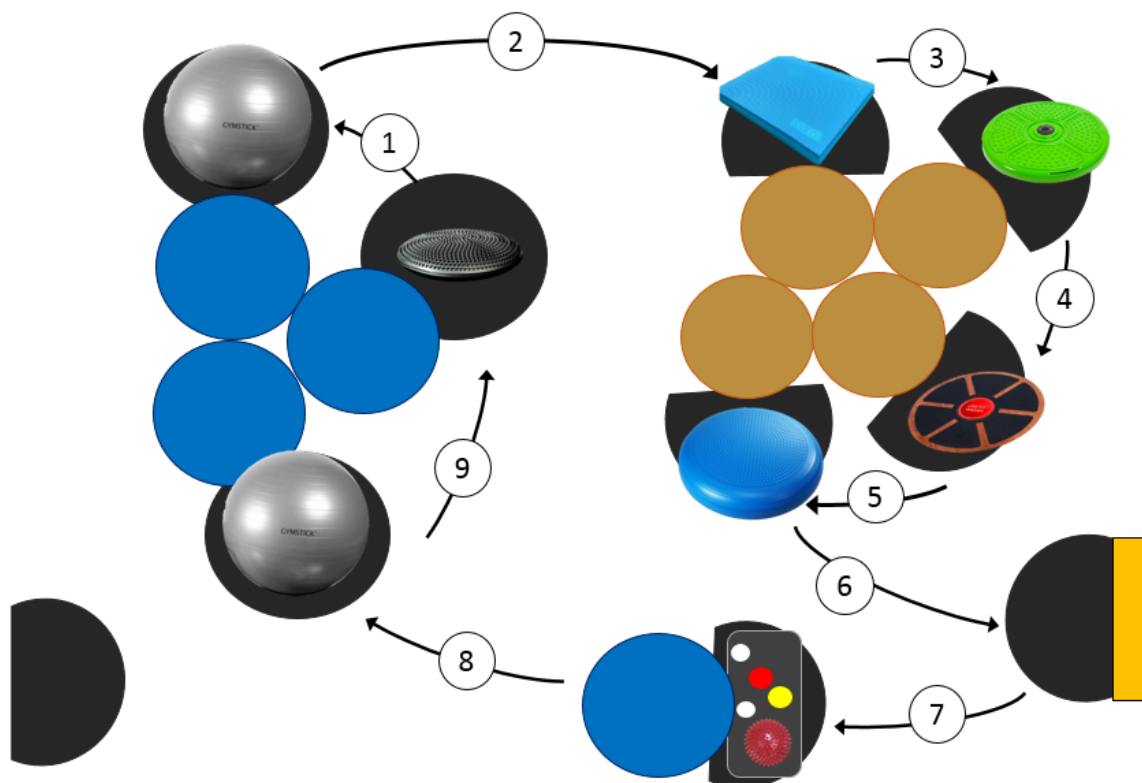


Kuva 2. Neuvottelutila ennen muutosta



Kuva 3. Neuvottelutila muutoksen jälkeen

Tilan hyödyntämiseksi kehitettiin ns. "Circuit – Meeting" – konsepti, jossa kokouksen läpivienti tapahtuu kiertoahjoittelutyyliisesti siten, että paikkaa vaihdetaan kokouksen kuluessa esimerkiksi kokouksen esityslistan kohtien mukaan. Tavoitteena oli, että osallistujat pystyvät käyttämään useampia aktivointivälineitä saman kokouksen aikana ja vaihtamaan asentoa säännöllisesti (kuva 4).



Kuva 4. Kokoustilan "Circuit – meeting" konsepti

Fysioterapiaopiskelijat tarkastivat toiminnallisen kokoustilan sisällön työturvallisuuskulmasta. He antoivat suosituksia mm. kiinteiden pöytien vaihtamisesta säädettäväksi, jotta käyttäjien olisi helpompi säätää työskentelypiste sopivaksi. He myös korostivat raportissaan liian pitkän jumppapallolla istumisen haitoista ja pohtivat, aiheutuuko tilaan helposti epäsiisteyttä ja sen seurauksena ongelmia turvallisuuden ja viihtyvyyden kanssa (Tikkanen, Kovanen ja Hynninen 2016.)

Tilan suunnittelu ja varustelu tapahtuivat joulutammikuussa (2015–2016) ja tilan kokeilujakso ajoitui viikkojen 6-19/2016 väliselle ajalle. Tila oli sekä Savonian henkilökunnan että opiskelijoiden vapaassa käytössä. Tilan rakentamisen ja kokeilujakson aikana tilaa ja välineitä huollettiin noin kerran viikossa ja havainnoista pidettiin päiväkirjaa.

### 3 INNOVATIIVISUUS JA TUOTTAVUUS ASIANTUNTIJAORGANISAATIOSSA

Seuraavassa teoriaosuudessa tutustutaan ensin innovatiivisuuden ja tuottavuuden määritelmiin. Seuraavaksi pohditaan, millaisessa organisaatiossa tuottavuutta voidaan kasvattaa ja lopuksi tutustuaan tutkimuskirjallisuuteen siitä, kuinka fyysisellä aktiivisuudella voidaan vaikuttaa innovatiivisuuden ja tuottavuuden lisääntymiseen.

Yksinkertaisimmillaan tuottavuudella tarkoitetaan tuotosten ja panosten välistä suhdetta. Mittayksikönä voi olla rahaa, henkilöitä, työtunteja, energiaa, kappaleita, tilavuusmittoja tms. (Brax 2007,4).

$$\text{Tuottavuus} = \frac{\Sigma \text{ Tulokset (Tuotos)}}{\Sigma \text{ Panokset (Panos)}}$$

Tuottavuus käsittää siis taloudellisen tai tuotannollisen prosessin panosten ja tuotosten välisen suhteen (Rantanen 2005,8.) Käytännössä tuottavuuden arvioimiseksi tarvitaan aina vertailuarvo, esimerkiksi saman yksikön tuottavuus toisena ajankohtana (Brax 2007,4). Edellisen perusteella tuottavuutta on helppoa tarkastella esimerkiksi perinteisessä teollisuusympäristössä, mutta asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstön tuottavuuden tarkastelu on haastavampaa. Puhutaan henkilöstötuottavuudesta, jonka Kesti (2010) määrittelee henkilöstöön panostetun euron tuottamaksi tulokseksi (Kesti 2010, 16). Henkilöstötuottavuus ja innovatiivisuus liittyvät toisiinsa siten, että henkilöstön innovatiivisuutta kehittämällä edistetään tuottavan organisaation syntymistä. Organisaatio voi kehittyä jopa huipputuottavaksi (Kesti 2007, 11.) Innovatiivisuus on ikään kuin työkalu, jolla edistetään tuottavuuden kasvua.

Organisaation innovatiivisuus on organisaation kyky tuottaa innovaatioita. Innovaatio on osaamiseen perustuva, yrityksen tai yhteisön kilpailukykyä parantava, toteutettu toimenpide (Kesti 2010, 128.) Se on esimerkiksi uusi tuote, palvelu, prosessi tai toimintamalli, jolla saadaan aikaan taloudellista tai muuta hyötyä. Olennaista innovaatiolle on, että kehitystyön tulos on pystyttävä kaupallistamaan tai ottamaan käyttöön muulla tavoin. Innovaatioiden avulla yritys tai yhteisö voi saavuttaa etulyöntiaseman ja näin lisätä kysyntää ja kannattavuutta (Ojansalo K. ym. 2014, 83.)

#### 3.1 Henkilöstötuottavuuden perusedellytykset organisaatiossa

Henkilöstötuottavuuden kehittäminen vaatii työympäristön, jossa tietyt yleiset perusasiat on oltava kunnossa. Kesti (2010, 9) määrittelee henkilöstötuottavuuden kannalta tärkeimmät osa-alueet seuraavasti: johtaminen, esimiestoiminta, toimintakulttuuri, osaaminen ja prosessit (kuva 5).



Kuva 5. Tärkeimmät henkilöstötuottavuuteen vaikuttavat osa-alueet (mukailtu Kesti 2010,9)

Työhyvinvointi on monella näistä henkilöstötuottavuuden osa-alueista keskeisessä roolissa. Negatiiviset muutokset työhyvinvoinnissa näkyvät lisääntyneinä sairauspoissaoloina, lisääntyneenä vaihtuvuutena (Kesti 2010, 171–176), aikaisena eläköitymisellä (Blom ja Hautaniemi 2009, 223) ja ”presenteeismillä” lisääntymisenä. Presenteeismillä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että ollaan fyysisesti paikalla, mutta ei pystytä syystä tai toisesta täyteen työpanokseen (Robertson ja Cooper 2011, 17–19). Kaikilla näillä on hyvin negatiivinen vaikutus henkilöstötuottavuuteen.

Seuraavassa esitetään lyhyesti henkilöstötuottavuuteen vaikuttavien osa-alueiden keskeiset asiat, joilla on merkittävä rooli sekä innovatiivisuuden edellytysten luomiselle että henkilöstötuottavuuden kasvulle.

### 3.1.1 Johtaminen ja esimiestoiminta

Kaikki lähtee johtamisesta. Johtaminen määrittää organisaation mission, vision ja toiminta-ajatuksen. Henkilöstön kyky saavuttaa tavoitteet lähtee johdon strategiasta ja sen ymmärrettävästä viestinnästä organisaatioon (Kesti 2010, 125–126.) Laadukas esimiestyö on avainasemassa organisaation toiminnassa, sillä esimiestoiminta määrittää tuottavuuden. On nimettävä halukkaita ja kyvykkäitä esimiehiä ja annettava heille riittävästi valtaa ja vastuuta päättää oman työyhteisönsä asioista (Kesti 2010, 130–133.) Esimies on myös vastuussa ryhmänsä työhyvinvoinnista (Kesti 2010, 172). On myös tärkeää, että esimiehet osaavat antaa ja vastaanottaa kannustavaa palautetta. Viestintä on tärkeässä roolissa, sillä huonosti hoidettu viestintä lisää turhaa asioiden vatvomista, jolla on suuri vaikutus työn tuottavuuteen. Esimiestyön avulla työyhteisö on avoin, eli se kyseenalaistaa sopivasti toimintaansa, nostaa ristiriidat esille ja pystyy myös ratkaisemaan ne yhdessä (Kesti 2010, 135-137.) Nopea ja rohkea ongelmien tunnistaminen ja ratkaiseminen on tärkeää, paitsi tuottavuuden näkökulmasta, myös henkilöiden välisten suhteiden kannalta (Kesti 2010, 86).

### 3.1.2 Organisaatio- ja toimintakulttuuri

Tuottavuuden kehittämisessä organisaatiokulttuurin rooli tärkeä (Kesti 2010, 123). Yhtenäinen kulttuuri vahvistaa työntekijöiden lojaaliutta ja sitoutumista organisaatiota kohtaan (Tanja Ketola kirjassa Blom ja Hautaniemi 2009, 154). Erityisesti innovatiivisen kulttuurin luomisessa on keskeistä epävirallisen hengen aikaansaaminen ja korkea työhön sitouttaminen (Juuti 2012, 80 & 84). Asiantuntijaorganisaatioissa perinteinen funktionaalinen, byrokraattinen ja hierarkkinen organisaatiomalli ei ole välttämättä toimivin, sillä se rajoittaa ihmisen ajattelua ja toimintaa (Juuti 2012, 17 lainaa Cappelli & Neumarkia 1999). Byrokratiaa vähentämällä uusien asioiden tekeminen helpottuu. Organisaatioon syntyy epävirallisempi kulttuuri, jossa uusia näkemyksiä ja ideoita arvostetaan, virheitä ehkäistään ennalta ja toimintaa kehitetään jatkuvasti (Kesti 2010, 75–77.) Epävirallinen organisoituminen tuo uudistumista ja tuottavuutta innovaatioiden ja oppimisen muodossa (Juuti 2012, 48).

Turvallisuuden tunne ja luottamus ovat myös olennaisia piirteitä. Innovatiivisuus ja tuottavuus ovat korkeimmillaan silloin, kun työntekijän ei tarvitse pelätä työpaikkansa puolesta ja, kun hän kokee saavansa riittävän vastineen työpanokselleen (Pfeffer & Veigaa 1999 lainaavat Blom ja Hautaniemi 2009, 220). Toisaalta, kun pysyvyyden ja turvallisuuden tunnetta vähennetään, luodaan autonomian myötä lisää vapautta toteuttaa vaadittuja tehtäviä. Itsensä toteuttamisen tarpeet saattavat olla kuitenkin voimakkaampia kuin turvallisuuden ja vakauden tarve (Jaakko Koivumäki Blom ja Hautaniemi 2009, 104.) Kulttuurin yhteisöllisyys ja vallitseva työetiikka ovat tärkeässä asemassa. Työntekijät joko haluavat kehittää työympäristöään vaikuttamalla kokemuksiinsa puutteisiin tai jättävät ongelmat jonkun muun hoidettavaksi. Huonoimmassa tapauksessa toimintakulttuuri on hyvin yksilökeskeistä, eivätkä työyhteisön jäsenet halua noudattaa yhteisiä toimintatapoja toimiessaan itsekkäästi omalla tavallaan (Kesti 2010, 140–148.) Työyhteisö voi siis vaikuttaa tuottavuutta lisäävästi tai se voi toimia tuottavuutta rajoittavasti (Juuti 2012, 19–20).

Tuottavuutta edistävän organisaatiokulttuurin tärkeimmät piirteet voidaan siis kiteyttää seuraavasti: moniosaaminen, asiakaskeskeisyys, oppivuus, tehokkuus (toiminta ei perustu pelkkään toiminnan tehostamiseen), käytössä ihmisiä arvostavia toimintamalleja, organisoituminen epävirallista, avoin kiinnostus erilaisiin tapoihin organisoitua, toiminta joustavaa, toiminta innovatiivista sekä tuote- että liiketoimintainnovaatioissa, johtaminen ja esimiestoiminta korkeatasoista ja keskustelevaa ja organisaatiokulttuuri painottuu (Juuti 2012, 141–142.)

### 3.1.3 Prosessit ja työtehtävät

Työpaikan toimintatavoilla on selkeä yhteys tuottavuuteen (Ylöstalo kirjassa Blom ja Hautaniemi 2009, 95). Prosessit kiteyttävät toimintakulttuurin toimintatavoiksi. Prosessit eli asiakasarvoa tuottavien työvaiheiden ketjut määrittävät organisaation operatiivisen tehokkuuden ja tarjoavat mahdollisuuden kannattavalle kasvulle. Tehokkaasti toimivat ydinprosessit (asiakasprosessit) mahdollistavat organisaation perustehtävän toteuttamisen mahdollisimman pienellä työajalla ja muuttuvilla kustannuksilla. Tukiprosessit (esim. kehityskeskustelut, palkitsemiskäytännöt, rekrytointi, perehdyttäminen ja kompetenssien kehittämisprosessit), joissa asiakkaana on organisaatio itse, ovat ydinprosessien apuna (Kesti 2010, 155–156.)

Tuottavuutta tavoiteltaessa kannattaa fokuoita sählyksen vähentämiseen, työajan järkevään käyttöön ja ennakoiviin toimenpiteisiin (Kesti 2010, 37-38 ja 185–187.) Asiantuntijat pyrkivät tyypillisesti mahdollisimman hyvään työsuoritukseen, joten ajasta on usein puutetta. On siis olennaista, että prosessien kehittämisen rinnalla kiinnitetään myös huomiota myös aikapaineen ja kiireen hallintaan ja työtehtävien selkeyttämisen (Ketola ja Mamia kirjassa Blom ja Hautaniemi 2009, 50, 125, 142).

### 3.1.4 Oppiminen ja kehittäminen

Osaavan ja oppivan henkilöstön merkitys työpaikan tuottavuuden, tuloksellisuuden ja innovatiivisuuden kasvattajana on merkittävä (Blom ja Hautaniemi 2009, 220). Tuottava ja innovatiivinen organisaatio syntyy kehittämällä pitkäjänteisesti henkilöstön osaamista (Kesti 2007, 11). Proaktiivisuus ja pitkäjännitteisyys ovat tärkeitä asioita kehittämistyössä (Ylöstalo kirjassa Blom ja Hautaniemi 2009, 79–80). Kehittäminen on tehtävä hallitusti ja huolellisesti.

On huomioitava, että vaikka suorituskyvyn jatkuva parantaminen kannattaa tehdä työntekijöiden omista lähtökohdista, koska heillä on yleensä paras tieto siitä, miten työn sujuvuutta ja osaamista parhaiten kehitetään, työntekijöiden oma kehittämiseen käyttämä aika on minimoitava (Kesti 2010, 35–37 ja 104-105). Henkilöstön kehittämiseen tehtyjen investointien arvokkain osa on työntekijän ajankäyttö ja investoinnit on saatava tuottamaan nopeasti (Kesti 2010, 10 ja 247).

### 3.2 Innovatiivisuus ja aktiivisuus

Tässä kappaleessa käsitellään innovatiivisuutta, vuorovaikutusta ja fyysistä aktiivisuutta. Tässä kappaleessa pohditsellaan, millaisia asioita tulee ottaa huomioon innovaatioryhmän toimintaympäristössä ja kuinka fyysisen aktiivisuuden lisäämisellä voisi lisätä innovatiivisuuden edellytyksiä.

Innovaatioiden tuottamisessa erilaisten ihmisten yhteistyö on tärkeässä roolissa. Innovaatioprosessin keskeisissä vaiheissa tarvitaan erilaisten ajatusten törmäyttämistä ja monialaista yhteistyötä (Ojansalo K. ym. 2014, 83–87.) Suvaitsevaisuus ja erilaisuuden kunnioittaminen nousevat merkittävään rooliin (Juuti 2012, 125). Kyky toimia yhdessä on siis erittäin tärkeää, sillä ryhmä, joka haluaa ja pystyy toimimaan yhdessä, voi olla tehokkaampi ja innovatiivisempi kuin sen yksilöt yksistään (Goleman Kestin 2010 teoksessa sivulla 143). Luovuutta syntyy, kun rikkoo vanhoja tapoja ja oletuksia ja visualisoi ongelmat uudesta näkökulmasta, eli tarvitaan ”Outside of the box” -ajattelua (Westland 2008, 297).

Westland (2008) määrittelee viisi erilaista työntekijätyyppiä, joita aikaansaava innovaatiotiimi vähintään tarvitsee:

- ”Idea generators”, potentiaalisten innovaatioiden löytäjä
- ”Gatekeeper, Boundary Spanners”, henkilöt, joka kommunikoivat ideat eteenpäin
- ”Champions”; henkilöt jotka tunnustavat ideoiden markkina-arvon
- ”Sponsors”; henkilöt, jotka auttavat idean kaupallistamista
- ”Project Managers”, henkilöt jotka hoitavat projektiin hallinnan

Westland korostaa innovaatiotyöryhmän muodostamisessa jäsenien tarpeiden huomioimista ja työskentelytilan kodinomaisuutta ja viihtyisyyttä. Hän kehottaa saattamaan työskentelijät samaan tilaan ja tekemään koordinoinnin mahdollisimman helpoksi, sillä innovointiryhmässä voi olla mukana erilaisia ihmisiä, jotka eivät välttämättä tule parhaimmalla mahdollisella tavalla toimeen keskenään (Westland 2008, 293–295.)

Työskentelyä varten voidaan varustella erilaisia tiloja. Luovuutta ja aktiivisuutta lisäävät työskentelytilat voidaan jakaa esimerkiksi neljään kategoriaan, joista jokainen tukee erityyppistä luovaa aktiivisuutta:

- tilat, jotka stimuloivat ajattelemaan eri tavalla
- rauhalliset tilat pohdiskeluun ja ongelmanratkaisuun
- viralliset ja epäviralliset tilat yhteistyöhön ja tiedon jakamiseen
- tilaa leikkiin ja kokeiluihin, vapaaseen luovuuteen, huumoriin

(Groves 2010, 11–14.)

Työympäristön pitää myös aktivoida ihmisiä liikkumaan, sillä keho tarvitsee liikuntaa ja aivot virikkeitä. Tarvitaan monimuotoisuutta ja vaihtelua ja elämyksellisyyttä. Tilalla on pystyttävä tukemaan työntekijöiden vuorovaikutusta, kohtaamista, osaamisen jakamista ja hiljaisen tiedon siirtymistä (Hietanen 2011.) Monimuotoisilla työtiloilla ja konsepteilla palvellaan erilaisia työskentelyn tarpeita ja lisätään vuorovaikutusta. Toimivat käytännöt parantavat tuottavuutta ja säästävät aikaa ja rahaa. Hyvin suunniteltu kokonaisuus antaa virikkeitä ja tukee haluttua yrityskulttuuria (Orava 2015.)

Koska kokoustaminen lisääntyy entisestään, ryhmätyöskentelyn toimintaedellytysten optimointi on olennaista. Luovuutta edistävässä tiloissa keskeisiä seikkoja ovat avoimuus, viihtyisyys, valoisuus sekä huumori ja mahdollisuus leikkisyyteen. Myös jonkinlainen mahdollisuus vapaaseen liikkumiseen tulisi olla, koska on pystytty osoittamaan urheilun stimuloivan oppimista (Tukiainen 2010, 16-18, 56-57 ja 103.)

Kuinka tätä fyysistä aktiivisuutta sitten voisi lisätä kokouksiin ja innovaatiotyöryhmiin? Arto Pesola (2013) korostaa kirjassaan seisomakokousten tehoa ja hän perustelee seisomisen hyötyjä myös virkeyden lisääntymisellä. Kun verenkierto ja aineenvaihdunta kiihtyvät, paranee aivotyöskentelyn tehokkuus selvästi. Kun uupumus ei paina, on osallistuminen parempaa ja päätöksenteko on tehokkaampaa (Pesola 2013, 126–127.) Seisomakokouksista on saatu muitakin positiivisia kokemuksia. Niiden on mitattu olevan kolmasosan (34 %) lyhempiä verrattuna istumakokouksiin (sama määrä päätöksiä) (Bluedorn ym. 1999). Lisäksi seisomakokousten on todettu parantavan yhteistyökykyä ja johtavan jopa parempaan suorituskäyttöön tiimiprojektissa. Seisomakokouksissa ihmiset ovat valmiimpia jakamaan omia ideoitaan muiden hyödyksi verrattuna istumakokouksiin (Pesola 2015, 43.) Myös ryhmäytyminen lisääntyy ja tiedonkäsittely parantuu aktiivisessa työtilassa työskennellessä. Näillä on vaikutusta työryhmän tuloksiin (Knight & Bae 2014.) Kokouksen tehokkuus lisääntyy, kun dialogi ja vuorovaikutus kasvavat (Häkkinen 2014, 3).



### 3.3 Aktiiviset työpisteet ja tuottavuus- tutkimustuloksia

Tässä kappaleessa käydään läpi tieteellistä tutkimusaineistoa, jossa käsitellään ns. aktiivisten työpisteiden vaikutuksia työntekijän tuottavuuteen. Tämä teoriaosuus antaa suuntaa sille, minkälaisia vaikutuksia toiminnallisen kokoustilan käytöllä voisi olla henkilöstötuottavuuteen ja osin myös innovatiivisuuteen.

Tutkimuskirjallisuudessa esiintyvä käsite aktiivinen työpiste (active workstation) sisältää sekä liikuntaa sisältäviä dynaamisia työpisteitä että staattisia aktiivista paikallaanoloa sisältäviä työpisteitä seuraavasti:

1. Kävelytyöpiste (treadmill desk), jossa pöytään integroitu kävelymatto mahdollistaa kävelyn työsuorituksen aikana
2. Polkemistyöpiste (pedaling desk), jossa työpöytään on integroitu kuntopyörä tai polkimet
3. Seisomatyöpiste (standing desk), jossa työntekijä seisoo pöydän äärellä
4. Istuma-seisomatyöpiste (sit-stand desk), jossa työntekijä voi vaihdella työasentoaan istumisen ja seisomisen välillä.

Tutkimuskirjallisuudessa aktiivisten työpisteiden käyttöä on verrattu enimmäkseen perinteisen istumatyöpisteiden käyttöön. Työpisteiden vaikutusta työn tuottavuuteen on lähestytty eri näkökulmista: motorisen toimintakyvyn kannalta, matemaattisten ja kongitiivisten taitojen kannalta, stressin ja työasennon epämukavuuden vähentämisen kannalta sekä virkeyden ja energisyyden lisääntymisen kannalta.

#### 3.3.1 Motoristen, matemaattisten ja kongitiivisten taitojen vaikutus tuottavuuteen

Tutkimuskirjallisuudessa on pyritty pääasiassa osoittamaan, ettei aktiivisilla työpisteillä ole negatiivista vaikutusta työn tuottavuuteen. Tutkimuksissa käytetyt työpisteet ovat pääosin dynaamisia, jolloin fyysistä liikettä tulee työsuorituksen aikana enemmän. Aktiivisen työpisteiden (kävely- tai polkemistyöpiste) vaikutuksesta motorisiin taitoihin, manuaalisen työsuorituksen nopeuteen ja matemaattisiin taitoihin on saatu tutkimuksissa erilaisia tuloksia verrattaessa istumatyöhön. Lynch-Caris ym. (2014), John ym. (2009) ja Commissaris ym. (2014) ovat havainneet näppäilynopeuden pienenevän kävely- tai polkemistyöpistettä käytettäessä, kun taas Lytle ym. (2011) ovat havainneet merkittävän parannuksen hiiren käytössä. Hiiren ja näppäimistön käyttötarkkuudessa ei sen sijaan ole havaittu eroavaisuuksia (Koepp ym. 2013, Elmer ym. 2014, Britten ym. 2016). Motoristen vaikutusten ajatellaan johtuvan siitä, että aktiivista työpistettä käytettäessä on keskityttävä enemmän tasapainon ylläpitoon (Lynch-Caris ja KD 2014). Matemaattisten taitojen on havaittu olevan hiukan heikommat kävelytyöpistettä käytettäessä kuin istumapisteellä työskennellessä (John ym. 2009).

Kongitiivisiin taitoihin kävelytyöpisteiden käytöllä oletetaan olevan positiivisia vaikutuksia, koska kävely vähentää stressiä, kehittää muistia ja helpottaa fokuoitumaan ja keskittymään kongitiivisiin tehtäviin (Ben-Ner ym. 2012). Positiivinen vaikutus kestää lisäksi pidempään, sillä Labonte-Lemoyne ym. (2015) havaitsivat tutkimuksessaan, että kävelytyöpisteiden käytöllä on viivästynyt vaikutus sekä

muistiin että huomiokykyyn, jotka säilyivät parantuneina vielä jonkin aikaa kävelytyöpisteen käytön lopettamisen jälkeen (Labonte-Lemoyne ym. 2015). Toisaalta joissakin tutkimuksissa kävelytyöpistettä käytettäessä ei havaittu eroja kognitiivisissa taidoissa eli prosessointinopeudessa, lukemisessa tai huomiokyvyssä verrattuna istumapisteen käyttöön (John ym. 2009, Alderman ym. 2014, Larson ym. 2015, Thompson ja Warren 2011).

Tutkittaessa polkemistyöpisteen käyttöä, sen ei havaittu vaikuttavan negatiivisesti kognitiivisiin taitoihin. Polkemistehon lisäys lisäsi sekä kirjoitusaikaa että kognitiivisen testin tekoaikaa, mutta virheet tai tulokset eivät muuttuneet polkemistehon mukana. Hikoilu tuli sen sijaan ongelmaksi isommilla tehoilla, joten parhaaseen lopputulokseen päästään matalammilla polkemistehoilla (Koren, Pisot ja Simunic 2016.)

Ben-Ner ym. (2012) havaitsivat myös pitkäkestoisessa (12kk) kyselytutkimuksessa, että kävelytyöpisteen käyttö lisäsi työsuoritusta sekä laadullisesti että määrällisesti, mutta suoritukset heikkenivät aluksi johtuen uuden työpisteen käyttöön totuttumisesta.

Staattisilla työpisteillä on havaittu myös hyvin positiivisia vaikutuksia. Istuma- ja seisomatyöpisteiden välisessä vertailussa manuaalista tarkkuutta vaativassa työssä ei havaittu eroa aikuisilla, mutta yllättäen lapsilla saatiin paremmat tulokset seisomapisteessä (Britten ym. 2016). Lynch-Caris ym. (2014) puolestaan havaitsivat myös, että yksinkertaisemmat työtehtävät olivat tuottavimmillaan istumapisteessä ja vaativammat tehtävät seisomapisteessä (Lynch-Caris ja KD 2014).

### 3.3.2 Epämukavuuden vähenemisen vaikutus tuottavuuteen

Asentojen vaihtelulla ja työasennon aiheuttaman epämukavuuden vähentämisellä on havaittu olevan positiivisia vaikutuksia työsuoritukseen ja istuma-seisomatyöpisteiden vaikutuksesta tuottavuuteen on tutkimuskirjallisuudessa löydetty useita merkittäviä tuloksia. Uusseelantilaisessa koulututkimuksessa havaittiin, että istumapisteiden vaihtaminen seisomapisteisiin ja jumppapalloihin / säkkityynyihin lisäsi sekä erilaisia työskentelymahdollisuuksia että päivittäistä liikettä ja aktiivisuutta ilman, että se tuotti fyysisiä kipuja (Hincson ym. 2012.)

Dainoff (2002) totesi tutkimuksessaan, että istuma-seisomapiste lisää työntekijän tuottavuutta, koska asentojen vaihtelu vähentää väsymystä ja ylimääräisten taukojen tarvetta. Työskentely pisteellä on siis tehokkaampaa (Dainoff 2002.) Hedge ym. (2004) havaitsivat tuottavuuden merkittävää paranemista perustuen siihen, että istuma-seisomatyöpiste poisti huomattavasti työntekijän työskentely-asentoon liittyvää epämukavuutta (Hedge ym. 2004). Ebara ym. (2008) totesivat vertailussaan, että istuma-seisomatyöpisteessä ei havaittu testin aikana työsuorituksen (work performance) laskua päinvastoin kuin istumapisteessä (Ebara ym. 2008, Commissaris ym. 2014).

Asennon vaihtaminen auttoi vähentämään kuormituksen tunnetta. Toisaalta, mitä pidempi työtehtävä oli, sitä vähemmän asennon vaihtaminen tehoi (Hasegawa ym. 2001.) Pitkässä yhtäjaksoisessa käytössä seisomatyöpiste koettiin rasittavammaksi kuin istumatyöpiste. Johtopäätöksenä on, että istuma- ja seisoma-asentojen vaihtelu on suositeltavaa ja se saattaa vähentää työstressiä, epämukavuutta ja psykologista kuormitusta, mikä puolestaan lisää tuottavuutta, parantaa työtyytyväisyyttä ja elämänlaatua (Mac Ewen, MacDonald and Burr 2014.)

Istuma-seisomapisteidien käytössä ei ole toistaiseksi löydetty yhtenäistä näkemystä optimaalisesta jaksotuksesta istumisen ja seisomisen välillä, sillä jaksotuksen suuruus on ollut kulloinkin tutkimuskohtainen (Karakolis ja Callaghan 2014.) Jotta jaksottaminen ja asennon vaihtelu olisi vaivatonta, työpisteen olisi oltava myös oltava skaalautuva, sillä samat asetukset eivät sovi kaikille (Tudor-Locke ym. 2013.) Erityisesti usean henkilön käytössä olevissa työpisteissä säädettävyys on tärkeää. Mitä helpompi työpistettä on säätää, sitä monipuolisempaa sen käyttö on (Pesola 2015.) Säännöllinen venyttely työpäivän aikana on myös oiva tapa vähentää työntekijän kokemaa epämukavuutta ja lisätä vaihtelua (Marangoni 2010).

### 3.3.3 Energisyyden ja virkeyden lisääntymisen vaikutus tuottavuuteen

Aktiivisilla työpisteillä on positiivisia vaikutuksia työntekijän henkiseen suorituskykyyn. Koska fyysisesti aktiivinen työskentely kohottaa työntekijöiden aktiivisuustasoa, vähentää istumiseen käytettyä aikaa ja vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden terveyteen, se kohottaa mielialaa ja parantaa työntekijän työsuoritusta ja tuottavuutta (Pronk 2015.) Lisäksi fyysisesti aktiiviset työntekijät ovat energisempiä ja vähemmän alttiita stressille (McCrary ja Levine 2015). Seisomatyöpisteen käyttäjien työmotivaatio ja yleisen mielentila on parempi verrattuna aiempaan työskentelyyn istumatyöpisteellä. Seisomatyöpisteiden on myös raportoitu lisänneen yleistä hyvinvointia ja edistäneen liikkuvampaa ja avoimempaa yrityskulttuuria (Pesola 2013, 43 ja 137.) Chau ym. (2016) ovat havainneet, ettei istuma-seisomapisteen käyttö lisää poissaoloja ja vaikuta näin ollen tuottavuuteen alentavasti. Kävelytyöpisteen käyttäjät olivat tyytyväisempiä ja virkeämpiä ja olivat vähemmän tylsistyneitä ja stressaantuneita kuin passiivisesti työskentelevät. (Sliter ja Yuan 2014). Samaa lisääntynyttä energisyyttä ja vähentyntä väsymystä on havaittu myös istuma-seisoma-työpisteen käyttäjiä (Rajendra, 1995).

Kaikki tutkimukset eivät kuitenkaan ole samaa mieltä, sillä Ebaran (2008) tekemän tutkimuksen mukaan istuma-seisomatyöpisteessä ei ole havaittu merkittävää eroa virkeydessä (sleepiness) verrattuna istumapisteeseen (Ebara 2008).

### 3.4 Teoriaosuuden yhteenveto

Henkilöstötuottavuuden kasvattaminen vaatii organisaatiotasolla tiettyjä perusedellytyksiä: esimiestyö, johtaminen, organisaatio- ja toimintakulttuuri, prosessit ja työtehtävät sekä oppiminen on oltava kunnossa. Innovatiivinen henkilöstö ja organisaation innovatiivisuus ovat tärkeässä roolissa tuottavuuden kasvattamisessa. Innovaatiotyöryhmässä on mukana monelaisia ihmisiä, joiden yhteistyökyvyt ja vuorovaikutus ovat tärkeässä roolissa onnistuneessa innovaatiotoiminnassa. Erilaisilla tilaratkaisuilla ja fyysisen aktiivisuuden lisäämisellä on todettu positiivisia vaikutuksia ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja sitä kautta innovatiivisuuteen.

Aktiivisilla työpisteillä on myös todettu vaikutuksia ihmisten tuottavuuteen, koska ne lisäävät energisyyttä ja virkeyttä, vähentävät väsymystä ja epämukavuutta ja jopa parantavat kognitiivisia taitoja pidemmällä aikajänteellä. Energisyyden ja virkeyden lisääminen samanaikaisen stressin ja väsymyksen vähentämisen ohella ovat olennaisia asioita vuorovaikutuksen parantamisessa ja innovatiivisen työympäristön luomisessa. Seisomakokousten on todettu lisäksi olevan kestoiltaan lyhyempiä kuin istumakokoukset.

Kun toiminnallista kokoustilaa tarkastellaan edellä esitetyn teorian valossa, voidaan ajatella, että toiminnallisella kokoustilalla voisi olla vaikutusta henkilöstön innovatiivisuuteen ja tuottavuuteen, koska:

- toiminnallisen kokoustilan käyttö (seisomakokous) voisi lyhentää kokouksen kestoja ja lisätä näin kokouksen tehokkuutta.
- toiminnallinen kokoustila voisi tarjota virikkeellisen ja aktiivisen tilan, joka lisäämällä vuorovaikutusta edistää ihmisten kykyä tulla toimeen keskenään ja kykyä käsitellä asioita.
- toiminnallinen kokoustila voisi lisätä ihmisten henkistä suorituskkykyä lisäämällä virkeyttä, mielekkyyttä, tyytyväisyyttä ja energisyyttä sekä vähentää tylsistyneisyyttä, stressiä ja väsymystä.
- toiminnallinen kokoustila voisi vähentää epämukavuutta tarjoamalla asentojen vaihtelua ja sitä kautta tuoden mukanaan fyysisen aktiivisuuden etuja.

Näiden asioiden toteutumista tarkastellaan seuraavaksi tämän opinnäytetyön tutkimusosuudessa.

#### 4 LÄHESTYMISTAVAN JA MENETELMIEN VALINTA

Tämän opinnäytetyön tutkimustehtävänä (Hirsjärvi ym. 2013, 125) on etsiä vastausta kysymykseen ”Lisääkö toiminnallisen kokoustilan käyttäminen innovatiivisuutta ja tuottavuutta, kun tilan käyttöä verrataan tavallisen kokoustilan (neuvottelupöytä ja tuolit) käyttöön?” Koska aihe on uusi, olisi sitä mahdollista lähestyä tekemällä puhtas kirjallisuustutkimus, jossa selvitetään mitä tutkimustuloksia ns. aktiivisten työpisteiden ja innovatiivisuuden ja tuottavuuden välisestä yhteydestä on löydettävissä. Kuitenkin, koska Savonian projekti tarjoaa oivallisen tilaisuuden kokeilla ns. toiminnallista kokoustilaa käytännössä, jätetään kirjallisuustutkimusvaihtoehto käyttämättä. Tässä työssä tehdään siis kartoittavaa tutkimusta. Työssä selvitetään vähän tunnettua ilmiötä fyysisen aktiivisuuden vaikutuksesta tuottavuuteen ja innovatiivisuuteen. Tutkimuksessa kartoitetaan, miltä todellisessa, luonnollisessa kokoustilanteessa tuntuu ja mitä siellä tapahtuu (Hirsjärvi 2013, 138.)

Kvantitatiivinen tutkimus numeerisia arvoja käyttäen ja tuottavuuden muutosta mitaten esim. rahassa, tunteissa tai henkilömäärissä mitaten olisi kiinnostavaa, mutta koska toiminnallisen kokoustilan konsepti on kokonaan uusi ja tutkimuksen aikajänne on verrattain lyhyt, on tuottavuuden muutosten mittaaminen numeerisia arvoja käyttäen mahdotonta. Myöskään vertailuarvoja ei ole vielä olemassa. Puhtaasti kvantitatiivisen tutkimuksen toteuttamisen tässä yhteydessä tekee haasteelliseksi myös se, että riittävän otoskoon hankkiminen on mahdotonta (Vilka 2007, 57).

Suuremmissa mittakaavassa tämä työ sopisi myös osaksi toimintatutkimusta (toiminnallisen tutkimus), jossa toiminnallisen kokoustilan rakentamisella pyritään hakemaan ratkaisua kokouskäytäntöjen muuttamiseen. Kanasen (2009, 11) mukaan toimintatutkimuksen kolme olennaisinta elementtiä ovat: toiminnan kehittäminen, yhteistoiminta ja tutkimus. Tämä opinnäytetyö edustaisi toimintatutkimuksen tutkimuksellista osuutta, jossa pyritään kartoittamaan kokoustilan käytön vaikutuksia. Toimintatutkimuksen luonne on prosessimainen, sillä toisiaan seuraavien syklien avulla toimintaa kehitetään jatkuvasti (Kananen 2009, 11). Tämä opinnäytetyö toisi tietoa toimintatutkimuksen ensimmäiseen sykliin, jolloin tulokset ja johtopäätökset olisivat hyödynnettävissä seuraavissa sykleissä. Tällaista toimintatutkimusta ei ole kuitenkaan meneillään, joten tämä opinnäytetyö toteutetaan omana yksittäisenä tutkimuksenaan.

Päätetään siis tutkia ihmisten tuntemuksia kokoustilasta, sen käyttämisestä ja vaikutuksista kokouksen kulkuun ja ilmapiiriin käyttämällä kvalitatiivista tutkimusta, jossa kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti ja ihmisiä käytetään tiedon keruun välineinä (Hirsjärvi 2013, 164). Vaikka tämä tutkimus on kvalitatiivinen, siinä hyödynnetään myös määrällisiä menetelmiä (Ojansalo ym. 2014, 61). Tässä opinnäytetyössä käytetään tutkimusmenetelmänä määrällistä kyselytutkimusta toisaalta sen helpon toteutettavuuden vuoksi, mutta myös toisaalta sen tarjoaman anonymiteetin säilyttämisen vuoksi, mikä on tässä tapauksessa etu esimerkiksi haastatteluihin verrattuna (Ojansalo ym. 2014, 121). Tutkimus on helppo toteuttaa sähköpostikyselynä, tutkimukseen osallistuvien on nopeaa vastata ja saatavaa tietoa on mahdollista muokata numeerisesti vertailtavaan muotoon. Näin saadaan helposti vertailtavaa tietoa, jolloin henkilöiden ensitunnelmia ja tuntemuksia muutaman kuukauden kokeilujakson jälkeen on mahdollista tarkastella rinnakkain eri ryhmien kesken.

Tässä yhteydessä myös havainnointi olisi voinut olla mielenkiintoinen lisämenetelmä käytettäväksi, sillä siten olisi ollut mahdollista saada tietoa siitä, toimivatko ihmiset niin kuin sanovat toimivansa (Ojansalo ym. 2014, 114). Kuitenkin kokoustila on niin pieni ja intiimi tila, että ulkopuolisen havainnoijan mukanaolo kokouksissa on mahdotonta toteuttaa.

Kyselytutkimuksen tulosten rinnalle hankitaan lisäksi tietoa sekä ”HappyOrNot” – laitteella että seuraamalla kokoustilan varauskalenteria. Tällöin kyselytutkimusten tuloksia voidaan suhteuttaa vallitsevaan tilanteeseen eli tilan kokonaiskäyttöön ja yleiseen mielipiteeseen.

Vaikka tutkimuksen lyhyt aikajänne johtaa siihen, että kyselytutkimuksen tulokset tulevat edustamaan vain toiminnallisen kokoustilan kokeilujakson aikaa pitkäaikaisen käytön sijasta, edellä mainituilla menetelmillä saatava tieto on kuitenkin suuntaa antavaa ja mahdollistaa jatkossa tarvittaessa kokoustilakonseptin kehittämisen.

#### 4.1 Tilan käyttöanalyysi

Tilan kokonaiskäyttöä seurataan kokeilujakson (viikot 06-19/2016) aikana tilan varauskalenterin avulla. Sekä Savonian henkilökunta että opiskelijat käyttävät varauskalenteria ja merkitsevät sinne tilan varaukset. Kalenteriin on jokaisella pääsy Savonian intrasta. Koejakson ajalta kalenterinäkömät talletetaan ja niiden sisältämä data siirretään Excel-taulukkolaskentaohjelmaan analyysia varten. Varaukirjan avulla tehtävä tarkastelu tilan käyttäjistä on suuntaa antava, sillä se edustaa vain tehtyjä varauksia eikä kuvaa yksityiskohtaisesti tilan käyttöä. Tarkastelujakso on kokeilujakson mittainen ja on tehty olettaen, että tämä ajanjakso edustaa tilan normaalia käyttöä.

#### 4.2 Käyttäjätyytyväisyyskysely

Käyttäjätyytyväisyyskysely toteutetaan HappyOrNot – palvelun avulla (<https://www.happy-or-not.com/fi/>) kaikille tilaa käyttäville henkilöille. Laite on hankittu Savonian käyttöön ja se osoitetaan tähän tutkimukseen koejakson ajaksi. HappyOrNot (kuva 6) on helppo, nykyaikainen ja Savoniassa tuttu tapa mitata hetkellisiä mielipiteitä ja niiden muuttumista ajan funktiona. Menetelmä ei anna eksaktia tietoa ja yksittäisen tiedon todenperäisyyttä on mahdotonta todentaa, mutta Webropol-kyselyn rinnalla tämä on oiva menetelmä mitata yleistä mielipidettä ja sen kehittymistä. Galluplaite on kaikkien tilaa käyttävien henkilöiden käytettävissä ja sen sijainti on keskeinen, jotta mahdollisimman monen on mahdollista ilmaista mielipiteensä.

Gallup-kysymyksen aiheeksi valitaan virkeys: ”Verrattuna tavalliseen kokoustilaan (neuvottelupöytä ja tuolit), tunsitko itsesi virkeämmäksi tässä tilassa?”, sillä aktiivisten työpisteiden on todettu lisäävän käyttäjiensä energisyyttä ja virkeyttä ja parantavan vireystilaa ja näillä asioilla on suora yhteys innovatiivisuuteen ja tuottavuuden kasvuun.



Kuva 6. "Happy or Not"-asiakastyytyväisyysmittauslaite

### 4.3 Webropol-kyselytutkimus

Kyselytutkimus toteutetaan Webropol-kyselyllä. Webropol on monipuolinen ohjelma kyselyn toteuttamiseen ja raportoimiseen. Jotta tuloksena saadaan matemaattisesti käsiteltävää tietoa, kysely toteutetaan määrällisenä tutkimuksena.

Jotta kahden kyselyn tuloksista saadaan keskenään vertailukelpoiset, tulokset esitetään annettujen vastausten keskiarvoina. Lisäksi lasketaan vastausten moodi (eniten vastauksia sisältänyt vaihtoehto) ja variaatiosuhde (vastauksien osuus moodiluokassa) Tulokset kuvaavat mielipiteiden painottamista ja yleisintä vastausta. Henkilökunnan ja opiskelijoiden vastaukset käsitellään erillisinä siitä syystä, että halutaan tietää, onko vastauksissa eroja ryhmien välillä. Tuloksissa "en osaa sanoa"-vastaukset jätetään keskiarvolaskennan ulkopuolelle. Mikäli "en osaa sanoa" – vastausten määrä on merkittävä, ne raportoidaan tuloksissa erikseen. Kyselystä saatavat vastaukset analysoidaan Excel-tilukkolaskentaohjelman avulla.

Savonia osoittaa neljä eri tiimiä tähän tutkimukseen. Mukaan tulevat:

- "Tertta", sosiaali- ja terveysalan ohjausryhmä
- "Sabu", Savonia Business - ohjausryhmä (matkailu ja ravitsemus sekä liiketalousala)
- "Kureo", Kuopion restonomiopiskelijoiden hallitus
- "Kuotra", Kuopion tradenomiopiskelijoiden hallitus

Tiimit edustavat kattavasti kokoustilan käyttäjäryhmiä (henkilökunta ja opiskelijat) tutkimuksen aikana.

Tutkimukseen osallistuvat ryhmät saavat ensimmäisen kyselyn heti käytettyään tilaa ensimmäisen kerran. Toinen kysely lähetetään n. 2kk kuluttua. Kyselyt ovat sisällöltään identtiset lukuun ottamatta Savoniaa koskevaa kysymystä, joka esiintyy vain ensimmäisessä kyselylomakkeessa ja jonka tarkoitus on kartoittaa henkilöstötuottavuuden edellytyksiä taustaorganisaatiossa. Kahden identtisen kyselyn tarkoituksena on erottaa tuloksista ensimmäiset tunteet, jotka saattavat poiketa hyvinkin paljon niistä tunteista, mitä tilan pitkäaikaisempi käyttö tuo mukanaan.

Kyselylomakkeessa (nähtävissä liitteessä 2) on 7 kysymystä, joista 5:ssä käytetään asenneasteikkoa, jolla mitataan havaintoyksikkönä olevan henkilön asennetta tai mielipidettä. Käytössä on Likertin järjestysasteikko, jossa asteikon keskikohdalta saman mielisyyden kasvaa toiseen suuntaan ja toiseen suuntaan vähenee (Vilka 2007, 46–46.) Webropol-kysely rakennetaan siten, että kaikkiin kysymyksiin (paitsi vapaamuotoiseen kommentointiin) on pakko vastata, mutta kysymyksissä on olemassa vaihtoehto ”en osaa sanoa”. Kysymyksiin 1)-4) vastatessa verrataan toiminnallista kokoustilaan tavalliseen kokoustilaan (neuvottelupöytä ja tuolit).

### **Kysymysten esittely**

**Kysymys 1.** Kuinka toiminnallinen kokoustila vaikuttaa kokouksen kulkuun ja ajankäyttöön, verrattuna tavalliseen kokoustilaan (neuvottelupöytä ja tuolit)?

Seisomakokousten on todettu lyhentävän kokouksiin käytettyä aikaa (Bluedorn ym. 1999) sekä vähentävä uupumusta (Pesola 2013, 126–127). Tässä kysymyksessä kysytään vastaajien näkemyksiä kokoukseen käytetystä ajasta ja kokouksen tehokkuudesta.

Väheneekö vai lisääntyykö:

- kokouksen tehottomuus
- kokouksen pitkäväteisyys
- asioiden käsittelyaika
- kokouksen kokonaiskesto

**Kysymys 2.** Kuinka toiminnallinen kokoustila vaikuttaa vuorovaikutukseen ja kohtaamiseen työryhmässä verrattuna tavalliseen kokoustilaan (neuvottelupöytä ja tuolit)?

Toimivalla vuorovaikutuksella (ihmisten kyky tulla toimeen keskenään ja kyky käsitellä asioita) on merkittävä vaikutus sekä innovatiivisuuteen että tuottavuuden lisääntymiseen (Westland 2008, Pesola 2015, Kesti 2010, Juuti 2012). Tässä kysymyksessä tiedustellaan vastaajien näkemystä siitä, edistääkö toiminnallinen kokoustila vuorovaikutusta.

Väheneekö vai lisääntyykö:

- työryhmän joustavuus
- ideoiden ”heittelyn” helppous
- rohkeus epävirallisempaan käyttäytymiseen
- kannustava ja arvostava suhtautuminen muihin
- eriävän mielipiteen esittämisen helppous
- avoin vuorovaikutus
- kyky ajatella asioista uudella tavalla
- hiljaisempien rohkeus olla äänessä
- kyky käsitellä vaikeita asioita



**Kysymys 3.** Millä seuraavista termeistä kuvaisit tilan vaikutusta kokouksen tunnelmaan ja työryhmän ilmapiiriin (verrattuna tavalliseen kokoustilaan)? Valitse viisi sopivinta.

- |                  |                            |
|------------------|----------------------------|
| - epävirallinen  | - pitkäväteinen            |
| - tehokas        | - riitaisa                 |
| - ärsyyntynyt    | - turhautunut              |
| - luova          | - kannustava               |
| - stressaava     | - leikkisä ja humoristinen |
| - vapaamuotoinen | - viihtyisä                |
| - aktiivinen     | - virkeä                   |
| - positiivinen   |                            |

Aktiivisten työpisteiden on todettu lisäävän tuottavuutta mm. lisäämällä aktiivisuutta, virkeyttä, mielekkyyttä, tyytyväisyyttä ja energisyyttä sekä vähentämällä tylsistyneisyyttä, stressiä ja väsymystä (Pesola 2013, Pronk 2015, Sliter ja Yuan 2014, Rajendra 1995). Lisäksi epämuodollisuudella, leikkisyydellä ja huumorilla on todettu positiivisia vaikutuksia henkilöstötuottavuuteen (Juuti 2012, Groves 2010). Kysymyksillä 3. ja 4. selvitetään käyttäjien tunnetta kokouksen ilmapiiristä sekä yleisellä tasolla että henkilökohtaisesti.

**Kysymys 4.** Kuinka toiminnallinen kokoustila vaikuttaa sinuun yksittäisenä työntekijänä verrattuna tavalliseen kokoustilaan (neuvottelupöytä ja tuolit)?

Väheneekö vai lisääntyykö:

- leikkisyys ja huumori
- epämuodollisuus
- joustavuus
- stressi
- "out of the box" – ajattelu
- rasittavuus
- epämukavuus
- mielekkäisyys
- huomiokyky
- energisyys
- aktiivisuus
- tyytyväisyys
- virkeys
- väsymys

**Kysymys 5.** Mitä olet mieltä toiminnallisen kokoustilän sisällöstä ja konseptin toimivuudesta?

Tämä kysymys käsittelee kokoustilän sisältöä ja "Circuit meeting" – konseptin toimivuutta. Asentojen vaihtamisen on todettu pitävän yllä virkeyttä ja energisyyttä ja epämukavuuden vähentyessä lisäävän tuottavuutta (Dainoff 2002, Hedge ym. 2004, Hasegawa ym. 2001, Tudor-Locke ym. 2013, Pesola 2015). Kysymyksillä pyritään selvittämään tuntevatko tilan käyttäjät asentojen vaihtelun ja sitä varten luodun konseptin selkeäksi ja riittäväksi.

Kyllä / ei:

- onko asennon vaihtoja riittävästi
- toimiiko "Circuit – meeting" – periaate
- onko tilan käyttö helppoa
- onko toimintojen skaalautuvuus riittävä
- onko tilassa riittävä kokoustekniikka
- onko tilan muunneltavuus riittävä
- ovatko ohjeet riittävät

**Kysymys 6.** Kommentteja ja mielipiteitä toiminnallisesta kokoustilasta (vastaaminen vapaaehtoista)

Tämä kenttä on vapaata kommentointia varten ja on mukana siitä syystä, että vastaajilla on mahdollisuus halutessaan esittää sanallisia mielipiteitään tilasta ja sen käytöstä.

**Kysymys 7.** Kuinka seuraavat termit kuvaavat sinun mielestäsi Savonia AMK:ta työpaikkana ja organisaationa?

Tässä kysymyksessä kartoitetaan vastaajien mielipidettä Savoniasta työpaikkana ja organisaationa. Kysymyksen tavoitteena on määrittää, löytyykö Savoniasta niitä ominaisuuksia, joita henkilöstötuottavuutta kehittäväällä organisaatiolla tulee olla. Jotta toiminnallisen kokoustilän vaikutusta tuottavuuteen voidaan arvioida, on organisaation taustan oltava sellainen, että tuottavuuden lisääminen on mahdollista. Kysymysten luokittelu on tehty mukailien Kestin (2010) tärkeimpiä henkilöstötuottavuuteen vaikuttavia osa-alueita (kuva 3.). Tämä kysymys esitetään vain ensimmäisellä kysymyskerralla. Kysymyksessä kartoitetaan Savonian johtamista ja esimiestoimintaa, prosesseja ja työtehtäviä, organisaatio- ja toimintakulttuuria sekä oppimista ja kehittämistoimintaa.

Kuvaa/ei kuvaa:

#### Johtaminen ja esimiestoiminta

- laadukas esimiestoiminta
- näkyvä ja selkeä johtaminen
- kyvykkäät ja innostuneet esimiehet
- toimiva viestintä
- toimiva palautteen anto ja vastaanottaminen
- kannustavuus

#### Prosessit ja työtehtävät

- kiireetön ja stressitön työympäristö
- toimiva resurssien mitoitus
- tehokkaat prosessit
- työtehtävien selkeys
- työn sujuvuus
- työn hyvä laatu
- tehokas työajan käyttö

#### Organisaatio- ja toimintakulttuuri

- epävirallinen organisoituminen
- matala hierarkia
- yhteinen toimintakulttuuri
- avoimuus
- asiakaskeskeisyys
- ihmiskeskeisyys
- yhteisöllisyys
- toimiva sosiaalinen ympäristö

#### Oppiminen ja kehittäminen

- työympäristön kehittäminen on jatkuvaa
- työelämäinnovaatiota syntyy ja edistetään
- yksilön ja ryhmien osaamista ja koulutusta edistetään
- yksilön ja ryhmien kehittyminen on jatkuvaa ja ja siihen suhtaudutaan positiivisesti
- henkilöstö osallistuu kehittämiseen
- ympäristö on oppimista stimuloiva
- osaamista jaetaan avoimesti

## 5 TULOKSET

Tutkimusjakson aikana kerättiin tietoa kolmesta eri lähteestä:

- 1) Kokousterian varauskalenterista nähtiin tilan käyttäjät ja käyttöaste
- 2) "HappyOrNot" –laitteella kyseltiin tilan käyttäjiltä mielipidettä tilan vaikutuksesta virkeyteen ja
- 3) sähköpostitse lähetetyllä Webropol-kyselyllä kartoitettiin valituilta kohderyhmiltä tuntemuksia tilan vaikutuksesta heti tutkimusjakson alussa ja sen päättyessä.

Kaikilla näillä kolmella menetelmällä saatiin kerättyä tietoa analyysiä varten. Tiedot analysoitiin tilastollisilla menetelmillä ja tarkemmat tulokset, niiden tulkinta ja luotettavuustarkastelu esitetään seuraavassa.

### 5.1 Toiminnallisen kokousterian käyttö koejakson aikana

Tilan käyttöä kartoitettiin analysoimalla kokousterian varauskalenteria viikoilta 6-19/2016 (Liite 3.). Käyttökertoja oli yhteensä 146 kpl. Tilan keskimääräinen käyttöaste oli 78 % 40h:n viikoittaisesta käyttöajasta.

Tilan käyttö (yht. 413h) oli jakautunut seuraavasti:

- 172h eli 41,6 % opiskelijoiden käytössä
- 129,5h eli 31,4 % oppilaanohjausta, tenttejä tms.
- 74,75h eli 18,1 % kokouskäytössä, josta kyselyyn vastanneiden ryhmien kokoukset käsittivät 22,25h eli 5,4% kokonaiskäyttömäärästä

### 5.2 Käyttäjätyytyväisyyskysely

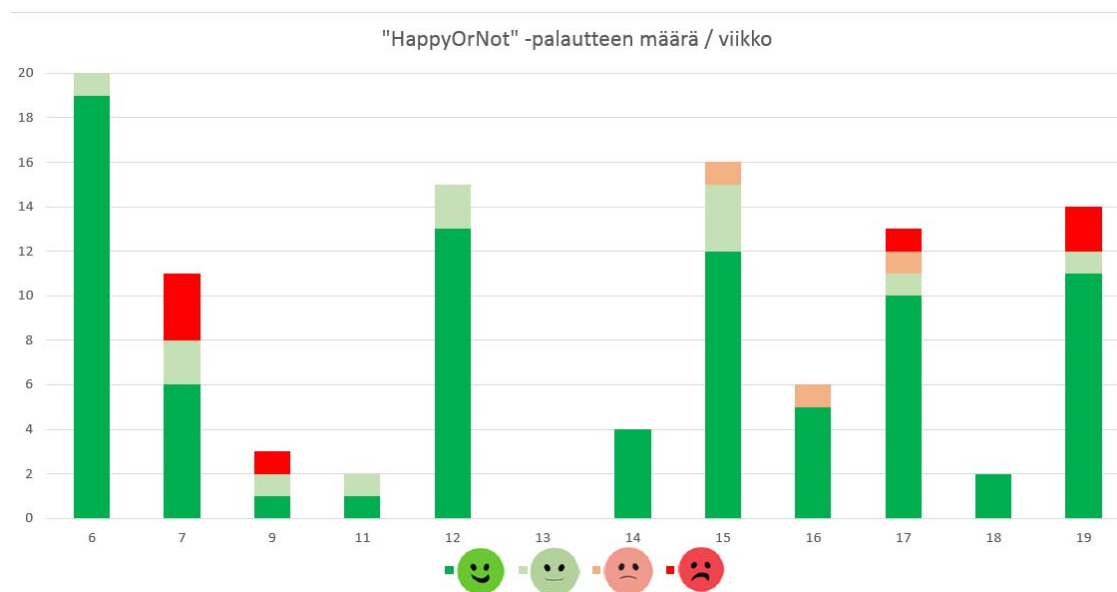
Kyselylaite oli paikallaan viikot 06-19/2016 (helmikuu-toukokuu 2016). Palautteita annettiin yhteensä 107 kpl, kun samaan aikaan tilaan käytettiin 146 kertaa.

Kysymykseen "Verrattuna tavalliseen kokousteriaan (neuvottelupöytä ja tuolit), tunsitko itsesi virkeämmäksi tässä tilassa?" annettiin 97 vihreitä vastauksia (erittäin tyytyväinen tai tyytyväinen) ja 10 kpl punaisia vastauksia (tyytymätön tai erittäin tyytymätön) eli vastausten perusteella valtaosa vastanneista kokee kokousterian käytön varsin virkistävänä. Vastausten jakaumat on esitetty kuvassa 5.



Kuva 7. Käyttäjätyytyväisyyskyselyn vastausjakaumat (vastauksia yhteensä 107 kpl)

Kaaviossa 1 on esitetty vastausten jakauma viikoittain. Huom. jakaumasta puuttuvat vko 8 (laite muussa käytössä) ja viikko 10 (talviloma).



Kaavio 1. Käyttäjätyytyväisyyskyselyn vastausten jakauma viikoilla 06-19/2016

Verrattaessa "HappyOrNot" – laitteen vastausten viikkoanalyysiä ja kokoustilan käyttökalenteria toisiinsa havaitaan, että kolmeen eniten vastauksia tuottaneeseen viikkoon (vko 6, 12 ja 15) sisältyy jokaiseen opiskelijajärjestön hallituksen kokous.

### 5.3 Webproppol kyselytutkimus

Sähköpostikyselyyn vastattiin aktiivisesti – erityisesti kyselyn toisella kierroksella. Vastausprosentit olivat kumpikin kyselykierros yhteenlaskettuna henkilökunnan osalta 85,3 % ja opiskelijoiden osalta 73,5 %. Henkilökunnan "Tertta" ja "Sabu" – tiimeissä oli yhteensä 17 jäsentä ja sama määrä oli myös tradenomi- ja restonomiopiskelijoiden hallituksissa "Kureossa" ja "Kuotrassa". Henkilökunnan tiimit ehtivät kokoontumaan tutkimuksen aikana neljä kertaa ja opiskelijat kahdesti. Henkilökunnan "Tertta" – tiimistä yksi henkilö ja tradenomiopiskelijoiden hallituksesta kolme henkilöä eivät vastanneet lainkaan lähetettyihin kyselyihin. Ensimmäiseen kyselyyn henkilökunnasta vastasi 13 henkilöä ja opiskelijoista 12. Toisella kyselykierroksella vastaavat luvut olivat 17 ja 13. Tiimien jäsenmäärät, kokoontumiskerrat ja vastausprosentit on esitetty taulukossa 1.

Tiimi	Jäseniä	Kokoontumis- kerrat	1. kysely vastaus - %	2. kysely vastaus - %	Ei osallistu- neita jäseniä
"Tertta"	7	4	71,4	85,7	1
"Sabu"	10	4	80,0	100,0	0
"Kureo"	8	2	87,5	100,0	0
"Kuotra"	9	2	55,6	55,6	3

Kokonaisvastausprosentti henkilökunta [%] 85,3

Kokonaisvastausprosentti opiskelijat [%] 73,5

Kokonaisvastausprosentti kaikki [%] 79,4

Taulukko 1. Webropol – kyselyyn osallistuneiden jäsenmäärät, kokoontumiskerrat ja vastausprosentit

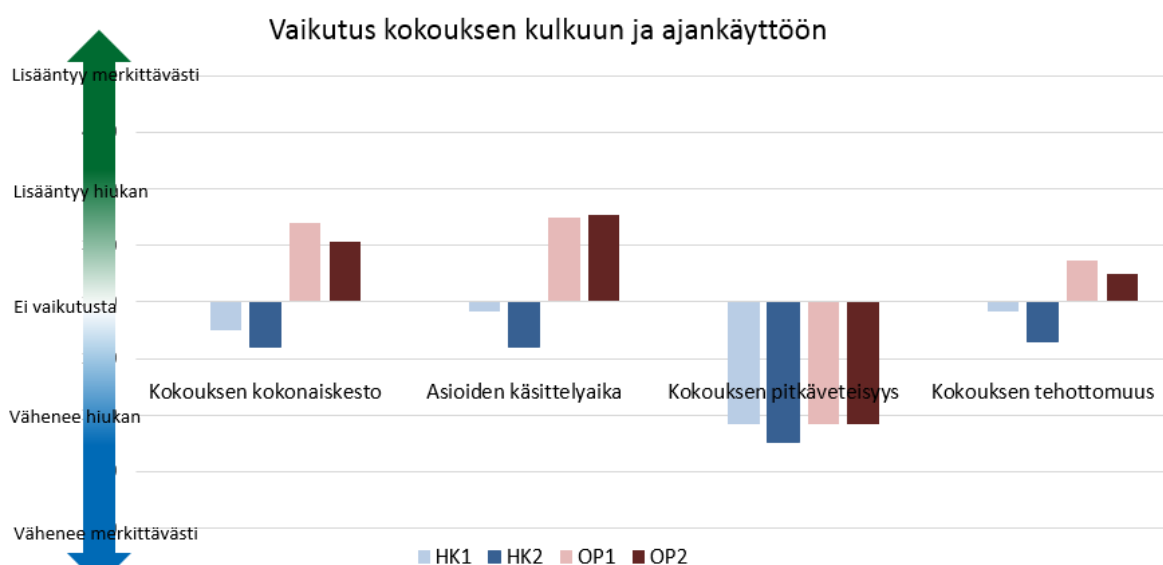
Kyselyssä on tarkasteltu erikseen sekä ensimmäisen (kysely tehty heti ensimmäisen käyttökerran jälkeen) että toisen kyselykierroksen (kysely tehty tutkimusajan lopussa) tuloksia ja vastaukset on eroteltu henkilökunnan ja opiskelijoiden välillä. Henkilökuntatiimien välisiä eroja ei ole tarkasteltu, kuten ei myöskään opiskelijatiimien välisiä eroja. Saaduista vastauksista on laskettu kyselykierros- ja ryhmäkohtaiset keskiarvot, moodit (eniten vastauksia sisältänyt vaihtoehto) ja variaatiosuhteet (vastauksien osuus moodiluokassa) kysymystä 3 lukuun ottamatta. Koska vastaajien määrä ei säilynyt samana ensimmäisellä ja toisella kyselykierroksella, tulokset esitetään prosenttiosuuksina. Tällöin tulokset ovat keskenään vertailukelpoisia. Seuraavassa esitellään merkittävimmät tulokset kysymyksittäin. Tulokset ovat kokonaisuudessaan nähtävissä liitteessä 4.

Tuloksia esiteltäessä vastaajaryhmät on nimetty seuraavasti:

- HK1: henkilökunta, ensimmäinen kyselykierros (vaaleansininen palkki kaavioissa)
- HK2: henkilökunta, toinen kyselykierros (sininen palkki kaavioissa)
- OP1: opiskelijat, ensimmäinen kyselykierros (vaaleanpunainen palkki kaavioissa)
- OP2: opiskelijat, toinen kyselykierros (punainen palkki kaavioissa)

### 5.3.1 Toiminnallinen kokoustilan vaikutus kokouksen kulkuun ja ajankäyttöön

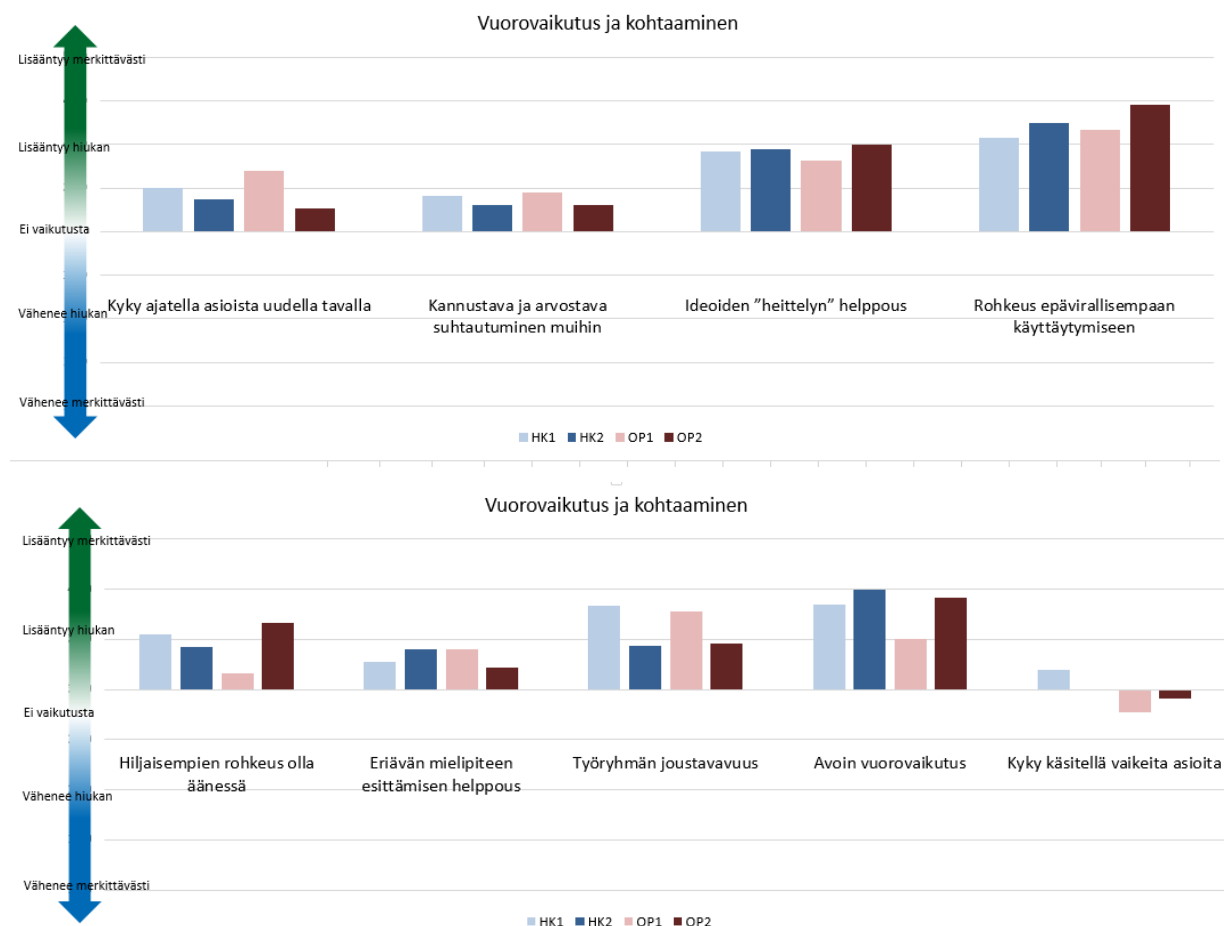
Toiminnallisen kokoustilan testikäyttäjistä eli suurin osa henkilökunnasta (HHK1: 84% ja HK2: 88%) ja opiskelijoista (OP1: 83%/OP2: 77%) olivat yhtä mieltä siitä, että tila vähentää kokouksen pitkäveiteisyyttä. Mielenpiteet tilan vaikutuksesta kokouksen kestoön, tehottomuuteen ja asioiden käsittelyaikaan sen sijaan erosivat toisistaan. Opiskelijoista yli 60% koki tilan lisäävän asioiden käsittelyaika ja kokouksen kokonaiskestoja ja sen myötä kokouksen tehottomuuden kasvavan. Henkilökunnasta 77% (HK1) oli aluksi sitä mieltä, että tila ei vaikuta kokouksen kokonaiskestoön, mutta myöhemmin sitä mieltä oli enää 59% (HK2) vastaajista, kun 29% (HK2) koki tilan vähentävän kokouksen kestoja. Asioiden käsittelyajasta henkilökunnan mielenpiteet jakautuivat samassa suhteessa (59% ei vaikutusta, 29% vähenee). Kokouksen tehottomuuskin väheni henkilökunnan mielestä ajan kuluessa, sillä aluksi 54% (HK1) oli sitä mieltä, ettei tilalla ole vaikutusta ja 23% (HK1) tunsu tilan vähentävän tehottomuutta. Toisella kierroksella (HK2) mielenpiteet jakautuivat 47%/41% (kaavio 2).



Kaavio 2. Toiminnallisen kokoustilan vaikutus kokouksen kulkuun ja ajankäyttöön (vastausten keskiarvot)

## 5.3.2 Toiminnallisen kokoustilän vaikutus vuorovaikutukseen ja kohtaamiseen työryhmässä

Kokonaisuutena voidaan havaita tilan positiivinen vaikutus vuorovaikutukseen ja kohtaamiseen sekä henkilökunnan että opiskelijoiden mielestä (kaavio 3). Voimakkaimmin tila rohkaisi epäviralliseen käyttäytymiseen, johon n. 85% henkilökunnasta (HK1 ja HK2) ja opiskelijoista OP1: 67% ja OP2: 100% koki tilan vaikuttavan hiukan tai jopa merkittävästi. Lisäksi n. 75% kaikista vastaajista koki, että tila helpottaa ideoiden esille tuomista. N. 70% kaikista vastaajista oli sitä mieltä, että tila lisää avointa vuorovaikutusta ja kykyä ajatella asioista uudella tavalla. Mielenpide tilan vaikutuksesta työryhmän joustavuuteen muuttui ajan kuluessa. N. 60% sekä henkilökunnasta (HK1) että opiskelijoista (OP1) koki aluksi, että tila lisää hieman työryhmän joustavuutta, mutta käytettyään tilaa suurempi osa tunsu, että tilalla ei ole vaikutusta asiaan. Muihin kohtiin enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että tilalla ei ole vaikutusta.

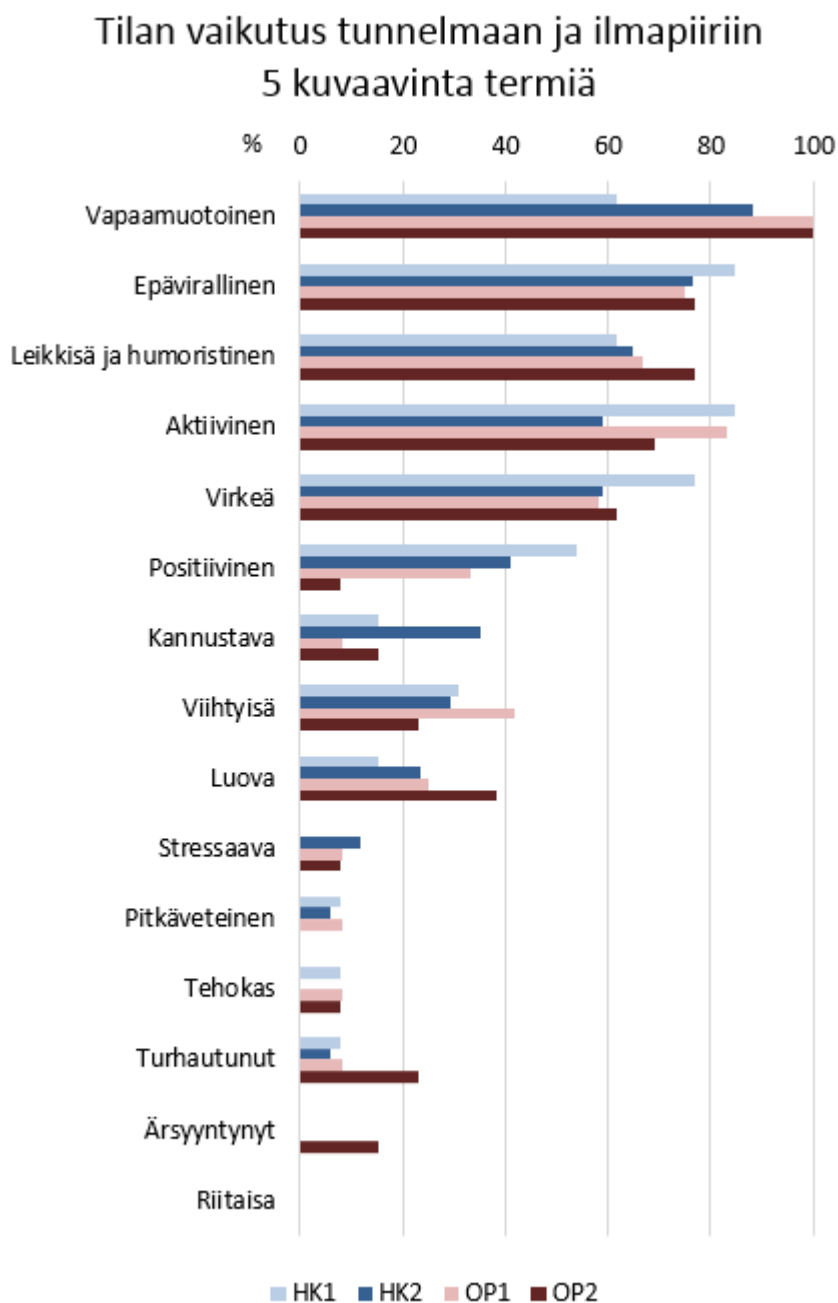


Kaavio 3. Toiminnallisen kokoustilän vaikutus vuorovaikutukseen ja kohtaamiseen (vastausten keskiarvot)



### 5.3.3 Tilan vaikutus kokouksen tunnelmaan ja työryhmän ilmapiiriin

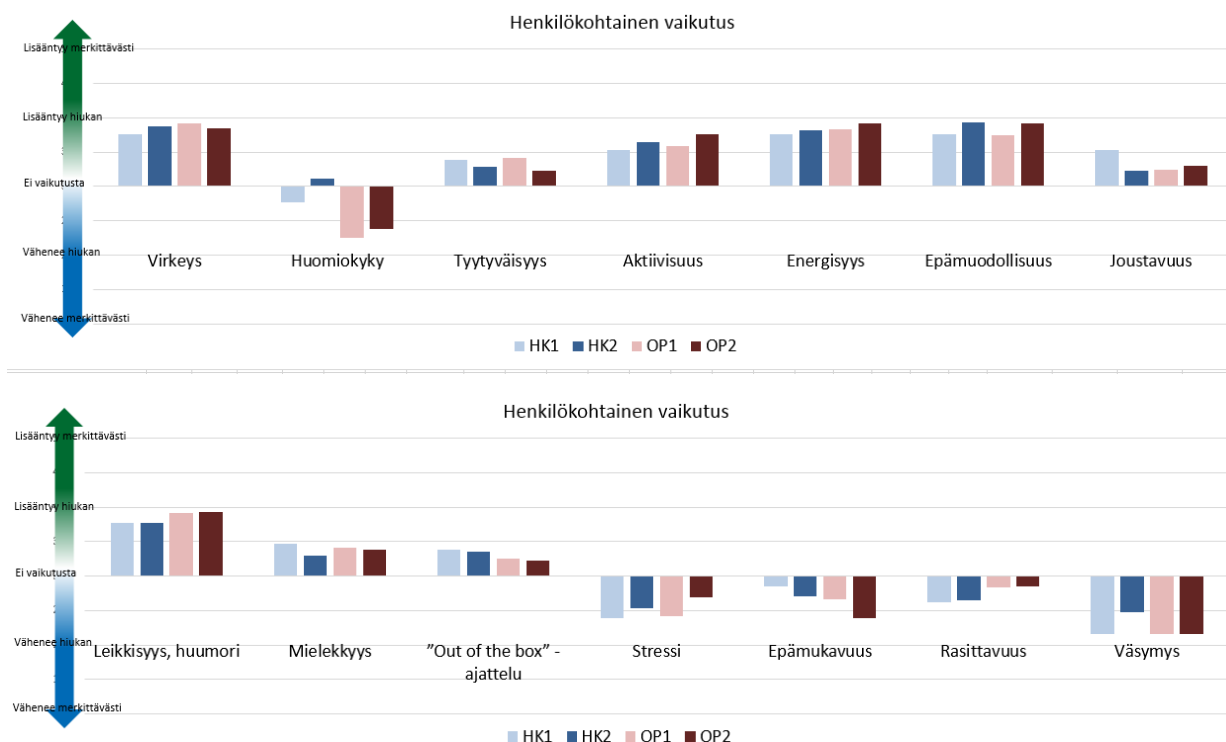
Vapaamuotoinen, epävirallinen, leikkisä & humoristinen, aktiivinen ja virkeä olivat viisi kuvaavinta termiä sekä henkilökunnan että opiskelijoiden mielestä (kaavio 4). Myös positiivinen sai kannatusta henkilökunnan joukossa. Opiskelijoiden joukossa ärsyyntyneisyys ja turhautuneisuus -valinnat liittyivät kyselyn toisella kierroksella.



Kaavio 4. Toiminnallisen kokoustilän vaikutus kokouksen tunnelmaan ja työryhmän ilmapiiriin (% - osuus vastauksista)

### 5.3.4 Toiminnallisen kokoustilän vaikutus yksittäiseen työntekijään

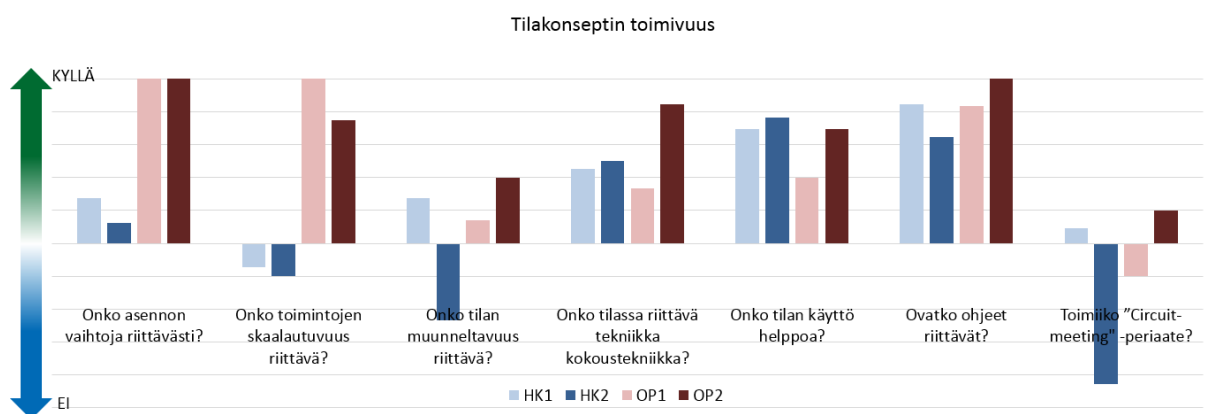
Sekä n. 70% henkilökunnasta että n. 80% opiskelijoista kokivat virkeyden, aktiivisuuden, energisyyden, epämuodollisuuden sekä leikkisyyden & huumorin tunteiden lisääntyvän tilaa käytettäessä ja tuntemukset vahvistuivat ajan kuluessa (kaavio 5). Opiskelijoista n. 65% koki aluksi tilan vaikuttavan huomiokykyynsä heikentävästi, mutta useamman käyttökerran jälkeen heikentävän vaikutuksen koki enää 33% opiskelijoista. Sen sijaan henkilökunnan enemmistön mielestä (47% vastanneista) tilalla ei ollut vaikutusta huomiokykyyn. Noin puolet vastaajista kaikissa ryhmissä koki tilan myös lievästi vähentävän stressiä, epämukavuutta, rasittavuutta ja väsymystä.



Kaavio 5. Toiminnallisen kokoustilän vaikutus yksittäiseen työntekijään (vastausten keskiarvot)

### 5.3.5 Toiminnallisen kokoustilän sisältö ja konseptin toimivuus

Tässä kysymyksessä mielipiteet jakoutuivat eniten ja muuttuivat ajan kuluessa (kaavio 6.). Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että tilan kokoustekniikka oli riittävää ja mielipide vahvistui ajan kuluessa (HK1:61,5% -> HK2:70,6% ja OP1:50% -> OP2:92,3%). Tilan käyttö oli helppoa lähes kaikkien mielestä ja helpottui vielä entisestään käyttökertojen lisääntyessä ((HK1:84,6% -> HK2:88,2%, ja OP1:58,3% -> OP2:84,6%). N. 90% vastaajista oli sitä mieltä, että tilan ohjeistus oli riittävä. Asennon vaihtojen riittävydestä 80% opiskelijoista oli sitä mieltä, että niitä on riittävästi. Henkilökunnan mielipiteet sen sijaan jakoutuivat siten, että reilu 50% kertoi asennon vaihtojen riittävän, mutta reilu kolmasosa koki, että ei riitä. Sen sijaan mielipiteet tilan skaalautuvuuden riittävydestä jakoutuivat puolesta (HK: 23%, OP: 42%) ja vastaan (HK: n. 33%) ja suuri määrä (yli 40% henkilökunnasta ja 58% opiskelijoista) vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Tilojen muunneltavuudesta ja "Circuit-Meeting" – periaatteen toimivuudesta henkilökunnan enemmistö (n. 50%) oli aluksi sitä mieltä, että muunneltavuus riittää ja periaate toimii, mutta ajan kuluessa enemmistön (n. 70%) mielipide muuttui siiten, että ei riitä eikä toimi. Opiskelijoiden enemmistö (n. 55%) ei osannut sanoa mielipidettään.



Kaavio 6. Kokoustilän sisältö ja konseptin toimivuus (vastausten keskiarvot)

### 5.3.6 Kommentteja ja mielipiteitä toiminnallisesta kokoustilasta

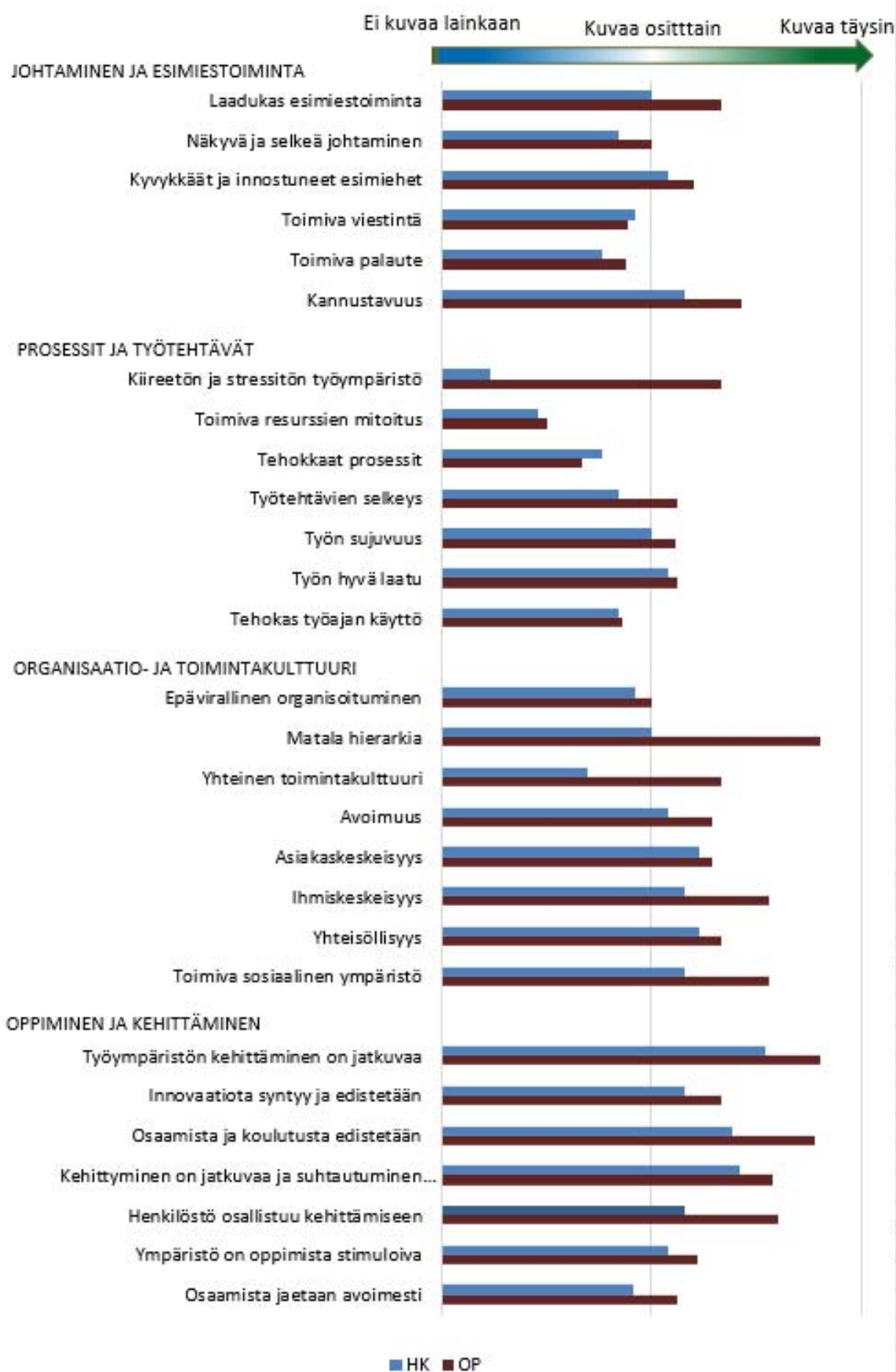
Yhteensä 31 vastaajaa antoi vapaamuotoisia kommentteja. Seuraavassa on listattu asioita, joista useampi vastaaja on ollut samaa mieltä:

- tila on liian pieni (11 vastaajaa)
- tila on levoton ja vaikuttaa keskittymiseen negatiivisesti (9 vastaajaa)
- "Circuit-meeting" – periaate ei toimi (8 vastaajaa)
- positiivinen kokemus (6 vastaajaa)
- negatiivinen kokemus (5 vastaajaa)

### 5.3.7 Savonia Ammattikorkeakoulu työpaikkana ja organisaationa

Henkilökunta (HK) koki lähes kaikkien johtamista, esimiestoimintaa, prosesseja, työtehtäviä, organisaatio- ja toimintakulttuuria sekä oppimista ja kehittämistä kuvaavien väittämien kuvaavan Savoniaa ainakin osittain (kaavio 7). Ainoastaan väittämät kiireettömästä ja stressittömästä työympäristöstä ja toimivasta resurssien mitoituksesta eivät henkilökunnan mukaan vastanneet kuvaa Savoniasta. Toisaalta yksilön, ryhmän ja työympäristön jatkuvan kehittämisen koettiin kuvaavan Savoniaa täysin.

Myös opiskelijoiden (OP) näkemyksen mukaan lähes kaikki väittämät kuvasivat Savoniaa ainakin osittain (kaavio 7). Ihmiskeskeisyys, toimiva sosiaalinen ympäristö sekä yksilön ja ryhmän osaamisen kehittäminen kuvasivat opiskelijoiden mielestä Savoniaa täysin.



Kaavio 7. Henkilökunnan (HK) ja opiskelijoiden (OP) näkemykset Savonia AMK:sta (vastausten keskiarvot)

Kysymyksessä 7. opiskelijat antoivat poikkeuksellisen paljon "en osaa sanoa"-vastauksia. Tämä on nähtävissä kaaviossa 8, joissa on esitetty moodi (vastausryhmä, johon on annettu eniten vastauksia) ja variaatiosuhde (vastausten prosentuaalinen osuus moodiluokassa). Opiskelijoiden suosituimmat vastausryhmät on esitetty punaisella ja henkilökunnan sinisellä värillä.

	Kuuaa täysin	Kuuaa osittain	Ei kuvaa lainkaan	En osaa sanoa
<b>Johtaminen ja esimiestoiminta</b>				
Laadukas esimiestoiminta		84,6		50
Näkyvä ja selkeä johtaminen		84,6		58,3
Kyvykkäät ja innostuneet esimiehet		92,3		58,3
Toimiva viestintä		92,3		
		50		
Toimiva palautteen anto ja vastaanottaminen		76,9		
		58,3		
Kannustavuus		84,6		41,7
<b>Prosessit ja työtehtävät</b>				
Kiireetön ja stressitön työympäristö			76,9	
		50		
Toimiva resurssien mitoitus			53,8	50
Tehokkaat prosessit		76,9		50
Työtehtävien selkeys		69,2		
		58,3		
Työn sujuvuus		84,6		
		66,7		
Työn hyvä laatu		92,3		
		58,3		
Tehokas työajan käyttö		69,2		
		50		
	HK		OP	

(jatkuu seuraavalle sivulle)

	Kuvaa täysin	Kuvaa osittain	Ei kuvaa lainkaan	En osaa sanoa
<b>Organisaatio- ja toimintakulttuuri</b>				
Epävirallinen organisoituminen		92,3		66,7
Matala hierarkia		84,6		58,3
Yhteinen toimintakulttuuri		69,2		50
Avoimuus		92,3		41,7
		41,7		41,7
Asiakaskeskeisyys		61,5		41,7
		41,7		41,7
Ihmiskeskeisyys		69,2		
	41,7			
Yhteisöllisyys		76,9		
		50		
Toimiva sosiaalinen ympäristö		84,6		
	41,7			
<b>Oppiminen ja kehittäminen</b>				
Työympäristön kehittäminen on jatkuvaa	53,8			58,3
Työelämäinnovaatiota syntyy ja edistetään		69,2		50
Osaamista ja koulutusta edistetään		61,5		
	58,3			
Kehittyminen on jatkuvaa ja suhtautuminen positiiv	46,2			41,7
Henkilöstö osallistuu kehittämiseen		69,2		58,3
Ympäristö on oppimista stimuloiva		61,5		
		41,7		
Osaamista jaetaan avoimesti		69,2		
		41,7		
	HK		OP	

Kaavio 8. Henkilökunnan (HK) ja opiskelijoiden (OP) näkemykset Savoniasta organisaationa ja työpaikkana, moodi ja variaatiosuhde

#### 5.4 Tulosten luotettavuuden tarkastelu

Webropol-kyselyyn valikoituneet ryhmät edustavat hyvin kyseisen kokeilujakson aikana tilaa käyttäneitä henkilöitä ja myös Savonian organisaatiossa toimivia henkilöitä (henkilökunta ja opiskelijat). Lisäksi tutkimuksessa mukana olleiden ryhmien vastausprosentti toteutui riittävän korkeana.

Saatujen vastausten perusteella voidaan olettaa, että kyselylomake oli pääosin riittävän selkeä ja yksiselitteinen. Opiskelijoiden ”en osaa sanoa” – vastausten suuri määrä kysymyksiin Savoniasta organisaationa ja työpaikkana herättää kuitenkin epäilyksen siitä, että tätä kysymystä ei ole kenties ymmärretty tai siihen ei ole osattu vastata.

”Circuit Meeting” – konseptin toimivuutta tarkastellessa on lomaketta laadittaessa keskitytty enemmän konseptin toimivuuteen kuin sen vaikutuksiin ihmisten tuntemuksiin, mikä ei ole aivan yhtenäisessä linjassa muiden kysymysten kanssa.

”HappyOrNot” – laite mittasi virkeyden tunnetta kaikkien tilan käyttäjien keskuudessa testijakson aikana. Vaikka laitteen käyttö sisältää paljon virhemahdollisuuksia (kuka painaa nappia ja kuka ei, mistä syystä nappia painaa, painaako useamman kuin yhden kerran jne....) ja vaikka palautteiden määrä (107 kpl) oli pienehkö suhteessa tilan käyttökertoihin (146 krt) antaa se kuitenkin suuntaa yleisestä mielipiteestä.



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Teorian perusteella ajateltiin, että toiminnallisella kokoustilalla voisi olla vaikutusta innovatiivisuuteen ja tuottavuuteen, koska seisomakokoukset ovat lyhyempiä, koska kokoustila tarjoaa edellytykset parempaan vuorovaikutukseen, koska tila lisää henkistä suorituskykyä ja koska se vähentää fyysistä epämukavuutta. Kyselytutkimuksen tulokset osoittavat monia vaikutuksia, jotka tukevat ajatusta siitä, että toiminnallinen kokoustila lisää fyysisen aktivoimisen lisäksi myös innovatiivisuutta ja tuottavuutta.

Koska Pesola (2013) ja Bluedorn ym. (1999) raportoivat seisomakokouksien lyhentävän kokoukseen käytettyä aikaa, ajateltiin, että toiminnallisen kokoustilan käyttö saattaisi lyhentää kokouksen kestoa ja lisätä kokouksen tehokkuutta. Kyselytutkimuksessa sekä henkilökunta että opiskelijat olivatkin yksimielisiä siitä, että tila vähentää kokouksen pitkäveteyttä. Sen sijaan mielipiteet tilan vaikutuksesta kokouksen kulkuun (kesto, tehottomuus ja asioiden käsittelyaika) erosivat toisistaan. Henkilökunnan mielestä tilan käyttö tehosti kokousta, mutta opiskelijat sen sijaan kokivat tilan vähentävän tehokkuutta. Näin ollen tämän opinnäytetyön yhteydessä ei voida yksiselitteisesti todeta, että tilan käyttö vaikuttaisi kokouksen tehokkuuteen. Toki merkitystä on myös tutkimusajan lyhyydellä. Tällainen uusi kokouskonsepti vaatii aikaa tutustumiseen ja opetteluun ja kokonaisvaikutus kokouksen tehostumiseen tulee esille vasta myöhemmin, kuten myös Ben-Ner ym. (2012) tutkimuksessaan havaitsivat.

Toimiva vuorovaikutus, ideoiden jakaminen ja epävirallinen kulttuuri ovat tärkeässä roolissa innovatiivisuuden lisäämisessä. Seisomakokouksilla on todettu olevan positiivisia vaikutuksia ideoiden jakamiseen (Pesola 2015). Westland (2008) korostaa toimivaa vuorovaikutusta ja viihtyvyyttä innovaatioryhmän tuloksellisessa toiminnassa. Juuti (2012) ja Kesti (2010) painottavat epävirallisuuden merkitystä tuottavuuden lisäämisessä. Toiminnallinen kokoustila virikkeellisenä, aktiivisena ja epävirallisena tilana saattaisi näin ollen edistää ihmisten kykyä tulla toimeen keskenään ja kykyä käsitellä asioita. Kyselytutkimuksessa sekä henkilökunta että opiskelijat tunsivat tilan vaikuttavan positiivisesti vuorovaikutukseen ja kohtaamiseen, helpottavan ideoiden esittämistä ja lisäävän epävirallisuuden tuntua. Sekä henkilökunta että opiskelijat kuvasivat tilan vaikutusta sekä yksilöön että kokouksen tunnelmaan ja työryhmän ilmapiiriin vapaamuotoisena, epävirallisena, leikkisänä, humoristisena, aktiivisena, virkeänä ja positiivisena. Tilalla on siis positiivinen vaikutus käyttäjiinsä ja yhteiseen vuorovaikutukseen ja sitä kautta sen voisi ajatella edistävän innovatiivisuutta ja tuottavuutta.

Dainhoff (2002) raportoi aktiivisen työpisteen vähentävän väsymystä. McCrady ja Levine (2015) ja Pronk (2015) sekä useat muut tutkimukset raportoivat aktiivisten työpisteiden energisyyttä lisäävää vaikutuksesta. Näiden perusteella ajatellaan, että toiminnallinen kokoustila lisätessään ihmisten energisyyttä, virkeyttä ja aktiivisuutta voisi toimia tuottavuutta kasvattavasti. Kyselytutkimuksessa sekä henkilökunta että opiskelijat kuvasivat tilan vaikutusta aktiivisena, virkeänä ja positiivisena. Tilan koettiin myös lievästi vähentävän stressiä, epämukavuutta, rasittavuutta ja väsymystä. Nämä tunnelmat vahvistuivat käyttökertojen myötä. Näin voidaan todeta, että toiminnallisen kokoustilan

vaikutukset näyttäisivät tukevan teoriaa ja siten toiminnallinen kokoustila voisi lisätä ryhmän tuottavuutta ja innovatiivisuutta.

Hedge (2004) raportoi aktiivisten työpisteiden epämukavuutta vähentävästä vaikutuksesta, Hasegawa (2001) kuormituksen tunteen vähenemisestä, Tudor-Locke ym. (2013) skaalautuvuuden tarpeellisuudesta ja Maragoni(2010) venyttelyn hyödyistä. Näiden perusteilla oletettiin, että toiminnallinen kokoustila saattaisi lisätä tuottavuutta, koska asentojen vaihtelu ja venyttelymahdollisuudet vähentävät epämukavuuden tunnetta. Tulosten perusteella tilan käyttö koettiin helpoksi ja ohjeistus ja asentojen vaihdot riittäväksi, mutta toisaalta asentojen vaihtelua varten esiteltyä ”Circuit Meeting” –menetelmää ei ohjeista huolimatta osattu käyttää. Tämä on tulkittavissa siten, että joko kyselyn kysymyksiä ei ymmärretty tai sitten konseptin toimintaa ei hahmotettu riittävän selkeästi ja vastauksia ei siten osattu antaa. Asentojen vaihtaminen on teorian mukaan kuitenkin hyvin potentiaalinen tapa lisätä tuottavuutta, mutta tässä työssä käytetty konsepti osoittautui sen verran keskeneräiseksi, että sen vaikutus tuottavuuden lisäämiseen jäi näyttämättä ja vaatii lisätutkimuksia.

Ben-Ner ym. (2012) havaitsivat myös pitkäkestoisessa (12kk) kyselytutkimuksessa, että aktiivisen työpisteen käyttö paransi kokonaisuutena työsuoritusta sekä laadullisesti että määrällisesti, mutta suoritukset heikkenivät aluksi johtuen uuteen työskentelytapaan totuttautumisesta. Sama vaikutus lienee havaittavissa myös tässä tutkimuksessa. 3kk kokeilujakso ja 2-4 krt kokoustaminen on liian lyhyt aika, jotta sinä aikana pystyttäisiin todentamaan tilan pitkäaikaisia vaikutuksia sen jälkeen, kun uuteen työskentelymalliin on totuttu. Vaikka kysely toteutettiin tutkimuksen aikana kahteen kertaan, erityisesti opiskelijoilla, jotka ehtivät käyttää tilaa vain kahdesti, vastauksiin vaikuttaa paljolti vielä totuttautumisaikainen tilanne. Toiminnallisen kokoustilan sisältö poikkeaa kuitenkin niin paljon totutusta ”pöytä ja tuolit” – neuvottelutilasta.

Yllättäen osassa kysymyksiä henkilökunnan ja opiskelijoiden vastaukset erosivat toisistaan aika tavalla. Tosin jo tutkimuksen lähtökohta oli enemmän henkilökuntalähtöinen ja pohjautui Savonian vaihtoehtoisten kokouskäytäntöjen etsintään. Henkilökunta lähti tähän tutkimukseen mukaan toteuttamaan vaihtoehtoista kokoustapaa, kun taas opiskelijat tulivat mukaan ilman tällaista taustaa ja he arvioivat toimintaa lähinnä hauskuuden ja vaihtelun kannalta. Saattaa myös olla, että Webropol-kyselylomakkeen laadinnassa ei ole osattu ottaa riittävästi huomioon opiskelijoiden näkökulmaa, vaan lomake on laadittu selvittämään henkilökunnan näkemyksiä. Selvästi opiskelijaryhmässä oli vaikeuksia mieltää kysymysten sisältöä opiskelijanäkökulmasta. Tämä tutkimus antaa myös viitteitä siitä, että sama konsepti ei ehkä sovi kaikille. Ammattikorkeakoulun henkilökunta ja opiskelijat saattaisivat hyötyä omista konsepteistaan, jotka olisi suunniteltu kutakin käyttäjäryhmää silmälläpitäen.

## 6.1 Tilaan liittyvät huomiot sekä toimenpide-ehdotukset tulevaisuutta varten

Seuraavassa esitetyt huomiot, kehitysehdotukset ja kommentit perustuvat tilan toteuttamiseen, kokeilujakson aikaiseen havainnointiin, kyselystä saatuun vapaaseen palautteeseen ja tilassa kokeilujakson jälkeen käytyyn keskusteluun sisustusarkkitehdin kanssa. Osa näistä seuraavista asioista saattaa vaikuttaa myös opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen lopputuloksiin:

- 1) Toiminnallisen kokoustilan käyttöön osoitettu neuvottelutila tulisi olla suurempi. Tällä kertaa käytetyn tilan koko oli 19,2m<sup>2</sup> ja siinä oli alun perin 12 henkilön neuvottelutila. Toiminnallinen tila suunniteltiin 10 henkilölle, mutta tila osoittautui liian ahtaaksi. Ahtaalla tilalla on vaikutusta viihtyvyyteen, "Circuit meeting"-konseptin toimivuuteen ja siisteyteen.
- 2) Säädetävät työpöydät monipuolistaisivat tilan toiminnot. Tähän tilaan ei saatu korkeussuunnassa säädetäviä työpöytiä, sillä tilaan osoitettujen säädetävien ja liikuteltavien pöytien nostomekanismit olivat rikki. Tila jouduttiin toteuttamaan kiinteillä seisoma- ja istumapöydillä, jotka rajoittivat tilan skaalautuvuutta ja käyttömukavuutta.
- 3) "Kengätön" neuvottelutila vaatii lisää suunnittelua. Tämä tila ja toiminnot oli suunniteltu käytettäväksi ilman kenkiä, mutta huolimatta runsaasta ohjeistuksesta tilan käyttäjät eivät sisäistäneet tätä tapaa. Tilan käyttö kengät jalassa vähensi aktivointivälineiden vaikutusta (esim. jalkahieronta ja tasapainolaudat) ja lisäsi tilan epäsiisteyttä kenkien mukana tulleen lian muodossa.
- 4) Järjestyksen säilyttäminen vaatii suunnittelua. Tämä tila oli jatkuvasti epäsiisti. Runsaasta ohjeistuksesta huolimatta käyttäjät eivät palauttaneet välineitä paikoilleen eivätkä siivonneen jälkeään. Tämä lienee yleinen käytäntö neuvottelutiloissa ja sitä on vaikea muuttaa. Epäsiisteys vaikutti sekä viihtyvyyteen että "Circuit meeting"-konseptin hahmottamiseen. Tilan siivous on myös oltava ns. "normimenetelmää" tarkempaa. Jotta tila säilyy käytettävänä, lattiat ja välineet on järjestettävä ja puhdistettava säännöllisesti siivouksen yhteydessä.
- 5) Tietoteknisiin ratkaisuihin on kiinnitettävä huomiota. Tilassa ollut kannettava tietokone oli lukittu kiinteästi yhteen pisteeseen huolimatta tilassa olleesta langattomasta verkosta. Tämä pakotti kokouksen puheenjohtajan pysymään yhdellä paikalla koko kokouksen ajan, mikä hankaloitti sekä puheenjohtajan omaa aktiivisuutta että "Circuit – meeting" – konseptin toimintaa.

Tässä opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että toiminnallisen kokoustilan konsepti on lupaava menetelmä sekä työaikaisen liikunnan ja aktiivisuuden että myös innovatiivisuuden ja tuottavuuden lisäämiseksi. Toiminnallisen kokoustilan voi toteuttaa varustelunsa osalta hyvin pienellä budjetilla, mutta neliöitä per henkilö on varattava noin kaksinkertaisesti verrattuna perinteiseen neuvottelutilaan. Tilan sisustukseen kannattaa kiinnittää huomiota, sillä on suora vaikutus sekä tilan toimivuuteen ja siisteyteen että käyttäjien viihtyvyyteen ja mielialaan.

Toiminnallisen kokoustilan konsepti kannattaa toteuttaa pienemmässä ja homogeenisemmassa ryhmässä kuin tässä tutkimuksessa mukana ollut ryhmä oli. Käyttäjien sitouttaminen ja motivoiminen tilan käyttöön ja periaatteisiin on tärkeää tilan toiminnan ja ylläpidon kannalta. Toimiakseen optimaalisesti tilan ”Circuit meeting” – konseptia on kehitettävä edelleen. Tavoitteiden saavuttamisen kannalta on olennaista, että tila tarjoaa mahdollisuuden asentojen monipuoliseen vaihteluun. Lisäksi tietoteknisillä ratkaisuilla on tuettava paremmin liikkumista ja asentojen vaihtoa (langaton verkko ja liikuteltavat läppärit tai tabletit).

## 6.2 Oppimisprosessi

Kuten kappaleessa 4 jo aiemmin sivuttiin, tämä opinnäytetyö olisi ollut mahdollista toteuttaa myös pelkkänä perusteellisena kirjallisuustutkimuksena siitä, millaisia tuloksia aktiivisten työpisteiden vaikutuksesta innovatiivisuuteen ja tuottavuuden kasvuun on saatu. Savonia Ammattikorkeakoulu tarjosi kuitenkin vastustamattoman tilaisuuden ennakkoluulottomasti kokeilla uutta kokouskonseptia ja sen vaikutuksia käyttäjiinsä. Kysymyksessä oli pioneerityö, sillä aiempia tutkimuksia tai kirjallisuutta ei vastaavasta fyysistä aktiivisuutta lisäävästä kokoustilasta löytynyt. Työn aihealueeseen kiinni pääseminen edellytti sekä teoriapohjan luomista että kokoustilan ja kokouskonseptin käytännön toteuttamista ns. nollasta. Teoriapohjan muodostaminen oli haasteellista. Teoria piti koota eri näkökulmia käyttämällä. Osa teoriasta (tuottavuus ja innovatiivisuus käsitteinä) oli yleistä ja tunnettua bisneskirjallisuutta, mutta aktiivisten työpisteiden tutkimustulokset olivat puolestaan hyvin tuoreita (uudempiä kuin v. 2010) tutkimusraportteja eri puolilta maailmaa. Tutkimukset keskittyivät pääasiassa terveysvaikutuksiin, mutta niistä oli myös löydettävissä tutkimuksia, jotka keskittyivät työpisteiden tuottavuusvaikutuksiin. Sujuvan teoriakokonaisuuden aikaansaaminen ja aiheen rajaaminen olivat haastavia ja vaikutukset ovat edelleen näkyvissä tämän työn teoriaosuudessa. Toisaalta erityisesti tuoreet tutkimusraportit tarjosivat kiinnostavan katsauksen tämän hetken tutkimusaiheista ja myös osoittivat sen, että tämän opinnäytetyön aihealue on hyvinkin keskeinen tämän päivän tutkimusmaailmassa.

Tätä opinnäytetyötä edelsi myös toiminnallisen kokoustilan ja kokouskonseptin suunnittelu ja toteuttaminen. Se oli vaativa urakka, joka edellytti tiedon hankintaa ja monialaista yhteistyötä – myös oman osaamisalueen ulkopuolella. Niinpä osaaminen ja projektinhallintataidot kehittyivät tämän hankkeen myötä. Tilan toteutus sekä ylläpito ja havainnointi kokeilujakson aikana antoivat myös paljon lisää tietoa ja kyselytutkimusta laajentavan näkökulman, joka oli oivallinen lisä tutkimustulosten tulkintaa ja kehitysehdotuksia ajatellen.

Vaikka pelkkä teoreettinen kirjallisuustutkimus olisi mahdollistanut syvemmän ja yksityiskohtaisemman tarkastelun aihealueesta, tässä työssä käytetyt lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät tarjosivat kuitenkin oivallisen mahdollisuuden oppia ja kehittyä monilla eri työelämätaitojen tasoilla. Tämän työn mukanaan tuoma osaaminen on laaja-alaista ja oman osaamisalueen rajat ylittävää ja tämä työ on tarjonnut lähtökohtia jopa innovaatioille.

## 7 YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin toiminnallisen kokoustilän vaikutuksia innovatiivisuuden ja tuottavuuden kasvuun. Teorian perusteella pääteltiin, että tilan käyttö voisi tehostaa kokouksen kulkua, parantaa vuorovaikutusta, lisätä käyttäjien virkeyttä ja energisyyttä ja vähentää paikallaan olon aiheuttamaa epämukavuutta. Näillä asioilla on suora vaikutus innovatiivisuuden ja tuottavuuden lisääntymiseen.

Käytännön tutkimusosuus toteutettiin Savonia Ammattikorkeakouluun varustellussa toiminnallisessa kokoustilassa, jossa perinteiset neuvottelupöytä ja – tuolit oli korvattu kuntoilu- ja aktivointivälinein varustelluilla seisoma- ja istumapisteillä. Neljä Savonian tiimiä osallistui tutkimukseen kokoustamalla tilassa 14 viikon aikana. Tilan käyttäjät vastasivat kahteen kyselyyn, joissa heidän tuntemuksiaan tilan käytöstä tiedusteltiin.

Saadut tulokset osoittivat, että tila lisäsi selkeästi virkeyttä ja energisyyttä ja paransi vuorovaikutusta epävirallisen ilmapiirin myötä. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että ns. toiminnallisen kokoustilän – konseptia käyttämällä on mahdollista lisätä sekä suoria terveysvaikutuksia että edellytyksiä innovatiivisuuden ja tuottavuuden kasvattamiseksi. Kokouksen tehostumisesta saatiin hieman ristiriitaisia tuloksia johtuen kokeilujakson lyhydestä ja vaikutukset epämukavuuden vähenemiseen jäivät toteamatta lähinnä keskeneräisen kokouskonseptin vuoksi. Kuitenkin tämä työ osoittaa, että toiminnallinen kokoustila ja kokouskonsepti ovat kehittämisen arvoisia asioita tuottavuusmielessä ja oiva tapa lisätä työaikaista fyysistä aktiivisuutta.

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

ALDERMAN, Brandon L., OLSON, Ryan L., MATTINA, Diana M. 2014. Cognitive Function During Low-Intensity Walking: A Test of the Treadmill Workstation. *Journal of Physical Activity and Health*, 2014, 11, p. 752-758. <http://dx.doi.org/10.1123/jpah.2012-0097>

AURA, Ossi 2015, Ossi Auran blogi: Selkeyttä työhyvinvoinnin sekamelskaan. [2015-11-28]. <http://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/selkeytta-tyohyvinvoinnin-sekamelskaan> [haettu 2016-01-18].

BEN-NER, Avner, PAULSON, Darla Flint, KOEPP Gabriel, LEVINE James, 2012. The Effects of Walking while Working on Productivity and Health: A Field Experiment. *PLOS ONE*, [www.plosone.org](http://www.plosone.org). 11 February 2014, Volume 9, Issue 2, e88620

BLOM, Raimo, HAUTANIEMI, Ari (toim.) 2009. Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy. Hakapaino.

BLUEDORN, Allen C.; TURBAN, Daniel B.; LOVE, Mary Sue 1999. The effects of stand-up and sit-down meeting formats on meeting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, Vol 84(2), Apr 1999, s. 277-285.

BRAX, Saara A., 2007. Palvelut ja tuottavuus. Teknologia katsaus 204/2007. Tekes. Helsinki 2007.

BRITTEN, L, SHIRE, K., COATS, R.O., ASTILL, S.L., 2016. The effect of standing desks on manual control in children and young adults. *Gait & Posture*, 48, 2016, p. 42–46.

CAO, C., LIU, Y., ZHU, W., MA, J. 2015. Effect of Active Workstation on Energy Expenditure and Job Performance: A Systematic Review and Meta-analysis. *Journal of Physical Activity & Health*, Nov 2015.

CHAU, Josephine Y., SUKALA, William, FEDEL, Karla, DO, Anna, ENGELENA, Lina, KINGHAMD, Megan, SAINSBURY, Amanda, BAUMAN, Adrian, 2016. More standing and just as productive: Effects of a sit-stand desk intervention on call center workers' sitting, standing, and productivity at work in the Opt to Stand pilot study. *Preventive Medicine Reports*, 3, 2016, P. 68–74.

COMMISSARIS, Dianne. A.C.M., KÖNEMANN, Reinier, HIEMSTRA VAN MASTRIGT, Suzanne, BURFORD, Eva-Maria, BOTTER, Juliane, DOUWES, Marjolein, ELLEGAST Rolf P. 2014. Effects of a standing and three dynamic workstations on computer task performance and cognitive function tests. *Applied Ergonomics*, 45, 2014, p. 1570-1578

- DAINOFF, M.J., 2002. The Effects of Ergonomic Worktools on Productivity in Today's Automated Workstation Design. Center for Ergonomic Research, Miami University, Oxford, Ohio, USA
- EBARA, T., KUBO, T., INOUE, T., MURASAKI, G., TAKEYAMA, H., SATO, T., SUZUMURA, H., NIWA, S., TAKANISHI, T., TACHI, N., ITANI, T. 2008. Effects of adjustable sitestand VDT workstations on workers' musculoskeletal discomfort, alertness and performance. *Industrial Health*, 46, p. 497-505.
- ELMER, Steven J., MARTIN, James C. 2014. A cycling workstation to facilitate physical activity in office settings. *Applied Ergonomics* 45 (2014) 1240-1246
- GROVES, Kursty 2010. *I wished I Worked There! A look inside the most creative spaces in business.* UK: John Wiley & Sons Ltd. Printed in Italy by Printer Trento Srl
- HASEGAWA, T., INOUE, K., TSUTSUE, O., KUMASHIRO, M., 2001. Effects of a sit-stand schedule on a light repetitive task. *International Journal of Industrial Ergonomics*, Vol 28, Issues 3-4, Pages 219-224.
- HEDGE, A., RAY, E.J., 2004. Effects of an electronic height-adjustable worksurface on self-assessed musculoskeletal discomfort and productivity among computer workers. In: *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 48<sup>th</sup> Annual Meeting*, p. 1091-1095.
- HIETANEN, Päivi 2011. *Kestävä työympäristö ja hiilijalanjälki.* Tekes, Käyttäjälähtöiset tilat. Uusia ajatuksia tilojen suunnitteluun. Tekes julkaisu 12/2011. Helsinki.  
[https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/kayttajalahtoiset\\_tilat.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/kayttajalahtoiset_tilat.pdf) [haettu 15.01.2016]
- HINCSON, Erica A., AMINIAN, Saeideh, IKEDA, Erika, STEWART, Tom, OLIVER, Melody, DUNCAN, Scott, SCHOFIELD, Grant, 2013. Acceptability of standing workstations in elementary schools: A pilot study. *Preventive Medicine* 56 (2013) 82–85
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula, 2013. *Tutki ja kirjoita.* 18. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- HUSSI, Tomi 2015. Tomi Hussin blogi: Käyttökate – HR:n paras kaveri [2015-10-30]  
[http://www.etera.fi/muutpalvelut/ uutishuone#/blog\\_posts/tomi-hussin-blogi-kaeyttoekate-hr-n-paras-kaveri-40082](http://www.etera.fi/muutpalvelut/ uutishuone#/blog_posts/tomi-hussin-blogi-kaeyttoekate-hr-n-paras-kaveri-40082). [haettu 2016-01-18].
- HÄKKINEN, Tiina, 2014. *Kokous ryhmän työrukkasena.* Keskiössä kokoustyöskentely eräässä ammatikorkeakoulussa. Opinnäytetyö YAMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, matkailu-, ravitsemis- ja talousala.
- JOHN, Dinesh, BASSET, David, THOMPSON, Dixie, FAIRBROTHER, Jeffrey, BALDWIN Debora, 2009.

Effect of Using a Treadmill Workstation on Performance of Simulated Office Work Tasks. *Journal of Physical Activity and Health*, 2009, 6, p. 617-624.

JUUTI, Pauli 2012. Menestystarinoita. Tutkimus kestävään tuottavuuteen yltäneistä organisaatioista. Johtamistaidon Opisto ja Palje-ryhmä. Hansaprint Oy.

KANANEN, Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja 101. Tampereen Yliopistopaino Oy.

KARAKOLIS, Thomas, CALLAGHAN, Jack, 2014 The impact of sitestand office workstations on worker discomfort and productivity: A review. *Applied Ergonomics*, 45, 2014, 799-806.

KESTI, Marko 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy. Kariston Kirjapaino Oy

KESTI, Marko 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita Publishing Oy. Edita Prima Oy

KNIGHT, Andrew P., BAER, Markus 2014. Get Up, Stand Up: The Effects of a Non-Sedentary Workspace on Information Elaboration and Group Performance. *Social Psychological and Personality Science* November 2014, 5, s. 910-917.

KOEPP, Gabriel A., MANOHAR, Chinmay U., MCCRADY-SPIZER, Shelly K., BEN-NER, Avner, HAMANN, Darla J., RUNGE, Carlisle F., LEVINE, James A. 2013. Treadmill Desks: A 1-Year Prospective Trial. *Obesity* (2013) 21, 705-711.

KOREN K., PISOT, R., SIMUNIC, B. 2016. Active workstation allows office workers to work efficiently while sitting and exercising moderately. *Applied Ergonomics*, 54, 2016, p. 83-89.

LABONTE-LEMOYNE, Élise, SANTNAHAM, Radhika, LEGER, Pierre-Majorique, COURTEMANCHE, François, FREDETTE, Marc, SENEAL, Sylvain, 2015. The delayed effect of treadmill desk usage on recall and attention. *Computers in Human Behavior*, 46, 2015), p. 1-5.

LARSON M. J., LECHEMINANT J. D., CARBINE K., HILL K. R., CHRISTENSON E., MASTERSON T. and LECHEMINANT R. 2015. Slow walking on a treadmill desk does not negatively affect executive abilities: an examination of cognitive control, conflict adaptation, response inhibition, and post-error slowing. *Frontiers in Psychology* 6:723. Published online: 27 May 2015

LAUKKANEN, Virpi 2015-12-15. Vastuuopettaja liiketalous YAMK. [Haastattelu.] Kuopio: Savonia Ammattikorkeakoulu.



LYNCH-CARIS, Terri ja KD, Majeske, 2014. The Effect of Task Complexity on Productivity with Seated, Standing and Walking Computer Workstations. Research article, J. Ergonomics, 2014, 4:3  
<http://dx.doi.org/10.4172/2165-7556.1000135>

LYTLE, Tracey L., WENOS, David L., RITTENHOUSE, Melissa A., TODD, Kent, HAMDAN, Hasan N. 2011. The Effects of the Walking Workstation on Work Productivity and Selected Physiological Variables. James Madison University, Harrisonburg, VA.  
<http://sites.jmu.edu/dieteticsresearch/files/2011/04/Lytle-et-al-Poster-2011.pdf>

MARANGONI A.H. 2010. Effects of intermittent stryhmhing exercises at work on musculoskeletal pain associated with the use of a personal computer and the influence of media on outcomes. Work 36/2010, p. 27-37.

MACEWEN, B.T, MACDONALD, D.J., BURR, J.F. 2014. A systematic review of standing and treadmill desks in the workplace. Preventive Medicine 70 (2015) 50-58. Published online 28 November 2014.  
[https://www.researchgate.net/profile/Jamie\\_Burr/publication/269168004\\_A\\_systematic\\_review\\_of\\_standing\\_and\\_treadmill\\_desks\\_in\\_the\\_workplace/links/5483737d0cf25dbd59eb0e3a.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jamie_Burr/publication/269168004_A_systematic_review_of_standing_and_treadmill_desks_in_the_workplace/links/5483737d0cf25dbd59eb0e3a.pdf) [viitattu 31.01.2016]

MCCRADY, S.K., LEVINE, J.A., 2009. Sedentariness at work: how much do we really sit? Obesity, 17, p. 2103-2105.

OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu, RITALAHTI, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan.3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy

ORAVA, Janne, 2015. Kansallinen kokousbarometri. Yhteenvetoraportti 2015. SuomalaisenTyön Liitto, HAAGA-HELIA Ammattikorkeakoulu, Oy Vallila Interior Ab, Canon Oy, Re:meet Oy ja 925 Design Oy. [http://suomalainentyo.fi/wp-content/uploads/2015/05/KKB2015\\_raportti\\_2503.pdf](http://suomalainentyo.fi/wp-content/uploads/2015/05/KKB2015_raportti_2503.pdf) [haettu 11-09-2016]

PESOLA, Arto 2013. Luomuliikunnan vallankumous. Sohvan pohjalta taisteluvoittoon. 2. painos. Fitra Oy. Saarijärven Offset Oy.

PESOLA, Arto 2015. Luomuliikunnan työkirja. Istu vähemmän ja ole aktiivinen arjessa. Fitra Oy. Saarijärven Offset Oy.

PRONK, Nicholas 2015. Design Recommendations for Active Workplaces. Ergonomics in design. July 2015. s. 36-40.  
[https://www.researchgate.net/profile/Nicolaas\\_Pronk/publication/281998024\\_Design\\_Recommendations\\_for\\_Active\\_Workplaces/links/560dcbdb08ae6cf6815419b1.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Nicolaas_Pronk/publication/281998024_Design_Recommendations_for_Active_Workplaces/links/560dcbdb08ae6cf6815419b1.pdf) [viitattu 31.01.2016]

RAJENDRA, Paul 1995. Effects of Office Layout and Sit-Stand Adjustable Furniture: A Field Study  
 Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting October 1995, 39, s.  
 422-426.

RANTANEN, Hannu, 2005. Tuottavuus suorituskyvyn analysoinnin kentässä. Työpapereita /  
 Lappeenrannan teknillinen yliopisto, LIITU-Liiketoiminnan tutkimusyksikkö, 3.  
[https://noppa.lut.fi/noppa/opintojakso/cs31a0550/materiaali/raportti\\_3\\_2005.pdf](https://noppa.lut.fi/noppa/opintojakso/cs31a0550/materiaali/raportti_3_2005.pdf)

ROBERTSON, Ivan and COOPER, Cary 2011. Well-Being. Productivity and Happiness at Work.  
 Hampshire: Palgrave Macmillan. Printed in Great Britain.

SAARI, Mira 2015-12-16. Projektisihteeri. [Sähköpostihaastattelu]. Kuopio: Savonia  
 Ammattikorkeakoulu.

SLITER, M., YUAN, Z. 2014. Workout at Work: Laboratory Test of Psychological and Performance  
 Outcomes of Active Workstations. Journal of Occupational Health Psychology. Published online 27  
 October 2014. <http://dx.doi.org/10.1037/a003817> [viitattu 31.01.2016]

STM 2015. Istu vähemmän – voi paremmin! Kansalliset suositukset istumisen vähentämiseen. Sosi-  
 aali- ja terveystieteiden esitteitä 2015

Suomen Latu Ry 2014. Tuoliton toimisto –koulutus.  
<https://www.suomenlatu.fi/uutiset/ulkoile/2014/tuoliton-toimisto.html>. [noudettu 31-07-2016]

SUTINEN, Päivi, 2015. Liikunnastako lisää työhyvinvointia? Savonia ammattikorkeakoulun terveys-  
 alan henkilökunnalle suunnattu liikuntainterventio ja sen vaikutukset koettuun työhyvinvointiin.  
 Opinnäytetyö YAMK. Savonia Ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtami-  
 sen koulutusohjelma

Teknologian kehittämiskeskus 2015. Liideri –Liiketoimintaa, tuottavuutta ja työniloa 2012-2018 –  
 ohjelma  
 ([https://extranet.tekes.fi/ibi\\_apps/WFServlet?IBIF\\_webapp=/ibi\\_apps&IBIC\\_server=EDASERVE&IBIWF\\_msgviewer=OFF&IBIF\\_ex=O\\_PROJEKTI\\_RAP1&CLICKED\\_ON=&YPROJEKTI=11486224&YTARKASTELU=Z&YKIELI=S&YHANKETYYPPI=11&IBIAPP\\_app=opendata&YMUOTO=HTML](https://extranet.tekes.fi/ibi_apps/WFServlet?IBIF_webapp=/ibi_apps&IBIC_server=EDASERVE&IBIWF_msgviewer=OFF&IBIF_ex=O_PROJEKTI_RAP1&CLICKED_ON=&YPROJEKTI=11486224&YTARKASTELU=Z&YKIELI=S&YHANKETYYPPI=11&IBIAPP_app=opendata&YMUOTO=HTML))

THOMPSON, Warren G., LEVINE, James A. 2011. The Productivity of transcriptionist using a tread-  
 mill desk. Work, Vol 40, no 4, p. .475-477

TIKKANEN, Anu, KOVANEN, Sini, HYNNINEN, Elina 2016. Toiminnallisen kokoustilan arviointi. Muu raportti. Savonia Ammattikorkeakoulu. Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala.

TORBEYNS, T., BAILEY, S., BOS, I., MEEUSEN, R. 2014. Active workstations to fight sedentary behaviour. Sports Medicine. September 2014, Volume 44, Issue 9, s. 1261-1273. Publishen online 20 May 2014.

TUDOR-LOCKE, C., SCHUNA JR, J. M., FRENHAM, L. J., PROENCA, M. 2013. Changing the way we work: elevating energy expenditure with workstation alternatives. International Journal of Obesity (2014) 38, 755–765. Published online 24 December 2013

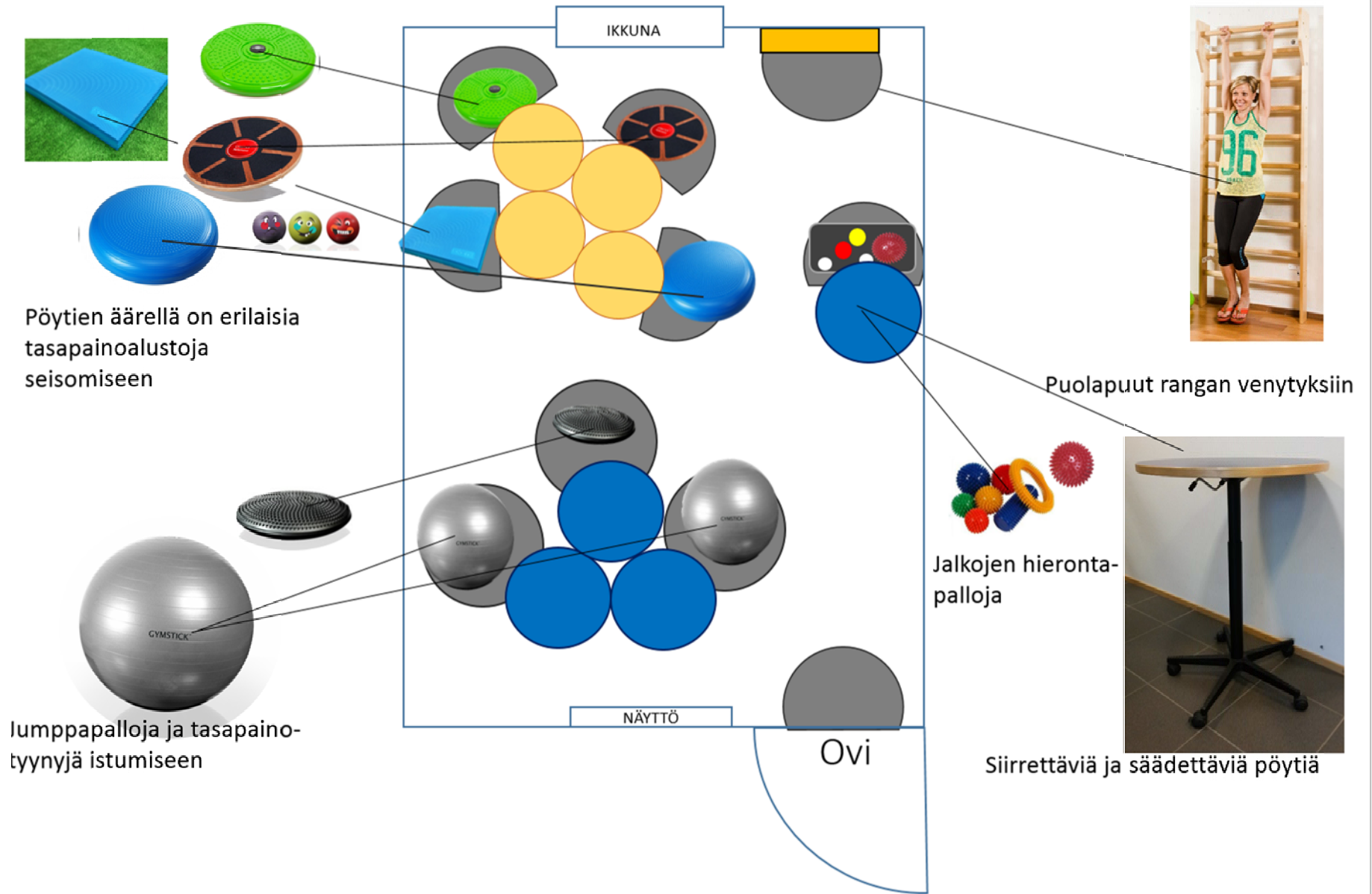
TUKIAINEN, Maaretta 2010. Luova tila. Tulevaisuuden työpaikka. Rakennustieto Oy. Viro: Kolofon Baltic OÜ

WESTLAND, J. Christopher 2008. Global Innovation Management. A Strategic Approach. New York: Palgrave Macmillan. Printed in China.

VILKKA, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Valo Ry 2016. Aktiivinen arki –työpaja. <http://www.sport.fi/tyoyhteisot/tyokalupakki/aktiivisempi-arki-tyopaja>. [noudettu 31-07-2016]

Valo Ry 2015. Henkilöstöliikuntabarometri 2015. <http://www.sport.fi/uutiset/uutinen/henkilostoliikuntabarometri-2015-tukeminen-monipuolistuu-keinovalikoimassa-uusimpana-tyoaikaisen-liikkeen-lisaaminen> [viitattu 07.10.2015]





## Kysely toiminnallisen kokoustilan B3015 käyttökokemuksista

Microkadun neuvottelu- ja ryhmätyötilaan B3015 on toteutettu toiminnallinen kokoustila, jossa kokouksen aikana voi tehdä muutakin kuin vain istua paikoillaan.

Tila sisältää 3 istumapaikkaa ja 6 seisomapaikkaa. Paikat on varustettu välinein, jotka aktivoivat istujaa/seisojaa fyysisesti (jumppapalloja, erilaisia tasapainolautoja, puolapuut ja jalkapohjien hierontapallot). Tila on tarkoitettu käytettäväksi ns. ”Circuit-meeting” – periaatteella eli paikkoja vaihdetaan kokouksen kuluessa maksimaalisen hyödyn saavuttamiseksi. Tilassa ei tule hiki, eivätkä paikat ole fyysisesti liian vaikeita vaikuttaakseen kokouksen kulkuun.

Tilan pääasiallinen tarkoitus on aktivoida osallistujia fyysisesti, sillä istumisella on kaikenlaisia haittavaikutuksia. Tässä kyselyssä selvitetään kuitenkin liiketaloudellisesta näkökulmasta, onko toiminnallisen kokoustilan käytöllä vaikutusta työryhmien tuottavuuteen ja innovatiivisuuteen. Kyselyssä verrataan toiminnallisen kokoustilan käyttäjien tuntemuksia suhteessa tavallisen kokoustilan käyttöön.

Vastatessasi kysymyksiin 1-4 vertaa siis tuntemuksiasi toiminnallisen kokoustilan vaikutuksista suhteessa tavalliseen kokoustilaan (neuvottelupöytä ja tuolit). Kyselyssä on kaikkiaan seitsemän kysymystä, joista kuuteen vastaaminen on pakollista.

Ennen kuin aloitat kyselyyn vastaamisen, kerro suhteesi Savonia Ammattikorkeakouluun. \*

Olen Savonian henkilökuntaa  Olen Savoniassa opiskelijana





Kolmannessa kysymyksessä tutkitaan tilan vaikutusta tunnelmaan ja ilmapiiriin.

3. Millä seuraavista termeistä kuvaisit tilan vaikutusta kokouksen tunnelmaan ja työryhmän ilmapiiriin (verrattuna tavalliseen kokoustilaan)?

Valitse viisi sopivinta.

\*

- Stressaava
- Ärsyyntynyt
- Riitaisa
- Epävirallinen
- Virkeä
- Tehokas
- Turhautunut
- Positiivinen
- Luova
- Aktiivinen
- Vapaamuotoinen
- Viihtyisä
- Kannustava
- Leikkisä ja humoristinen
- Pitkäväteinen



Neljännessä kysymyksessä tutkitaan tilan vaikutusta sinuun henkilökohtaisesti.

4. Kuinka toiminnallinen kokoustila vaikuttaa sinuun yksittäisenä työntekijänä verrattuna tavalliseen kokoustilaan (neuvottelupöytä ja tuolit)? \*

	Vähenee merkittävästi	Vähenee hiukan	Ei ole vaikutusta	Lisääntyy hiukan	Lisääntyy merkittävästi
Aktiivisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Epämuodollisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Energisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stressi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielekkyyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Väsymys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
”Out of the box” - ajattelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huomiokyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leikkisyys, huumori	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tyytyväisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rasittavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Epämukavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Viides kysymys paneutuu kokoustilakonseptin toimintaan ja kuudennessa kysymyksessä on tilaa kommentteille (kommentointi on vapaaehtoista).

5. Mitä olet mieltä toiminnallisen kokoustilan sisällöstä ja konseptin toimivuudesta? \*

	Ei	Kyllä	En osaa sanoa
Onko tilan käyttö helppoa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onko tilan muunneltavuus riittävä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimiiko "Circuit-meeting" -periaate?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onko tilassa riittävä tekniikka kokoustekniikka?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ovatko ohjeet riittävät?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onko asennon vaihtoja riittävästi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onko toimintojen skaalautuvuus riittävä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Kommentteja ja mielipiteitä toiminnallisesta kokoustilasta (vastaaminen vapaaehtoista)

---



---



---

## 7. Kuinka seuraavat termit kuvaavat sinun mielestäsi Savonia AMK:ta työpaikkana ja organisaationa? \*

	Kuvaa täysin	Kuvaa osittain	Ei kuvaa lainkaan	En osaa sanoa
<b>Johtaminen ja esimiestoiminta</b>				
Laadukas esimiestoiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Näkyvä ja selkeä johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyvykkäät ja innostuneet esimiehet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimiva viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimiva palautteen anto ja vastaanottaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Prosessit ja työtehtävät</b>				
Kiireetön ja stressitön työympäristö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimiva resurssien mitoitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tehokkaat prosessit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävien selkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn sujuvuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn hyvä laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tehokas työajan käyttö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>Organisaatio- ja toimintakulttuuri</b>				
Epävirallinen organisoituminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matala hierarkia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteinen toimintakulttuuri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoimuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaskeskeisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihmiskeskeisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisöllisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimiva sosiaalinen ympäristö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Oppiminen ja kehittäminen</b>				
Työympäristön kehittäminen on jatkuvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työelämäinnovaatiota syntyy ja edistetään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksilön ja ryhmien osaamista ja koulutusta edistetään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksilön ja ryhmien kehittyminen on jatkuvaa ja siihen suhtaudutaan positiivisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstö osallistuu kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ympäristö on oppimista stimuloiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamista jaetaan avoimesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

0% valmiina

			[h]						
Vko/2016	Pvm.	Huom!	HOPS /opinnäytetyö /tentti	Oppilaat	Kokoukset ja palaverit	Kyselyyn liittyvät kokoukset	Muut	Huolto	Yht.
6	8-12.2.2016		13,25	12		2	4	1	32,25
7	15.-19.2.2016		9	9,75	3	1,75	8		31,5
8	22.-26.2.2016	Muussa käytössä	8,75	7,75	11,5	3,25		0,5	31,75
10	7.-11.3.2016	Talviloma	6	1,5					7,5
11	14.-18.03.2016		11,25	15,5	2	2			30,75
12	21.-25.3.2016	Pääsiäinen	10,25	15	4	2,75		0,5	32,5
13	28.3.-1.4.2016	Pääsiäinen	8,5		9,75	2			20,25
14	4.-8.4.2016		9,5	11,5	10,25	1,75	1	0,5	34,5
15	11.-15.4.2016		16,75	10		5		1	32,75
16	18.-22.4.2016		4	10,5	7	1,75	9	0,5	32,75
17	25.-29.4.2016		4	28,5			4,75		37,25
18	2.-6.5.2016		4	23					27
19	9.-13.5.2016			24	2			1,5	27,5

## Kysymys 1. Kuinka toiminnallinen kokoustila vaikuttaa kokouksen kulkuun ja ajankäyttöön, verrattuna tavalliseen kokoustilaan (neuvottelupöytä ja tuolit)?

## Vastausten kappalemäärät

	Vähenee merkittävästi				Vähenee hiukan				Ei ole vaikutusta				Lisääntyy hiukan				Lisääntyy merkittävästi				En osaa sanoa				Keskiarvo	Keskiarvo	Keskiarvo	Keskiarvo	Keskiarvo
	HK1	OP1	HK2	OP2	HK1	OP1	HK2	OP2	HK1	OP1	HK2	OP2	HK1	OP1	HK2	OP2	HK1	OP1	HK2	OP2	HK1	OP1	HK2	OP2		HK1	OP1	HK2	OP2
<b>Kokouksen kokonaiskesto</b>	1	0	1	0	1	2	4	1	10	0	10	4	0	7	0	8	0	1	0	0	1	2	2	0	3,10	2,75	3,70	2,60	3,54
<b>Asioiden käsittelyaika</b>	0	0	1	0	3	1	4	1	7	2	10	2	2	8	0	9	0	1	0	1	1	0	2	0	3,23	2,92	3,75	2,60	3,77
<b>Kokouksen pitkäväteisyys</b>	3	4	6	6	8	6	9	4	2	1	2	1	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1,87	1,92	1,92	1,76	1,92
<b>Kokouksen tehottomuus</b>	0	0	1	0	3	2	6	3	7	3	8	3	2	6	2	6	0	0	0	0	1	1	0	1	3,00	2,92	3,36	2,65	3,25

## 2. Kuinka toiminnallinen kokoustila vaikuttaa vuorovaikutukseen ja kohtaamiseen työryhmässä verrattuna tavalliseen kokoustilaan (neuvottelupöytä ja tuolit)?

## Vastausten kappalemäärät

	Vähenee merkittävästi				Vähenee hiukan				Ei ole vaikutusta				Lisääntyy hiukan				Lisääntyy merkittävästi				En osaa sanoa				Keskiarvo	Keskiarvo	Keskiarvo	Keskiarvo	Keskiarvo
	HK1	OP1	HK2	OP2	HK1	OP1	HK2	OP2	HK1	OP1	HK2	OP2	HK1	OP1	HK2	OP2	HK1	OP1	HK2	OP2	HK1	OP1	HK2	OP2	Kaikki	HK1	OP1	HK2	OP2
<b>Kyky ajatella asioista uudella tavalla</b>	0	0	0	0	1	0	2	0	3	3	6	8	6	7	8	3	0	0	0	0	3	2	1	2	3,45	3,50	3,70	3,38	3,27
<b>Kannustava ja arvostava suhtautuminen muihin</b>	0	0	0	0	0	0	1	0	7	6	7	7	5	5	5	3	0	0	0	0	1	1	4	3	3,37	3,42	3,45	3,31	3,30
<b>Ideoiden "heittelyn" helppous</b>	0	0	0	0	0	1	2	0	2	1	2	3	9	8	8	7	1	1	5	3	1	1	0	0	3,92	3,92	3,82	3,94	4,00
<b>Rohkeus epävirallisempaan käyttäytymiseen</b>	0	0	0	0	0	0	1	0	1	4	1	0	10	2	7	7	2	6	7	6	0	0	1	0	4,24	4,08	4,17	4,25	4,46
<b>Hiljaisempien rohkeus olla äänessä</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	4	5	8	3	5	1	6	6	0	0	0	0	4	6	3	4	3,47	3,56	3,17	3,43	3,67
<b>Eriävän mielipiteen esittämisen helppous</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	8	6	10	7	3	4	4	2	0	0	1	0	2	2	2	4	3,33	3,27	3,40	3,40	3,22
<b>Työryhmän joustavuus</b>	0	0	0	0	0	0	2	0	3	2	7	7	8	7	5	3	1	0	2	1	1	3	1	2	3,60	3,83	3,78	3,44	3,45
<b>Avoin vuorovaikutus</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	4	5	3	3	7	5	10	7	2	0	3	2	0	2	1	1	3,84	3,85	3,50	4,00	3,92
<b>Kyky käsitellä vaikeita asioita</b>	1	0	0	0	0	4	3	3	5	3	10	6	4	2	3	2	0	0	0	0	3	3	1	2	2,98	3,20	2,78	3,00	2,91

3. Millä seuraavista termeistä kuvaisit tilan vaikutusta kokouksen tunnelmaan ja työryhmän ilmapiiriin (verrattuna tavalliseen kokoustilaan)? Valitse viisi sopivinta.

Vastausten kappalemäärät

	HK1	HK2	OP1	OP2	Summa
Vapaamuotoinen	8	15	12	13	48
Epävirallinen	11	13	9	10	43
Leikkisä ja humoristinen	8	11	8	10	37
Aktiivinen	11	10	10	9	40
Virkeä	10	10	7	8	35
Positiivinen	7	7	4	1	19
Kannustava	2	6	1	2	11
Viihtyisä	4	5	5	3	17
Luova	2	4	3	5	14
Stressaava	0	2	1	1	4
Pitkäväteinen	1	1	1	0	3
Turhautunut	1	1	1	3	6
Tehokas	1	0	1	1	3
Riitaisa	0	0	0	0	0
Ärsyyntynyt	0	0	0	2	2

## 4. Kuinka toiminnallinen kokoustila vaikuttaa sinuun yksittäisenä työntekijänä verrattuna tavalliseen kokoustilaan (neuvottelupöytä ja tuolit)? \*

## Vastausten kappalemäärät

	Vähenee merkittävästi				Vähenee hiukan				Ei ole vaikutusta				Lisääntyy hiukan				Lisääntyy merkittävästi				Keskiarvo	Keskiarvo	Keskiarvo	Keskiarvo	Keskiarvo
	HK1	OP1	HK2	OP2	HK1	OP1	HK2	OP2	HK1	OP1	HK2	OP2	HK1	OP1	HK2	OP2	HK1	OP1	HK2	OP2		HK1	OP1	HK2	OP2
<b>Virkeys</b>	0	0	0	0	0	1	0	0	4	0	4	2	8	10	11	11	1	1	2	0	3,85	3,77	3,92	3,88	3,85
<b>Huomiokyky</b>	0	2	0	1	5	6	4	8	6	3	8	2	2	1	4	2	0	0	1	0	2,67	2,77	2,25	3,12	2,38
<b>Tyytyväisyys</b>	0	0	0	0	1	1	3	1	7	6	6	8	4	4	8	4	1	1	0	0	3,33	3,38	3,42	3,29	3,23
<b>Aktiivisuus</b>	0	0	0	0	1	2	0	0	5	1	8	4	6	9	7	8	1	0	2	1	3,64	3,54	3,58	3,65	3,77
<b>Energisyys</b>	0	0	0	0	1	1	0	1	3	1	6	0	7	9	8	11	2	1	3	1	3,84	3,77	3,83	3,82	3,92
<b>Epämuodollisuus</b>	1	0	0	0	0	1	1	0	2	1	1	2	8	10	13	10	2	0	2	1	3,85	3,77	3,75	3,94	3,92
<b>Joustavuus</b>	0	0	0	0	0	0	1	0	6	9	11	9	7	3	5	4	0	0	0	0	3,33	3,54	3,25	3,24	3,31
<b>Leikkisyys, huumori</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	4	3	10	9	13	8	0	1	0	2	3,84	3,77	3,92	3,76	3,92
<b>Mielekkyyys</b>	0	0	0	0	1	2	3	1	5	4	8	6	7	5	4	6	0	1	2	0	3,38	3,46	3,42	3,29	3,38
<b>"Out of the box" -ajattelu</b>	0	0	0	0	0	0	1	0	8	9	9	10	5	3	7	3	0	0	0	0	3,31	3,38	3,25	3,35	3,23
<b>Stressi</b>	1	0	0	2	6	7	8	2	6	5	9	7	0	0	0	2	0	0	0	0	2,51	2,38	2,42	2,53	2,69
<b>Epämukavuus</b>	0	0	0	0	5	5	8	9	5	6	6	3	3	1	3	1	0	0	0	0	2,65	2,85	2,67	2,71	2,38
<b>Rasittavuus</b>	0	0	0	1	5	3	9	2	8	8	5	8	0	1	3	2	0	0	0	0	2,73	2,62	2,83	2,65	2,85
<b>Väsymys</b>	1	1	1	2	9	8	9	7	3	3	5	4	0	0	2	0	0	0	0	0	2,25	2,15	2,17	2,47	2,15



## 5. Mitä olet mieltä toiminnallisen kokoustilan sisällöstä ja konseptin toimivuudesta?

## Vastausten kappalemäärät

	EI		Kyllä				En osaa sanoa				Keskiarvo						
	HK1	OP1	HK2	OP2	HK1	OP1	HK2	OP2	HK1	OP1	HK2	OP2	Kaikki	HK1	OP1	HK2	OP2
<b>Onko asennon vaihtoja riittävästi?</b>	4	0	7	0	7	10	9	10	2	2	1	3	1,77	1,64	2,00	1,56	2,00
<b>Onko toimintojen skaalautuvuus riittävä?</b>	4	0	6	1	3	5	4	7	6	7	7	5	1,63	1,43	2,00	1,40	1,88
<b>Onko tilan muunneltavuus riittävä?</b>	4	3	11	3	7	4	4	7	2	5	2	3	1,51	1,64	1,57	1,27	1,70
<b>Onko tilassa riittävä tekniikka kokoustekniikka?</b>	3	3	4	1	8	6	12	12	2	3	1	0	1,78	1,73	1,67	1,75	1,92
<b>Onko tilan käyttö helppoa?</b>	2	3	2	2	11	7	15	11	0	2	0	0	1,83	1,85	1,70	1,88	1,85
<b>Ovatko ohjeet riittävät?</b>	1	1	3	0	12	11	14	13	0	0	0	0	1,91	1,92	1,92	1,82	2,00
<b>Toimiiko "Circuit-meeting" -periaate?</b>	5	3	13	2	6	2	1	3	2	7	3	8	1,34	1,55	1,40	1,07	1,60

## 7. Kuinka seuraavat termit kuvaavat sinun mielestäsi Savonia AMK:ta työpaikkana ja organisaationa? (Annettujen vastausten lukumäärä)

	Kuvaa täysin		Kuvaa osittain		Ei kuvaa lainkaan		En osaa sanoa		Keskiarvo	Keskiarvo	Keskiarvo	
	HK	OP	HK	OP	HK	OP	HK	OP	kaikki	HK	OP	
<b>JOHTAMINEN JA ESIMIESTOIMINTA</b>												
Laadukas esimiestoiminta	1	2	11	4	1	0	0	6	2,11	2,00	2,33	
Näkyvä ja selkeä johtaminen	0	0	11	5	2	0	0	7	1,89	1,85	2,00	
Kyvykkäät ja innostuneet esimiehet	1	1	12	4	0	0	0	7	2,11	2,08	2,20	
Toimiva viestintä	0	1	12	6	1	2	0	3	1,91	1,92	1,89	
Toimiva palautteen anto ja vastaanottaminen	0	0	10	7	3	1	0	4	1,81	1,77	1,88	
Kannustavuus	2	3	11	4	0	0	0	5	2,25	2,15	2,43	
<b>Prosessit ja työtehtävät</b>												
Kiireetön ja stressitön työympäristö	0	3	3	6	10	0	0	4	1,68	1,23	2,33	
Toimiva resurssien mitoitus	0	0	6	3	7	3	0	6	1,47	1,46	1,50	
Tehokkaat prosessit	0	0	10	4	3	2	0	6	1,74	1,77	1,67	
Työtehtävien selkeys	1	1	9	7	3	0	0	4	1,95	1,85	2,13	
Työn sujuvuus	1	1	11	8	1	0	0	3	2,05	2,00	2,11	
Työn hyvä laatu	1	1	12	7	0	0	0	4	2,10	2,08	2,13	
Tehokas työajan käyttö	1	0	9	6	3	1	0	5	1,85	1,85	1,86	
<b>Organisaatio- ja toimintakulttuuri</b>												
Epävirallinen organisoituminen	0	0	12	4	1	0	0	8	1,94	1,92	2,00	
Matala hierarkia	1	4	11	1	1	0	0	7	2,22	2,00	2,80	
Yhteinen toimintakulttuuri	0	3	9	2	4	1	0	6	1,89	1,69	2,33	
Avoimuus	1	2	12	5	0	0	0	5	2,15	2,08	2,29	
Asiakaskeskeisyys	4	2	8	5	1	0	0	5	2,25	2,23	2,29	
Ihmiskeskeisyys	3	5	9	4	1	0	0	3	2,32	2,15	2,56	
Yhteisöllisyys	3	3	10	6	0	0	0	3	2,27	2,23	2,33	
Toimiva sosiaalinen ympäristö	2	5	11	4	0	0	0	3	2,32	2,15	2,56	
<b>Oppiminen ja kehittäminen</b>												
Työympäristön kehittäminen on jatkuvaa	7	4	6	1	0	0	0	7	2,61	2,54	2,80	
Työelämäinnovaatiota syntyy ja edistetään	3	2	9	4	1	0	0	6	2,21	2,15	2,33	
Yksilön ja ryhmien osaamista ja koulutusta ed	5	7	8	2	0	0	0	3	2,55	2,38	2,78	
Yksilön ja ryhmien kehittyminen on jatkuvaa ja	6	4	5	3	1	0	1	5	2,47	2,42	2,57	
Henkilöstö osallistuu kehittämiseen	3	3	9	2	1	0	0	7	2,28	2,15	2,60	
Ympäristö on oppimista stimuloiva	3	3	8	5	2	1	0	3	2,14	2,08	2,22	
Osaamista jaetaan avoimesti	1	2	9	5	2	1	1	4	2,00	1,92	2,13	