

# **Työympäristön kehittämisprosessin kulku Franticissa**

Mirva-Maria Savolainen

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2012  
Viestintä  
Mediatuottaminen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Viestintä  
Mediatuottaminen

MIRVA-MARIA SAVOLAINEN  
Työympäristön kehittämisprosessin kulku Franticissa

Opinnäytetyö 50 sivua, liitteitä 2 sivua  
Huhtikuu 2012

---

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan työympäristön kehittämisprosessin kulkua työntekijän näkökulmasta. Opinnäytetyö sai alkunsa tekijän työpaikalla digimediatoimisto Franticissa ison muutosprosessin myötä käynnistyneestä työtilojen kehittämisprosessista. Prosessin tarkoituksena oli kehittää työympäristön työtiloja tehokkaammiksi ja paremmin yrityksen työnteon tapoja tukeviksi. Kehittämisprosessissa työn teon luonnetta pyrittiin tukemaan muun muassa uudella monitilaympäristöllä, jossa työtilat avustivat työnteon eri vaiheita. Samalla työpaikalla otettiin käyttöön myös hot desking -malli, jossa työntekijöiltä poistettiin nimetyt työpisteet.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten työympäristön kehittämisprosessi etenee ja millälaisia haasteita ja mahdollisuuksia siihen liittyy. Sen tarkoituksena oli jäsenellä laaja ja monimutkainen kehittämisprosessi ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi, jota voitaisiin hyödyntää myös muissa yrityksen työympäristöjen kehittämisprosesseissa.

Tutkimus koostuu teoriaosuudesta sekä käytännönprosessista, joka toteutettiin Franticissa vuosien 2011 ja 2012 välisenä aikana. Teoriaosuudessa keskitytään työympäristön kehittämisen taustoihin ja tavoitteisiin sekä tarkastellaan työtilojen vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin ja viihtyvyyteen työpaikalla. Käytännönosiossa Franticin työympäristön työtilojen kehittämisprosessia kuvataan vaihe vaiheelta teoriaosuudessa esitellyn kehittämisprosessin vaihejaon mukaan. Kuvauksessa nostetaan kustakin prosessin vaiheesta esiin prosessin onnistuneen kokonaisuuden kannalta olennaisimpia asioita. Käytännönosuus perustuu tekijän työpaikalla prosessia varten tehtyihin haastatteluihin ja kyselyyn sekä omiin ja kollegoiden tekemiin havaintoihin.

---

Asiasanat: työympäristö, kehittäminen, työtilat, hot desking, työhyvinvointi

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Media  
Mediaproduction

MIRVA-MARIA SAVOLAINEN

The Flow of Work Environment Development Process at Frantic

Bachelor's thesis 50 pages, appendices 2 pages

April 2012

---

The purpose of this thesis is to study the work-environment development process at Frantic, a digital media agency. The initial interest for this project started when the writer was working at Frantic at the start of the development process, conducted during 2011–2012. The process aimed to develop the agency's workspaces to be more efficient, and to better support its employees' ways of working. During this process Frantic moved to a hot-desking model where each worker no longer has his or her own workstation.

This thesis aims to examine the flow of the development process, as well as the opportunities and challenges associated with it. The writer wants to structure the extensive, complicated process into a coherent whole, so that Frantic can take advantage of it in later development projects.

This thesis is composed of a theoretical and an empirical part. The theoretical section explores the background of work environment development processes, and the way these processes affect the employee's well-being at work. The empirical part consists of a description of the process at Frantic, highlighting the most important issues. This description is based on interviews and a survey conducted at the company during the development process, as well as the writer's observations.

Key words: work environment, development, workspaces, hot desking, work welfare

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	TYÖTILAT MURROKSESSA .....	7
	2.1 Globalisaatio .....	7
	2.2 Digitalisaatio .....	7
	2.3 Väestömuutos .....	8
	2.4 Elämystalous .....	9
	2.5 Ilmastonmuutos .....	9
3	TYÖYMPÄRISTÖ .....	10
	3.1 Organisaation työympäristön määritelmä .....	10
	3.2 Työtilaratkaisumallit .....	10
	3.2.1 Tulevaisuuden tilaratkaisut .....	11
4	TYÖHYVINVOINTI .....	13
	4.1 Työhyvinvoinnin määritelmä .....	13
	4.2 Hyvinvoinnin tukeminen työympäristössä .....	13
	4.3 Työn imu .....	14
5	TYÖYMPÄRISTÖKEHITTÄMINEN .....	15
	5.1 Työympäristökehittämisen lähtökohdat .....	15
	5.2 Käyttäjät työympäristökehittämisessä .....	15
	5.3 Työympäristökehittämisen prosessi .....	16
	5.3.1 Määrittelyvaihe .....	16
	5.3.2 Analyysivaihe .....	16
	5.3.3 Kehittämisvaihe .....	17
	5.3.4 Toteutusvaihe .....	18
	5.3.5 Jälkiarviointi .....	19
	5.3.6 Työympäristön johtaminen .....	19
6	TYÖYMPÄRISTÖN KEHITTÄMISPROSESSI FRANTICISSA .....	20
	6.1 Frantic .....	20
	6.2 Tausta .....	21
	6.2.1 Muutosprosessin perusta .....	21
	6.3 Kehittämisprosessin kulku .....	22
	6.4 Määrittelyvaihe .....	23
	6.4.1 Tavoitteisiin pääseminen .....	24
	6.4.2 Lähtökohdan suurimmat haasteet .....	24
	6.5 Analyysivaihe .....	25
	6.5.1 Vanha toimistotila .....	26
	6.5.2 Työprofiilit .....	28
	6.5.3 Tilojen tehokkuuden mittaus .....	29
	6.5.4 Havainnointi .....	29
	6.5.5 Kysely .....	30
	6.5.6 Haastattelut .....	32
	6.6 Kehittämisvaihe .....	34
	6.6.1 Infotilaisuus tulevasta muutosta .....	34
	6.6.2 Uudessa tilassa käynti .....	36
	6.6.3 Vuokrasopimuksen allekirjoittaminen .....	36
	6.6.4 Pohjapiirustus ja valmis sisustussuunnitelma .....	36
	6.6.5 Toimintakulttuurin päivittäminen .....	38
	6.7 Toteutusvaihe .....	41
	6.7.1 Avoin ja rehellinen viestintä .....	41
	6.8 Jälkiarviointi ja johtaminen .....	43
7	YHTEENVETO JA POHDINTAA .....	45
	LÄHTEET .....	48
	LIITTEET .....	51
	Liite 1. Kysely .....	51

## 1 JOHDANTO

Uusien työnmuotojen ja viestintä- ja tietotekniikan kehittymisen myötä fyysisten tilojen ja työympäristön merkitys on muuttunut. Työnteko sisältää entistä enemmän erilaisia vaiheita, joita tukemaan tarvitaan myös erilaisia työtiloja. Uudenlaista työntekoa tukevia tiloja voidaan kehittää erilaisilla työympäristön kehittämisprosesseilla, joissa työympäristö analysoidaan tarkkaan, ja sitä pyritään kehittämään erilaisista näkökulmista. Analysoinnin avulla työtiloista pyritään rakentamaan työprosesseja tehostavia ja yrityksen toimintaa tukevia kokonaisuuksia, joissa työntekijät voivat hyvin ja viihtyvät (Hietanen 2009, 9.)

Tarkastelen opinnäytetyössäni työtilojen kehittämisprosessin kulkua. Työni sai alkunsa loppuvuodesta 2011, jolloin työpaikallani digimedia-alalla toimivassa Franticissa aloitettiin laaja työympäristön muutosprosessi. En ollut aikaisemmin ollut mukana minkäänlaisissa muutosprosesseissa. Siksi minua kiehtoikin mahdollisuus saada prosessin kautta kokonaiskuva siitä, mistä muutosprosessissa on kyse, ja kuinka se etenee. Koska media-alan nopean kehittymisen myötä muutos on jatkuvasti ajankohtainen teema työpaikallani koin, että prosessin tutkimisesta ja raportoinnista olisi hyötyä sekä minulle että Franticille myös tulevaisuutta silmällä pitäen. Kun prosessin vaiheet ja niiden aikana esiin tulleet haasteet, ongelma ja onnistumiset kirjattaisiin jo tässä vaiheessa ylös, voitaisiin tulevaisuuden kehittämisprosesseissa olla ensimmäistä prosessia viisaampia.

Koska muutosprosessi oli opinnäytetyötäni ajatellen turhan laaja kokonaisuus, valitsin siitä itseäni eniten kiinnostaneen osa-alueen, työtilojen kehittämisen. Työtilat olivat kaikessa monimuotoisuudessaan minulle vielä opinnäytetyöprosessini alussa täysin tuntematon aihealue. Siksi aloitinkin työni teon perehtymällä työtilojen suunnitteluun ja kehittämiseen niitä käsittelevien kirjojen, artikkeleiden ja verkkolähteiden kautta. Suurin osa löytämistäni lähteistä oli parin viime vuoden aikana julkaistuja. En siis voinut olla huomaamatta, että aihe oli erittäin ajankohtainen ja siitä käytiin myös paljon keskustelua. Työtilojen suunnittelun tärkeydestä oli myös käynnissä monia tutkimuksia, joiden oli määrä valmistua tulevien kuukausien aikana.

Kirjallista materiaalia tutkiessani löysin hyvin vähän tietoa itse kehittämisprosessin kulusta. Suurin osa materiaalista toisti samaa kaavaa: esityksen tai artikkelin alku lähti mielenkiintoisesti ja asiantuntevasti liikkeelle asettaen prosessille lähtökohtia ja tavoitteita. Pian kuitenkin siirryttiin jo lopputulokseen, johon oltiin lähes poikkeuksetta tyytyväisiä. Missään esimerkissä ei esitelty tarkemmin itse prosessin kulkua. Vaikka harva kehittämisprosessi etenee lineaarisesti, ja jokainen niistä on erilainen, päätin tehdä opinnäytetyöstäni realistisen kehittämisprosessin kulun kuvauksen. Vaikka Franticin kehittämisprosessi on katsaus yhden yrityksen toimintaan, työni on myös sovellettavissa muihin työtilojen kehittämisprosesseihin. Tavoitteenani on, että työni avul-

la kehittämisprosessi voidaan nähdä selkeänä kokonaisuutena, ja siihen liittyviä haasteita osataan tiedostaa jo prosessin alkuvaiheessa.

Kirjallisten lähteiden lisäksi olen taustoittanut opinnäytetyötäni työpaikkani kehitysprosessia havainnoimalla. En itse ollut tilojen suunnittelussa mukana, vaan pääasiassa osallistuin prosessiin yrityksen työntekijänä. Lisäksi tein joitakin taustoittavia haastatteluja ymmärtääkseni paremmin kehitysprosessin kokonaisuutta sekä kävin paljon keskustelua kollegoideni näkemyksistä muutokseen. Havaintojen ja erilaisten työntekijöille prosessin aikana tehtyjen haastatteluiden lisäksi käytin myös lähdemateriaalina Franticin työntekijöille suunnattua uusien tilojen toimintatapoja ja sisustusta kartoittavaa kyselyä ja sen vastauksia.

Opinnäytetyöni rakentuu sekä teoriaosuudesta että sitä tukevasta Franticilla tehdyn työympäristön kehittämisprosessin havainnoinnista. Ensimmäisessä osiossa luon pienen katsauksen siihen, miten työnteontavat ja käsitys työstä on muuttunut viime vuosina. Tämän pohjalta käsittelen myös sitä, miksi työtilojen kehitys on juuri nyt ajankohtaista, ja mitä haasteita työtilojen kehittämiseen liittyy tulevaisuudessa.

Työympäristö –osiossa käyn läpi työympäristö -käsitettä sekä esittelen ajankohtaisimmat työtilaratkaisumallit. Lisäksi tuon esille myös työympäristöön vaikuttavia tulevaisuuden haasteita. Koska työhyvinvoinnin tukeminen on myös merkittävä asia työtiloja suunniteltaessa, halusin myös ottaa sen esille työssäni. Käsittelen Työhyvinvointi –osiossa henkilöstön hyvinvointia työympäristön näkökulmasta. Työympäristön kehittämisprosessi -osiossa pyrin puolestaan avaamaan itse prosessin liittyviä vaiheita.

Franciaa käsittelevässä osuudessa esittelen Franticin kehittämisprosessin kulkua edellisen osion prosessimallin avulla. Opinnäytetyöni lopuksi kokoan vielä yhteen käsittelemäni kokonaisuuden sekä esittelen kehittämisprosessin tärkeimmät vaiheet, osa-alueet ja haasteet. Yhteenveto ja pohdinta –osuuteni sisältää myös joitakin ehdotuksia siihen, miten Franticin kehittämisprosessista oltaisiin voitu saada entistä parempi sekä miten kehitystä voitaisiin jatkossa viedä Franticilla eteenpäin.

## 2 TYÖTILAT MURROKSESSA

Työtilat vaikuttavat meihin päivittäin, halusimme me sitä tai emme. Teknologian kehittymisen myötä työtä tehdään monissa paikoissa, ja siinä työstetään montaa asiaa samanaikaisesti. Tämä asettaa myös haasteita uusien työtilojen suunnitteluun. Kun ennen työntekijä sovitettiin tilaan, nykyään tila sovitetaan työntekoon (Hietanen 2009, 7 ja 24-25). Käsittelen tässä osiossa työtilojen suunnitteluun ja kehittämiseen vaikuttavia globaaleja megatrendejä, jotka tulevaisuustutkijat ovat nimenneet globalisaatioksi, digitalisaatioksi, väestömuutokseksi, elämystaloudeksi ja ilmastonmuutokseksi (Hietanen 2011, 2).

### 2.1 Globalisaatio

Globalisaatioon liittyvät organisaatiomuutokset, yritysten fuusiot, toimintojen keskittäminen ja alueellistaminen. Teknologian mahdollistaman etätyön vuoksi työtä on mahdollista tehdä eri aikoina eri paikoissa. Työntekijän työpiste voi sijaita hyvinkin pitkän matkan päässä yrityksen fyysisestä päätoimistosta. Kun yksilötyötä voi tehdä lähes missä vaan, fyysisestä toimistosta kehittyy työntekijöiden kohtaustapaikka, jossa tavataan kollegoita sekä innovoidaan ja verkostoidutaan. Päätoimipaikasta tulee myös yrityksen brändin rakentaja ja alusta yhteisöllisyydelle ja yhteenkuuluvuudelle (Hietanen 2011, 15).

### 2.2 Digitalisaatio

Viime vuosikymmeninä työelämä on ollut suuressa muutoksessa tietoteknisen kehittymisen johdosta. Vuonna 2008 tietotekniikkaa hyödynsi palkansaajista jo 84 %, kun taas 1980 – luvulla tietokoneiden tultua toimistotyöhön luku oli vain 17 %. Tekniikan myötä työn aika- ja paikkakäsitykset ovat myös kokeneet merkittävän muutoksen (Lehto & Sutela 2008, 169).

Vuonna 2005 jo runsas puolet suomalaisista ammatissa toimivista työntekijöistä voitiin lukea tietotyöläisiksi (Ojala & Ahonen 2005, 54.) Teknologian ja tiimityön yleistyessä voidaan olettaa, että tänä päivänä tietotyön tekijöitä on vielä vuotta 2005 enemmän. Joidenkin määritelmien mukaan jo lähes kaikki ammattikunnat voidaan lukea tietotyöläisiksi.

Ojala & Ahonen (2005) määrittelevät **tietotyön** tieto- ja tietoliikennetekniikkaa hyödyntäväksi symboleja konkreettisen aineen sijaan käsitteleväksi työksi. Tietotyöhön kuuluu monen asian samanaikainen työstäminen sekä suuri henkilökohtainen vastuu. Se on monimutkaisten aineettomien ja aineellisten tuotosten synnyttämistä tietoa tuottamalla, jakamalla ja soveltamalla (Vir-

taharju, 4). Okkola (2010) tarkentaakin, että tietotyö on nimenomaan vuorovaikutuksessa tehtävää luovaa ongelmanratkaisua – eli puhumista ja kuuntelemista. Tietotyötä tehdään erilaisissa vaihtelevissa kokoonpanoissa aina keskittyneistä yksintyöskentelyn jaksoista luoviin tiimityöjaksoihin (Virtaharju, 4.) Vuorovaikutuksessa ollaan pääasiassa kollegoiden, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kanssa.

Tietotyöntekijöiltä vaaditaan useimmiten luovuutta, itsenäisiä nopeita päätöksiä sekä kykyä sopeutua uusiin työympäristöihin. Tietotyöläisten työn haastavuus liittyy toistuvaan innovointiin ja luovuuteen, mutta myös tasapainoon neljän ristiriitaisen suhdepiirin välillä. Näitä ovat kollegat työpaikalla, muut saman alan ammattilaiset, asiakkaat markkinoilla sekä ystävät ja perhe kotona. Tietotyölle on myös tyypillistä monipaikkaisuus. Työ tulee leviämään yhä useampiin paikkoihin, minkä vuoksi myös työnantajan tulisi herätä kehittämään työympäristöstrategiaansa. Hyvällä strategialla yritys voi tukea entistä liikkuvampien, itsevarmempien ja koulutetumpien työntekijöidensä mahdollisuutta valita itse sijaintinsa ja työtapansa. Näin työntekijöillä voisi myös olla samalla edellytykset tavoittaa tasapaino niin työelämässä kuin myös vapaa-ajassaan (Pyöriä 2007, 46–49).

### 2.3 Väestömuutos

Viime vuosien aikana käytettävyydestä on tullut merkittävä kilpailutekijä useilla aloilla. Ilkka Halavan ja Mika Pantzarin mukaan olemme muuttumassa tuottajakansalaisista kuluttajakansalaisiksi. Tällä on myös esimerkiksi vaikutusta työntekijöiden työntekoon suhtautumiseen. Työssä tulee viihtyä entistä paremmin (Hietanen, Mikkonen, Nenonen & Nissinen 2011, 9).

Eläköitymisen myötä tuhansia työpaikkoja katoaa työmarkkinoilta. Kun työikäisen väestön määrä vähenee 17 000 hengellä vuodessa, myös tilatarve pienenee. Työtilojen suunnittelun merkitys painottuu, kun työelämässä on yhtäaikaaisesti neljä sukupolvea, joiden odotukset, tarpeet ja kyvyt voivat olla hyvinkin erilaisia (Hietanen 2011, 10.) Eri sukupolvien tarpeet ja tulevaisuusnäköymät tuleekin huomioida jo tilasuunnittelun varhaisessa vaiheessa.

Tulevaisuuden sukupolvet edellyttävät yrityksiltä läpinäkyvyyttä, avoimuutta ja eettisyyttä. He kaipaavat tiimitiloja, joissa voivat jakaa ja käsitellä suuria tietomääriä sekä tuottaa tietoa yhteisöllisesti. He ovat ympäristötietoisia ja odottavat työtä hauskuutta ja viihtyvyyttä sekä haluavat vaikuttaa heitä koskeviin asioihin. Uudenlaisella toiminnallaan he haastavat myös tilojen suunnittelun. Perinteiset hierarkiaa korostavat toimistot eivät enää tue heidän työskentelytapojaan (Hietanen 2011, 11; Leivo, Mutanen & Nieminen-Sundell 2009, 5-10).



Koska henkilöstön määrä yrityksen kiinteistä kuluista on jopa 70-80 prosenttia, ei henkilöstön merkitystä yrityksessä voida vähätellä. Myös työhyvinvointiin onkin syytä kiinnittää huomiota, jotta työntekijät saadaan pysymään työpaikalla pitkään. Hietasen (2011) mukaan tila voi tukea erilaisia mielentiloja ja työvaiheita, kohtaamisia, oppimista ja hiljaisen tiedon siirtymistä sekä liikkumista. Myös työhyvinvointi tulisikin ottaa teemaksi työympäristöjen suunnittelussa (Hietanen 2011, 8,15).

## **2.4 Elämystalous**

Elämystaloudessa imagon ja brändien merkitys kasvaa. Asiakaskokemus nousee keskiöön ja kilpailu hyvistä työpaikoista kiristyy. Työympäristöt tulee suunnitella tukemaan organisaation arvoja ja tavoitemielikuvaa. Ne viestivät yrityksen arvomaailmasta ja suhtautumisesta jokapäiväisiin asioihin sekä tukevat työn luonnetta. Hyvät työtilat kuvaavat yrityksen toimintatapoja ja parantavat työntekijöiden sitoutumista työhön. Ne antavat myös parhaimmillaan yrityksestä positiivisen viestin asiakkaille ja yhteistyökumppaneille (Hietanen 2011, 16).

## **2.5 Ilmastonmuutos**

Työtilat muodostavat vain noin 10% tietotyöorganisaation kiinteistä kuluista, mutta kiinteistöt yhdessä tuottavat jopa 40% Suomen hiilidioksidipäästöistä. Työtilojen lisäksi yrityksen hiilijalanjälkeen vaikuttavat myös työntekijöiden matkustaminen sekä paperin ja laitteiden kulutus. Päästöjä voidaan pienentää esimerkiksi teknologiaa apuna käyttäen. Matkustamista saadaan vähennettyä pitämällä erilaisia video- ja virtuaalineuvotteluita sekä tukemalla etätyötä. Yksi keskeinen kysymys onkin, kuinka paljon organisaatio tarvitsee tilaa? (Hietanen 2009, 8-9).

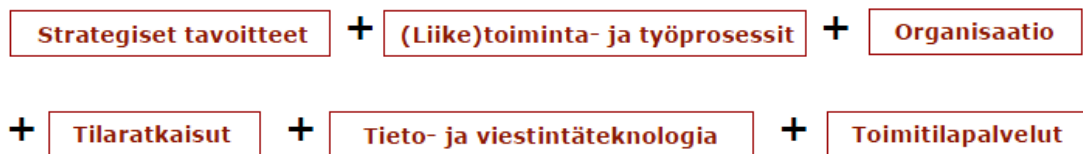
Työpisteiden käyttöasteet laskevat, kun työtä tehdään monissa eri paikoissa. Mittausten mukaan työpisteiden käyttöasteet ovat sekä yksityisellä että julkisella sektorilla enää noin 40% (Hietanen 2011, 7.) Työpisteiden vähäisen käytön uskotaankin vähentävän toimistoneliöiden määrää tulevaisuudessa. Samalla työtiloja tulee muovata entistä enemmän työn luonteeseen sopiksi, ja työtilojen käyttöä tulee myös tehostaa. Kun toimipisteet pienenevät, nimeämättömien ja jaettujen työpisteiden määrä lisääntyy. Työtilojen suunnittelussa kiinnitetään myös entistä enemmän huomiota energiatehokkuuteen ja kestäväan kehitykseen. Samalla ympäristöystävällisistä toimitaloista ollaan valmiita maksamaan nykyistä enemmän. Toimitilan valinnassa painotetaan myös entistä enemmän turvallisuustekijöitä sekä henkilöstön hyvinvointia ja viihtyvyyttä. Yrityksien tuleekin jatkossa kiinnittää entistä enemmän huomiota toimistotilojensa tehokkuuteen, viihtyvyyteen ja käyttöön (KTI 2012).

### 3 TYÖYMPÄRISTÖ

Työtä tehdään nykyään niin kotona, puhelimessa, kulkuvälineissä kuin myös asiakkaiden luona ja kahviloissa. Samalla ajan ja paikan vapautuminen sekoittaa sekä työn että vapaa-ajan keskenään. Työympäristön kehittämisessä haasteena on luoda tilat, jotka vastaavat työelämän muuttuneisiin tarpeisiin (Hietanen 2009, 9).

#### 3.1 Organisaation työympäristön määritelmä

**Työympäristö** on laaja ”tilojen ja paikkojen mosaiikki”, joka muodostuu kaikista niistä fyysisistä, virtuaalisista ja sosiaalisista paikoista, joissa työtä tehdään (Hietanen 2009, 10.) Alla (kuva 1) on jäsennely organisaation työympäristökokonaisuutta Hietasen ja Sunqvistin (2008, 2-3) jaottelun mukaan. Heidän mukaansa työympäristö koostuu organisaation strategisista tavoitteista, toiminta- ja työprosesseista, organisaatiosta, tilaratkaisuista, tieto- ja viestintäteknologiasta sekä toimitilapalveluista. Keskityn työssäni pääasiassa vain tilaratkaisuosiin.



KUVA 1. Organisaation työympäristön määritelmä (Hietanen & Sunqvist 2008, 3.)

#### 3.2 Työtilaratkaisumallit

Työtilaratkaisumallit kehittyvät jatkuvasti uuden työn luonteen myötä. Työympäristö voi tyypillisesti muodostua kolmesta erilaisesta tilaratkaisumallista, joita ovat toimistohuone, avotoimisto ja kombitoimisto. Perinteisten tilaratkaisumallien rinnalle on myös syntynyt monitilaympäristö (Reunanen ym. 2006, 21). Käsittelen tulevissa kappaleissa yllä mainittujen työtilaratkaisumallien haasteita, mahdollisuuksia ja haittoja.

**Toimistohuoneratkaisu** on puhtaasti yksilötyön tarpeisiin rakennettu tilaratkaisumalli. Se tukee organisaation hierarkiaa. Toimistohuoneet luovat mahdollisuuden kontrolloituun ympäristöön, hyvään turvallisuuteen ja visuaaliseen yksityisyyteen. Niiden muunneltavuus kustannukset ovat kuitenkin suuret, eivätkä ne juurikaan ole joustavia ratkaisuja (Hietanen 2011, 13; Reunanen ym. 2006, 21).

**Avotoimistot** mahdollistavat paremman joustavuuden ja kommunikoinnin työntekijöiden välillä. Avoin tila on muunneltavissa huonetoimistoa helpommin pienillä kustannuksilla juuri avoimuutensa ja helposti liikuteltavien rakenteidensa vuoksi. Avotoimistot tehostavat tilan käyttöä ja kollegoiden tavoitettavuutta sekä helpottavat kommunikointia. Avotoimistot sopivatkin ennen kaikkea työhön, joka vaatii paljon työntekijöiden välistä kommunikointia. Lisääntyneen kommunikoinnin haittoina saattavat kuitenkin olla melu ja yksityisyyden puute. (Reunanen ym. 2006, 23).

**Kombitoimisto** rakennettiin alun perin kokoamalla toimistohuoneen ja avotoimiston hyödyt. Se on avotoimisto- ja toimistohuoneratkaisun yhdistelmä. Työntekijöillä on kombitoimistossa parhaimmillaan vapaus valita tila, joka sopii parhaiten heidän työskentelytavoilleen. Kombitoimisto palvelee organisaatiota, jossa työn luonne on työntekijöistä riippuen erilainen (Reunanen ym. 2006, 25).

Tietotyön murros on synnyttänyt myös uuden tilaratkaisun, **monitilaympäristön**. Monitilaympäristössä eri työn teon tapoja ja työvaiheita, kuten yksilötyöskentelyä ja viestintää työntekijöiden välillä tuetaan eriluonteisilla tiloilla ja kalusteratkaisuilla. Tarkoituksena on, että työntekijä valitsee työpäivän aikana kutakin työtehtäväänsä tukevan tilan. Monitilaratkaisuille on myös tyypillistä ns. **hot desking** –periaate, jossa työpisteet eivät ole nimettyjä, vaan kuka tahansa työntekijä voi valita vapaana olevan työpisteen ja käyttää sitä tarvitsemansa ajan verran. Käytön jälkeen työntekijä korjaa työpöydältä omat tavaransa ja samalla jättää työpisteen seuraavalle sitä tarvitsevalle. (Haapamäki ym. 2011, 13-14).

Monitilaympäristö on joustava ja muunneltava kokonaisuus, joka tarjoaa sekä rauhallisia yksilötyötiloja että ryhmätiloja ja kohtaamispaikkoja keskusteluihin ja neuvotteluihin. Monitilaratkaisu taipuu kuitenkin huonosti yksilön tiukkoihin tarpeisiin. Lisäksi sen toteuttaminen vaatii myös suuria muutoksia yrityksen toimintakulttuuriin, sillä työntekijän tulee kuljettaa toimistoaan mukanaan koko työpäivän ajan (Haapamäki ym. 2011, 13-14).

### 3.2.1 Tulevaisuuden tilaratkaisut

Tulevaisuudessa toimistotiloilta edellytetään entistä enemmän tehokkuutta, joustavuutta ja muunneltavuutta, joilla osaltaan tuetaan myös ympäristöpyrkimyksiä. Muuttuvat työnteon tavat ja vaatimukset edellyttävät toimistotiloilta myös mukautuvuutta. Samalla nimeämättömien työpisteiden määrän kasvun myötä kiinteän toimistotukikohdan merkitys muuttuu ja pienenee, ja kiinteän toimistotukikohdan merkitys vähenee. Työntekoa tuetaan erilaisilla virtuaalisilla työvälineillä, kuten etäneuvottelujärjestelmillä. Toisaalta vaikka toimistoneliöiden ennakoidaan vä-

hentyvän, yli kolmas osa yrityksistä (37 %) on kuitenkin sitä mieltä, että yrityksen työntekijämäärä tulee kasvamaan seuraavien kolmen vuoden aikana (KTI 2012).

Tulevaisuudessa yritykset kiinnittävät entistä enemmän huomiota sisäilman laatuun, ilmastointiin, hyviin valaistusolosuhteisiin sekä toimivaan akustiikkaan. Myös energiatehokkuuden ja kestävä kehityksen merkitys korostuu. Ympäristönäkökulman myötä työpaikan saavuttaminen julkisilla kulkuvälineillä nousee tärkeäksi kriteeriksi työpaikan sijaintia mietittäessä. Toimitilan valinnassa painotetaan myös entistä enemmän turvallisuustekijöitä sekä henkilöstön hyvinvointia ja viihtyvyyttä (KTI 2012).

## 4 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvoinnilla on keskeinen merkitys tulevaisuuden työympäristöissä ja työpaikan kilpailukyvyyn kasvattamisessa. Eläköitymisen myötä työikäisen henkilöstön määrä pienenee tuhansilla työntekijöillä vuodessa. Kilpailu hyvistä osaajista kiristyy, ja samalla myös ikääntyvät työntekijät tulisi saada viihtymään työpaikallaan pidempään. Työhyvinvoinnin lisäämisessä myös työympäristöllä ja työtiloilla on suuri merkitys (Hietanen 2011, 36).

### 4.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

**Työhyvinvointi** määritellään useimmiten vain terveyden ja fyysisen kunnon kehittämiseksi. Todellisuudessa se on kuitenkin hyvin moniulotteinen ilmiö. Työhyvinvointi on organisaatiossa monen tekijän summa (Kaikkonen, Nuutinen & Manka 2007, 2.) Onkin ongelmallista puhua vain työhyvinvoinnista, koska myös kotiolot ja omat taustamme ovat ratkaisevia työelämässä toimiessamme. Osuvampia termejä työhyvinvoinnille voisivatkin olla ”hyvinvointi työssä” tai ”työntekijän hyvinvointi” (Blom & Hautaniemi 2009, 23–24). Selkeyden vuoksi käytän kuitenkin työssäni vain käsitettä työhyvinvointi.

Työhyvinvointi ei synny organisaatiossa itsestään, vaan jokainen työntekijä on itse vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan. Hyvinvointiin vaikuttavat niin yksilölliset kuin yhteisöllisetkin teot. Tutkimusten mukaan työhyvinvointi liittyy erilaisten roolien tasapainoon, työn ja perheen väliseen tasapainoon sekä työn ja muun elämän koettuun tasapainoon (Suutarinen & Vesterinen 2010, 109–110.) Hyvinvointi vaatii työpaikalla strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi sekä työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia (Kaikkonen, Nuutinen & Manka 2007, 2).

### 4.2 Hyvinvoinnin tukeminen työympäristössä

Yleensä työhyvinvointia ylläpitävinä tekijöinä pidetään hyvää työterveydenhuoltoa ja työpisteiden ergonomiaa. Ne eivät kuitenkaan yksin riitä. Esimerkiksi jatkuva istuminen ei tee hyvää aivoille, jotka tarvitsevat läpi päivän erilaisia virikkeitä. Hietasen (2011, 36) mukaan työympäristön pitäisikin nimenomaan aktivoida ihmisiä liikkumaan tilasta toiseen ja toimistosta ulos. Tilalla voidaan myös tukea työntekijöiden vuorovaikutusta ja kohtaamisia sekä osaamisen jakamista ja hiljaisen tiedon siirtymistä. Työhyvinvoinnissa avainsanana voidaankin pitää moninaisuutta (Hietanen 2011, 36).

Henkisen hyvinvoinnin edistämiseen työpaikalla kuuluu työn sisällön tarkkailu, töiden järjestelyt sekä erityisesti työympäristö. Työntekijöiden hyvinvointia lisää selkeästi myös mahdollisuus ottaa osaa työympäristön ja työolojen suunnitteluun ja kehittämiseen. Työn itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet ovatkin olleet tärkeitä asioita työelämän tutkimuksessa (Hietanen ym. 2011, 30; Lehto & Sutela 2008, 57).

Vaikutusmahdollisuuden ja itsenäisyyden lisäksi työympäristön merkitys työhyvinvoinnin luonnissa on oleellinen. Myös työtilojen ulkonäkö, elämyksellisyys, aistillisuus ja tunnelma vaikuttavat viihtyvyyden kautta työhyvinvointiin. Toimisto 2009 -kyselytutkimukseen (Modeo 2009) vastanneista jopa 99 % olikin sitä mieltä, että hyvin suunniteltu ja toteutettu toimitila vaikuttaa työntekijän viihtyvyyteen ja sitä kautta hyvinvointiin työpaikalla.

Jokainen tila viestii organisaatiosta ja sen kulttuurista sekä vaikuttaa henkilöstön työssä viihtyvyyteen. Työhyvinvointi olisikin syytä ottaa teemaksi myös työympäristöjen suunnittelussa. Terveelliset, monimuotoiset ja elämykselliset toimitilat eivät nimittäin vaikuta vain henkilöstön hyvinvointiin, vaan sen kautta myös työpaikalla vallitsevaan ilmapiiriin ja tuottavuuteen. Hyvällä työhyvinvoinnin tukemisella voidaankin parhaimmillaan jopa vähentää sairaspotilaalajia (Hietanen 2001, 36).

### 4.3 Työn imu

**Työn imu** on tuore käsite, joka tarkoittaa pysyvää myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa. Työn imulle on tyypillistä keskittyminen, jolloin työhön uppoutuu ja omistautuu. Imussa on kyse energisyydestä, sinnikkyydestä ja ylpeydestä työtään kohtaan. Työn imua kokeva työntekijä ei pelkää vastoinkäymisiä, vaan lähtee päivä toisen jälkeen töihin hyvillä mielin, halunaan oppia jotain uutta ja kehittyä (Hakanen 2009, 33-34, 44-45).

Työn imu vaatii häiriöttömän työympäristön ja suotuisat työolosuhteet. Työntekijä haluaa ja pystyy antamaan parhaansa työlleen vain, jos työ on ulkoisesti ja sisäisesti motivoivaa ja työympäristö kannustava (Hakanen 2009, 35-44).

## 5 TYÖYMPÄRISTÖKEHITTÄMINEN

Jotta työympäristöt saataisiin vastaamaan tulevaisuuden haasteita, niitä tulee jatkuvasti kehittää. **Työympäristökehittäminen** on laaja prosessi, jossa työympäristö analysoidaan tarkkaan ja sitä kehitetään monipuolisesti eri näkökulmista. Työympäristökehittämisessä tilaa pidetään yrityksen strategisena resurssina, jolla on merkittävä vaikutus organisaation suorituskykyyn. Kehittämisessä pyritään poistamaan työympäristön psyykkisiä ja fyysisiä esteitä ja kehittämään asiakaskokemuksia. Tavoitteena on rakentaa analyysien pohjalta organisaation toimintaa tehostava ja tukeva tilakonsepti, joka samalla vastaa myös tulevaisuuden haasteisiin (Hietanen 2009, 9-10).

### 5.1 Työympäristökehittämisen lähtökohdat

Työympäristöä voidaan kehittää eri tasoilla ja eri syvyysasteilla riippuen organisaation muutosvalmiudesta ja tavoitteista. Tilankäyttöä voidaan joko tehostaa esimerkiksi kustannussäästöjen saavuttamiseksi tai linjata muokkaamalla tilaa tukemaan organisaation tavoitteita sekä toimintaa ja työprosesseja. Täydessä muodonmuutoksessa sekä yrityksen työprosesseja että tilaratkaisuja ajatellaan uudelleen (Hietanen 2009, 10).

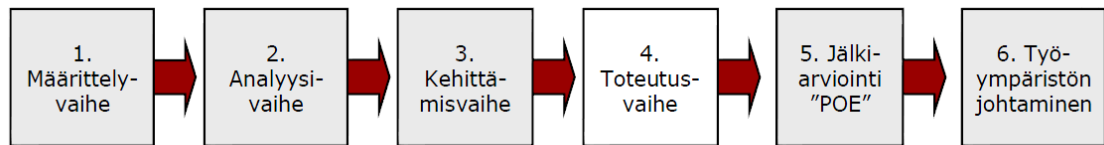
Kuten muissakin kehitysprosesseissa, myös työympäristökehittämisessä on tärkeää pystyä arvioimaan ja mittamaan muutoksia. Konsulttitoimisto DEGW:n mukaan työympäristön suorituskykyä voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta, joita ovat tehokkuus, vaikuttavuus ja julkikuva. Tehokkuutta arvioidessa tarkastellaan, miten tehokasta, taloudellista ja ekologista tilankäyttöä yrityksessä on. Vaikuttavuutta tutkittaessa puolestaan huomioidaan, miten tila tukee organisaation toimintaa ja suorituskykyä, kun taas julkikuvan mittauksessa on kyse yrityksen arvoista ja imagosta, joita hyvän tilaratkaisun tulisi tukea (Hietanen 2009, 10).

### 5.2 Käyttäjät työympäristökehittämisessä

Työympäristö ei ole koskaan valmis. Siksi työympäristökehittäminen nähdään jatkuvana prosessina, joka vaikuttaa jokaiseen työntekijään. Henkilöstön osallistamista ja muutoksen hallintaa ei voidakaan muutosprosessissa liikaa painottaa. Tavoitteena on sitouttaa organisaatio muutokseen, niin että se kykenee jatkossa itse kehittämään ja johtamaan työympäristöään (Hietanen 2008, 10-11).

### 5.3 Työympäristökehittämisen prosessi

Työympäristökehittäminen on tyypillisesti tuotteistettu prosessi. Siitä voidaankin tunnistaa tietyt pääelementit eli prosessin vaiheet. Hietanen (2008, 11) jakaa työympäristökehittämisen prosessin kuuteen rinnakkain kulkevaan vaiheeseen: määrittelyvaiheeseen, analyysivaiheeseen, kehittämissvaiheeseen, toteutusvaiheeseen, jälkiarviointiin sekä työympäristön johtamiseen.



KUVA 2. Työympäristökehittämisen prosessi (Hietanen 2008, 11.)

#### 5.3.1 Määrittelyvaihe

Määrittelyvaiheessa määritellään kehittämisen tavoitetilä ja reunaehdot. Tavoitteina voi olla esimerkiksi toimintojen välisen synergian tukeminen, prosessien kehittäminen, tilojen käyttöasteen parantaminen, tiedonkulun ja henkilöstön vuorovaikutuksen parantaminen tai asiakaspalvelun tehostaminen. Tavoitteet määritellään yhteistyössä johdon kanssa, ja niiden asettelussa hyödynnetään esimerkiksi työpajatyöskentelyä (Hietanen 2008, 11-12).

#### 5.3.2 Analyysivaihe

Jotta muutoksen vaikutusta voitaisiin arvioida kehitysprosessin loppupuolella, on tärkeää tehdä aluksi kattava nykytilanneanalyysi organisaation työympäristöstä. Analyysivaiheessa voidaan käyttää hyväksi erilaisia työkaluja ja metodeja, joilla saadaan tuotettua mitattua ja objektiivista tietoa työympäristön eri osa-alueiden suunnittelun ja päätöksen teon pohjaksi. Tietoa voidaan kerätä esimerkiksi haastatteluilla, työympäristökyselyillä, tilankäyttötutkimuksilla ja työntekoa havainnoimalla (Hietanen 2008, 11-12).

Tilankäyttötutkimuksissa mitataan tilankäytön tehokkuutta ja tilojen käyttöasteita. Käyttöasteena pidetään kehittämissprosessissa yleensä sitä aikaa, jonka tila on työpäivän kahdeksasta tunnista käytössä. Käyttöastetta voidaan tutkia muun muassa itsearviointilla, tilavarauksjärjestelmän tietojen pohjalta tai työntekijöiden henkilökohtaisten kalenterimerkintöjen pohjalta. On huomattu, että liikkumisen ja vuorovaikutuksen lisääntyminen on laskenut työpisteiden käyttöasteita. Mittausten mukaan tietotyöläinen viettää työpäivästään työpisteellään keskimäärin vain 40%



ajastaan, mutta arvioi itse olevansa paikalla 70-80% ajasta. Käyttöasteet kuitenkin vaihtelevat työtehtävien mukaan (Hietanen 2009, 14).

Organisaation yksiköiden työ on luonteeltaan erilaista. Tilaratkaisujen suunnittelemisen avuksi onkin tärkeää tutkia työntekijöiden työvaiheita sekä työn luonnetta rakentamalla työntekijöistä erilaisia työprofileja. Profiloinnin pohjana voidaan pitää henkilöstön sisäistä ja ulkoista liikkuvuutta, vuorovaikutusta ja keskittymistä vaativan työn määrää sekä kommunikaatiotapoja ja –välineitä. Myös toimintojen sijainti suhteessa työntekijöiden sijaintiin on tärkeä selvittää. Ovatko samanlaista työtä tai samassa tiimissä työskentelevät työntekijät lähellä toisiaan. Saavatko he tarvittaessa toisiltaan tukea? Entä onko heidän välinen tiedonkulku sujuvaa? (Hietanen 2009, 18-21). Hietanen (2009, 21) mukaan hajanaisuus voidaan paljastaa esimerkiksi kuvaamalla toiminnot värikentän toimiston pohjapiirustukseen.

Työntekijöiden työn ja sijainnin arvioimisen myötä myös resurssien keskittämiseen kannattaa kiinnittää huomiota. Tiloja saadaan tehostettua esimerkiksi työpisteiden, laitteiden, välineiden ja säilytystilojen yhteiskäytön lisäämisellä. Yhteiset tilat tukevat ihmisten välisiä kohtaamisia ja hiljaisen tiedon siirtymistä yli organisaatorajojen. Esimerkiksi työpisteiden jaettu, yhteinen käyttö (hot desking) tuo yritykselle sekä taloudellista hyötyä että pienentää kaluston rajatumman tarpeen vuoksi myös ympäristön kuormitusta. On kuitenkin huomioitava, että yhteiskäyttö vaatii organisaatiossa myös toimintakulttuurimuutosta. Perinteisen ”omaan napaan katselun” sijaan työympäristö tulee tällöin nähdä yhteisenä kaikkia tukevana resurssina (Hietanen 2009, 18-21).

Myös organisaation kitkatekijät eli ongelmakohdat on hyvä löytää ja tiedostaa jo kehittämissessän analyysivaiheessa. Kitkatekijöitä voidaan tunnistaa haastatteluilla, kyselyillä tai havainnoimalla työntekijöiden toimintaa ja tilan käyttöä. Havainnoimalla voidaan saada selville tilaratkaisusta johtuvia erikoisiakin kirjoittamattomia toimintamalleja (Hietanen 2008, 16-18).

### **5.3.3 Kehittämisvaihe**

Analyysivaiheessa kerätyistä tiedoista kehitetään uusia toimintamalleja ja tilaratkaisuja yhteistyössä organisaation henkilöstön kanssa. Työympäristö suunnitellaan tukemaan monipuolisesti sekä toimintojen tarpeita että työvaiheita. Joustavien työympäristöratkaisuiden luominen edellyttää sekä rakennusteknisten, työympäristön että organisatoristen seikkojen huomioimista. Teknisten järjestelmien ja ratkaisuiden tulee joustaa ja mahdollistaa erilaisia työympäristöratkaisuja, mutta myös kalustuksen ja tilojen tulee olla muokattavissa. Jatkovasti nousevana organisaatioiden jatkuvaa muutosta tukevana trendinä tilasuunnittelussa onkin juuri tilojen nopea ja helppo muunneltavuus.

Kehittämävaiheessa huomio on tärkeä pitää myös organisaatiossa, jolle muuntautuminen voi olla hyvinkin suuri muutos. Vuosia tai jopa vuosikymmeniä samoissa paikoissa istunut henkilöstö on suuri haaste toimintakulttuurin uusimisessa. On myös otettava huomioon, että esimerkiksi työprofilointi voi johtaa totutusta hyvinkin poikkeavaan tai henkilöstön mielestä epätasaarvoiseen lopputulokseen, jossa osa saa työn luonteensa vuoksi oman huoneen ja toiset eivät. Ennen kaikkea näissä tilanteissa kaivataan muutosvalmiuden ylläpitoa tehokkaalla ja rehellisellä viestinnällä. Tilanteet vaativat myös muutosjohtamisen toimenpiteitä sekä johdon toimista esimerkkinä (Hietanen 2008, 21-24).

Liikkuvuuden ja etätöiden lisääntymisen myötä tilaratkaisuissa on myös tärkeä ottaa huomioon fyysisten tilojen lisäksi sosiaaliset ja virtuaaliset tilat. Teknologia yhdistää yhä useampia ihmisiä niin työpaikalla kuin myös sen ulkopuolella. Työtilojen tulisi tukea työntekoa joustavilla mobiili- ja etätökonsepteilla. Monipaikkaisuuden myötä työntekijöiden läsnäolo päätyöpaikalla vähenee, mikä myös pienentää tilatarvetta toimistossa. Päätoimistoista kehittyi liikkuvuuden lisääntymisen myötä kohtaamispaikkoja, joissa tavataan kollegoita ja jaetaan tietoa (Hietanen 2009, 26).

Myös visuaalinen ilme vaikuttaa organisaation viihtyvyyteen ja hyvinvointiin. Jokainen tila viestii organisaation toimintatavoista ja arvoista. Tiloja suunniteltaessa tulisi ottaa huomioon myös koko aistien kirjo sekä elämyksellisyys. Osa asiakaskokemuksesta ja brändistä on myös se, miten tilassa käyttäytyään ja miten asiakas kohdataan (Hietanen 2008, 24).

#### **5.3.4 Toteutusvaihe**

Toteutusvaiheessa uusien tilojen toteuttamissuunnitelma rakennetaan ja uusiin tiloihin muutetaan. Muutoksen hallinnassa ja henkilöstön sitouttamisessa tärkeitä työkaluja ovat osallistava suunnittelu, avoin keskustelu sekä läpinäkyvä ja rehellinen viestintä. Organisaatiosta on myös hyvä valita aktiivisia muutosagentteja, jotka toimivat innostuneina tiennäyttäjinä muille työntekijöille. Koska työympäristökehittämisessä tarkastellaan tilojen ja toiminnan välistä yhteyttä, kehitetään projekteissa useimmiten myös organisaation toimintamalleja. Uuden toimintakulttuurin myötä myös yrityksen pelisäännöt kaipaavat päivitystä. Toimintamallien käytäntöön panto ei suju hetkessä, vaan henkilöstölle on annettava tukea ja aikaa. Johdon tehtävä on olla toteutusvaiheessa sitoutunut ja näyttää esimerkkiä. Kehittämisen ja toteutusvaiheissa voidaan käyttää apuna myös mielikuvaharjoitteita ja erilaisia työpajoja (Hietanen 2008, 26).

### **5.3.5 Jälkiarviointi**

Työympäristön kehittäminen on jatkuva prosessi, jonka tavoitteena on, että organisaatio pääsee haluttuun tavoitetilään. Kehittämisen onnistumista ja tavoitteiden toteutumista tulisi seurata ja mitata. Tällöin ongelmat tulevat aikaisin esille, ja niihin on vielä helpompi tarttua. Jälkiarvioinnissa onkin tärkeää löytää toimimattomat ratkaisut sekä turhat muutostarpeet (Senaattikiinteistöt 2007).

### **5.3.6 Työympäristön johtaminen**

Työympäristön johtaminen tarkoittaa tässä tapauksessa jatkuvaa työympäristön seuranta, ydin-toiminnan ja työprosessien tukemista, jatkokehittämistä sekä tulevien muutostilanteiden hallintaa monialaisesti. On tärkeää, että kehittämisprosessia pidetään yllä rehellisellä viestinnällä, ja työntekijöille annetaan myös mahdollisuus vaikuttaa ympärillään oleviin asioihin (Hietanen 2008, 10,27).

## 6 TYÖYMPÄRISTÖN KEHITTÄMISPROSESSI FRANTICISSA

Käsittelen tässä osiossa Franticissa lokakuussa 2011 alkanutta työympäristökehittämisprosessia, joka on osa yrityksessä samoihin aikoihin aloitettua F100 –muutosprosessia. Muutosprosessi käynnistettiin vuoden viimeisellä neljänneksellä tavoitteena uusia ja yhtenäistää yrityksen toimintatapoja sekä kasvattaa yrityksen kilpailukykyä. Työympäristön kehittämisprosessi keskittyi pääasiassa työympäristön tilaratkaisuihin. Sen tavoitteina olivat yrityksen tilan käytön tehostaminen, toimintakulttuurin uusiminen sekä kommunikoinnin lisääminen. Franticille tuli suunnitella uudenlaiset ja inspiroivat työn luonnetta tukevat työtilat uuteen huomattavasti entistä toimistoa pienempään toimitilaan.

Koko osion pohjana ovat prosessia vetäneiden työntekijöiden toteuttamat haastattelut, havainnot ja kysely sekä omat havaintoni työpaikallani. Prosessin aluksi esittelen ensin Franticin yrityksenä sekä kerron, miten osaaminen siellä työntekijöiden kesken jakautuu (6.1 Frantic). Tämän jälkeen esittelen vielä F100 muutosprosessin perusajatuksen sekä muutosprosessin ja kehittämisprosessin välisen suhteen (6.2 Tausta) ennen kuin siirryn käsittelemään vain työtilojen kehittämisprosessia. Selventämisen vuoksi olen jakanut prosessin työssäni jo aiemmin käsitellyn Hietasen (2008, 11) ympäristökehittämisen prosessin mallin (ks. kuva 2) mukaisesti.

### 6.1 Frantic

Frantic on vuonna 1996 perustettu täyden palvelun digimediatoimisto, joka suunnittelee, toteuttaa ja ylläpitää asiakkaiden liiketoiminnalle merkittäviä verkkopalveluja ja markkinointiviestintää palvelevia kampanjakokonaisuuksia. Yrityksen asiakkaina on kattavasti erilaisia yrityksiä monilta eri toimialoilta. Franticin vahvuuksia ovat asiantuntijuus, laatu ja luovuus.

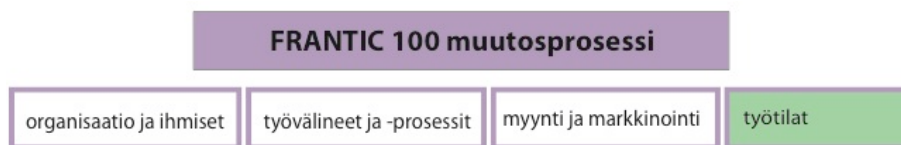
Franticissa on 35 työntekijää, joista suurin osa on vakituisessa työsuhteessa. Lisäksi yrityksessä on joitakin harjoittelijoita sekä pari osa- ja määräaikaista työntekijää. Kokoaikaisista työntekijöistä suurin osa (11) on teknisiä työntekijöitä, kuten koodaajia ja analyytikkoja. Lisäksi yrityksessä työskentelee asiakkuusjohtajia ja strategisteja (5) sekä projektipäälliköitä, tuottajia ja tuotannon koordinaattoreita (7). Visuaalisesta puolesta vastaavat puolestaan luovat työntekijät, kuten adt (art directors), visuaaliset suunnittelijat, graafiset suunnittelijat ja sisällöntuottajat (6). Työntekijöihin kuuluu lisäksi myös hallinnosta ja markkinoista vastaavia työntekijöitä (2).

## TAULUKKO 1 Franticin työntekijäjakauma

Asiakkuusjohtajat ja strategistit	5
Projektipäälliköt, tuottajat ja koordinaattorit	7
Luovat työntekijät	6
Tekniset työntekijät	11
Hallinto ja markkinointi	2

## 6.2 Tausta

Työtilojen kehittämisen prosessi sai alkunsa syksyllä kehitetystä Frantic 100 (F100) muutosprosessista. F100 kehitettiin johtoryhmän kokouksessa yrityksen sisäisen kehityksen työkaluksi. Sen tarkoituksena oli yhtenäistää työpaikalla vallitsevia käytäntöjä sekä kehittää yrityksen toimintaa kilpailukykyisemmäksi ja tehokkaammaksi. Muutosprosessin avulla haluttiin myös rohkaista ja kannustaa työntekijöitä tarttumaan työpaikalla ilmeneviin ongelma-kohtiin ja kiinnostumaan työympäristönsä hyvinvoinnista. Alla olevassa kuviossa (kuvio 1) on pyritty ilmentämään opinäytetyöni osuutta (vihreällä) koko F100 muutosprosessissa.



KUVIO 1 Työtilakehittämisen prosessin suhde F100 muutosprosessiin

### 6.2.1 Muutosprosessin perusta

F100 –muutosprosessissa vuosi on jaettu kolmeen 100 päivän jaksoon sekä kesäaikaan, jolloin prosessi on työntekijöiden lomien vuoksi tauolla. Jokaisella 100 päivän jaksolla kehitetään neljää osa-aluetta: työtiloja, työvälineitä ja –prosesseja, myyntiä ja markkinointia sekä ihmisiä ja organisaatiota. Osa-alueita johtaa ja kehittää kahden työntekijän työpari, jolla on myös käytössään mentori yrityksen johtoryhmästä. Mentorin tarkoituksena on tukea ja ohjeistaa työparia sekä tuottaa kyseisten työntekijöiden kanssa tavoitteet, joihin työntekijät pyrkivät muutosprosessin 100 päivän jakson aikana. Valta ja vastuu osa-alueen kehittämisestä on 100 päivän ajan työparilla. He vastaavat myös osa-alueen viestinnästä muille työntekijöille.

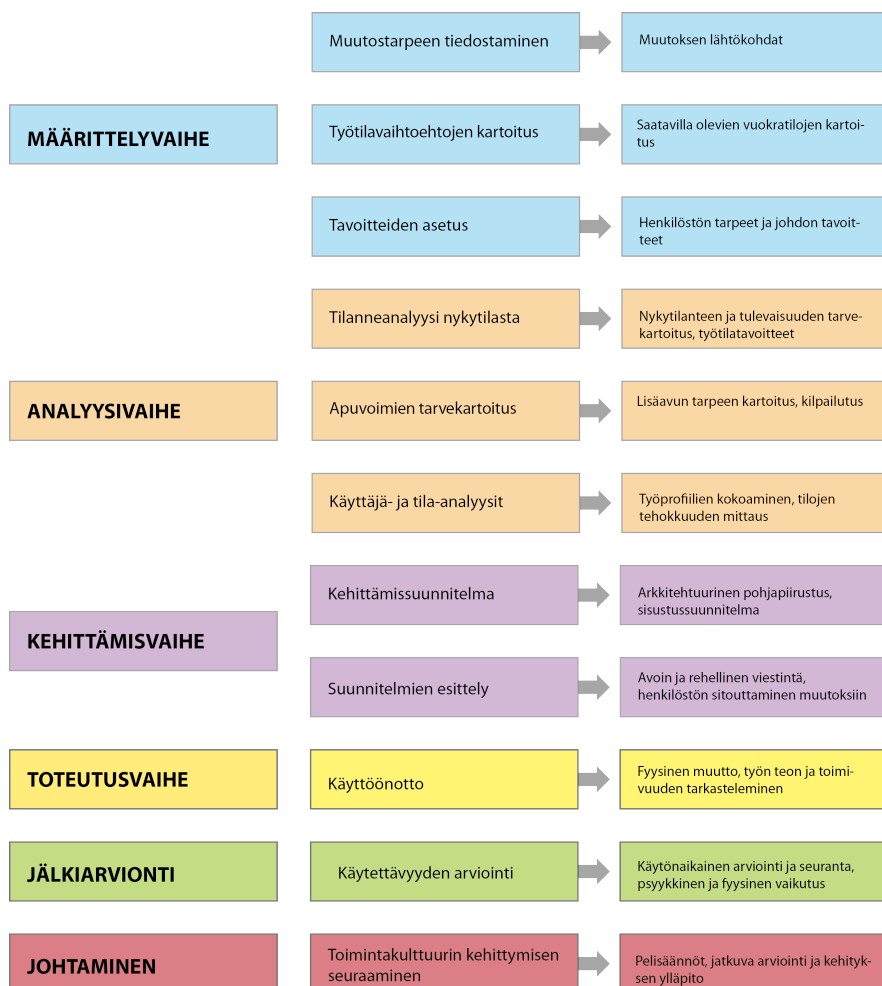
Kun uusi 100 päivän jakso alkaa, työpari tapaa yhdessä mentorinsa kanssa ja keskustelelee tavoitteestaan. Tämän jälkeen työparilla on 100 päivää aikaa päästä tavoitteeseensa. Tavoite voi olla joko laaja tai suppea, ja sen lopputuotos voi olla esimerkiksi tutkimus, joka auttaa kehittämistä jatkossa, kehitysidea tai vaikka pitkälle suunniteltu uudenlaisen toiminnan kokonaisuus. Kun 100 päivää on kulunut, työpari esittelee tuotoksensa muille työntekijöille sekä samalla siirtää

vastuun uudelle valitulle työparille. Tämän jälkeen uusi kahden työntekijän tiimi jatkaa uusilla tavoitteilla siitä, mihin edellinen on päässyt.

Ensimmäinen sadan päivän jakso käynnistettiin lokakuussa 2011, ja sen tärkeimpänä osa-alueena pidettiin työtiloja kehittävää osa-aluetta. Työtilojen kehittämistä pidettiin tärkeänä, koska yritykselle oli löytynyt syyskuussa 2011 uusi vuokratila. Muuttoa oli suunniteltu tammikuulle 2011, joten tilan muutos- ja suunnittelutöiden oli tärkeä käynnistyä nopeasti.

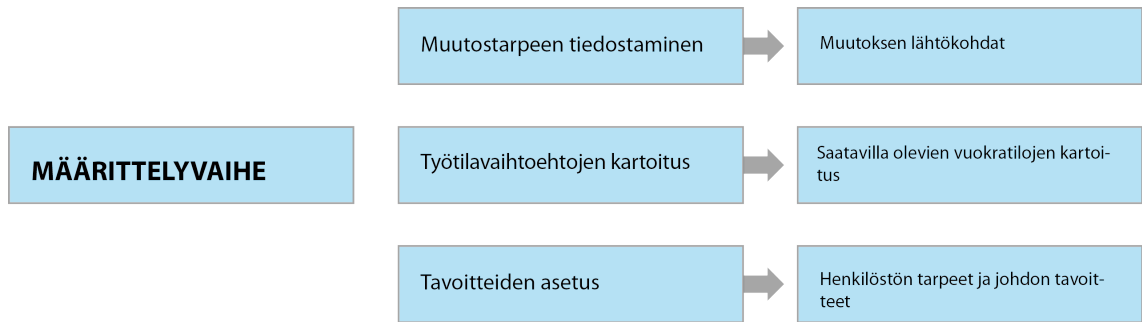
### 6.3 Kehittämisen prosessin kulku

Koska jokainen työympäristön kehittäminen on omanlaisensa, ja sen kohteena olevat osa-alueet ja tavoitteet ovat erilaisia, olen rakentanut Franticin työtilojen kehittämisprosessista kokonaisuutta kuvaavan kaavion (kuvio 1), jota kuljetan tekstin mukana läpi tämän osion. Olen pyrkinyt kaaviossa avaamaan prosessia koskevat tärkeimmät askeleet, jotta rakenne olisi helpommin ymmärrettävissä. Prosessi on jaettu opinnäytetyössä aikaisemmin Työympäristö – osuudessa käsitellyn Hietasen (2008, 11).



KUVIO 2 Työtilojen kehittämisprosessin kulku Franticissa

#### 6.4 Määrittelyvaihe



KUVIO 3 Kehittämisen määrittelyvaiheen kuvaus

Ensimmäisessä kehittämissä vaiheessa pyrittiin määrittelemään kehittämisen tavoitetila ja reunaehdot. Tarkoituksena oli, että suunnittelussa edetään pienin, varmoin askelin. Koska tila-osa-aluetta suunnittelevalla työparilla oli aikaa vain 100 päivää, tuli työparin keskittyä vain olennaisimpiin asioihin.

Koko Franticin kehittämissä prosessi lähti liikkeelle taloudellisista syistä. Suuren vanhan toimiston korkean vuokran sijaan yritykselle haluttiin edullisempi ja pienempi toimitila, jossa koko työntekijöiden ja –huoneiden kirjo saataisiin tehokkaaseen käyttöön. Uuden toimitilan haluttiin myös tukevan työn teon luonnetta sekä parantavan tiedonkulkua organisaation sisällä. Lisäksi tavoitteena oli myös päivittää yrityksen toimintakulttuuri avoimeksi ja yhtenäiseksi. Koska jokaisella työntekijällä oli jo prosessin alussa käytössään oma kannettava työkone, haluttiin työntekijöitä myös kannustaa uuden tilan myötä etätyöskentelyyn.

Kehittämissä prosessi lähti liikkeelle tila edellä, kuten myös monissa muissa pienissä tai keskisuurissa yrityksissä. Uusia toimitiloja etsittiin Franticille monia kuukausia, kunnes syyskuussa 2011 tarjolla olevista vuokratiloista kaksi kelpuutettiin viimeiseen valintavaiheeseen (ks. 6.6.1 Infotilaisuus tulevasta muutosta), jossa jokainen työntekijä sai kertoa oman mielipiteensä siitä, kumpi tila tukisi enemmän yrityksen tavoitteita sekä yksilön näkemyksiä.

Työntekijöiden kehittämissä prosessissa oli tilan löytymisen myötä mukana kaksi osapuolta, Frantic ja toimitilan vuokranantaja. Franticilla myös koettiin, että itse toimitilan suunnittelu olisi järkevä ulkoistaa ammattilaiselle. Heti kehittämissä prosessin alusta prosessiin palkattiinkin mukaan myös sisustusarkkitehti. Kehittämissä prosessissa on tärkeää olla osallisena eri alojen ammattilaisia, jotka myös mahdollistavat erilaisten näkökulmien kirjon. Toisaalta monen työntekijän kokoonpano luo myös haasteita aikataulua suunniteltaessa. Monen henkilön neuvotteluihin ja keskusteluihin onkin tärkeää myös budjetoida aikaa heti prosessin alkuvaiheessa.

#### **6.4.1 Tavoitteisiin pääseminen**

Jotta määrittelyvaiheessa asetettuihin tavoitteisiin voitiin päästä, työparin tuli havainnoida yrityksen tilaa ja toimintatapoja sekä kehittää yhdessä sisustusarkkitehdin kanssa uuden tilan sisustus- ja toimintasuunnitelma. Katse pyrittiin koko prosessin ajan työympäristön analyysija luukuun ottamatta pitämään tulevaisuudessa. Oli olennaista miettiä, miten asioiden olisi hyvä olla tai miten niiden tulisi olla, eikä niinkään sitä, miten asiat prosessin alussa olivat. Tilaratkaisujen suunnittelussa toivottiin, että työpari kiinnittäisi huomiota varsinkin tilojen muunneltavuuteen sekä työntekijöiden ryhmittämisen mahdollistamiseen. Heidän tulikin esimerkiksi pohtia, miten keittiöstä saataisiin hetkessä ryhmätyötila-alue tai puhelinkopista neuvottelutila. Ryhmittämisessä oli puolestaan kyse siitä, miten työryhmät saataisiin tarvittaessa nopeasti ja helposti lähelle toisiaan (Penttinen, 2011).

#### **6.4.2 Lähtökohdan suurimmat haasteet**

Yrityksen työtilakehittämisen haaveena oli tiedonjakamista tukeva avoin monitilaympäristö, jossa jokaisella työntekijällä olisi mahdollisuus valita työnsä luonteeseen sopiva työpiste. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että työtilojen tulisi mahdollistaa sekä tiimi- että yksilötyöskentely niille ominaisissa tiloissa. Yksilötyöskentelyssä työntekijälle oli annettava työskentelyrauhaa sekä tilaa levittää työpöydälleen omia muistiinpanojaan ja suunnitelmiaan. Tiimityöskentelytiloissa tuli puolestaan olla tilaa liikkua sekä mahdollisuus piirtää ja kirjoittaa asioita ylös niin, että jokainen tiimiläinen näkisi suunnitelmat heti. Molemmissa tiloissa tuli myös olla paljon istuin- ja laskutilaa. Uusien tilojen ja laitehankintojen myötä myös työntekijöiden etätyöskentelyä haluttiin tukea entistä enemmän.

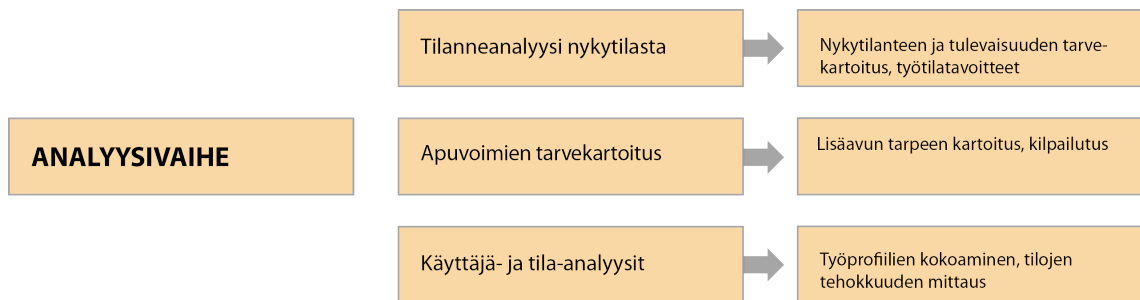
Suurimmat jo kehitysprosessin alussa tiedossa olleet haasteet liittyivät uuden toimistotilan koon, tilan meluasteeseen, työntekijöiden toimintakulttuurin muuttamiseen sekä käytettävissä olevaan budjettiin ja aikaan. Uusi toimisto oli huomattavasti pienempi (400m<sup>2</sup> – 600m<sup>2</sup>) kuin vanha toimistotila eikä pieneen tilaan ollut mahdollista tehdä kaikkia toiveissa olevia muutoksia. Tila haluttiin pitää avonaisena, eikä siitä haluttu tehdä toimistohuonemaista (ks. 3.2 Työtilaratkaisumallit). Päätöstä tukivat uutta tilaa kiertävät suuret ikkunat, joiden haluttiin tuovan valoa yksittäisen koppimaisten toimistohuoneiden sijaan koko toimistotilaan. Täysin avoin yhtä isoa tilaa oleva toimistotilapohja loi kuitenkin haasteellisen työympäristön varsinkin keskittymistä vaativaan yksilötyöhön. Melu saattaisi nousta häiritseväksi tekijäksi monen työntekijän työskennellessä samassa tilassa.



Monitilaympäristöratkaisun (ks. 3.2 Työtilaratkaisumallit) myötä Franticilla haluttiin myös poistaa nimetyt työpisteet ja tittelit. Uuteen toimistoon suunniteltiin hot desking –mallia, jossa kenelläkään työntekijällä ei olisi enää omaa nimikkopaikkaa. Hyvien kalusteratkaisuiden myötä ratkaisu tukisi tavoitteissakin mainittua tilan muunneltavuutta, sillä työpöytien siirtäminen olisi tarvittaessa helppoa ja nopeaa, koska työpöydät eivät olisi jatkuvasti työntekijöille varattuja. Tilat muuntautuisivat myös hetkessä tiimeille ja työn vaatimalle luonteelle sopiviksi. Uudenlainen työnteko malli vaatisi myös päivitystä yrityksen toimintakulttuuriin.

Kehittämisen prosessi sai alkunsa vuoden kiireisimpään aikaan. Sisäisestä toiminnasta vastaavien työntekijöiden puuttumisen vuoksi työympäristökehittämisen prosessia johtivat työntekijät, jotka työskentelivät samalla myös monissa eri asiakastyöissä. Koska asiakastyöt olivat kuitenkin yrityksen rahanlähde, tuli sisäistä kehitystä viedä eteenpäin osaltaan asiakasprojektien sanelemana. Prosessin aikataulutaminen olikin haasteellista. Lisäksi myös tiukkaan rajattu budjetti asetti jatkuvia haasteita, jotka alkoivat jo prosessin alkupäässä. Esimerkiksi sisustusarkkitehdin tekemä työ tuli rajata korkean tuntihinnan vuoksi budjetissa tarkkaan.

## 6.5 Analyysivaihe



KUVIO 4 Kehittämisen prosessin analyysivaiheen kuvaus

Kehityksen mahdollistamiseksi työympäristön nykytilasta pyrittiin tekemään analyysivaiheessa yksityiskohtainen nykytila-analyysi, jonka avulla muutoksia voitaisiin prosessin jälkiarviointivaiheessa mitata. Analyysin oli tarkoitus olla myös ennen kaikkea koko suunnitteluprosessin pohja, jolle uusia ideoita lähdetäisiin rakentamaan. Apuna käytettiin havainnointia (muistiinpanot ja valokuvaus), epävirallisia haastatteluita sekä koko yritykselle rakennettua kyselyä. Tavoitteena oli saada osallistettua työympäristön kehittämisen prosessiin mahdollisimman paljon työntekijöitä.

Haastatteluiden ja havainnoinnin avulla työntekijöiden työnkuvista rakennettiin työprofiilit, joissa kiinnitettiin ennen kaikkea huomiota työntekijöiden liikkuvuuteen työpaikalla sekä yksi-

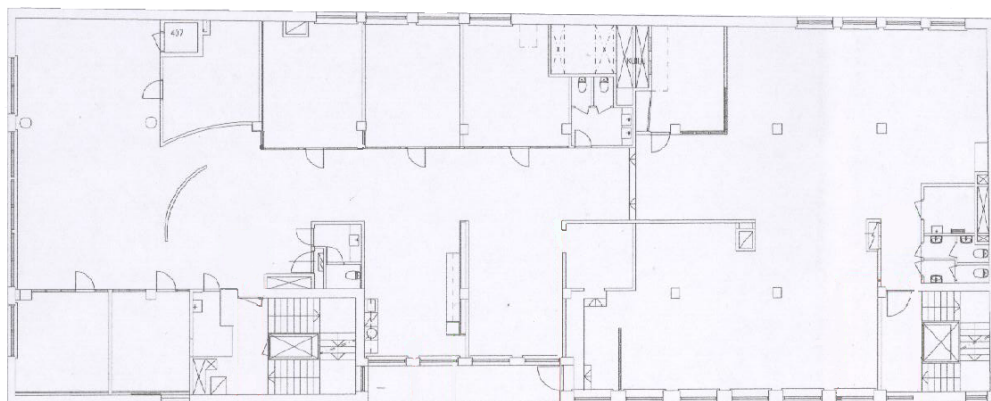
lötyön ja ryhmätyön suhteeseen työpäivien aikana. Työprofiileiden kautta oli helpompi ymmärtää, minkälaista työtä työntekijät tekevät ja millaisia tiloja he työtään varten tarvitsevat.

Kysely tehtiin työntekijöille vasta prosessin puolella välissä, jossa joitain suunnitelmia oli jo valmiiksi mietittyinä. Kyselyn (ks. 6.5.5 Kysely) päätavoitteena oli selvittää työntekijöiden tuntemuksia uudesta työnteon mallista sekä antaa työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa uuden toimistotilan sisustukseen ja toimintakulttuuriin.

Koska kehittämisprosessi harvoin etenee lineaarisesti kaavioiden mukaan, olen selvyyden vuoksi jakanut analyysivaiheen seitsemään osioon, joita ovat vanha toimistotila, työprofiilit, tilojen tehokkuuden mittaaminen, havainnointi, kysely, haastattelut sekä analyysivaiheessa selvinneet uudet haasteet. Käsittelen osioissa tarkemmin analyysivaiheen aikana esille tulleita havainnoista, haastatteluista ja kyselystä kerättyjä tuloksia. Esittelen kuitenkin ensin Vanha toimistotila - osuudessa hieman vanhan toimistotilan kokonaisuutta, jotta lähtökohtia olisi helpompi hahmottaa.

### 6.5.1 Vanha toimistotila

Franticin vanha toimistotila (kuva 3) oli eräänlainen kombitoimisto (ks. 3.2 Työtilaratkaisumallit), joka koostui kahdesta isosta avotilasta, toimistohuoneesta, neljän hengen työhuoneesta, kahden hengen pienestä avoimesta tilasta, pelihuoneesta, keittiöstä sekä kolmesta neuvotteluhuoneesta. Pääosa 35 työntekijästä työskenteli isoissa avotiloissa, jotka oli erotettu toisistaan pitkällä käytävällä. Käytävän varrella olivat keittiö ja kolme neuvotteluhuonetta. Avotilat sijaitsivat kaukana toisistaan niin, että toinen sijaitsi lähellä pääaulaa ja aivan toimiston toisessa päädyssä. Työntekijät, jotka eivät työskennelleet avotiloissa, oli sijoitettu kahden henkilön pienempään avotilaan keskelle toimistoa sekä toimistohuoneeseen ja neljän hengen oveliseen huoneeseen.



KUVA 3 Pohjapiirustus, vanha toimisto (Sponda 2000)

Vanhassa toimistossa jokaisella työntekijällä oli oma työpiste, johon pystyi huoletta jättämään omat tavaransa ja paperinsa työpäivän päätyttyä. Työpisteiden paikat olivat jäännöstä aiemmista projekteista, joten samassa projektissa työskentelevät työntekijät saattoivat istua erillisissä avo-tiloissa hyvinkin kaukana toisistaan. Käytössä olevien työpisteiden seassa oli myös paljon käyttämättömiä työpisteitä, jotka olivat olleet viimeksi käytössä aikoina, jolloin Franticissa oli jopa kaksinkertainen määrä työntekijöitä nykyiseen 35 työntekijään verrattuna. Tyhjät työpisteet mahdollistivat työpisteiden jatkuvan vaihtelemisen sekä useamman työpisteen käyttämisen rinnakkain. Käyttämättömiä työpisteitä käyttäviä työntekijöitä oli toimistossa kuitenkin vain muutamia. Toisaalta tyhjien työpisteiden käyttäminen nopeita tiimitapaamisia mahdollistavina paikoina oli tyhjiä työpisteitä hyödyntävää yksilötyötä yleisempää.

Tiimityötä pystyttiin käyttämättömien työpisteiden lisäksi tekemään myös neuvotteluhuoneissa, pelihuoneessa ja keittiössä. Lisäksi tiimityötä tehtiin myös avotiloihin sijoitettujen sohvien ympäristöissä. Avotiloissa tiimityöskentely kuitenkin häiritsi yksilötyötä tekeviä työntekijöitä, sillä melu saattoi välillä olla hyvinkin voimakasta. Useimmiten tiimityöskentelyä tehtiinkin neuvotteluhuoneissa, jotka tuli varata etukäteen yrityksen sisäisistä kalentereista. Muihin työtiloihin varauksia ei tarvittu. Toisaalta pikaisia keskusteluja käytiin vanhan toimiston neuvotteluhuoneissa myös ilman ajanvarausta. Yrityksen toimintakulttuuriin kuitenkin kuului, että jos tilan varannut tiimi tuli huoneeseen keskustelun aikana, oli toisen tiimin valittava uusi keskustelun mahdollistava tila.

Yksilötyöpisteet oli sijoitettu pääasiassa avotiloihin joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta. Koska erillisiä puhekoppeja tai hiljaisia muista työntekijöistä eristettyjä työpisteitä ei juuri erikseen ollut, työntekijät puhuivat puhelimeen joko avoimissa tiloissa tai neuvottelu- ja pelihuoneissa. Välillä neuvotteluhuoneessa olikin käytössä 15 istuinpaikan sijaan vain yksi paikka. Tästä voitiinkin vetää johtopäätös, että pienille yksilötyön mahdollistaville huoneille ja alueille olisi kysyntää. Puheluiden siirtäminen pienempiin tiloihin tehostaisi toimistoneliöiden käyttöä uudessa tilassa.

Vanhassa toimistossa oli paljon hukkaneliöitä. Esimerkiksi toimiston keskellä oleva käytävä, ylimääräiset neuvotteluhuoneet sekä toisessa päässä oleva tulostuskoppi ja pieni parvekkeelle johtava käytävä veivät turhaan toimistosta käyttöneliöitä. Myös työpisteitä oli nykyiseen työntekijämäärään nähden turhan paljon. Turhat seinin reunustetut käytävät ja labyrinttimainen kokonaisuus vaikutti myös tiedonkulkuun negatiivisesti. Työntekijät tapasivat toisensa työpäivän aikana sattumalta vain keittiössä tai käytävillä. Kaikki työntekijät eivät tunteneetkaan toisiaan edes nimeltä. Uuden toimiston suunnittelussa haluttiin nimenomaan poistaa turhia käytäviä ja mahdollistaa työntekijöiden kasvokkaisia kohtaamisia eri tiloissa. Toimiston toivottiin olevan vanhaan toimistoon verrattaessa selkeämpi ja tehokkaampi kokonaisuus.

### 6.5.2 Työprofiilit

Monenlaiset asiakkaat mahdollistavat Franticilla hyvin erilaisia työnkuvia. Yrityksellä on sekä pieniä että isoja asiakkaita, joiden kanssa tehty yhteistyö koostuu lyhyistä, keskipitkistä tai jatkuvista projekteista. Kaikki työntekijät tekevät samanaikaisesti erikokoisia projekteja erilaisilla kokoonpanoilla. Työhön liittyy osilla työntekijöistä myös asiakaskäyntejä, jotka voivat viedä päivän aikana moniakun tunteja. Pääosa asiakkaista sijaitsee pääkaupunkiseudulla, mutta välillä töitä tehdään myös liikennevälineissä sekä pääkaupunkiseudun ulkopuolella.

Työtilojen suunnittelussa pyrittiin alusta lähtien ottamaan ennen kaikkea huomioon Franticissa tehtävän työn luonne. Vasta yrityksen työskentelytapojen ymmärtäminen antoi suunnittelijalle mahdollisuuden miettiä, minkälaisia työtiloja kukin työntekijä uudessa toimistossa tarvitsisi. Franticin työntekijöistä rakennettiin haastatteluiden ja havaintojen avulla työprofiileja, joissa kiinnitettiin huomiota työntekijöiden liikkuvuuteen työpaikalla ja sen ulkopuolella sekä kartoitettiin työntekijöiden tekemän yksilö- ja ryhmätyön välistä suhdetta työpäivien aikana. Työntekijöistä muotoiltiin 3 erilaista profiilia: toimistolla työskentelevä, flexi ja liikkuva työntekijä.

**Toimistolla työskentelevät työntekijät** tekevät töitä pääasiassa isoissa asiakkuuksissa, ylläpitoprojekteissa tai hallinnollisissa tehtävissä. Työntekijälle on ominaista, että hän tekee työtään pääasiassa samojen työntekijöiden kanssa lukuun ottamatta joitakin kiireessä avustavia työntekijöitä. Suurimman osan ajasta työntekijä viettää omalla työpisteellä ollen valppaana ja asiakkaan tavoitettavissa koko työpäivän ajan. Toimistolla työskentelevän työntekijän työ on pääasiassa keskittymistä vaativaa yksilötyötä, mutta tilan tulee myös mahdollistaa spontaani keskustelu, jotta koko iso työryhmä pysyy ajan tasalla välillä hyvin nopeastikin tapahtuvista muutoksista. Työntekijä poistuu työpäivän aikana työpisteeltään pääasiassa vain tauoille ja kokouksiin. Välillä hän myös tapaa asiakastaan joko asiakkaan toimistolla tai yrityksen tiloissa. Lisäksi työntekijä pitää säännöllisesti yhteyttä asiakkaaseen puhelimen ja sähköpostin välityksellä. Osa työntekijöistä työskentelee myös joitakin työpäiviä asiakkaan tiloissa ja tekee silloin tällöin etätöitä. Toimistolla työskentelevien työnimikkeitä voivat olla esimerkiksi graafinen suunnittelija, sisälöntuottaja, projektipäällikkö, koordinaattori tai koodaaja. Myös toimistoassistentti kuuluu tähän työprofiiliin, vaikkei hän varsinaisesti teekään asiakastyötä. Toimistossa työskentelevä työntekijä tarvitsee työpäiviensä aikana sekä hiljaisen ja suojaisen työpisteen että myös nopeita tapaamisia mahdollistavia työtiloja, puhelutiloja sekä isompia neuvottelutiloja.

**Flexi työntekijät** tekevät liikkuvaa ja monimuotoista työtä. He tapaavat asiakkaita ja tiimiläisiään sekä toimistossa että asiakkaan tiloissa ja ovat paljon vuorovaikutuksessa erilaisten tekijöiden kanssa. Toimistolla he tekevät tapaamisten lisäksi myös yksilötyötiloja vaativaa suunnittelu- ja päivitystyötä. Heidän työskentelylleen on tyyppillistä uusien rakennelmien ja rat-

kaisuiden suunnittelu. Flexit työntekijät ovat Franticilla työnimikkeiltään esimerkiksi projektipäälliköitä, visuaalisia suunnittelijoita tai sisältöstrategisteja. Flexit työntekijät tarvitsevat toimistossa yksilötyötä tukevia hiljaisia tiloja, tiimi- ja asiakastyön mahdollistavia tiloja, nopeita tiimi- ja parikeskusteluja mahdollistavia tiloja, puhelutiloja sekä huoneita, joissa voivat esitellä suunnitelmiaan.

**Liikkuvat työntekijät** tekevät flexien työntekijöiden tavoin liikkuvaa ja monimuotoista työtä. He liikkuvat muita työntekijöitä enemmän ja edustavat yritystä erilaisissa tapahtumissa, asiakastilaisuuksissa ja kilpailuissa. Lisäksi he tapaavat asiakkaita ja yrityksen työntekijöitä sekä toimistolla että asiakkaan tiloissa ja käsittelevät työaikanaan laajoja kokonaisuuksia. Liikkuvia työntekijöitä ovat esimerkiksi asiakkuusjohtajat, strategit ja projektipäälliköt. Liikkuvat työntekijät tarvitsevat tiimityön mahdollistavia tiloja, yksilötyötiloja, neuvotteluhuoneita sekä puheluhuoneita. Lisäksi heidän työssään on myös tärkeää, että yritys mahdollistaa työvälineillä etätyön ja liikkuvan työskentelyn.

Kaikista kolmesta profiilista pyrittiin myös erottamaan yhteisiä tekijöitä. Selkein yhdistävä tekijä oli yksilö- ja ryhmätyön vuorottelu työpäivän aikana. Yksikään Franticin työntekijöistä ei tee vain yksilö- tai ryhmätyötä. Yksilö- ja ryhmätyön luonteet kuitenkin eroavat työprofiilien ja tilanteiden suhteen, mikä tulee myös ottaa huomioon tilasuunnittelussa. Esimerkiksi erilaiset tapaamiset vaativat erilaisia tiloja. Profiilijaon taustalla oli myös saada selville, tarvitseeko joku osa työntekijöistä ehdottomasti nimikoituja paikkoja jaettujen työpisteiden sijaan.

### 6.5.3 Tilojen tehokkuuden mittaus

Erillistä tilojen tehokkuuden mittausta ei tehty prosessin aikana. Vanhassa toimistossa tilojen hyvin matalan käyttöasteen pystyi havaitsemaan helposti, joten koettiin, ettei tehokkuuskartoitukseen haluttu kuluttaa aikaa. Samalla tiedostettiin kuitenkin myös se, että uuteen toimistoon muutettua jälkiarviointivaiheessa työtilojen tehokkuuden muutosta olisi hankala mitata. Oli kuitenkin selvää, että muutosta tapahtuisi joka tapauksessa pelkästään pienempään toimistoon muuttaessa.

### 6.5.4 Havainnointi

Nykytilaa analysoidessa päädyttiin siihen tulokseen, että työntekijöiden toimintaa ja kirjoittamattomia sääntöjä oli selkeintä ja helpointa analysoida toimistolla normaaleissa työtilanteissa. Työtilaosa-alueen pari kuvasi työpaikalla erilaisia tilanteita, joissa työntekijät työskentelivät

erityyppisissä ryhmätyöskentelytiloissa ja –muodostelmissa. He pyrkivät löytämään tilanteita, joissa oli jo havaittavissa hot desking –tyylistä työskentelyä. Jotta yksilötyöskentelyn luonteesta saatiin myös jonkinlainen kuva, työtilapari otti myös kuvia työpisteistä ja niiden asetteluista sekä työntekijöistä yksilötyöskentelytilanteissa.

Havainnointivaiheessa otetuista kuvista selvisi, että työntekijät tekivät työpäiviensä aikana paljon töitä työpisteensä ulkopuolella. He liikkuivat työpaikalla eri työtiloissa ja pyrkivät löytämään tilan kulloisenkin työn luonteen mukaan. Esimerkiksi ryhmätyötilanteissa pyrittiin hakemaan tilaa, jossa olisi paikkoja piirtää ja kirjoittaa ylös yhteisiä ajatuksia sekä esitellä omia asioita muulle ryhmälle. Parhaimmillaan pienessä huoneessa saattoi olla kolmekin työntekijää, joista jokainen teki paikan päällä omaa projektiaan. Myös pienillä työalueilla ja avotiloissa työskenteli samanaikaisesti monia työntekijöitä, jotka käyttivät kaikki hyväkseen eri työntekomahdollisuuksia: samalla, kun yksi työntekijä piirsi valkotaululle, toinen työntekijä teki itsenäistä työtä oman koneensa äärellä ja kolmas kokosi asiakkaalle esiteltävää kollaasia lattialla. Neuvottelu-huoneissa tehtiin puolestaan niin asiakastyötä kuin myös yrityksen sisäistä kehitystyötä. Ne varattiin perinteisesti asiakastapaamisiin, mutta jos neuvotteluhuone sattui olemaan tyhjänä pikaisen epävirallisen keskustelun aikaan, neuvotteluhuone sopi hyvin myös epävirallisiin keskusteluihin ja tapaamisiin. Jos keskustelu puolestaan oli kiireinen, oli myös mahdollisuutena valita pelihuone, joka tarjosi rennon keskustelutilan ilman minkäänlaista varaamiskäytäntöä. Moni työntekijä käytti myös avotiloihin sijoitettuja fläppitauluja ideoidensa esittelemiseen muille työntekijöille.

Työntekijät liikkuivat siis työpäivänsä aikana enemmän kuin osattiin etukäteen olettaa. Kuvattujen tilanteiden mukaan eräänlaista hot desking –kulttuuria harrastettiin Franticissa jo kehittämisprosessin alkuvaiheessa, sitä ei vain tiedostettu. Oli kuitenkin myös myönnettävä, että kulttuurin kantavin voima ei ollut vielä käytössä. Kaikilla työntekijöillä oli nimittäin omat nimetyt työpisteet. Nimettyjä työpisteitä käytettiin kuitenkin myös projektiryhmien keskusteluihin sekä muihin pikaisiin tapaamisiin.

### 6.5.5 Kysely

Työtilapari rakensi uusia tiloja koskien koko yrityksen kattavan kyselyn tammikuussa 2012 (liite 1). Linkki kyselyyn lähetettiin jokaiselle työntekijälle, ja vastausaikaa oli viisi päivää. Työntekijät vastasivat kyselyyn omilla nimillään, koska työtilapari halusi myös tarvittaessa tarkentaa vastauksia haastatteluilla. Kyselyyn vastasi lähes puolet (49 %) 35 työntekijästä (n=17). Vastanneista 82 prosenttia ilmoitti myös haluavansa olla mukana uuden toimiston suunnittelussa. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa kuudella kysymyksellä työntekijöiden ajatuksia

hot desking –ratkaisusta ja työntekijöiden etätyövalmiudesta sekä niihin liittyvistä tunteista. Lisäksi kysymyksillä pyrittiin hakemaan uusia ideoita toimiston sisustukseen, henkilökohtaisten tavaroiden varastointiin sekä uuden toimiston pelisääntöihin. Selvyyden vuoksi käsittelen pelisääntöjä koskevan kysymyksen vastaukset vasta Haastattelut –osiossa.

Kyselyn vastauksista selvisi, että työntekijät asennoituivat etätyöskentelyyn pääosin positiivisin mielin. Jopa 77 prosenttia vastanneista työntekijöistä oli sitä mieltä, että he pystyisivät työskentelemään olemassa olevilla työvälineillä kotona tai toimiston ulkopuolella kokonaisia työpäiviä. Osa (18%) halusi kuitenkin tehdä töistään suurimman osan toimistolla. 18 prosenttia vastanneista puolestaan ilmoitti tarvitsevansa lisänäytön mahdollistaakseen etätyöskentelynsä kotonaan. Vain yksi vastaaja oli sitä mieltä, ettei pystyisi työskentelemään kokonaisia työpäiviä kotonaan tai muualla toimiston ulkopuolella.

Kyselyllä pyrittiin myös selvittämään työntekijöiden asennetta uuteen työntekomalliin, jossa työpisteet olisivat jaettuja (hot desking). Kysymyksessä kysyttiin ehdotuksia omien henkilökohtaisten tavaroiden varastointiin, jos työntekijällä ei olisi käytettävissä omaa työpöytää. Vastaukset jakaantuivat kahtia. Positiivisissa vastauksissa varastointiin ehdotettiin kaappeja, hyllyjä, lokerikkoja sekä laatikoita. Toinen puoli vastaajista oli puolestaan sitä mieltä, ettei hot desking –tyylinen työnteon malli toimisi työpaikalla. Osan työntekijöistä asenne olikin vastausten perusteella huomattavasti skeptisempi kuin toisten. Erilaiset työntekijät olikin tärkeä ottaa huomioon tiloja suunniteltaessa sekä ratkaisuja esiteltäessä. Oli kiinnitettävä huomiota siihen, miten tilanne tuotaisiin esille. Puhutaanko siitä, että kenelläkään ei enää ole omaa työpistettä, vai ennemminkin siitä, että jokaisella työntekijällä on monta työpistettä, joista valita.

Kyselyyn vastanneita pyydettiin myös mahdollisia ehdotuksia liittyen tulevan toimiston sisustukseen ja huonekaluihin. Vastanneille oli tärkeää, että toimisto olisi toimiva, hauska ja inspiroiva. Eräs vastanneista toivoi seinää, johon saisi piirtää, maalata ja sotkea. Myös värejä ja kasveja toivottiin toimistoon. 12 prosenttia vastanneista halusi toimistoon myös tilan, joka mahdollistaisi hiljaisen lehtien ja kirjojen lukemisen. Hiljaista tilaa kuvailtiin esimerkiksi rentoutumisen ja meditaation mahdollistavaksi tyynyin ja patjojin somistetuksi tilaksi. Toisissa vastauksissa sohvut ja nojatuolit kuvastivat hiljaista tilaa. Kysymyksen vastauksissa mainittiin lisäksi myös toimiston keskelle pystytettävä jalkapallokenttä maaleineen, puupöydät ja –kalusteet sekä pyydettiin pitämään toimistotila mahdollisimman yksinkertaisena.

Lisäksi kyselyssä tarkasteltiin työntekijöille tärkeimpiä vanhan toimiston elementtejä. Vastauksista selvisi, että vajaa neljännes (24%) arvosti vanhassa toimistossa toimivia ja hyviä työtuoleja. Lisäksi esille nousivat valkotaulut (18%), toimistotarvikkeet (12%), sohvut (12%) sekä kasvit, tulostimet ja limuautomaatti.

### 6.5.6 Haastattelut

Nykytilanteen analyysia ja uutta tilaa koskevia toiveita varten työpari haastatteli monia työntekijöitä. He pyrkivät haastatteluiden avulla selvittämään työpaikan ongelmakohtia sekä työilmapiiriä parantavia asioita. Haastatteluiden ja edellä mainitun kyselyn avulla saatiin kasaan yhteenveto, josta selvisi muun muassa työntekijät jakanut toimiston suurin sisäinen haaste sekä tärkeimmät toiveet koskien uutta työympäristöä. Haastatteluita tehtiin useita, ja niillä pyrittiin tavoittamaan erityyppisiä työtehtäviä tekeviä työntekijöitä. Ajatuksena oli näin saada kaikkien ääni kuuluviin.

Haastattelujen kautta selvisi, että työntekijöille oli työtilassa tärkeää luonnon valo, lämpimät värit ja materiaalit sekä ennen kaikkea rentoutunut ja epävirallinen työilmapiiri. Uuteen toimistoon haluttiin puupintoja sekä erilaisia työtiloja mahdollistavia työalueita, kuten toimivia ja hiljaisia yksilötyöskentelytiloja sekä vuorovaikutuksellisia ryhmätyötiloja. Myös toimivia työvälineitä pidettiin tärkeänä osana työn onnistumista ja työssä viihtymistä.

Lisäksi haastattelun ja kyselyn kautta saatiin tietää työyhteisön mielipiteet jakavasta haasteesta, toimistomelusta. Kyselyssä työntekijöitä pyydettiin ehdottamaan pelisääntöä uuteen vanhaa toimistoa pienempään ja avoimempaan toimistoon. Suurin osa (65%) kyselyn pelisääntöjä koskevaan kysymykseen vastanneista otti kantaa siihen, miten melua voitaisiin vähentää uudessa toimistossa. Meluasian lisäksi työntekijät mainitsivat myös toimiston yleisestä siistiydestä. 12% vastanneista oli sitä mieltä, että jokaisen työntekijän tulisi itse laittaa käyttämänsä astiat astianpesukoneeseen.

Taloussanomien (2009) mukaan akustisen ympäristön vääränlaisella suunnittelulla on kauaskantoisia seurauksia. Kenkien kopina, tulostimen melu, musiikki tai työntekijöiden juoruaminen työpaikalla voivat aiheuttaa työntekijöille väsymystä sekä heikentää keskittymiskykyä ja luovuutta. Melu voi myös lisätä stressiä ja kohottaa verenpainetta. Samalla työntekijöiden tehokkuus voi laskea jopa 5-10%. Työntekijöiden esille ottamaan meluhaittaan oli siis suhtauduttava vakavasti työtilasuunnittelussa jo pelkästään senkin vuoksi, että kehittämisprosessissa haluttiin nimenomaan tehostaa työtiloja sekä samalla myös työntekijöiden tehokkuutta uusien työtilojen avulla.

Melu otettiin vastauksissa esille kolmella eri tapaa. Vajaa kolmasosa (32%) työntekijöistä piti melua normaalina asiana, johon ei tarvitsisi jatkuvasti kiinnittää huomiota. Heidän mielestään rauhaa vaativan työntekijän tulisi itse hakeutua työpaikalla hiljaiseen paikkaan tai käyttää kuulokkeita peittääkseen toimistomelua. Yhden vastanneen mielestä nimenomaan Franticin tehtävä olisi hankkia työntekijöilleen laadukkaat kuulokkeet sekä mahdollistaa hiljainen työskentely



tietyillä työpaikan alueilla. Vastajaan mukaan liian tiukat säännöt hiljaisuuden suhteen tappaisivat yrityksen rennon ja ”hullun” työkuulttuurin.

Toiselle, pienemmälle työntekijöiden osuudelle (18%) musiikin kuuntelemisen mahdollistaminen työpaikalla oli tärkeää. Heidän halusivat ylläpitää yrityksen omaa soittolistaa, johon jokaisella työntekijällä oli mahdollisuus lisätä itsellensä mieluisia kappaleita. Vastanneet olivat myös sitä mieltä, että musiikkia tulisi kuunnella työn teon taustalla ilman kuulokkeita. Musiikin kuuntelusta ei siis heidän mielestään olisi haittaa keskittyessä tai muuten yksilötyötä tehtäessä.

Suurin osa (42 %) meluasian huomioineista työntekijöistä siirtäisi puolestaan meluavat työntekijät neuvotteluhuoneisiin ja puhelinkoppeihin. Eräs vastaaja oli sitä mieltä, että jos monen työntekijän ryhmän yhteinen keskustelu kestää yli 10–15 minuuttia, heidän tulisi siirtyä neuvotteluhuoneeseen keskustelemaan. Myös pöydästä toiseen huutelua haluttiin vähentää. Musiikin kuuntelijoiden toivottiin puolestaan kuuntelevan musiikkia omilla kuulokkeillaan häiritsemättä muita työntekijöitä.

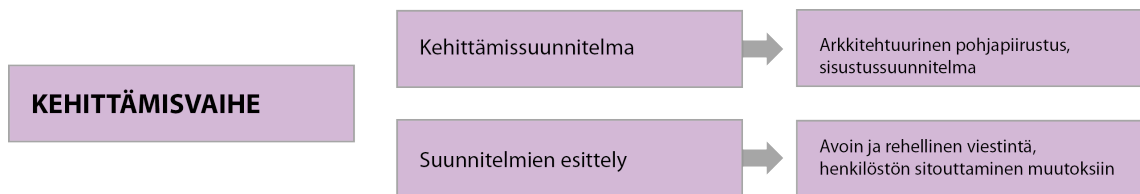
Vaikka vastauksissa olikin nähtävissä kolme näkökantaa, vastauksista kävi ilmi, että kaikkien tärkeintä vastanneiden mielestä oli kunnioittaa muiden työntekijöiden työskentelyä. Tapahtui se sitten siirtymällä puhumaan muihin tiloihin tai välttelemällä toimistomelua kuulokkeilla omaa lempimusiikkia kuuntelemalla. Taustamusiikkia ehdottavilla musiikin tarkoitus oli oletettavasti tuoda piristystä työpäivään, ja näin ollen lisätä työntekijöiden hyvinvointia. Koska meluasialla puhutti monia työntekijöitä, se on myös tärkeää ottaa esille uuteen toimistoon muutettaessa. Vastauksien pohjalta voidaan myös vetää johtopäätös siitä, että yhteiset pelisäännöt olisi tärkeä suunnitella yhteistyössä koko henkilöstön kanssa. Myös tilasuunnittelussa on tärkeää ratkaista melukysymys. Yksi ratkaisu haasteeseen voisi esimerkiksi olla liputuskäytäntö, jota osa (12%) vastanneista ehdotti pelisäännöissään. Liputuskäytännössä työntekijä voisi itse määrittellä lipunsa värillä, saisiko häntä häiritä työsuorituksen aikana. Käytännöstä on myös aikaisemmin keskusteltu Franticilla. Edellisellä kerralla käytäntö päätettiin jättää, koska sen koettiin rikkovan työnteon rentoa ja osin spontaanistakin luonnetta. Oli tärkeää, että työntekijä saisi kollegaltaan vastauksen pikaisiinkin kysymyksiinsä. Toisaalta työntekijän pystyisi tällöin keskittymään vain omiin tehtäviinsä, ja näin myös saamaan ne päätökseen häiriöttä. Liputuskäytännön ollessa voimassa työntekijään voisi kuitenkin olla yhteydessä sähköisesti pikaviestimien ja sähköpostin avulla, ja hän voisi itse päättää, milloin on yhteydessä kollegoihinsa niin, ettei se keskeyttäisi intensiivistä työntekoa.

Lehtola, Tuominen ja Pohjakallio (2012, 19) käsittelevät tulevaisuuden toimistotyötä käsittelevässä Työväen teatteri -pamfletissaan juuri ihmisten varaamiskäytäntöjä. Onko oikein, että jokaisen työntekijän aikaa pidetään koko yrityksen yhteisenä aikana, jonka kuka tahansa työnteki-

jöistä voi varata toiselta hänen omasta kalenteristaan? Miten kukaan työntekijä pystyy määrittelemään itselleen yksityistä aikaa, jolloin häntä ei saa häiritä? Pystyykö sitä ilmentämään työpai-kan työalueilla, istuma-asennolla tai vaikka post it – lapuilla? Täytyykö siitä ilmoittaa maililla kaikille työntekijöille vai tuleeko työntekijän laittaa kalenteriinsa merkintä ”älä häiritse”? Toi-saalta katsovatko työntekijät kollegoidensa kalentereita ennen kuin haluavat puhua heille? Tus-kin. Rauhallisen työskentelyn ja yksityisyyden haaste tuleekin ottaa tiukkaan tarkasteluun työti-laa suunnitellessa ja kehitettäessä.

”Sinun aikaasi voi kuka tahansa viedä sinulta. Sen tulisi olla varkauksista törkeimpiä, mutta se ei ole, koska ei se alun perin edes ollut sinun aikaasi, vaan meidän kaikkien yhteistä omaisuut-ta.” (Lehtola et al 2012).

## 6.6 Kehittämisvaihe



KUVIO 5 Kehittämisprosessin kehittämisvaiheen kuvaus

Analyysivaiheessa kerätyistä nykytila-analyysin tiedoista sekä kootuista haastattelu- ja havainnointimateriaaleista kehitettiin kehittämisvaiheessa uudenlaisia työn luonnetta tukevia toimintamalleja ja tilaratkaisuja. Kiireisen ajankohdan ja aikataulun venymisen vuoksi koettiin, ettei koko yrityksen tarvitsisi olla mukana kehittämässä uutta toimintarunkoa. Kehittämisvaiheessa erityistä huomiota kiinnitettiin nimenomaan tilojen muunneltavuuteen ja erilaisten tilojen ole-massa oloon. Uusissa tiloissa sekä yksilö- että ryhmätyö tuli saada toimivaksi, joustavaksi ja tehokkaaksi. Muunneltavuutta haluttiin korostaa avoimilla tiloilla, joita voitaisiin muokata eri-laisin kalustein erityyppisiin tilanteisiin sopiviksi. Koska jatkossa asiakkaita haluttiin kutsua entistä enemmän yrityksen toimistotiloihin, oli toimistossa edelleen tarvetta viralliselle neuvot-teluhuoneelle. Uutena toimistoon haluttiin myös entistä epävirallisempia tapaamistiloja. Toimis-totilasta haluttiin tehdä kokonaisuutena epävirallinen ja rento.

### 6.6.1 Infotilaisuus tulevasta muutosta

Ensimmäinen uutta toimipistettä koskeva tiedotustilaisuus pidettiin tiimipalavereissa syys-lokakuussa 2011. Tuolloin yrityksen työntekijät oli jaettu vielä kahteen erilliseen tiimiin, jotka

uudessa toimistossa haluttiin yhdistää. Tiimipalaverissa käytiin läpi kaksi toimistotilaehdokasta, joista pyrittiin yhdessä löytämään työntekijöille mieluisampi vaihtoehto. Toimitilat erosivat toisistaan kokonsa ja sijaintinsa puolesta. Toinen toimisto sijaitsi aivan kaupungin keskustassa, kuten vanhakin toimisto, mutta oli huomattavasti vanhaa toimistoa pienempi. Toinen puolestaan sijaitsi kaupungin länsipuolen laitamilla ja oli kooltaan vanhaa toimistoa pienempi, mutta kuitenkin merkittävästi toista ehdokasta suurempi. Keskusteluissa esille nousi pääasiallisena perusteena sijainti. Koska yrityksellä ei tulisi olemaan uudessa toimistossa montaa autopaikkaa, suurin osa työntekijöistä kulkisi myös jatkossa töihin julkisilla liikennevälineillä. Kaupungin keskusta olisi helposti tavoitettavissa eri suunnasta tuleville työntekijöille. Myös toinen tila sai kannatusta varsinkin lännestä tulevilta työntekijöiltä. Toisaalta sen ääniä pudottivat myös mahdollisuudet kutsua asiakkaita uusiin tiloihin. Suurin osa asiakkaista nimittäin sijaitsi täysin eri puolella kaupunkia. Tiimipalavereiden tulosten perusteella voittajaksi valittiin keskustassa sijaitseva toimisto.

Koska tila oli huomattavasti vanhaa toimistoa pienempi, myös toimintakulttuurin muutostarve otettiin esille tiimipalaverissa. Työntekijöille esiteltiin pääpiirteittäin ajatusasteella ollut uuden toimiston hot desking –työskentelymalli, jossa työntekijöillä ei olisi enää omia kiinteitä työpisiteitä. Mallilla haluttiin myös rohkaista työntekijöitä etätyöskentelyyn.

Esittelytilaisuuden tarkoituksena oli ennen kaikkea informoida työntekijöitä sekä kuunnella heidän näkemystään uutta toimistoa koskevista muutoksista. Lisäksi haluttiin myös havainnoida, miten työntekijät ottaisivat uudenlaisen työmallin vastaan. Koska malli esiteltiin vain pikaisesti ajatustasolla, työntekijät eivät ehtineet käsittelemään uudenlaista toimintamallia tiimitapaamisissa kuin hetken. Hot desking –mallista käytiinkin keskustelua esittelytilaisuuden jälkeen epävirallisissa tapaamisissa työntekijöiden kesken. Oli havaittavissa, että työntekijät jakaantuvat kolmeen osaan: osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että uudenlainen työskentelymalli mahdollistaisi paremman tiimityöskentelyn sekä joustavamman toimimisen. Osa puolestaan piti hot desking –mallia mahdottomana, sillä ”ihmiset pysyisivät silti omilla paikoillaan”. Osalle työntekijöistä pysyi mielipiteistään vaii.

Tiimipalaverin jälkeen hot desking –malli jätettiin hautumaan työntekijöiden mieliin. Kehittämisprosessin aikana sitä pyrittiin kuitenkin myös tietoisesti tuomaan esille erilaisissa yrityksen sisäisissä tapaamisissa.

### **6.6.2 Uudessa tilassa käynti**

Kun tila oli valittu, kaikille työntekijöille tarjottiin mahdollisuutta käydä tutustumassa uuteen toimistotilaan. Toimistotila koostui useista pienistä kopeista, jotka päätettiin purkaa. Suurten toimistoa kiertävien ikkunoiden haluttiin tuovan luonnon valoa koko toimistotilaan. Vielä prosessin alkuvaiheessa toimisto koostui vanhan vuokralaisen myötä pääasiassa vain ovellisista toimistohuoneista ja niihin vievistä käytävistä. Toimistohuoneet päätettiin heti ensisilmäyksellä poistaa.

Uuden tilan kartoituksen myötä myös kehittämisvaihe lähti kunnolla käyntiin. Työtilaosa-alueen työparin avuksi palkattiin sisustusarkkitehti, jonka tehtävänä oli yhdessä työparin kanssa suunnitella uudenlainen ulkoasu ja toimintakulttuuri toimistotilalle. Mukana suunnitelmia hyväksyttävässä oli tilan vuokranantaja, joka oli sama kuin Franticin vanhassa toimistossa.

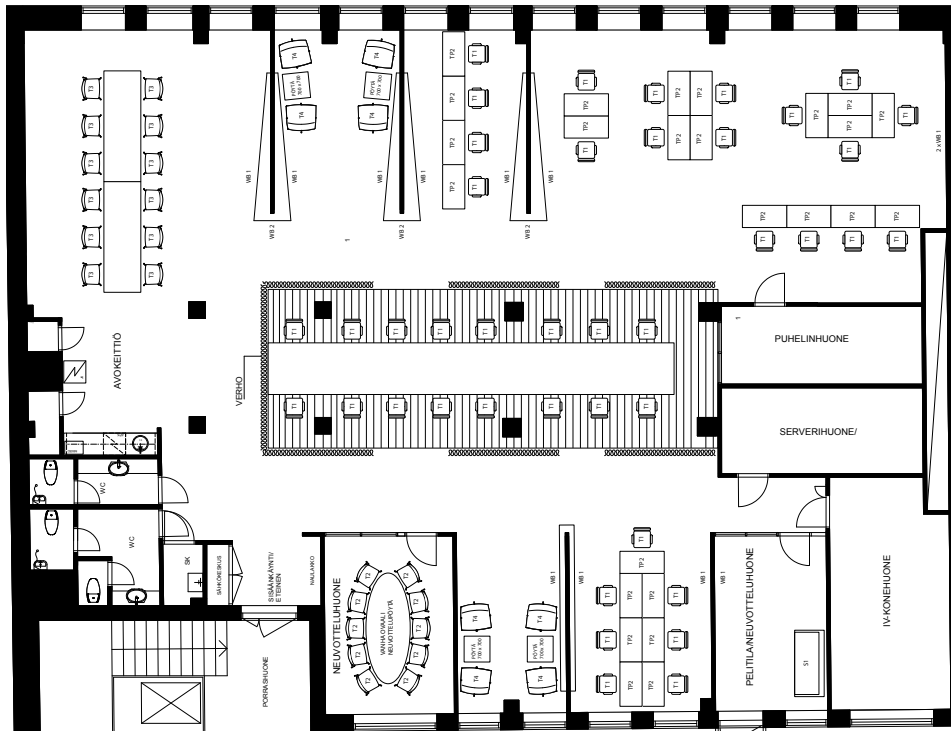
### **6.6.3 Vuokrasopimuksen allekirjoittaminen**

Arkkitehtuurinen pohjasuunnitelma uuteen toimistoon saatiin valmiiksi joulukuussa 2011. Vuokrasopimus allekirjoitettiin puolestaan vuokranantajan kanssa tammikuussa 2012, kun tarvittavista muuttotöistä oli päästy yhteisymmärrykseen vuokranantajan kanssa. Sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen alkoi toimistotilan remontointi arkkitehdin tekemän pohjasuunnitelman mukaiseksi. Myös sisustussuunnitelmaa pyrittiin kehittämään eteenpäin.

### **6.6.4 Pohjapiirustus ja valmis sisustussuunnitelma**

Sisustussuunnitelmaa tehdessä oli tärkeää ottaa huomioon uuden toimiston valaistus, äänieristys, värit, materiaalit ja tilan synnyttämät tunteet ja aistihavainnot. Tilakokonaisuudesta haluttiin tehdä muunneltavissa oleva, joustava kokonaisuus, joka tarjoaisi erilaisia työskentelypaikkamahdollisuuksia erityyppisiä ja -vaiheisia töitä tekeville työntekijöille.

Sisustussuunnitelma saatiin valmiiksi tammikuussa 2012. Toimiston pohjaksi tehtiin iso avonainen tila (ks. kuva 4), jonka keskelle rakennettiin korotettu puulautalattia. Vetonaulaksi korokkeelle tilattiin mittatilaustyönä pitkä puinen pöytä. Puuta pidettiin yhtenä teemana suunnitelmassa siksi, että se oli noussut analyysivaiheessa monissa haastatteluissa esille työntekijöiden sisustustoiveena. Keskipöydän lisäksi työntekijöille hankittiin myös uudet puiset työpöydät ja keittiön pöydät.



KUVA 4 Pohjapiirustus, uusi toimisto (Arkkitehtuuri- ja muotoilutoimisto Talli Oy 2012)

Koko toimistoon rakennettiin vain neljä suljettua huonetta lukuun ottamatta pieniä keittiössä olevia varastohuoneita. Tärkein ja tarpeellisin suljettu tila oli neuvotteluhuone, jonka oli tarkoitus toimia varausjärjestelmällä, kuten vanhassakin toimistossa. Lisäksi vanhan toimiston tavoin uuteen toimistoon haluttiin myös rentoutumisen mahdollistava pelihuone. Koska pelihuone oli vanhassa toimistossa pääasiassa tyhjiällä, haluttiin myös sen käyttöä tehostaa. Suljettavan oven vuoksi pelihuone suunniteltiin myös vapamuotoisempien neuvotteluiden käyttöön. Huoneen varausta varten rakennettiin myös uusi yrityksen yleinen kalenteri. Pelihuoneen oli kuitenkin ensisijaisesti tarkoitus olla käytössä vain asiakastapaamisten sijaan yrityksen sisäisiin neuvotteluihin.

Kolmas suljettu huone sisustettiin myös neuvottelut mahdollistavaksi huoneeksi, vaikka se oli alun perin suunniteltu puhelinkopiksi. Huoneessa oli jo valmiina erinomainen äänieristys sekä ikkunat suoraan keskellä olevalle pitkälle puupöydälle. Huoneen vieressä olevan suljetun huoneen tarkoitus oli toimia serverihuoneena, jonne vain muutamilla työntekijöillä oli pääsy.

Suljettujen huoneiden lisäksi avotilassa oli käytettävissä ns. looseja, joiden tarkoitus oli toimia tiimitapaamiset mahdollistavina pistäytymistiloina sekä tarvittaessa myös hiljaisina yksilötyön alueina. Tiloista haluttiin tehdä joustavia ja kalustuksessa kiinnitettiin huomiota siihen, että alue saataisiin muokattua kulloisenkin tiimin tai yksilön tarpeita vastaavaksi. Koska toimisto haluttiin pitää avarana ja valoisa, pistäytymistiloihin ei haluttu ovia eikä koppimaisia tiloja.

Keittiö haluttiin sisustaa avaraksi tilaksi, jossa olisi myös mahdollisuus työskennellä. Näin myös keittiön käyttöä saataisiin tehostettua. Pöydät suunniteltiin helposti liikuteltaviksi ja ne olivat normaaleja työpöytiä korkeampia. Keittiössä oli myös tarkoitus jatkossa pitää kaikki yrityksen sisäiset tapaamiset.

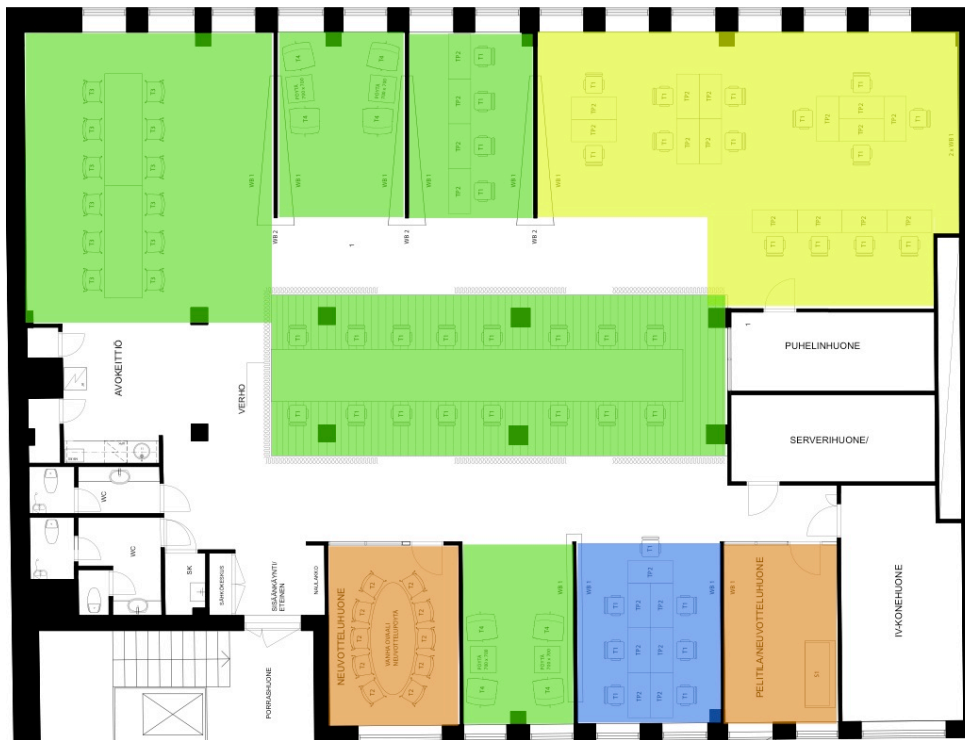
Työpisteet sijoitettiin pääasiassa yhteen isoon avotilaan. Lisäksi työpisteitä haluttiin myös sijoittaa keskellä olevan pitkän pöydän ääreen. Pöydän ympärillä oli myös sisustussuunnitelman mukaisesti tarkoitus olla ääntä eristävät isot verhot (merkitty kuvaan kiemuroilla), joihin olisi myös mahdollista kiinnittää erilaisia projektipapereita. Kustannussyistä verhot jouduttiin kuitenkin vielä jättämään pois lopullisesta sisustuksesta. Verhojen poisjättäminen loi lisähaasteita työpisteitä suunniteltaessa, koska keskellä työskentelevien työntekijöiden ympärillä liikkuvien eri huoneisiin menevien työntekijöiden liike saattaisi häiritä työntekoa. Myös muita huonekaluja ja elementtejä jouduttiin jättämään kustannussyistä pois lopullisesta sisustuksesta. Esimerkiksi loosseihin suunnitellut lepotuolit ja kahvipöydät jäivät vielä odottamaan ostoa. Ostamattomista huonekaluista ja sisustuselementeistä tehtiin kuitenkin suunnitteluvaiheessa jo lista, johon hankinnat listattiin tärkeysjärjestyksessä. Suunnitelmana oli, että osa vanhan toimiston kalusteista korvaisi uuteen toimistoon suunnitellut kalusteet ennen kuin ne ostettaisiin. Verhoja ei kuitenkaan pystytty vielä korvaamaan.

Tilojen suunnittelussa haluttiin myös kiinnittää huomiota työntekijöiden viihtyvyyteen ja hyvinvointiin. Seiniin pyrittiin saamaan mahdollisimman paljon tilaa ilmaista itseä. Tilat pyrittiin rakentamaan satunnaisia kohtaamisia tukeviksi. Myös visuaalisuuteen haluttiin kiinnittää huomiota jo pelkästään yrityksen toimialan vuoksi. Osa seinistä maalattiin valkotalumaalilla, jottei vanhoja seiniin kiinnitettäviä valkotauluja enää ollut tarvetta käyttää uudessa toimistossa. Näin seinistä saatiin entistä tyylikkäämmät. Valkotaluttomat seinät maalattiin puolestaan oranssilla, koska haluttiin, että toimistosta huokuisi lämmin ja innostunut tunnelma. Myös kalustehankinnoissa haluttiin kiinnittää huomiota visuaalisuuteen ja tyylikkyyteen. Tilojen oli määrä viestiä Franticin toimintatapoja ja arvoja. Niiden haluttiin korostavan yhteisöllisyyttä, ammattimaisuutta, laadukkuutta sekä innostunutta otetta työskentelyyn. Sisustussuunnitelman pohjalta suunniteltiin myös uudenlaista päivitettyä toimintakulttuuria uusiin tiloihin.

### **6.6.5 Toimintakulttuurin päivittäminen**

Omista työpisteistä luopumisen myötä Franticilla otettiin käyttöön uusi tilaratkaisu, monitilaympäristö. Monitilaympäristön taustalla oli ajatus siitä, että eri työprofiileita ja tietotyön työntapoja (yksintyöskentely, nopeat kohtaamiset, ryhmätyö jne.) tuetaan eriluonteisilla tiloilla ja kalusteratkaisuilla. Uuden tilaratkaisun myötä myös yrityksen toimintakulttuuri kaipasi päivitys-

tä. Työtilaryhmä valmistikin uuden toimiston esittelyä varten suurilinjaisen toimintasuunnitelmapohjan siitä, miten toimistossa voitaisiin jatkossa työskennellä. Suunnitelma koettiin tarpeelliseksi, koska tavoitteena oli, että työtä voitaisiin jatkaa toimistossa sujuvasti. Suunnitelman oli kuitenkin tarkoitus kehittyä jokaisen työntekijän avulla uudessa toimistossa, jossa vasta olisi mahdollista huomata, toimisiko työskentely suunnitellulla tavalla. Koska oman paikan ”menettäminen” tuntui olevan monelle työntekijälle suuri asia, haluttiin kynnystä madaltaa sillä, että työntekijöiden ei tarvitsisi jatkuvasti koota tavaroitaan työpisteistään. Pidettiin sopivana, että työpisteiden vaihdon väli olisi aluksi viikko. Jokaisen työntekijän tuli siivota työpöytänsä ja siirtää omat tavaransa omaan lokerikkoon aina perjantaisin. Näin taattaisiin puhdas työympäristö ja uuden viikon aloitus kaikille työntekijöille. Viikon aikana työpisteiden vaihtelevuus tarpeiden mukaan oli toivottavaa, mutta siihen ei pakotettu. Jokainen yksilö sai itse tunnustella, miltä uusi ympäristö vaikutti.



KUVA 5 Työtila-aluejako (Arkkitehtuuri- ja muotoilutoimisto Talli Oy 2012, muokattu)

Uuden toimiston eriluonteiset työalueet merkattiin toimiston pohjapiirustukseen värikoodein (kuva 5). Avara toimisto oli jaettu hiljaiseen yksilötyöskentelytilaan (keltainen), erilaisiin ryhmätyöskentely- ja ideoimistiloihin (vihreä) sekä neuvotteluhuoneisiin (oranssi). Lisäksi työntekijöillä oli myös käytettävänä keittiö, eteinen sekä hyvin äänieristetty puhelinhuone. Lisäksi toimistossa työskentelevien työntekijöiden työprofiili oli huomioitu niin, että heille oli varattu toimistosta alustavasti oma alue (sininen), joka mahdollistaisi tiiviin kommunikoinnin työntekijöiden välillä. Heidä koski kuitenkin myös viikoittainen omien tavaroiden siivoaminen työpisteiltä. Lisäksi heidän toivottiin myös kokeilevan työpisteen vaihtamista säännöllisesti.

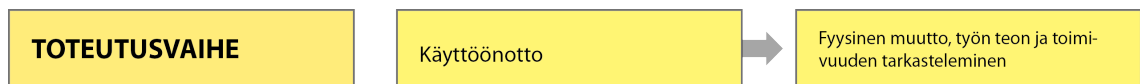
Neuvotteluhuoneet (oranssi) olivat kalentereista varattavissa olevia ovella suljettavissa olevia huoneita. Ulko-oven lähetyvillä oleva neuvotteluhuone oli tarkoitettu pääasiassa vain äänieristystä vaativiin asiakastapaamisiin. Neuvotteluhuoneessa oli käytössä iso screen, johon jokaisen työntekijän tietokone saatiin nopeasti yhdistettyä. Lisäksi huoneessa oli myös käytettävissä tussiseinä, jota voitiin käyttää tiedon visualisoinnissa. Koska vanhan toimiston kolmen neuvotteluhuoneen sijaan uudessa toimistossa oli käytössä vain yksi virallinen neuvotteluhuone, haluttiin asiakastapaamisille varata myös avoimpi ja rennompia tiloja, jotka kannustaisi epäviralliseen keskusteluun. Epäviralliseksi neuvotteluhuoneeksi valittiin pelihuone, joka olisi ensisijaisesti tarkoitettu yrityksen sisäisiin tapaamisiin, mutta olisi myös käytössä asiakastapaamisiin pääneuvotteluhuoneen ollessa varattuna. Pelihuoneeseen tuli myös varata aika yrityksen sisäisestä kalenterista.

Yksilötyöskentelytilaan haluttiin varata perinteisten työkoppien tai -huoneiden sijaan avarampi ja isompi työalue (keltainen). Alueen oli tarkoitus toimia kirjastomaisena hiljaisena tilana, jossa ei käytäisi pitkiä keskusteluja työntekijöiden välillä. Tarvittaessa esimerkiksi puhelimeen puhuminen voitaisiin hoitaa viereisessä pienessä ovelisessa huoneessa. Yksilötyöskentelytilassa haluttiin myös tehdä yrityksen arvojen mukainen eli rento ja epävirallinen alue.

Koska Franticilla tehtävä projektimainen työ vaatii ryhmätyötä, pyrittiin uuteen toimistoon tuomaan entistä enemmän mahdollisuuksia tiimityöskentelyyn. Tiimityötiloista (vihreä) haluttiin rentoja informatiivisia alueita. Jokaisesta tiimityömoodista löytyikin valkotaulu sekä istuma- ja pöytätilaa. Alun perin suunniteltu rentotunnelma kuitenkin hieman kärsi tiukasti rajatusta budjetista, sillä tiloihin suunniteltuja lepotuoleja ja kahvipöytiä ei saatu hankittua. Tiimityöalueina haluttiin pitää myös keskellä toimistoa oleva pitkän pöydän alue sekä tarvittaessa magneetti- ja tussiseinällä varustettu keittiö. Ison pöydän puhelinhuoneeseen päähän suunniteltiin myös alas vedettävä valkokangas, jotta koko yrityksen laajuiset sisäiset tapaamiset voitaisiin järjestää joko keittiössä tai pitkän pöydän ääressä. Koska tiimityö voi olla myös luonteeltaan hyvin erilaista, päätettiin myös rakentaa jatkuvaa tiivistä ryhmätyötä tukeva ryhmätila (sininen). Alueelle suunniteltiin ensisijaisesti isojen asiakkuuksien tiimejä, mutta jokaisella oli kuitenkin mahdollisuus työskennellä tiimitilassa. Työntekijöiden käytettävissä oli myös vanhasta toimistosta tuttu pelihuone, joka pystyttiin tarvittaessa sulkemaan ovella. Täten myös pelitilaa pystyttiin käyttämään suljettuihin keskusteluihin tai äänekkäisiin rentoihin tilanteisiin, kuten konsolipelien pelaamiseen. Ensisijaisesti pelihuone oli tarkoitettu yrityksen sisäiseen toimintaan.



## 6.7 Toteutusvaihe



KUVIO 6 Kehittämisen toteutusvaiheen kuvaus

Frantic muutti uusiin tiloihinsa maaliskuussa 2012. Muuttoa oli suunniteltu alun perin jo tammi-kuulle, mutta uuden toimiston muutostyöt veivät odotettua kauemmin aikaa. Uuteen toimistoon muutettiin viikon lopussa, joten työntekijöillä oli ensimmäisen uudessa toimistossa viettämänsä työpäivän jälkeen aikaa käsitellä muutosta viikonlopun yli. Heti ensimmäisen työpäivän jälkeen työntekijöiden tuli laittaa henkilökohtaiset tavaransa omaan lokeroonsa tilan päädystä. Seuraava viikko aloitettiin ensimmäisellä koko yrityksen laajuisella aamupalatapaamisella, jossa keskusteltiin uuden toimiston ulkonäöstä, toimintaperiaatteista ja työntekijöiden päälinnimmäisistä ajatuksista muuttoon ja uuteen työympäristöön liittyen. Ensimmäiset viikot menivät työntekijöillä pääasiassa uutta toimistoa ihaillessa ja sen mahdollisuuksia tutkiessa.

### 6.7.1 Avoin ja rehellinen viestintä

Aito muutos on mahdollinen vasta, kun sen tavoitteet ja uudet toimintatavat ovat riittävän yhteisesti hyväksytyjä. Muutos vaatii ennakoivaa, avointa ja rakentavaa viestintää, joka auttaa henkilöstöä ja johtoa hallitsemaan muutostilannetta. Viestintää onkin tärkeä pitää yllä koko kehitysprosessin ajan (Kaiku 2007, 4.) Otan viestinnän esille vasta tässä vaiheessa prosessia, koska ennen kaikkea toteutusvaiheessa on tärkeää kiinnittää huomiota viestintään ja sen laatuun. Hyvin alustettu, selitetty ja perusteltu tilaratkaisu on helpommin ymmärrettävissä sekä työntekijöiden että johdon näkökulmasta.

Franticin kehitysprosessissa viestintää pidettiin yllä vaihtelevasti. F100 –muutosprosessin alkamisen aikoihin suunniteltiin erillistä blogia, jonne kaikkien F100 –muutosprosessia koskevien osa-alueiden (ks. 6.2 Tausta) ja työparien ajankohtaisimmat prosessia koskevat asiat päivitettäisiin. Prosessin aloituksen myötä blogin perustaminen kuitenkin jäi. Vastuu työtilasuunnittelun etenemisestä oli F100 –muutosprosessin myötä siirretty ainoastaan työtilaosa-alueen työparille. Tämä tarkoitti sitä, että suunnitteluparilla oli työpaikan analysoinnin sekä uuden toimiston suunnittelun lisäksi myös vastuu viestiä osa-alueensa tilanteesta.

Puoli vuotta kestäneen Franticin työympäristön kehitysprosessin kulussa on nähtävillä neljä viestinnän kohokohtaa: ensimmäinen alustava tiedotustilaisuus, kyselyn alustaminen ja lähettäminen sähköpostilla, ennen muuttoa pidetty infotilaisuus sekä muuttopäivänä uudessa toimistos-

sa pidetty tervetuloa -puhe. Kaikki nämä viestit lähetettiin työntekijöille joko sähköpostilla tai tapahtumina henkilökohtaisiin kalentereihin. Lisäksi muutosta ja siihen liittyvistä asioista informoitiin toimiston seinällä olevissa plakaateissa.

Syyskuussa 2011 pidetyssä ensimmäisenä tiedotustilaisuudessa (ks. 6.6.1 Infotilaisuus tulevasta muutosta) työntekijöille ilmoitettiin tulevasta muutosta ja etsinnässä olevista vanhaa toimistoa pienemmistä toimitiloista. Tiedotustilaisuuden viesti ei kuitenkaan tullut työntekijöille yllätyksenä, sillä toimitilahaku oli ollut päällä jo monia kuukausia ja siitä oli tiedotettu ennen kehitysprosessin alkua jo muun muassa työpaikan tiedotussähköposteissa. Tiedotustilaisuus pidettiin niin, että paikalla oli kerrallaan vain puolet työntekijöistä. Työntekijöille annettiin tilanteesta myös mahdollisuus vaikuttaa tulevan toimiston sijaintiin. Lisäksi tiedotustilaisuudessa esiteltiin myös uuteen toimistoon suunnitelmassa ollut uusi työnteon malli hot desking.

Tammikuussa 2012 työntekijöille lähetettiin toimitilaratkaisua ja toimitilan sisustusta koskeva sähköpostitiedote (ks. 6.5.5 Kysely), joka sisälsi linkin työtilaparin rakentamaan kyselyyn. Kyselyssä työntekijän tuli vastata 6 kysymykseen, jonka aihealueina olivat uuden toimitilan suunnittelu ja uusi toimintakulttuuri. Kyselyyn vastattiin nimellä, sillä työtilapari halusi tarvittaessa tarkentaa vastauksia haastatteluilla. Kyselyn vastausprosentti oli 49 (n=17).

Toinen tiedotustilaisuus pidettiin muuton lähestyessä maaliskuussa 2012. Tiedotustilaisuudessa esiteltiin työtilaosa-alueen työparin puoli vuotta kestäneen työn tulos. Suunnitellun 100 päivän sijaan työpari oli suunnitellut uutta toimitilaa yli 200 päivää. Suunnitteluparia ei haluttu vaihtaa prosessin välissä, koska kokonaisuuden siirtäminen toiselle parille olisi vienyt kohtuuttoman paljon aikaa. Ajallisen haasteen toivat myös suunnittelun ohessa tehdyt asiakasprojektit, jotka kiilasivat usein sisäisen kehitysprosessin edelle. Prosessin vaatimaa aikaa ei osattukaan arvioida prosessin aikana tarvittavan tarkasti.

Tiedotustilaisuudessa pyrittiin avaamaan uudenlaista suunnitteluasteella olevaa toimintakulttuuria sekä paljastettiin uuden toimiston pohjapiirustus ja työtila-aluejako (ks. kuvat 4 & 5). Tiedotustilaisuuden jälkeen työtilapari värväsi myös avukseen muutosagentteja, joiden tehtävä oli työtilaparin ohella valmistella työntekijöitä muutokseen puhumalla ja innostamalla. Uuteen toimistoon muuttaminen nähtiinkin työpaikalla pääosin positiivisena asiana. Sitä pidettiin yrityksen uutena alkuna. Eniten kysymyksiä ja epävarmuutta synnyttivät pelko pienen tilan toimivuudesta sekä oman nimetyn työpisteen menettäminen.

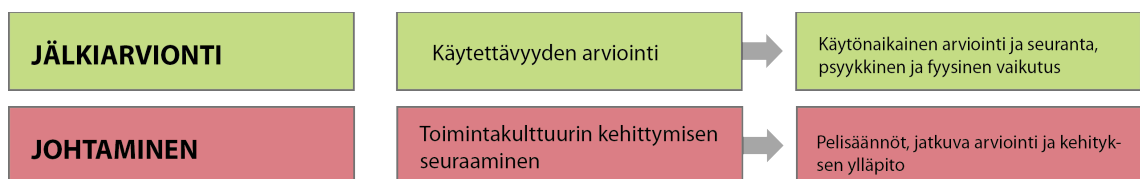
Tervetuloa -puheessa käytiin vielä läpi tärkeimpiä asioita liittyen uuden toimistotilan vaatimaan toimintakulttuuriin ja juhlittiin uusia toimistotiloja. Kehittämisvaiheen loppupuolella tuli myös tarve viestittää fyysisestä muutosta uuteen toimistoon. Kehittämisprosessi ja fyysinen

muutto haluttiin kuitenkin pitää viestinnässä erillään. Työpari suunnitteli ja toteutti tiedotustilaisuuden, ja toimistusassistentti hoiti muuttoon liittyvää viestintää. Apuna käytettiin muun muassa yrityksen sisäistä viestintäkanavaa Yammeria ja sähköpostia.

Muuttoa koskeva aikataulu rakennettiin vanhan toimiston keittiön seinälle. Siihen merkattiin kaikki tulevat työntekijöitä koskevat tärkeät päivämäärät, kuten muuttolaatikoiden saapumispäivä, siivousjuhlat, viimeinen työpäivä vanhassa toimistossa sekä ensimmäinen päivä uudessa toimistossa. Lisäksi aikatauluun oli koottu tärkeimmät työntekijöitä koskevat pakkaus- ja toimintaohjeet viimeiselle työviikolle.

Prosessin viestintää ei oltu suunniteltu kokonaisuutena. Viestien hajanaisuus loi työyhteisöön epävarmuutta, sillä työntekijät eivät tieneet, koska heille viestittäisiin vai viestittäisiinkö ollenkaan. Viestinnästä puuttui säännöllisyys, joka olisi saattanut esimerkiksi vähentää työntekijöiden pelon tunteita. Jonkinlainen viestintäkaavio prosessin ajalle olisi varmasti palvellut sekä työparin aikataulutushaasteita että muiden työntekijöiden valmistautumista muuttoon. Työntekijöille selvisi uuden toimiston luonne ja ulkonäkö hyvin myöhäisessä prosessin vaiheessa. Jatkuva, ylläpitävä viestintä olisi mahdollisesti saanut työntekijöitä sitoutettua muuttoon ja muutokseen jo ennemmin ja työntekijöillä olisi näin ollut myös aikaa sopeutua ajatukseen. Viestinnässä eräänlaisena harhakuvana oli se, että kaikkien suunnitelmien tulisi olla valmiina ennen kuin niistä voidaan tiedottaa työntekijöille. Pienien säännöllisten viestien sijaan työntekijöille annettiinkin informaatiota vain isoissa tietotulvissa. Tieto ei siis kuitenkaan jäänyt työntekijöiltä saamatta.

## 6.8 Jälkiarviointi ja johtaminen



KUVIO 7 Kehittämisen jälkiarviointi- ja johtamisvaiheen kuvaukset

Uusi toimintakulttuuri ja uudenlainen joustava hot desking –työskentelymalli vaativat Franticilla jatkuvaa kehittämistä. Jälkiarviointi vaiheessa on tärkeää kaivaa esille analyysivaiheessa tehty nykytila-analyysi, jonka avulla muutoksen myötä kehittymistä voidaan mitata. On myös hyväksi seurata työntekoa ja toimintaa uudessa toimitilassa sekä tutkia sen fyysisiä ja psyykkisiä vaikutuksia työntekijöihin (Hietanen 2009, 26). Hietasen (2009) mukaan sopiva tarkkailujakso on puolesta vuodesta vuoteen. Koska Frantic muutti vasta maaliskuussa 2012 uuteen toimistoonsa,

työympäristön kehittämisprosessi on tässä vaiheessa vasta jälkiarviointivaiheen alkupäässä, eikä tulosten arvioiminen ole vielä järkevää. Työntekijät etsivät vielä toimistossa paikkaansa, mutta pääasiassa vastaanotto on ollut positiivista. Franticissa on kuitenkin suunniteltu koko yrityksen laajuista tapaamista, jossa kerättäisiin yhteistä palautetta uudesta tilasta, aluejaosta ja hot desking –mallin toimivuudesta. Samassa tilaisuudessa tavoitteena on myös rakentaa toimiston pelisäännöt yhdessä kaikkien työntekijöiden kanssa. Tarkkaa ajankohtaa ei kuitenkaan ole vielä sovittu. Uuden toimiston avajaiset pidetään toukokuussa 2012.

Työntekijöiden tuntemuksia on käyty läpi uuteen toimistoon muuttamisen myötä lanseeratuissa koko yrityksen laajuisissa aamupalatapaamisissa. Lisäksi tapaamisissa on keskusteltu muun muassa toimintakulttuuriin liittyvistä asioista. Tarkoituksena on ollut askel askeleelta rakentaa tilaratkaisu, jonka kaikki työntekijät hyväksyvät. Työhyvinvoinnin kannalta onkin tärkeää kiinnittää huomiota muutosta koskeviin pieniin asioihin, sillä niillä voi olla suuri vaikutus nimenomaan työssä viihtyvyyteen. Kun kaikki toimivat työpaikalla yhtenäisesti, toimisto pysyy siistinä ja yhdenmukaisena.

## 7 YHTEENVETO JA POHDINTAA

Vierailin huhtikuussa Henkilöstö 2012 –tapahtumassa, jossa pääteemoina olivat työhyvinvointi ja muutos. Tapahtumassa oli edustettuina muun muassa monia muutosagenttiyrityksiä, joiden palvelut liittyivät henkilökunnan sitouttamiseen ja johdon sparraamiseen muutostilanteissa.

Lukuisten muutosjohtamista käsittelevien luentojen lisäksi tapahtumassa oli myös KVA Arkkitehti Oy:n ja Novectos Oy:n yhdessä pitämä luento aiheesta Osallistava suunnittelu hyvinvoinnin ja toimivan työympäristön tukena. Kuuntelin luennon, joka oli kuin tiivistelmä opinnäytetyöstäni. Kuten opinnäytetyöni, myös luento alkoi teoriaosuudella, jossa painotettiin työtilojen merkitystä työntekijöiden työhyvinvointiin, viihtyvyyteen ja työn tehokkuuteen. Lisäksi luennolla käytiin pääpiirteissään läpi 6 kuukautta kestäneen työtilojen kehittämisprosessin kulkua.

Kehittämisprosessissa oli rakennettu hyvin samanlaisista palikoista kuin Franticissakin. Prosessit erosivat toisistaan kuitenkin aikataulun ja kehitysryhmän suhteen. Franticilla kehittämisprosessia vietiin eteenpäin yrityksen työntekijöiden voimin. Lisäksi mukaan palkattiin myös sisustusarkkitehti. Luennon esimerkkiprosessista vetovastuussa oli puolestaan yrityksen johtoryhmä sekä arkkitehtitoimisto ja johtamisen ja työyhteisöjen kehittämisen asiantuntija.

Aikataulullisesti prosessit olivat hyvin samanpituisia, ja ne jatkuvat molemmat edelleen. Uuteen toimistoon muuttamisen sijaan luennon esimerkkiyrityksessä työskennellään vanhoissa tiloissa vielä yli puoli vuotta, koska uudet tilat ovat vasta rakenteilla. Työympäristön kehittämisprosessi onkin laaja ja monimutkainen kokonaisuus, joka voidaan toteuttaa monella eri tavalla ja aikataululla.

Työtilojen kehittämisprosesseissa on kuitenkin myös paljon yhteistä. Niissä kaikissa pyritään parantamaan olemassa olevaa työympäristöä ja tehostamaan yrityksen toimintaa. Kehittämisprosessissa voidaan mielestäni nähdä kuusi toisiaan tukevaa osiota, joihin on tärkeä kiinnittää huomiota prosessin edetessä. Niitä ovat hyvin määritelty ja analysoitu lähtökohta ja tavoitteet, toimiva viestintä, määrätietoinen johtaminen, erilaisuuden huomioon ottaminen, työntekijöiden osallistaminen sekä kehittämisprosessin ymmärtäminen jatkuvana prosessina. Jokainen osio voidaan toteuttaa eri tavoin, mutta tärkeintä on tiedostaa sen vaikutus, jotta lopputuloksesta saadaan toimiva, ja henkilöstön hyvinvointi pysyy edustettuna koko prosessin ajan.

Työympäristön kehittämisprosessissa jo nimensäkin puolesta kehitetään työympäristöä. Siksi kehittämisprosessin **lähtökohdat ja tavoitteet** on tärkeä määritellä jo prosessin alussa. Lähtökohdtien tutkimisessa tärkeintä on kirjata ylös yrityksen tilanne, arvot ja tehtävän työn luonne. Tavoitteet tulee myös asettaa niin, että ne tukevat tehtävän työn luonnetta sekä yrityksen tule-

vaisuuden tavoitteita. Kun pohjatyö prosessiin tehdään hyvin, myös muutoksia on helpompi analysoida ja mitata jälkiarviointivaiheessa.

Suunniteltu ja avoin **viestintä** pitää työntekijät tietoisina tulevasta ja samalla sitouttaa heitä muutokseen. Kun työntekijöille perustellaan prosessin aikana tapahtuneita valintoja, myös heidän on helpompi ymmärtää tehtyjä päätöksiä. Uskon, että viestinnän järjestelmällisyys ja hahmottaminen kokonaisuutena koko prosessin ajan helpottavat johdon ja työntekijöiden työtä ja samalla myös selkiyttävät heidän ajatuksiaan tulevasta. Franticin tapauksessa työntekijöille järjestetyt yhteiset keskustelutilaisuudet sekä kesken olevista asioista rehellisesti viestittäminen olisivat voineet auttaa työntekijöitä sitoutumaan muutokseen vielä entistä paremmin. Viestintä olisi myös voinut olla läpinäkyvämpää, jolloin työntekijätkin olisivat tietäneet, missä vaiheessa prosessia milloinkin menttiin.

Jokainen työntekijä käsittelee myös muutoksen omalla tavallaan. Johdon tehtävä on tukea **erilaisia työntekijöitä** sekä toimia esimerkkinä koko prosessin ajan. Määrätietoinen esimerkki luo työntekijöille turvan tunnetta ja varmuutta tulevasta. Lisäksi johdon tehtävä on myös kuunnella työntekijöitä ja antaa heille vaikuttamiskanava, jonka kautta työntekijät saavat äänensä kuuluviin. On myös tärkeää näyttää työntekijöille, että saatu palaute käsitellään.

Työympäristön kehittämisprosessi **jatkuu** vielä pitkään uuteen tilaan muutonkin jälkeen, minkä vuoksi prosessi vaatii johdolta ja työntekijöiltä jatkuvaa kehittämisen intoa ja halua. Muutoksia ei synny itsestään, vaan jokaisen työntekijän on annettava oma panoksensa prosessiin. Mikään työ ei myöskään muutu hot desking –mallin mukaiseksi pelkästään sanojen ja ajatusten avulla. Työpaikan tulee myös tilojensa ja johdon toiminnan avulla mahdollistaa kyseinen ajattelumalli.

On tärkeää suunnitella ja miettiä uuden tilan ulkoasua ja toimintamallia jo etukäteen sekä valmistaa työntekijöitä tulevaan muutokseen. Todellisuudessa lopulliset päätökset kannattaa kuitenkin tehdä vasta uuteen tilaan muuttamisen ja käytäntöjen testaamisen jälkeen. Liian tiukat säännöt ja määräykset voivat nimittäin pahimmillaan tuhota työntekijöiden luovuuden ja luoda huonoa ilmapiiriä työpaikalle. Franticin tapauksessa työtiloihin ennalta suunniteltu aluejako loi hyvän perustan toimintakulttuurin jatkuvalla kehittämiselle. Muuton jälkeen aluejaon annettiin muovautua työntekijöiden haluamaan suuntaan ja tiloille keksittiin yhdessä uudenlaisia käyttötarkoituksia.

Opinnäyteprosessini avulla opin paljon niin työympäristöistä kuin myös niiden kehittämisestä. Alussa opiskeltu teoria loi hyvän pohjan työpaikan kehittämisprosessin havainnoimiselle. Käytännön kokemus puolestaan auttoi minua käsittämään kehittämisprosessia teoriaa realistisemmin. Vaikka teoriassa kaikki kuulosti helpolta ja nopealta, upeat työtilat eivät kuitenkaan synty-

neet hetkessä. Niiden suunnittelu vie aina aikaa ja rahaa. Kysymys onkin ennen kaikkea siitä, mihin yritys haluaa työympäristössään panostaa, ja mihin se tähtää ympäristöllään tulevaisuudessa.

Opinnäytetyöprosessi toimi eräänlaisena portaana uudenlaiseen työtehtävääni. Teorian ja käytännön tiedot antoivat minulle hyvät valmiudet jatkaa työpaikkani kehittämisprosessia eteenpäin. Työni myötä koin myös muutoksen asenteessani työtiloihin. Ne eivät enää ole minulle vain paikka, jossa työtä tehdään, vaan ne ovat paljon enemmän. Ne ovat minulle viihtyvyyden lähde, minkä vuoksi haluan myös jatkossa olla kehittämässä työpaikastani entistä parempaa niin tilojen kuin myös koko työympäristön suhteen.

Koska Franticin työntekijät ovat muuttaneet jo uusiin toimistotiloihin, on jatkossa entistä tärkeämpää kuunnella työntekijöitä sekä kerätä palautetta, jonka mukaan työtiloja voidaan kehittää. Jatkuva työntekijöiden osallistaminen kehittämisprosessiin on myös tärkeää, jotta työtiloista saadaan kokonaisuus, jossa työntekijät kokevat viihtyvänsä. Tulevaisuudessa myös toimiston ympäristöystävällisyyteen voitaisiin kehittää entistä enemmän huomiota. Myös työkaluja voitaisiin kehittää entistä enemmän työn luonnetta tukeviksi ja työtä tehostaviksi.

## LÄHTEET

### Kirjalliset lähteet

- Aitta, U. 2006. Ylemmät toimihenkilönaiset työ- ja aikapaineiden ristiaallokoissa. Teoksessa: Lehto, A.-M., Sutela, H., & Miettinen, A.: Kaikilla mausteilla: Artikkeleita työolotutkimuksesta, Tilastokeskus. Tutkimuksia 244, työmarkkinat 2006. Helsinki: Yliopistopaino.
- Aro, A. 2006. Onko työssä tolkkua? Edita Publishing Oy.
- Benmergui, L. & Arokanto, T. 2012. F100 Premises First Print. Frantic.
- Blom, R. & Hautaniemi, A. 2009. Työelämä muuttuu, jousaako hyvinvointi? Gaudeamus.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOYpro.
- Peltoranta, J. 2010. Hiljaisuus on hyvinvoinnin lähde. Spaces 1/2010. 56-58
- Penttinen, M. 2012. F100 Principles: Premises. Frantic.
- Pyöriä, P. 2007. Tietotyön tutkimus –kehitystrendejä ja tulevia haasteita. Teoksessa Kasvio, A, & Tjäder, J. Työ murroksessa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 44-52.
- Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työelämän johtaminen. JTO & Otava.
- Vartiainen, M. Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio: Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

### Verkkolähteet

- Einola-Pekkinen, V. 2011. Tuottavuuden kolmas aalto 27.1.2011- Luova tietotyö ja johtaminen. Luettu 2.2.2012.  
[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/20110201Tuotta/name.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20110201Tuotta/name.jsp)
- Haapamäki, J., Hakonen, M., Simanainen, K., Vartiainen, M., Nieminen, M. P. & Virtaharju, J. 2010. Kohti monipaikkaista virastoa –Opas hajautuneisuuden vaatimiin muutoksiin. Aalto- yliopiston teknillinen korkeakoulu. Luettu 7.2.2012.  
[http://www.senaatti.com/tiedostot/MoVi\\_opas.pdf](http://www.senaatti.com/tiedostot/MoVi_opas.pdf)
- Haapamäki, J. Nenonen, S. Vartiainen, M. 2011. Uudet työnteon tavat haastavat kehittämään työympäristöjä. Teoksessa: Haapamäki, J., Hietanen, P., Mikkonen, V., Nenonen, S., Niemi, Olli., Nissinen, S., Rantanen, A., Ruoppila, S., Staffans, A., Teräväinen, H., Tyvimaa, T., Vartiainen, M., Vuorela, M. 2011. Käyttäjälähtöiset tilat. Uutta ajattelua tilojen suunnitteluun. Helsinki: Tekes. Luettu 12.3.2012. [www.tekes.fi/fi/document/55134/kayttajalahtoiset\\_tilat\\_pdf](http://www.tekes.fi/fi/document/55134/kayttajalahtoiset_tilat_pdf)
- Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahasto. Luettu 21.2.2012.  
[http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR\\_Tata\\_on\\_tutkittu2009.pdf](http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf)
- Hietanen, P. 2009. Paljonko tilaa organisaatio tarvitsee? Työympäristökehittämisen ympäristövaikutukset. Kiinteistöalan koulutuskeskus, projektityö. Senaatti-kiinteistöt. Luettu 22.3.2012.  
[http://www.senaatti.fi/tiedostot/122113-v1-Tyoymparistokehittamisen\\_ymparistovaikutukset\\_Hietanen\\_150509.pdf](http://www.senaatti.fi/tiedostot/122113-v1-Tyoymparistokehittamisen_ymparistovaikutukset_Hietanen_150509.pdf)



Hietanen, P. 2011. Tulevaisuuden työympäristö. Luettu 20.3.2012.

[http://www.senaatti.fi/tiedostot/Tulevaisuuden\\_tyoymparisto\\_Hietanen\\_2011.pdf](http://www.senaatti.fi/tiedostot/Tulevaisuuden_tyoymparisto_Hietanen_2011.pdf)

Hietanen, P. & Sunqvist, A. 2008. Työympäristön strategialähtöinen kehittäminen ”workspace”. Senaatti-kiinteistöt. Luettu 3.3.2012.

[http://www.senaatti.com/tiedostot/WORKPLACE\\_YLEISESITTELY\\_2008.pdf](http://www.senaatti.com/tiedostot/WORKPLACE_YLEISESITTELY_2008.pdf)

Kaikkonen, M-L. Nuutinen, S. Manka, M-L. 2007. Hyvinvointia

työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampereen yliopisto ja Euroopan sosiaalirahasto.

Luettu 2.2.2012. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

KTI Kiinteistötieto Oy. 2011. Tulevaisuuden työympäristö –barometri 2012. Tiedote. KTI Kiinteistötieto Oy, Luettu 3.3.2012.

[http://www.kti.fi/kti/doc/ajankohtaista/TulevaisuudenTyoymparistoBarometri\\_2012.pdf](http://www.kti.fi/kti/doc/ajankohtaista/TulevaisuudenTyoymparistoBarometri_2012.pdf)

Lehto, A-M. & Sutela, H. 2008. Työssäolon kolmevuosikymmentä: työolotutkimuksen tuloksia 1977-2008. Luettu 20.1.2012. [http://www.stat.fi/tup/julkaisut/isbn\\_978-952-467-930-5.html](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/isbn_978-952-467-930-5.html)

Lehtola, J. Tuominen, S. Pohjakallio, P. 2012. Työväen teatteri. Luettu 14.3.2012.

<http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2012/02/Tyovaen-Teatteri.pdf>

Leivo, T. Mutanen, M. & Nieminen-Sundell, R. 2009. Diginatiivit, työ ja kansalaisuus. Kansallinen ennakointiverkosto. Helsinki. Luettu 3.3.2012. <http://www foresight.fi/wp-content/uploads/2009/12/Diginatiivit.pdf>

Modeo. 2009. Työtilan viihtyisyyttä pidetään arvossa - mutta suomalainen työskentelee edullisessa perustoimistossa. Luettu 1.2.2012. [http://www.modeo.fi/tapahtuu\\_nyt.php?n=71](http://www.modeo.fi/tapahtuu_nyt.php?n=71)

Muutos. ”Maailma lepää muutoksessa.” Viesti muutoksessa – opas johdolle ja esimiehille. Valtiokonttori: Kaiku –palvelut. Luettu 1.2.2012.

<http://www.valtiokonttori.fi/public/download.aspx?ID=72162&GUID={E9385AAD-2D88-4AA3-81C8-6A694E1D597F}>

Reunanen, J. Nenonen, S. Eskelinen, M. 2006. Kiinteistöjohtamisen vaikutusmahdollisuuksista organisaation toimintaan. Teknillinen korkeakoulu, kiinteistöopin laboratorio. Espoo. Luettu 6.3.2012. [http://maa.aalto.fi/fi/reg/reunanenym\\_julkaisub117.pdf](http://maa.aalto.fi/fi/reg/reunanenym_julkaisub117.pdf)

Taloussanommat, 2009. Älämölö ukaa avotoimiston tuottavuutta. Luettu 17.4.2012.

<http://www.taloussanommat.fi/tyo-ja-koulutus/2009/05/25/alamolo-uhkaa-avotoimiston-tuottavuutta/200913020/139>

Vartiainen, M. 2008. Hajautettu mobiilityö tietoyhteiskunnassa. Luettu 2.2.2012.

<http://www.ework.fi/documents/69108/72729/Hajautettu+mobiilityo+tietoyhteiskunnassa.pdf>

Virtaharju, J. n.d. Hajautetun työn fyysiset edellytykset: mitä hajautetun tietotyön tekeminen edellyttää työympäristöltä. Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu. Luettu 20.12.2012.

[http://www.senaatti.fi/tiedostot/Virtaharju\\_Hajautetun\\_tyon\\_fyysiset\\_edellytykset.pdf](http://www.senaatti.fi/tiedostot/Virtaharju_Hajautetun_tyon_fyysiset_edellytykset.pdf)

Yle uutiset. 2010. Työuupumus on työpaikan yhteinen ongelma. Luettu 21.2.2012.

[http://yle.fi/uutiset/ohjelmat/aamutu/2010/09/tyouupumus\\_on\\_tyopaikan\\_yhteinen\\_ongelma\\_2011681.html](http://yle.fi/uutiset/ohjelmat/aamutu/2010/09/tyouupumus_on_tyopaikan_yhteinen_ongelma_2011681.html)

Yle Keski-Suomi. 2010. Masennus vie suomalaisten työkyvyn. Luettu 21.2.2012.

[http://yle.fi/alueet/keski-suomi/2010/08/masennus\\_vie\\_suomalaisten\\_tyokyvyn\\_1928977.html](http://yle.fi/alueet/keski-suomi/2010/08/masennus_vie_suomalaisten_tyokyvyn_1928977.html)

### **Powerpoint –esitykset**

Benmergue, L. & Arokanto, T. 2012.

Penttinen, M. 2011.

### **Taustahaastattelut**

Relander Sami. Toimitusjohtaja. Haastattelu 01.12.2011. Frantic

Salovaara Perttu. Toimitusjohtaja. Haastattelu 07.12.2011. Innotiimi

### **Muut lähteet**

Sponda 2010. Pohjapiirustus

Arkkitehtuuri- ja muotoilutoimisto Talli Oy 2012. Uuden toimiston sisustussuunnitelma

## LIITTEET

### Liite 1. Kysely

#### PREMISES SURVEY

Here's a short survey to get some input from Frantimones which will be used by the F100 Premises team and the interior designers. Please answer (even if only briefly) so that your voice is heard. This is not anonymous because we may need to discuss some ideas further with people about their answers. Just be honest and think of this as an exercise in giving your say about the new place.

Since we are moving to premises that are smaller, we will need to use the space more efficiently. We hope to move towards a more holistic work environment that embodies our working methods throughout the spaces we inhabit.

SURVEY DEADLINE: MONDAY 16.1.2012 10 AM. Just take a moment and answer it, m'kay?

If you have any questions, please feel free to email us.

What do you currently use that you would want to bring to the new office?

We don't mean laptop, large monitor or keyboard/mouse/input devices.

Suggest a rule that would help us all get along at the new (smaller and more open) office.

Since we will be moving to a smaller office, we need to devise some common rules.

Can you get a full day's work done at home or out of the office?

We want to know not only if you like working outside the office, but if it is actually possible for you. For example, people with kids might like to work at home, but they just can't and so on.

Yes.

No.

Other:

Suggest an idea for "storing" your stuff if you didn't have a dedicated/assigned desk at work.

ANY suggestions are welcome, even if they are a bit insane or silly.

Do you have suggestions about furniture or other related topics?

Let us know any crazy ideas you may have. Don't be shy! If you want, just send us some links to some websites or links to images that are related to your ideas.

Would you like to be involved with the design of the new place and use an hour or two of your work time for this project?

Yes. Just ask me and I will let you know when/if I have time.

No, not really. Thanks for asking. Now could you stop bugging me... I am trying to get some work done over here