



# Työympäristöjen kehittäminen - case Tallink Silja Oy

Kia Jokela

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Työympäristöjen kehittäminen - case Tallink Silja Oy**

Kia Jokela

Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta

Opinnäytetyö

Huhtikuu, 2020

Jokela Kia

**Työympäristöjen kehittäminen - case Tallink Silja Oy**

Vuosi

2020

Sivumäärä

111

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millainen työympäristö sopii parhaiten työn toimeksiantajan, Tallink Silja Oy:n, maaorganisaatiolle ja mitä muutosprosessissa tulisi ottaa huomioon. Tarkoituksena on koota lisätyökalu toimeksiantajalle päätöksenteon tueksi uusia toimitiloja suunniteltaessa ja toteutettaessa.

Kehittämissuunnitelma on luotu teorian, asiantuntija- sekä käyttäjähaastatteluiden ja työympäristökyselyn perusteella. Siinä annetaan ehdotuksia toimeksiantajaorganisaation työympäristön kokonaisvaltaiseen kehittämiseen, seurantaan sekä ylläpitoon.

Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään työnmurrosta, siihen vaikuttaneita asioita, tietotyötä sekä työympäristöjen kehittymistä. Työympäristöjä tarkastellaan työympäristöjen kolmikannan, fyysisen, sosiaalisen ja digitaalisen ympäristön kautta ja tutustutaan monitilatoimistoiksi kutsuttaviin tilaratkaisuihin. Lisäksi perehdytään työympäristöjen muutosprosessiin ja siihen vaikuttaviin tekijöihin, kuten henkilöstön osallistamiseen ja organisaatiokulttuuriin.

Tutkimuksessa hyödynnettiin laadullista ja määrällistä tutkimusta. Työhön haastateltiin työympäristöasiantuntijoita sekä tilan käyttäjiä. Teemat haettiin teorian tärkeimmistä käsitteistä. Tutkimuksessa hyödynnettiin kohdeorganisaation henkilökunnalle tehtyä työympäristökyselyä, joka suoritettiin toimeksiantajan yhteistyökumppanin Workspace Oy:n toimesta.

Tallink Siljalle luotiin kehittämissuunnitelma, jossa toimitilat ehdotetaan muutettavaksi monitilatoimistoksi. Monitilatoimiston vyöhykkeisyys vastaa tutkimuksessa esiin nousseisiin haasteisiin nykyisten tilojen yksipuolisuudesta, kommunikaatio-ongelmista ja työntekijöiden yhteen kuulumattomuuden tunteesta. Kohdeorganisaatiolle suositellaan haettavaksi toimitiloille sertifiointi, joka edistää tilojen monipuolisuutta ja edesauttaa työntekijöiden hyvinvointia.

Johtopäätöksinä voidaan todeta, että vastaamalla työntekijöiden tarpeisiin monipuolisista ja muuntojoustavista työtiloista, voidaan parantaa henkilöstön työtyytyväisyyttä, yhteisöllisyyttä ja tuottavuutta samalla kun uudet tilaratkaisut tuovat säästöjä käyttökustannusten osalta.

Asiasanat: työnmurros, tietotyö, työympäristöt, monitilatoimisto, organisaatiokulttuuri

Kia Jokela

**Development of the work environment - case Tallink Silja Oy**

Year 2020

Pages

111

---

The thesis deals with the changes in work environment and the objective of the thesis was to find out what kind of work environment is suitable for Tallink Silja's office employees and what should be taken into account in the change process. The aim was to create a tool for the target organization to support the planning and execution of the new premises.

The development task is based on theoretical framework, theme interviews and work environment enquiry and it suggests development proposals to improve, monitor and maintain the target organization's work environment.

The theoretical framework discusses changes in working life, knowledge work and development in office design and work environments through times. Modern work environments are seen as three embedded space categories that include physical, social and digital spaces. In addition to these, activity-based offices, work environment change process, user involvement and organization cultures are discussed.

The study utilizes both qualitative and quantitative methods as theme interviews and inquiry. Themes for the interviews were chosen from the theoretical framework's main topics and the meaning was to deepen the knowledge and elaborate these issues. The work environment inquiry for the employees was executed by Workspace Oy who works as Tallink Silja's partner in this work environment change process.

As a result of the thesis it is proposed that activity-based office will be implemented to meet the challenges that have arisen from the current situation, such as one-sided spaces, communication problems and the lack of social cohesion. Furthermore, it is recommended for the target organization to apply for an office certification to improve health and employee experience even more.

In conclusion, it can be stated that facing the demand of the employees' needs about diverse and flexible office space job satisfaction, sense of community and productivity, beside savings in operating costs, can be enhanced.

Keywords: changes in working life, knowledge work, work environment, activity-based office, organization culture



## Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto .....   | 7  |
| 1.1   | Työn tarkoitus ja tavoite .....                        | 9  |
| 1.1.1 | Kohdeorganisaation esittely .....                      | 9  |
| 1.2   | Tutkimusongelma ja kehittämistehtävä .....             | 10 |
| 1.3   | Työn rakenne .....                                     | 11 |
| 2     | Työ ja työympäristöt .....                             | 11 |
| 2.1   | Työnmurros .....                                       | 11 |
| 2.1.1 | Tietotyö .....   | 13 |
| 2.1.2 | Tietotyön profiilit .....                              | 15 |
| 2.2   | Työympäristöjen kehittyminen ja johtaminen .....       | 16 |
| 2.2.1 | Työympäristöjen historia .....                         | 19 |
| 2.2.2 | Muutos- ja työympäristöjohtaminen .....                | 20 |
| 2.3   | Monitilatoimistot .....                                | 22 |
| 2.3.1 | Tavoiteltavat hyödyt ja mahdolliset ongelmat .....     | 23 |
| 2.3.2 | Monitilatoimiston vyöhykkeisyys .....                  | 27 |
| 2.4   | Työympäristön kehittämisen muutosprosessi .....        | 28 |
| 2.4.1 | Lähtökohdat ja tavoitteet .....                        | 29 |
| 2.4.2 | Nykytilan kartoitus .....                              | 29 |
| 2.4.3 | Osallistaminen ja viestintä .....                      | 30 |
| 2.4.4 | Organisaatiokulttuuri ja yhteiset säännöt .....        | 31 |
| 2.4.5 | Seurantavaihe ja ylläpito .....                        | 33 |
| 2.5   | Yhteenveto .....                                       | 34 |
| 3     | Kehittämismenetelmät ja toteutus .....                 | 37 |
| 3.1   | Asiantuntija- ja käyttäjähaastattelut .....            | 39 |
| 3.1.1 | Asiantuntijahaastatteluiden tulokset .....             | 40 |
| 3.1.2 | Asiantuntijahaastattelujen yhteenveto .....            | 50 |
| 3.1.3 | Käyttäjähaastatteluiden tulokset .....                 | 51 |
| 3.2   | Työympäristökysely .....                               | 54 |
| 3.2.1 | Kyselyn päätulokset .....                              | 55 |
| 3.3   | Työympäristömuutoksen lähtötilanne .....               | 57 |
| 3.3.1 | Fyysinen ympäristö .....                               | 58 |
| 3.3.2 | Digitaalinen ympäristö .....                           | 60 |
| 3.3.3 | Sosiaalinen ympäristö .....                            | 61 |
| 4     | Työympäristön parantamisen kehittämissuunnitelma ..... | 62 |
| 4.1   | Muutosprosessi .....                                   | 63 |
| 4.2   | Liikkuvuusprofiilit .....                              | 64 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4.3   | Kehitysehdotukset ympäristöittäin .....                     | 65 |
| 4.3.1 | Fyysinen ympäristö.....                                     | 65 |
| 4.3.2 | Digitaalinen ympäristö.....                                 | 68 |
| 4.3.3 | Sosiaalinen ympäristö.....                                  | 69 |
| 4.4   | WELL-sertifikaatti .....                                    | 71 |
| 5     | Johtopäätökset ja pohdinta.....                             | 71 |
| 5.1   | Johtopäätökset .....  | 72 |
| 5.2   | Pohdinta .....  | 73 |
| 5.2.1 | Tutkimuksen luotettavuus.....                               | 75 |
| 5.2.2 | Tulosten merkitys, hyödynnettävyys ja jatkokysymykset ..... | 76 |
|       | Lähteet .....   | 78 |
|       | Kuviot.....   | 84 |
|       | Kuvat.....  | 84 |
|       | Liitteet .....  | 85 |

## 1 Johdanto

Työmaailmassa tapahtuu parhaillaan suuria muutoksia. Automaatio kehittyy nopeasti robotiikan, tekoälyn ja muun teknologian muodossa muokaten työtehtäviä ja vaadittavia taitoja useilla toimialoilla. Työn luonnetta muuttavat myös työvoiman liikkuvuus, muuttoliike ja väestörakenteen muutos. Koulutuksien sisältö ja luonne muuttuvat, kun tarvitsemme uusia kykyjä sekä taitoja uusilla ja muokkautuvilla aloilla. (World Economic Forum 2018, 1.)

Suhde työympäristöön on myös muuttunut ja on muuttumassa tässä työnmurroksessa. Työympäristön käyttötavat, tilarakenne sekä käyttöasteet muuttuvat etätöiden myötä, mutta vuorovaikutus ja yhteistyö korostuvat kuitenkin samaan aikaan. Tiedon jakaminen ja oppiminen ovat helpottuneet ja yksilöiden toimenkuvat muuttuvat ja verkottuvat. (Rakli 2016, 7.) Uudenlainen tapa tehdä töitä ei näin ollen tarkoita vain tiloja tai teknologiaa vaan perustana on ennakkoluuloton ajattelutapa, näkökulman muuttaminen yksilötyöstä yhteistyöhön samalla kun toimitilat muuntuvat kokonaisvaltaisiksi työympäristöiksi, jotka luovat työntekoa palvelevia olosuhteita ja ovat joustavasti ratkaistuja (Senaatti 2015, 3). Nämä seikat ovat tehneet työympäristöistä yrityksille strategisesti merkittävän tekijän.

Työympäristö koostuu tilojen lisäksi työ- ja toimintatavoista sekä työvälineistä. Tämä kokonaisuus vaikuttaa monipuolisesti yrityksen suorituskykyyn ja henkilökunnan hyvinvointiin. Tietämys kokonaisvaltaisesta työympäristöajattelusta isossa mittakaavassa on vasta kehittymässä, vaikka esimerkkejä jo vuosikymmeniä työympäristöjään kehittäneistä esimerkkiorganisaatioista löytyykin. Tilat, työvälineet sekä työ- ja toimintatavat on perinteisesti jaettu siiloihin, joista osastot, kuten HR ja IT, ovat kukin vastanneet omistaan. Toiminnot tulisi jaotella ja resursseista kilpailun sijaan integroida yhtenäiseksi palvelualustaksi, jolla voidaan tukea työntekijöiden hyvinvointia ja toimintojen suorituskykyä. (Rakli 2016, 4.)

Työympäristökokemus tarkoittaa sitä, kuinka työntekijät kokevat työympäristön tukevan heidän tarpeitaan päivittäisessä työssä sekä fyysisesti, että henkisesti. Työnantajan tulee huomioida, minkälaisia aktiviteetteja työympäristö tukee, minkälaisia fyysisiä ominaisuuksia työympäristöstä tulee löytyä ja minkälaisia palveluja työnantaja työympäristössään tarjoaa työntekijöilleen. (Leesman 2018, 17-18.) Euroopan johtavan ja nopeimmin kasvavan työpaikkojen tehokkuuden mittausasiantuntijaorganisaation Leesmanin (2018, 18) tekemän tutkimuksen mukaan on olemassa erilaisia faktoreita, jotka vaikuttavat työntekijöiden viihtyvyyteen ja onnellisuuteen työssä ja yksi niistä on fyysinen työympäristö. Työympäristöjen kehittämisen ytimessä tulisi olla ideologia siitä, kuinka työympäristö voi parhaiten tukea työntekijän työtä kulloisessakin työtehtävässä.

Sanotaan, että organisaation kulttuuri syö strategian aamupalaksi. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa kulttuuri on merkittävämpi tekijä yrityksen menestymisen kannalta kuin suunnitelma, jolla tavoiteltu päämäärä halutaan saavuttaa. Jos strategiaa ei ole saatu jalkautettua yhteisössä tai organisaatiokulttuuri sakkaa, hyvälläkään strategialla ei pärjää. (Crasman 2018.) Kulttuuri koostuu yrityksen jaetuista käytännöistä, asenteista, uskomuksista sekä näkemyksistä ja se vaikuttaa strategiaan, päämääriin ja toimintatapoihin (Crasman 2018; Schein 2009, 29). Yrityksen kulttuurilla on merkitystä, sillä johdon toimesta tehdyillä päätöksillä voi olla odottamattomia seurauksia, jos tietoisuutta kulttuurin vaikuttavuudesta ei ole (Schein 2009, 17). Kulttuuri on syvä kasvualusta, jonka lopputulema voi olla voimaannuttava ja hyvä tai pakottava ja myrkyllinen eikä sitä ei voi yrittää muuttaa hätäratkaisulla (Schein 2019, 53).

Kulttuuri on kuin suuri, vakauttava voima, joka kehittyy yrityksen kasvun mukana (Schein 2019, 53). Keski-ikäisellä yrityksellä on oletettavasti ollut jo useampia johtajia, joten kulttuuri ei enää kuvasta lähinnä perustajan uskomuksia ja arvoja vaan kehittyy esimerkiksi tuotteisiin, markkinointiin tai maantieteellisesti perustuviksi yksiköiksi. Nämä yksiköt kehittävät usein omia alakulttuureja. Jos yritykset eivät ikääntyessään havaitse toimintaympäristössään tapahtuvia muutoksia, eivätkä kehity ja sopeudu kulttuurisesti sen vaatimalla tavalla, tulee kulttuurista rajoite oppimiselle ja muutokselle. (Schein 2009, 26-27.) Organisaatiokulttuuri muodostuu siis monesta osatekijästä, yhdessä opituista arvoista, uskomuksista ja olettamuksista, jotka ajan kuluessa muuttuvat pysyviksi. Yrityskulttuuri on tapa toimia, kommunikoida ja olla olemassa ja se vaikuttaa yrityksen menestymiseen. Oikeanlainen kulttuuri myös nopeuttaa organisaation muutosvauhtia. (Piha 2017, 134-135.)

Nykyisessä alati muuttuvassa ja kilpaillussa markkinatilanteessa yrityksen henkilöstö on sen suurin voimavara. Digitalisaation kiihdyttäessä asiantuntijatyön ja tietotyöläisten lisääntymistä, työympäristön tulee tarjota työntekijälle ne ominaisuudet, joita hän tarvitsee työnsä tekemiseen onnistuneesti. Työympäristöjen tulee siis muuttua työn tekotapojen mukana. Työympäristö voidaan nähdä yhtenä johtamisen työvälineenä, jonka avulla henkilöstöä ohjataan kohti tavoitteita. Toimiva työympäristö on myös kilpailutekijä ja rekrytointivaltti, joka edistää työnantaja- sekä brändimielikuvaa. Toimiva työympäristö ei siis vain vaikuta työntekijöiden hyvinvointiin ja tuottavuuteen ja sitä kautta suoraan yhtiön tulokseen, vaan toimii myös kilpailuetuna tulevaisuuden menestystekijöitä rekrytoitaessa. Organisaation kulttuuri on voimakas tekijä yrityksessä ja sen vaikuttavuutta työympäristön muutostilanteissa ei tule aliarvioida. Tässä opinnäytetyössä selvitetään työympäristöjen kehittämisen keinoja vastata työntekijöiden muuttuviin tarpeisiin työssään ja tuotetaan kehittämissuunnitelma uusien toimitilojen suunnittelua, toteuttamista ja ylläpitoa varten.

## 1.1 Työn tarkoitus ja tavoite

Työ tehdään toimeksiantona opinnäytetyön kirjoittajan työnantajalle Tallink Silja Oy:lle. Yrityksen Suomen pääkonttori sijaitsee Helsingissä, Jätkäsaarella, jossa toimii noin 200 maaorganisaation työntekijää. Tämän hetkiset toimitilat eivät vastaa nykypäivän työn asettamiin tarpeisiin ja aiheuttavat ongelmia päivittäisessä työn tekemisessä sekä kanssakäymisessä. Nykyisten toimitilojen vuokrasopimus on päättymässä ja uusia toimitiloja on käyty katsomassa. Tämän työn kirjoittamisen aikaan uusista, sopivista toimitiloista käydään parhaillaan neuvotteluja. Tämän työn tavoitteena on selvittää mitä työympäristön muutosprosessissa tulisi ottaa huomioon työntekijöiden näkökannasta ja millainen olisi paras mahdollinen työympäristö tallinksiljalaisille, jotta eri toiminnoissa työskentelevät henkilöt voisivat tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Tarkoituksena on koota lisätyökalu toimeksiantajalle päätöksenteon tueksi uusia toimitiloja suunniteltaessa ja toteutettaessa. Toimeksiantajan yhteistyökumppanina työympäristön muutosprosessissa toimii Workspace Oy.

### 1.1.1 Kohdeorganisaation esittely

Tallink Silja Oy syntyi vuonna 2006 kun Tallink Finland Oy ja Silja Oy Ab fuusioituivat. Molemmilla varustamoilla on pitkä historia, sillä Oy Siljavarustamo - Ab Siljarederiet perustettiin vuonna 1957 ja Tallink vuonna 1989. (Tallink Silja 2019.) Nykyään Tallink Silja Oy on osa AS Tallink Gruppia, joka on yksi suurimmista Itämerellä toimivista rahti- ja matkustajaliikennevarustamoista. Yhtiö tarjoaa matkustuspalveluja seitsemällä eri reitillä Suomen ja Ruotsin, Viron ja Suomen, Viron ja Ruotsin sekä Latvian ja Ruotsin välillä. Yhtiö operoi Tallink- ja Silja Line- brändien alla. (Tallink Silja 2019; Tallink Yearbook 2018, 14.) Yhtiöllä on laivastossa 14 alusta, jotka palvelevat niin risteily- kuin reittimatkustajiakin. Yhtiö operoi myös Viron suurinta hotelliketjua. Tallink hotelleja on neljä kappaletta ja ne sijaitsevat Tallinnassa sekä Riikassa. (Tallink Yearbook 2018, 18). AS Tallink Grupp listattiin Helsingin pörssiin vuonna 2018, Tallinnan pörssissä se on ollut vuodesta 2005 lähtien. (Tallink Silja 2019.)

Tallink Silja Oy työllistää tällä hetkellä noin 1500 henkilöä, joista maalla toimii noin 500 ja merellä 1000 henkilöä. Kokonaisuudessaan Tallink Grupp työllistää 7400 henkilöä viidessä eri maassa. Tallink Silja Oy:lla on toimintaa Helsingin lisäksi Turussa ja Tampereella sekä Ahvenmaalla, jossa operoi sen tytäryhtiö Sally Ab. Tallink Silja Oy liikennöi Silja Line -brändin alla neljää laivaa Helsingistä ja Turusta Tukholmaan ja välittää lisäksi Tallink -brändin alla olevia Gruppin operoimia laivoja Helsingistä Tallinnaan. (Tallink Silja 2019.) Yhtiö kuljetti vuonna 2019 melkein 9,8 miljoonaa matkustajaa (Tallink Silja 2020). Sillä on 2,3 miljoonaa kantaasiakasta Club One -kanta-asiakasohjelmassaan, jonka jäsenmäärä kasvaa vuosittain noin 10 % (Tallink Yearbook 2018).

Yhtiön visio on olla Euroopan markkinoiden edelläkävijä tarjoamalla erinomaisia vapaa-ajan matkoja sekä työmatka- ja merikuljetuspalveluita. Missiona on tarjota asiakkaille miellyttävä

matkakokemus, joka ylittää tämän odotukset ja saa asiakkaan palaamaan uudelleen. Taatakseen yhtiön arvon ja kannattavuuden, on Tallink Grupp asettanut pitkäaikaisia strategisia tavoitteita toiminnalleen. Yhtiön strategiassa on kasvattaa matkustusvolyymeja ja vahvistaa sen markkina-asemaa entisestään. Tähän pyritään tavoittelemalla aina korkeinta mahdollista asiakastyytyväisyyden tasoa ja kehittämällä laaja valikoima laadukkaita palveluita eri asiakasryhmille. Toiminnan tulee olla kustannustehokasta ja optimaalinen velkataso sallii kestävät osingot sijoittajille. Moderni laivasto, laaja reittiverkosto, vahva markkinaosuus, bränditietoisuus asiakkaiden keskuudessa sekä korkeat turvallisuus- ja ympäristöstandardit ovat yhtiön strategiset kulmakivet ja ne merkittävät kilpailuedut, joilla menestyksekkäs ja tuottava toiminta toteutuvat. (Tallink Yearbook 2018.)

Tallink Gruppin arvot ovat:

*Sitoutuminen (commitment):* ”Yhteiset tavoitteet innostavat tekemään työtä innostuneesti. Pidämme lupauksistamme kiinni asiakkaille ja työtovereille. Teemme pienen lisän asiakkaiden yllättämiseksi ja odotusten ylittämiseksi. Pyrimme kaikessa toiminnassamme tehokkuuteen ja taloudelliseen voittoon yrityksen tasaisen kasvun varmistamiseksi.” (Tallink Silja 2019a.)

*Ammattimaisuus (professionalism):* ”Palvelemme asiakkaita huolella, varmuudella ja tinkimättömästi kaikissa tilanteissa. Otamme ja annamme rohkeasti vastuuta ja kannamme vastuun omasta työstämme. Jalkautamme päätökset systemaattisesti, seuraamme tuloksia ja opimme kokemuksistamme. Arvostamme oppimista ja kehitystä ja pyrimme oma-aloitteisesti parempaan suoritukseen.” (Tallink Silja 2019a.)

*Yhteistyö (cooperation):* ”Olemme aina asiakkaiden tavoitettavissa, kuuntelemme aktiivisesti ja palvelemme asiakasta hänen toiveitaan ja tarpeitaan kunnioittaen sekä olemme asiakaslähteisiä. Olemme rehellisiä ja uskollisia itseämme, työtovereitamme, asiakkaitamme, yhteistyökumppaneitamme ja omistajiamme kohtaan. Rakennamme tiimityöskentelyä auttamalla ja kannustamalla työtovereita. Jaamme tietoa ja olemme avoimia muiden ideoille.” (Tallink Silja 2019a.)

*Ilo (joy):* ”Uskomme, että tulokset ovat tärkeitä, mutta myös työnteon on oltava miellyttävää. Ylläpidämme työyhteisön hyväntuulisuutta ja positiivista ilmapiiriä. Miellämme huumorin yhdeksi viestinnän välineeksi.” (Tallink Silja 2019a.)

## 1.2 Tutkimusongelma ja kehittämistehtävä

Tämän työn tutkimusongelmassa vastataan kysymyksiin:

1. Mitä kehityskohtia nykyisestä työympäristöstä löytyy?
2. Millainen työympäristö sopii parhaiten toimeksiantajan organisaatiolle, sieltä löytyville työntekijöille ja heidän työnkuvilleen?

3. Mitä uuden työympäristön tulisi tarjota näille työntekijöille, jotta he voisivat tehdä työnsä mahdollisimman hyvin?
4. Mitä työympäristön muutosprosessissa tulee ottaa huomioon työntekijän näkökulmasta?

Näihin kysymyksiin haetaan vastauksia tietoperustasta, asiantuntija- sekä käyttäjähaastattelusta ja Workspacen toteuttaman henkilöstökyselyn vastausmateriaaleista. Kysely työympäristön nykytilanteesta ja tulevaisuuden toiveista tehtiin Tallink Silja Oy:n maahenkilöstölle marraskuussa 2019 sähköpostitse ja tässä työssä sen perusteella kartoitetaan muun muassa yrityksen lähtötilanne työympäristömuutokseen. Näiden tietojen pohjalta laaditaan kehittämissuunnitelma, jonka avulla toimitiloista saadaan luotua toimivampi, inspiroivampi sekä tuottavampi ympäristö organisaation henkilöstölle nykytilanteeseen verrattuna.

### 1.3 Työn rakenne

Opinnäytetyö sisältää johdannon, jossa avataan työn tarkoitus ja tavoite, esitellään kohdeyrittäjä, tutkimusongelma ja kehittämistehtävä sekä työn rakenne. Luku kaksi sisältää tietoperustan, joka koostuu opinnäytetyön pääkäsitteistä, kuten työnmurros ja sen vaikutus tietotyöhön sekä työympäristöihin, monitilatoimistot sekä niiden tavoitteet ja hyödyt sekä työympäristön muutosprosessi ja sen johtaminen. Kolmannessa luvussa kuvataan tutkimus- ja kehittämissuunnitelman metodologiat ja käydään läpi asiantuntija- sekä käyttäjähaastatteluiden ja henkilöstön kyselytutkimuksen päätulokset. Tässä luvussa arvioidaan myös yrityksen nykytila ja lähtötilanne työympäristöajattelun näkökulmasta pohjautuen Workspacen tuottaman kyselyn tuloksiin. Työn loppupuolella esitellään kehittämissuunnitelma kohdeyrittäjän työympäristön parantamiseksi. Johtopäätöksissä arvioidaan opinnäytetyön onnistumista, pohditaan tulosten ja havaintojen yleistettävyyttä sekä jatkokysymyksiä mahdollisten lisätutkimusten kannalta.

## 2 Työ ja työympäristöt

Tässä tietoperustassa kuvataan jo tapahtunutta ja edelleen käynnissä olevaa työnmurrosta ja sen vaikutuksia tietotyöhön ja työympäristöihin. Kappaleesta 2.3 lähtien keskitytään työympäristöihin, jossa kuvataan nykypäivän työympäristöjä, niiden hyötyjä ja tavoitteita sekä työympäristöjen muutosprosessia ja sen johtamista sekä organisaatiokulttuurin vaikutusta muutokseen.

### 2.1 Työnmurros

Historiasta tiedämme, että työmarkkinat ovat muuttuvia. Usein syiksi nostetaan maailmanlaajuiset megatrendit. (Hiltunen 2019, 122.) Megatrendit ovat laajoja yhteiskunnallisia, taloudellisia, poliittisia ja teknologiasia muutoksia, jotka muodostuvat hitaasti, mutta tapahtuessaan

vaikuttavat pitkään (Hiltunen 2019, 15). Globaaleja työelämään ja työnmurrokseen vaikuttaneita megatrendejä ovat väestönkasvu ja väestörakenteen muutos, globalisaatio sekä teknologian kehitys (Hiltunen 2019, 122-123). Sitran uusimmassa Megatrendit-selvityksessä ennustetaan työelämän monipuolistuvan edelleen ja osaamisen kehittämisen korostuvan tulevaisuudessa (Sitra 2020, 48).

Tieto- ja viestintäteknologiat ovat kehittyneet maailmanlaajuisesti viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana. Globaalit yhteistyöverkostot hyödyttävät yrityksiä ja teknologian avulla työtä voidaan tehdä uudella tavalla missä ja milloin vain. (Tekes 2011, 7.) Työ ei ole enää toimisto, jonne mennä, vaan asia, jota teemme paikkariippumattomasti. Nykypäivän työvoima on liikkuvaa, ketterää ja yhteistyötä tekevää. (Deloitte 2015.) Teknologia mahdollistaa täten monipaikkaisen työn, jossa voi työskennellä yksin tai yhdessä useissa eri paikoissa (Tekes 2011, 7). Nopeimpana murrosaika kehitys tarkoitti yrityksissä mittavia uudelleenjärjestelyjä ja henkilöstövähennyksiä luoden jäljelle jääneille työntekijöille jatkuvasti kasvavia tuottavuusvaatimuksia. Aika- ja paikkasidonnaisuus poistuivat pikkuhiljaa, viestintäteknologia ja jatkuva tavoitettavissa olo hämärsivät työ- ja vapaa-ajan välistä rajaa. Milloin ja missä vain - ajattelusta tuli lopulta normi. (Ellison Schrieffer 2005, 225.)

New Ways of Working (NewWOW) eli ajattelumalli uudentuneista työnteon tavoista sai alkunsa Kalifornian piilaaksosta. Suurien IT-yritysten työntekijät halusivat parantaa sosiaalisuutta sekä viihtyvyyttä työssään ja tätä kautta myös omaa tuottavuuttaan. Suomen valtion työympäristöjen yhteistyökumppani Senaatti-kiinteistöt kuvailee NewWOW-hankkeessa olevan kyse ”infrastruktuurin kokonaisvaltaisesta uudistamisesta, jossa yhteistyöhön perustuvasta työnteosta, tietoteknisten ratkaisujen ja sovellusten sekä tilojen ja henkilöstöpolitiikan yhdistelmästä saadaan työnteolle ja koko työympäristölle uudet raamit”. (Senaatti 2015a, 3.) Koetsveldin ja Kampermanin (2011, 307) mukaan uudet työnteon tavat antavat tilaa yksilön itsemääräämiselle, edistävät tasa-arvoon perustuvaa johtamistapaa ja painottavat päivittäisen työn suorittamista sosiaalisissa olosuhteissa, joissa toteutuu luottamuksen ilmapiiri. Uusien työnteon tapojen tärkeimmät taidot ovat itseohjautuvuus, kommunikointi, joustavuus, autonomia ja yhteistyötaidot (Koetsveld & Kamperman 2011, 307).

Voidaan siis sanoa, että työ on tällä hetkellä kognitiivisesti moninaisempaa ja perustuu enemmän tiimeihin sekä yhteistyöhön. Työ on myös riippuvaisempaa sosiaalisista sekä teknologisista taidoista, aikapaineistetumpaa sekä liikkuvampaa ja paikkariippumattomampaa kuin aiemmin (Harris 2016, 7).

World Economic Forumin Eight futures of work-tutkimus on nostanut esille kolme aspektia, jotka muovaavat työtämme myös tulevaisuudessa; teknologian muutos, oppimisen kehitys ja työvoiman liikkuminen. Siinä missä viimeaikaiset teknologiainnovaatiot ovat radikaalisti muuttaneet jo nyt arjen elämää ja kokonaisia toimialoja sekä häirinneet työmarkkinoita, riippuu



tulevaisuuden työmarkkinoiden vakaus jatkokehityksen nopeudesta ja laajuudesta. Trendillä voi olla kaksi tulosta: nykyinen tai jopa hitaampi tahti tai merkittävästi kiihtyvä tahti. Yksi vaikuttavimmista ja epävarmimmista muuttujista työn tulevaisuudelle on se missä määrin työssäkäyvä väestö, nyt ja tulevaisuudessa, hankkii oikeat taidot, joiden avulla he voivat suoriutua vaadittavista työtehtävistä. Tämä vaatii päivitettyjä ja ketteriä opetussuunnitelmia, uudelleenkoulutusmahdollisuuksia, maantieteellisten ja sosio-ekonomisten esteiden poistamista sekä ajattelutavan muutosta ja halua jatkuvaan oppimiseen. Kolmantena näkökantana on työvoiman liikkuminen, josta on jo nykyisessä taloustilanteessa tullut laaja keskustelun aihe ja sen todennäköinen laajuus tulevaisuudessa on edelleen epäselvä. Työntekijöiden liikkumiseen maiden välillä voivat vaikuttaa työmahdollisuuksien lisäksi matkasäännökset, kriisit ja konfliktit. Voimakas tekijä työvoiman liikkumiseen maiden sisällä on se, tarvitseeko työntekijöiden muuttaa töiden perässä eli tapahtuuko työpaikkojen kasvu siellä missä työntekijät ovat tai vaatiiko työ läsnäoloa. (World Economic Forum 2018, 2.)

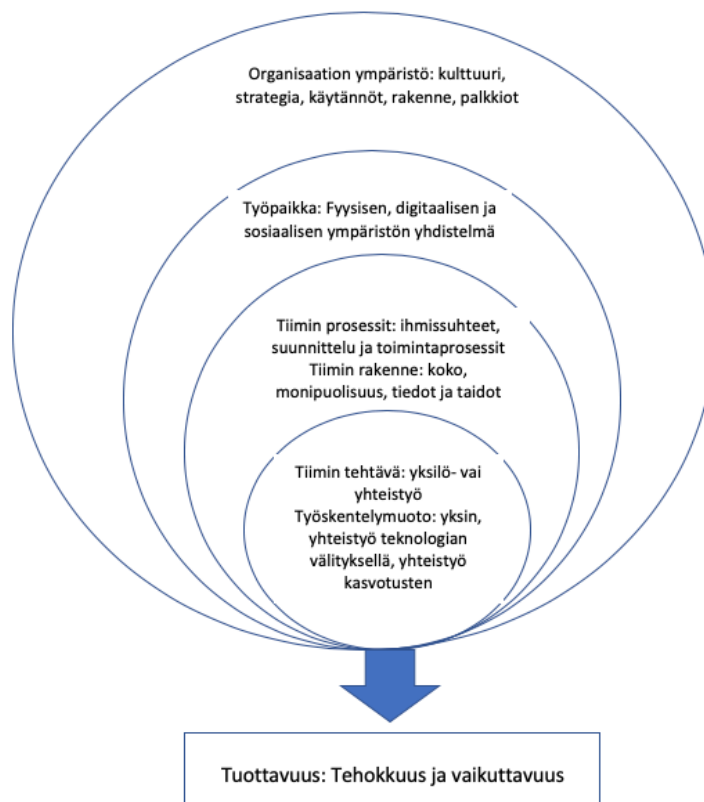
### 2.1.1 Tietotyö

Käsite tietotyö (*engl. knowledge work*) esitettiin ensimmäisen kerran 1960-luvulla Peter Druckerin toimesta ja se liitettiin aluksi lääkäreihin, lakimiehiin ja tutkijoihin. Myöhemmin termiä laajennettiin koskemaan teknologian alan työntekijöitä, kuten tietokonesuunnittelijoita, laboratorioanalyttikkoja sekä järjestelmäkehittäjiä ja nämä luokat ovat jatkuvasti vain lisääntyneet. (Greene & Myerson 2011, 20; Bichard & Myerson 2008, 6-7.) Drucker onkin todennut, että "tietotalouden" ja sitä tukevan työvoiman lisääntyminen johtaa siihen, että itse tiedosta tulee 2000-luvun avainresurssi (Bichard & Myerson 2008, 7).

Työn muutos ja teknologian kehittyminen ovat vaikuttaneet erityisesti tietotyöhön (Tekes 2011, 8). Nykypäivän tietotyölle on ominaista sen nimen mukaisesti tiedon etsiminen ja hyödyntäminen, ideoiden luominen ja jakaminen (Aaltonen ym. 2012, 7). Päinvastoin kuin prosessiluontoisessa tai manuaalisessa työssä, joissa tuloksia voidaan mitata helposti ajalla ja kapalemäärillä, tietotyö on aineetonta ja näin ollen vaikeampaa mitata (Greene & Myerson 2011, 20). Greenen ja Myersonin (2011, 20) mukaan tietotyö on melkein näkymätöntä ja tapahtuu työntekijän pään sisällä. Tietotyötä tekevät voivat toimia yksin, mutta kuuluvat usein johonkin tiimiin, jotka työskentelevät saman tavoitteen parissa. Tietotyötä tehdäänkin yhä enemmän vuorovaikutustyönä, kuten yhteistyöhön perustuvissa projekteissa. (Aaltonen ym. 2012, 7.) Tietotyötä tekevien työtilat ovat moninaisia ja niissä yhdistyy erilaisia infrastruktuureja; fyysisiä, IT-pohjaisia, sosiaalisia ja organisaation tiloja. Tärkeintä tiloille on, että ne tukevat tietotyöläisten itsenäistä työskentelyä sekä tiimityötä. (Nenonen ym. 2009, 10.) Aaltonen ym. (2012, 10) mukaan nykypäivän tietotyö pohjautuu kolmeen C:hen; viestintään (*communication*), yhteistyöhön (*co-operation*) ja yhdessä tekemiseen (*collaboration*). Tietotyö on siis melko kompleksista ja jatkuvasti muuttuvaa. Tietotyöläisten odotetaan myös oppivan jatkuvasti lisää työssään ja ottamaan vastuuta omasta oppimisestaan ja kehittymisestään.

(Aaltonen ym. 2012, 10-11.) Termejä tietotyö ja asiantuntijatyö käytetään monesti synonyymeina. Asiantuntijatyötä kuvaillaan myös itsenäiseksi, mutta samalla verkostomaiseksi työksi, jossa työntekijällä on mahdollisuudet vaikuttaa omaan työaikaan sekä siihen, miten työnsä tekee. Asiantuntijatyö vaatii myös korkeaa osaamista sekä jatkuva oppimista. (Toivanen ym. 2016, 94-96.)

Nenonen ym. (2009, 5; 10) ovat tutkineet millaisia elementtejä ja vaatimuksia työympäristölle tietotyö asettaa sekä mitkä ovat sen mahdollistajat ja hidastajat. Kuviossa 1 esitetään tuottavan tietotyön viitekehys. Uloimmalla kehällä tietotyöhön vaikuttaa organisaation ympäristö eli esimerkiksi millainen strategia ja kulttuuri yrityksessä on sekä millaisia käytäntöjä ja rakenteita sieltä löytyy. Seuraavalla tasolla on työympäristön kokonaisuus eli fyysisen, sosiaalisen ja digitaalisen ympäristön yhdistelmä. Seuraavaksi tietotyöhön vaikuttavat tiimin prosessit sekä rakenne eli millainen tiimi on, miten sen jäsenet toimivat keskenään ja millaisia ihmissuhteita tiimin välillä löytyy. Sisimmässä kehässä on tiimin tehtävä ja työskentelymuoto, työskennelläänkö enemmän yksin vai yhteistyössä ja tehdäänkö työtä kasvotusten vai teknologian välityksellä. Tutkimuksessa todettiin, että avain tuottavaan tietotyöhön on luottamus, sillä ilman luottamusta ei voi jakaa tietoa, ilman jakamista ei voi tehdä yhteistyötä ja ilman yhteistyötä ei voi olla tuottava.



Kuvio 1: Tuottavan tietotyön viitekehys (Nenonen ym. 2009)

### 2.1.2 Tietotyön profiilit

Tietotyöläisten tehdessä töitä eri sijainneissa ja eri kokoonpanoissa, on tärkeää ymmärtää ja tunnistaa organisaatiossa esiintyvät erilaiset työroolit ja tehtävät. Tätä kautta niille voidaan pyrkiä luomaan sopivia toimintamalleja sekä työympäristöjä ja tehdä työstä yksinkertaisempaa, mukavampaa ja tuottavampaa. (Senaatti 2015a, 3.) Greene & Myerson (2011, 20) uskovat, että työympäristöjen uudistamisessa on heitetty valtavasti investointeja hukkaan sen vuoksi, että on oletettu kaikkien tietotyöläisten työskentelevän samalla tavalla, vaikka tyypejä ja tarpeita on monia.

Leesmanin (2017, 12) tekemässä tutkimuksessa työntekijät on jaettu neljään eri profiiliin sen perusteella, miten työntekijät liikkuvat työpaikallaan vaihdellen staattisesta ja perinteisestä työskentelytyylistä liikkuvaan, toimintapohjaiseen työskentelytyyliin. Nämä profiilit ovat:

1. Leiriytyjä, paikanvaltaaja (*engl. camper, squatter*) Nämä henkilöt työskentelevät pääasiassa vain yhdessä paikassa ja käyttävät harvoin muita tiloja.
2. Arka liikkuja (*engl. timid traveller*) Tämän profiilin henkilöt tekevät suurimman osan töistään samalla paikalla, mutta käyttävät myös muita tiloja.
3. Peloton tutkimusmatkailija (*engl. the intrepid explorer*) Nämä työntekijät suorittavat osan töistään samassa paikassa ja käyttävät usein myös muita tiloja.
4. Tosi liikkuja (*engl. true transient*) Tämän profiilin henkilöt pysyvät harvoin yhdessä paikassa ja käyttävät useita eri lokaatioita työskentelynsä tueksi.

Greene & Myerson (2011, 23-27) ovat myös tutkineet tietotyöläisiä perustuen heidän liikkumiseensa toimistorakennuksessa ja sen ulkopuolella. He esittävät neljä profiilia, jotka ovat:

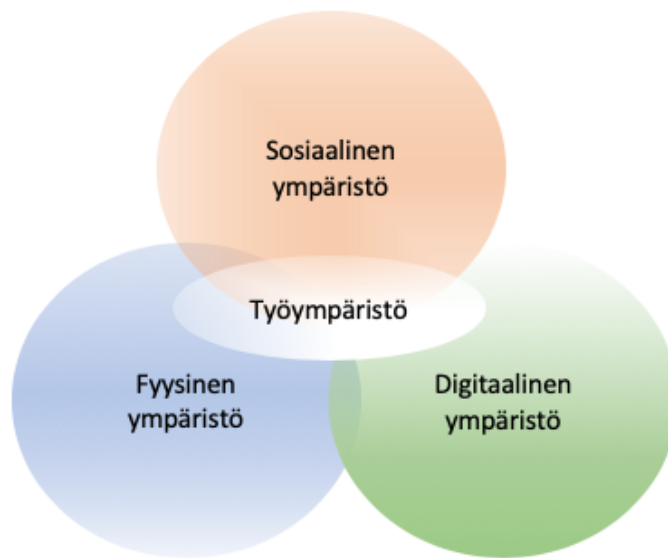
1. Ankkuri (*engl. anchor*) Ankkurit ovat perinteisiä, paikallaan pysyviä toimistotyöläisiä, jotka ovat päivittäin toimistolla ja luultavimmin istuvat omalla paikallaan koko työpäivän ajan. Heille on tärkeää saapua samaan paikkaan aamuisin. Suurin osa toimintoista ja liikkumisesta rajoittuu työpisteen, ruokailutilan tai neuvotteluhuoneiden ympärille. Ankkureilla on tärkeä rooli informaation välityksessä organisaation sisällä, sillä jatkuvasta läsnäolosta johtuen useat kääntyvät heidän puoleensa saadakseen tietoa. Työtehtävien suunnittelussa ankkurit suosivat selkeää jaottelua työpäivän sisällä.
2. Yhdistäjä (*engl. the connector*) Tämän profiilin työntekijät viettävät tyypillisesti puolet ajastaan ympäri toimistoa, kuten neuvotteluhuoneissa, kahviossa tai kollegoiden työpöytien äärellä. He liikkuvat huomattavasti enemmän kuin ankkurit, mutta pysyvät toimistorakennuksen sisällä. Yhdistäjät ovat riippuvaisia kanssakäymisestä yli osastorajojen. Yhdistelijä hyötyy sosiaalisten kohtaamisten yleistymisestä työyhteisöissä, kun työympäristöjä on alettu kehittämään suuntaan, joka edistää kommunikaatiota ja yhteistyötä.

3. Keräilijä (*engl. gatherer*) Keräilijöillä on monia suhteita toimiston ulkopuolella ja he voivatkin viettää puolet viikosta erilaisissa tapaamisissa, asiakkaan toimistolla tai neutraaleissa lokaatioissa, kuten kahviloissa, oman toimiston toimiessa lähinnä tukipisteenä. Toimistolle palatessaan keräilijä tuo mukanaan informaatiota ja uusia asiakkassuhteita. Keräilijät tarvitsevat toimistolla ollessaan usein tiloja keskittymiselle sekä yhteistyölle. Ollessaan paljon poissa toimistolta, keräilijät ovat hyvä esimerkki jaettujen työpisteiden käyttäjistä.
4. Navigoija (*engl. navigator*) Navigoijat ovat yleensä esimerkiksi projektityöntekijöitä, myyjiä tai konsultteja, jotka vierailevat toimistolla muutaman kerran kuukaudessa. Vaikka toimisto onkin vain yksi piste heidän työskentelypaikoistaan, on silti tärkeää, että he tuntevat olonsa tervetulleiksi.

Samankaltaisuuksia Leesmanin sekä Greenen & Myersonin profiileista voidaan löytää etenkin leiriutyjien ja ankkurien välillä, joissa molemmissa on hyvin stabiili liikkumisprofiili. Siinä missä Leesmanin tutkimuksessa liikkumista tarkasteltiin pääasiassa toimistorakennuksen sisällä, Greenen ja Myersonin tutkimuksessa kaksi profiilia käytti toimistorakennuksen sisäisiä tiloja ja kaksi myös ulkoisia. Greenen ja Myersonin tutkimuksessa navigoijan eli projektityöläisten ja konsulttien profiilin esiin nostaminen on tärkeää, sillä tämä tietotyöläisten ryhmä on koko ajan yleistymässä.

## 2.2 Työympäristöjen kehittyminen ja johtaminen

Siirtyminen uuteen tapaan tehdä töitä ei haasta vain teknologiaa ja sen luomaa virtuaalista ympäristöä vaan myös muita työympäristöjä (Vartiainen 2014, 2). Leesmanin johtavan tutkijan Peggie Rothen (2019) mukaan työympäristökokemukseen vaikuttavia tekijöitä voidaan määritellä kolmen erilaisen ympäristön, fyysisen, sosiaalisen ja digitaalisen kautta. Rothe painottaa, että työympäristö ei voi olla täysin muuntojoustava, jos kaikki kolme ympäristöä eivät toimi tasapainossa toistensa kanssa. (Rothe 2019.) Myös Senaatti-kiinteistöt on samoilla linjoilla Rothen kanssa NewWOW (New Ways of Working) hankkeessaan. He nostavat fyysisen työympäristön rinnalle yhtä tärkeiksi myös sosiaalisen ja virtuaalisen ympäristön, sillä toimitalojen tulisi perustua sille toiminnalle, jota tilat palvelevat; minkälaisia töitä, miten, milloin ja kenen kanssa tiloissa näitä töitä tehdään ja miten työt ovat mahdollisesti muuttumassa tulevaisuudessa. (Senaatti 2015, 3-4.) Vartiainen (2009, 5) sekä Nenonen ym. (2009, 7) nostavat fyysisen, virtuaalisen ja sosiaalisen ympäristön rinnalle neljännen tekijän, mentaalisen ympäristön. Tällä tarkoitetaan henkilöiden yksilöllisiä kognitiivisia rakenteita, ajatuksia, uskomuksia, ideoita ja mielentiloja, joiden kautta työntekijä tulkitsee muita ympäristöjä. Mielentila voidaan jakaa muiden kanssa (Nenonen ym. 2009, 7). Tässä opinnäytetyössä työympäristöjen viitekehyksenä käytetään Rothen (2019) esittelemää kolmen ympäristön kokonaisuutta; fyysistä, sosiaalista ja digitaalista ympäristöä, jota kuvataan kuviossa 2.



Kuvio 2: Työympäristöjen viitekehys (mukaillen Rothe 2019)

Rothen (2019) mukaan sosiaalinen ympäristö määrittää sen, minkälaisessa kulttuurissa organisaatio toimii. Yrityksen on hyvä tarkastella, salliiko organisaation kulttuuri muuntojoustavan työympäristön vai hidastaako muutosta vanhat tavat tai vakiintuneet käytännöt. Vartiaisen (2009, 5) mukaan sosiaalinen ympäristö viittaa koko sosiaaliseen verkostoon, jossa työ tapahtuu. Tähän kuuluvat siis muun muassa esimiehet, tiimin jäsenet ja asiakkaat.

Digitaalinen ympäristö työympäristössä tarkoittaa kaikkea sitä digitaalista maailmaa, joka mahdollistaa muuntojoustavan ja liikkuvan työn, kuten langaton nettiyhteys, nykyaikaiset työvälineet, organisaation digitaalinen infrastruktuuri ja tietopalvelimet (Rothe 2019). Vartiaisen (2009, 5) mukaan digitaalinen ympäristö tarkoittaa sähköistä työympäristöä tai virtuaalista työtilaa, joka koostuu erilaisista infrastruktuureista, työkaluista ja medioista yksittäisille työntekijöille, ryhmille ja koko organisaatiolle. Internet ja intranet tarjoavat alustan kommunikoida, tehdä yhteistyötä ja löytää tietoa. Myös sähköpostit, äänikokoukset, videoneuvottelut ja yhteistoiminnalliset työympäristöt, jotka tukevat ryhmien ja yhteisöjen vuorovaikutusta, kuten blogit, wikit ja pikaviestimet lasketaan tähän ympäristöön. Virtuaalisten työtilojen käyttöä voidaan analysoida arvioimalla yhteyksiä ja laitteita sekä niiden toiminnallisuutta ja käytettävyyttä.

Fyysinen ympäristö on yleensä helpoin mieltää, koska sillä tarkoitetaan sitä rakennettua toimintaympäristöä, jossa organisaation työntekijät fyysisesti toimivat. Fyysisessä ympäristössä on hyvä olla ainakin tilaa keskittyä, tilat yhteistyölle kollegoiden kanssa, tila, jossa voi rauhoittua työpäivän aikana sekä tila, joka mahdollistaa virkistäytymisen. (Rothe 2019.) Vartiainen (2009, 4-5) jakaa fyysisen ympäristön viiteen kategoriaan; kotiin, varsinaiseen

toimistotilaan, liikkuviin paikkoihin, kuten autot, junat, lentokoneet ja laivat, asiakkaiden ja kumppaneiden tiloihin sekä kolmannen osapuolen tiloihin, kuten hotelleihin ja kahviloihin.

Leesmanin (2018, 17-18) tutkimuksen mukaan maailman parhaiten menestyvät työpaikat tarjoavat työntekijöilleen laadukkaan työympäristökokemuksen, jonka osana on osallistava ja muotoiltu työympäristö. Hyvän fyysisen työympäristön infrastruktuuri on mukaansatempaava ja käyttäjäkeskeinen. On kuitenkin huomioitava, että työtila yksinään ei siis riitä laadukkaan työympäristökokemuksen luomiseen, vaan myös muut tekijät on otettava huomioon. Tutkimuksessa kävi ilmi, että työntekijöiden työpaikkakokemukseen vaikuttivat fyysisen työympäristön lisäksi työntekijöiden odotukset, tarpeet, vaatimukset ja mieltymykset, ihmisten käyttäytyminen työpaikalla, prosessit sekä organisaation rakenne ja dynamiikka.

#### 1. Odotukset

Ihminen tunnistaa erinomaisen kokemuksen vasta siinä vaiheessa, kun henkilön odotukset on ylitetty. Nämä odotukset voivat myös muuttua ajan kuluessa. Esimerkiksi henkilöllä käytössä ollut puhelinmalli tuntuu vanhanaikaiselta, kun tämä ottaa käyttöönsä uuden puhelimen.

#### 2. Tarpeet, vaatimukset ja mieltymykset

Työntekijän rooli ja työnkuva määrittävät minkälaisia tarpeita ja vaatimuksia heillä on työpaikalla. Lisäksi työympäristökokemukseen vaikuttavat henkilökohtaiset mieltymykset esimerkiksi ympäröivästä äänentasosta, valoista ja muista elementeistä.

#### 3. Tilojen käyttö ja käyttäytyminen

Työpaikkakokemukseen vaikuttaa merkittävästi se, miten työntekijät käyttävät tiloja ja käyttäytyvät. Tässä tärkeäksi tekijäksi nousevat yhteisesti sovitut pelisäännöt tilojen suhteen.

#### 4. Prosessit

Se miten organisaatiossa johdetaan prosesseja vaikuttaa siihen, miten työntekijät suhtautuvat prosessiin ja sen lopputulokseen. Esimerkiksi sitoutuneen johdon on helppompaa viedä läpi työympäristömuutosta henkilöstölle, jota on viestitty ja osallistettu prosessiin kuin työntekijöille, jotka kokevat muutosvastarintaa johdon välinpitämättömyyden suhtautumisen vuoksi.

#### 5. Organisaation rakenne ja dynamiikka

Organisaation rakenne ja dynamiikka (koko, toimiala, kulttuuri, johtamistapa, sitoutuneisuus) määrittävät pitkälti yrityksen toimintamalleja ja vaikuttavat siihen, millaisena työntekijät kokevat työpaikan. Esimerkiksi organisaatiossa, jossa vallitsee luottamuksen ilmapiiri, työntekijät kokevat yrityksen lounge-alueet eri tavalla kuin

työntekijät, joiden organisaatiokulttuurissa taukojen pitämistä ja rentoutumista työpäivän aikana pidetään laiskotteluna.

(Leesman 2018, 19-25.)

### 2.2.1 Työympäristöjen historia

Kuten aiemmin todettiin, teknologia on muokannut paljon työntekoamme, mutta fyysisten työtilojen muutos ei sen sijaan ole pysynyt samassa tahdissa. Etenkin monipaikkainen työ lisää fyysisen työympäristön merkitystä. (Tekes 2011, 8.) Työympäristöt saattavat heijastaa vanhentuneita työmalleja eikä yrityksillä välttämättä ole halua ryhtyä suuriin muutoksiin, vaikka sijoitus uusiin tiloihin alentaisi toimintakustannuksia (Schriefer 2005, 225). Työntekijät käyttävät tiloja eri tavalla omien tarpeidensa mukaan, jonka lisäksi toimistotilaa on usein tyhjänä, kun työntekijät ovat kokouksissa, kentällä, etätöissä tai lomalla. Organisaatiot maksavat huomattavia summia työtiloista, jotka eivät ole käytössä samaan aikaan kun yhteistyötilojen kysyntä on jatkuvasti kasvussa. (Deloitte 2015.)

Van Meel (2000, 25-26) on jakanut työympäristöjen kehittymisen seitsemään ajanjaksoon, jotka ovat muovanneet työympäristöjämme kohti nykyaikaista toimistotilaa. 1900-luvun alkuvaiheessa tapahtui hallinnollinen vallankumous, kun toimistotyöläisten määrä kasvoi jyrkästi yrittähyiden ja rahoitusalan nostaessa päätään. Toimistotilat olivat byrokraattisia ja muistuttivat tehtaan tuotantolinjoja. Työntekijät istuivat pitkissä riveissä suurissa hallimaisissa avoimistotiloissa, jossa työnjohtaja valvoi tehdasmaisesti etenevän työn tekemistä. Van Meel kutsuukin tätä aikakautta nimikkeellä *white-collar factories*.

1950-luvulla toisen maailmansodan jälkeistä aikaa väritti optimismi ja rakennustekniikan kehittyminen. Korkeista lasiseinäisistä rakennuksista tulikin tämän aikakauden tunnusmerkki. Sisätiloissa työntekijät toimivat edelleen avotiloissa, mutta johtajat siirtyivät omiin toimistohuoneisiinsa. (Van Meel 2000, 29.)

1950-luvun lopulle Amerikka oli toiminut toimistorakentamisen esimerkkinä, mutta 60-luvulle tullessa eurooppalaiset nousivat esiin. Saksalainen suunnittelutoimisto esitti uuden, radikaalinkin, toimistokonseptin. Tässä suunnitelmassa madallettiin hierarkiaa ja nostettiin esille hyvinkin nykyaikaisia termejä, kuten ihmisten välistä kommunikaatiota, tilojen joustavuutta sekä informaatioteknologian kasvavaa tärkeyttä. Tätä konseptia alettiin kutsua termillä *Büro-landschaft*, maisemakonttori. (Van Meel 2000, 33-34.)

Aika ei ollut kuitenkaan vielä täysin kypsä hierarkian merkityksen vähentymiseen. Tämän lisäksi avointen maisemakonttorien suosio laski 1970-luvulla, kun työntekijät alkoivat vaatia yksityisyyttä työhönsä. Tyytymättömyyttä lisäsivät korkeat äänitasot, vetoisuus, lämmönvaihtelut ja vähäinen luonnonvalo. Tuloksena syntyi kombitoimistot, jossa työntekijöillä oli omat

ikkunalliset huoneet rakennusten reunoilla ja keskiosassa sijaitsivat yhteiset tilat vuorovaikutukselle. (Van Meel 2000, 37-41.)

1980-lukua nimitti vahvasti teknologia; tietokoneet tulivat toimistoihin ja niistä muodostui toimistotyöläisten tärkein työväline. LVI-järjestelmät automatisoituivat, joka nosti huomattavasti työntekijöiden työtyytyväisyyttä sisäolosuhteiden osalta. (Van Meel 2000, 43-44.)

1990-luku oli virtuaalisten toimistojen aikaa. Toimistotiloihin tuli lisää informaatio- ja kommunikaatioteknologiaa ja digitaalisen ympäristön merkitystä alettiin tunnistamaan. Suuri muutosaalto tapahtui kuitenkin 2000-luvulla, kun mobiiliteknologia vakiintui työpaikoille. Työntekijät eivät enää olleet aikaan sekä paikkaan sidottuja ja yhteistyön merkitys kasvoi uusien työnteon tapojen lisääntyessä. Toimistotiloissa omat huoneet eivät olleet enää toimivia ja jaettuja tiloja alettiin rakentaa entistä enemmän. Siirryttiin kohti nykyaikaista monitilatointia. (Van Meel 2000, 47-48.)

Skanskan ja KTI:n (2015) teettämässä Tulevaisuuden työympäristöt barometrissa kysyttiin vastaajilta mitä asioita tulevaisuuden työympäristöissä tulee ottaa huomioon ja millaisia vaatimuksia tulevaisuuden työ ja sen tekijät tiloille asettavat. Vastauksissa esiin nousivat tilojen muunneltavuus sekä monimuotoisuus, tilojen viihtyvyys, niiden saavutettavuus, hyvät sisäolosuhteet, toimivat etäyhteydet ja virtuaaliset ratkaisut sekä optimoitu tilankäyttö ja tiimiytymistä sekä kohtaamisia tukevat ratkaisut.

### 2.2.2 Muutos- ja työympäristöjohtaminen

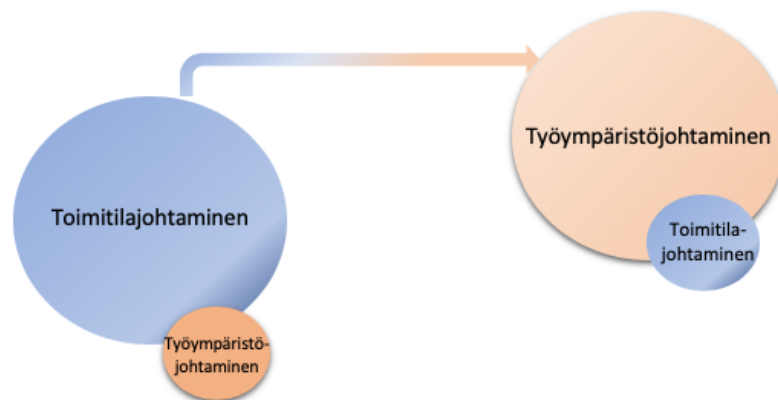
Muutosjohtamisen ymmärtäminen ja sen toteuttaminen nykypäivän organisaatioissa on tärkeää, sillä muutosjohtamisen kentästä on tullut strategisempi ja sen painopiste on siirtynyt organisaatiolähtöiseksi. Yritysten toimintaympäristöissä kehittyvät trendit, joita tässäkin työssä käsitellään, vaikuttavat siihen, miten organisaatioissa työskennellään. Tämä asettaa johtajille paineita yrittää muuttaa yrityksiä entistä joustavimmiksi ja kilpailukykyisemmiksi. Muutos tapahtuu koko organisaatiossa ja se vaatii tiimeiltä usein ymmärrystä organisaation tulosten parantamiseksi. Muutosjohtajien on siis kannustettava organisaatioitaan oppimaan, innovoimaan ja kokeilemaan sekä valmistelemaan organisaatioitaan muutokseen etsimällä jatkuvasti uusia näkökulmia. On myös tärkeää rohkaista koko organisaatiota osallistumaan muutokseen. Johtajien ja esimiesten on oltava tietoisia kehityssuunnista, joita toimintaympäristössä tapahtuu ja valmiina rohkaisemaan henkilöstä reagoimaan positiivisesti tuleviin muutoksiin. (Dumas & Beinecke 2017, 867.)

Muutosjohtamisella kuvataan siis muutosprosessin suunnittelua, hallintaa sekä sen toteuttamista. Tämän prosessin johtaminen on siirtymistä vallitsevasta tilanteesta uuteen, haluttuun tilaan ja sen toteutuessa onnistuneesti lopputuloksena on sitoutunut ja uuteen tilanteeseen sopeutunut henkilöstö. (Kvist & Kilpiä 2006, 17-18.) Työympäristömuutos vaatii



muutosjohtamista ja työympäristömuutoksessa muutosjohtaminen tarkoittaa ihmisten johdattamista siihen pisteeseen, jossa muutos nähdään positiivisena (Nenonen ym. 2012, 9; 12). Tutkimuksissa on todettu, että onnistunut muutosjohtaminen edesauttaa henkilöstön muutosvalmiutta isoissa organisaatiomuutoksissa (Lahtela, Ruohomäki & Reijula 2015, 109).

Työympäristöjä tulee johtaa muutostilanteiden lisäksi myös päivittäisessä elämässä. Aiemmin työympäristöjohtaminen on nähty osana toimitilajohtamista vain kalusteisiin ja käyttäjiin painottuvana osa-alueena. Työympäristöissä toimitilojen hankkiminen ja ylläpito ei enää kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan enemmän työn tekemistä tukevia palveluita ja otettaessa huomioon nykyinen kolmen ympäristön kokonaisuus, siirtyy fokus toimitilajohtamisesta työympäristöjohtamiseen (kuvio 3). (Senaatti 2015a, 4; 6.)



Kuvio 3: Työympäristöjohtamisen kehittyminen (mukaillen Senaatti 2015, 6)

Työympäristöjohtamisen keskeisiä osa-alueita ovat Raklin (2016, 8) mukaan henkilöstöjohtaminen, tieto- ja taloushallinto, toimitilajohtaminen, viestintä sekä yhteiskuntavastuu. HR ja johtamiskäytännöt vaikuttavat laajasti organisaation toimintaan, muun muassa työn teon johtamisella sekä erilaisilla prosesseilla. Myös ilmapiiri, kulttuuri, motivaatio ja palkitseminen kuuluvat HR:n toimenkuviiin työympäristöjohtamisen näkökulmasta. Tieto- ja taloushallinnon tarkoituksena on mahdollistaa mobiili, monipaikkainen työ sekä huolehtia, että teknologiaa osataan käyttää oikein. Toimitilajohtamisen vastuulla on ylläpitää ja kehittää toiminnallisia ja joustavia tilaratkaisuita. Kaikkien näiden työympäristöjohtamisen tukitoimintojen tulisi toimia yhdessä, jotta pystytään vaikuttamaan työntekijöiden hyvinvointiin ja organisaation tuottavuuteen. Työympäristöjohtamisen tehtävä on siis yhdistää yrityksen resurssit eli tilat, ihmiset ja osaaminen sekä työvälineet toimintakykyiseksi ja taloudellisesti järkeväksi kokonaisuudeksi (Rakli 2016, 15).

### 2.3 Monitilatoimistot

Monitilatoimisto (*engl. activity based office, new office, flexible office, flex office, non-territorial office*) on tietotyön murroksen synnyttämä muuntojoustava tilakonsepti. Monitilatoimisto on yrityksen strategiaan ja tarpeisiin perustuva, kustomoitu, muunneltava sekä joustava tilakonsepti, joka tarjoaa mahdollisuuden työntekijälle valita kulloistakin työtehtäväänsä tukevan työtilan. Sille on ominaista vyöhykkeisyys, joka tarjoaa hiljaisia tiloja keskittymistä vaativalle työlle, kohtaamispaikkoja sosiaaliselle kanssakäymiselle sekä erikokoisia ryhmätyöskentelytiloja. (Nenonen 2012, 4.) Perinteisen toimistomallin mukaan, jossa kullakin työntekijällä on oma työpiste, monitilatoimistoissa suositaan yleensä jaettuja työpisteitä (*engl. flexi-desking, hot desking*) (Kim, Candido, Thomas & de Dear 2016, 2). Jaetut työpisteet vastaavat ongelmaan, jossa 25-50 % työpisteistä on päivittäin vapaana muun muassa etätöiden, työmatkojen ja lomien vuoksi (Senion 2017). Monitilatoimistossa nämä kalliit, tyhjillään olevat neliöt hyödynnetään yhteiskäytössä olevilla tiloilla, jolloin niiden tuottavuus on suurempi.

Monitilatoimisto perustuu ajattelutapaan tarvelähtöisestä työskentelystä (*engl. activity based working, ABW*) (Technopolis 2019). Tarvelähtöisen työskentelyn filosofia on tehdä työn teosta tehokkaampaa, mutta samalla miellyttävämpää työntekijälle sekä organisaatiolle. Tämä tavoite voidaan saavuttaa, kun keskitytään työntekijään ja annetaan tälle vapaus valita miten, missä, milloin ja kenen kanssa tämä tekee töitä parhaiten. Tarvelähtöinen työskentely edistää tiedonjakamista, nopeampaa ja parempaa yhteistyötä sekä työntekijän omaa vastuuta. (van Koetsveld & Kamperman 2011, 305.) Koetsveld & Kamperman (2011, 307) ovat listanneet miten muutokset työympäristössä kohti ABW:ta muuttavat ihmisten työskentelyä. Hyötyjä ovat avoimuus, joustavuus sekä yhdessä tekeminen. Avoimessa työympäristössä työntekijät tutustuvat helpommin toisiinsa, joka edesauttaa yhteisöllisyyden muodostumista. Avoimuus ja läpinäkyvyys toiminnassa sekä työnteossa edistävät puolestaan vastuullisuutta, jolloin työntekijät omaksuvat helpommin tulosorientoituneen asenteen työskentelyssään. Joustavuus näkyy työntekijöiden valinnanvapautena, mutta se vaatii itseohjautuvuutta ja täten vapautta työntekijöille tehdä päätöksiä itsenäisesti. Yhdessä tekeminen tuottaa enemmän tuloksia ja virtuaalinen työympäristö mahdollistaa tiedon jakamisen kaikille. Muutos siitä, että tieto pidetään itsellään siihen, että tietoa jaetaan kaikille, vaatii avoimuutta ja luottamusta.

Joustavuus, liikkuvuus ja siirrettävyys ovat avainsanoja monitilatoimiston työprosesseissa. Monitilatoimiston suunnittelun taustalla on tieto siitä, millaista työtä organisaatiossa tehdään tällä hetkellä, millaisia työnkuvia siellä on ja millainen tavoitetila yrityksellä on tulevaisuudessa. Monitilatoimistossa kiinteistölähtöisyyden tilalla on käyttäjälähtöisyys, tilalähtöisyys korvautuu palvelulähtöisyydellä ja yksittäinen työpistelähtöisyys työlähtöisyydellä. Monitilatoimiston käsite eroaa siis tilaratkaisuillaan merkittävästi perinteisemmistä huonetoimiston ja avotoimiston konsepteista. (Nenonen ym. 2012, 4-5.)

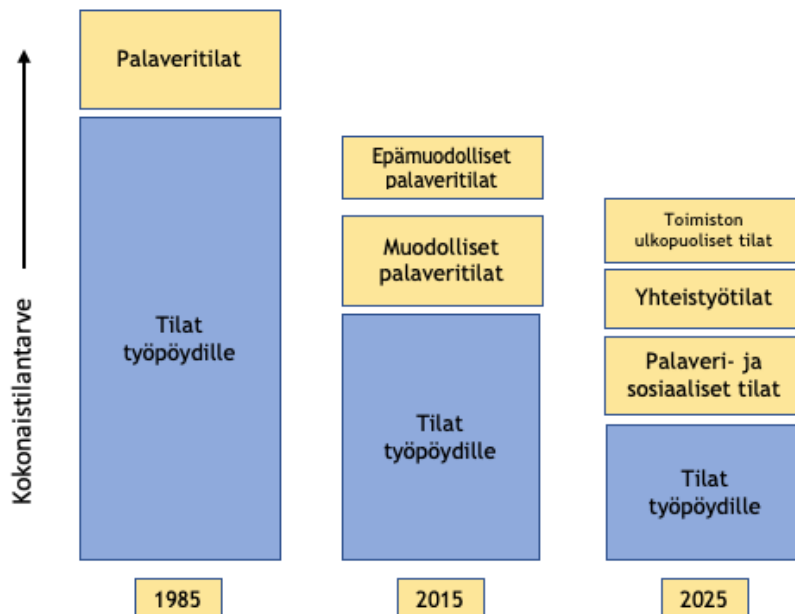
Suomalaisen työympäristöjen suunnitteluun erikoistuneen yrityksen, Martelan, liiketoiminnanjohtajan, Ari-Matti Purhosen (Ilmarinen 2017) mukaan toimiva työympäristö kannustaa luovuuteen, synnyttää mahdollisuuksia sosiaaliselle kanssakäymiselle, tarjoaa paikan rentoutumiselle, mahdollistaa keskittymisen sekä saa aikaan työhyvinvointia ja tuottavuutta. Yritys onkin kiteyttänyt hyvän työympäristön neljään C:hen, jotka tulevat englanninkielen sanoista *communication, collaboration, concentration* ja *chilling out*.

Monitilatoimistot sopivat erityisesti työhön, joka on sekä erittäin interaktiivista että autonomista, mutta tyytyväisyys monitilatoimistoihin on usein riippuvainen yksilön eroista, kuten työntekijän yksityisyyden tarpeesta, yhteisöllisyyden tunteesta ja iästä. Työn piirteet, kuten työn autonomia, sosiaalinen kanssakäyminen ja työntekijän liikkuvuusprofiili, vaikuttavat työntekijän tarpeisiin. Johtajien ja työympäristöasiantuntijoiden tulisi siis ottaa huomioon yksilölliset erot työntekijöiden keskuudessa tiloja suunniteltaessa. Erityisesti yksityisyyden ja keskittymisen tarve tulee huomioida, sillä se vaikuttaa siihen, miten monitilatoimiston käyttöönotto onnistuu. On siis suositeltavaa luoda työympäristö ja kulttuuri, joka mahdollistaa erilaiset työtyylit linjassa erilaisten tarpeiden, vahvuuksien, työn piirteiden ja demografisten muuttujien kanssa. Jotkut työntekijöistä voivat esimerkiksi haluta vaihtaa työpistettä eri ääniprofiililla varustettujen vyöhykkeiden välillä, kun taas jotkut tarvitsevat aina häiriöttömän tilan työnsä tekemiseen. Osa työntekijöistä voi puolestaan haluta tehdä kaikki henkilökohtaiset työtehtävät kotitoimistolla ja tulla toimistolle sosiaalisen kanssakäymisen ja yhteistyön vuoksi. (Hoendervanger, Ernst, Albers, Mobach, Van Yperen 2018, 11.) Nuoret työntekijät suhtautuvat yleensä vanhempia positiivisemmin joustaviin toimistoratkaisuihin. Työympäristöjä tulisikin suunnitella siten, että kaiken ikäisten tarpeet pidetään mielessä. Vanhempien työntekijöiden suurimpina huolina liittyen monitilatoimistoihin ovat yleensä yksityisyyden puute, keskittymisongelmat sekä akustiikkaongelmat. (Pullen 2014, 21.)

### 2.3.1 Tavoiteltavat hyödyt ja mahdolliset ongelmat

Työympäristömuutos voidaan nähdä investointina yrityksen menestymiseen. Kun tiloja käytetään tehokkaammin, säästetään kustannuksissa, sillä luonnollisesti suurin vuokraan ja energiankulutukseen vaikuttava tekijä on toimitilojen pinta-ala (Senaatti 2015b). Monitilatoimistoissa perinteisen pöytätilan määrä on alhaisempi ja vuorovaikutusta sekä yhteistyötä tukevien tilojen korkeampi, jolloin kokonaispinta-alan tarve yleensä vähentyy (Harris 2016, 12). Tätä työtilojen kokonaistilantarpeen kehitystä ajansaatossa kuvataan kuviossa 3. Van der Voordt (2004, 243) on jakanut tilamuutoksen hyötyjä ja kustannuksia rahallisella arvolla mitattaviin sekä ei-rahallisella arvolla mitattaviin. Suurimmat löydökset mitattavien hyötyjen puolelta ovat juurikin kiinteistöön liittyvät säästöt ja tätä kautta yrityksen parempi tulos. Kustannussäästöt tulisi kuitenkin aina nähdä suhteessa työntekijöiden tuottavuuteen. Toimistorakennuksen kustannukset edustavat noin 10-20 prosenttia kaikista käyttökustannuksista, mutta ne ovat silti todella alhaiset verrattuna henkilöstökustannuksiin. Tämä tarkoittaa sitä,

että tehokas tilan käyttö on tärkeää, mutta vielä tärkeämpää on panostaa työntekijöiden hyvinvointiin ja luoda työympäristö, jossa henkilöstö voi toimia tehokkaasti. (Martens, van Meel & van Reel 2010, 21; Rolfö, Eklund & Jahncke 2018, 644.)



Kuvio 4: Työtilojen kokonaistilantarpeen kehitys (Harris 2016, 12)

Merkittävää säästöä saadaan myös uusien työnteon tapojen omaksumisesta uudessa monitoimitilassa. Työnhyvinvoinnin ja viihtyvyyden kasvaessa työntekijät ovat myös tuottavampia. (Senaatti 2015b.) Kim ym. (2016, 3) mukaan monitilatoimisto lisää tuottavuutta, sillä työntekijät voivat valita kullekin työtilanteelle sopivan tilan. Great Place to Workin tutkimuksessa sadan parhaan työpaikan joukossa olevat yritykset tekivät noin kolme kertaa parempaa tulosta suurimpiin pörssiyrityksiin verrattuna (Technopolis, 5).

Monitilatoimistot houkuttelevat myös uusia kykyjä, toimivat rekrytointivalttina sekä edistävät brändimielikuvaa. Nykyaikaisten työkonseptien käyttöönotto luo hyvää työnantajamielikuvaa yrityksestä, joka huomioi työntekijöiden tarpeet ja hyvinvoinnin (Penketh Group 2018a). Deloitte (2017, 20) tutkimuksessa selvisi, että 84 % nuorista tulevaisuuden kyvyistä suosii joustavia työtapoja, joiden salliminen työnantajan puolesta lisää nuorten luottamusta ja lojaaliutta työnantajaa kohtaan. Tutkittaessa britannialaisia 18-24-vuotiaita työntekijöitä selvisi, että 21 % oli kieltäytynyt potentiaalisesta työstä puutteellisen fyysisen työympäristön vuoksi, 16 % oli jättänyt työnsä huonosti suunnitellun työympäristön takia ja 34 % oli halukkaita matkustamaan tunnin työmatkan suuntaansa, jos työympäristö vastasi heidän vaatimuksiaan (Penketh Group 2018b). CBRE:n vuonna 2019 tekemän tutkimuksen mukaan 28 % niistä yrityksistä, jotka ovat siirtyneet monitilatoimistoon, motiivina on ollut uusien kykyjen hankkiminen ja nykyisen henkilökunnan säilyttäminen. Luku on kasvanut vuodesta 2018 10 %. (CBRE 2019.)

Fyysinen työympäristö voi ilmaista yrityksen identiteettiä eri tavoin. Perinteinen tapa on brändielementtien, kuten logojen, sloganien ja värien tuomien tilaan. Tila- ja työvälinevalinnoilla voidaan myös viestittää yrityksen tahtotilaa olla esimerkiksi innovatiivinen ja luova. (Martens ym. 2010, 27.)

Monitilatoimiston hyödyksi lasketaan sen tuoma työhyvinvoinnin parantuminen, joka johtuu valinnanvapauden ja itsenäisyudentunteen lisääntymisestä (Technopolis, 5). Myös Kim ym. (2016, 3) mukaan mahdollisuus valita mieluinen työympäristö lisää itsenäisyudentunnetta sekä kontrollia omaan työhön, joka voi johtaa enenevissä määrin työtyytyväisyyden kasvuun. Työtyytyväisyyden puolestaan voidaan nähdä vaikuttavan positiivisesti sairauspoissaolojen vähentymiseen (Technopolis, 5). Leesmanin (2017) tutkimuksen mukaan monitilatoimistoissa työskentelevät henkilöt ovat huomattavasti tyytyväisempiä toimitiloihin kuin muunlaisissa tiloissa työskentelevät. He ovat tyytyväisempiä muun muassa äänitasoihin, valaistukseen, ilmanlaatuun sekä lämpötilan säätelyyn. He pitävät valinnanvapautta ja erilaisia työtiloja myös erittäin tärkeinä elementteinä työssään.

Työntekijöiden keskinäinen kanssakäyminen on kriittinen menestystekijä organisaatioille. Tiedon ja osaamisen jakaminen edistävät organisaation oppimista ja tiimityöskentelyä ja parantavat lisäksi sosiaalista yhteenkuuluvuutta. Fyysisen työympäristön suunnittelu sosiaalisia kohtaamisia tukevaksi on merkittävä tekijä vuorovaikutuksen syntymisessä. (Martens ym. 2010, 23.) Van der Voordt (2004, 243) nostaa suurimmaksi ei-mitattavaksi hyödyksi organisaation henkilöstön välisen dynamiikan kehittymisen vuorovaikutustilanteiden lisääntyessä. Kim ym. (2016, 3) mukaan monitilatoimistojen työympäristöillä on täysi potentiaali parantaa tiimityöskentelyä. Oikein suunniteltuna tila tarjoaa enemmän tilaa vuorovaikutukselle ja edistää osastojen välistä yhteistyötä, kun työntekijät eivät ole enää sidottuja tiettyyn työpisteeseen. Monitilatoimisto vastaa siis vahvasti sosiaalisen ympäristön tarpeisiin. Toimisto voidaan nähdä paikkana, jossa kollegat kokoontuvat seurustelemaan, jakamaan tietoa ja tekemään tiimityötä. Harrisin (2016, 8) mukaan tutkimukset tukevat ajatusta sosiaalisuuden ja kohtaamisten tärkeydestä. Kommunikointi on tiimin menestymisen kannalta tärkein tekijä ja arvostetuinta kommunikaatiota on kasvotusten tapahtuva kommunikaatio. Lisäksi suunnittelemattomat kohtaamiset ja keskustelut tietotyöläisten välillä parantavat tuottavuutta. Ideoiden jakamisen, muotoutumisen ja toimeenpanon kannalta työympäristö on siihen tuottavin paikka.

Ruotsissa tehdyssä tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin avotoimistosta monitilatoimistoon siirtymisen hyötyjä, suurimpia muutoksia löydettiin työntekijöiden tyytyväisyydessä taustamelun pienenemiseen, työympäristön estetiikkaan sekä ilmanlaatuun (Rolfö ym. 2018, 649). Melun vaikutusta työhön on tutkittu paljon ja on todettu, että keskeytetyllä ihmisellä menee 20 minuuttia aikaa saada ajatukset takaisin keskeytettyyn työtehtävään (Gloria, Gonzales & Harris 2005, 328). Leesmanin (2018, 35) tutkimuksessa selvisi, että toimiston korkeat äänitasot vaikuttavat kriittisesti työntekijöiden tunteeseen omasta tuottavuudestaan. Yksilötyötä tekevät

tarvitsevat tutkimuksen mukaan optimaalisen akustisen ympäristön, joka useimmille tarkoittaa hiljaista ja rauhallista työympäristöä. Epätavalliset äänet tai jatkuva äänekäs ympäristö vaikuttavat työntekijän kykyyn keskittyä ja suorittaa tehtäviään korkeatasoisesti. (Leesman 2018, 35.) Melu vaikuttaa tutkitusti myös terveyteen. Melu vähentää vastustuskykyä ja lisää sydän- sekä verisuonisairauksien riskiä. Jatkuvat keskeytykset väsyttävät ja jopa heikentävät lyhytaikaisen muistin toimintoja. Tutkimuksen mukaan asiantuntijatyön ollessa tiivistä yhteistyötä, hiljaisuuden tarve on vieläkin suurempi. (YLE uutiset 2018.) Kaikkia keskeytyksiä ja ääniä ei kuitenkaan voida eliminoida työympäristöstä, sillä tällöin kommunikaatio, ideoiden jakaminen ja spontaanit kohtaamiset jäävät puuttumaan. Nämä positiiviset kohtaamiset muuttuvat häiriöiksi usein silloin, kun tila tai ajoitus ei ole oikea. (Framery 2020.) Monitilatoimisto pyrkii vastaamaan tähän ongelmaan erilaisilla tiloilla ja niiden käyttötarkoituksilla.

Suurimmat mahdolliset ongelmat monitilatoimistoissa liittyvät Van der Voordtin (2004, 243) mukaan työntekijöiden muutosvastarintaan esimerkiksi oman paikan tai statuksen menettämisen pelon vuoksi. Muutosta omista työpisteistä jaettuihin työpisteisiin ei tulisiakaan tehdä yksilön tuottavuuden ja mukavuuden kustannuksella (Kim ym. 2016, 4). Tutkittaessa jaetun työpisteen mahdollisia haittoja, seuraavat viisi asiaa nousivat esiin useimmin. Työntekijöitä huolestuttava tilanne tuottavuuden kannalta oli, jos työpisteiden määrä on arvioitu väärin ja niiden tarve ylitti saatavuuden. Tämä aiheutti työskentelyn siirtämisen vaihtoehtoiseen tilaan, joka ei välttämättä tukenut kyseistä työtehtävää. Myös kollegoiden etsimiseen käytetty aika turhautti työntekijöitä, jos he eivät olleet saaneet paikkaa muun tiimin läheisyydestä ja kasvokkain keskustelun sijaan he joutuivat turvautumaan sähköpostiin tai puhelimeen tämän vuoksi. Tuottavuuden vähenemiseen nähtiin vaikuttavan myös se, että työntekijät joutuivat päivittäin etsimään vapaan työtilan, pystyttämään ja purkamaan sen päivän päätteeksi, jolloin tähän käytetty aika oli pois työnteosta. Neljäntenä kohtana mainittiin oma identiteetti ja yksityinen tila; mahdollisuus oman identiteetin ilmaisemiseen oman työpisteen kautta vähenee jaetussa työpistetyöskentelyssä, joka voi olla joillekin emotionaalisesti uuvuttavaa. Myös hygienia-asiat jaetuissa työpisteissä huolettivat kyselyyn vastanneita. (Kim ym. 2016, 3.)

Tutkittaessa taustatekijöitä parhaiten ja huonoiten onnistuneiden työympäristömuutoksien takana, löydettiin huomioitavia tekijöitä niin suunnitteluvaiheesta kuin toteutuksestakin. Muutoksessa hyvin onnistuneissa toimistoissa johto oli prosessiin hyvin sitoutunut ja henkilöstön odotuksiin suhtauduttiin asianmukaisesti. Työntekijät saivat myös mahdollisuuksia jakaa ideoitaan tulevasta työympäristöstä sekä työnteon tavoista. Näissä toimistoissa prosessi ei loppunut tilojen valmistumiseen vaan tämän jälkeen varmistettiin työntekijöiden tottuminen tilan käyttöön sekä mahdollisiin ongelmiin ja väärinkäsityksiin puututtiin nopeasti. (Brunia, de Been & van der Voordt 2016, 44.) Fyysisen ympäristön toteutuksessa hyvin onnistuneet organisaatiot olivat huomioineet monipuolisten työtilojen tarjonnan ja niiden suhteen toisiinsa. Työntekijöillä oli valittavana tarpeeksi tiloja eri käyttötarkoituksiin: tiimityöskentelyyn ja keskittymiseen, niin yksilöille kuin ryhmille. Tilojen erittely sekä sijoittelu oli myös

onnistunutta, avoimen kommunikoinnin tilat oli selvästi eriytetty työskentelytiloista ja välimatkat usein käytettyjen tilojen välillä pysyivät helposti saavutettavina. Lisäksi avoimissa tiloissa oli otettu huomioon tilan koko, akustiikka sekä yksityisyys, jotta niissä oli mukava oleskella. Luonnonvaloa sekä luonnollisia materiaaleja ja vaaleita värejä arvostettiin sisustuksessa. Digitaalisessa ympäristössä onnistumisen edellytyksenä pidettiin asianmukaisia IT-palveluita erityyppisiin toimintoihin. Sosiaalisessa ympäristössä puolestaan selkeät säännöt eri tilojen oikeaan käyttöön olivat ratkaisevia muutoksen onnistumisessa. (Brunia ym. 2016, 44.)

Voidaan siis nähdä monitilatoimiston saavan aikaan kustannussäästöjä, lisäävän tuottavuutta sekä työhyvinvointia, toimivan työnantajamielikuvan lähettiläänä ja rekrytointivalttina. Suurimpien haasteiden, kuten muutosvastarinnan ja tilankäyttöihin liittyviin ongelmiin löytyy usein ratkaisu sitoutuneesta johdosta ja tehokkaasta viestinnästä, työntekijöiden osallistamisesta projektiin ja yhdessä määrittelyistä pelisäännöistä tilojen suhteen.

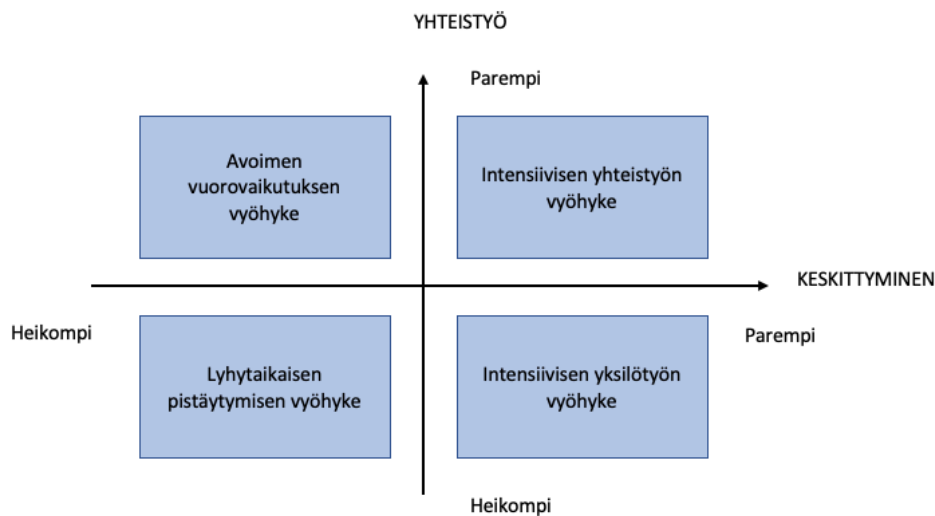
### 2.3.2 Monitilatoimiston vyöhykkeisyys

Toimiva monitilatoimisto koostuu erilaisista toiminta-alueista tai vyöhykkeistä (*engl. activity zones*), jotka vastaavat työntekijöiden kulloisiinkin tilatarpeisiin. Vyöhykkeiden tarkoitus on tarjota työtiloja, jotka on räätälöity erilaisille työtehtäville, esimerkiksi hiljaiset huoneet yksityistä työskentelyä varten ja avoin tila kanssakäymiselle. Vyöhykkeisyys tukee työntekijöiden tarpeita ja antaa näille mahdollisuuden valita haluamansa alueen työtehtävän luonteen ja henkilökohtaisten mieltymysten mukaan. (Framery 2019.)

Nenonen ym. (2012, 6) jakavat tilat kolmeksi eri vyöhykkeeksi niiden julkisuuden mukaan:

1. Julkinen vyöhyke on kaikille avoin tila, jossa kaikki voivat oleskella yhteisten sääntöjen mukaan. Julkinen vyöhyke on yleensä tila, johon asiakkailta ja vierailta on myös pääsy, esimerkiksi aulatilat.
2. Puolijulkiselle vyöhykkeelle on pääsy yrityksen henkilöstöllä sekä kutsutuilla vierailta. Tällä vyöhykkeellä sijaitsevat yleensä kokoustilat ja alue mielletään edustustilaksi.
3. Yksityinen vyöhyke on nimensä mukaan yksityinen ja vain henkilöstön käytettävissä.

Elrich ja Bichard (2008, 278) luokittelevat tilat nelikenttään sen mukaan, miten ne asettuvat yhteistyön (*collaboration*) ja keskittymisen (*concentration*) alueelle, esimerkiksi yhteistyöhön tarkoitetulla alueella keskittyminen on heikompaa. Nenonen ym. (2012, 6) ovat vyöhykkeiden perusteella kehittäneet Elrichin ja Bichardin nelikenttää ja luoneet tarkemmat kuvaukset neljästä eri fyysisessä työympäristössä esiintyvistä vyöhykkeistä, joita kuvataan kuviossa 4. Nämä vyöhykkeet ovat avoimen vuorovaikutuksen vyöhyke, intensiivisen yhteistyön vyöhyke, intensiivisen yksilötyön vyöhyke sekä lyhytaikaisen pistäytymisen vyöhyke.



Kuvio 5: Monitilatoimiston vyöhykkeet nelikentässä yhteistyön ja keskittymisen mukaan (Nenonen ym. 2012, 6 mukaillen Elrich & Bichard 2008, 278)

Avoimen vuorovaikutuksen vyöhykkeellä mahdollisuudet yhteistyöhön ovat hyvät, mutta keskittyminen huonompi. Näihin tiloihin lukeutuvat muun muassa aula ja avoimet kahvila-ravintolat. Intensiivisen yhteistyön vyöhyke tukee yhteistyötä vaativia tehtäviä sekä yksin työskentelyä, jossa vaaditaan ajoittain myös muita. Tällaisia tiloja ovat muun muassa erilaiset projektityötilat ja neuvottelutilat. Intensiivisen yksilötyön vyöhyke on tarkoitettu keskittymistä vaativaan työhön ja tältä alueelta löytyykin usein hiljaisia tiloja. Lyhytaikaisen pistäytymisen vyöhykkeellä ei vietetä paljoa aikaa, mutta niitä voi työpäivän aikana esiintyä useita työntekijöiden reitillä, kuten posti-, varasto- ja kopiointihuoneet. (Nenonen ym. 2012, 6-7; 19.)

Äänieristettyjä työtiloja toimistoihin suunnitteleva Framery (2019) jakaa vyöhykkeet kahteen päävyöhykkeeseen, *focus* ja *collaboration*, sekä kahteen alavyöhykkeeseen, *play* ja *recharge*. Focus-vyöhykkeellä on tarkoitus pystyä keskittymään täysin työntekoon ilman epätoivottuja keskeytyksiä. Collaboration-vyöhykkeelle on puolestaan sijoitettu innovaatioihin kannustavia tiloja yhteistyölle, ad-hoc palaverille sekä luoville kohtaamisille. Play-vyöhykkeellä on tilaa epämuodolliselle keskustelulle ja ajatuksienvaihdolle, kun taas recharge-vyöhyke tarjoaa mahdollisuuden hetken rentoutumiseen ja tulevaan työtehtävään orientoitumiseen.

## 2.4 Työympäristön kehittämisen muutosprosessi

Työympäristömuutoksen mittakaava voi vaihdella. Se voidaan tehdä muutoksena, jossa tarkoituksena on lähinnä parantaa työskentelyolosuhteita, tehostaa tilankäyttöä ja pienentää kustannuksia. Työympäristömuutos voi olla myös työkalu isommalle muutosprosessille, jolloin kyseeseen tulee koko organisaation kulttuurinmuutos. Kiinteistön ratkaisut asettavat aina omat ehdot suunnittelulle; onko tila tarpeeksi muuntojoustava vai onko tarvetta muuttaa uusiin



tiloihin. (Nenonen ym. 2012, 8.) Suurin haaste työympäristömuutoksen ja uuden toimistokonseptin toteuttamisessa on sen kohtaama vastarinta, sillä osa ihmisistä kokee muutoksen uhkana. Vastustusta voi kuitenkin vähentää ja kääntää jopa hyväksynnäksi analysoimalla organisaation tarpeita sekä osallistamalla ja tiedottamalla loppukäyttäjiä. (Martens ym. 2010, 117.) Myös osallistavan suunnittelun menetelmien toiminnallisuus on tärkeää lopputuloksen kannalta. Jos osallistava suunnittelu epäonnistuu, ei käyttäjälähtöistä tietoa pystytäkään sitomaan suunnitteluprosessiin tarpeeksi kattavasti, jolloin sitä ei voida myöskään hyödyntää päätöksenteossa (Lahtela ym. 2015, 76). Seuraavissa alakappaleissa esitetään työympäristön muutosprosessissa huomioitavia tekijöitä.

#### 2.4.1 Lähtökohdat ja tavoitteet

Ensisijaisesti toimistoympäristön tulee täyttää hygieniatekijät ergonomian ja sisäolosuhteiden, kuten lämpötilan, ilmanlaadun ja äänitasojen osalta. Toiseksi työympäristön tulee vastata niitä toimia, joista tiloissa tehdään. (Martens ym. 2010, 20.) Työympäristömuutoksen tulee olla siis organisaation strategiasta ja tarpeista lähtöisin oleva prosessi (Nenonen 2012, 2). Myös Tukiainen (2019) korostaa, että tilanmuutos tulee olla osa yrityksen strategiaa tulevaisuuden tavoitteita painottaen. Lisäksi on hyvä ottaa huomioon muut mahdolliset tarpeet ja syyt, kuten organisaation kasvu, rakennemuutos, uusien työtapojen käyttöönotto ja organisaatiokulttuurin muutospainne. Muutoksen tavoitteiden tulisi siis vastata siihen millainen visio yrityksellä on tulevaisuuden suhteen ja miten tuleva fyysinen, sosiaalinen ja digitaalinen ympäristö siihen vastaavat (Nenonen 2012, 8). Yleinen virhe Martensin ym. (2010, 118) mukaan on kuitenkin keskittyä analysoinnissa yksipuolisesti toivottuun tulevaisuuden visioon ja unohtaa jokapäiväinen arkinen työ.

Työympäristöjohtaminen ja työympäristömuutoksen läpivieminen vaativat selkeitä rooleja sekä vastuualueiden jakamista (Senaatti 2015a, 7). Tukiaisen (2019) mukaan projektiryhmässä olisi hyvä olla päätösvaltainen vetäjä ja tarpeeksi laaja edustus eri tiimeistä, jotta saadaan aikaan kattava kuva organisaation tarpeista. Yhteistyön tulee jatkua myös projektin jälkeen, sillä kyseessä on enemmänkin prosessi. Työympäristöä tulee seurata tilojen valmistuttua, jotta saadaan aikaan jatkuvan kehittämisen ideologia. (Senaatti 2015a, 7.) Seurannasta ja ylläpidosta lisää kappaleessa 2.4.5.

#### 2.4.2 Nykytilan kartoitus

Työympäristöjä ei voi kopioida, sillä jokaisen organisaation tarpeet ovat erilaiset. Tämän vuoksi tulee selvittää, millaisesta tilanteesta muutosta lähdetään tekemään ja mitkä ovat tämänhetkiset ongelmat, jotka vaikuttavat henkilöstön tehokkuuteen, kehittymiseen, sitouttamiseen tai kommunikointiin. (Technopolis, 6.) Kappaleessa 2.1.2 esiteltyt tietotyönprofiilit tulisi selvittää, jotta työympäristömuutoksella pystytään vastaamaan erilaisten töiden ja työntekotapojen tarpeisiin (Nenonen 2012, 14). Myös tilojen käyttöastetta tulee mitata, jotta

muutoksen tekemiseen on käytettävissä luotettavaa dataa ja tilankäyttö saadaan optimoitua uudessa ympäristössä. Haastattelujen ja kyselyjen eli kokemuseräisen tiedon lisäksi on suositeltavaa asentaa sensoreita, jolla saadaan luotettavaa ja tarkkaa tietoa esimerkiksi työpisteiden käytöstä. (Technopolis, 6-7.)

#### 2.4.3 Osallistaminen ja viestintä

Tutun työympäristön muuttuminen ja mahdollinen muutto mietityttävät henkilökuntaa ja se tunnetaanko tuleva työympäristö uhkana vai mahdollisuutena vaikuttaakin jokaisen henkilön muutokseen sitoutumiseen (Nenonen 2012, 12). Tärkeintä onnistuneessa muutoksessa ovatkin ihmiset; muutoksen läpivientiin tarvitaan koko organisaation henkilöstön sitoutuminen (Russel-Jones 2000, 29). Työntekijöiden osallistaminen työympäristömuutokseen on tämän vuoksi äärimmäisen tärkeää ja sitä voi toteuttaa haastatteluiden, kyselyiden ja työpajojen kautta, jossa henkilöstö pääsee välittämään omaa käyttäjätietoaan suunnittelijoille (Nenonen 2012, 12). Osallistamalla henkilökunta mukaan muutokseen ja kuuntelemalla heidän tarpeitaan alusta alkaen voidaan estää ei-toivottujen tilaratkaisujen ja muutosvastarinnan lisäksi myös työhyvinvoinnin laskua ja siilojen syvenemistä (Tukiainen 2019). Appel-Meulenbroek, Groenen ja Janssen (2011, 133) tutkivat monitilatoimiston loppukäyttäjiä ja totesivat, että muutoksen vastustamista sekä tilojen väärinkäyttöä voidaan tehokkaasti ehkäistä osallistamalla käyttäjiä aktiivisesti tilojen suunnitteluun.

Muutosvastarinnan ehkäiseminen on jokaisen muutosjohtamisen prosessin tavoitteena ja osallistamisen lisäksi sitä voi vähentää viestinnällä. Hyvä viestintä on välttämätöntä ja sen tulisi sisältää vähintään seuraavat elementit:

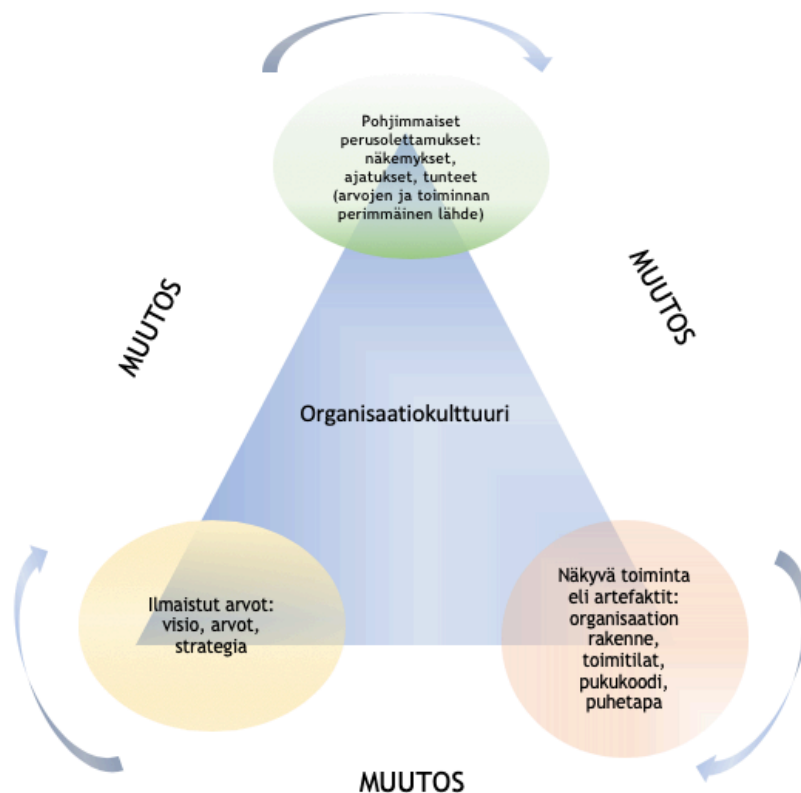
1. Tiedota työntekijöitä muutoksesta eli mitä tehdään
  2. Kerro työntekijöille muutoksen taustalla olevista syistä eli miksi tehdään
  3. Järjestä tapaamisia, jossa työntekijät voivat esittää kysymyksiä
  4. Tarjoa työntekijöille mahdollisuus keskustella siitä, miten muutos vaikuttaa heihin
- (Brunia ym. 2016, 32.)

Myllymäen (2018, 13) mukaan muutosviestintää tarvitaan muutostahdon synnyttämiseen sekä ylläpitämiseen ja myös muutosvastarinnan pienentämiseen. Muutosviestinnän tulisi olla monikanavaista ja mitä suurempi yritys on, sitä isompi merkitys kirjallisella muutosviestinnällä on. Muutosviestinnässä tulee olla ajoissa liikkeellä ja kertoa selkeästi mistä on kyse sekä miksi muutos on tarpeen (Myllymäki 2018, 67). Nenonen ym. (2012, 12) ovat samoilla linjoilla viestinnästä; viestinnän tarkoituksena on alussa kertoa muutokseen osallistuville mikä tarve muutokselle on työympäristössä, jonka jälkeen tulee varmistaa, että muutoksen visio on kaikille selkeä. Kun työntekijät omaksuvat työympäristömuutoksen vision ja toimivat sen mukaisesti, on viestintä ollut onnistunutta. Myös vastavuoroisuus viestinnässä tulee muistaa ja järjestää viestintäkanavia ja tilaisuuksia henkilökunnalle kertoa ajatuksistaan.

Kun suurista linjoista on viestitty kattavasti, sisällön tulisi kääntyä työympäristön suunnittelun etenemiseen; miltä työympäristö tulee näyttämään ja miten se tulee toimimaan jokapäiväisessä työskentelyssä. Animaatioilla ja vedoksilla voi välittää tunnelmia uusista tiloista. Kommunikaation on tärkeää olla rakentavaa ja alleviivata muutoksen positiivisia näkökulmia, mutta olla samalla rehellistä ja avointa. Esimerkiksi jos omat paikat ja työhuoneet poistuvat, tulee painottaa, että henkilökunta saa tilalle huomattavasti monimuotoisemman työympäristön sekä joustavuutta ja valinnanvaraa oman työnsä tekemiseen. (Martens ym. 2010, 119.)

#### 2.4.4 Organisaatiokulttuuri ja yhteiset säännöt

Muutoksen esteenä voivat toimia yrityksen kulttuuri tai/sekä ihmiset. Työntekijät voivat vastustaa muutosta ja muutosprosessi voi olla ristiriidassa kulttuurin kanssa. Kulttuurin ymmärtäminen on tärkeää, koska siihen vaikuttavat monet tekijät, kuten yrityksen historia, toimintaympäristö, omistussuhteet ja yrityksen ihmiset. Kulttuuri ilmenee muun muassa toimitilojen tyyliässä, työskentelytavoissa ja pukeutumissäännöissä. (Russel-Jones 2000, 44-59.) Organisaation kulttuurilla on merkittävä vaikutus muutoksen onnistumisessa, joten on tärkeä kiinnittää huomiota kulttuurin ymmärtämiseen jo muutosta suunniteltaessa ja toteutettaessa (Kvist & Kilpiä 2006, 114). Edgar Scheinin (2009, 30) malli organisaatiokulttuurin jakautumisesta kolmeen ulottuvuuteen (kuvio 6) selittää miksi kulttuuri ei ole vain pinnallinen asia ja miksi näiden tasojen vuorovaikutteinen suhde tulisi ymmärtää muutoksessa. Nämä kolme ulottuvuutta ovat näkyvä toiminta eli artefaktit, ilmaistut arvot sekä pohjimmaisets perusolettamukset. Näkyvällä toiminnalla tarkoitetaan yrityksen havaittavia rakenteita, kuten pukukoodi, puhetapa, organisaation rakenne ja toimitilat eli kaikki se mitä näkee, kuulee ja tuntee liikkeessaan organisaatiossa. Ilmaistut arvot ovat toiminnan pohjaksi laaditut visio, arvot sekä strategia, joiden perusteella yrityksessä toimitaan. Pohjimmaisets perusolettamuksia puolestaan ovat tiedostamattomat itsestäänselvydet, näkemykset, ajatukset sekä tunteet, jotka ovat yhteisen oppimisprosessin tulosta. (Kvist & Kilpiä 2006, 115-116; Schein 2009, 30-35.) Arvojen ja käyttäytymisen välillä voi kuitenkin olla ristiriitaisuuksia, sillä ajatusten ja käsitysten syvempi taso ohjaa ihmisten näkyvää käyttäytymistä. Uusia toimintamalleja, kuten tiimityöskentelyn lisäämistä tai työntekijöiden valtuuttamista, pohdittaessa tuleekin miettiä miten ne sopeutuvat organisaation toimintaympäristöön. (Schein 2009, 33-36.)



Kuvio 6: Organisaatiokulttuurin kolmikanta (mukaillen Schein 2009, 30)

Aikaan ja tiloihin liittyvät kulttuuriset oletukset ovat hankalimpia tulkita, mutta ne ovat ratkaisevassa asemassa määrittämässä miten miellyttäväksi henkilö kokee olonsa kyseisessä ympäristössä. Tilalla sekä ajalla on tärkeä symbolinen merkitys; aikaisin töihin saapumisella ja myöhään lähtemisellä voi olla erilaiset merkitykset riippuen organisaatiosta ja työpöytien sekä -huoneiden sijoittamisella voidaan kuvata helposti henkilön statusta. (Schein 2009, 72-74.) Toimistotilat ovat näkyviä ja vaikuttavia ja voivatkin siksi auttaa kulttuurin muutoksessa. Johtajien sijoittaminen toimihenkilöiden joukkoon toimistotilassa on vaikuttavampi tekijä kuin johdon lausunto, jossa todetaan, että organisaation hierarkiaa madalletaan. (Martens ym. 2010, 24.) Työympäristö toimii yrityksen käyntikorttina, tukee yrityksen kulttuuria ja viestii organisaation arvoja niin työntekijöille kuin tiloissa vieraileville henkilöillekin. Suunnittelussa kannattaa miettiä miten tämä viesti on linjassa olemassa olevan kulttuurin kanssa ja miten uusi työympäristö pystyisi tukemaan myös isompaa kulttuurin muutosta yrityksessä. (Nenonen 2012, 11-12.)

Muutoksen onnistuminen riippuu myös siitä, kuinka uusia tiloja käytetään. Tämän vuoksi on tärkeää luoda yhteiset pelisäännöt, jotka yksinkertaistavat päivittäistä toimintaa ja tukevat uutta toimintamallia. (Technopolis 10.) Ne vähentävät myös epävarmuutta, jota muutos yleensä aiheuttaa (Työterveyslaitos 2015). Säännöissä kannattaa käydä läpi miten eri vyöhykeillä toimitaan ja millaisia varauskäytäntöjä tiloihin on. Lähtökohdaksi kannattaa ottaa

toisten kunnioittaminen ja avoin kommunikointi, joten säännöt on hyvä luoda yhdessä positiivisuuden kautta ja välttää turhia kieltosanoja. Sääntöjen tarkoitus on tukea tiimejä sekä hajuttaa työtä, jotta kukin löytää itselleen sopivan tavan tehdä töitä. (Nenonen 2012, 12-13; Technopolis, 10-11.) Sääntöjen luominen on paikallaan etenkin, jos tilamuutos on iso, esimerkiksi kun siirrytään avotoimistosta tai omista huoneista monitilatoimistoon (Työterveyslaitos 2015). Sääntöjen puolesta puhuvat myös tutkimustulokset. Brunian ym. (2016, 44) tutkimuksessa yhtenä nimittävä tekijänä onnistuneissa työympäristömuutoksissa olivat selkeät säännöt, jotka mahdollistivat tilojen tarkoituksenmukaisen käytön. Säännöt auttavat myös työntekijöitä palaamasta vanhoihin tapoihinsa. Johdon rooli uusien toimintatapojen ylläpitämisessä on tärkeä, sillä säännöt muuttuvat merkityksettömiksi, jos johto ei toimi esimerkkinä. (Martens ym. 2010, 122.)

Kuten monessa muussakin muutosprosessissa myös työympäristömuutoksessa käydään Kübler-Rossin muutuskäyrän mukaan läpi tunnevaihtelut kieltäytymisestä vihaan, neuvottelusta suruun ja lopulta muutoksen hyväksymiseen (Elrod & Tippet 2002, 274; Nenonen ym. 2012, 9). Prosessin läpikäyminen organisaatiossa vie oman aikansa, sillä ihmiset viiptyvät eri ajan kussakin vaiheessa, mutta kulttuurin sekä henkilöstön huomioiminen auttaa muutoksen omaksumisessa (Nenonen ym. 2012, 9).

#### 2.4.5 Seurantavaihe ja ylläpito

Työympäristöjen kehittäminen on jatkuva prosessi, joka ei lopu uusiin tiloihin siirtymiseen, sillä tilat ja työ ovat jatkuvassa muutoksessa. Jatkuvan kehittämisen tueksi voidaan koota työryhmä, joka vastaa tehtyjen toimenpiteiden vaikutusten seurannasta, asetetuista mittareista sekä viestinnästä. Tilamuutoksen jälkeen on tärkeä kuunnella käyttäjien palautetta, jotta mahdollisiin korjaustoimenpiteisiin voidaan tarvittaessa ryhtyä. (Rakli 2017, 20-21.)

Toimitilojen kehittämiseen ja ylläpitoon on tarjolla myös erilaisia sertifiointeja. Rakennus- alalla on viime vuosina yleistyneet ympäristösertifikaatit eli kolmannen osapuolen varmentamat todistukset rakennushankkeen ympäristö- ja energiaystävällisyydestä (GBP). Tämän lisäksi rakennuksien ihmisystävällisyyteen on alettu kiinnittää entistä enemmän huomioita, sillä ihmiset viettävät noin 90 % päivästä sisätiloissa, joten rakennetulla ympäristöllä on suuri merkitys käyttäjien terveyteen sekä hyvinvointiin. (GBP 2018.)

WELL-järjestelmä ja sertifiointi on International Well Building Institutin Yhdysvalloissa 2014 kehittämä luokitus, jonka tarkoituksena on tuottaa tiloja, jotka edesauttavat ja tukevat ihmisten hyvinvointia ja terveyttä. Tämä perustuu ajatukseen, jossa luonto on pitänyt meistä huolta ja nykyään viettäessämme rakennetussa ympäristössä suurimmanosan ajastamme, hyvällä suunnittelulla voimme yhdistää luonnosta saatavan hyvinvoinnin rakennussuunnitteluun. WELL-standardit tuovat siis inhimillisen näkökulman rakennusten ja toimitilojen rakentamiseen. (WELL 2020a.) WELL-sertifikaattia voidaan hakea yksittäisen yrityksen tiloihin ja

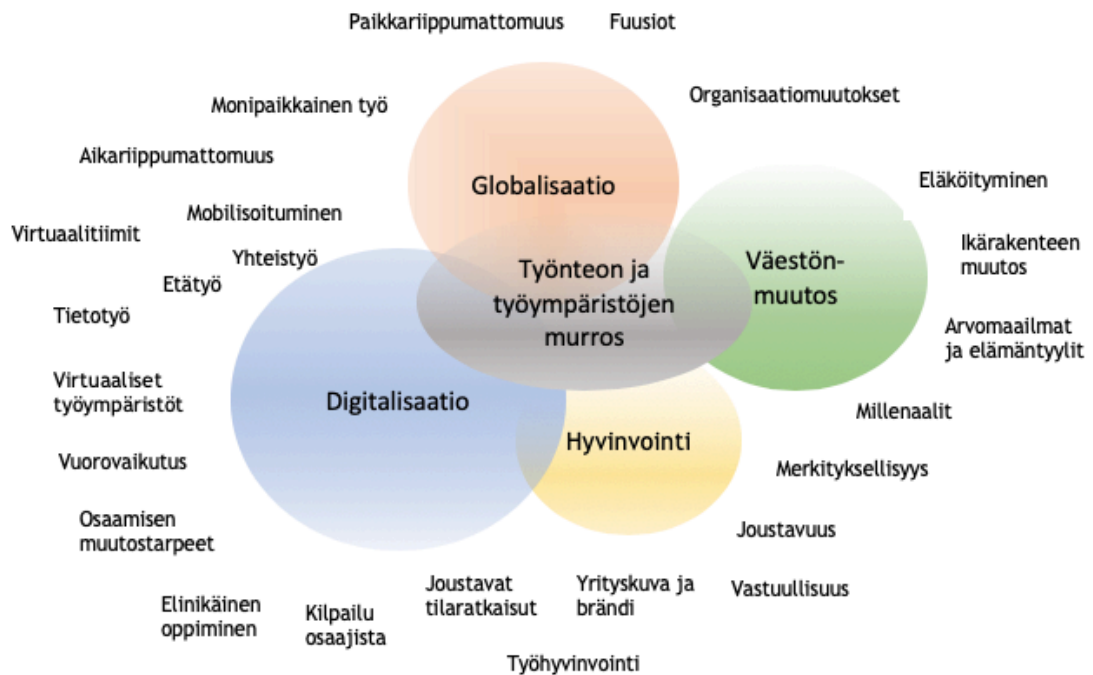
helpointa sen vaatimusten huomioiminen on rakennusvaiheessa tai muuton yhteydessä (Kiinteistöuutiset 2018).

WELL-järjestelmä on holistinen ja sen ensimmäinen sertifikaattiversio WELL v1 perustuu seitsemään kohtaan ja WELL v2 11 kohtaan, jotka tilojen suunnittelussa ja toteutuksessa tulee ottaa huomioon. Peruskategoriat ovat ilma, vesi, valo, ravinto, liikunta, mukavuus ja mielen hyvinvointi. Uudessa versiossa lisäaspekteina ovat ääni, materiaalit, yhteisö ja innovaatiot. Näiden kategorioiden alta löytyy alakohtia, joissa jokaisessa on perustason ominaisuudet, jotka tulee täyttää. Perusominaisuuksien alta löytyy alakategorioita, jotka on pisteytetty sen mukaan miten merkittäviä ne ovat. (WELL 2020b; WELL 2020c.) Esimerkiksi äänikategoriassa perustasolla on äänikartoitus, jonka vaatimuksena on sisällyttää akustisten häiriötekijöiden ehkäisy vähentäminen työympäristössä yrityksen strategiselle tasolle. Lisäpisteytetyt alakategoriat ovat maksimaalisten äänitasojen määrittäminen sekä ääntä vaimentavien materiaalien ja ääniesteiden käyttö sisustuksessa. (WELL 2020d.) Sertifikaatissa on kolme tasoa: Hopea, Kulta ja Platinum, joita yritykset voivat tavoitella sitä mukaa, miten heidän toimitilansa täyttävät WELL-standardin ehtoja. (WELL 2020e).

WELL-sertifikaatti painottaa myös yhteiskuntavastuullisuutta, sillä se on yhteydessä YK:n kestävän kehityksen toimintaohjelmaan Agenda2030. Vuonna 2015 sovittu toimintaohjelma tähtää äärimmäisen köyhyyden poistamiseen sekä kestävään kehitykseen, jossa otetaan tasavertaisesti huomioon ympäristö, ihmiset ja talous. WELL v2-standardin ominaisuudet on jaoteltu kestävän kehityksen toimintaohjelman tavoitteiden mukaisesti, jonka tarkoituksena on tuoda esille, että kaikilla on mahdollisuus toimia Agenda 2030 mukaan ja luoda toimitiloja, jotka edistävät käyttäjiensä terveyttä sekä hyvinvointia. (WELL 2020f.)

## 2.5 Yhteenveto

Uudet työnteon tavat ovat tulleet jäädäkseen lisääntyvän tieto- ja asiantuntijatyön myötä. Uudet ajattelutavat haastavat vanhat, sillä työ on ajasta- ja paikasta riippumatonta ja sitä voi tehdä niin työpaikalla, kulkuvälineissä, kahviloissa kuin kotonakin. Tämä on muuttanut radikaalisti perinteisiä työympäristöjä sekä yksittäistä työpisteajattelua ja edellyttääkin uusia pelisääntöjä työyhteisöihin. Työnteon ja työympäristöjen murrosta sekä niihin vaikuttavia, tässäkin tietoperustassa mainittuja tekijöitä on kuvattu kuviossa 7.

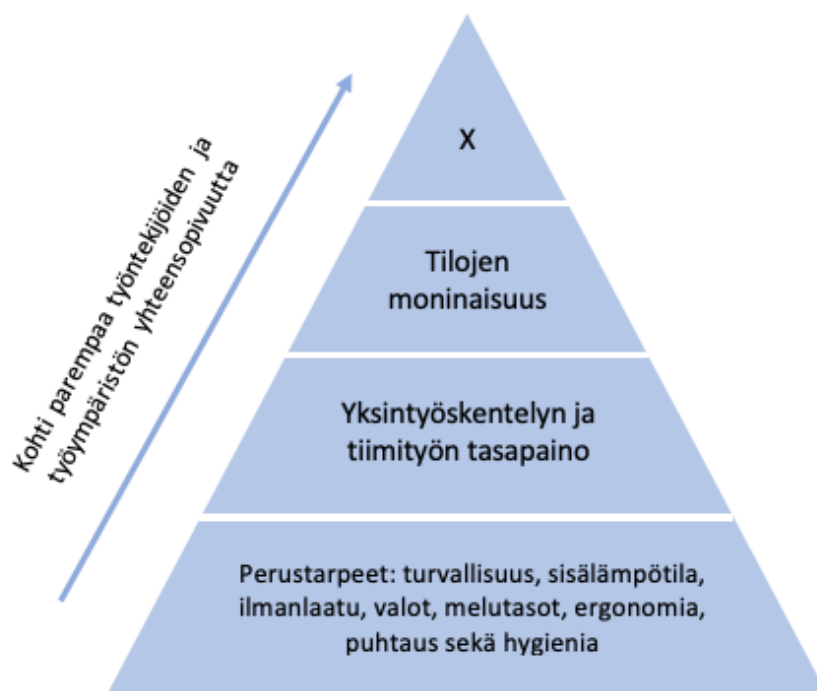


Kuvio 7: Työn ja työympäristöjen murros (mukaillen Rakli 2016, 3)

Tietotyön lisääntyminen on synnyttänyt tarpeen työympäristölle, joka tukee uusia työnteon tapoja. Monitilatoimistot vastaavat tähän tarpeeseen muuntojoustavuudella ja vyöhykkeisyydellä, joka tarjoaa erilaisia tiloja työntekijöiden kulloistenkin tarpeiden mukaan. Eri vyöhykkeet tarjoavat hiljaisia työtiloja keskittymistä vaativille töille, avoimia tiloja kommunikatiolle, tiimityötiloja yhteistyölle ja epämuodollisia tiloja rentoutumiselle työpäivän aikana. Monitilatoimistoille tyypillistä on jaetut työpisteet, jolloin säästetyt neliöt voidaan hyödyntää yhteistyötilojen käyttöön. Suurimpina hyötyinä pidetään kustannussäästöjä, työviihtyvyyden ja tuottavuuden parantumista sekä kommunikaation ja sosiaalisen kanssakäymisen lisääntymistä.

Monitilatoimistoon siirtyminen vaatii kuitenkin alkukartoitusta ja selkeitä tavoitteita mitä tilamuutoksella halutaan saavuttaa. Se tulee kytkeä osaksi yrityksen strategiaa tulevaisuuspainotteisesti. Tiloja suunniteltaessa tulee olla selvää, milloin, miten, millaista ja kenen kanssa työtä tehdään, jotta tiloilla voidaan vastata käyttäjien tarpeisiin. Avoimella kommunikatiolla, yhteisillä pelisäännöillä sekä osallistamalla työntekijöitä koko prosessin ajan, voidaan välttää monelta monitilatoimistolle tyypilliseltä ongelmalta. Myös organisaation kulttuuria tulee tarkastella tilamuutoksen yhteydessä, onko se tarpeeksi joustava, jotta monitilatoimiston vyöhykkeisyyttä voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Muutos uusiin toimitiloihin tarkoittaa usein myös uusia työnteon tapoja, jotka ovat itsessään kulttuurinmuutos. Sosiaaliseen ympäristöön tulee siis kiinnittää tasavertaisesti huomiota muutoksen yhteydessä.

Työntekijöiden tarpeita ja tyytyväisyyttä työympäristöä kohtaan voidaan arvioida tarvehierarkian kautta. Tavoitteena on päästä pyramidin huipulle (kuvio 8), jossa työympäristö on X-factor; alusta oppimisille, saavutuksille ja kokemuksille sekä menestyksen mahdollistaja. Tasolta seuraavalle pääsee etenemään, kun alempien tasojen vaatimukset on saavutettu eli työntekijöiden tarpeet on otettu huomioon työympäristössä. Ensimmäinen taso koostuu peruspilareista eli muun muassa turvallisuudesta, hyvistä sisäolosuhteista, ergonomiasta ja puhtaudesta. Toisella tasolla työntöön tavat ovat selkeät ja yksin tehtävän työn sekä tiimityöskentelyn välillä on saavutettu tasapaino. Kolmannella tasolla mennään jo kohti monitilatoimistoa, jossa on erilaisia tiloja työn muuttuviin tarpeisiin. (Framery 2020, 13.)



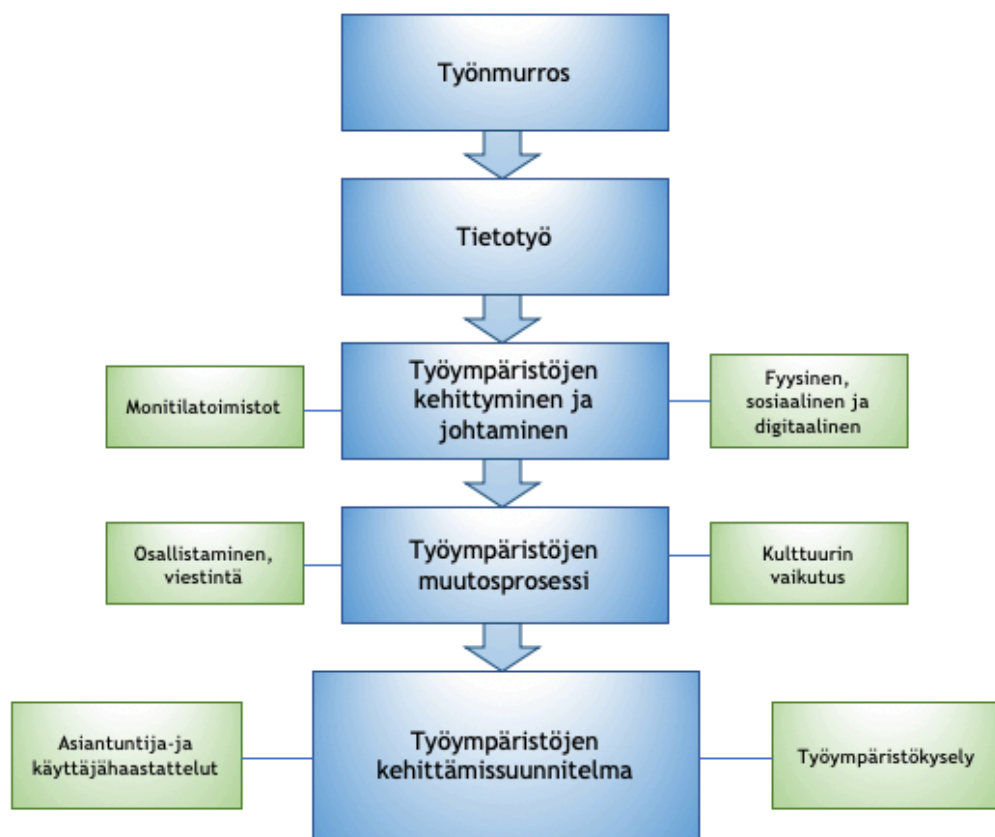
Kuvio 8: Työntekijän työympäristön tarvehierarkia (mukaillen Framery 2020, 13)

Leesman (2018, 5) onkin tutkinut työntekijöiden työpaikkakokemusta (*engl. employee workplace experience*) eli niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden näkemykseen työpaikastaan. Kappaleessa 2.2 esitettyjä tekijöitä syvemmälle viettäessä selvisi joukko superajureita, fyysisiä tekijöitä, aktiviteetteja sekä palveluita, joita työpaikan tulee tarjota työntekijöille tukeakseen työpaikkakokemusta. Tärkeimmät aktiviteetit, joita työympäristön tulee tukea ovat yksilötyön tekeminen, toisilta oppiminen, rentoutuminen/taukojen pitäminen, luovan ajattelun mahdollistaminen ja suunnitellut kokoukset. Fyysisten ominaisuuksien ajurit ovat äänitasot, yleinen sisustus, työpöydät, pienet neuvottelutilat sekä epäviralliset työnteköalueet ja taukotilat. Tärkeimmät palvelut työpaikalla, jotka täyttyvät usein jo yllä esitetyn tarvehierarkian alimmalla tasolla, olivat yleinen puhtaus, WC-tilat sekä kahvi ja tee



mahdollisuudet. (Leesman 2018, 52.) Monet näistä tekijöistä voidaan nähdä monitilatoimiston ominaisuuksina. Siirtyminen monitilatoimistoon osoittaaakin työntekijöille, että organisaatio haluaa huolehtia heistä tarjoamalla parhaan mahdollisen ympäristön töiden tekemiselle. Monitilatoimisto toimii myös käyntikorttina uusien tekijöiden rekrytoimisessa, joka kannattaakin pitää mielessä jatkuvasti kilpailluilla työmarkkinoilla.

Tietoperustan vaikuttavuus ja sen korrelaatio kappaleessa 4 esittävään kehittämissuunnitelmaan on esitetty tiivistetysti kuviossa 9.



Kuvio 9: Tietoperustan korrelaatio kehittämissuunnitelmaan

### 3 Kehittämismenetelmät ja toteutus

Tässä kehittämistyössä lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus. Tapaustutkimus (*case study*) on liiketaloustieteille tunnusomainen tutkimusstrategia ja se sopii hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, jos tarkoituksena on tuottaa kehittämis ehdotuksia. Tutkimuksen kohteita on yleensä vähän, yleensä vain yksi, ja se voi olla yritys, prosessi, palvelu tai tuote, jonka toimintaympäristössä tapahtuvasta ilmiöstä tietoa tuotetaan. (Ojanen, Moilanen & Ritalahti 2014, 52.) Myös Yinin (2014, 16) mukaan tapaustutkimus tutkii perusteellisesti nykyajan ilmiötä sen todellisessa ympäristössä.

Tapaustutkimuksen pyrkimyksenä on tuottaa tarkkaa ja perustavanlaatuista tietoa, jolla kehittämiskohdetta voidaan ymmärtää holistisesti. Kehittämistyön tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa toiminnan tueksi ja työelämän kehittämistyössä kohde valitaankin käytännön tarpeen mukaan. (Ojanen ym. 2014, 52-53.) Kehittämistyö pohjautuu aina teoriaan ja aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Kirjallisuuteen tutustuminen auttaa löytämään oman kehityskohteen kannalta oleelliset tiedot. (Ojanen ym. 2014, 54.) Teorian tarkoituksena on siis luoda riittävä pohja tutkimukselle. Keskeiset havainnot aiemmista tutkimuksista ja kirjallisuudesta voivat auttaa kehittämissuunnitelmaa varten kerättävän tiedon määrittämisessä sekä tiedon analysoinnissa. (Yin 2014, 38.) Tekijällä on yleensä myös aiempaa tietoa aiheesta, joka auttaa kehittämistehtävän asettamisessa (Ojanen ym. 2014, 54). Tässä opinnäytetyössä kohteena on yksi yritys, jonka toimintaympäristössä tapahtuvaa muutosprosessia, työympäristömuutosta, työssä tutkitaan ja josta tuotetaan lopuksi kehittämissuunnitelma. Tämän opinnäytetyön tapaustutkimuksen vaiheet on avattu kuviossa 10.



Kuvio 10: Opinnäytetyön tapaustutkimuksen vaiheet

Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkittavasta kohteesta saadaan kattava kuva käyttämällä useampia menetelmiä. Tapaustutkimuksessa on mahdollista käyttää määrällistä sekä laadullista tutkimusta ja niiden yhdistelmiä, jota kutsutaan triangulaatioksi. (Ojanen ym. 2014, 55; Eriksson & Koistinen 2005, 42.) Laadullinen eli kvalitatiivinen ja määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus ovat toisiaan täydentäviä lähestymistapoja (Hirsjärvi, Remes & Sajaavaara 2013, 136). Triangulaatiolla pyritäänkin varmistamaan, että tulokset ovat yhdensuuntaisia eivätkä ole riippuvaisia vain yhdestä metodologiasta. Kullakin menetelmällä on omat hyvät ja huonot piirteensä ja triangulaatiolla pyritään vahvistamaan kummankin metodologian vahvuuksia. (Eriksson & Koistinen 2005, 42.) Tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista menetelmää teemahaastattelun muodossa, jonka lisäksi hyödynnetään kyselyä kvantitatiivisena menetelmänä.

Määrällisiä menetelmiä käytetään, kun halutaan tietää pitääkö jokin teoria paikkansa. Tavallinen määrällinen menetelmä on kyselyt, jossa isolta joukolta kysytään samat asiat samassa muodossa. Tämä joukko muodostaa kyselyn otoksen. Määrällisissä menetelmissä tutkija on yleensä erillään tutkittavista. Laadullisia menetelmiä käytetään puolestaan silloin kun kapea-alaisesta kohteesta halutaan paljon tietoa, jotta ilmiötä pystytään ymmärtämään paremmin.

Tyypillisiä laadullisia menetelmiä ovat erilaiset haastattelut ja osallistuva havainnointi, joissa tutkittavia on vähemmän, mutta aineistoa syntyy paljon muun muassa haastatteluiden litte-  
röintien muodossa. Laadullisissa menetelmissä puhutaan näytteestä otoksen sijaan ja on tyy-  
pillistä, että tutkija on lähellä tutkittavia ja voi jopa osallistua toimintaan. Tutkimusprosessin  
tarkka kuvaus sekä esiin nousseiden aiheiden tulkintojen perustelut ovat tärkeitä, sillä niiden  
kautta voidaan määritellä tutkimuksen reliabiliteetista. (Ojasalo ym. 2014, 104-105.) Seuraa-  
vissa kappaleissa käydään läpi näitä kehittämistyön menetelmiä sekä niiden tuloksia.

Kaikkea opinnäytetyöhön liittyvää tutkimusaineistoa säilytetään opinnäytetyöntekijän tietoko-  
neella, jonne on pääsy vain työn tekijällä ja ne poistetaan työn hyväksymisen sekä julkaisemi-  
sen jälkeen.

### 3.1 Asiantuntija- ja käyttäjähaastattelut

Haastattelut ovat yleisiä tiedonkeruun muotoja, sillä ne ovat joustavia ja haastattelulla saa-  
daan kerättyä nopeasti syvällistäkin tietoa (Hirsjärvi ym. 2014, 205; Ojasalo ym. 2014, 106).  
Tutkimustarkoituksiin tehtävillä haastatteluilla on tavoitteet ja niillä pyritään saamaan luot-  
tettavaa tietoa. Tutkimushaastattelut voidaan jakaa sen mukaan miten säädeltyjä haastatte-  
lutilanteet ovat. Strukturoidussa haastattelussa ennalta laaditut kysymykset kysytään tietyssä  
järjestyksessä, kun taas puolistrukturoidussa haastattelussa aihepiirit ovat tiedossa, mutta ky-  
symysten tarkka esitysasu ja järjestys puuttuu. Strukturoimattomassa haastattelussa tutkijalla  
on mielessä tietty aihe, josta keskustellaan täysin vapaasti. (Hirsjärvi ym. 2014, 208.) Tässä  
opinnäytetyössä käytetään Hirsjärven ym. (2014, 208) mukaan määriteltyä puolistrukturoitua  
teemahaastattelua. Teemahaastattelussa oleellista on, että se etenee keskeisten teemojen  
varassa, joka tuo kuuluviin tutkittavien äänet. Teema-alueet edustavat tutkimuksen teoreet-  
tisia pääkäsitteitä ja niiden alaluokkia, jotka toimivat haastattelutilanteessa haastattelijan  
muistilistana. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48.)

Työhön haastateltiin kolmea eri työympäristöjen asiantuntijaa sekä kolmea tulevien toimisto-  
tilojen loppukäyttäjää kohdeorganisaatiosta. Molemmat haastattelukokonaisuudet tehtiin tee-  
mahaastatteluina, mutta haastatteluiden aiheet erosivat toisistaan. Asiantuntijahaastatte-  
luissa pyrittiin hakemaan isompaa kokonaiskuvaa työympäristöistä, kun käyttäjähaastatte-  
luissa puolestaan painotettiin organisaation työympäristön muutosprosessissa huomioon otet-  
tavia näkökulmia työntekijöiden kannalta. Käyttäjähaastatteluilla haluttiin tuoda lisäarvoa  
kehittämissuunnitelmaan nostamalla henkilöstön mielipiteitä esiin myös muutosprosessin vai-  
heista ja tukea kokonaisuutta, jossa Workspacen kyselyllä oli jo aiemmin kartoitettu käyttä-  
jien näkemyksiä nykytilasta ja tulevaisuuden toiveista tiloja koskien.

Asiantuntijoiden valinnassa painotettiin mahdollisimman monipuolista näkemystä työympäris-  
töistä ja niiden muutoksista. Johanna Horstia (DI) toimii äänieristettyjä työtiloja tekevän  
tamperelaisen Frameryn työympäristöspesialistina ja on diplomityössään tutkinut tietotyön

suunnittelua monitilatoimistoissa. Maaretta Tukiainen on kirjailija, sisustusarkkitehti ja muutosvalmentaja, jolla on yli 10 vuoden kokemus muutosprosessien läpiviemisestä organisaatioissa. Eeva Terävä on sisustusarkkitehti ja toimii käyttäjälähtöisiä työtiloja suunnittelevan Martelan työympäristöasiantuntijatiimin vetäjänä. Asiantuntijahaastatteluiden teemahaastattelun runko löytyy liitteestä 2.

Käyttäjahaastatteluissa haastateltavat valikoituivat kohdeorganisaation eri osastoilta, jotta mielipiteitä saataisiin laajemmin eri toimenkuissa työskenteleviltä henkilöiltä. Kaikki kolme haastateltavaa ovat toimihenkilöitä ja he esiintyvät työssä nimettöminä. Haastateltavien suorat lainaukset eritellään lyhenteillä H1, H2 ja H3. Käyttäjahaastatteluiden runko löytyy liitteestä 3.

Haastatteluista yksi asiantuntijahaastattelu tehtiin puhelimitse, muut haastateltavat kohdatiin kasvokkain. Kaikki haastattelut nauhoitettiin MacBookin Quicktime Playerilla. Aineistoja tarkasteltiin sisällönanalyysin kautta. Sisällönanalyysi sopii hyvin esimerkiksi haastattelun analysointiin, sillä sen avulla aineisto saadaan tutkittua järjestelmällisesti ja tasapuolisesti. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on yleensä kolmivaiheinen: aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely sekä teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.) Haastattelut kuunneltiin ja koko kerätty aineisto litteroitiin. Tämän jälkeen karsittiin opinäytetyölle epäolennaiset tiedot pois. Teemahaastattelun luonteen vuoksi epäolennaisuuksia oli poikkeuksellisen vähän, sillä teemat olivat tiedossa ennakkoon ja haastatteluissa ei juuri poikettu näistä aiheista. Tämän jälkeen aineisto teemoiteltiin valmiiksi aihealueiden mukaan sen perusteella, millaisia ilmauksia ja käsitteitä aineistosta löytyi. Teemoittelu edesauttoi haastattelujen vertailua ja auki kirjoittamista. Lopulta materiaalista valikoitui tutkimuksen kannalta oleellinen tieto ja nämä esiin nousseet havainnot esitetään kappaleissa 3.1.1. sekä 3.1.3. Kappaleessa 3.1.2 on puolestaan esitetty yhteenveto asiantuntijahaastatteluista pääteemoittain.

### 3.1.1 Asiantuntijahaastatteluiden tulokset

Työympäristöjen muutoksen taustalla on Horstian mukaan se, että työn tekeminen on muuttunut tietotyöksi. Horstia näkee, että mitä enemmän työ on muuttunut tietotyöksi, sitä vahvemmin on huomattu, että vanhat työympäristöt eivät ole enää palvelleet työntekemistä. Horstian mukaan myös työntekemisen tavat ovat muuttuneet; töitä tehdään eri paikoissa ja tekniikka omalta osaltaan tukee joustavaa työnteon tapaa. Työrooleihin kuuluu myös erilaisia työtehtäviä, joissa välillä pitää keskittyä, kun taas toisinaan on spontaaneja tapaamisia. Myös tapaamiset ovat eri tyyliä, toiset ovat formaalimpia, toiset vapaampia ja myös tapaamisten koko vaihtelee. Tällöin perinteiset tilat, koppelikonttorit, isot avotoimistot ja muutama neuvottelutila eivät enää palvele niissä tehtävää nykypäivän työtä.

Terävän mukaan suurin syy nykyisessä muutosaallossa, jossa siirrytään monitilatoimistoiksi kutsuttaviin tilaratkaisuihin, on se, että mobiilin työn avulla on pystytty irtautumaan omista työpisteistä ja vanhoista työvälineistä. Työtapojen muutokset ajavat myös muuttamaan työympäristöä, sillä halutaan, että toimitila palvelee siellä tehtävää työtä. ”Jos mietitään tällaisia perinteisiä toimitilakonsepteja, kuten huonetoimistot, avotoimistot ja kombitoimistot, niin se iso muutosaalto on lähtenyt siitä, ettei tarvitse enää olla sitä kiinteää omaa paikkaa. Toimitilasuunnittelussa mobiilit työvälineet ovat se, joka on avannut tulpan, että on pystytty miettimään paljon monimuotoisemmin sitä työympäristöä”, Terävä toteaa. Terävä kertoo, että muutoksien taustalla on usein muitakin syitä, kuten vastuullisuusteema. Moni organisaatio haluaa kehittää esimerkiksi yrityksensä sosiaalista vastuuta, toimitilojen ekologisuutta tai henkilökunnan hyvinvointia.

Myös Tukiainen nostaa työn luonteen muuttumisen vaikuttavaksi tekijäksi työympäristöjen muuttumiseen; digitalisaatio muuttaa tietotyötä. Tukiaisen mukaan toimitiloja tulee tarkastella kolmikannan, eli digitaalisen, fyysisen ja sosiaalisen ympäristön kautta, sillä työympäristömme ei ole pelkästään fyysinen tila vaan nykypäivänä yhä enemmän myös digitaalinen. Sosiaalinen ympäristö vaikuttaa omalta osaltaan näihin molempiin. Myös työnteon tavat ovat muuttuneet: työ on yhä joustavampaa, paikkariippumattomampaa ja työtä tehdään projektiluontoisemmin. Työ vaatii myös enemmän itsensä johtamisen taitoja sekä vuorovaikutustaitoja. ”Toisaalta vaikka työ on itsenäisempää ja liikkuvampaa, olemme yhä enemmän sidoksissa toisten ymmärrykseen ja osaamiseen, sillä asiat voivat olla niin monimutkaisia, ettemme pysty yksin niitä ratkomaan. Siksi toimitiloissa olevat yhteistyötilat ja niiden muuntojoustavuus ja monimuotoisuus ovat todella tärkeitä näkökulmia”, Tukiainen toteaa. Lisäksi ikääntyminen, globalisaatio, työajan joustavuus ja etätyöt vaikuttavat Tukiaisen mukaan työympäristöjen muuttumiseen.

Keskusteltaessa työympäristöjen viitekehyksestä, Horstia kokee kaikkien kolmen ympäristön - fyysisen, sosiaalisen ja digitaalisen - olevan yhtä tärkeitä, sillä jos jokin puuttuu, ei paletti enää toimi. Horstia kokee, että kaikki nämä palikat ovat muutoksessa samaan aikaan: ”Vanhempiemme aikaan oli tyypillistä, että oli koti, josta lähdettiin työpaikalle, mutta nyt myös koti on yksi työnteon paikoista. Sen lisäksi voidaan työskennellä toimistolla, käydä asiakkaiden luona ja tehdä töitä lisäksi vielä tällaisissa kolmansissa paikoissa eli esimerkiksi lentokentillä, kahviloissa ja co-working tiloissa eli tämä (ympäristö) on tullut todella monimuotoiseksi. Digitaalinen ympäristö puolestaan mahdollistaa, että töitä voidaan tehdä joustavasti kaikissa näissä fyysisissä paikoissa. Lisäksi sosiaalinen ympäristö, esimerkiksi työkuultuuri on kaiken toteutumisessa tärkeä elementti.” Näiden kolmen ympäristön rinnalle Horstia nostaa myös neljännen tekijän, kokemuksellisen ympäristön, eli kuinka hyvässä fyysisessä ja henkisessä kunnossa ihminen on. Horstia kuvaa tätä kokemuksellista työympäristöä esimerkillä, jossa sosiaalinen työympäristö painottaa jatkuvaa tavoitettavissa oloa ja digitaalinen ympäristö painottuu pikaviestimiin, jolloin kokonaisuus vaikuttaa mielen työympäristöön ja voi olla todella

kuormittavaa. Toisaalta se voidaan nähdä myös positiivisena voimavarana, jos työkuultuuri laittaa rajoja ja tukee työntekemistä eikä digitaalinen ympäristö luo ylimääräistä kuormaa.

Myös Terävän mukaan kaikki kolme ympäristöä kulkevat käsikädessä ja muutoksessa tulee miettiä niin fyysistä, sosiaalista kuin digitaaliskin ympäristöä. Terävä näkee digitaalisuuden kuitenkin merkittävänä tekijänä, sillä muutos on lähtenyt juuri digitaalisista välineistä ja digitaalisten valmiuksien puuttuminen organisaatiossa rajoittaa fyysisen tilan mahdollisuuksia. Terävän kokemuksen mukaan organisaatiot saattavasti helposti lähteä uusimaan vain esimerkiksi työpisteitä, vaikka isompikin muutos olisi tarpeen. Usein haaste on siinä, että vaikka toimitilanhallinnoinnista vastaava henkilö ymmärtäisi toimitilojen ongelman, tulee tämän saada monta henkilöä organisaatiosta muutoksen taakse ennen kuin muutosta päästään toteuttamaan. ”Siinä kun on ne kolme palikkaa”, Terävä toteaa ja viittaa fyysiseen, sosiaaliseen ja digitaaliseen ympäristöön.

Tukiainen näkee myös kaikki kolme ympäristöä vaikutussuhteessa toisiinsa eikä mitään voi jättää pois, vaikka tyypillistä hänen mukaansa kuitenkin on, että muutoksen yhteydessä sosiaaliseen ympäristöön käytetään liian vähän aikaa. ”Sen (sosiaalisen ympäristön) merkitystä ei useimmissa muutosprosesseissa ymmärretä --, ehdottomasti tärkein tekijä muutoksen läpivientiin on sosiaalinen aspekti,” Tukiainen sanoo. Tilamuutoksessa lopputulos ei toimi, jos henkilöstöä ei ole osallistettu prosessiin mukaan. Usein kohdataan myös muita kerrannaisvaikutuksia, jotka heijastelevat tyytymättömyyttä tilanteeseen, jos sosiaalista ympäristöä ei ole huomioitu.

Monitilatoimistot Horstia näkee mahdollistajana. Hänen mukaansa monitilatoimisto tulee suunnitella siellä toimivaa yritystä varten. Erityisen tärkeää on miettiä, millaisia työntekijöitä organisaatiossa on. Monitilatoimiston tulisi tarjota alueet perustyölle, jotka on suunniteltu työntekijöiden tarpeiden mukaan. Näiden lisäksi tarvitaan rauhallisia keskittymisalueita, avoimemman vuorovaikutuksen alueita, joissa voi spontaanimminkin vaihtaa ideoita, monimuotoisia neuvottelutiloja sekä isompia ja pienempiä vapaamman oleskelun alueita, jotka viestittävät, että töissä saa myös hengähtää. Tukiaisen mukaan monitilatoimisto on ekologisempi vaihtoehto perinteisiin toimistoratkaisuihin verrattuna, sillä neliöt usein pienenevät. Tämä vaikuttaa samalla myös toimitilakuluihin. ”Yleensä parhaat hyödyt mitä organisaatio saa, ovat tiedonkulun paraneminen, sisäisen yhteistyön sujuvoittaminen, siilojen välisten raja-aitojen liukeneminen sekä toiminnan tehostuminen,” Tukiainen luettelee.

Terävä kertoo, että he tutkivat paljon organisaation lähtötilannetta, työntekemisen skaalaa ja olemassa olevia työtehtäviä lähtiessään suunnittelemaan monitilatoimistoja. He ovatkin todenneet, että nykyisissä toimistoissa ei ole enää yhtään sellaista tehtäväkuvaa, missä ei tarvittaisi keskittymistä. ”Eli tavallaan kaikki toimistotyö on tietotyötä. Oli sitten assari, koodaaja tai taloushallinnon työntekijä niin joka ikisellä on se keskittymisen tarve”, Terävä

sanoo. Konekirjoitushallit ja avotoimistot ovat alun perin suunniteltu työhön, jossa on toimitu koneen jatkeena. Nykyään tällaiset työt ovat automatisoinnin myötä poistuneet ja tietotyön myötä keskittymisen turvaaminen on tärkeää, johon tulee toimitilasuunnittelussa vastata. Toinen tärkeä tekijä keskittymisen rinnalla ovat spontaanit keskustelut. Terävän mukaan, nämä ovat juuri ne tekijät, jotka taistelevat keskenään, mutta silti molempien toteutuminen tulisi taata työympäristössä. Vaihtoehtona ei voi Terävän mukaan olla se, että työntekijät laitetaan avokonttoriin ja päätetään, saako tilassa puhua vai täytyykö olla hiljaa; tilassa tulee siis olla erilaisia paikkoja. ”Monitilatoimiston ajatus on se, että on hiljaiset alueet ja vuorovaikutuksen alueet, jotka on tietyllä tavalla sommiteltu pohjakuvaan järkevästi niin, että toiminnot eivät häiritse toisiaan tai sodi keskenään”, Terävä sanoo.

Monitilatoimisto ei Terävän mukaan poissulje omia huoneita, mutta jos huoneita rakennetaan kannattaa hänen mielestään pohtia, miten huoneita käytetään; ovatko ne omia ja minkä kokoisia huoneita mahdollisesti tehdään. Terävän mielestä kannattaa miettiä halutaanko paras kulmahuone ylimmästä kerroksesta varata sellaiselle henkilölle, joka on paikalla vain pienen osan työajasta vai voitaisiinko tilasta tehdä palautumisen ja virkistymisen alue tai hiljainen paikka, joka auttaa työntekijöitä tekemään työtään tehokkaammin.

Terävän mukaan pelot monitilatoimistoon siirtymisessä liittyvät usein omaan paikkaan: koetaan hankalaksi vaihtaa paikkaa joka päivä tai pelätään ettei paikkoja riitä, jos tulee myöhemmin töihin. Niissä organisaatioissa, joissa muutos on viety onnistuneesti läpi, ei näin kuitenkaan ole Terävän mukaan käynyt, vaan palautteissa on noussut esille hyödyt valinnanvapaudesta hiljaisten ja vuorovaikutteisten tilojen välillä. Myös Tukiainen kokee, että työpisteiden ja työtekemisen paikkojen vaihtoa ajatellaan yleensä ennakkoon pelon kautta: ”Ennemmin kannattaa ajatella niin, että saa ja pystyy vaihtamaan paikkaa, se on ergonomiankin kannalta parempi. Hyvin usein myös viihtyvyys paranee, kun ihmiset voivat vaihtaa työpestettä.” Epäonnistuneet muutokset ovat yleensä Terävän mukaan johtuneet siitä, että kaikki eivät ole sitoutuneet muutokseen. Jos jokin tiimi ei luovu omista paikoista tai yhdenkin tiimin esimies saa tahtonsa läpi siitä, ettei tämän tiimi toimi sovitulla tavalla, osa ideasta vesittyy. Tällöin ei kuitenkaan Terävän mukaan voida puhua siitä, että olisi muutettu monitilatoimistoon eikä voida puhua monitilatoimiston huonoista puolista.

Tiimien hajaantuminen on ajoittain noussut Terävän mukaan esimiesten näkökulmasta ongelmaksi, jos tiimi ei hakeudu samalle alueelle istumaan tai osa tiimin työntekijöistä on paljon etänä. Horstia kertoo Frameryllä käytössä olevasta kotipesäajattelusta. Se tarkoittaa heillä sitä, että jokaisella tiimillä on oma alue, mutta ei omia paikkoja. Horstian tiimissä on viisi henkilöä ja heidän kotipesässään paikkoja on neljä sen vuoksi, että he ovat kaikki harvoin samaan aikaan paikalla. Kotipesien etu on Horstian mukaan siinä, että työntekijät tietävät mistä oma ja muut tiimit löytyvät. Myös Tukiaisen mielestä kotipesät ovat eduksi tiimeille, jotka tekevästi tiiviisti töitä yhdessä: ”Kyllä heidän työtänsä palvelee se, että he tietävät,

että siellä (kotipesässä) on ne ihmiset ja materiaalit saatavilla.” Horstian tiimi on myös ”tuunnannut” ja sisustanut omaa kotipesäänsä tehden siitä oman näköisensä. Monitilatoimistoissa, joissa ei ole omia paikkoja, persoonallisuus saattaa kadota. ”Kotipesä, mihin saa jättää omia merkkejä ja tiimin yhteisiä saavutuksia, niin se on aika hyvä tapa, se on kuitenkin ihmiselle niin tärkeää kuulua joukkoon”, Horstia sanoo. Kotipesät myös turvaavat Horstian mielestä tiimin keskenäisen kommunikaation sulkematta kuitenkaan pois monitilatoimistoille tyypillistä tiimien välisen kommunikaation paranemista. Terävän mukaan kotipesäajattelu auttaa usein tiimeihin liittyviin kommunikaatio-ongelmiin, mutta painottaa, että tällöin tulee olla tarkkana, ettei tuhota monitilatoimiston tarjoamaa skaalaetua ja keskitytään luomaan aidosti vyöhykkeisyyttä tilaan.

Kommunikaatiota ja tutustumista Frameryllä on vahvistettu myös hot deskingillä. Kaikilla osastoilla on vapaasti käytettävissä olevia hot deskejä, joita työntekijät eri tiimeistä voivat käyttää töiden tekemiseen. Horstian tiimi teki vuoden verran töitä eri puolilla toimistoa ennen siirtymistä omaan kotipesään. Horstia koki tämän ajan erittäin hyödylliseksi, sillä hän tutustui muihin työntekijöihin yli tiimirajojen ja sai hyvän kokonaiskuvan yrityksen toiminnasta. Lopulta hän kuitenkin alkoi kaipaamaan omaa aluetta. ”Nyt kun meillä on oman tiimin kotipesä, missä tiedän, että näen omia tiimiläisiä, mutta sitten mulla on edelleen se mahdollisuus tehdä töitä missä tahansa muualla, niin se on kiva”, Horstia toteaa. Frameryllä tiimien kotipesät ja hot deskit on merkitty pöytiin kiinnitetyillä lapuilla (kuva 1 ja 2).



Kuva 1: Kotipesä -merkintä Frameryllä





Kuva 2: Hot desk -merkintä Frameryllä

Melusta puhuttaessa Tukiainen kokee, että melu on tyypillisesti suurin huolenaihe siirryttäessä monitilatoimistoon, mutta yleensä siirtymisen jälkeen se ei ole enää ongelmalistan kärkipäässä. Horstian mielestä on tärkeä huomioida, millainen ääniprofiili kullakin tiimillä on, jotta samanlaisella ääniprofiililla varustetut tiimit voidaan sijoittaa lähekkäin toisiaan. Frameryllä rauhallisempaa työtä tekevät tiimit ovat samalla alueella ja näillä tiimeillä on sääntö, että keskustelujen aikana vetäydytään muualle puhumaan. Horstian tiimin alueella tuotekehityksessä on usein äänekkäämpää ja siellä on lupa keskustella ja vaihtaa ideoita kollegan kanssa. Horstia puhuu vetäytymistilojen puolesta, sillä ne sopivat myös yksinäiseen keskittymistyöhön. ”Itsekin teen sitä, että jos tuotekehityksen tiloissa on liikaa meteliä, niin vetäydyn tänne (äänieristettyyn) tilaan ja teen tunnin pari töitä ja menen taas omalle tiimialueelle. Siinä se monitilatoimisto toimii hyvin, että on monenlaisia tiloja ja se antaa työntekijöille mahdollisuuden muokata ja tuunata omaa työtänsä”, Horstia toteaa. Myös Tukiainen on äänivyöhykkeiden kannalla, sillä välillä saatetaan hänen mukaansa unohtaa, että tietotyö on erilaista eri tiimeissä. Äänivyöhykkeillä voitaisiin taata erilaista tietotyötä tekeville tiimeille optimaalisesti sopiva ympäristö. ”Myös enemmän keskustelevien tiimien lähellä tulee kuitenkin olla jokin paikka mihin voi mennä keskittymään,” Tukiainen muistuttaa vetäytymistilojen tärkeydestä yhteistila-alueilla. Terävä puolestaan korostaa ihmisten yksilöllisyyttä ja painottaa, että saman tiimin sisällä voi olla henkilöitä, joista osa tarvitsee täyttä työrauhaa ja osa pystyy keskittymään, vaikka ympärillä olisikin hälyä. Hän on samaa mieltä Horstian kanssa

siitä, että meluisimmat tiimit ovat järkevää sijoittaa hälyisämmälle alueelle toimistoa, mutta tulee muistaa, että hekin tarvitsevat työrauhaa. ”Kaikilla yksilöillä on tarve vetäytymiseen. Se, että saa yksilölle valinnanvapauden, on avain siihen, että tilasta tulee onnistunut”, Terävä toteaa.

Horstia nostaa ergonomian tärkeäksi elementiksi monitilatoimistoissa. Käytettäessä jaettuja työpisteitä, tulee pitää huoli itselle sopivista säädöistä. Tähän voi mennä hieman enemmän aikaa verrattuna omaan työpisteeseen, mutta Horstian mielestä kannattaa pitää mielessä kaikki ne muut mahdolliset työnteon paikat, jotka työntekijä saa käyttöönsä monitilatoimiston myötä perinteiseen toimistoon verrattuna.

Frameryllä työpisteillä on valmiina näytöt ja kaikilla on hygienia- ja ergonomiasyistä käytössä omat näppäimistöt ja hiiret, jotka kulkevat muiden tavaroiden mukana toimistokassissa. Toimistokassia ja muita henkilökohtaisia tavaroita säilytetään omassa lokeroissa. Martelalla toimitaan puolestaan täysin flex-toimistossa, jossa kaikilla työpisteillä on näppäimistöt ja näytöt valmiina. Telakoita ei käytetä vaan koneet kiinnitetään HDMI-piihalla ja työntekijät kuljettavat omia latureitaan mukana. Terävän mukaan tämä on osa heidän digitaalista ympäristöään ja toimii heillä hyvin: ”Kyllähän se vie aikansa, että koko kalusto ja koneisto muutetaan siihen, että se vastaa sitä (digitaalisen ympäristön vaatimuksia), mutta nyt me ollaan siinä tilanteessa, että kenellekään ei tule konetta, jossa ei ole HDMI-mahdollisuutta. Tiedän, että tämä voi olla vaikea uskoa, varsinkin IT-osaston, jotka muutosta tekevät, mutta se vaan toimii.” Asiakaspalveluun kuuluvilla työntekijöillä, jotka toimivat myös flexisti, on omat go bag -kassit, johon he työpäivän päätteeksi laittavat kannettavan tietokoneensa ja jättävät ne omaan lokeroon. Martelan tiloista löytyy lisäksi säilytyskaappeja, joita tiimit voivat hyödyntää. Omia toimistokaappeja työntekijöillä ei ole, sillä Terävän mukaan niitä olisi luultavasti 90 % liikaa.

Frameryllä yrityksen brändi ja arvot näkyvät vahvasti muun muassa toimistotiloissa olevan Brand Experience - alueen kautta (kuva 3). Horstia pitää brändin näkymistä erittäin tärkeänä: ”Ihmisillä on syvä merkityksellisuuden tarve ja jos tekee töitä geneerisessä toimistossa, missä on harmaa kokolattiamatto ja tylsä valkoinen pöytä ja pakollinen muovikasvi jossain ikkunalla, niin ei se varsinaisesti ole sellainen, mikä varsinaisesti lisää merkityksellisyyttä elämään. Mutta jos toimisto on sellainen, että siellä olemalla näkee missä olet mukana ja mitä arvoja firmalla on ja on yhdessä saatu aikaiseksi, niin se voi jo tuoda hyvää motivaatiota töihin ja sellaista hyvää perusvirettä, kun näkee missä tarinassa on itse mukana. Joten on tärkeää miettiä miten se (brändi) siellä näkyy.” Terävän mukaan usein ajatellaan, että brändi ja sisustus kulkevat käsikädessä, vaikka toimitilasuunnittelussa se ei välttämättä toteudu. Nykyään suunnittelussa ajatellaan Terävän mukaan enemmänkin, miten brändiä voisi ilmentää muulla tavalla kuin kopioimalla suoraan markkinointibrändiä. Hänen mukaansa kannattaa mieluummin ajatella yrityksen olemusta ja arvoja ja miten niitä voisi ilmentää. Esimerkiksi teknisen alan tuotteiden myyjälle tärkeää on jämäptiys ja täsmällisyys, jolloin sisustus on siisti ja

linjakas. Terävä lainaa vanhaa arkkitehtiopettajaansa: ”Jos joutuu liimaamaan autokaupan seinille autonkuvia, niin on täysin epäonnistunut suunnittelussa. Se fiilis tulee jostain muusta. Brändiä voi ilmentää niin monella tavalla.” Tukiainen on samaa mieltä; tilojen julkisen osan, aulan/vastaanoton, kannattaa henkiä yrityksen maailmaa ja ”tone of voicea”, mutta muutoin hän ilmaisisi brändiä tiloissa sovelletusti, sillä esimerkiksi kirkkaat värit eivät välttämättä palvele työntekijöiden hyvinvointia.



Kuva 3: Frameryn Brand Experience -alueen lähtöpiste, yrityksen tarina aikajanalla

Tukiaisella on vuosien kokemus muutosprosessien läpiviemisestä ja hänelle prosessin tukipilarit ovat hyvin selkeitä: tavoitteiden asettaminen ja muutoksen sitominen muihin strategiisiin suunnitelmiin, aikataulu, budjetti, vastuut, prosessia vetävän ryhmän ja päätöksiä tekevien henkilöiden nimeäminen, henkilöstön osallistaminen sekä jatkuva viestintä henkilöstölle. Vaikka prosessi olisi keskeneräinen, tulee päätöksistä Tukiaisen mukaan viestittää työntekijöille mahdollisimman avoimesti ja tarjota vastavuoroisesti myös heille mahdollisuus esittää kysymyksiä. Johdon tulee olla sitoutunut muutokseen ja osoittaa täysi tukensa muutosta vetäville henkilöille, jos eivät itse ehdi olla vetämässä prosessia. Muutos edellyttää hänen mukaansa jatkuvaa korjaavaa otetta, viestintää ja läsnäoloa asian äärellä. ”Jos (uusia tiloja) ei näe tärkeänä työkaluna, niin ei se ihmisten mielissäkään ole”, Tukiainen toteaa. Työympäristöön kannattaa suhtautua mahdollistavana tekijänä, sillä muutos itsessään on aina mahdollisuus ja onnistuneiden tilojen avulla työt saadaan tehtyä paremmin. Tilat ovat myös suuri investointi, joten prosessin kaikki mahdollisuudet kannattaa hyödyntää.

Työympäristön muutosprosessista keskusteltaessa Horstia painottaa henkilöstön huomioon ottamista ja näiden tarpeiden selvittämistä. Toimistotilojen tulee olla suunniteltu työntekijöitä varten, jolloin pitää selvittää millaiset profiilit ja tarpeet työntekijöillä on työn tekemisen suhteen. Horstia painottaa, että muutosta ei voi nähdä vain fyysisen ympäristön muutoksena siten, kuinka monta pöytää ja tuolia tilaan tarvitaan, vaan tulee ottaa huomioon myös esimerkiksi kulttuurissa tapahtuvat muutokset, kuten uudet työnteontavat. Horstian mukaan tulisi ymmärtää, että monta asiaa muuttuu kerralla ja olisikin kannattavaa kuunnella muuttavien ihmisten mahdollisia huolia ja murheita, mutta myös antaa tilaa positiivisille kehitysideoille. Työntekijät tulisi osallistaa mukaan muutokseen ja kertoa miten esitettyjä ideoita hyödynnetään suunnittelussa. Muutoksesta ei voi myöskään Horstian mukaan tiedottaa liikaa. Aikatauluille ja prosessin etenemiselle olisi hyvä olla oma paikka esimerkiksi intrassa, jotta työntekijät voivat seurata muutoksen etenemistä. Työntekijän vastuuta muutoksessa Horstia haluaisi painottaa omassa asennoitumisessa muutosta kohtaan. ”Yksittäinen työntekijä voi ottaa muutoksen mahdollisuutena eli muutos ei ole pelkästään negatiivinen asia, jos joutuu luopumaan esimerkiksi omasta työpisteestä, vaan siinä muutoksessa voi saada paljon hyvää itselensä. Se vastuunottaminen siinä, että jos on muutosvastarintaa, mikä on ihan normaalia, mutta se, että negatiiviset tunteet tarttuvat helposti toiseen eli millaista mielialaa haluaa olla levittämässä, jotta se keskustelu pysyy rakentavana”, Horstia miettii.

Kaikki kolme haastateltavaa ovat yhtä mieltä siitä, että muutosprosessissa johdon pitää olla sitoutunut ja työntekijät tulee ottaa mukaan muutokseen. Terävän mukaan lisäksi esimiehen rooli muutoksessa on tärkeä, sillä esimiesten sitoutuminen muutokseen takaa sen, etteivät tiimit ala toimia eri tavalla kuin on yhteisesti sovittu. Terävä on myös sitä mieltä, että työntekijällä on oma vastuunsa muutoksessa, mutta nykyisessä verkostomaisessa johtamisavassa tulee kuitenkin jossain mennä raja: muutoksen kannalta on tuhoisaa, jos yhteisiä pelisääntöjä ei ole ja työntekijät ovat kaikki omalla tavallaan ketteriä. Terävän mukaan pelisäännöt, tarkka konsepti ja toimintatavat tulee olla mietittynä, jotta kaikki palaset lokahtavat paikalleen ja kokonaisuus toimii. ”Säännöt muodostuvat, kun tilaa suunnitellaan. Kaikille tulee olla esimerkiksi selvää, että hiljaisella alueella ei tehdä poikkeuksia. Meillä hiljaisella alueella ei edes tervehditä, jos sinne mennään työskentelemään ja jos ollaan kopissa (äänieristetty työtila) niin kukaan ei ikimailmassa tule koputtamaan”, Terävä kertoo. Horstian mukaan monitilatoimistossa tarvitaan usein pelisääntöjä, jotta työn tekeminen on kaikille mieluista. Pelisääntöjä kannattaa miettiä yhdessä ja luoda niitä positiivisuuden kautta muistettava, esimerkiksi yhden käden sormilla laskettava, määrä. Sääntöjä olisi hyvä tarkastaa aina välillä ja pitää yhteisiä workshoppeja, joissa voidaan miettiä, onko sääntöjä tarvetta muokata. Horstia kannustaa testaavan otteeseen sääntöjen kanssa. Tukiainen puolestaan vetää itsekin pelisääntö -työpajoja yrityksille ja puhuu myös yhdessä luomisen puolesta. Hänen mukaansa on Horstian lailla tärkeä ymmärtää, että sääntöihin ei tule suhtautua lopullisina vaan niitä voidaan tarkastella kriittisesti ajan mittaan ja muuttaa tarpeen niin vaatiessa. Horstian

mukaan työympäristöt ovat jatkuvassa muutostilassa. Frameryllä on sisäistetty, että samanlaisissa tiloissa ei tarvitse olla 10 vuotta vaan tiloja voi aina tarvittaessa muuttaa, uusia pelisääntöjä voidaan sopia ja tiimialueita muunnella, sillä työnteke muuttuu myös tulevaisuudessa. Horstian mielestä on tärkeää ymmärtää ja hyväksyä, että työympäristö pysyy keskenäisenä, mutta samalla tiedostaa, että aina löytyy keinoja kehittää tiloja entistä paremmaksi.

Frameryllä organisaatiokulttuuri on ensiarvoisen tärkeää ja se on nostettu yrityksen tavoitetasolle. People & Culture -tiimissä kaksi henkilöä työskentelee ainoastaan kulttuurin ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämisen parissa. Yrityksessä kehitetään parhaillaan kulttuurikäsikirjaa, jota varten on tutkittu, mikä tekee kulttuurin ja millaista käyttäytymistä Framery haluaa tukea. Horstia kertoo, että yrityksen arvot, avoimuus, välittäminen ja rohkeus, näkyvät heidän toiminnassaan muun muassa siinä, että virheiden tekeminen on sallittua ja normaalia ja niistä opitaan. Joustava työntekemisen tapa on myös vahvasti Frameryn kulttuurissa; uskotaan, että yksittäiset työntekijät ovat oman työnsä asiantuntijoita. ”Saa tehdä etätöitä, jos haluaa, ja se ole mikään sellainen asia, että saisi tehdä kerran viikossa vaan niin paljon kuin haluaa”, Horstia toteaa. Henkilöstön hyvinvoinnin tärkeys ei jää vain korulauseeksi vaan sitä myös mitataan säännöllisesti kerran kvartaalissa. Frameryllä on lisäksi Onnellisuusvakuutus; jos työntekijä kokee, että työssä on jotain, joka vähentää tämän onnellisuutta eikä ongelmaan löydetä yhdessä kestävästä ratkaisusta kahdessa kuukaudessa, saa työntekijä 5000 € korvauksen. ”Vielä ei ole yhtään viisitonista maksettu,” Horstia naurahtaa.

Terävän mukaan kulttuuri vaikuttaa kaikkeen. Tärkeää on huomioida, että tila muokkaa kulttuuria ja kulttuuri muokkaa tilaa. ”Kun muokkaa tilatyyppejä niin se on tosi iso mahdollisuus siihen, että voidaan muokata sitä, miten työskennellään ja mitä sysäyksiä se antaa sille kulttuurille”, Terävä sanoo. Tukiaisen mielestä muutos kannattaa myös kytkeä isompaan kuvaan, joka halutaan saada muuttumaan, esimerkiksi juurikin kulttuurinmuutokseen. Myös Tukiaisen mielestä iso fyysisen tilan muutos edellyttää usein työnteon tapojen muutosta, joka on jo itsessään kulttuurinmuutos. Voi toki myös tapahtua niin, että kulttuuri ei taivu monipaikkaiseen työhön, joka Terävän mukaan vaatii melko rentoa hierarkiaa. Terävä kertoo Martelan toimitusjohtajasta, joka on yleensä ihmisten keskellä ja saatavilla, mutta tiukassa organisaatiossa tällainen ei välttämättä onnistu. ”On ollut myös tilanteita, jossa on tehty isot lounge-tilat, mutta kukaan ei ole uskaltanut käyttää niitä, koska ajatellaan, että jos sinne menee näpyttelemään niin muut mieltävät, ettet tee töitä,” Terävä kertoo. Johdon ja esimiesten tuleekin hänen mielestään tällaisissa tapauksissa näyttää tärkeää esimerkkiä, että organisaatiossa arvostetaan itsestään huolta pitämistä ja sitä, että henkilöstö palautuu myös työpäivän aikana. ”Sillä pystytään mahdollisesti muuttamaan monia muitakin asioita”, Terävä toteaa.

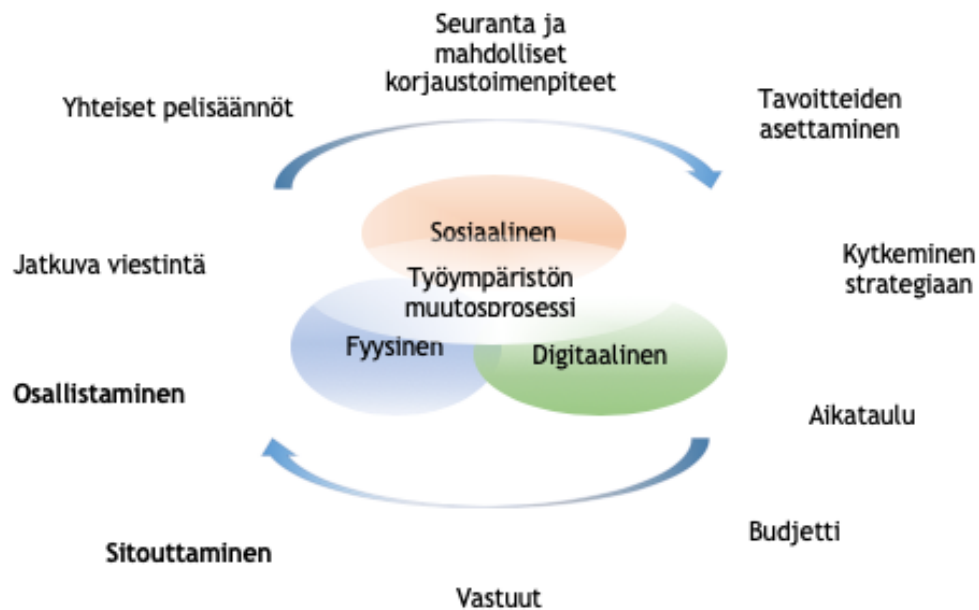
### 3.1.2 Asiantuntijahaastattelujen yhteenveto

Haastateltavat olivat samoilla linjoilla siitä, että työympäristöjen muutoksen takana on työn murros, tietotyön lisääntyminen ja työnteon tapojen muutokset. Digitalisaatio on mahdollistanut mobiilin työn, joka on vapauttanut meidät yksipaikkaisesta työnteosta ja avannut uusia mahdollisuuksia työympäristöille. Vanhat perinteiset työympäristöt eivät ole enää palvelleet uusia työnteon tapoja. Myös globalisaatio vaikuttaa työympäristöihimme, kun olemme yhteydessä verkostoihin ympäri maailmaa. Työympäristömuutoksien taustalla konkreettisesti voi usein olla jokin vastuullisuusteema, jota yritykset haluavat muutoksella hakea.

Työympäristöjen viitekehys, fyysinen, sosiaalinen ja digitaalinen, olivat kaikkien haastateltavien mielestä tärkeä kokonaisuus, jota tulee muutoksessa tarkastella holistisesti. Nähtiin, että monesti muutokseen lähdetään fyysinen kulma edellä ja sosiaaliseen ympäristöön käytetään liian vähän aikaa, vaikka sen vaikutus muutoksen onnistumiseen on merkittävä. Horstia lisäsi tähän kolmikantaan vielä neljännen tekijän, kokemuksellisen ympäristön, jonka voidaan nähdä nousevan lähitulevaisuudessa entistä tärkeämmäksi. Digitalisaation myötä jatkuva tavoitettavissa olo ja sen luomat haitat uupumuksena alkavat näkyä, jos työkuultuuri ei aseta rajoja kuormitukselle, joten työntekijöiden hyvinvointiin ja jaksamiseen tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota.

Monitilatoimistot haastateltavat näkivät mahdollistajina, jotka tulee suunnitella kullekin yritykselle näiden työntekijät ja työnkuvat huomioon ottaen. Monitilatoimistojen tulisi olla vyöhykkeisiä ja niistä tulee löytyä tiloja niin keskittymiselle, vuorovaikutteisuukselle kuin palautumisellekin. Vetäytymistiloja, työrauhaa ja yksilöiden erojen huomioimista tilaprosessissa korostettiin. Monitilatoimistojen hyödyiksi haastateltavat näkivät kommunikaation ja yhteistyön paranemisen, työtyytyväisyyden kasvun valinnanvapauden kautta ja toiminnan tehostumisen. Haasteet monitilatoimistoissa liittyivät työntekijöiden pelkoihin oman paikan menettämisestä, tilojen melutasoon ja tiimien hajaantumiseen. Näitä ongelmia voidaan ehkäistä riittävällä kommunikaatiolla projektin aikana, tilojen vyöhykkeisyydellä, riittävillä vetäytymistiloilla, yhteisillä pelisäännöillä ja mahdollisella kotipesäajattelulla.

Muutosprosessissa avainsanat haastatteluissa olivat osallistaminen ja sitoutuminen. Kaikkien haastateltavien mielestä ilman henkilökunnan osallistamista prosessiin ja johdon sekä esimiesten sitoutumista muutos ei tule onnistumaan. On myös tärkeää huomata, että muutos on jatkuvaa: kyseessä on prosessi, jota tulee seurata ja tarvittaessa tehdä muutostoimenpiteitä tiloihin. Muutosprosessia haastatteluiden perusteella on kuvattu kuviossa 11.



Kuvio 11: Työympäristön muutosprosessi

Haastatteluissa kulttuurin merkitys muutokseen nähtiin vaikuttavana, yleisesti kulttuurin nähtiin vaikuttavan kaikkeen toimintaan organisaatiossa. Tilamuutos nähtiin loistavana mahdollisuutena kulttuurinmuutokseen ja sosiaalisen ympäristön huomioimista muutoksessa korostettiin vahvasti. Etenkin siirryttäessä monitilatoimistoon ja otettaessa käyttöön uudet työnteon tavat, on silloin kyseessä jo itsessään kulttuurinmuutos. Tilojen koettiin vaikuttavan kulttuurin ja kulttuurin vastavuoroisesti tiloihin. Nähtiin, että monitilatoimistossa työskentely vaatii rennompaa hierarkiaa, joten suunnitteluvaiheessa tulee ottaa huomioon organisaatiokulttuurin joustokyky, jotta uusien tilojen ja kulttuurin välille ei synny ristiriitoja. Monitilatoimiston käyttöönotossa toivottiinkin johdon ja esimiesten esimerkkiä, jotta kulttuuri muotoutuu monitilatoimiston vyöhykkeisyyttä hyödyntäväksi. Tällä koettiin olevan mahdollista vaikutusta myös muihin muutoksiin.

### 3.1.3 Käyttäjähastatteluiden tulokset

Kaikki haastateltavat kokivat henkilöstön osallistamisen työympäristön muutosprosessiin hyödyllisenä. Haastateltavat kokivat, että työntekijät motivoituvat saadessaan osallistua suunnitteluun ja muutos on helpompi vastaanottaa, kun siinä saadaan olla konkreettisesti mukana. Yksi haastateltava ei kokenut tarvetta olla mukana isojen linjojen suunnittelussa, mutta omaa työtä lähellä olevat ratkaisut kiinnostivat. Etenkin oman tiimin tilojen suunnitteluun haluttiin osallistua: "Voisi keskustella oman tiimin kesken mitä toivottaisiin ja toiveet vietäisiin eteenpäin. Ei tarvitse olla huipputoimisto, kunhan on sellainen toimisto, missä pystyy jokainen

tekemään hyvin töitä. Se on meille tosi tärkeä asia.” (H1) ”Kyseessä on kuitenkin tulevaisuuden työympäristö niin haluan osallistua ja pitäisi laajasti osallistaa henkilöstöä.” (H3) ”Haluaisin jollain tavalla osallistua ja päästä kertomaan mitä työpaikalta haluaa, mutta käytännön työn jätän ammattilaisille - - Work shop voisi olla hyvä, siihen ajatteluun tarvitsee ehkä vähän ohjausta.” (H2) Työpajojen puolesta puhui myös toinen haastateltava, sillä hedelmällisimpiä työpajoja ovat olleet haastateltavan mielestä ne, joissa osallisena on ollut henkilöitä yli osastorajojen. ”Töitä ajatellaan usein oman tontin kautta ja siilot on melko vahvat niin se avaa silmiä, kun on muitakin mukana. Mietittäisiin siis monipuolisemmalla porukalla eikä oman tiimin kesken, kun on kuitenkin se oma kupla.” (H3) Myös työnteon tapojen kehittäminen kiinnosti: ”Luotan siihen, että tiloissa on huomioitu tarpeeksi monipuolisesti se, että voi tehdä keskittymistä vaativaa työtä ja on tarpeeksi ryhmätyötiloja, mutta oman työn kannalta kiinnostaa eniten työskentelytavat ja pelisäännöt, sillä oma työ on liikkuvaa ja sitä voi tehdä mistä vaan.” (H3) Lisäksi työhyvinvointi, ergonomia ja akustiikka olivat yksittäisiä tärkeitä asioita, joihin haluttiin vaikuttaa.

Haastateltavat kokivat, että jos osallistaminen jätetään tekemättä, syntyy helposti kuppikuntia ja negatiiviset puheet muutoksesta alkavat kiertämään. ”Oikeastihan tuo (muutto) on hyvä asia, kun miettii mikä meidän toimisto nyt on niin jos itse olisin päättävässä asemassa niin tekisin sillä tavalla, että henkilökunta innostuisi ja antaisin niiden olla niin paljon mukana kuin mahdollista.” (H1) Osallistamista pidettiin hyvänä asiana, sillä tällä hetkellä koetaan, että päästään harvoin mukaan kehitystyöhön ja muutokset tulevat annettuina. ”Osallistaminen pitäisi tuoda osaksi arkea, pitää ihmiset luopissa, kysyä mielipiteitä ja ajatuksia. Tulee välillä sellainen olo, että mitä siinä pelätään, kun ei kysytä ihmisten mielipiteitä. Kun muutos tulee annettuna niin se aiheuttaa pelkoa. Uskon, että ihmiset on sitoutuneempia viemään prosessia eteenpäin jos pääsevät osallistumaan ja alusta asti vaikuttamaan.” (H3)

Viestintää pidetään tärkeänä kaikissa työn osa-alueissa, etenkin muutostilanteissa. Toivottiin, että viestintä olisi tarpeeksi avointa ja koettiin, että pienikin informaatio on täyttää hiljaisuutta parempi vaihtoehto. Tässä vaiheessa toivottiin, että olisi jo pidetty jonkinlainen infotilaisuus prosessin tilanteesta: ”Nyt voisi jo kertoa, että on joku yhteistyökumppani ja paikka on päätetty. Oma esimies kertoo, että paikasta ei saa puhua ja toimitusjohtaja on ker-tonut mikä uusi paikka on. Tuo on tosi ristiriitaista ja tulee itsellekin sellainen olo, että miksi meille ei haluta kertoa.” (H1) ”Kuulee huhupuheita, että paikka on päätetty ja sitten kuulee, ettei ole päätetty eli ei ole mitään varmaa tietoa.” (H3) Viestintäkanavaksi ehdotettiin organisaation sisäistä intranetiä, Insideria. Haastateltava ehdotti, että Insideriin perustettaisiin oma foorumi muutokselle, josta löytyisi aiemmin tiedotetut asiat ja samaan paikkaan voi lisätä tulevat informaatiot. Toisen haastateltavan mukaan myös Q&A, kysymyksiä ja vastauksia palsta, voisi olla hyödyllinen tiedon jakamiseen. Sähköpostiviestintää ei koettu hyvänä tiedotuskanavana, sillä sähköpostilaatikoiden tilanne on useilla haastava, jolloin tieto hukkuu helposti. Prosessia toivottiin käsiteltävän myös infotilaisuuksissa sekä aamukahvi -palavereissa.



”Pidettäisiin asia jatkuvasti agendalla, miten etenee. Kun ei kuulu mitään niin asia helposti unohtuu. Jos ei ole uutta kerrottavaa niin kerrotaan sitten edes se.” (H3) Haastateltavien mielestä tietoa tulisi jakaa matalalla kynnyksellä aina kun jotain uutta on päätetty: ”On ollut huhupuhetta, että kaikille tulee kannettavat. On myös huhuttu siitä, ettei tule omia paikkoja. Onko se sitten totta vai huhua eli aina kun tiedetään jotain, niin pitäisi kertoa, jotta ihmiset pystyvät sulattelemaan. Ei sellaista, että joku kertoo jollekin, että näin on mietitty, sitä en halua, vaan, että kaikilla on sama tieto. Joidenkin mielestä muutos on kauheaa, vaikka sei ei välttämättä ole. Muutokseen pystyy motivoimaan hyvin, jos yritys ottaa sen asiakseen.” (H1) Mitä lähemmäs muuttoa mennään, sitä enemmän toivottiin viestintää. Viestin muuttumista-kaan ei pidetty huonona asiana, kunhan siitäkin viestitään avoimesti. Kaikki haastateltavat myös hyödyntäisivät vastavuoroisuutta viestinnässä esimerkiksi ideaboksin muodossa: ”Haluan ajatella, että (työntekijöiden) ideoita poimittaisiin.” (H2) Viestinnän hyödyksi nähtiin se, että tiedottamalla vanhat ajattelumallit saattaisivat muuttua työntekijöiden keskuudessa, kun henkilöstö pystyy prosessoimaan muutosta hyvissä ajoin. Hyvä viestintä myös sitouttaisi henkilöstä, hälventäisi muutokseen liittyviä pelkoja sekä vaikuttaisi kuulopuheiden syntymiseen. ”Avoimella viestinnällä kaikilla olisi sama tieto eikä syntyisi kuulopuheita ja huhuja.” (H3) ”Aktiivinen viestintä toisi myös positiivista mielikuvaa HR:sta.” (H2)

Sitoutuminen muutokseen nähtiin myös tärkeänä. Koettiin, että on tärkeää olla menemättä mukaan juorupuheisiin ja pitää keskustelu positiivisena. ”Juorupuheisiin helposti ajautuu, kun asioista ei kerrota tai sanotaan, ettei näistä saa puhua. Itse ajattelen, että on positiivista, että muutetaan -- Mä oon positiivisin mielin.” (H1) ”Muutoksesta pitäisi yrittää saada positiivinen asia eikä lähteä mukaan negatiiviseen ajatteluun.” (H2) Yrityksessä on viime vuosina ollut paljon muutoksia, joten nähtiin tärkeänä huomioida henkilökunnan tunnetilat muutoksen suhteen: ”En ole kovin muutosvastarintainen, muutokset on hyvä juttu. Mutta kun on paljon muutoksia, niin olisi tärkeää huomioida ihmisten fiilikset ja muistaa inhimillisyys. Pitäisi muistaa, että alla voi olla paljon tunnetaakkaa.” (H3) Mietittiin myös, että sitoutumista muutokseen voisi pohtia oman tiimin sisällä ja mahdollisesti kokeilla uusia työnteontapoja jo ennakoon. Huolena muutoksessa tuli esille otetaanko erilaisten töiden erityispiirteet tarpeeksi hyvin huomioon, esimerkiksi tietosuoja-asiat. Omien paikkojen menettämisestä ei oltu huolissaan haastateltavien joukossa.

Johtoryhmän odotettiin ottavan muutos sydämen asiaksi ja ymmärtävän sen olevan tärkeää. Toivottiin myös avoimuutta ja esimerkinnäyttöä, siitä että muutos on hyvä asia ja johto seisoo sen takana. ”Toivon, että (he) ajattelevat jokaista pikkutallajaa tilojen suhteen. Kun uusi tila avataan, olisi kaikille yhteinen lounas tai kahvittelu, se olisi tärkeä juttu.” (H1) Koettiin myös mukavana ajatuksena, jos tulevassa tilassa johto olisi työntekijöiden joukossa. Tällä hetkellä johtoryhmä koettiin etäiseksi ja nähtiin ettei aiemmissa muutosprosesseissa johtoryhmän ääntä ole kuulunut. ”En muista, että muutosta olisi aiemmin johdettu, joka tuo paljon turhautumista. Toivon johtoryhmältä inhimillistä läsnäoloa.” (H3) Omilta esimiehiltä

toivottiin avointa kommunikaatiota, jotta tieto ei jää jumiin. Esimerkin näyttäminen ja uskon luominen nähtiin myös esimiesten tehtävänä. ”Esimiehet tuntevat alaisensa niin he voivat ennakoon keskustella sellaisten henkilöiden kanssa, joille muutos voi olla vaikeaa.” (H2)

Uusien käytäntöjen, tilojen sääntöjen ja työnteon tapojen suunnittelussa halutaan olla myös mukana esimerkiksi works shoppien kautta. Myös Muutosluotsi-hanketta ehdotettiin liitettäväksi yhteiskehittämiseen. Kulttuurin nähtiin myös vaikuttavan paljon tekemiseen. Nykyisessä kulttuurissa luottamuksen puute sekä toimintatapojen epäselvyys nähtiin isona ongelmana. ”Ihmiset ei luota toistensa ammattitaitoon, vaaditaan paljon selittelyjä ja perusteluja asioille, joka vie turhaa aikaa. Voisi vain luottaa, että oman alueensa asiantuntijat tietää, mikä on fiksuinta tehdä ja tehtäisiin yhteistyötä sen sijaan, että ollaan vastakkain. Puuttuu sellainen luottamus siihen tekemiseen, mistä viestii esimerkiksi etätyösäännöt, että saa tehdä keran viikossa, vaikka työ mahdollistaisi tekemisen missä vaan ja luultavasti tehokkaammin. - - Kalenterikutsujen agendat, memot, tilojen säännöt, kun ei ole pelisääntöjä, palaverikäytännöt selkeyttäisi paljon tekemistä. On jotenkin tosi paljon ilmaa siinä tekemisessä.” (H3) Tilanteessa nähtiin kuitenkin paljon potentiaalia: ”Ollaan sellaisessa pisteessä, ettei malteta odottaa, että homma muuttuu. -- kaivataan sitä muutosta niin toi (työympäristömuutos) on niin loistava tilaisuus.” (H3) Tärkeintä koko prosessissa on kuitenkin, että työntekijät otetaan huomioon: ”Se, että kuunneltaisi ja osallistettaisiin, silloin ihminen tuntee itsensä tärkeäksi.” (H1)

### 3.2 Työympäristökysely

Kuten aiemmin mainittiin, henkilökunnan osallistaminen työympäristömuutokseen on erittäin tärkeää ja sitä voi tehdä usein eri menetelmin, kuten kyselyiden avulla (Nenonen 2012, 12). Tässä opinnäytetyössä on käytetty toimeksiantajan työympäristömuutoksesta vastaavan yhteistyökumppanin, Workspace Oy:n, marraskuussa toteuttaman työympäristökyselyn vastausmateriaalia. Kysely lähetettiin sähköpostitse 193 Tallink Silja Oy:n maaorganisaation työntekijälle ja vastauksia saatiin 151 kappaletta, vastausprosentin ollessa 78 %. Kyselyyn vastaajista 122 oli toimihenkilöitä, 23 esimiehiä ja 4 johdon edustajia. Kaksi vastaajaa ei ilmoittanut työrooliaan. Vastauksia saatiin 13 eri osastolta.

Kyselytutkimusten etu Ojasalon ym. (2014, 121) mukaan on se, että kysely on nopea ja tehokas tapa kerätä suurelta joukolta ihmisiä laaja tutkimusaineisto. Se säästää myös tutkijan aikaa, sillä sama kysely voidaan lähettää isollekin joukolle (Hirsjärvi ym. 2013, 195). Kyselyn teettämisen perusvaatimuksena on, että vastaajilla on tarpeeksi tietoa tutkittavasta aiheesta, mutta aina ei varmuudella tiedetä kuinka selvillä ja perehtyneitä vastaajat ovat aihealueesta (Hirsjärvi ym. 2014, 195; Ojasalo ym. 2014, 122). Sähköisten kyselyiden etuina ovat niiden edullisuus ja vaivattomuus, joka tosin voi aiheuttaa vastavuoroisesti myös haasteita kyselytulluvan muodossa, joka puolestaan voi vaikuttaa vastausprosenttiin negatiivisesti. Jos kuitenkin

tiedetään, että aihe on vastaanottajien kannalta tärkeä, voidaan odottaa korkeampaa vastausprosenttia. (Ojasalo ym. 2014, 129; Hirsjärvi ym. 2013, 196.) Myös edustavan otannan löytäminen voi olla haastavaa (Ojasalo ym. 2014, 129). Kyselyn kysymysasettelussa tulee puolestaan ottaa huomioon selkeys, tarkkuus ja kysymysten pituus. Kaksoismerkityksiä tulee välttää ja käyttää kyselyssä kieltä, jota vastaaja ymmärtää. Avoimia kysymyksiä kyselyyn kannattaa ottaa mukaan, jos niiden käyttöön on keskeinen syy ja voidaan olettaa, että vastaajat ovat aktiivisia ilmaisemaan mielipiteensä. (Ojasalo ym. 2014, 131-132.) Kyselyn mukana lähetettävä saatekirje on äärimmäisen tärkeä kyselyn onnistumisen kannalta, sillä sen perusteella vastaanottaja päättää vastaako hän kyselyyn vai ei. Saatekirjeen tulee herättää vastaanottajassa luottamusta ja sen tulisi sisältää muun muassa kuvaus siitä miksi kysely tehdään, tutkimuksen tekijät, maininta aineistojen käytöstä ja vastaajien anonymiteetistä sekä tiedot kyselyn aikataulusta. Lisäksi etukäteiskiitokset osallistumisesta ja tieto vastauksien merkityksellisyydestä tutkimuksen onnistumisen suhteen on hyvä sisällyttää saatekirjeeseen. (Ojasalo ym. 2014, 133.)

Opinnäytetyössä käytetyssä kyselyssä otannan määrittäminen oli helppoa, sillä tiedossa oli etukäteen ketkä uusia toimitiloja tulevat käyttämään eli keneltä tietoa halutaan ensisijaisesti kerätä. Myös vastausprosentti oli kattava, joka kertoo siitä, että aihe oli tärkeä työntekijöille ja he halusivat olla mukana vaikuttamassa omaan tulevaan työympäristöönsä. Tämä näkyi myös avoimissa vastauksissa, jossa kiitettiin henkilökunnan osallistamisesta. Avointen vastausten määrä kyselyssä oli myös huomattavan runsas, joka tarjosi paljon potentiaalista materiaalia tähän työhön.

Muutamissa vastauksissa vastaajat eivät olleet varmoja mitä tietyillä kysymyksillä haettiin ja epäiltiin ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymysasettelut oikein. Tästä voidaan päätellä, että kaikilla vastaajilla ei välttämättä ollut tarvittavaa ymmärrystä työympäristöstä käsitteenä, vaikka sitä olikin lyhyesti avattu kyselyn ensimmäisellä sivulla. Aiheen termistöä olisi voinut avata enemmän yrityksen sisäisessä viestinnässä ennen kyselyä. Ensimmäinen saatekirje kyselylinkkeineen meni osalla vastaanottajista myös roskapostiin, joka saattoi osaltaan vaikuttaa vastausprosenttiin.

### 3.2.1 Kyselyn päätulokset

Workspace Oy:n teettämä kysely sisälsi kolme osa-aluetta: Knots-vuorovaikutuskulttuurikyselyn viidestä eri aihealueesta, tarkentavia kysymyksiä työnteon tavoista ja lisäksi avoimia kenttiä henkilöstön toiveista koskien uusia toimitiloja. Avoimet kentät oli jaettu tiloihin ja kalusteisiin (fyysinen ympäristö), toimintatapoihin (sosiaalinen ympäristö), työvälineisiin ja sähköiseen ympäristöön (digitaalinen ympäristö). Lopuksi vielä sana oli vapaa. Tässä kappaleessa käydään läpi Knots-vuorovaikutuskulttuurikyselyn tulokset, joita täydennetään avoimien vastauksien havainnoilla. Kappaleessa 3.3 arvioidaan työympäristömuutoksen lähtötilanne

fyysisen, sosiaalisen ja digitaalisen ympäristön kannalta ja arvioinnin pohjana toimivat vastaukset työnteon tavoista sekä runsaat avoimien kenttien kautta saadut vastaukset.

Knots-vuorovaikutuskulttuurikysely on Workspacen kehittämä nelikenttäkysely, joka sisältää väittämiä viideltä eri osa-alueelta; valtaetäisyys, verkostoituminen, yksilö- ja yhteistyö, jaetut käsitykset sekä yhteenkuuluvuus. Kukin osa-alue sisälsi erilaisia väittämiä, joihin vastaajat asettivat vastauksensa nelikenttään sen mukaan, olivatko he väittämän kanssa samaa vai eri mieltä ja oliko väitteen merkitys vastaajalle suuri vai pieni.

Valtaetäisyydellä kyselyssä kuvataan organisaatiossa esiintyvän hierarkian vaikutusta vuorovaikutukseen ja sen toteutumiseen. Selvisi, että valtaetäisyys oli keskimääräistä korkeampi ja työntekijät kokivat, että johtajia voi jonkin verran kyseenalaistaa, mutta palautteen antamista tulee harkita ja isommissa erimielisyyksissä on parempi vetäytyä. Muilla osa-alueilla koettiin kuitenkin vahvasti, että työhön liittyvät ongelmat ratkaistaan pääosin kollegoiden kanssa ja että työpaikalla voi olla oma itsensä. Lisäksi oltiin sitä mieltä, että ryhmätyöskentely on avain menestykseen ja että ihmisten kanssa kasvokkain keskustelu on tärkeää. Tästä voidaan päätellä, että pienemmissä ryhmissä/tiimien sisällä luottamus kollegoihin on hyvä, ideoita voidaan jakaa vapaasti sekä kysyä apua ongelmiin, mutta ylempänä tehtäviin ratkaisuihin tai henkilöihin ei voida juurikaan vaikuttaa. Avoimissa vastauksissa nousi esiin toive työntekijöiden osallistamisesta ja mielipiteiden kysymisestä ennen päätöksen tekemistä. Haluttiin enemmän päätäntävaltaa omaan työhön ja toivottiin mahdollisuutta olla eri mieltä. Johdolta peräänkuulutettiin myös konkretiaa ja läpinäkyvyyttä toimintaansa sekä selkeyttä muutoksien jalkauttamisessa.

Verkostoitumisella tarkoitetaan puolestaan henkilöstön näkemystä kanssakäymisen tärkeydestä eri osastojen kesken monimutkaisten ongelmien ratkaisemisessa. Verkostoituminen koettiin tärkeänä kautta linjan ja koettiin, että mitä enemmän tuntee muita osajia ja mitä laajemmalta kokoa tietoa, sitä paremmin työssään pärjää. Nähtiin, että kasvotusten keskustelu on tärkeää. Avoimissa kommentteissa puolestaan nousi vahvasti esiin osastojen ylittävän kommunikaation puute ja sen lisäämisen tärkeys. Koettiin, ettei muiden kerroksien tai osastojen työntekijöitä kohdata ja toivottiinkin aikaa sekä mahdollisuuksia aidoille ja avoimille keskusteluille. Tämän koettiin lisäävän myös ymmärrystä toisten työtä kohtaan, joka voisi vähentää osastojen välisiä jännitteitä ja auttaa puhaltamaan yhteen hiileen. Toivottiin myös rentoja tiloja kohtaamisille.

Jaetut käsitykset kuvaavat työntekijöiden näkemyksiä yhteisistä toimintatavoista ja säännöistä, jotka vaikuttavat työnteeseen ja menestymiseen. Jaetuissa olettamuksissa kaikki väittämät koettiin melko tärkeinä. Yhtenäiset ennalta sovitut työtavat, sääntöjen tuoma turvallisuus ja aiemmin toimiviksi osoittautuneet ratkaisut nähtiin tärkeinä, mutta avoimissa vastauksissa nousi erittäin vahvasti esiin yhtenäisten toimintatapojen puute. Peräänkuulutettiin koko

organisaation kattavia pelisääntöjä, ”meidän tapamme tehdä”. Etenkin palaverikäytäntöihin toivottiin muutosta ja järkevöittämistä kestoisiin sekä osallistujamääriin. Palavereihin valmis- tautuminen, agendat, muistiinpanot ja seuranta toivottiin osaksi normaaleja käytäntöjä.

Yksilö- ja yhteistyöllä selvitetään näiden osa-aleuiden painottumista henkilöstön työskente- lyssä. Yhteistyö nähtiin merkitykselliseksi ja koettiin, että ryhmätyöskentely on avain menes- tykseen, mutta silti työskentely tapahtuu tällä hetkellä pääosin yksin. Tämä saattaa johtua tilojen puutteellisuudesta, sillä nykyiset tilat eivät tue yhteistyötä ja omilla paikoilla avotoi- mistossa keskusteleminen kollegan kanssa häiritsee ympärillä olevia. Avoimissa vastauksissa toivottiinkin runsaasti erilaisia ryhmä- ja tiimityöskentelyyn sopivia työtiloja.

Yhteenkuuluvuus kuvaa organisaation henkilöstön näkemystä yhteisön koherenssista. Työnte- kijät kokivat vahvasti voivansa olla oma itsensä työpaikalla, mutta samaan aikaan koettiin yh- teen kuulumattomuuden tunnetta. Työstä ei koettu myöskään saatavan niin paljoa energiaa, kun sen koettiin puolestaan vievän. Avoimissa vastauksissa korostunut kommunikaation sekä kohtaamisten puute vaikuttaa varmasti yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Esille nousi myös ta- savertaisuuden puute, koettiin ettei saman tiimin sisällä olevia kohdella yhteneväisesti. Myös tasapäistämisestä haluttiin eroon ja tilalle yksilöitä kunnioittava, jokaisen vahvuudet huomi- oonottava ilmapiiri.

Voidaan siis sanoa, että yrityksen kulttuurissa on parannettavaa etenkin kommunikaation, yh- teenkuuluvuuden tunteen ja valtaetäisyyksien suhteen. Yleistunnelma vastauksissa on kuiten- kin positiivisen odottava, joten organisaatiosta löytyy potentiaalia. Henkilöstöllä on vahva usko yhteistyön ja verkostoitumisen voimaan, mutta tällä hetkellä esteenä ovat kommunika- tio-ongelmat, yhteisten toimintasääntöjen puute sekä työtilojen yksipuolisuus. Yhteisten peli- sääntöjen ja työnteontapojen määrittäminen vaikuttaakin olevan ensisijaisen tärkeää, jotta pystytään mahdollistamaan yhteistyön tekemisen kulttuuri organisaatiossa. Lisäksi tarvitaan tietysti suuria muutoksia fyysisen ympäristön osalta, jotta työtilat tukevat työn tekemistä. Fyysisen ympäristön esteiden poistaminen vaikuttaa varmasti kulttuuriin positiivisesti myös kommunikaation ja yhteenkuuluvuuden paranemisen kannalta, kun ihmiset eivät ole sidottuja vain yhteen työpisteeseen. Tarjoamalla myös palautumiseen sekä rentoutumiseen tarkoitet- tuja tiloja viestitään, että taukojen ottaminen on hyväksyttävää samalla kun luodaan mahdol- lisuuksia sosiaalisiin kohtaamisiin, jotka omalta osaltaan parantavat yhteenkuuluvuuden tun- netta.

### 3.3 Työympäristömuutoksen lähtötilanne

Yrityksen Suomen pääkonttori sijaitsee Helsingissä, Jätkäsaarella, jossa työskentelee noin 200 maaorganisaation henkilöä. Tilat ovat valmistuneet vuonna 2011. Kiinteistö on toisesta päästä kapenevan mallinen, joka aiheuttaa ongelmia sisätilojen toimivuudessa. Tilat sijaitsevat vii- dessä eri kerroksessa, joissa kaikissa on tilaa 660 m<sup>2</sup>, paitsi ylimmässä kerroksessa 320 m<sup>2</sup> ja

aulatilassa 48 m<sup>2</sup>. Kerroksien toiminnot jakautuvat siten, että ylimmässä kerroksessa työskentelevät toimitusjohtaja ja suoraan tämän alla organisaatiokaaviossa olevat henkilöt omissa työhuoneissaan. Muissa kerroksissa toimitilat ovat avotoimistotilaa, joissa osalla esimiehistä on omat huoneet.

Tiloihin on vuosien varrella tehty pieniä remontteja organisaatiomuutosten yhteydessä, kuten lisätty ja poistettu sermejä sekä seiniä. Lisäksi viime vuosina viidenteen kerrokseen on tehty yksi kolmen hengen hiljainen työtila sekä yksi olohuonemainen tila. Kolmannesta kerroksesta löytyy toimiston yhteinen keittiö- ja lounastila, lisäksi ylemmissä kerroksissa on kaikissa oma pieni keittiö.

Seuraavissa alakappaleissa kartoitetaan työympäristömuutoksen lähtötilannetta kolmen ympäristön viitekehyksen kautta. Kartoituksen pohjana on käytetty Workspacen teettämän työympäristökyselyn vastauksia työnteon tavoista sekä avoimien kenttien vastauksia, jotka liittyivät tiloihin ja kalusteisiin (fyysinen ympäristö), toimintatapoihin (sosiaalinen ympäristö), työvälineisiin ja sähköiseen ympäristöön (digitaalinen ympäristö).

### 3.3.1 Fyysinen ympäristö

Työn tarkoituksesta johtuen tässä fyysisen työympäristön kartoituksessa keskitytään organisaation toimitiloihin, vaikka fyysiseksi ympäristöksi yleisesti mielletään myös toimiston ulkopuoliset työteonpaikat.

Kyselyn nelikenttävastauksissa koskien työtiloja käy nopeasti ilmi, että työntekijät pitävät toimitiloja puutteellisena oman työnsä kannalta (kuvio 12). Kaikki fyysistä ympäristöä koskevat vastaukset (Liite 1, kysymykset 24-29, 32) sijoittuvat nelikentässä keskiviivan vasemmalle puolelle tarkoittaen, että työntekijät ovat eri mieltä väitteiden kanssa. Väittämät erilaisten tukitilojen ja neuvottelutilojen riittävydestä, projektitiloista sekä tiloista puheluille ja Skypen käytölle saavat huonoimmat arviot. Avoimissa vastauksissa toivottiin kautta linjan erilaisia työtiloja, joita voi valita sen hetkisen tarpeen mukaan. Toivottiin hiljaiseen työskentelyyn tarkoitettuja tiloja, yksityisiä tiloja puheluille ja Skype-keskusteluille, projekti- ja workshop-tiloja tiimeille, erikokoisia neuvotteluhuoneita (myös pieniä muutaman hengen tiloja) sekä useampia, viihtyisiä sosiaalisia tiloja. Hiljaisten tilojen merkitys työntekijöille oli suurin ja näiden puuttuminen vaikuttaa työnteon laatuun, joka käy ilmi avoimissa vastauksissa. Fyysisen ympäristön lähtötilanne on yleisesti siis riittämätön ja tilat eivät palvele työntekijöiden tarpeita, jolloin omaa työtä ei voida tehdä itselle ja työn vaatimuksille sopivalla tavalla.



Kuvio 12: Työympäristön arviointi nelikentässä

Vähiten tärkeänä itselle pidettiin riittäviä projektityötiloja. Muissa vastauksissa yhteistyön merkitystä kuitenkin pidettiin tärkeänä ja yhteistyöllä nähtiin saavutettavan parhaat tulokset. Tämä ristiriita voi johtua siitä, että tilat eivät tällä hetkellä tue yhteistyötä eikä sitä ole omaksuttu työnteon tapoihin, sillä tällä hetkellä työskennellään pääasiassa yksin. Potentiaalia on siis olemassa, mutta fyysisen ja sosiaalisen ympäristön tuki puuttuu.

Melu oli yksi useimmin mainittu parannusta vaativa tekijä avoimissa vastauksissa. Etenkin myyntipalvelun kerroksessa, jossa avoimessa tilassa työskentelee useita tiimejä, kaivattiin väljyyttä, yksityisyyttä ja hiljaisuutta työn tekemiseksi helpottamiseksi. Myös muualla tiimien asettelun koettiin aiheuttavan hankaluuksia, jos paljon keskustelua käyvät osastot sijoitetaan hiljaisuutta kaipaavien osastojen läheisyyteen. Tämä yhdistettynä hiljaisten työtilojen, vetäytymistilojen ja tiimityöskentelytilojen puutteeseen aiheuttaa turhautumista työntekijöiden keskuudessa.

Vyöhykkeettömät tilat ja kerroksellisuus aiheuttavat myös sen, ettei kohtaamisia yli tiimi- ja kerrosrajojen pääse syntymään. Tämä vaikuttaa negatiivisesti tiedon vaihtoon, spontaaneihin kohtaamisiin ja hiljaisen tiedon siirtymiseen. Myös riittämätön sosiaalisten tilojen puute vaikuttaa tähän. Sosiaaliin kohtaamisiin ja rentoutumiseen tarkoitettujen tilojen toivottiin myös edistävän yhteisöllisyyttä sekä tiimihenkeä, kun työntekijät viettävät aikaa yhdessä. Tiiloissa voitaisiin järjestää muun muassa after work-iltoja tai muita tapahtumia, jotka edistäisivät yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatiossa. Rentojen tilojen puutetta kuvaa myös se, että 54,2 % vastaajista kertoi palautuvansa parhaiten työpäivän aikana pitämällä etäpäivän (Liite 1, kysymys 39). Voidaan pitää myös mahdollisena, että työntekijät vetäytyvät kotiin tekemään etätöitä, sillä he eivät koe, että työympäristö tukisi heidän työtarpeitaan esimerkiksi keskittymistä vaativissa töissä. 67,6 % palautui hakeutumalla toisten ihmisten seuraan, joten sosiaalisten tilojen merkitystä ei voi liiaksi korostaa työntekijöiden hyvinvoinnissa.

Tiloja ei pidetä myöskään kovin viihtyisinä tällä hetkellä. Avoimissa vastauksissa toivottiinkin laadukkaasti sisustettuja ja viihtyisiä tiloja, joissa on luonnonvaloa ja viherkasveja. Haluttiin myös tilojen kuvastavan yrityksen brändejä niin, että meri ja laivat näkyisivät ilmeessä. Toivottiin ”meidän näköistä” tilaa, sillä tämän hetken tilojen ei koeta heijastavan toimialan elämyksellisyyttä.

Hyvää ergonomiaa pidetään erittäin tärkeänä ja sen toteutumatta jääminen käy selvästi ilmi myös avoimissa vastauksissa. Sähköpöydät mainitaan peräti yli 70 tiloihin ja kalusteisiin liittyvässä vastauksessa, lisäksi kokonaisuudessaan ergonomiset kalusteet ja työhön liittyvä ergonomia mainitaan useissa muissa vastauksissa. Tällä hetkellä sähköpöytiä on vain osalla ja niiden hankkiminen työterveyden kautta koetaan hankalaksi prosessiksi.

Muuntojoustamattomuus kuvaa fyysisen ympäristön tämän hetkistä tilaa. Usea eri kerros, toimimattomat työtilat sekä -kalusteet, huono ergonomia, erilaisten työtilojen riittämättömyys ja tästä aiheutuvat meluhaitat sekä kommunikaation puute ovat tilojen suurimmat ongelmat, joihin keskitytään kehittämissuunnitelmassa.

### 3.3.2 Digitaalinen ympäristö

Digitaalisen ympäristön tilanne koettiin yleisesti ottaen paremmaksi kuin fyysisen ympäristön. Kuviossa 10 esitetty väittämä työvälineiden käytön osaamistasosta sai hyvät arvot ja osaaminen koettiin myös merkityksellisenä itselle. Työvälineiden toimivuutta pidettiin tärkeänä, mutta väittämän kanssa ei oltu täysin samaa mieltä. Avoimissa vastauksissa syiksi löytyi ajoittain hitaat yhteydet sekä tiettyjen ohjelmien toimimattomuus. Työntekijät käyttävät melko aktiivisesti ryhmätyöohjelmistoja, mutta työvälineiden ei koeta täysin tukevan tietotyötä (kuvio 13). Etsittäessä tukea väittämiin avoimista vastauksista huomataan, että osa on tyytyväisiä tilanteeseen, kun osalla on haasteita digitaalisessa ympäristössä. Tämä selittyy eritasoisella osaamisella sekä erilaisilla toimenkuvilla ja työvälineillä. Lähtökohtaisesti myyntipalvelussa toimivat henkilöt työskentelevät pöytäkoneilla, kun muiden osastojen työntekijöillä sekä esimiehillä on kannettavat tietokoneet, jolloin mobiili työskentely on lähtökohtaisesti helpompaa osalle.

Toivottiin linjavetoa sähköisen ympäristön ohjelmien käyttöön, jotta samat ohjelmat olisivat käytössä kaikilla. Koettiin, että ilman yhteneväisiä käytäntöjä digitaalisuudesta ei saada tällä hetkellä kaikkea irti. Osa kokee myös, ettei uusien ohjelmistojen käyttöön saa tällä hetkellä tarpeeksi tukea, joka aiheuttaa sen, että ne jäävät asennuksen jälkeen vähälle käytölle, joka ei puolestaan palvele yhtenäistä sähköistä ympäristöä.

Kokoustilojen tekniikka koetaan tällä hetkellä hankalaksi ja epästabiiliksi. Näyttöjen koko on epäsuhdassa isoimpien tilojen kanssa.



Työympäristön kehittämissuunnitelmassa keskitytään yhdenvertaisiin ja yhteneviin työvälineisiin sekä yhteisiin käytäntöihin koskien digitaalista ympäristöä.

### 3.3.3 Sosiaalinen ympäristö

Kuten jo Knots-kyselyn jaetuissa käytännöissä kävi ilmi, on henkilöstön mielestä tärkeää toimia ennalta sovituilla, yhtenäisillä tavoilla. Tällä hetkellä yhteisten käytäntöjen ja toimintamallien puute näkyy kuitenkin vahvasti vastauksissa. Työntekijät eivät kokeneet, että organisaatiossa olisi paljon yhteiskehittelyä (kuviot 13) ja etenkin etätyö- sekä palaverikäytännöt aiheuttavat ongelmia. Etätyöt nousivat esille 20 eri avoimessa vastauksessa. Etätyöt koetaan hyväksyttäväksi (kuviot 13) ja etätöiden mahdollisuutta pidetään todella tärkeänä, mutta niiden toteutumisen koetaan riippuvan osastosta ja esimiehestä. Etätyö ei tällä hetkellä ole mahdollista kaikille ja osa kokee myös, ettei etätöitä nähdä täysin verrannollisina toimistopäivään. Kysyttäessä tehtävien etätöiden määrää (Liite 1, kysymys 42) 11,2 % vastanneista ilmoitti, ettei tee ollenkaan etätöitä ja miltei puolet vastaajista 49,7%, kertoi tekevänsä etätöitä epäsäännöllisesti, harvemmin kuin kerran viikossa. 34,3 % ilmoitti tekevänsä etätöitä kerran viikossa, 3,5 % 2 päivää viikossa ja 1,4 % yli kaksi päivää viikossa. Kukaan ei kertonut työskentelevänsä pääasiassa etänä ja käyvänsä toimistolla vain ajoittain. Voidaan siis sanoa, että etätöiden tekeminen on suurimmalle osalle harvinaista tällä hetkellä, mutta niitä haluttaisiin tehdä paljon enemmän, jos kulttuuri ja työvälineet sen sallisivat.



Kuvio 13: Työtapojen arviointi nelikentässä

Palaverikäytännöt ovat tällä hetkellä vastaajien mielestä vajavaiset ja epäammattimaisetkin. Palavereja on paljon, niiden agendat eivät ole selkeitä ja valmistautuminen huonoa. Myös muistiinpanojen tekeminen päätetyistä asioista ja niiden seuranta on puutteellista, joka vaikeuttaa tilanteissa ajan tasalla pysymistä. Koetaan, että on epäselvää mihin palavereihin tulee osallistua fyysisesti ja sähköinen osallistuminen nähdään monesti mielekkäämpää ja

tehokkaampaa. Samoja vastuu- ja seurantaongelmia koettiin olevan myös projekteissa ja niiden edistämisessä ja läpiviemisessä.

Työntekijät kokivat, etteivät tavoitteet aina tunnu selkeiltä ja niiden seuranta sekä viestiminen koetaan puutteelliseksi. Nähdään, että osastot pyrkivät tavoitteisiin erikseen eikä tavoitteiden saavuttamiseksi tehdä tarpeeksi yhteistyötä, johon vaikuttaa omalta osaltaan myös kommunikaatio-ongelmat.

Knots-kyselyssä koettiin, että työ ei anna niin paljoa energiaa takaisin mitä se vie. Avoimissa vastauksissa oltiin huolissaan työntekijöiden hyvinvoinnista ja työn kuormittavuudesta. Toivottiin, että jaksamiseen keskityttäisiin aidosti ja työntekijöiden uupumukseen sekä työn määrään puututtaisiin ajoissa.

Kehittämissuunnitelmassa keskitytään yhteisten toimintatapojen luomiseen, etätyökäytäntöjen selventämiseen, yhteenkuuluvuuden tunteen parantamiseen sekä henkilöstön hyvinvoinnin huomioimiseen ja sen korostamiseen työympäristössä. Myös Knots-vuorovaikutuskulttuurikyselyssä esiin tullutta kohonnutta valtaetäisyyttä ja sen lieventämistä käsitellään kehittämissuunnitelmassa.

#### 4 Työympäristön parantamisen kehittämissuunnitelma

Tässä kehittämissuunnitelmassa annetaan ehdotuksia Tallink Siljan Helsingin pääkonttorin työympäristön kehittämiseksi ja parantamiseksi. Kaikkien ehdotusten taustalla on teoriasta ja haastatteluista esiin nousseet teemat, jotka ovat muuttaneet ja muuttavat työympäristöjämme: digitalisaatio, työn murros, tietotyö, uudet työnteon tavat sekä tarvelähtöinen työskentely. On selvästi nähtävissä, että kohdeorganisaation työ on muuttunut kymmenessä vuodessa ja nykyiset tilat eivät enää tue työn tekoa. Kohdeorganisaatiossa on tunnistettavissa monipuolisesti tietotyön työnkuvia.

Kehityssuunnitelmassa hyödynnetään työympäristöjen kolmikantaa ja ehdotukset on jaettu kappaleessa 4.3 alakappaleissa fyysiseen, digitaaliseen ja sosiaaliseen ympäristöön. Tätä ennen kappaleessa 4.1 annetaan ehdotuksia muutosprosessissa huomioitaviin, työntekijän näkökulmasta tärkeisiin vaiheisiin. Kappaleessa 4.2 esitetään laadittavaksi työntekijäprofiilit organisaation toimenkuvista, jotka vaikuttavat työympäristön suunnitteluun ja toteutukseen. Kappaleessa 4.4 ehdotetaan uusille toimitiloille haettavaksi WELL-sertifikaattia, jotta tilojen täysi potentiaali saadaan hyödynnettyä. Tässä kehittämissuunnitelmassa keskitytään pääosin työntekijänäkökulmaan työn rajauksen sekä sen hyödynnettävyyden vuoksi.

Kehittämissuunnitelman lähtökohdaksi on otettu muutto uusiin toimitiloihin organisaation tämän hetkisen tilanteen mukaisesti. Kuten aiemmin on jo todettu, työympäristömuutos on

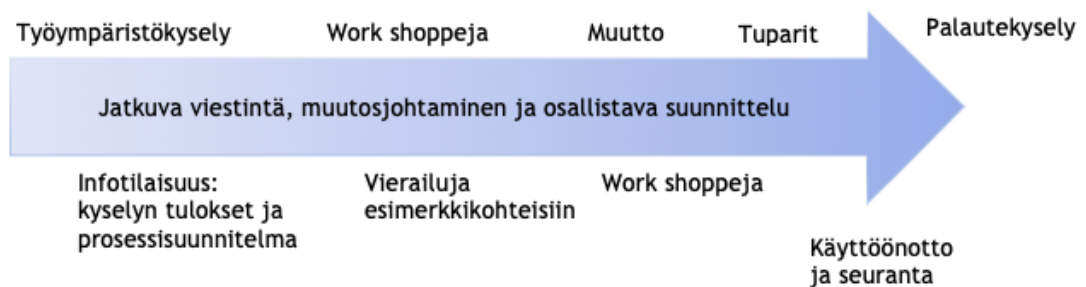
myös potentiaalinen mahdollisuus suurempaan kulttuurinmuutokseen, joten suunnitelmassa painotetaan vahvasti myös sosiaalista ympäristöä. Kehittämissuunnitelman keskiössä on luoda Tallink Siljalle täysin uudistettu työympäristö, joka palvelee tietotyöläisiä parhaalla mahdollisella tavalla. Fyysinen ympäristö ehdotetaan muutettavan monitilatoimistoksi (*activity based office*), jossa toteutetaan tarvelähtöistä työskentelyä (*activity based working*), jota kulttuuri täysipainoisesti tukee. Digitaalinen ympäristö mahdollistaa kattavasti mobiilin työntöön kaikille työntekijöille monitilatoimistossa sekä sen ulkopuolella. Kokonaisuudessa otetaan huomioon työntekijöiden henkilökohtaiset erot ja ymmärretään, että persoonilla on erilaisia työtyylejä sekä mieltymyksiä ja he toimivat parhaiten, kun heille annetaan mahdollisuus työskennellä omalle tyylilleen ominaisesti. Tarvelähtöinen työskentely eli ABW on konsepti, joka tunnistaakin ihmisten harjoittavan päivittäin erilaisia toimintoja työssään, joihin he tarvitsevat erilaisia työympäristöjä sekä tekniikkaa näiden toimintojen mahdollistamiseksi niin toimiston sisällä kuin ulkopuolella (Koetsveld & Kamperman 2011, 305). Tarkoituksena on luoda työntekijöitä tukeva, viihtyisä ja houkutteleva työympäristö, josta työntekijät löytävät itselleen sopivat tilat tehdä töitä ilman, että ratkaisuja on tarvetta lähteä etsimään muualta.

#### 4.1 Muutosprosessi

Itse muutosprosessissa ehdotetaan kiinnitettävän erityistä huomiota henkilöstön osallistamiseen sekä jatkuvaan, avoimeen viestintään. Workspacen tuottaman kyselyn avoimissa vastauksissa esiin nousivat toiveet henkilökunnan osallistamiseen päätöksien teossa, oman päättävällän lisääminen, toimiva viestintä sekä avoin ja keskusteleva ilmapiiri. Kuten aiemmin teoriassa sekä asiantuntijahaastattelussa todettiin, työympäristömuutoksessa osallistaminen ja viestintä ovat merkittäviä tekijöitä muutoksen onnistumisessa, joten tukemalla näitä tekijöitä vastataan samalla myös henkilöstön tämänhetkisiin tarpeisiin. Avointa viestintää ja osallistamista toivottiin myös jokaisessa käyttäjähaastattelussa ja niiden tärkeyttä henkilöstölle painotettiin.

Vastauksissa nousi esiin jonkun verran vanhentuneita käsityksiä työntöön tavoista sekä työympäristöistä, joten avoimella viestinnällä pystytään ehkäisemään myös mahdollista muutosvastarainta. Työympäristömuutokselle ehdotetaan perustettavaksi yrityksen sisäiseen viestintäkanavaan, Insideriin, oma osio, jossa tiedotetaan avoimesti prosessin etenemisestä. Osiossa voi julkaista esimerkiksi havainne kuvia tulevista tiloista ja vastavuoroisesti antaa myös henkilöstölle mahdollisuuden esittää kysymyksiä ja ehdotuksia. Kysymyksiä ja vastauksia -palsta (Q&A) olisi toimiva ratkaisu tiedonvaihtoon. Suunnitelmien tarkentuessa ehdotetaan myös konkreettisempaa workshop-työskentelyä, johon osallistetaan jokaiselta osastolta edustajia mukaan. Tällä varmistetaan, että kaikkien työnkuvien tarpeet tulevat esille ja muistetaan, että jokainen on oman työnsä paras asiantuntija.

Kuviossa 14 on esitetty ehdotus työympäristön muutosprosessista työntekijän näkökulmasta alkaen jo teetetystä työympäristökyselystä. Henkilöstölle ehdotetaan pidettäväksi infotilaisuus, jossa avataan kyselyn tuloksia sekä kerrotaan tulevasta prosessista enemmän; muuton ja muutoksen tavoitteet, uusien tilojen lokaatio sekä pohjapiirustus, prosessin aikataulu ja seuraavat askelmerkit. Tässä tilaisuudessa avataan myös, miten työntekijät pääsevät osallistumaan prosessiin ja kerrotaan viestintäsuunnitelmasta. Workshopeissa työstetään uusia työnteon tapoja, yhteisiä käytäntöjä sekä toimintamalleja, liikkuvuusprofiileja (kappale 4.2), organisaatiokulttuuria, tulevien tilojen pelisääntöjä, tilasuunnittelua ja henkilöstön sijoittelua. Työpajoja voidaan pitää organisaation kesken tai yhteistyökumppanin vetämänä aiheesta riippuen. Prosessin aikana ehdotetaan myös vierailuja muihin organisaatioihin, jotka ovat käyneet läpi työympäristömuutoksen, jotta muutos konkretisoituu työntekijöille. Tilan käyttöönoton jälkeen toimintatapojen ja tilojen toimivuutta seurataan ja järjestetään palautekysely, jonka perusteella tehdään tarvittaessa muutoksia. Koko prosessin ajan työntekijöille näyttäytyvät johdon ja esimiesten suunnasta johtaminen, viestintä sekä osallistaminen. Lisää ehdotuksia sosiaaliseen ympäristöön liittyvään yhteiskehittämiseen kappaleessa 4.3.3.



Kuvio 14: Työympäristön muutosprosessi työntekijän näkökulmasta

#### 4.2 Liikkuvuusprofiilit

Greene & Myerson (2011) sekä Leesman (2017) selvittivät tutkimuksessaan tietotyöläisten eri tyyppisiä näiden liikkumisen perusteella. Lopputuloksina molemmissa tutkimuksissa oli neljä eri profiilia, jotka määrittävät samalla työntekijöiden tarpeita työpaikalla. Jotta organisaatiot pystyvät tarjoamaan kaikille profiileille heidän tarvitsemansa työympäristön ja mahdollistamaan älykkäämmän sekä tehokkaamman tilasuunnittelun, tulisi työntekijöiden profiilit analysoida (Greene & Myerson 2011, 28).

Ensimmäinen ehdotus työympäristön kehittämiseen on työntekijöiden profiloiminen. Jo ennakoon voidaan todeta, että Tallink Siljan henkilöstössä on useita eri profiilin toimenkuvia, jotka vaikuttavat tulevan työympäristön suunnitteluun ja käyttöön. Profiilien luominen ja määrittäminen auttaisivat myös tulevaisuudessa tilojen muutostarpeissa, kun työnkuvat ja

työnteontavat mahdollisesti muuttuvat. Esimerkiksi jos profiilissa 1 on tällä hetkellä 30 % työntekijöistä, joiden työ muuttuu seuraavan viiden vuoden aika siten, että 20 % heistä siirtyy profiiliin 2, on tarpeen tehdä muutoksia tiloihin, jotta varmistetaan erilaisten tilojen riittävyys kaikille. Ehdotettujen profiilien jaottelu on tehty henkilöstön liikkuvuuden perusteella, joka ulottuu toimitiloista myös toimiston ulkopuolelle. Näin saadaan mahdollisimman todennukainen profilointi, sillä yrityksen toimenkuvat ovat monipuolisia.

Profiili 1. Paikallaan pysyjät.

Profiili 2. Useita eri työtiloja toimistolla käyttävät.

Profiili 3. Puolet ajasta toimistolla, puolet toimiston ulkopuolella.

Profiili 4. Harvoin toimistolla käyvät.

Ensimmäisen profiilin työnkuvia voidaan tällä hetkellä tunnistaa myyntipalvelusta, jossa työ on hyvin staattista puhelinpalvelua tai sosiaalisessa mediassa tapahtuvaa asiakaspalvelua. Paikalta poistutaan lähinnä taukojen ja tiimipalaverien ajaksi. Toisen profiilin tyyllisiä työntekijöitä ei tällä hetkellä fyysisen työympäristön rajoitteiden vuoksi vielä ole, mutta esimerkiksi markkinointiosaston työntekijät olisivat hyvin potentiaalinen useiden eri työtilojen käyttäjäryhmä. He hyötyisivät paljon mahdollisuudesta valita työtila sen mukaan, onko heillä tarvetta keskittyä vai tarvitsevatko he yhteistyötä tukevaa work shop -tilaa. Kolmannen profiilin työntekijöitä voisivat olla esimerkiksi Sales and event managerit, jotka viettävät osan työajastaan asiakastapaamisissa toimiston ulkopuolella. Neljännen profiilin työntekijöitä edustavat ulkoisten kumppanien työntekijät.

#### 4.3 Kehitysehdotukset ympäristöittäin

Tässä kappaleessa keskitytään varsinaisen työympäristön kehittämisalueisiin eli fyysisen, digitaalisen ja sosiaalisen ympäristön kehittämiseen. Kunkin ympäristön huomioiminen muutoksessa on tärkeää, jotta kokonaisuus on toimiva. Kehitysehdotuksissa fyysisellä ympäristöllä tarkoitetaan tässä työssä kohdeorganisaation uusia toimitiloja, vaikka yleisesti teoriassa fyysinen ympäristö ulottuu myös toimiston ulkopuolisiin tiloihin ja paikkoihin.

##### 4.3.1 Fyysinen ympäristö

Uudet toimitilat ehdotetaan muutettavaksi monitilatoimistoksi, joka noudattaa monitilatoimistoille ominaista vyöhykkeisyyttä. Yhteiskäyttötilat, hiljaiset työtilat sekä vetäytymistilat, neuvotteluhuoneet ja tiimityötilat sekä rennommat sosiaaliset tilat asetetaan pohjapiirustukseen siten, että ne eivät häiritse toisiaan. Yleisiksi työtiloiksi tiimeille ehdotetaan kotipesäajattelua, joiden lisäksi valittavissa on hot desk -paikkoja.

Kotipesääjattelua ehdotetaan, sillä 200 hengen toimistossa sen voidaan nähdä edistävän osastojen välistä kommunikaatiota vaikuttamatta kuitenkaan tiimien väliseen koheesioon. Kotipesät tuovat tiimeille mahdollisuuden ”tuunata” omaa aluettaan, joka tekee alueesta henkilökohtaisemman. Leemanin (2018, 37) tutkimuksen mukaan 54 % työntekijöistä globaalisti pitää työpisteen personoimista tärkeänä ominaisuutena. Kotipesääjattelussa työntekijät myös tietävät miltä suunnalta löytää kunkin tiimin, joten aikaa etsimiseen ei kulu turhaan. Kotipesissä tiimiläisillä ei ole omia paikkoja ja työpisteiden määrä skaalataan kunkin tiimin liikkuvuusprofiilien mukaan - työpisteiden ja työntekijöiden suhdeluku on alle 1 kaikissa tiimeissä. Henkilöstö voi valita työpisteensä kotipesän tai hot deskien väliltä, joka luo valinnanvapautta sekä parantaa yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä kommunikaatiota yli tiimi- ja osastorajojen. Kotipesät ja hot deskit ehdotetaan merkittäväksi tarroilla paikkojen hahmottamisen helpottamiseksi (kts. kuva 1 ja 2).

Kotipesien asettelussa tilaan voidaan käyttää hyödyksi eri tiimien ääniprofiileja. Melun ennaltaehkäisy on tärkeää, sillä tutkimuksen mukaan vain 30 % työntekijöistä globaalisti ovat tyytyväisiä työpaikkansa äänitasoihin (Leesman 2018, 35). Lisäksi Workspacen kyselyn avoimissa vastauksissa melu, akustiikkaongelmat ja hiljaisten tilojen puute mainittiin yli 60 vastauksessa. Kaikkien kotipesien läheisyydessä tulee olla tarjolla vetäytymistiloja, esimerkiksi äänieristettyjä puhelinkoppeja, jotka toimivat yksinäiseen hiljaiseen työskentelyyn, pikapalaveriin sekä tiimiläisten keskinäiseen keskustelutarpeeseen ilman, että aiheutetaan häiriötä muille. Lisäksi monitilatoimistosta tulee löytyä erikseen hiljaisia työtiloja, joissa voidaan noudattaa absoluuttista hiljaisuutta. Vetäytymistilojen ja hiljaisten työtilojen määrää tulee arvioida tarkasti, sillä Leesmanin (2018, 13) tutkimuksen mukaan vain 29 % työntekijöistä globaalisti on tyytyväisiä hiljaisten työtilojen saatavuuteen työpaikoillaan.

Neuvottelutilojen monimuotoisuuteen tulee kiinnittää huomiota ja eri kokoiset äänieristetyt tilat lisäävät hyvin neuvottelutilojen valikoimaa. Pienet neuvottelutilat ovatkin tärkeitä, sillä tutkimuksen mukaan 73 % kokouksista on pieniä 2-4 henkilön välisiä, vaikka 53 % tiloista on suunniteltu isommalle joukolle seitsemästä hengestä ylöspäin (WSJ 2014). Ehdotetaan kokouksilojen suunnitteluun monipuolisuutta myös kalustevalintojen osalta.

Workspacen kyselyssä miltei 70 % kohdeorganisaation työntekijöistä kertoi palautuvansa työpäivän aikana hakeutumalla muiden seuraan. Vastauksissa nousi myös esille kommunikaatioongelmat, joten sosiaalisten ja rentojen tilojen saatavuuteen tulee panostaa. Näillä tiloilla saadaan tuettua yhteisöllisyyttä, spontaania tiedonkulkua yli osasto- ja tiimirajojen sekä parannettua yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työn koettiin myös vievän melko paljon energiaa, joten mahdollisuus palautumiseen päivän aikana on tärkeää. Ehdotetaan rakennettavaksi erikseen palautumiseen ja rentoutumiseen tarkoitettu tila - henkilökunnan ”telakka”.

Ehdotetaan, että johdolle ja esihenkilöille ei rakenneta omia huoneita monitilatoimistoon. Johdolle voidaan rakentaa jaettuja työhuoneita arkaluontoisten työtehtävien suorittamiseen. Ne esihenkilöt, joilla on tällä hetkellä oma huone, ehdotetaan jalkautettavaksi kotipesiin työntekijöiden joukkoon.

Uusiin tiloihin suositellaan hankittavaksi kaikille työpisteille automaattisesti sähköpöydät, jotta voidaan taata hyvä ergonomia kaikille työntekijöille. Ergonomia ja sähköpöydät olivatkin ylivoimaisesti toivotuin asia henkilöstön avoimissa vastauksissa ja tämän hetkinen prosessi niiden saamiseksi on aikaa vievä. Työtuolien tilanne ehdotetaan käytäväksi läpi. Henkilökohtaiset satula- ja muut erikoistuolit pysyvät tallessa kotipesissä.

Vastauksissa toivottiin ”meidän näköistä”-tilaa, joten tiloihin ehdotetaan sisällytettäväksi joi-tain brändielementtejä sovelletusti yrityksen olemuksen hengessä. Aulatilat voivat henkiä enemmän markkinointibrändiä, mutta muuhun tilaan ehdotetaan kevyempää lähestymistä. Ti-lojen salliessa yrityksen historian esiin tuominen ”brand experience”-tyylisesti voisi olla kiin-nostava vaihtoehto esimerkiksi tiloihin, joihin tuodaan asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. Laivojen nimien lisäksi kohteiden nimiä ehdotetaan käytettävän hyödyksi tiloja ja alueita ni-mettäessä.

Seuraavaksi esitellään mahdollisia skenaarioita monitilatoimiston tilojen käytöstä kohdeyri-tyksen eri osastoilla esimerkkien muodossa:

- Markkinointitiimin työntekijällä on tiedossa koko tiimin yhteinen työpaja, joka kestää yh-deksästä kolmeen. Aamun ensimmäisen tunnin hän työskentelee omassa kotipesässä sähkö-pöydän ääressä ja siirtyy sitten yhteistyötä tukevaan tiimityöskentelytilaan. Kotipesän työpis-teen hän tyhjentää omista tavaroistaan, jotta joku muu tiimiläinen pääsee hyödyntämään sitä hänen jälkeensä. Työpajan aikana markkinointitiimiläinen on saanut pikaisen Skype-palaveri-kutsun Ruotsin kollegalta iltapäivälle, joten hän suuntaa vetäytymistilaan puhumaan vielä en-nen kotiin lähtöä. Seuraavana päivänä on tiedossa työmatka, joten hän pakkaa kannettavan tietokoneen mukaansa.
- HR- tiimin jäsen tarvitsee rauhaa keskittyä arkaluontoiseen työhön, joten hän vetäytyy heti aamulla äänieristettyyn työtilaan. Lounaan jälkeen hän istuu työskentelemään miehityssuun-nittelun kotipesän yhteydessä olevalle hot deskille ja pystyy samalla vaihtamaan ajatuksia sekä kuulumisia meneillään olevista projekteista toisen tiimin henkilöiden kanssa. Iltapäivällä HR -tiimiläinen tarvitsee pienen tauon ja piipahtaa rentoutumistila Telakassa virkistäyty-mässä. Ennen kotiinlähtöä hänen täytyy soittaa vielä muutama puhelu, joten hän vetäytyy sa-maan äänieristettyyn työtilaan puhumaan, jossa oli aamulla. Töitä ei ole tarve jatkaa enää kotona, joten HR- tiimiläinen jättää koneen ja muut työvälineensä omaan lokerikkoonsa.

- Talousjohtajalla on kiireinen päivä palavereissa, joten hän ei ota itselleen paikkaan tiimensä kotipesästä. Neuvottelutilojen varaukset hän on optimoinut osallistujamäärän mukaan. Palaverien välissä hän purkaa sähköposteja hetken hiljaisessa työtilassa, jossa tietää saavansa työskennellä absoluuttisessa hiljaisuudessa tehokkaasti tarvitsemansa ajan. Lounaalla hän käy yhteisessä sosiaalitulassa, jonne onkin jo kerääntynyt paljon työntekijöitä eri osastoilta. Ilta-päivällä hän käy vielä hetken piipahtamassa tiimin kotipesässä ja jutustelee työntekijöidensä kanssa. Seuraavana päivänä talousjohtaja tekee töitä etänä, joten hän ottaa koneen mukaansa.
- Myyntipalvelupäälliköllä ei ole ennakoon sovittuja palaveria ja hän valitsee työntekopai-kaksi sohvan rennosti sosiaalitulasta. Siellä hän alkaa keskustelemaan tuotepäällikön kanssa ja he keksivät hyvän idean ryhmämatkojen myynninedistämiseen. He varaavat seuraavalle ilta-päivälle pienen neuvottelutilan ideoinnin jatkamista varten. Loppupäiväksi myyntipalvelu-päällikkö menee istumaan työntekijöidensä keskelle kotipesään, jotta hän on saatavilla tarvit-taessa. Yksi tiimiläisistä haluaakin puhua henkilökohtaisesta asiasta, joten he siirtyvät pie-neen äänieristettyyn tilaan keskustelemaan hetkeksi. Ennen kotiinlähtöä myyntipalvelupääl-likkö siivoaa kotipesän työpisteen ja vie tietokoneensa säilytyslokeroon huomista toimistopäi-vää varten.

#### 4.3.2 Digitaalinen ympäristö

Digitaalisen ympäristön kehittämiseksi ehdotetaan kaluston yhtenäistämistä, jotta voidaan taata täysin mobiili työ kaikille osastoille. Tämä tarkoittaa kaikille työntekijöille hankittavia kannettavia tietokoneita ja jokaiselle työpisteille samanlaista set upia, jossa on valmiina näyttö tai tuplanäytöt. Työntekijöillä on kannettavat tietokoneet, laturit sekä ergonomia ja hygieniä syistä henkilökohtaiset näppäimistöt, hiiri sekä tarvittaessa luurit, jotka kulkevat mukana kaikille hankittavissa toimistokasseissa. Telakoita ei käytetä, sillä kannettavat tieto-koneet kiinnitetään näyttöihin työpisteiltä löytyvillä HDMI-piuhoilla ja näppäimistöt USB-piu-hoilla. Kaikille työntekijöille löytyy tiloista omat lukittavat lokerit, joissa toimistokassia ja tavaroita voi säilyttää.

Avoimissa vastauksissa koettiin, ettei digitaalisesta ympäristöstä saada tällä hetkellä kaikkea irti puuttuvien ohjelmistolinjauksien sekä puutteellisten ohjeistuksien takia. Ehdotetaan, että ohjelmistojen päällekkäisyydet tarkistetaan ja poistetaan turhat ohjelmistot, jotka eivät ole strategian mukaisia: esimerkiksi käytetään keskitetysti vain yhtä pikaviestinohjelmaa. Tarjo-taan ohjeistusta ohjelmistojen asentamisen jälkeen tarvittaessa niille, jotka sitä tarvitsevat, jotta kaikilla on yhtenevät tietotaidot ohjelmistojen käyttöön. Varmistetaan, että ohjeet ovat saatavilla sisäisessä viestintäkanavassa ja ne ovat ajan tasalla. Luodaan myös yhtenevät käy-tännöt meilien ja pikaviestinten käyttöön; millaiset asiat on syytä jakaa sähköpostilla ja mitkä voi hoitaa pikaviestimen välityksellä, jotta säästytään turhalta meilisumalta.



Neuvottelutilojen varaamiskäytännöt tulee miettiä uudelleen; otetaanko myös osa äänieristetyistä työtiloista mukaan varattavien tilojen piiriin. Selkeytetään myös etä-palaverikäytäntöjä; mihin palavereihin voi osallistua etänä tarvittaessa ja milloin on syytä olla paikalla.

Ehdotetaan toimistotiloihin asennettavaksi myös isoa näyttöä, jossa pyörisi ajankohtaiset tavoitteet ja tunnusluvut. Näin jokaisella työntekijällä riippumatta ohjelmistojen oikeuksista olisi päivittäin saatavilla viimeisin tieto esimerkiksi oman markkinan myyntitilanteesta. Screenillä voisi pyörittää myös isoimpien käynnissä olevien strategisten projektien statustilanteita, joista halutaan jakaa informaatiota. Näyttö toimisi toimiston infotauluna, jota vilkaisemalla jokainen olisi ajan tasalla organisaation tapahtumista.

Neuvottelutilojen digitaalisiin ratkaisuihin halutaan vielä kiinnitettävän huomiota, jotta laitteet ovat mahdollisimman helppokäyttöisiä, ohjeistukset selkeitä ja näyttöjen koko on skaalattu tilan koon mukaisesti.

Toimivalla digitaalisella ympäristöllä voidaan taata yrityksen toimintakyky myös haastavimmissa globaaleissa tilanteissa. Esimerkiksi epidemioiden aikaan työntekijät pystyvät suorittamaan normaalit työtehtävänsä etänä kotioloista käsin eikä yrityksen suoritusvarmuus heikkene puutteellisen digitaalisen kaluston vuoksi.

#### 4.3.3 Sosiaalinen ympäristö

Käytetään potentiaalinen ajankohta hyödyksi ja kytketään tilamuutos suurempaan kulttuurinmuutokseen. Ehdotetaan otettavaksi toteutukseen Tallink Siljan kulttuurikäsikirja, jota HR-osasto voi lähteä työstämään. Kulttuurikäsikirja toimisi ohjenuorana siihen, millaista työskentelyä, toimintaa ja ajattelutapaa Tallink Silja Oy haluaa tukea ja miten nämä asiat näkyvät jokapäiväisessä työnteossa. Henkilöstö osallisestaan mukaan kulttuurin kehittämiseen, sillä jokainen yhteisön jäsen vaikuttaa kulttuurin omilla valinnoillaan ja teoillaan. Sisäiseen intraan avataan työntekijöille idealaatikko ajatuksia sekä kehittämiskohteita varten sekä järjestetään työpajoja. Yhteiskehittäminen on tärkeää, sillä kulttuuri muodostuu sen käytöksen mukaan, joka yrityksessä hyväksytään: jos tavoitellaan avointa kulttuuria, mutta kaikki eivät toimi sen mukaisesti, ei tällaista kulttuuria myöskään saavuteta. Ehdotetaan samassa yhteydessä myös yrityksen arvojen ja visioiden kirkastamista. Kulttuurikäsikirjaan voidaan sisällyttää jopa mahdollisesti Tallink Silja Oy:n omien yhteiskehitettyjen arvojen pohtimista. Uusille sekä vanhoille työntekijöille on muutoksen yhteydessä hyödyllistä selvittää mitä yritys arvostaa ja miten yhdessä voidaan saavuttaa parhaat mahdolliset tulokset, jotta saavutetaan myös yrityksen visio - olla Euroopan markkinoiden edelläkävijä omalla alalla.

Kulttuurikäsikirjassa arvojen, vision ja mission lisäksi on hyvä käsitellä esimerkiksi seuraavia aiheita: johtamiskulttuuri, tarpeelliset säännöt ja prosessit, palkitseminen sekä muut kulttuurin osa-alueet, jotka halutaan nostaa esille. Kyselyn avointen vastausten perusteella

johtamiskulttuurissa tulisi vastata työntekijöiden tarpeisiin tasavertaisuudesta ja päätäntävalan lisäämisestä. Ehdotetaan mietittäväksi vastuun ja vapauden konteksti, nähdään jokainen oman työnsä asiantuntijana. Palkitsemisessa tulee miettiä kokonaiskompensaatiota ilman tasapäistämistä. Arvostetaan työntekijän henkilökohtaista kasvua ja tunnistetaan jokaisen vahvuudet.

Uudet työnteon tavat sekä toimintamallit on myös tärkeää luoda uuteen ympäristöön. Muutoksen yhteydessä on mahdollisuus yhteiskehittää henkilöstön kanssa johdon vetämänä millainen on ”tallinsiljalainen työ”. Palaverikäytännöt tulee selventää; tilojen varaaminen, palaverien koolle kutsuminen, osallistuminen paikan päällä vai etänä, agendan jakaminen kaikille osallistujille, muistiinpanojen kirjoittaminen ja jakaminen osallistujille sekä sovittujen asioiden edistäminen. Selkeytetyt työnteon tavat edesauttavat myös kuormittumisen ehkäisemisessä ja henkilöstön hyvinvoinnissa, josta avoimissa vastauksissa oltiin huolissaan. Voidaan myös harkita kynnyksen madaltamista vaikuttaa omaan jaksamiseen esimerkiksi työpsykologin yhteydenottomahdollisuudella sähköisesti.

Uusien toimitilojen myötä ehdotetaan laadittavaksi yhteiset pelisäännöt monitilatoimiston eri alueille. Säännöt olisi hyvä luoda yhdessä henkilöstön kanssa esimerkiksi työpajoissa. Nimetään projektille myös vetäjä, joka huolehtii tilojen käyttöönoton jälkeen seurannasta sekä sääntöjen toimivuudesta ja mahdollisista muutostarpeista. Yhdeksi säännöksi ehdotetaan clear desk-toimintamallia eli kotipesien työpisteitä ei varata omaan käyttöön, jos työskennellään pidempiä aikoja muualla, vaan pöytä siistitään ja vapautetaan muille.

Etätöiden tekemiseen ehdotetaan tehtäväksi linjaus siitä, että etätyöt mahdollisestaankin kaikille. Digitaalisen ympäristön mahdollistaessa mobiilin työnteon työnkuvasta riippumatta, yhdenvertaiset mahdollisuudet etätöiden tekemiseen osoittavat luottamusta henkilöstöön ja lisäävät työntekijöiden omaa päätäntävaltaa työstään. Avoimissa vastauksissa toivottiinkin mahdollisuuksia tehdä enemmän etätöitä sekä vapautta päättää enemmän omasta työnteosta. Tiimien työnkuvien eroista johtuen voidaan kunkin osaston sisällä miettiä tarkemmin mahdollisista kaikille yhteisistä läsnäolopäivistä. Etätyö on kuitenkin tarkoitus nähdä tasavertaisena mahdollisuutena toimistolla vietettävään työpäivään. Etätyö tarjoaa työntekijälle joustoa ja edellytykset suunnitella omaa työtään. Työympäristön tarjotessa työntekijälle valinnanvapauden erilaisiin tiloihin kulloisenkin työtehtävän mukaan, ei työntekijöillä tulevaisuudessa välttämättä ole nykyisenlaista tarvetta viettää etäpäiviä (Liite 1, kysymys 37: 54 % vastaajista palautuu parhaiten pitämällä etäpäivän).

Knots-vuorovaikutuskyselyssä esiin tullutta kohonnutta valtaetäisyyttä ehdotetaan madallettavaksi työntekijöiden osallistamisella päätöksentekoon, yhteiskehittämällä toimintoja kautta linjan ja näkemällä työntekijät yrityksen tärkeimpänä resurssina. Aiemmin fyysisen ympäristön kehitysehdotuksissa esitettiin, että esihenkilöt ja johto sijoitetaan istumaan

työntekijöiden joukkoon uusissa toimitiloissa. Tällä esimerkillä välitetään vahvasti viestiä mädalletusta hierarkiasta, joka laskee kynnystä palautteen antoon sekä edistää vuorovaikutteisuutta työnkuvasta riippumatta. Esihenkilöiden ja johtajien esimerkkiä korostetaan myös monitilatoimiston sosiaalisten ja rentojen tilojen käytössä, jotta tilojen käyttö on vapautunutta eikä kulttuuri tai vanhat ajattelutavat estä uusien tilojen käyttöä täysipainoisesti. Tämä vaikuttaa positiivisesti myös työntekijöiden hyvinvointiin ja palautumiseen.

#### 4.4 WELL-sertifikaatti

WELL-sertifikaatin hankkiminen uusille toimitiloille olisi mielenkiintoinen projekti, jolla voitaisiin vahvistaa ja tukea monitilatoimiston käyttöä. WELL-sertifikaatin kanssa pystyttäisiin myös jatkossa seuraamaan tarkemmin tilojen toimivuutta henkilökunnan hyvinvoinnin kannalta. Ensimmäisenä Suomessa WELL-sertifioinnin saavuttanut Green Building Partnersin toimitusjohtajan, Keijo Leppäsen (GBP 2018) mukaan he lähtivät projektiin, koska halusivat tarjota työntekijöilleen parhaan mahdollisen työympäristön. Leppäsen (GBP 2018) mielestä parasta sertifikaatissa on sen holistisuus, jolla saatiin kattavasti edistettyä työntekijöiden tehokkuutta, hyvinvointia sekä tyytyväisyyttä toimitiloihin.

WELL-standardin mukaisesti uusissa toimitiloissa voitaisiin panostaa muun muassa hyvään sisäilmaan, toimiviin valoratkaisuihin eri monitilatoimiston tilojen vaatimuksien mukaan, liikuntamahdollisuuksiin keskellä päivää sekä viherratkaisuihin esimerkiksi viherseinien tai -huoneiden avulla. Sertifikaatin avulla kaikki osa-alueet tulisi huomioida ja yrityksen strategian sekä henkilökunnan mieltymysten ja tarpeiden mukaan voitaisiin valita ne osa-alueet, joihin haluttaisiin panostaa enemmän. Sertifikaatti toimii globaalilla tasolla, joten esimerkiksi vesi- kategorian veden laatu-ehdotusten täyttäminen on suomalaiselle toimistolle helppoa. Sertifikaatin kehityskohteiden ideoiminen ja valinta voitaisiin järjestää yhteisissä työpajoissa, jotta koko henkilökunta pääsisi osallistumaan toimintaan ja vaikuttamaan työympäristöönsä. Aiemmin fyysisen ympäristön kehittämissuunnitelmassa esitetyillä rentoutumiseen tarkoitetuilla tiloilla vastattaisiin jo kahteen WELL-standardin osa-alueeseen, mukavuuteen ja mielen hyvinvointiin.

## 5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa vastataan kehittämistyötä ohjaaviin kysymyksiin ja esitellään ratkaisu kehittämistehtävään. Pohdinnassa tulkitaan opinnäytetyön tuloksia ja liitetään ne aiemmin tietoperustassa esitettyihin teemoihin. Opinnäytetyön tulosten merkitystä, yleistettävyyttä sekä aiheita jatkotutkimukselle mietitään. Pohdinnassa otetaan huomioon myös opinnäytetyön eettiset ulottuvuudet.

## 5.1 Johtopäätökset

Digitalisaatio ja lisääntyvä tietotyö asettavat haasteita perinteisille työympäristöille, jotka eivät enää pysty vastaamaan uusien työnteon tapojen vaatimuksiin. Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi valittiin selvittää, millainen työympäristö palvelee parhaiten kohdeorganisaatiota ja sen henkilöstöä ja mitä muutosprosessissa tulisi ottaa huomioon. Tavoitteena oli luoda katava käsitys siitä, millaisia kehityskohtia nykyisestä työympäristöstä löytyy ja mitä uuden työympäristön tulisi tarjota työntekijöille, jotta he voivat tehdä työnsä mahdollisimman hyvin sekä mitä muutosprosessissa tulee ottaa huomioon työntekijöiden näkökulmasta. Kehittämistehtävän tarkoituksena oli luoda kohdeorganisaatiolle konkreettisia ehdotuksia työympäristön kokonaisvaltaisen kehittämisen, suunnittelun ja toteutuksen tueksi.

Teoriaa kartoitettaessa muodostui kuva tapahtumaketjusta, jossa digitalisaatio ja työn murros ovat vaikuttaneet vahvasti työympäristöihin. Työympäristöistä tehtyjä selvityksiä tutkittaessa rakentui selvä ymmärrys nykyaikaisten työympäristöjen monimuotoisuudesta, jossa tulee fyysisen ympäristön lisäksi ottaa huomioon myös digitaalinen ja sosiaalinen ympäristö. Tutkimuksessa todettiin, että kohdeorganisaation kaltaisia monipuolisia tietotyön toimenkuvia palvelee parhaiten juuri tietotyön murroksesta syntynyt muuntojoustava ja vyöhykkeisyyttä toteuttava tilakonsepti, monitilatoimisto.

Nykyisiä toimitiloja kartoittaessa havaittiin kyselyn tulosten perusteella laajasti kehityskohtia kaikista ympäristöistä. Fyysisen ympäristön esteet ja haasteet olivat selkeästi suurimmat: monikerroksiset tilat eivät mahdollistaneet sosiaalisia kohtaamisia ja osastojen välinen kommunikatio oli heikkoa. Tiloista puuttui monimuotoisuus; tiloja tiimityöskentelyyn, keskittymistä vaativaan työhön tai rentoutumiseen ei ollut juurikaan tarjolla. Melu aiheutti avokonttorissa keskittymisongelmia ja iso osa työntekijöistä koki palautuvansa parhaiten pitämällä etäpäivän. Myös digitaalisessa ympäristössä oli muutostarpeita: mobiilia työntekoa ei ollut mahdollistettu kaikille ja samankaltaisia ohjelmistoja käytettiin päällekkäin. Sosiaalisessa ympäristössä suurimmat haasteet olivat kohonnut valtaetäisyys, työntekijöiden yhteen kuulumattomuuden tunne sekä puuttuvat yhteiset toimintatavat. Näitä ongelmia lähdettiin kehittämissuunnitelmassa purkamaan.

Teoria ja asiantuntijahaastattelut ohjasivat kehittämistehtävää vahvasti monitilatoimiston suuntaan. Myös henkilöstölle teetetyn kyselyn vastauksissa näkyi selkeästi työntekijöiden toive monipuolisemmasta ja joustavammasta työympäristöstä. Käyttäjähastatteluissa puolestaan nousi esiin osallistamisen ja viestinnän tarve työntekijöiden näkökulmasta. Näiden pohjalta laadittiin kokonaisuus, jossa esitettiin huomioita muutosprosessin kriittisimmistä vaiheista, kaikkien ympäristöjen kehittämis ehdotukset sekä seurantaan ja tilojen edelleen kehittämisen apuvälineeksi WELL-sertifikaatti. Tilojen suunnittelun lähtökohtana on siellä tehtävä työ ja toimenkuvat. Kohdeorganisaation tuleekin ennakkoon määritellä työnkuville

liikkuvuusprofiilit, jotta kunkin tilaratkaisun tarve on helpompi määrittää ja kokonaisuudesta tulee toimiva, joten nämä profiilit ehdotettiin laadittavaksi. Fyysisessä ympäristössä kohdeorganisaation on tärkeä kiinnittää huomiota tilojen monipuolisuuteen ja muuntojoustavuuteen, jotta voidaan reagoida myös tuleviin muutoksiin. Tilojen on tarjottava työntekijöille mahdollisuus hiljaiseen työhön, sosiaalisiin kohtaamisiin, palautumiseen työpäivän aikana sekä ryhmätyöskentelyyn. Tiloja suunniteltaessa ja toteutettaessa organisaation tulee ymmärtää, että työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja mieltymykset vaikuttavat näiden tarpeisiin ja valinnanvapauden tarjoaminen kunkin sen hetkisen työtarpeen mukaan parantaa henkilöstön työtyytyväisyyttä. Digitaalisen ympäristön tulee tukea tätä mobiilia työntekoa kaikissa tiloissa. Sosiaalisessa ympäristössä organisaation on tärkeää tunnistaa kulttuurin vaikutus muutokseen. Onkin suositeltavaa kytkeä kulttuurinmuutos osaksi työympäristönmuutosta, sillä monitilatoimistot edellyttävät madallettua hierarkiaa ja ilman tiloihin soveltuvaa kulttuuria ja yhteisiä pelisääntöjä, tiloja ei saada toimimaan odotetulla tavalla.

Tutkimuksesta voidaan siis todeta, että monitilatoimistot sopivat hyvin tietotyöorganisaatioille, kunhan kartoitus tehdään huolellisesti, työntekijöitä osallistetaan prosessiin mukaan ja tila suunnitellaan organisaation tarpeita varten. Sosiaalisen ympäristön ja kulttuurin vaikutusta muutoksessa ei voida kyseenalaistaa, koska se on tärkeä aspekti tilojen käyttöönoton onnistumisessa. Tilojen toimivuutta tulee lisäksi seurata ja tehdä tarvittavia muutoksia, jotta tilat palvelevat siellä tehtävää työtä vielä jatkossakin, sillä muutos on pysyvää myös työympäristöissä. Voidaan nähdä, että kohdeorganisaation viedessä työympäristöään kehittämis ehdusten mukaan monitilatoimiston suuntaan, voivat he olla luomassa henkilöstölle paremman työympäristön lisäksi myös arvoa, jos prosessia viedään sitoutuneesti eteenpäin. Vastaamalla työntekijöiden tarpeisiin monipuolisesta ja muuntojoustavasta työympäristöstä voidaan vaikuttaa henkilöstön työtyytyväisyyteen, tuottavuuteen ja yhteisöllisyyteen positiivisesti.

## 5.2 Pohdinta

Opinnäytetyössä tultiin siihen tulokseen, että työympäristönä tietotyötä palvelee parhaiten monitilatoimisto, jonka kehittäminen on lähtenyt yrityksen ja sen työntekijöiden tarpeista ja jonka suunnittelussa on otettu tasavertaisesti huomioon kaikki kolme ympäristöä, fyysinen, sosiaalinen ja digitaalinen. Johdon sekä esimiesten sitoutumisella, työntekijöiden osallistamisella sekä kulttuuristen tekijöiden huomioimisella on tärkeä vaikutus monitilatoimiston jalkauttamisessa ja prosessin onnistumisessa.

Teoriassa haettiin syitä työn murrokseen, joka on omalta osaltaan vaikuttanut työympäristöjen muuttumiseen. Hiltusen (2019, 122) mukaan työmarkkinoita muuttaa maailmanlaajuiset megatrendit. Näistä tieto- ja viestintäteknologiat ovat saaneet aikaan globaalit yhteistyöverkot sekä synnyttäneet uuden tavan tehdä töitä, mobiilin työn, jossa voidaan työskennellä missä ja milloin vain (Tekes 2011, 7). Työn muutos ja teknologian kehittyminen ovat

vaikuttaneet erityisesti tietotyöhön (Tekes 2011, 8), jolle on ominaista sen nimen mukaisesti tiedon etsiminen ja hyödyntäminen, ideoiden luominen ja jakaminen (Aaltonen ym. 2012, 7). Siirtyminen uuteen tapaan tehdä töitä ei haasta vain teknologiaa ja sen luomaa virtuaalista ympäristöä vaan myös muita työympäristöjä (Vartiainen 2014, 2). Rothen (2019) mukaan työympäristökokemukseen vaikuttavia tekijöitä voidaan määritellä sosiaalisen, digitaalisen ja fyysisen ympäristön kautta. Monitilatoimisto on tietotyön murroksen synnyttämä muuntojous-tava tilakonsepti (Nenonen 2012, 4), jossa nämä kolme ympäristöä otetaan huomioon. Tätä teoriakulkua tukivat ja vahvistivat myös haastattelut. Työn muuttumiseen ovat toki vaikuttaneet muutkin megatrendit kuin digitalisaatio, mutta kokonaiskuvassa voidaan katsoa sillä olleen suurin vaikutus etenkin tietotyöhön, jossa mobiilius ja työvälaineet ovat toiminnan kulmakiviä. Voidaan myös kiistellä siitä, onko työympäristöjen muutokseen vaikuttanut enemmän digitalisaatio vai työn muutos. Jos mietitään historiaa, jossa 1980-luvulla tietokoneiden saapua toimistoihin (Van Meel 2000, 43) mullistaa työnteen, voidaan väittää digitalisaation muokanneen työympäristöjä sekä työntekemisen tapaa. Näkökulmaeroja voidaan erottaa myös työympäristöjen kolmikannan arvioinnissa. Rothen (2019) mukaan kaikkien kolmen ympäristön tulee olla tasapainossa, jotta työympäristö on toimiva. Myös Horstian (2020) ja Tukiainen (2020) mielestä nämä kolme ympäristöä ovat yhtä tärkeitä, Terävän (2020) nostaa digitalisaation merkittävimmäksi palikaksi edellä mainittujen muutosajurien vuoksi. Yhtä mieltä voidaan olla kuitenkin siitä, että kaikki kolme ympäristöä tulee ottaa huomioon monitilatoimistoa suunniteltaessa.

Monitilatoimistojen höydyt olivat melko geneerisiä keskenään lähteistä riippumatta: kustannussäästöt ja tuottavuuden paraneminen (Senaatti 2015b; Harris 2016, 12; Van der Voordt 2004, 243; Martens, van Meel & van Reel 2010, 21; Rolfö, Eklund & Jahncke 2018, 644), työtyytyväisyyden lisääntyminen (Kim ym. 2016, 3; Technopolis, 5; Leesman 2017) sekä vuorovai- kutuksen ja yhteenkuuluvuuden kehittyminen (Martens ym. 2010, 23; Van der Voordt 2004, 243; Kim ym. 2016, 3; Harrisin 2016, 8). Myös haastateltavat olivat samoilla linjoilla teorian kanssa. Aihe ei tuonut siis yllätyksiä, sillä höydyt ovat luonnollisesti selitettävissä monitilatoimiston ratkaisulla; tilan järkevämmällä käytöllä (ei omia paikkoja, enemmän yhteiskäyttötilaa), valinnanvapauden tarjoamisella sekä sosiaalisten kohtaamisten mahdollistamisella.

Prosessin onnistumisen avainsanoiksi nousivat sitoutunut johto (Brunia ym. 2016, 44; Russel-Jones 2000, 29) tehokas viestintä (Martens ym. 2010, 119; Myllymäki 2018, 67; Nenonen ym. 2012, 12), työnteekijöiden osallistaminen (Appel-Meulenbroek ym. 2011, 133; Brunia ym. 2016, 44; Nenonen 2012, 12; Tukiainen 2019) sekä kulttuuri ja yhdessä määritelty pelisäännöt (Brunia ym. 2016, 44; Nenonen 2012, 11-12; Schein 2009, 30; Technopolis, 10; Työterveyslaitos 2015). Sitoutumisen, viestinnän ja osallistamisen puolesta puhuivat myös kaikki haastatellut, joka ei ole yllättävää sillä aiheet ovat tärkeä osa muutosjohtamista, jota tarvitaan myös työympäristömuutoksissa. Tämä osa prosessista on vasta edessä ja näitä potentiaalisia jatkokysymyksiä tutkimukselle esitetään kappaleessa 5.2.2.

### 5.2.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen validiutta voidaan vahvistaa käyttämällä tutkimuksessa useampaa metodologiaa. Tätä tutkimusmenetelmien yhteiskäyttöä kutsutaan triangulaatioksi. Metodologisen triangulaation lisäksi voidaan hyödyntää myös tutkijatriangulaatiota, teoreettista triangulaatiota sekä aineistotriangulaatiota. (Hirsjärvi ym. 2013, 233.) Tässä tapaustutkimuksessa on hyödynnetty triangulaatiota yhdistämällä kvalitatiivinen sekä kvantitatiivinen tutkimus täydentämään toisiaan. Teoriaosuudessa on pyritty myös aineistotriangulaatioon keräämällä erilaisia tutkimusaineistoja samoista aiheista kattavuuden lisäämiseksi. Jokaista aihetta on tutkittu useamman lähteen kautta käyttäen laajasti eri kirjoittajien tutkimusartikkeleita, kirjallisuutta sekä sähköisiä lähteitä. Tutkimusaihe oli ajankohtainen ja kiitollinen tutkia, sillä siitä on tehty viime aikoina laajasti erilaisia tutkimuksia, joten tuoretta lähdeaineistoa oli kiitettävästi.

Tutkimusaineistojen tulkinnessa on pohdittava mahdollisia tulkintaongelmia, kuten tutkittavien kielellisiä ilmauksia, tutkijan omaa kielenkäyttöä ja tämän ymmärrystä tutkittavistaan haastattelutilanteesta, jotka voivat vaikuttaa tutkijan johtopäätöksiin. Moninkertaiset tulkinat ovat yleisiä, sillä niin haastateltavat, tutkija kuin lukijakin tulkitsevat lopputulosta omalla tavallaan, joka vaikuttaa tutkimuksen validiuteen eli sen pätevyyteen. Tuloksista on viimekädessä myös laadittava synteesejä, jotka vetävät yhteen tutkimuksen pääasiat. (Hirsjärvi ym. 2013, 229-230.) Vahvistavuutta tutkimuksen luotettavuuteen puolestaan tuo se, että vastaavaa aihetta tarkastelleet muut tutkimukset tukevat tutkimuksen tuloksia (Eskola & Suoranta 1998, luku 5). Tässä opinnäytetyössä tulkintaongelmia on pyritty välttämään aineiston sisällyönanalyysillä, jossa aineistoa on käsitelty kolmivaiheisesti, jotta on pystytty varmistamaan tulkintojen oikeellisuus. Aineistoja on verrattu toisiinsa ja niistä on laadittu synteetit kappaleessa 3.1.2. Lukijan tulosten tulkintaa on haastatteluosuudessa helpotettu lisäämällä tekstiin suoria lainauksia haastateltavien vastauksista. Lisäksi asiantuntijahaastatteluissa ilmenneet vastaukset olivat yhteneväisiä teoriassa nousseiden käsitysten ja tutkimustulosten kanssa, joten näiden voidaan nähdä tukevan toisiaan ja täten vahvistavan tutkimuksen validiutta.

Laadullisessa tutkimuksessa on vaikea määrittää etukäteen, millainen määrä aineistoa on riittävä. Aineistoa ei kannata kerätä liikaa ja yksi keino riittävyyden määrittelyyn on saturaatio eli aineiston kylläntyminen. Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa uusi tapaus, esimerkiksi haastattelu, ei tuo tutkimukseen enää uutta tietoa. Tietty määrä materiaalia riittää siis kuvaamaan tutkimuskohteen pääpiirteitä. Aineisto ei saavuta saturaatiota, jos tutkijalle ei ole selvää mitä hän aineistolla tavoittelee. (Eskola & Suoranta 1998, luku 2; 5.) Asiantuntijahaastatteluja suunniteltaessa päätettiin rajata haastateltavien määrä kolmeen siitä syystä, että tutkimuksessa käytettiin myös käyttäjähaastatteluja sekä lisäksi toista metodologiaa. Määrän sijaan haluttiin panostaa siihen, että asiantuntijoiden haastatteluilla saatiin mahdollisimman kattava näkemys työympäristöjen kehittämisestä, jonka vuoksi asiantuntijat valittiin

toimialan eri osa-alueilta. Myös saturaation voidaan nähdä tapahtuneen, sillä haastatteluiden aineisto oli linjassa monilta osin keskenään sekä myös teorian kanssa. Teorian perusteella tutkijalle oli lisäksi muodostunut näkemys teemoista, joille haastatteluista haluttiin hakea tukea, joten tutkijalla oli käsitys haastattelunsa päämääristä.

Tutkimus on reliaabeli silloin kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia eli tutkimus ei tuota sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2013, 231; Eskola & Suoranta 1998, luku 5). Reliabiliteettia voidaan vahvistaa käyttämällä useampaa havainnoijaa, esimerkiksi kahta toisiaan tukevaa menetelmää eli triangulaatiota. Analyysin kattavuus puolestaan tarkoittaa sitä, ettei tuloksia perusteta satunnaisiin havainnointeihin aineistosta vaan katsotaan suurempaa kokonaisuutta. (Eskola & Suoranta 1998, luku 5). Kuten jo aiemmin mainittiin, opinnäytetyössä hyödynnettiin sekä laadullista että määrällistä tutkimusta vahvistamaan tutkimuksen tuloksia. Tutkimus ei myöskään sisältänyt ristiriitaisuuksia, jonka voidaan sanoa tukevan tutkimuksen reliabiliteettia. Kyselyaineiston analysoinnissa on pyritty varmistamaan yleisempien havaintojen käyttöä tutkimuksessa ja näitä poimintoja on korostettu tekstissä lukijalle. Myös haastatteluiden analysoinnissa päähavaintoja on tuotu esiin erikseen asiantuntijahaastattelujen yhteenvedossa.

Lisäksi arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta tulee ottaa huomioon, että tutkija on kohdeorganisaation palveluksessa. Tutkimuksen tekemisessä ei kuitenkaan nähdä ristiriitoja, sillä opinnäytetyöntekijä ei vastaa työympäristömuutosprosessista organisaatiossa ja on pyrkinyt tekemään tutkimusta puolueettomasti lähdeaineistoon perustuen.

### 5.2.2 Tulosten merkitys, hyödynnettävyys ja jatkokysymykset

Opinnäytetyön tuloksia hyödynnetään kohdeorganisaation uusien toimitilojen suunnittelussa työympäristöjen kehittämisen yhteistyökumppanin toimesta. Tuloksien on tarkoitus tuoda Workspacelle lisähuomioita ja ehdotuksia parannuksia vaativista kohteista sekä osa-alueista ja näin omalta osaltaan vaikuttaa kohdeorganisaation työympäristöjen kehittymiseen. Asiantuntijoiden suunnitteluprosessin rinnalla tuotettu opinnäytetyö vahvistaa jo tehtyjä löydöksiä ja avaa mahdollisesti uusia näkökulmia lopulliseen kehitystyöhön. Kohdeorganisaatio voi käyttää tutkimuksen tietoperustaa ja esitettyjä toimintamalleja hyödykseen työympäristön parantamisessa myös muutettuaan uusiin toimitiloihin. Opinnäytetyön tärkein merkitys on kehittää kohdeorganisaation työympäristöä niin, että tilaa tukee siellä tehtävää työtä ja poistaa työntekijöiden onnellisuuden esteitä, joita he kokevat työpaikalla. Työntekijöitä tukevalla työympäristöllä saavutetaan tuottavampi, yhteisöllisempi, tyytyväisempi ja hyvinvoivempi työyhteisö.

Työympäristöt ovat tärkeä aihe tällä hetkellä kaikissa organisaatioissa alati muuttuvassa maailmassamme. Monitilatoimistot tulee kuitenkin suunnitella tarvelähtöisesti kunkin yrityksen mukaan, joten kehittämissuunnitelma ei ole suoraan yleistettävissä muihin organisaatioihin. Teoria ja työympäristön muutosprosessit pysyvät kuitenkin melko samana



asiantuntijayhteisöstä huolimatta, joten niiden perusteella voi alkukartoituksen jälkeen lähteä rakentamaan kehitysehdotuksia muihin organisaatioihin. WELL-sertifikaatin käyttöönotto on puolestaan hyödynnettävissä laajasti erilaisiin toimitiloihin.

Mielenkiintoisia jatkokysymyksiä tutkimukselle on useita työympäristöjen prosessiluontoisuuden vuoksi. Kuten aiemminkin on todettu, työympäristömuutos on prosessi, joka ei pääty tilojen valmistumiseen vaan tiloja tulee mitata ja seurata myös tulevaisuudessa. Jatkossa olisi mahdollista tutkia miten työympäristöjen muutosprosessi sekä tilojen käyttöönotto onnistui, millaisia muutoksia organisaatiokulttuurissa tapahtui ja miten ne vaikuttivat tässä tutkimuksessa mainittuihin kulttuuriin haasteisiin? Mielenkiintoista olisi myös selvittää onko tilaan tietyn ajan kuluttua tarpeen tehdä muutoksia - eli onnistuivatko uudet tilat vastaamaan työntekijöiden tarpeisiin ja yli- tai aliarvioitiinko joidenkin tilojen tarpeita?

## Lähteet

### Painetut

- Aaltonen, I., Ala-Kotila, P., Järnström, H., Laarni, J., Määttä, H., Nykänen, E., Schembri, I., Lönnqvist, A., Ruostela, J., Laihonon, H., Jääskeläinen, A., Oyue, J. & Nagy, G. 2012, State-of-the-Art Report on Knowledge Work: New Ways of Working. VTT Technology, Vuosikerta. 17.
- Appel-Meulenbroek, R., Gorenen, P. & Janssen, I. 2011. An end-user's perspective on activity-based office concepts. *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 13, No. 2, 122-135.
- Bichard, J-A. & Myerson, J. 2008. The Welcoming Workplace: Meeting the challenges of office design for older knowledge workers. International DMI Education Conference.
- Brunia, S., de Been, I. & van der Voordt, T. Accommodating new ways of working: lessons from best practices and worst cases. *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 18, No. 1, 30-47.
- Dumas, C. & Beinecke, R. H. 2017. Change leadership in the 21st century. *Journal of Organizational Change Management*. Vol 31, No. 4.
- Ellison Schrieffer, A. 2005. Workplace strategy: What it is and why you should care. *Journal of Corporate Real Estate*, 7(3), 222-233.
- Elrod, P. D. & Tippet, D. D. 2002. The "death valley" of change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol 15, No 3, 273-291.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Erlich, A. & Bichard, J.A. 2008. The Welcoming Workplace: designing for ageing knowledge workers. *Journal of Corporate Real Estate; Bingley* Vol. 10, No. 4, 273-285.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. E-kirja. Tampere: Vastapaino.
- Gloria, M., Justin, H. & Gonzalez V.M. 2005. No Task Left Behind? Examining the Nature of Fragmented Work. CHI 2005, conference paper, 321-330.
- Greene, C. & Myerson, J. 2011. Space for thought: Designing for knowledge workers. *Facilities* vol. 29, No 1/2, 19-30.
- Harris, R. 2016. New organisations and new workplaces. Implications for workplace design and management. *Journal of Corporate Real Estate*, vol.18 No. 1, 4-16.

Hiltunen, E. 2019. Tulossa huomenna. Jyväskylä: Docendo.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hoendervanger, J.G., Ernst, A.F., Albers, C.J., Mobach, M.P. & Van Yperen, N.W. 2018. Individual differences in satisfaction with activity-based work environments. PLoS ONE 13(3)

Kim, J., Candido, C., Thomas, L. & de Dear, R. 2016. Desk ownership in the workplace: The effect of non-territorial working on employee workplace satisfaction, perceived productivity and health. Building and Environment 103, 203-214.

Kvist, H., Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Performance Power Associates.

Lahtinen, M., Ruhomäki, V. & Reijula, K. 2015. Uudet toimistotyöympäristöt ja tilamuutosprosessit. Työelämän tutkimus. 13 (1).

Martens, Y., van Meel, J. & van Ree, H. J. 2010. Planning office spaces. A practical guide for managers and designers. London: Laurence King Publishing.

Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas. Tuusula: Ketterät kirjat.

Ojanen, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Piha, K. 2017. Konflikti päivässä. Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. Helsinki: Alma Talent.

Pullen, W. 2014. Age, office type, job satisfaction and performance. Work&Place, vol 3, iss 2.

Rolfö, L., Eklund, J. & Jahncke, H. 2018. Perceptions of performance and satisfaction after relocation to an activity-based office. Ergonomics, vol. 61, No. 5, 644-657.

Russel-Jones, N. 2000. Muutosjohtaminen. Inforviestintä.

Schein, E. 2019. A New Era for Culture, Change, and Leadership. MIT Sloan Management Review Vol. 60, Iss. 4. 52-58.

Schein, E. 2009. Yrityskulttuuri - selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurinmuutoksesta. Espoo: Suomen laatu keskus.

Tallink Yearbook 2018.

Tehnopolis. Opas toimitilamuutokseen. Tehokkaampi, toimivampi ja viihtyisämpi työympäristö.

Toivanen, M., Yli-Kaitala, K., Viljanen, O., Väänänen, A., Turpeinen, M., Janhonen, M. & Koskinen, A. 2016. Aikajärjestys asiantuntijatyössä. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Tammi.

Van der Voordt, T. 2004. Costs and benefits of flexible workspaces: work in progress in The Netherlands. Facilities, Vol. 22, No. 9/10, 240-246.

Van Koetsveld, R. & Kamperman, L. 2011. How flexible workplace strategies can be made successful at the operational level. Corporate Real Estate Journal, Vol. 1 No. 4, 303-319.

Van Meel, J. 2000. The European Office - Office design and national context. 010 Publishers. Rotterdam, The Netherlands.

Vartiainen, M. 2009. Working in multi-locational office - How do collaborative working environments support? Conference paper, 1-10.

Yin, R. K. 2014. Case study research. Design and methods. Sage Publications.

#### Sähköiset

Business Finland. Tutkimukset ja tilastot. Matkailun taloudelliset vaikutukset. Viitattu 31.1.2020. <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/matkailun-edistaminen/tutkimukset-ja-tilastot/tutkimukset-ja-tilastot-lyhyesti/>

CBRE 2019. Optimizing human capital. Evolving strategies for skills, space and service. Viitattu 24.1.2020. <https://cbre-hungary.cld.bz/CBRE-Occupier-Survey-2019-EMEA/15/#zoom=z>

Crasman 2018. Vahva yrityskulttuuri on paras strategia. Viitattu 27.1.2020. <https://www.crasman.fi/blogi/vahva-yrityskulttuuri-on-paras-strategia>

Deloitte 2015. Advanced workplace strategies. Viitattu 14.1.2020. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/solutions/advanced-workplace-strategies.html>

Deloitte 2017. The Deloitte 2017 Millennial survey. Viitattu 22.1.2020. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/about-deloitte/en/millennials-report-global-2017-en.pdf>

Framery 2019. Products. Downloads. Pod placement guide. Viitattu 21.1.2020. <https://www.frameryacoustics.com/en/products/downloads/>

Framery 2020. Products. Downloads. Distractions in a modern office. Viitattu 24.1.2020.  
<https://www.frameryacoustics.com/en/products/downloads/>

GBP. Ympäristösertifioinnit. Viitattu 12.2.2020. <https://gbp.fi/service/palvelut-rakennus-hankkeissa/kiinteistojen-kayttovaiheen-ymparistosertifionnit/>

GBP 2018. Pohjoismaiden terveellisin toimisto löytyy Suomesta. Viitattu 12.2.2020.  
<https://gbp.fi/pohjoismaiden-terveellisin-toimisto-loytyy-suomesta/>

Ilmarinen 2017. Toimiva työympäristö on hyvinvoinnin lähde. Viitattu 13.1.2020.  
<https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2017/toimiva-tyoymparisto-on-hyvinvoinnin-lahde/>

Kiinteistöuutiset 2018. WELL-sertifioinnin avulla ihmisystävällisiä tiloja. Viitattu 12.2.2020.  
<https://kiinteistouutiset.fi/well-sertifioinnin-avulla-ihmisystavallisia-tiloja/>

Leesman 2018. The Workplace Experience Revolution - Unearthing the real drivers of employee sentiment. New York: Leesman Index. Viitattu 13.1.2020. <https://www.leesmanindex.com/wp-content/uploads/2018/09/Leesman-EwX-Book.pdf>

Leesman 2017. The rise and rise of Activity Based Working. Reshaping the physical, virtual and behavioural workspace. Viitattu 17.1.2020. [https://www.leesmanindex.com/The\\_Rise\\_and\\_Rise\\_of\\_Activity\\_Based\\_Working\\_Research\\_book.pdf](https://www.leesmanindex.com/The_Rise_and_Rise_of_Activity_Based_Working_Research_book.pdf)

Nenonen, S., Airo, K., Bosch, P., Fruchter, R., Koivisto, S., Gersberg, N., Rothe, P., Ruohomäki, V. & Vartiainen, M. 2009. Managing workplace resources for knowledge work, Pro Work, Project. Viitattu 15.1.2020. [https://www.academia.edu/17639593/Managing\\_Workplace\\_Resources\\_for\\_Knowledge\\_Work](https://www.academia.edu/17639593/Managing_Workplace_Resources_for_Knowledge_Work)

Nenonen S., Hyrkkänen U., Rasila H., Hongisto V., Keränen J., Koskela H. & Sandberg, E. 2012. Monitilatoimisto. Ohjeita käyttöön ja suunnitteluun. Viitattu 17.1.2020.  
<https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/monitilatoimiston-suunnitteluohje.pdf>

Penketh Group 2018a. The pros and cons in activity based work environments. Viitattu 22.1.2020. <https://penkethgroup.com/knowledge-centre/pros-cons-activity-based-work-environments/>

Penketh Group 2018b. What are millennials looking for in a workplace. <https://penkethgroup.com/knowledge-centre/millennials-looking-workplace/>

Rakli 2016. Miten työ- ja toimintatavat, työvälineet ja tilat palvelevat ydintoiminnan tuottavuutta ja ihmisten hyvinvointia? Tulosraportti. Viitattu 13.1.2020.

<http://view.24mags.com/mobilev/d0c40045f2de82720c7a2ec75440f560#/page=1>

Rakli 2017. Työympäristömuutosten johtaminen ja viestintä -klinikka. Tulosraportti. Viitattu 12.3.2020. <http://view.24mags.com/mobilev/4091394ddfd4c842e6478243f727f8b1#/page=1>

Senaatti 2015a. Arvoa luova työympäristö. Viitattu 13.1.2020. <https://www.senaatti.fi/app/uploads/2017/05/Arvoa-luova-ty%C3%B6ymp%C3%A4rist%C3%B6-asiantuntija-artikkeli.pdf>

Senaatti 2015b. Lyhyt oppimäärä monitilaympäristöistä. Viitattu 17.1.2020. <https://www.senaatti.fi/tyoymparisto/inspiraatio/artikkeli/lyhyt-oppimaara-monitilaymparistosta/>

Senion 2017. Press. It's No Joke ... US Office Workers Waste up to 160M Work Days/Year Looking for Desks, Conference Rooms, Colleagues. Viitattu 22.1.2020. <https://senion.com/press/no-joke-us-office-workers-waste-160m-work-daysyear-looking-desks-conference-rooms-colleagues/>

Skanska & KTI 2015. Tulevaisuuden työympäristö barometri. Viitattu 17.1.2020. [https://kti.fi/wp-content/uploads/Tulevaisuuden\\_Tyoymparisto\\_barometrin\\_keskeiset\\_tulokset\\_2015.pdf](https://kti.fi/wp-content/uploads/Tulevaisuuden_Tyoymparisto_barometrin_keskeiset_tulokset_2015.pdf)

Tallink Silja 2019. Tallink Silja Oy. Viitattu 21.1.2020. <https://www.tallinksilja.fi/tietoa-tallink-siljasta>

Tallink Silja 2020. Lehdistötiedotteet. Tallink kuljetti ennätysmäärän matkustajia vuonna 2019, mutta rahtiyksöiden ja henkilöautojen määrä väheni. Viitattu 21.1.2020. <https://www.tallinksilja.fi/medialle/-/cision/expanded-release/ace7eeb0d683a00d>

Technopolis 2019. Mikä on monitilatoimisto ja mitä hyötyä siitä on yrityksille? Viitattu 5.3.2020. <https://www.technopolis.fi/tarinat/mika-on-monitilatoimisto-hyodyt/>

Tekes 2011. Käyttäjälähtöiset tilat. Uutta ajattelua tilojen suunnitteluun. Viitattu 14.1.2020. <https://docplayer.fi/41064414-Kayttajalahtoiset-tilat-uutta-ajattelua-tilojen-suunnitteluun.html>

Työterveyslaitos 2015. Kiristyykö pinna avotoimistossa? Yhteiset pelisäännöt auttavat. Viitattu 24.1.2020. <https://www.ttl.fi/tyopiste/kiristyyko-pinna-avotoimistossa-yhteiset-pelisaannot-auttavat/>

WELL 2020a. About IBWI. Viitattu 12.2.2020. <https://www.wellcertified.com/about-iwbi/>

WELL 2020b. WELL v1. Viitattu 12.2.2020. <https://www.wellcertified.com/certification/v1/>

WELL 2020c. WELL v2. Viitattu 12.2.2020. <https://www.wellcertified.com/certification/v2/>

WELL 2020d. WELL v2. Sound. Viitattu 12.2.2020. <https://v2.wellcertified.com/v/en/sound>

WELL 2020e. Overview. Viitattu 12.2.2020. <https://v2.wellcertified.com/v/en/overview>

WELL 2020f. Advancing the United Nations Sustainable Development Goals through WELL V2. Viitattu 12.2.2020. <https://www.wellcertified.com/sdgs>

World Economic Forum 2018. Eight Futures of Work. Scenarios and their Implications. Viitattu 13.1.2020. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_FOW\\_Eight\\_Futures.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOW_Eight_Futures.pdf)

WSJ 2014. The Wall Street Journal. New Office Flashpoint: Who gets the conference room? Viitattu 24.2.2020. <https://www.wsj.com/articles/new-office-flashpoint-who-gets-the-conference-room-1413307377>

YLE 2018. Sano stop jatkuvalle mölylle - kolme asiantuntijaa kertoo, miksi se on tärkeää. Viitattu 26.2.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-10550429>

Julkaisemattomat

Horstia, J. 2020. Työympäristöspesialistin haastattelu. 5.2.2020. Framery. Tampere.

Rothe, P. 2019. Framery World Conference -seminaari. 3.10.2019. Leesman Index. Tampere.

Terävä, E. 2020. Head of Workplace Development, haastattelu. 13.2.2020. Martela. Helsinki.

Tukiainen, M. 2019. Technopolis events. Rohkeasti kohti muutosta. 7.11.2019. Technopolis. Espoo.

Tukiainen, M. 2020. Muutosvalmentajan puhelinhaastattelu. 18.2.2020. Helsinki.

## Kuviot

|   |    |
|---|----|
| Kuvio 1: Tuottavan tietotyön viitekehys (Nenonen ym. 2009) .....  | 14 |
| Kuvio 2: Työympäristöjen viitekehys (mukaillen Rothe 2019) .....  | 17 |
| Kuvio 3: Työympäristöjohtamisen kehittyminen (mukaillen Senaatti 2015, 6).....  | 21 |
| Kuvio 4: Työtilojen kokonaistilantarpeen kehitys (Harris 2016, 12) .....  | 24 |
| Kuvio 5: Monitilatoimiston vyöhykkeet nelikentässä yhteistyön ja keskittymisen mukaan<br>(Nenonen ym. 2012, 6 mukaillen Elrich & Bichard 2008, 278) ..... | 28 |
| Kuvio 6: Organisaatiokulttuurin kolmikanta (mukaillen Schein 2009, 30).....   | 32 |
| Kuvio 7: Työn ja työympäristöjen murros (mukaillen Rakli 2016, 3) .....   | 35 |
| Kuvio 8: Työntekijän työympäristön tarvehierarkia (mukaillen Framery 2020, 13) .....  | 36 |
| Kuvio 9: Tietoperustan korrelaatio kehittämissuunnitelmaan .....  | 37 |
| Kuvio 10: Opinnäytetyön tapaustutkimuksen vaiheet .....   | 38 |
| Kuvio 11: Työympäristön muutosprosessi .....  | 51 |
| Kuvio 12: Työympäristön arviointi nelikentässä.....   | 59 |
| Kuvio 13: Työtapojen arviointi nelikentässä.....  | 61 |
| Kuvio 14: Työympäristön muutosprosessi työntekijän näkökulmasta .....   | 64 |

## Kuvat

|   |    |
|---|----|
| Kuva 1: Kotipesä -merkintä Framerylla.....  | 44 |
| Kuva 2: Hot desk -merkintä Framerylla .....   | 45 |
| Kuva 3: Frameryn Brand Experience -alueen lähtöpiste, yrityksen tarina aikajanalla..... | 47 |



## Liitteet

|  |     |
|--|-----|
| Liite 1: Workspacen työympäristökyselyn lomake ..... | 86  |
| Liite 2: Asiantuntijahaastattelun runko .....        | 110 |
| Liite 3: Käyttäjähaastattelun runko.....             | 111 |

## Liite 1: Workspacen työympäristökyselyn lomake



### Työympäristökysely

Tervetuloa kyselyyn!

Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa Tallink Siljan työympäristön tämän hetken tilannetta ja siihen liittyviä kehittämistarpeita. Vastaamalla voit vaikuttaa tulevaisuuden työympäristösi. Työympäristöllä tarkoitetaan tilojen ja kalusteiden lisäksi toimintatapoja, työvälineitä, visuaalista ilmettä ja palveluja. Kyselyyn vastaaminen vie n. 15 minuuttia. Kyselyssä voit palata ja vaihtaa aiempaa vastaustasi.

Voit halutessasi keskeyttää vastaamisen ja jatkaa myöhemmin, suosittelemme kuitenkin että teet kyselyn kerralla.

Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja yksittäinen vastaaja ei ole tunnistettavissa raportoitavista tuloksista. Kyselyn toteuttaa työympäristömuotoilun asiantuntijayritys Workspace Oy.

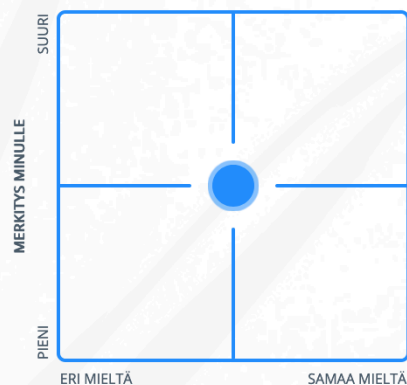
Ongelmatilanteissa ota ystävällisesti yhteyttä: janna-jemina.seiles@workspace.fi  
Kyselyä ei saa lähettää eteenpäin, eikä luovuttaa kolmannelle osapuolelle ilman Workspacen edustajan kirjallista lupaa.

**ALOITA**

1. Harjoituskysymys, vastauksella ei vaikutusta tuloksiin. Vastaaminen tapahtuu kahdella akselilla:

Vaaka: Samanmielisyyys väitteeseen

Pysty: Väitteen tärkeys sinulle



## 2. Yksikkösi

- ☐ Accounting department
- ☐ Duty Free AS Suomi
- ☐ IT
- ☐ Ship management
- ☐ HR Finland
- ☐ Cargo Management & Sales
- ☐ Revenue Management
- ☐ International Sales
- ☐ Marketing
- ☐ Helsinki Sales Center B2C
- ☐ Sales B2B & B2T
- ☐ Helsinki Sales Center B2B
- ☐ Helsinki Sales Center SS
- ☐ SCS management terminals
- ☐ Management

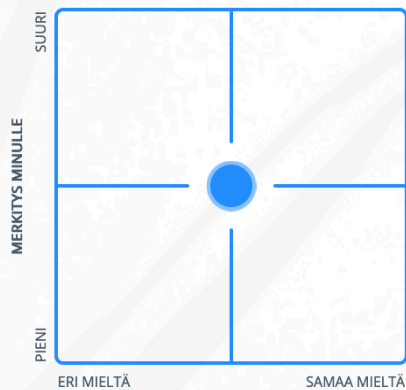
## 3. Mikä on työroolisi?

- ☐ Johto
- ☐ Esimies
- ☐ Toimihenkilö

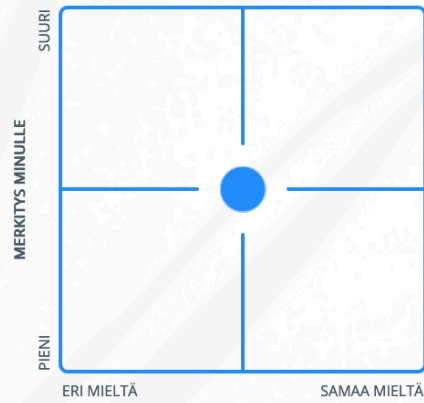
Tämä kyselyn osuus koostuu 5 eri aihealueesta, joiden avulla tutkitaan vuorovaikutuskulttuuria organisaatioissanne. Jokaisessa aihealueessa on siihen liittyen toteamuksia. Asteikko koostuu kokemuksestasi asteikolla "Eri mieltä" - "Samaa mieltä" ja miten tärkeäksi koet toteamuksen. Pyri vastaamaan totuudenmukaisesti. Kyselyssä ei arvoteta vastauksia mitenkään, vaan pyritään pelkästään tuomaan esille organisaation vuorovaikutuksen ominaisuuksia ja piirteitä. Toteamuksiin ei ole olemassa oikeaa tai väärää vastausta tai mielipidettä.

SEURAAVA

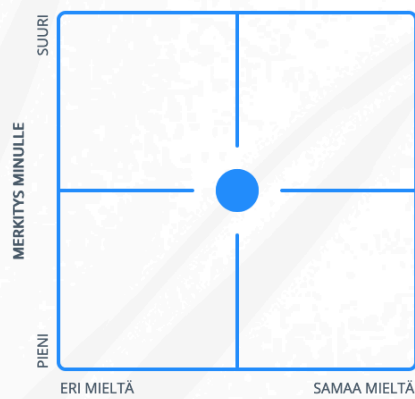
4. Työskennellessäni ryhmässä tai projektissa koen tavoitteen olevan selvä kaikille



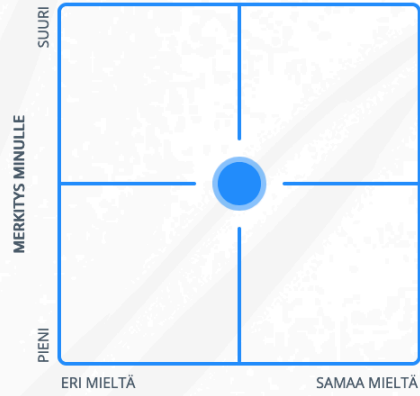
5. Koen yhteenkuuluvuutta muiden organisaation jäsenten kanssa



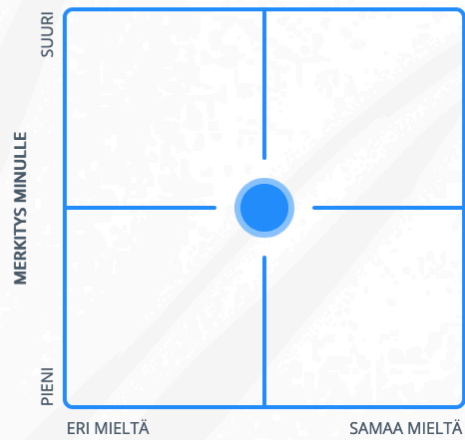
6. Saan työstäni enemmän energiaa kuin se vie



7. Tunteiden ilmaiseminen meidän työpaikallamme on sallittua



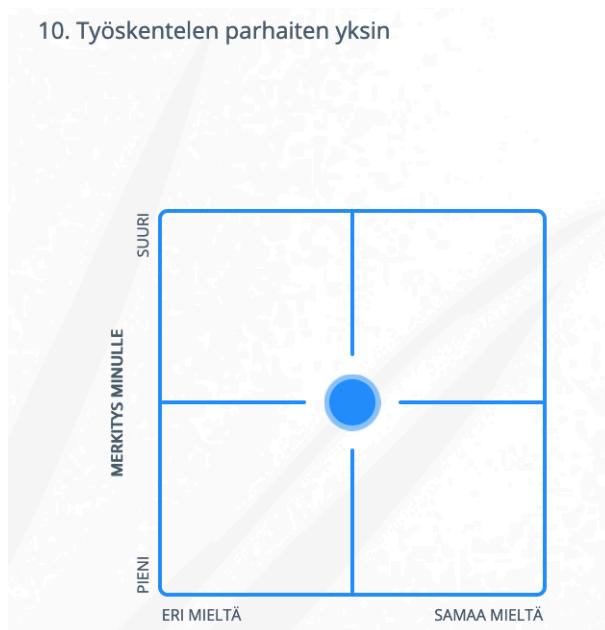
8. Voin olla oma itseni työpaikallani



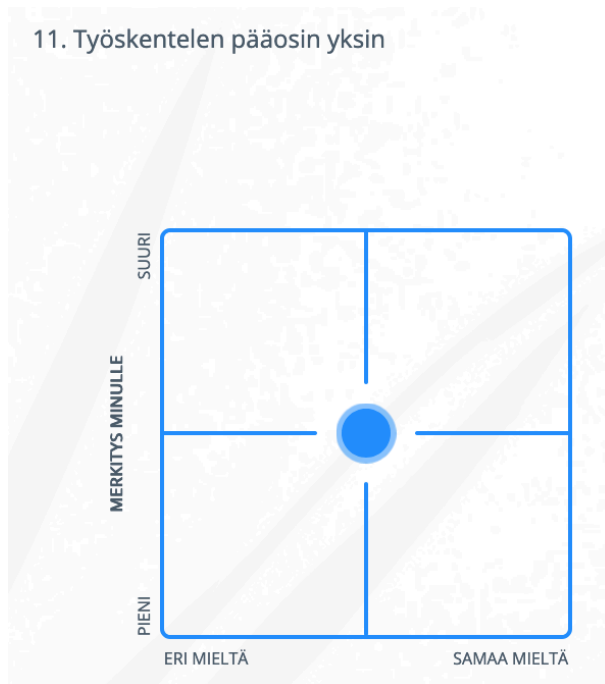
## 9. Voin olla luova työssäni



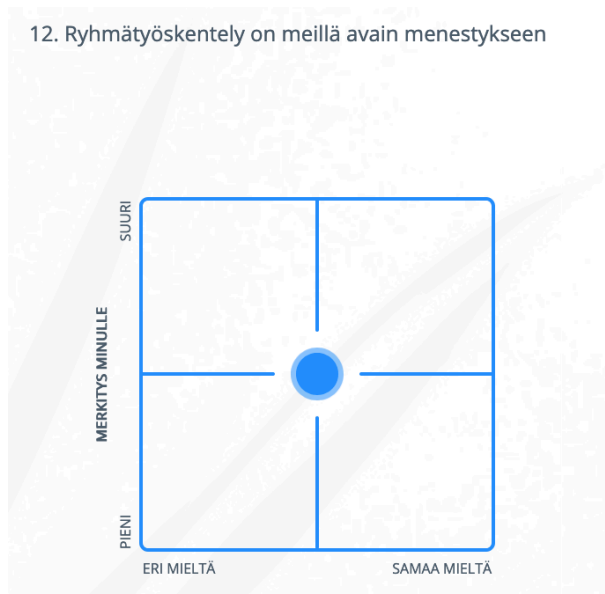
## 10. Työskentelen parhaiten yksin



## 11. Työskentelen pääosin yksin

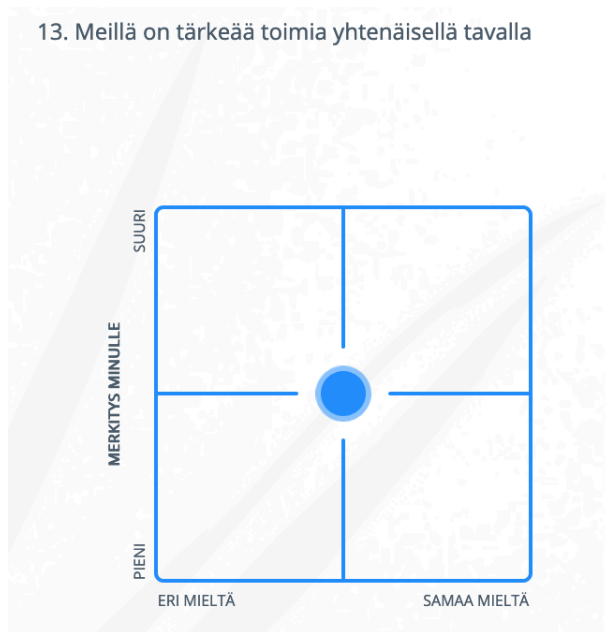


## 12. Ryhmätyöskentely on meillä avain menestykseen

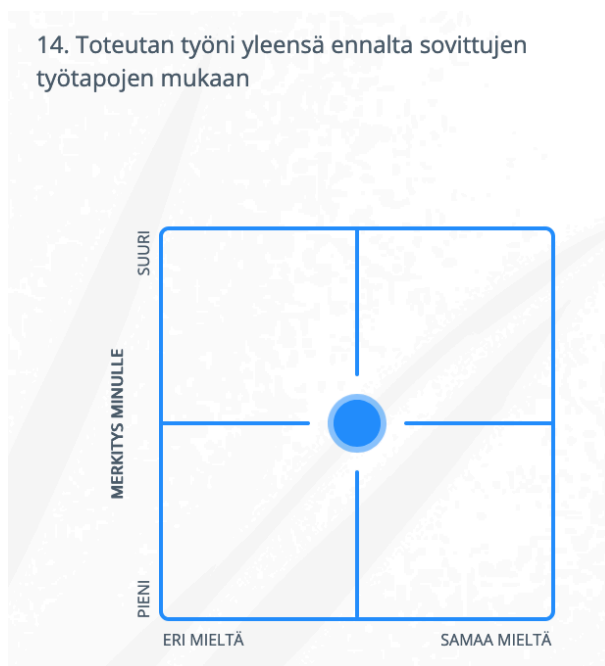




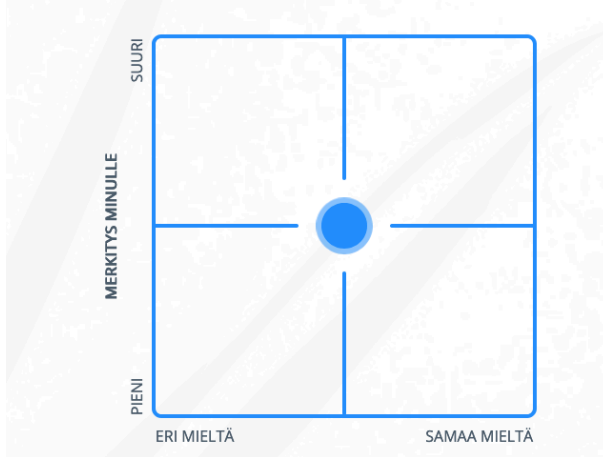
13. Meillä on tärkeää toimia yhtenäisellä tavalla



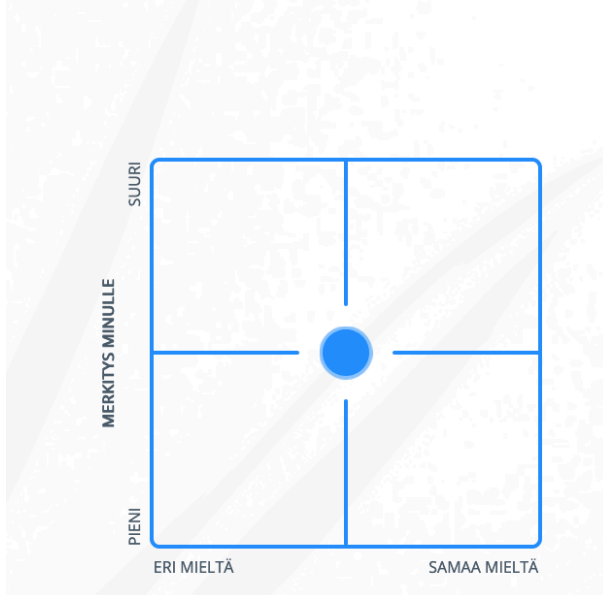
14. Toteutan työni yleensä ennalta sovittujen työtapojen mukaan



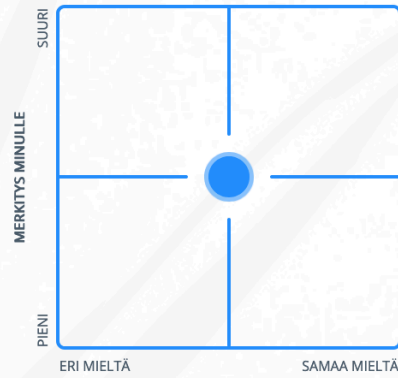
15. Ratkaisen työhöni liittyvät ongelmat pääosin keskustelemalla kollegoiden kanssa



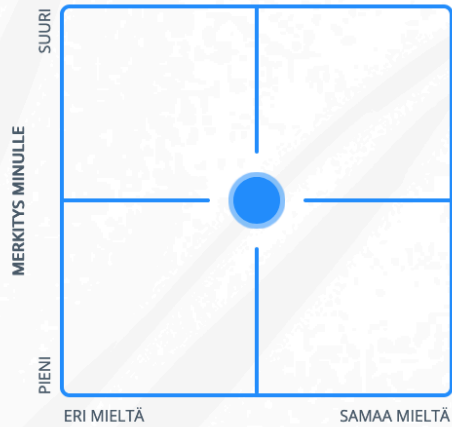
16. Säännöt tuovat turvallisuutta työskentelyyni



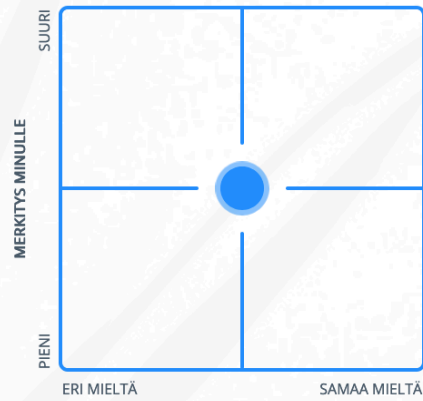
17. Aiemmin toimivaksi osoittautuneet ratkaisut ovat tärkeä osa organisaatiotamme



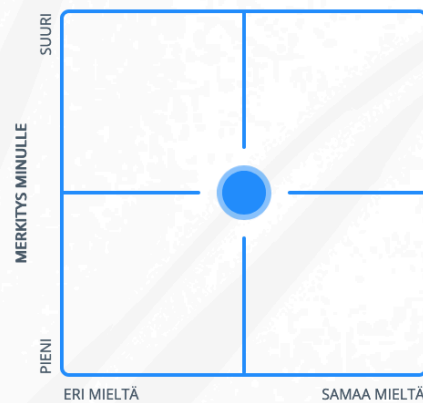
18. Mitä enemmän tunnen eri alojen ihmisiä ja osaajia sitä paremmin voin hoitaa työni



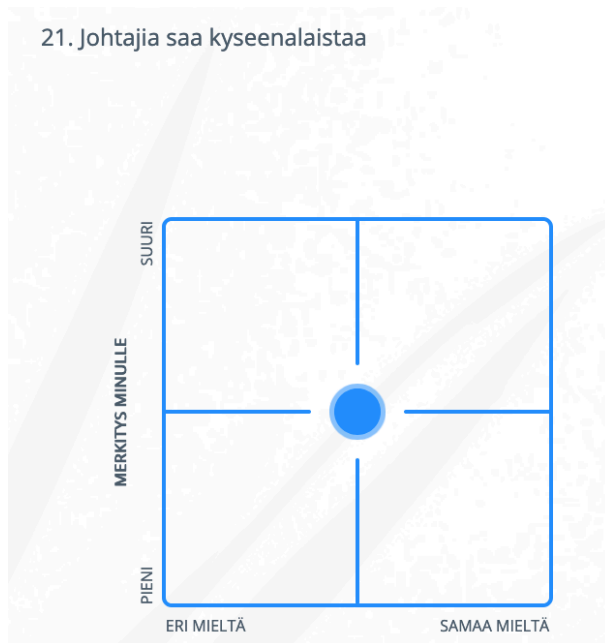
19. Ihmisen kanssa kasvokkain keskustelu on meillä tärkeää



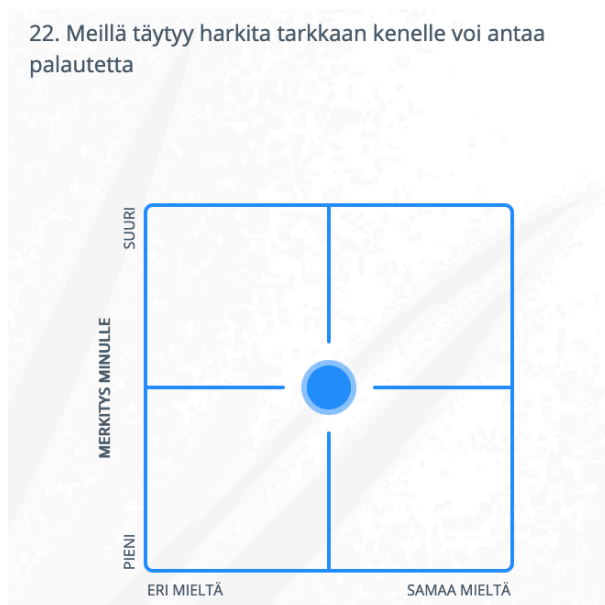
20. Jotta voin olla hyvä työssäni, tulee minun koota tietoa mahdollisimman laajalta alueelta



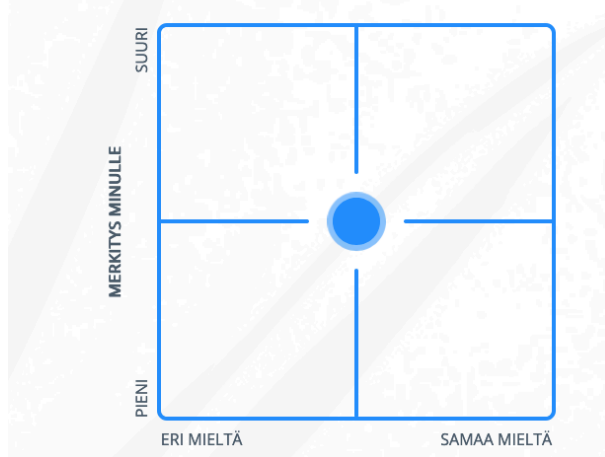
21. Johtajia saa kyseenalaistaa



22. Meillä täytyy harkita tarkkaan kenelle voi antaa palautetta



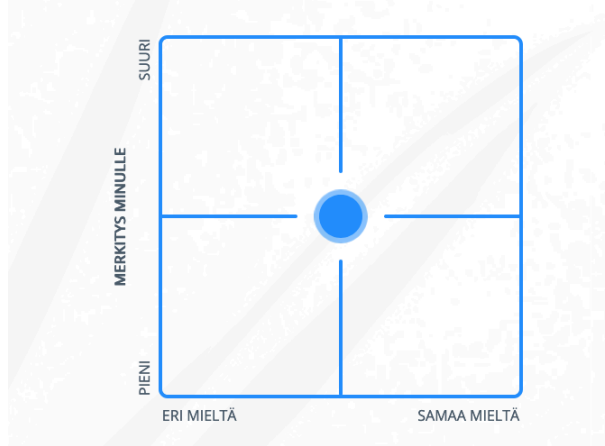
23. Isoissa erimielisyyksissä on parasta vetäytyä tilanteesta



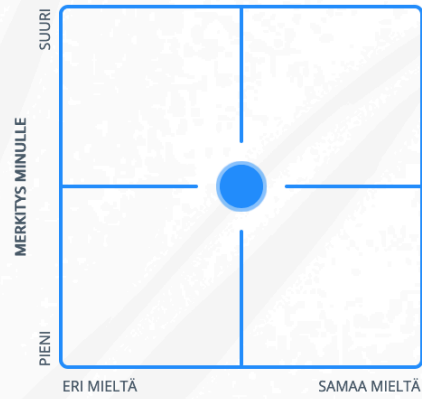
Työympäristö. Tarkentavia kommentteja voi antaa lopun avoimissa vastauksissa.

SEURAAVA

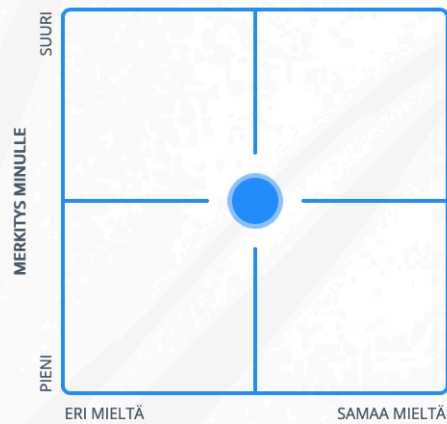
24. Toimistossamme on riittävästi tukitiloja erilaiselle työskentelylle



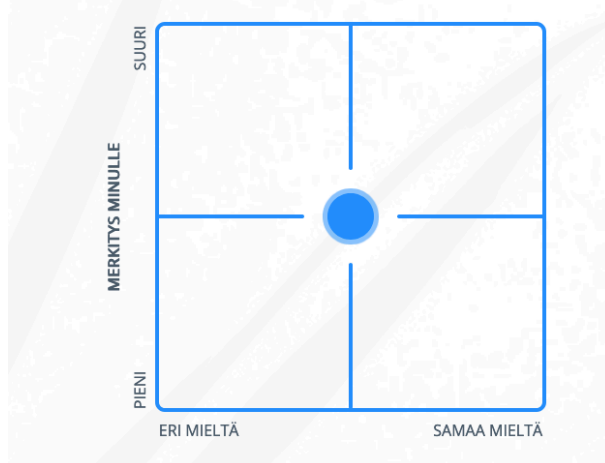
25. Toimistossamme on riittävästi tukitiloja puheluille ja skypelle



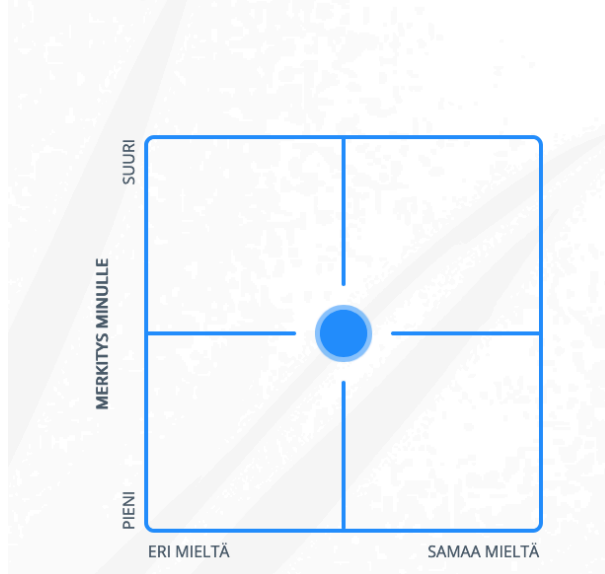
26. Toimistossamme on riittävästi erikokoisia neuvottelutiloja



27. Hyvä ergonomia on huomioitu toimitollamme

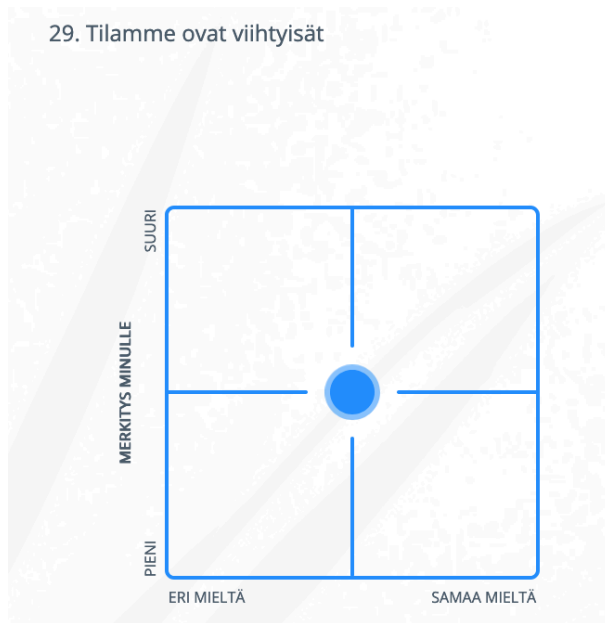


28. Tarvittaessa löydän hiljaisen tilan keskittymistä vaativaan työhön

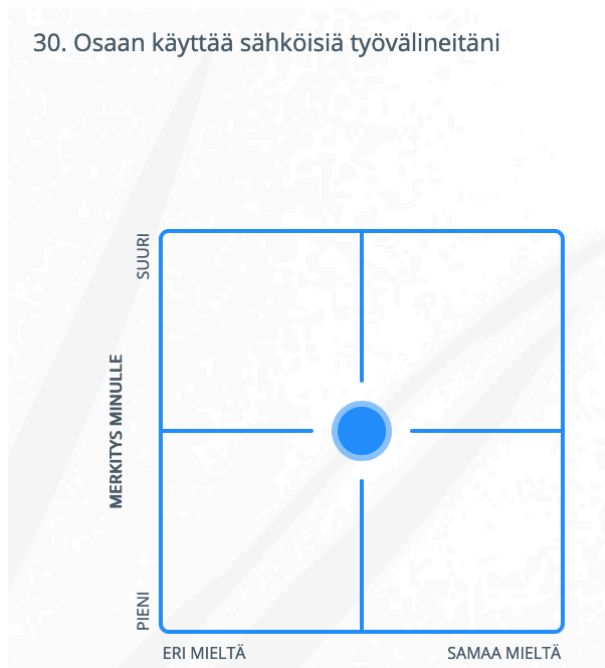




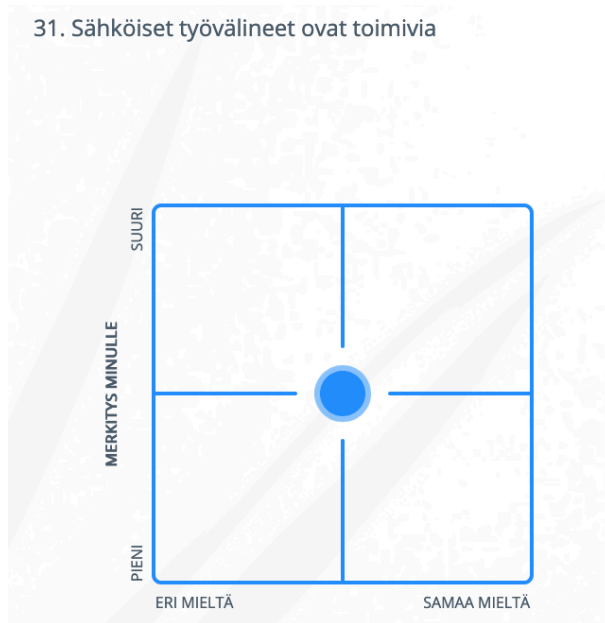
29. Tilamme ovat viihtyisät



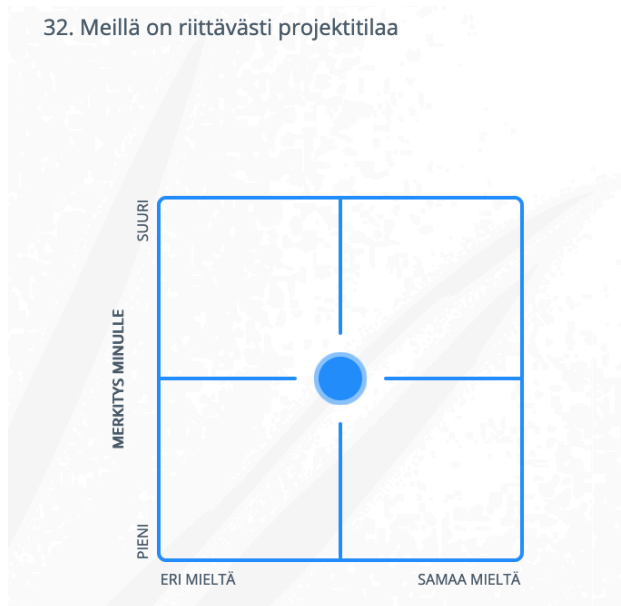
30. Osaan käyttää sähköisiä työvälineitäni



31. Sähköiset työvälineet ovat toimivia



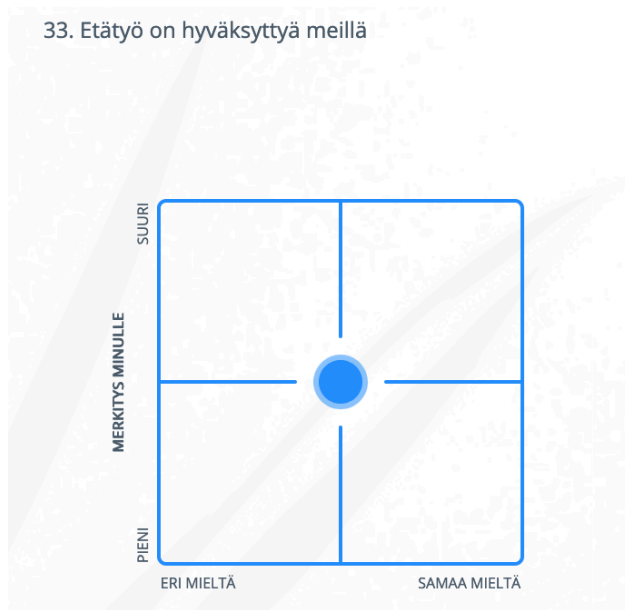
32. Meillä on riittävästi projektililaa



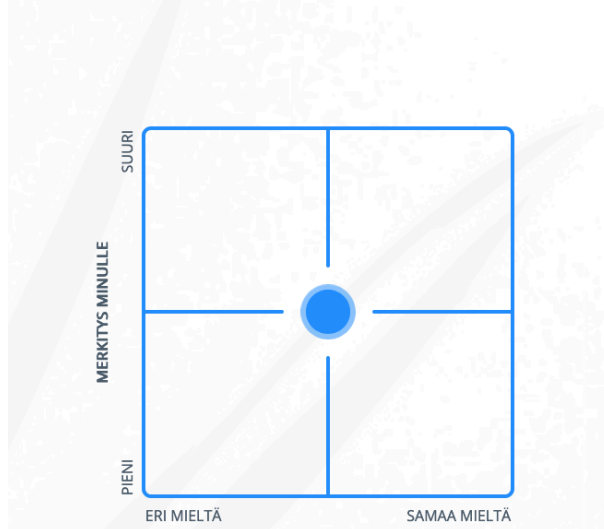
Työtavat. Tarkentavia kommentteja voi antaa lopun avoimissa vastauksissa.

SEURAAVA

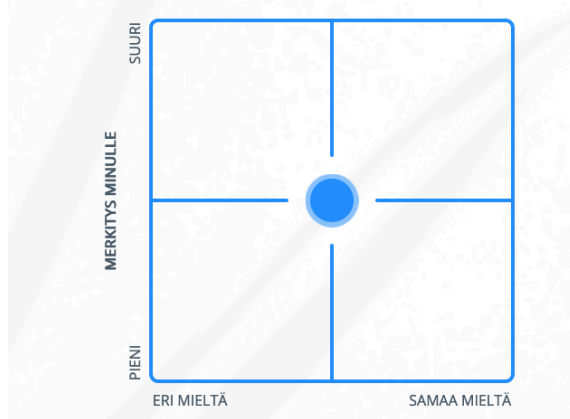
33. Etätö on hyväksyttyä meillä



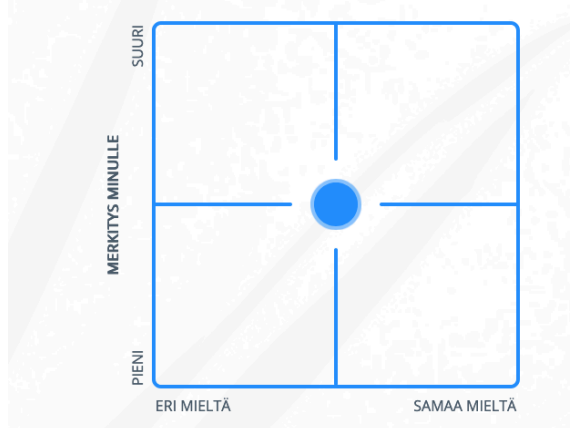
34. Käytän aktiivisesti ryhmätöohjelmistoa esim. Teams, Slack tms.



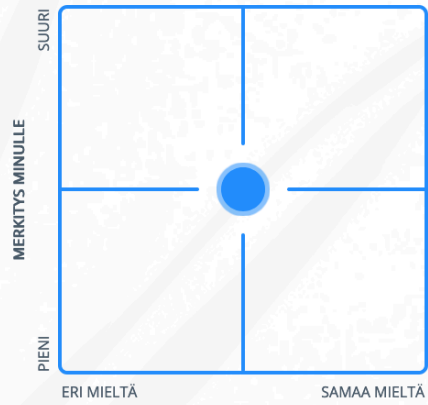
35. Työskentelyni on läpinäkyvää muille



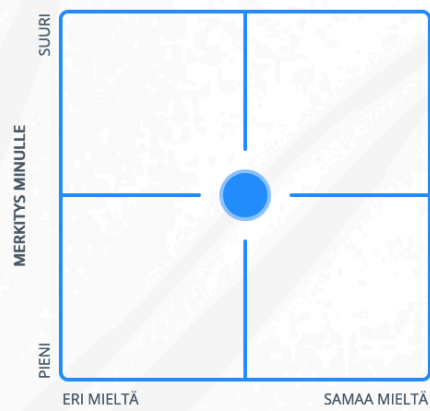
36. Työvälineeni tukevat tietotyöskentelyä



37. Meillä on paljon yhdessä kehittelyä



38. Työskentelemme pääosin fyysisesti yhdessä



### 39. Miten palaudut parhaiten työpäivän aikana?

Valitse max. 3 vaihtoehtoa

Valitse enintään 3

- ☐ Vetäytyminen yksin
- ☐ Hakeutuminen muiden seuraan (esim. kahvitauko, juttelu)
- ☐ Jumppa (esim. jooga, taukojumppa)
- ☐ Etätyöpäivä
- ☐ Epätyöpäivä (esim. koulutuspäivä)
- ☐ Hiljentyminen, mindfulness
- ☐ Päiväunet
- ☐ Ulkoilu päivän aikana
- ☐ Joku muu, mikä?

SEURAAVA

### 40. Millä sanoilla haluaisit kuvailla tulevaisuuden työpaikkaasi?

SEURAAVA

### 41. Paperin käyttö

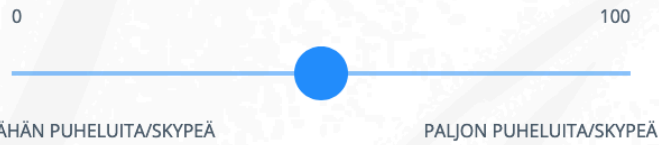
0

100

VÄHÄN PAPERIA

PALJON PAPERIA

## 42. Puhelut/skype



## Kerro toiveesi liittyen uusiin

Huom! Raportoimme vastaukset sellaisenaan eteenpäin. Vastaukset ovat kuitenkin anonyymeja. Max. merkkimäärä 150 per kohta.

[SEURAAVA](#)

## 43. tiloihin ja kalusteisiin

[SEURAAVA](#)

## 44. työvälineisiin

[SEURAAVA](#)

## 45. toimintatapoihin

[SEURAAVA](#)

## 46. sähköiseen työympäristöön

[SEURAAVA](#)

## 47. Teen etätöitä

- ☐ En ollenkaan
- ☐ Epäsäännöllisesti, harvemmin kuin viikottain
- ☐ 1 pv/vko
- ☐ 2 pv/vko
- ☐ Yli 2 pv/vko
- ☐ Työskentelen kokoaikaisesti etätöissä ja käyn toimistolla vain ajoittain



48. Minkä muiden yksiköiden/ryhmien kanssa sinulla on tarve tehdä yhteistyötä?

- ☐ Accounting department
- ☐ Duty Free AS Suomi
- ☐ IT
- ☐ Ship management
- ☐ HR Finland
- ☐ Cargo Management & Sales
- ☐ Revenue Management
- ☐ International Sales
- ☐ Marketing
- ☐ Helsinki Sales Center B2C
- ☐ Sales B2B & B2T
- ☐ Helsinki Sales Center B2B
- ☐ Helsinki Sales Center SS
- ☐ SCS management terminals
- ☐ Management

SEURAAVA

49. Haluatko lisätä lopuksi vielä jotain?

Huom! Raportoimme vastaukset sellaisenaan eteenpäin. Vastaukset ovat kuitenkin anonyymeja. Max. merkkimäärä 500 per kohta.

VALMIS

## Liite 2: Asiantuntijahaastattelun runko

### Teema 1 Työympäristöjen muutokset ja muutoksen aiheuttajat

- Työnmurros
- Kokonaisvaltainen työympäristö - fyysinen, sosiaalinen, digitaalinen

### Teema 2 Tietotyöläiset ja monitilatoimistot

- Millaisia tiloja tietotyöläiset tarvitsevat?
- Monitilatoimistojen hyödyt ja mahdolliset ongelmat
- Kotipesäajattelu

### Teema 3 Työympäristön muutosprosessi

- Huomioitavat asiat kun muutosta lähdetään tekemään
- Muutosjohtaminen
- Organisaation kulttuuri
- Brändin näkyminen työympäristössä

### Liite 3: Käyttäjähaastattelun runko

#### Teema 1 Osallistaminen

- Hyödyt
- Halukkuus osallistua
- Osallistamistavat
- Vaikuttamismahdollisuudet ja kohteet

#### Teema 2 Viestintä

- Viestinnän tärkeys
- Viestimiskanavat ja -tiheys
- Aihealueet
- Vastavuoroisuus

#### Teema 3 Muutosjohtaminen

- Odotukset johdolta
- Odotukset esimiehiltä

#### Teema 4 Sitoutuminen

- Omat vaikutusmahdollisuudet sitoutumiseen
- Huolenaiheet muutosprosessissa

#### Teema 5 Yhteiskehittäminen ja kulttuuri

- Kulttuurin vaikutus
- Tarve uusille tavoille ja käytännöille
- Toteutukset