



RAKLI

TULOSRAPORTTI
Tulevaisuudenkestävät
työympäristöt
ja työympäristö-
johtaminen -klinikka

Sisällysluettelo

Johdanto	3
Muuttuva työ ja työympäristöt	3
Klinikan toteutus ja tulokset	12
1. Työympäristöjohtaminen organisaation ydintoiminnan tukena	16
Caset: Kesko, Senaatti ja VTT	21
2. Sosiaalisen työympäristön kehittäminen	33
Johdatus sosiaaliseen työympäristöön ja sen kehittämiseen (CBRE)	34
Miten hybridityö pitäisi organisoida ja miten sitä tulisi johtaa?	40
Millaisilla keinoilla ja välineillä voidaan tukea sosiaalisen työympäristön toimivuutta?	43
Miten ylläpidetään ja kehitetään sosiaalisia kohtaamisia ja yhteisöllisyyttä hybridityössä?	47
Case: DNA	49
3. Digitaalisen työympäristön kehittäminen	50
Johdatus digitaaliseen työympäristöön ja sen kehittämiseen (Rapal)	51
Voittavat käytännöt hybridikokouksiin – ”miten varmistaa, että homma varmasti pelittää”?	53
Parhaita käytäntöjä digitaalisen työympäristön kehittämisessä	55
Case: Elisa	61

4. Fyysisen työympäristön kehittäminen	63
Johdatus fyysiseen työympäristöön ja sen kehittämiseen (Newsec)	64
Tarvittavat muutokset fyysisiin tiloihin – mitä on jo tehty ja mitä suunnittelussa?	68
Case: HOK-Elanto, Turun Teknologia kiinteistöt ja Spacent	72
5. Vastuullisuus työympäristöjohtamisessa	77
Vastuullisuus tietotyön uudessa arjessa: Vastuullisuustavoitteet osana organisaation arvoja, työntekijäkokemusta ja toimenpiteitä	81
6. Työn ja työympäristöjen tulevaisuus	84
7. Johtopäätökset ja klinikan suositukset	92
8. Tutkimustuloksia hybridimallien kehittämisestä (JLL)	97
LIITE: Toimenpiteet terveysturvallisuuden varmistamiseksi toimistolla	106
LIITE: RAKLL:n työympäristöt-teemaverkosto	109

Johdanto: Muuttuva työ ja työympäristöt

Mikko Östring, johtaja, toimitilat, RAKLI

Työn ja työympäristöjen muutos ennen koronapandemiaa

Työn ja työympäristöjen evoluutio on vaiherikas. Savanneilta pelloille, pelloilta teollistumisen ajan hierarkiaa korostaviin avotiloihin, joista talouskasvun ja työprosessien muuttuessa koppikonttoreihin, joista paluu avokonttoreihin ja kohti uusia monitilatoimistoja. Muutokset ovat tapahtuneet verrattain nopeasti ihmiskunnan historiassa. Työn muutos on ollut kokonaisvaltaista ja uudistanut perinteiset mallit ja käsitykset työnteosta.

Ennen koronapandemiaa teknologian kehitys veti muutosta, mutta onnistumisen ratkaisivat organisaatiokulttuuri ja kyvykkyys monipaikkaiseen työhön. Edelläkävijäorganisaatiot asettivat tavoitteekseen edistää organisaation suorituskykyä ja työntekijöiden hyvinvointia, jolloin työympäristön muutoksen keskiössä oli tilojen sijaan organisaatiokulttuurin kehittäminen ja työn uudelleen muotoilu. Teknologian avulla lisättiin ymmärrystä tilojen käytöstä, työtavoista, olosuhteista ja luotiin uusia palveluita, jotta työympäristö tukisi

organisaation toimintaa palvelualustana. Työympäristöjohtaminen nähtiin jatkuvana toimintana, joka yhdisti laajasti eri toimintoja.

Työ on suuri osa arkea, elämää ja identiteettiä. Kun puhuttiin työn tekemisen muutoksesta, etätyöstä tai mahdollisuudesta suurempaan itseohjautuvuuteen kuin aiemmin, haettiin myös ratkaisuja sille, miten työn ja muun elämän voisi yhdistää saumattomalla tavalla.

Työympäristöt olivat jo ennen koronapandemiaa jatkuvassa muutoksessa kohti monipaikkaista, verkostomaista ja itseohjautuvaa työtä, vaikka valtaosalla organisaatioista etätyö oli vasta kehittymässä. Työympäristöjen muutos on ollut keskeinen teema RAKLI:n toiminnassa. Työympäristöjohtamista on kehitetty yhteiskehittelyklinikoissa (Tietotyön suorituskyky ja strateginen työympäristöjohtaminen -klinikka, 2015 ja Työympäristömuutosten johtaminen ja viestintä -klinikka, 2016–2017) yhdessä edelläkävijäorganisaatioiden kanssa sekä tunnistettu ennakointityössä työympäristöihin vaikuttavia muutoksia ja näiden vaikutuksia.



Ennen

- ▀ Osaaminen ja tiedot
- ▀ Pääsykokeet ja tutkinto paikallisesta yliopistosta
- ▀ Pitkät työurat ja palkkatyö
- ▀ Eläke ja passiiviset seniorit
- ▀ Paperi ja kynä
- ▀ Työajan seuranta (9 to 5)
- ▀ Kontrolli
- ▀ Yksilötyö ja muodolliset kokoukset
- ▀ Hierarkiat
- ▀ Verkostot
- ▀ Work-style
- ▀ Paikkasidonnaisuus
- ▀ Omistaminen
- ▀ Yritys + toimitilat
- ▀ Jäykkyys

Nyt ja tulevaisuudessa

- ▀ Oppiminen ja taidot
- ▀ Avoin koulutus ja MOOC:it
- ▀ Projektiluontoinen yrittäjämäinen työ
- ▀ Senior Advisors
- ▀ Sähköinen työskentely
- ▀ Suorituksen johtaminen (anytime)
- ▀ Luottamus
- ▀ Jatkuva vuorovaikutus
- ▀ Verkostot
- ▀ Yhteisöt
- ▀ Lifestyle
- ▀ Paikkariippumattomuus
- ▀ Jakaminen
- ▀ Freelance + co-working
- ▀ Ketteryys

*Esimerkkejä työn muutoksesta
(Työympäristömuutosten johtaminen ja viestintä -klinikka, 2016–2017)*

"The way we were"



"The way we are"



"The way we could be"



Koppi-konttorit	Avokonttorit		Monitilaympäristöt		Coworking-tilat	Jaetut työympäristöt	Työympäristö palveluna		Muut ympäristöt
Hierarkinen Statuslähtöinen • Koppikonttorit • Nimetyt työpisteet	Tasapäistävä Avoin • Korkeat sermit • Nimetyt työpisteet	Tehokas Vuorovaikutteinen • Madalletut sermit, parempi luonnonvalo • Nimeämättömät työpisteet	Tehokas Vuorovaikutteinen • Laajempi valikoima tiloja ja alueita mm. keskittymiseen, vuorovaikutukseen • Madalletut sermit, parempi luonnonvalo • Nimeämättömät työpisteet	Tiimilähtöinen Yhteenkuuluvuus • Laaja valikoima tehtäviä perusteisia ympäristöjä liikkuville tiimeille • Nimetyt / nimeämättömät työpisteet yksilöille ja tiimeille	Yhteisö Tila palveluna (SaaS) • Yhteisölliset resurssit, palvelut • Nimetyt / nimeämättömät työpisteet • Dedikoidut huoneet	Organisaatioiden yhteiskäyttöiset työympäristöt • Jaetut resurssit • Vuorovaikutus ja yhteistyö yli organisaatorajojen	Tila palveluna organisaatiolle • Maksu tiloista ja palveluista • Rajoitettu riski, keskipitkä sopimusaika, ei pääomakuluja • Rajoitetut mahdollisuudet räätölyintiin	Coworking-tila organisaation omistamaan tilaan • Hallinnoitu ja palveltu ympäristö • Maksu tiloista ja palveluista • Palveluina esim. työympäristösuunnittelu, yhteisömanageri, FM-palvelut	<ul style="list-style-type: none"> • Koti • Loma-asunto • Liikennevälineet • Hotellit • Kahvilat
Yksilölähtöinen			Toimintalähtöinen		Tiimilähtöinen		Kokemus / elämykset		
"My office"		"My space"	"Our space"		"Any space"		"Any place"		

VALINNAN MAHDOLLISUUS



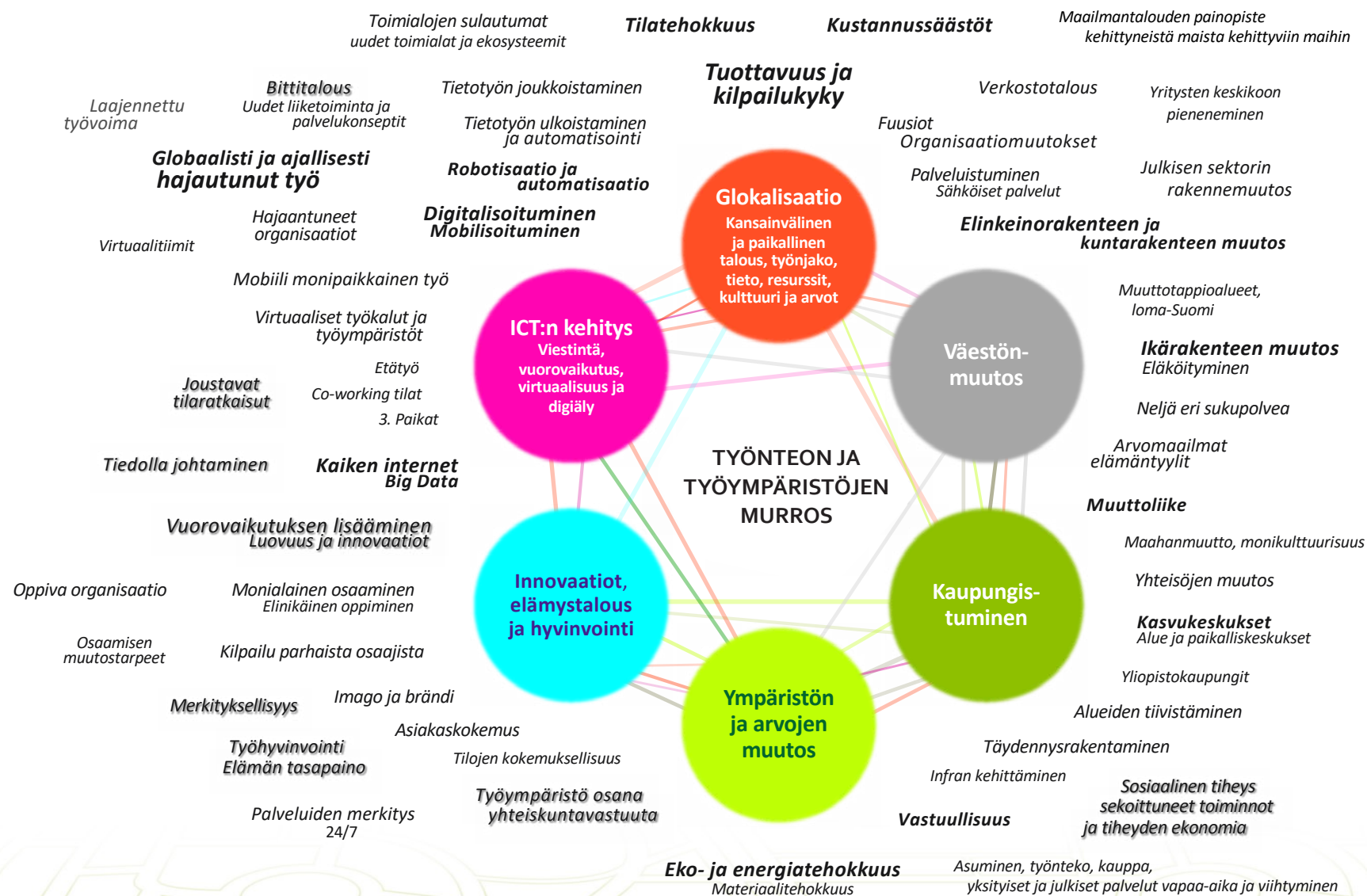
EI



OSITTAIN



KYLLÄ



Kuva 1. RAKLIn murroskartta: tietotyön työympäristöjen murros (2015)

Tehtäviä ja toimenpiteitä työympäristön jatkuvassa kehittämisessä



Kuva. Tehtäviä ja toimenpiteitä työympäristön jatkuvassa kehittämisessä (2017)

Vuosi 2020 muutti työelämää pysyvästi

Koronapandemia vaikutti suuresti jokaiseen organisaatioon riippumatta lähtötilanteista ja kyvykkyydestä monipaikkaiseen työhön. Sekä organisaatiot että työntekijät joutuivat nopealla aikataululla omaksumaan ja kehittämään uusia käytäntöjä, kun suuri osa tietötyöläisistä siirtyi etätyöhön. Monet organisaatiot saattoivat positiivisesti yllättyä, kuinka nopeasti uuteen poikkeustilanteeseen sopeuduttiin. Kansainvälisessä vertailussa suomalaiset organisaatiot olivat ketterydessään ja innovatiivisuudessaan maailman kärkeä.

Oli kiinnostava havainnoida työntekijöiden ja organisaatioiden näkemyksiä etätyöstä ja niiden muutosta poikkeusaikana. Kieltämättä nykytilanne olisi erilainen, jos pandemian kesto ja pakotettu etätyöjakso olisi rajoittunut ensimmäiseen tai toiseen aaltoon. Näin ei kuitenkaan käynyt.

Jatkossa etätyön määrä kasvaa ja työn tekeminen limittyy laajemmin osaksi arkea toimistotuntien ulkopuolelle. Työntekijät voivat enenevässä määrin valita kuhunkin tehtävään parhaiten soveltuvan paikan ja suurempi vapaus on uusi normaali suurelle osalle tietötyöläisistä. On kuitenkin tärkeä tunnistaa, että vapaus tulee tasapainottaa organisaation ja tiimin tarpeiden kanssa, jotta voidaan turvata organisaatiokulttuuri ja yhteisöllisyys. Vapaus on tärkeä valtti osajien houkuttelussa tai pitämisessä. Vastaavasti etätyön kasvattamisen saatavat kustannussäästöt voivat toimia joillekin houkuttimena. Jokainen organisaatio on kuningas tai kuningatar omassa lajissaan ja hybridityön linjaukset tulevat vaihtelevaan.

Työntekijöiden valta on kasvanut, mutta toisaalta myös vastuu korostuu itseohjautuvuuden kasvaessa. Koronapandemia kiihdytti merkittävästi työn ja työympäristöjen muutosta ja kruunasi pitkään käynnissä olleet muutokset kohti joustavaa monipaikkaista työtä.

Hybridityön kehittäminen on jatkuva muutosmatka

Joustava monipaikkainen työ muuttaa organisaatioiden toimintaa laajasti ja vaatii jatkuvaa kehittämistä. Aiemmat työympäristöjohtamisen opit ja käytännöt menevät uusiksi, kun yhdistetään parhaat palat vanhasta ja poikkeusajasta kohti tulevaa. Avainkysymyksiä työympäristöjen näkökulmasta ovat, miten työprosessit muuttuvat, mitkä ovat työntekijöiden odotukset, ja miten työympäristöjohtamisella vastataan jatkossa organisaation ja tiimien tarpeisiin. Työympäristökehittämisen keskiössä tulee olla ihmiset ja työprosessit. Organisaatioiden on tunnistettava monipaikkaisuuden nykytila (missä olemme hyviä ja mitkä vaativat kehittämistä) ja näiden pohjalta kehittää uusi toimintamalli ja -kulttuuri, joka mahdollistaa jatkuvan kehittymisen.



Vuorovaikutuksen ja merkityksellisten kohtaamisten mahdollistaminen

Yrityskulttuuri kirkastaminen

Yhdenvertaisuus ja tasa-arvoisuus monipaikkaisessa työssä

Työntekijöiden elämäntapojen ymmärtäminen ja tukeminen (Work-life-bance)

Vastuullisuustavoitteiden edistäminen ja kestävän liiketoiminnan mahdollistaminen

Monipaikkaisen työn ergonomia

Työhyvinvoinnin kehittäminen

Terveysturvallisuus

Palveluiden kehittäminen ja laajentaminen, paikasta riippumattomat palvelut

Coworking-tilojen hyödyntäminen

Yhteiskäyttöisyyden mahdollistaminen

Joustavat, mukautuvat tilaratkaisut ja hybriditilat

Monipuoliset, viihtyisät ja houkuttelevat tilat

Käyttöasteen ja tunnelman johtaminen

Aktiiviset mittarit työympäristöjohtamisen tukena

Tiedolla johtaminen ja ymmärrys tilojenkäytöstä kehittämisen tukena

Toimiston kehittäminen "destinaatioksi"

Johdon mandaatti hybridityön kehittämisessä

Läpinäkyvyys, laaja sitoutuminen ja esimerkillä johtaminen

Tavoitteet yhteys organisaation arvoihin ja kulttuuriin

Ymmärrys työn sisällöstä

Yhteisön uudelleenrakentaminen ja sitoutumisen parantaminen

Yhteisötiedolla johtaminen ja yhteisömanagerit

Organisaation brändin tukeminen

Osaajien houkuttelu

Jatkuva oppimisen ja osaamisen kehittäminen

Uusien työn rutiinien luominen ja tehottomista poisoppiminen

Työtapojen kehittäminen

Parhaat työvälineet ja osaamisen varmistaminen

Tietoa kerääminen sensoreilla ja eri järjestelmistä työympäristöjohtamisen tueksi

Työympäristösovellukset, työympäristö palveluna

Työvälineitä käytetään optimaalisesti monipaikkaisessa työssä

Laaja yhteistyö eri sidosryhmien välillä jatkuvassa kehittämisessä

Pilotointi ja jatkuva kehittäminen

Yrityskulttuuri ja organisaation linjaukset monipaikkaisen työn tukena
Organisaatiokulttuuri ja johtaminen

Tiloja ja palveluita käytetään optimaalisesti monipaikkaisessa työssä

Työntekijä-kokemus

Teknologia ja työvälineet

Monipaikkaista työtä tukeva tekniikka ja työvälineet

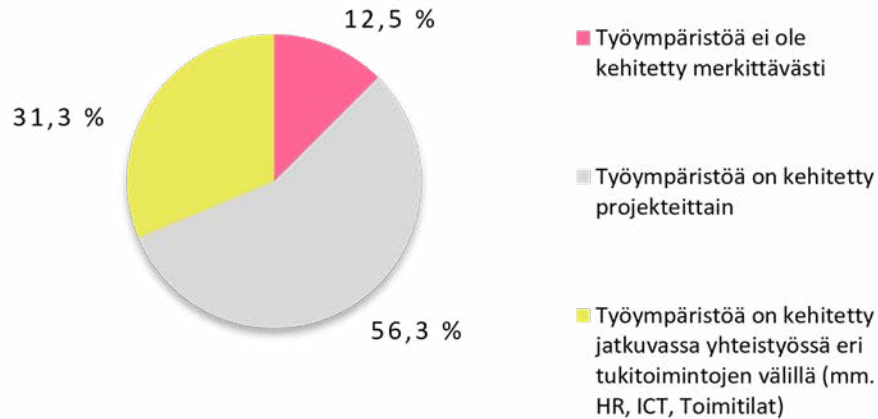
Tilat ja palvelut

Monipaikkaista työtä tukevat tilat ja palvelut

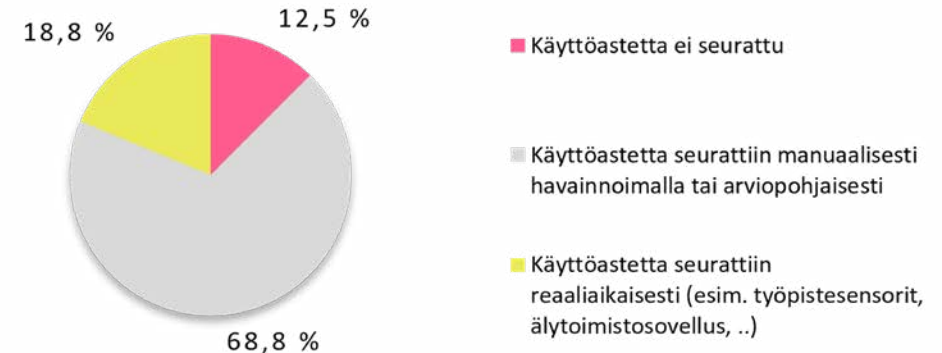
Tilat ja työvälineet muodostavat saumattoman kokonaisuuden monipaikkaisen työn tueksi

Kuva. Hybridityön jatkuva kehittäminen.

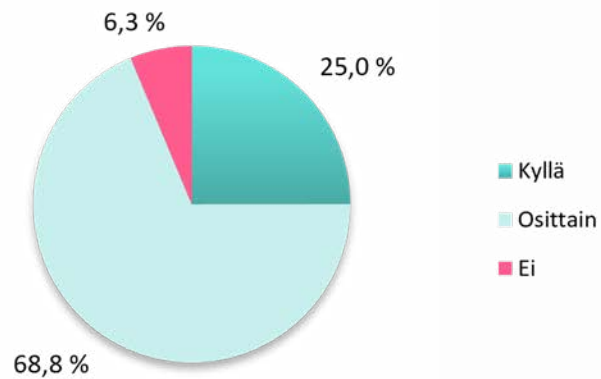
Työympäristökehittämisen toimenpiteet viimeisen 5 vuoden aikana



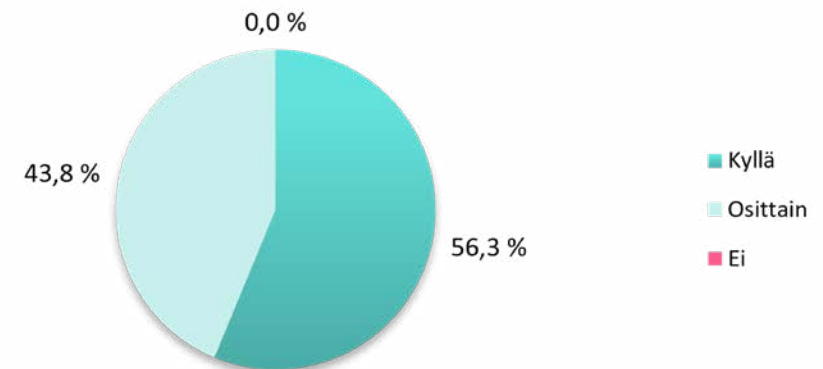
Tilojen käyttöasteen seuranta työympäristöjohtamisen tukena



Organisaationi henkilöstöpolitiikka mahdollisti monipaikkaisen työnteon?



Organisaatiossani oli digitaaliset valmiudet monipaikkaiseen työnteekoon?



Kuva. Organisaatiokohtaiset lähtötilanteet vaihtelevat suuresti (kysely klinikan osallistujille, syyskuu, 2021)

12 mahdollisuutta/mitattavaa osa-aluetta hybridityön kehittämisessä

- *Luottamuksen ja sitoutuneisuuden kasvattaminen*
- *Parempi kyky houkutella ja pitää työntekijöitä sekä hyödyntää laajempaa osaajapoolia*
- *Työn joustavuuden parantaminen*
- *Hybridivuorovaikutustaitojen kehittäminen*
- *Työntekijä- ja toimistokokemuksen parantaminen*
- *Kiinnostavampi ja vetovoimaisempi toimistokonsepti, joka tukee paremmin eri työtapoja*
- *Digikyvykkyyden kasvattaminen*
- *Teknologian ja digitaalisten ratkaisujen laajempi käyttöönotto ja hyödyntäminen*
- *Tuottavuuden ja tehokkuuden parantaminen*
- *Vastuullisuus ja kustannussäästöt*
- *Pienempi hiilijalanjälki tilakäyttöä tehostamalla ja työmatkaliikennettä vähentämällä*
- *Tulevaisuudenkestävyyden parantaminen ja kyky sopeutua tuleviin muutoksiin*

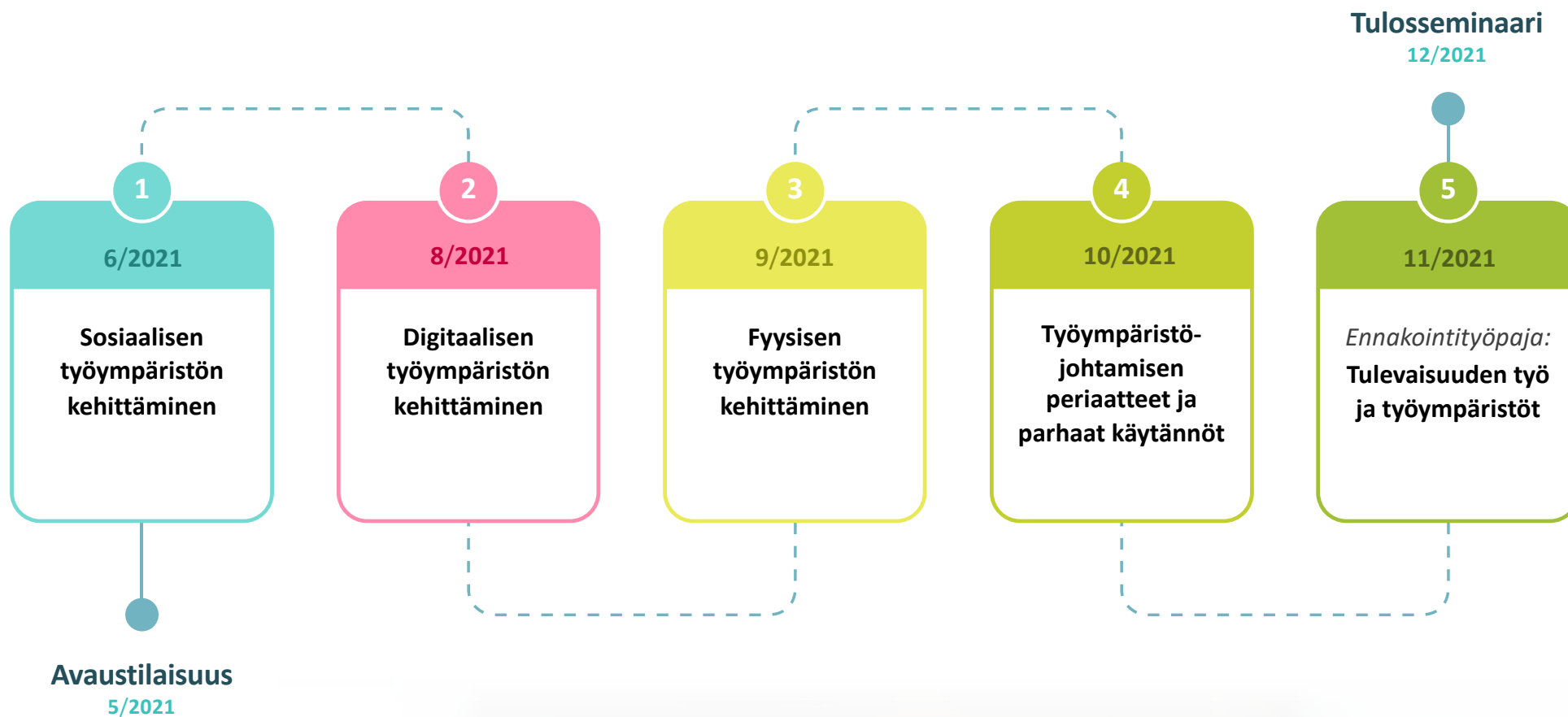
Lähde: Adryan Bell, CBRE

Klinikan toteutus ja tulokset

Tulevaisuudenkestävät työympäristöt ja työympäristöjohtaminen –klinikka syntyi tarpeesta tukea jäsentemme käynnissä olevia hybridityön kehitysprojekteja. Lisäksi tavoitteena oli ennakoida ja uudelleen määrittää työympäristöjohtamisen toimintamalleja jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Toteutuksesta muodostui RAKLIn tähän asti suurin yhteiskehittelyklinikka, johon osallistui 27 organisaatiota. Työpajojen osallistujat edustivat kattavasti eri rooleja organisaatioissa (esim. toimitilat, HR, ICT, viestintä).

- | | | |
|---------------------------|------------------------|-------------------------------|
| ■ A. Ahlström Kiinteistöt | ■ HOAS | ■ SSAB |
| ■ ACRE | ■ If | ■ Suomen Yliopistokiinteistöt |
| ■ ABB | ■ KONE | ■ Turun teknologiakiinteistöt |
| ■ A-Insinöörit | ■ LähiTapiola | ■ UPM |
| ■ Caverion | ■ OP | ■ Vantaan kaupunki |
| ■ DNA | ■ Porin kaupunki | ■ VR |
| ■ Elisa | ■ Salo IoT Campus | ■ VTT |
| ■ Elo | ■ Senaatti-kiinteistöt | ■ Wärtsilä |
| ■ Helsingin yliopisto | ■ Sponda | ■ Yleisradio |

Lisäksi yhteistyössä olivat mukana CBRE, Newsec, JLL ja Rapal, joiden työympäristötiimien kanssa suunniteltiin työpajojen sisällöt ja toteutus.



Työpajatyöskentelyssä kuultiin kotimaisia ja kansainvälisiä asiantuntija- ja case-puheenvuoroja yhteensä 21 kappaletta. Näitä täydensivät osallistavat kyselyt (kesäkuu 2021, syyskuu 2021 ja tammikuu 2022), joista osassa kohderyhmä laajennettiin RAKLIn työympäristöt-teemaverkostolle.

Klinikkatyöskentelyn pääpaino oli virtuaalisissa pienryhmäkeskusteluissa, joissa työstettiin klinikan keskeisiä kysymyksiä. Koronatilanteen vuoksi tilaisuudet ja työpajat järjestettiin etänä. Tilaisuudet keräsivät noin 350 osallistujaa ja näissä käytiin 70 pienryhmäkeskustelua.

10 kysymystä parhaista käytännöistä hybridimalleihin kohti joustavaa monipaikkaista työtä

Klinikan työpajat rakentuivat seuraavien 10 kysymyksen/ näkökulman pohjalle:

1. Miten hybridityö pitäisi organisoida ja miten sitä tulisi johtaa?
2. Millaisilla keinoilla ja välineillä voidaan tukea sosiaalisen työympäristön toimivuutta?
3. Miten ylläpidetään ja kehitetään sosiaalisia kohtaamisia ja yhteisöllisyyttä hybridityössä?
4. Voittavat käytännöt hybridikokouksiin: "miten varmistaa, että homma varmasti pelittää"?
5. Parhaita käytäntöjä digitaalisen työympäristön kehittämisessä?
6. Tarvittavat muutokset fyysisiin tiloihin – mitä on jo tehty ja mitä on suunnittelussa?
7. Turvallinen paluu toimistoille – Tehdyt ja tulevat toimenpiteet matkan varrella?
8. Vastuullisuus tietotyön uudessa arjessa:
Vastuullisuustavoitteet osana organisaation arvoja, työntekijäkokemusta ja toimenpiteitä
9. Kokonaisvaltainen työympäristöjohtaminen
→ Miksi, Mitä ja Miten?
10. Työn ja työympäristöjen tulevaisuus

Tulosraporttiin on tiivistetty yhteenvedot osallistujien esiin tuomista näkökulmista. Mukaan on koottu myös muita matkan varrella tulleita teemoja ja täydentäviä näkökulmia. Tulosraportin käsittelemä aihekokonaisuus on laaja ja esitysmuoto on tähän nähden korostetun tiivis. Toivon, että sisällöstä löytyy näkökulmia, joista on apua organisaationne kehitystyössä!

Työympäristöjen kehittäminen on jatkuvaa ja kokonaisvaltaista. RAKLIn jäsenille suunnattu työympäristöt-teemaverkosto tarjoaa tähän parhaan työympäristöosaajien vertaisverkoston. Tervetuloa mukaan!

Mikko Östring

Johtaja, toimitilat, RAKLI

Tulevaisuudenkestävät työympäristöt ja työympäristöjohtaminen -klinikan kokoaja ja vetäjä

Tulevaisuuden työympäristöjen 5 tärkeintä trendiä



Lähde: CBRE

1.

Työympäristöjohtaminen organisaation ydin- toiminnan tukena

*”Työympäristöjohtaminen on
työn mahdollistamista”*

Kokonaisvaltainen työympäristöjohtaminen – Miksi, mitä ja miten?

Työympäristö nähtiin pitkään ihmisten työhön tarvitsemina tiloina ja organisaation tilakustannuksina. Sittemmin ajattelu laajentui ihmisiin, johtamiseen ja työ- ja toimintatapoihin (sosiaalinen työympäristö), teknologiaan ja työvälineisiin (digitaalinen työympäristö) sekä tiloihin ja palveluihin (fyysinen työympäristö).

Työympäristöjohtaminen on pohjimmiltaan työn mahdollistamista. Työympäristön tulee palvella työntekijöitä ja onnistunut työympäristöjohtaminen varmistaa työn sujuvuuden niin, että työntekijä voi keskittyä omaan tekemiseensä. Ymmärrys työn sisällöstä ja toiminnoista luovat perustan työympäristöjohtamiselle. Keskeisiä näkökulmia ovat: missä, miten ja keiden kanssa työntekijät työskentelevät ja miten heidän työnsä muuttuu tulevaisuudessa.

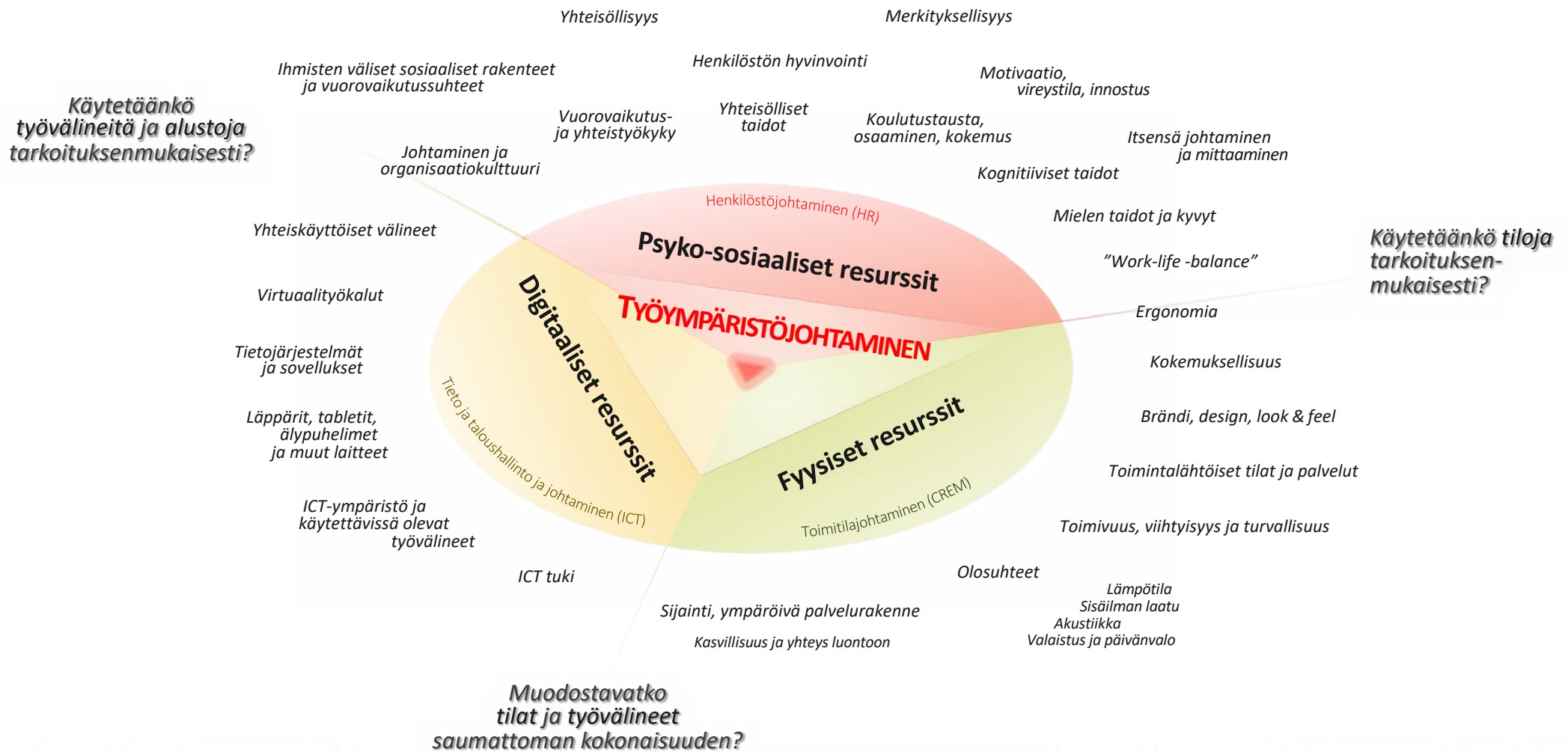
Tietotyö limittyy kiinteästi osaksi elämää, mikä korostaa työn merkityksellisyyden ja hyvinvoinnin tärkeyttä. Hyvinvointiin vaikuttavat muun muassa yhteistyön sujuvuus omassa tiimissä ja eri tiimien välillä ja merkityksellisyyteen, miten työ tukee yksilön arvoja. Tietotyössä keskeisiä taitoja ovat kognitiiviset taidot, mielen taidot ja kyvyt (mm. vuorovaikutus, keskittyminen, muistaminen, luovuus, päätöksenteko, motivointi, aistiminen, rentoutuminen) sekä itsensä johtaminen ja kehittäminen. Nämä tulee huomioida erityisesti työympäristöjohtamisessa, jotta yhteisön hyvinvointiin ja toimintakykyyn voidaan vaikuttaa.

Työympäristöjohtaminen yhdistää laajasti organisaatioiden toimintoja organisoiduksi yhteistyöprosessiksi palvelemaan organi-

saation tehtävää ja ydintoimintaa. Työympäristöjohtamisella voidaan vaikuttaa sekä ydintoiminnan tuottavuuteen että työntekijöiden hyvinvointiin muun muassa tukemalla muutosjohtamista, uudistamalla työtapoja ja yksilötyötä, lisäämällä yhteistyötä ja vuorovaikutusta sekä vahvistamalla työnantajamielikuvaa, asiakaskokemusta ja –arvoa. Onnistumisen edellytyksenä on laaja-alainen kokoonpano, jossa ovat mukana esim. toimitilajohtaminen (CREM), henkilöstöjohtaminen (HR), tietohallintojohtaminen (ICT), ja taloushallinto, hankinta, viestintä, yhteiskuntavastuu, turvallisuus ja riskienhallinta sekä assistenttipalvelut sekä tarpeen mukaan myös organisaation ulkoisia palveluntarjoajia.

Työn keskiössä on johdon tavoitetila ja organisaation liiketoiminta. On tärkeä määritellä ylhäältä alaspäin selkeät raamit ja tavoitteet, jonka jälkeen pohditaan ratkaisut ja toteutetaan ne. Työympäristöjohtamisella on myös tärkeä rooli organisaatiokulttuurin tukemisessa ja kehittämisessä.

Jotta työympäristöjohtamisessa voi todellisuudessa onnistua, on työympäristön käyttäjien, eli työntekijöiden näkökulma pidettävä jatkuvasti tiiviisti mukana ratkaisuissa.



Kuva. Työympäristöjohtaminen organisaation ydintoiminnan tukena
(Tietotyön suorituskyky ja strateginen työympäristöjohtaminen -klinikka 2015)



Kuva. Työympäristöjohtamisen kytkeytyminen organisaation ydintoimintaan (2015)

Työympäristöjohtamisen kokoa laajasti yhteen organisaation eri toimintoja

Case Kesko

Keskolla on noin 5000 toimistotyötä tekevää tietotyöläistä töissä erikokoisissa toimipisteissä. Työympäristöuudistuksia on tehty paljon viime vuosina ja Keskolla on otettu käyttöön keskitetty työympäristöjohtamisen malli.

Toimipisteiden työympäristöpalveluita johdetaan keskitetysti Workplace Services -yksiköstä, joka osallistuu strategisiin toimitilalakeskusteluihin, tuottaa työympäristöjohtamisen yhtenäiset toimintamallit ja tukee toimipisteitä operatiivisessa toiminnassa. HR, talous, kiinteistö ja liiketoiminnot toimivat ohjausryhmänä, joka ohjaa työympäristöpalveluiden toimintaa muun muassa määrittelemällä kiinteistöjen sopimukset, investoinnit sekä liiketoimintojen tarpeet.

Suurissa toimipisteissä matriisissa toimivat Operation Teamit vastaavat yhteisten toimintamallien toteutumisesta. Pienemmissä toimipisteissä toimintaa ohjaavat toimipistevastaavat Workplace Services -yksikön tukemana. Toimipistevastaavan tehtävänä on osana muuta työtehtävää paikallisesti vastata yhteisten toimintamallien toteutumisesta ja niiden palveluiden operatiivisesta toteutuksesta, jotka eivät ole palvelukumppanin vastuulla.

Keskossa on luotu hyvin yksityiskohtainen työympäristömalli, joka esittää ideaaliratkaisut toimistotilojen johtamiseen ja käyttöön. Työympäristömallissa on viisi eri osa-aluetta: kiinteistö, tila- ja kalusteratkaisut, palvelut, työtavat, viestintä, brändi ja vastuullisuus. Mallia kehitetään jatkuvasti ja työn alla on sen hyödyntäminen myös muissa kuin toimistotiloissa.



Kuva. Työympäristöjohtamisen Operation Teamit Keskossa

Mitä lisäarvoa työympäristöjohtaminen tuo organisaatiolle?

1. Organisaationyhdintöiminnan tukeminen

Työympäristöjohtamisella tehdään organisaatiolle näkyväksi strategiaa, työympäristöön kohdistuvia muutoksia ja tuetaan uudistumista.

2. Organisaatiokulttuurin tukeminen ja joustavuuden mahdollistaminen

Työympäristö on "kulttuurin symboli"
Työntekijöiden sitouttaminen organisaation kaikilla tasolla
Työympäristöjohtamisella mahdollistetaan työntekijöille vapaus ja tuki työn tekemiseen eri paikoissa.

3. Vuorovaikutuksen ja yhteistyön parantaminen

Vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden lisääminen ja kehittäminen.

4. Käyttäjäkokemuksen ja käyttäytyytävyyden parantaminen

Työnteon edellytysten ja viihtyisyyden parantaminen, mikä tukee työntekijöiden houkuttelua takaisin toimistolle ja Osa työnantajamielikuvan parantaminen.

5. Brändin ja työnantajamielikuvan parantaminen

Osaajien houkuttelu ja onnistuminen rekrytoinnissa.

6. Työhyvinvoinnin parantaminen

Jaksamisen ja hyvinvoinnin tukeminen kokonaisvaltaisesti monipaikkaisessa työssä.

7. Vastuullisuustavoitteiden tukeminen ja päästöjen vähentäminen

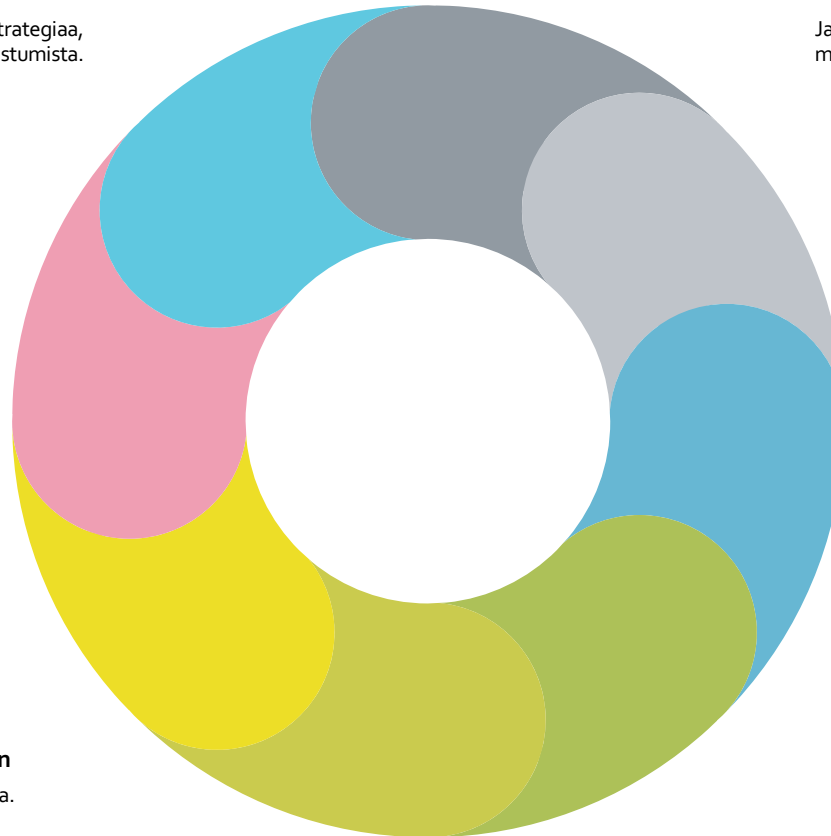
Käyttöasteen johtaminen ja tilatehokkuuden optimointi
Etätyö vähentää liikkumisen päästöjä
Reaaliaikainen energiaseuranta ja optimointi (mm. sähköyhteisöt eri rakennusten kesken)
Rakentamisen materiaalipäästöjen vähentäminen.

8. Riskienhallinta

Terveysturvallisuus
Tietoturva
Henkilöstön hyvinvoinnin turvaaminen
Monitilatoimiston oikean hyödyntämisen varmistaminen.

9. Kustannusten johtaminen ja optimointi

Kustannusten tekeminen läpinäkyviksi ja hallittaviksi
Ennakointi ja kohdistaminen suhteessa hyötyyn
Ylläpidon johtaminen reaaliaikaisen tilojen käytön mukaan.



Työympäristöjohtaminen hybridityön tukena

Yhteenveto klinikan 4. työpajassa esiin tulleista näkökulmista

- Inhimillisuus ja ihminen keskiössä
 - Luottamuksen rakentaminen hybridityössä
 - Tasavertaisuuden varmistaminen etä- ja läsnätyöntekijöille
- Henkilöstön osallistaminen (myös hiljaisten ääni kuuluviin)
 - **Mitä enemmän on kuunneltu, sitä sitoutuneempaa henkilöstö on muutoksissa**
 - Kyselyt ja työpajat
 - Säännölliset palautekyselyt jatkuvan kehittämisen välineinä, jatkuvasti käytössä oleva "palauteboxi"
 - Hiljaiset signaalit, muutostarpeiden sivujuonteet
- Mahdollistaja hyvälle työtiloille
 - **Useampia paikkoja, missä voi tehdä töitä "City is the Office"**
 - **Flow-tilan mahdollistaminen, ohjaaminen ja edistäminen**
 - Useamman organisaation tarpeiden yhdistäminen ja verkoston johtaminen → **Ekosysteemiajattelu**
 - Yhteisömanagerin rooli (esim. coworking-tilat)
- Työtapojen jatkuva kehittäminen
 - Omien työskentelytapojen uudelleen arviointiin motivoiminen ja muutoksen hyväksyminen
 - Läpinäkyvyys ja pyrkimys tasavertaisuuteen profilien tunnistamisen kautta → **Työn vaihtelevuuden tunnistaminen, erilaiset tiimit ja tarpeet**
 - Pohdinta työympäristöä koskevista vaatimuksista monikäyttöisyyden lähtökohtana
- Tilankäyttö, tilat ja kalustus
 - Aiempaa monipuolisemmat monipaikkaista työtä tukevat tilat, jossa käyttöaste johdettu (ei tilahippaa)
 - Äkkinäisten tilatarpeiden mahdollistaminen, vaikka olisi yhteinen tila tiimin ankkuritapaamiselle varattu päiväksi
 - Luodaan hybridipalavereita tukevat tilat
 - Vetäytymistiloja työpistealueen ympärille
 - Tarkoituksenmukaiset uudet käytännöt, jos varataan, muistetaan myös vapauttaa
 - Eri tyyppistä työtä tukevat tunnelmat
- Palvelut
 - Palveluiden huomioiminen useassa osoitteessa
- Teknologia ja työvälineet
 - Parhaiten monipaikkaista työtä tukevien työvälineiden ja av-laitteiden tarjoaminen (mm. älytaulut, kamerat, mikrofonit ja laadukkaat kuulokkeet)
- Kokonaisvaltainen turvallisuus hybridimallissa entistä tärkeämpää

Case Senaatti-kiinteistöt: Työn muutos ja monipaikkaisen työn mahdollistaminen valtionhallinnossa

Senaatti-kiinteistöt on tehnyt pitkäjänteistä työtä työympäristöjen ja työympäristöjohtamisen kehittämisessä. Esimerkiksi valtionhallinnon yhteinen coworking-tila Sesam ja valtionhallinnon lisäksi sidosryhmille avoin coworking-tila Työ 2.0 Lab ovat siirtäneet toimintaa kohti yhteiskäyttöisyyttä, jota aiotaan kehittää yhä pidemmälle.

Pandemia on tuonut etätyöt luonnolliseksi osaksi työskentelyä ja myös valtion uusi toimitilastrategia linjaa monipaikkaisen työn ekosysteemistä, jossa työskentely on paikkariippumatonta. Näin on syntynyt konsepti valtion virastotalosta, joka poikkeaa perinteisestä näkemyksestä virastotaloista, ja on sen sijaan useiden organisaatioiden yhteiskäyttöinen monitilaympäristö, jossa työskennellään organisaatioiden rajat ylittäen. Virastotalossa yhdistyy näin useat virastot, asiakaspalvelutilat ja sisäiset palvelut. Virastotaloja on parinkymmenen joukko ympäri Suomea ja niissä valtion yhteinen työympäristö tarjoaa kaiken, mitä valtion virasto tai virkamies voi töissään tarvita.



Monipaikkaisen työn ekosysteemi

Valtion virastotalo

- Monta virastoa yhdessä talossa
- Yhteiskäyttöiset tilat
- Virastojen kotipesät tarvittaessa
- Yhteisiä asiakaspalvelutiloja
- Yhteisiä sisäisiä palveluja



Valtion erityistilat

- Toiminnan vaatimat omat tilat
- Yhteiskäyttöisiä erityistiloja
- Voi olla myös yhteistä toimistotilaa

Kolmannet paikat

- Ei valtion tilaa: etätö
- Julkisia yhteistiloja kuten kahvilat, kirjastot
- Toimistohotellit

Etätö

- Työntekijän valitsemassa yksityisessä paikassa



Paikallinen yhteinen asiakaspalvelupiste

- Julkisen sektorin asiakaspalvelu samasta paikasta
- Myös yhteistä toimistotilaa kaikkien käytössä

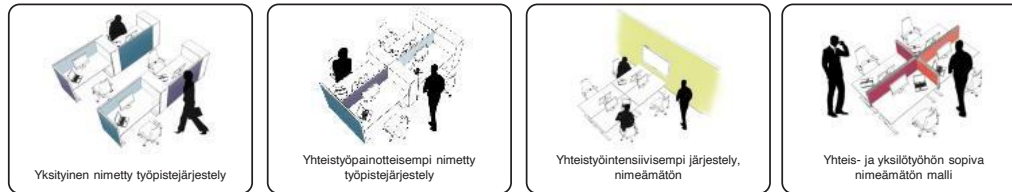


Tapahtumapaikat

- Joustavat ja elämykselliset kokoontumispaikat



Valtion yhteiset työympäristöt



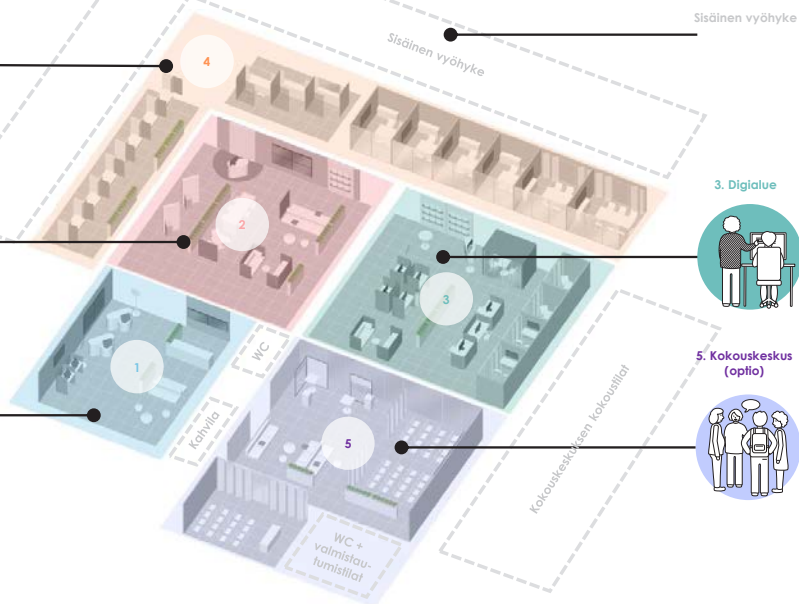
4. Palvelupisteet



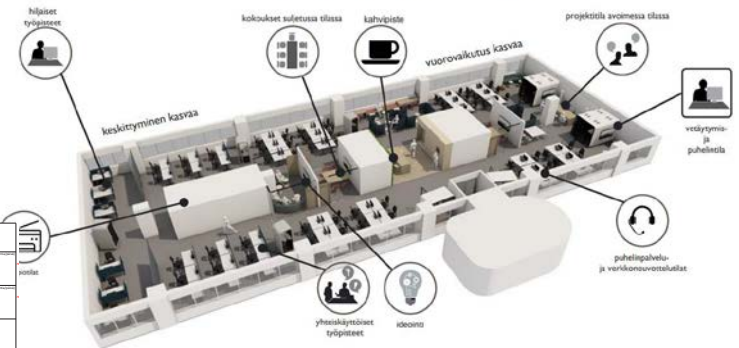
2. Odotusalue



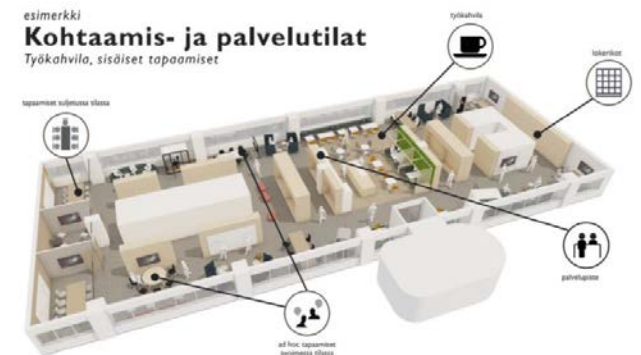
1. Sisääntulo



Sisäinen työskentelyvyöhyke, esimerkki



esimerkki Kohtaamis- ja palvelutilat Työkahvila, sisäiset tapaamiset



Toimistotyötä tekevät virastot uskovat, että yli puolet tulevat tekemään tulevaisuudessa etätöitä, jolloin työympäristön fyysisen, digitaalisen ja sosiaalisen ulottuvuuden kytkeminen yhteen on tärkeää. Hybridityön pääedellytyksinä on fyysisessä puolessa yhteiset monitilaympäristöt ja asiakaspalvelutilat. Digitaalisessa ulottuvuudessa olennaisia ovat yhteiset välineet ja sosiaalisena pääedellytyksenä puolestaan on kyky välittää toimintakulttuurin ja työnteontapojen muutokset eteenpäin.

Työympäristöjohtamisessa tärkeää ovat älykkäät ja resurssiviisaat työnteon tavat, tieto, tilat ja työkalut. Yhteisissä työympäristöissä organisaatioiden tukitoimintojen tulee olla vahvat. Senaatti-kiinteistöissä on tuotettu työympäristöjohtamisen työkalupakki, johon on kerätty toimenpiteitä, työpohjia, menettelytapoja ja työkaluja, jotka auttavat eri työympäristöjen ulottuvuuksien ja niiden rajapintojen käytännön toimissa. Yhtenä ajatuksena on Senaatti-kiinteistöillä ollut yhteisöllisyyden luomisessa yhteisömanageri, joka voisi auttaa mentaalisisessa työympäristössä, jossa korostuu yhteisöllisyyden ylläpitäminen ja kehittäminen.

VINKIT:

- Yhteisistä työympäristöistä voi saada mahdollisesti synergiaetuja
- Hybridityö ja työympäristöjohtaminen pitää linkittää huolellisesti
- Työympäristöjohtamisen työkalupakki voi auttaa arjessa
- Yhteisömanageri voi auttaa mentaalisen ulottuvuuden luomisessa



Valtion hybridityön pääedellytykset

Fyysinen



Yhteisiä
monitilatoimisto-
muotoisia
työympäristöjä



Hyödynnetään
työtiloja
monipuolisesti



Työtilat tukevat
hyvinvointia



Toimivat varaus-
järjestelmät



Tavoittamiseen ja
läsnäolon
seurantaan on
toimivat
järjestelmät

Digitaalinen



Päätelaiteriippumattomat,
tietoturvalliset ja
käytettävyydeltään
korkeatasoiset työkalut ja
yhteydet



Välineet ja alustat
organisaatorajat
ylittävään
yhteistyöskentelyyn
ja -kehittelyyn.



Kalenterinäkymät
auki valtionhallinnon
sisällä



Mahdollistetaan
monipuolinen
digitaalinen
osallistuminen



Digitaaliset sovellukset
tavoittamiselle ja läsnäolon
viestimiselle, työn suunnittelulle,
informaation hallinnalle sekä kokous-
ja työpajatyöskentelylle

Sosiaalinen



Sitoudutaan yhteisten
työnteon tapojen
noudattamiseen ja
varmistetaan osallisuus
monipaikkaisessa työssä



Huolehditaan
resursseista
uusien työnteon
tapojen
omaksumiseen



Panostetaan
kokeilevuuteen ja
oppimiseen



Kehitetään yhteistyön,
koordinaation,
keskinäisriippuvuuden ja
läpinäkyvyyden hallinnan
taitoja ja käytäntöjä



Verkostoina
toimiminen yli
siilorajojen
uudeksi
normaaliksi

Yhteinen työympäristö: Host/yhteisömanageri

...toimii yhteisen työn toimintakulttuurin ja tunnelman ylläpitäjänä: Valtiolla töissä -ajattelu

...antaa vinkkejä arjessa, johtaa alueellista yhteistä työympäristöä ja koordinoi kehittämistä

...osallistuu yhteisten työympäristöjen verkoston johtamiseen (muiden hostien kanssa)

Pähkinäkuoressa

Toivottaa uudet käyttäjät ja vierailijat tervetulleiksi, johdattelee uudet käyttäjät talon tavoille ja kertoo toimintakonseptista.

Ohjeistaa fyysisen, digitaalisen ja sosiaalisen työympäristön hyödyntämisessä sekä auttaa erilaisissa ongelmatilanteissa.

Yhteiset työympäristöt valtionhallinnossa tulevat vaatimaan johtamista sekä valtakunnallisella että paikallisella tasolla. Host-verkosto tukee Senaatin tavoitetta yhteisten työympäristöjen verkoston kehittämisestä ja johtamisesta.

Roolin ydintehtävät ja tekemistä tukevat rakenteet

SOSIAALINEN YHTEINEN TYÖYMPÄRISTÖ

- Yhteisen toimintakulttuurin ja yhteisöllisyyden ylläpitäminen ja kehittäminen
- Kokeilujen käynnistäminen ja tulosten jalkauttaminen
- Uusien työnteon tapojen jalkautuksen tukeminen ja kehittäminen
- Pelisääntöjen kehittäminen ja ylläpitäminen

FYYSINEN YHTEINEN TYÖYMPÄRISTÖ

- Kokousemäntä- ja isäntä -tehtävät
- Palautteen keruun koordinointi ja kehittämisideat arjessa (mm. palautekyselyt)
- Tilojen käytön ja toimivuuden seuranta (esim. käyttöasteet ja kalustuksen toimivuus)
- Työympäristön vähähiilisyttä ja kiertotaloutta edistävä jatkuva parantaminen ja arjen käytäntöjen kehittäminen

JOHTAMINEN JA VERKOSTONÄKÖKULMAT

- Host mukana paikallisen työympäristötiimin toiminnassa
- Valtakunnallisesti koordinoitu verkosto vetäjien välillä: Senaatti johtaa hostien verkostoa
- Valtion toimitilastrategian tavoitteiden tukeminen työympäristöjohtamisella
- Mitatun tiedon ylläpitäminen ja hyödyntäminen

MENTAALINEN YHTEINEN TYÖYMPÄRISTÖ

- Valtiolla töissä -ajattelutapa: innostaminen yhteiseen toimintaan ja synergiahöyryjen aktiivinen etsiminen ja syntymisen tukeminen arjessa
- Tapahtumien ja yhteisen toiminnan koordinointi
- Työhyvinvointiratkaisujen kehittäminen
- Työnantaja-/työntekijäkokemuksen kehittäminen

DIGITAALINEN YHTEINEN TYÖYMPÄRISTÖ

- Tarvittava tekninen tuki hybridityön tarpeisiin,
- Apu hybridi- ja virtuaalisten tilaisuuksien järjestämiseen (yhteistyössä Valtorin kanssa)
- Paikallisten digitaalisen työympäristön kokeilujen koordinointi
- Järjestelmien käyttöönotot ja muutokset (yhteistyössä Valtorin kanssa)

YHTEISEN TYÖYMPÄRISTÖN VIESTINTÄ

- Yhteisen viestinnän koordinointi ja päävastuu
- Some-näkyvyydestä huolehtiminen
- Tapahtumiin liittyvä viestintä ja muut toimet

Muita huomioita/ linjattavia asioita:

- Kehittää ja johtaa pääasiassa valtionhallinnon yhteistä työympäristöä ja jalkauttaa Valtiolla töissä -ajattelua
- Hostilla tulee olla perusymmärrys työympäristöjohtamisen teemoista

- Hostaa valtion yhteistä työympäristöä
- Ydintehtävät yhteisen työympäristön koordinoinnissa ja yhteisen työn tukemisessa

- Hostien rooli kehittyy yhteisten työympäristöjen evoluutiopolun kehittyessä
- Kumppanuudet ja toiminta eri yhteistyökumppaneiden kanssa: Valtori, kiinteistöpäällikkö...

Työympäristöjohtamisen työkalupakki

1. Tiimin kokoaminen ja viestintä

- a) Tunnista kehittämistyöstä kiinnostuneet tahot ja luo (alustava) työympäristötiimi
- b) Viesti miksi työympäristön kehitys ja sen johtaminen on tärkeää ja mitä se vaatii organisaatiolta.

2. Työympäristövisio – Haasteista kehitystavoitteisiin

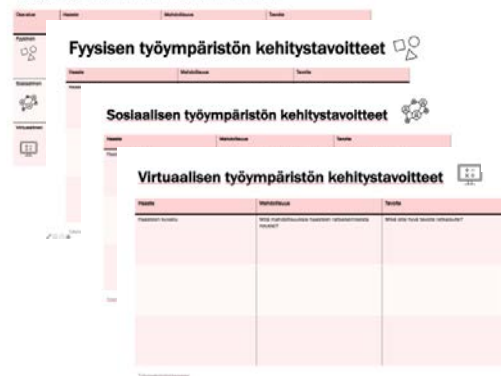
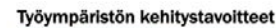
- a) Tunnista työympäristöön liittyvät haasteet
- b) Tunnista kehittämisen mahdollisuudet
- c) Luo työympäristön johtamiselle yhteiset tavoitteet eri osa-alueille

3. Toimenpide- ja viestintäsuunnitelma

- Luo tavoitteiden pohjalta toimenpidesuunnitelma
- Hahmottele sidosryhmäkartan avulla muutoksen piirissä olevia tahoja ja ihmisiä
- Luo viestintäsuunnitelma
- Hahmottele vuosikellon avulla kehityksen läpivientiaikataulua

4. Tiedolla johtaminen

- a) Raportoi johdolle tavoitteiden toteutumisesta
- b) Pyydä johdolta kannanotot niitä tarvitseviin haasteisiin
- c) Luo edellytykset jatkuvalla kehitykselle



Case VTT

VTT on rakennuttamassa Future Hub -kokonaisuutta, johon kuuluu laajasti tutkimustyötä tukevia tiloja laboratorioista monitilatoimistoon. Vuonna 2025 puolet VTT:laisista työskentelee näissä tiloissa. Työympäristökehitys on lähtenyt yrityksen strategiasta liikkeelle ja työympäristöjen näkökulmasta kivijalkoina ovat kestävä liiketoiminta ja maailman merkityksellisimmän työpaikan luominen. Kestävän liiketoiminnan tavoite ohjaa työympäristökehittämistä vastuullisuuteen ja esimerkiksi tilankäytön optimointiin, jolloin tiloja ei jää tyhjilleen ja turhaan lämmitettäväksi.

VTT:n nykyinen hybridityömalli mahdollistaa ajasta ja paikasta riippumattoman työnteon, jolloin työympäristöresurssien jakamisella on myös mahdollista saada taloudellisia ja kestävyyshyötyjä. Lähtökohtana työn ajan, paikan ja tyyppin valinnassa on työn onnistuminen siten, että palvellaan tärkeysjärjestyksessä asiakkaan, organisaation, tiimin ja yksilön tarpeita.

Työympäristökehittämisen kehitysohjelmaa ohjaavat niin strategia-kauden tavoitteet kuin myös rohkeammat ajatukset monipaikkaisesta ideaalista, johon pääsemiseksi ei ole vielä kaikkia keinoja keksitty. Työympäristökehittämisen askeleet on pyritty tekemään mahdollisimman yksinkertaisiksi, jotta työntekijät voivat parhaiten keskittyä työhönsä. Työympäristökehittäminen nähdään muutosmatkana, jossa pitää kokea myös välivaiheet. Tärkein tavoite on työympäristössä, jossa ”tilat, teknologia ja ihmisten hybridityöskentelytaidot ovat sillä tasolla, että ‘it feels like present’ riippumatta siitä missä ollaan”.

VINKIT:

- Kestävän liiketoiminnan tavoite ohjaamassa työympäristökehitystä
- Päämäärään pääseminen vaatii matkan ja suunnitelmissa on tärkeää huomioida kokeilut ja antaa tilaa innovaatioille

2.

Sosiaalisen työympäristön kehittäminen

Johdatus sosiaaliseen työympäristöön ja sen kehittämiseen

Kristiina Borg, Director & Anu Suominen, Associate Director Workplace, CBRE

'People first' -ajattelu lähtee siitä, että työympäristöjen kehittäminen liittyy ensisijaisesti ihmisiin työympäristöjen käyttäjinä. Ihmiset ja heidän välisensä vuorovaikutussuhteet ja sosiaaliset rakenteet muodostavat sosiaalisen työympäristön. Tulevaisuudessa fyysinen toimisto ei ole enää kaikille ensisijainen työntekemisen paikka, jolloin työympäristöjen kehittämisessä korostuvat ainakin seuraavat teemat:

- **Organisaatiokulttuuri** tekee jokaisesta työympäristöstä yksilöllisen. Monessa organisaatiossa todennäköisesti merkittävin muutos suhteessa aiempaan on lisääntynyt joustavuus ja vapaus valita eri vaihtoehtoista. Vapauteen valita liitetään vastuu oman työn suunnittelusta ja itseohjautuvuuden vaatimus. Merkittäviä kehittämisen kohteita sosiaalisen työympäristön osalta ovat myös yhdenvertaisuus, tasa-arvoisuus ja inklusiivisuus (DE&I). Eritaistaisten ihmisten tuominen yhteen ratkaisemaan ongelmia terveessä ja kestävässä työkaltuurissa stimuloi ideoita ja luovuutta. Digitaalisten työkalujen omaksuminen ja parantuneet hybridiyhteistyön taidot luovat uusia näkökulmia kulttuurin kehittämiseen.



- **Sosiaalisilla kohtaamisilla ja yhteisöllisyydellä** on merkittävä rooli työympäristöjen peruspilareina ja työn merkityksen antajina. Monipaikkaisen työn yleistyessä huomiota on kiinnitettävä erityisesti sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja epäviralliseen yhteydenpitoon. Erityisesti työpaikkojen sosiaaliset rutiinit ja niiden jatkuvuus voivat olla ihmisille tärkeitä myös tulevaisuudessa, vaikka ne eivät olisi enää sidottuja fyysiseen toimistoon.

Jos yhteys työkavereihin alkaa heikentyä, organisaatio voi olla ongelmassa, siksi kahvihuoneessa rupattelua ei voi korvata virtuaalisesti. Vrt. Nurmi 2022 vertaisarvioitu tutkimus

- **Hybridityön johtamisen** osalta jokainen organisaatio räätälöi juuri sellaisen mallin, joka parhaiten tukee omaa kulttuuria ja samalla yksilöiden tarpeita. Monipaikkaisesti työskentelevien ja itseohjautuvien tiimien ja yksilöiden johtaminen perustuu entistä vahvemmin luottamukseen. Uudet työnteon tavat ja uudenlaiseen työympäristöön sopeutuminen edellyttävät vahvaa muutostohtamista. Johtamisen tukena ja keskustelun fasilitoimisen apuna toimivista työkaluista voidaan mainita ”Persoonat” eli työprofiilit, joiden avulla pyritään ymmärtämään ja jäsentelemään erilaisia tarpeita ja odotuksia hybridityön suhteen.

- **Yhdessä sovitut toimintatavat** luovat rakennetta ja ennakoitavuutta työympäristöön, jossa ollaan fyysisesti yhä useammin hajallaan. Avoimen dialogin ja yhteiskehittämisen kautta syntyvät organisaatio- ja tiimikohtaiset rutiinit ja rituaalit, joihin jokainen osaltaan sitoutuu. Näistä esimerkkinä voisi mainita toimistopäivistä sopimisen tiimien kesken. Hybridityö on tullut jäädäkseen. Pandemian jälkeen täytyy miettiä, miten töitä halutaan tehdä, ei sitä, miten niitä on pakko tehdä. Sanelukulttuuri vie harvoin organisaatiota eteenpäin.



Kuva: Getty Images

Miten etä- ja läsnätyötä johdetaan?

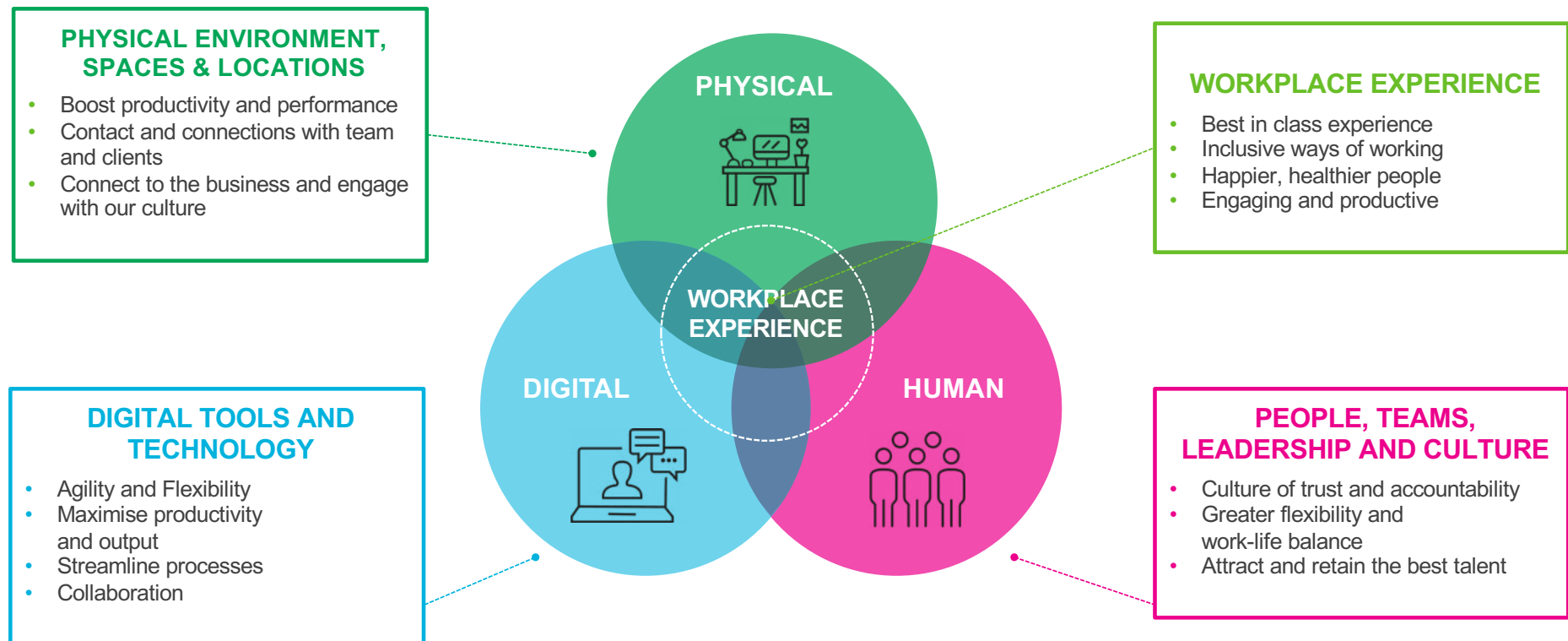
Organisaatioiden suhtautuminen etätööhön tulee uudelleenmäärittämään sen, miksi tulemme toimistolle, millaisia ja kuinka paljon erilaisia tiloja siellä tarvitaan sekä sen, miten etä- ja läsnätyötä johdetaan.

Etätööhön suhtautumisella on vaikutusta lisäksi siihen, miten tiimit organisoituvat.

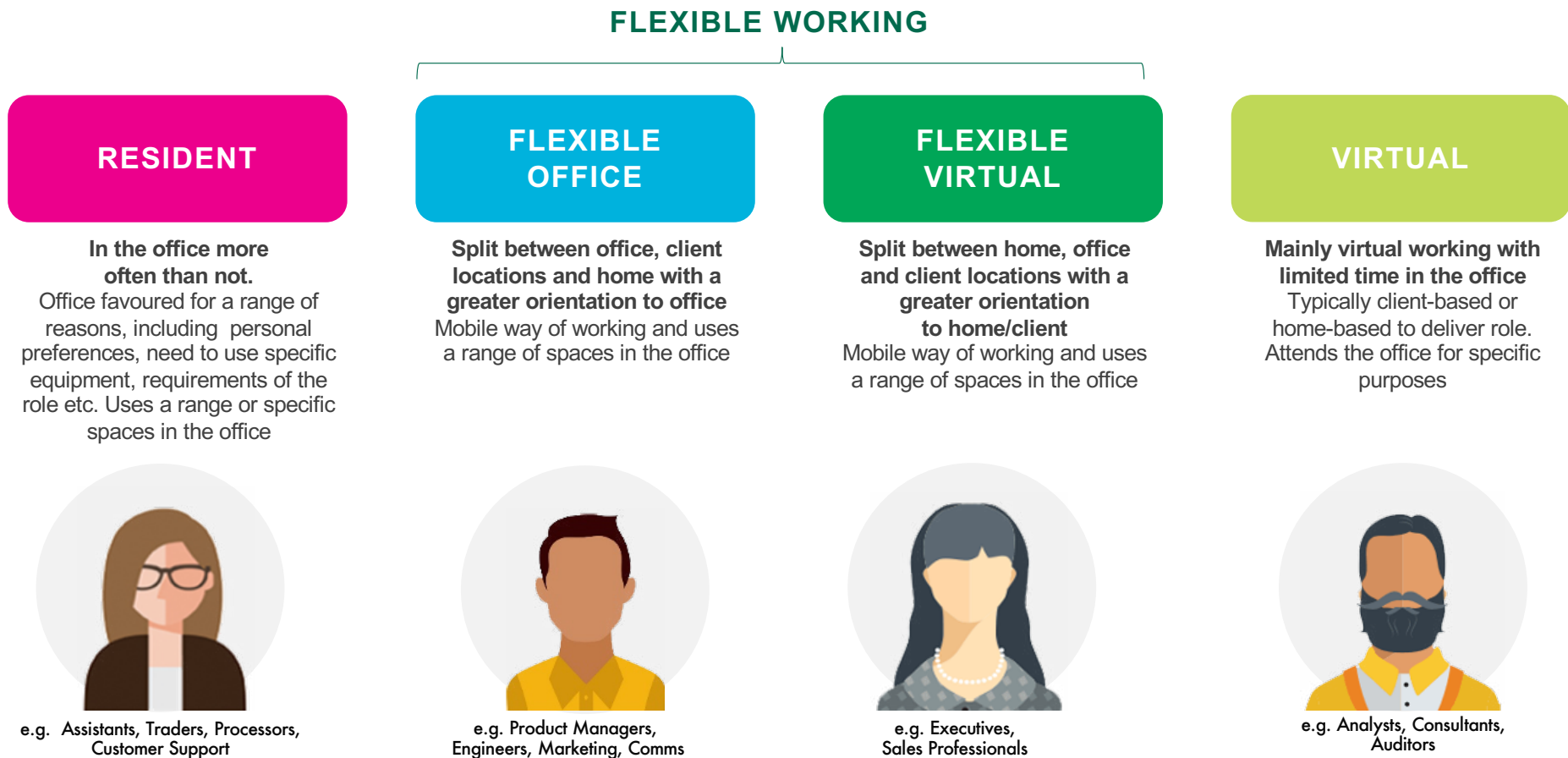
<i>Pääasiallinen paikka on toimisto</i>	<i>Vastaus joustavuuden tarpeeseen</i>	<i>Tarpeisiin vastaaminen strukturoidusti</i>	<i>Kokonaisvaltainen työympäristömuutos</i>
SATUNNAINEN	VAPPAUS VALITA	OHJEISTETTU	HAJAUTETTU
<i>Satunnainen etätö</i>	<i>Etätö on virallisesti hyväksytty vaihtoehto henkilöstölle</i>	<i>Etätöön mahdollistaminen ehdoilla</i>	<i>Täysin riippumaton paikasta</i>
<i>Työskentelen pääosin toimistolla</i>	<i>Voin vaikuttaa siihen, missä työskentelen</i>	<i>Minulla ja tiimilläni on sovitut rutiinit</i>	<i>Minulla on vapaus valita missä ja milloin työskentelen</i>

Lähde: CBRE

What is workplace experience? How will we benefit from flexible working?

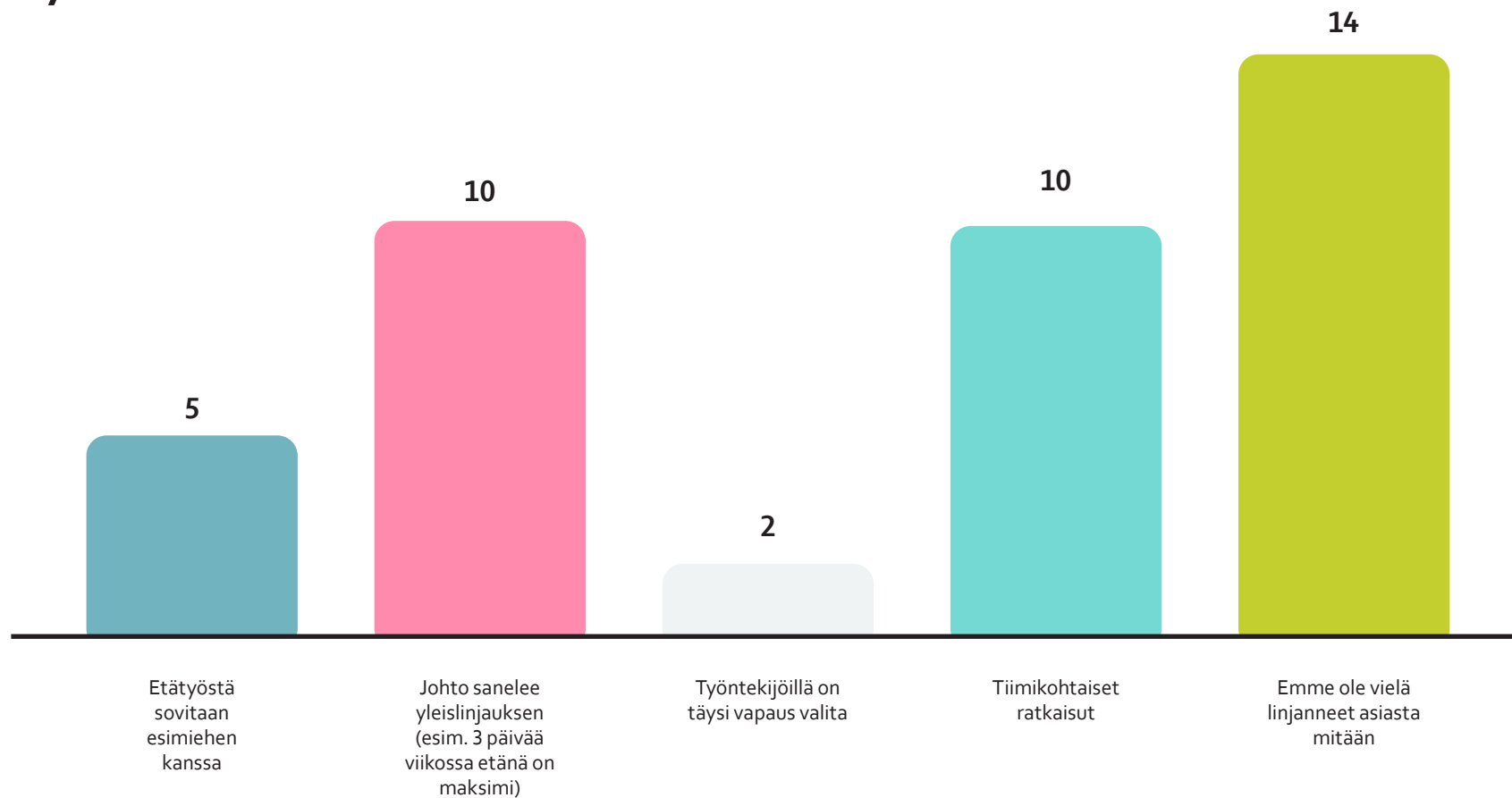


Flexible working in practice: common working profiles



Kysely klinikan osallistujille (kesäkuu 2021)

Kuka päättää organisaatiossanne etätyön määrästä tulevaisuudessa?



1. Miten hybridityö pitäisi organisoida ja miten sitä tulisi johtaa?

Yhteenveto klinikan 1. työpajassa esiin tulleista näkökulmista

Kestävä tasapaino organisaation ja yksilön tarpeiden välille

Hybridityössä tulee tunnistaa organisaation, tiimien ja yksilöiden kerrostumat ja huomioida erilaisuudet. Hybridityötä johdettaessa on osattava tasapainottaa organisaation ja yksilön tarpeet.

Ensimmäisenä määritellään tavoitteet ja etätyön linjaukset **organisaation tasolla** ja luodaan selkeät linjaukset, mitä hybridityö tarkoittaa meidän organisaatiossa. Lähtökohdaksi on hyvä ottaa oman yrityskulttuurin määrittely. Seuravaksi tunnistetaan tiimien erilaiset tarpeet ja sovitaan käytännön periaatteista ja pelisäännöistä. Tiimeistä voi esimerkiksi luoda erilaisia tiimiprofileja, joiden kautta päästään kiinni tiimien tarpeisiin. Tiimit voivat tehdä myös tiimikohtaisen sopimuksen työn järjestämisestä. Lisäksi tulee huomioida **yksilöiden tarpeet ja odotukset** tuottavan työn mahdollistamiseksi. Työn johtamisessa ja organisoinnissa tulee huomioida, että työntekijöitä kohdellaan yhdenvertaisesti jokaisen työnkuva huomioiden. Tasavertaisuus ei tarkoita, että kaikilla on samat vaihtoehdot valita esimerkiksi missä työskentelee, mutta jokaisen toiveita tulee kuunnella ja huomioida parhaan mukaan.

Lyhyt oppimäärä yhteisöllisyyden tukemiseen ja luottamuksen rakentamiseen hybridityössä

- Älä anna organisaatiosi siiloutua hybridityössä. Tue ja luo kohtaamisia etäilijöiden ja toimistolaisten sekä eri tiimien välillä. Kokeile rohkeasti esimerkiksi pelejä, sokkolounaita ja järjestettyjä kahvitaukoja.
- Rikastuta työarkea esimerkiksi tapahtumilla, jotka tukevat satunnaisia keskusteluita ja kohtaamisia yli tiimirajojen.
- Varmista, että toimistolla työskennellään tarpeeksi samaan aikaan.
- Huomioi erityisesti nuoret ja juuri uudessa työssä aloittaneet.

Neljä ydinkysymystä oman työviikon suunnitteluun

- Mitä minun tulee saavuttaa tällä viikolla?
- Minkä asian hoitaminen auttaa asiakastani parhaiten?
- Minkä asian hoitaminen auttaa tiimiäni parhaiten?
- Minkä asian hoitaminen auttaa minua parhaiten?

Miten hybridityö pitäisi organisoida ja miten sitä tulisi johtaa?

Yhteenveto klinikan 1. työpajassa esiin tulleista näkökulmista

”Hybridityöhön siirtyminen on erityisesti digitaalisiin alustoihin siirtymiseen johtamista ja omaksumista

”Tunnistettava organisaatiossa muutoksen laajuus

”Mitä enemmän määrin ollaan uuden äärellä, sitä enemmän alussa tarvitaan johtamista

”Johtamistarpeella ja muodolla on eroa muutosvaiheessa ja jatkuvassa hybridimoodissa

”Johdolta vaaditaan jatkuvaa valppautta ja aktiivisuutta, jotta tunnistetaan ongelmakohdat

- Laaja edustus mukana kokonaisvaltaisessa muutoksessa
 - ”Pyhä kolminaisuus (HR, IT, RE) tiukasti paketissa, kun määritellään työnteon uusia pelisääntöjä”
- Digitaalisiin alustoihin siirtymisen muistilista
 1. Teknologia vastaa tarpeeseen. Organisaatiossa voidaan esimerkiksi vähentää sisäisiä sähköposteja siirtämällä työskentely pilvipalveluun.
 2. Työvälineiden toimitus ja osaaminen varmistetaan
 3. Luodaan pelisäännöt digitaalisiin alustoihin
 4. Koulutetaan henkilökunta uusien työkalujen käyttöön ja kerrataan oppeja jatkossa
- Hyvinvoinnin varmistaminen
- Yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen tukeminen sekä luottamuksen rakentaminen
 - Kohtaamisten takaaminen, yhteisöllisyyden tukeminen eri keinoin → **Toimenpiteet, joilla ehkäistään siiloutumista**
 - Arki pitää rikastuttaa eri tavoilla, esim. tapahtumilla, jotta saadaan kohtaamisia toimistolle yli tiimirajojen → **Johtamisella on varmistettava, että toimistolla ollaan tarpeeksi samaan aikaan**
 - Erityisesti nuorten tai juuri taloon tulleiden huomioiminen
 - Pelillistämisen hyödyntäminen, esim. sokkolounaat, kahvit
- Avoin ideointi ja yhteinen kehittäminen pitkällä muutosmatkalla
 - Kyselyistä syötettä etenemiselle – henkilöstön lähtökohdista eteenpäin
- Oppiva organisaatio ja kulttuurin jatkuva kehittäminen
 - **Millainen työympäristö mahdollistaa oppimisen ja kehittymisen nyt ja huomenna?**



Millaisilla keinoilla ja välineillä voidaan tukea sosiaalisen työympäristön toimivuutta?

Yhteenveto klinikan 1. työpajassa esiin tulleista näkökulmista

Johtaminen, toimintatavat ja pelisäännöt

- Yrityskulttuurin määrittely lähtökohtana sosiaalisen työympäristön kehittämiselle
- Selkeät etätyöohjeet raamittavat
- Tasapuolisuuden varmistaminen
 - Sama kokemus virtuaalisesti ja paikallaolijoille ja sosiaalisen syrjäytymisen ehkäiseminen
- Läsnä olemisen työtavat uusille työntekijöille tueksi ja balanssissa vanhojen työntekijöiden tarpeiden kanssa
 - Ohjata ja sopia, kollegoiden tukeminen läsnäolemalla on osa asiantuntijatyötä
 - Projektien kick-offit ja tiimiyttäminen tulee pohtia kunnolla muodostettaessa tai muokattaessa tiimejä
- Erilaisten tiimien toimintatavat vaihtelevat paljon
→ **Samat käytännöt eivät sovi kaikille**
- Vuorovaikutuksen ja innovaatioiden tukeminen
 - Miten kohtaamiset oikeasti tapahtuvat
→ **Miten kohtaamiset sovitaan ja organisoidaan**
- Työn tekemisen taidot keskiössä hybridityön johtamisessa ja osaamisen kehittämisessä
→ **Itsensä johtaminen ja osallistava johtaminen korostuvat**
- Välittämisen näkyväksi tekemisessä kommunikaatio ja lähi-esihenkilön rooli korostuvat

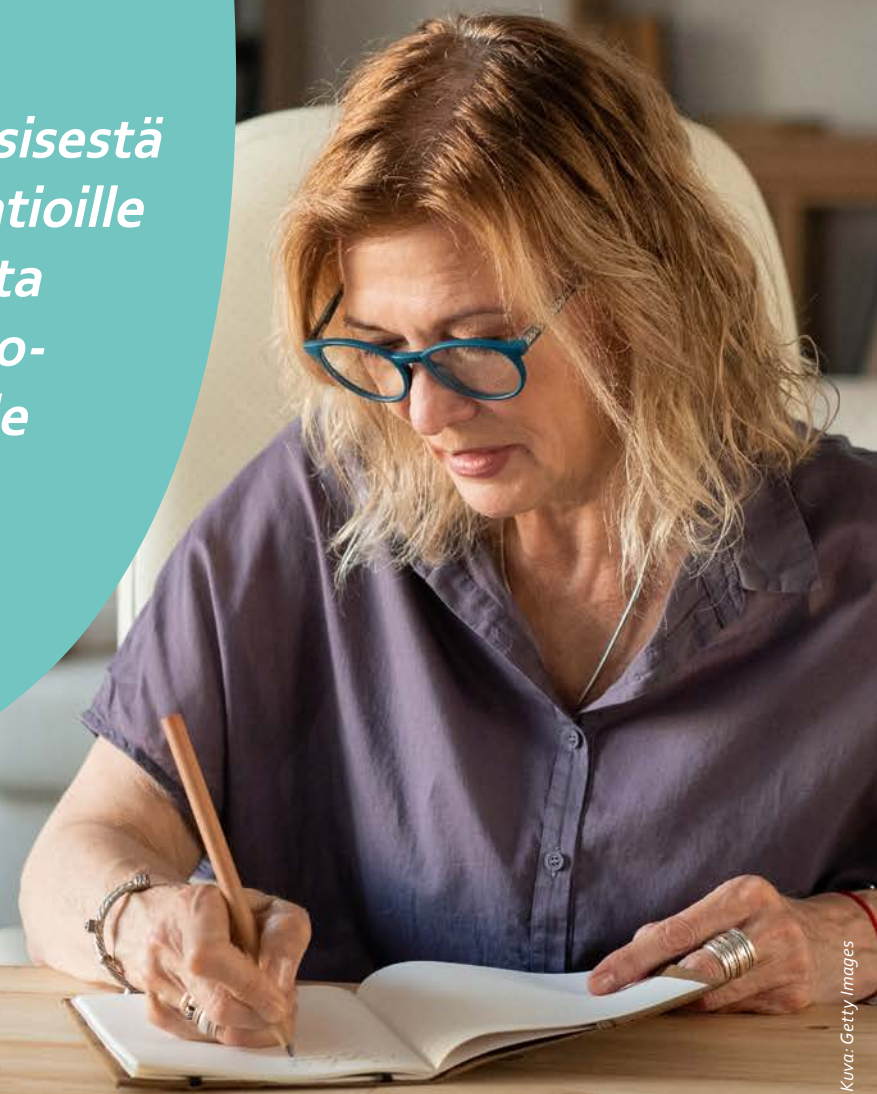
Kokouskäytäntöjen kehittäminen

Hybridityössä tulee kiinnittää erityistä huomiota kohtaamisten, vuorovaikutuksen ja innovaatioiden tukemiseen. Kokouskäytännöt ja spontaanit muuttuvat, kun osallistujat eivät enää olekaan samassa tilassa.

Virtuaalikokousten haasteita ja niiden ratkaisuja

- Kehonkieli jää ruudun välityksellä vähemmälle
→ Luodaan kokonaisia virtuaalisia tiloja, joissa osallistujat esiintyvät koko kehollaan
- Kritiikin antaminen epämukavaa virtuaalikokouksessa
→ Haasteelliset tilanteet pyritään hoitamaan kasvokkain, esimerkiksi kävelykokouksilla
- Kameroiden käyttö → Kameran rooli tärkeä kohtaamisissa, kuten kokouksen alussa ja lopussa
- Virtuaalikokousten putki puuduttaa → pyritään tiiviimpiin palavereihin ja aikataulutetaan taukojumppia

” Kun työ irtoaa fyysisestä tilasta, tulee organisaatioille luodavirtuaalinen alusta työn tekemiselle, vuorovaikutukselle ja kaikelle muulle, mitä ennen tehtiin toimistolla.



Millaisilla keinoilla ja välineillä voidaan tukea sosiaalisen työympäristön toimivuutta?

Yhteenveto klinikan 1. työpajassa esiin tulleista näkökulmista

Teknologia sosiaalisen työympäristön tukena

Organisaation tekniset kyvykkyydet ovat olennainen osa monipaikkaista työtä. Teknologian tulee tukea yhtä lailla lähi- ja etäosallistumista, monipaikkaista työskentelyä sekä viestintää ja vuorovaikutusta. Digiosaamista on hyvä vahvistaa organisaatioissa, jotta jokainen työntekijä osaa käyttää ja hyödyntää oikein tarvittavia työvälineitä omassa työssään. Työvälineiden laatu on myös kilpailutekijä rekrytointivaiheessa ja osaajien houkuttelussa.

Teknologia mahdollistaa myös tiedolla johtamisen työympäristössä. Erilaiset mittarit ja anturat antavat tietoa toimiston käytöstä ja eri tilojen käyttöasteista työympäristöjohtamisen tueksi. Työympäristösovellukset kehittävät työntekijäkokemusta ja mahdollistavat esimerkiksi tilojen ennakkovarauksen.

”Teknologian pitää tukea yhdenvertaisuutta monipaikkaisessa työssä.

Viisi vinkkiä teknologian hyödyntämiseen:

1. Tunnista teknologian tuomat mahdollisuudet ja pidät työvälineet ja yhteydet ovat ajan tasalla.
2. Työvälineet tulee olla yhtä hyvät toimistolla ja kotona, jotta kohtelu on tasapuolista kaikille työntekijöille.
3. Varmista työntekijöiden tekninen osaaminen, panosta koulutukseen ja käyttäjätukeen.
4. Panosta työvälineiden lisäksi vuorovaikutuksen mahdollistamiseen ja taukotiloihin.
5. Tutki laajasti erilaisia vaihtoehtoja ja totutuksia ja poimi sieltä juuri teidän organisaatioon sopivat teknologiset ratkaisut.

Tilat ja palvelut sosiaalisen työympäristön tukena

Fyysisen työympäristön merkitys kasvaa hybridityössä erityisesti yhteisön kokoamisessa ja sosiaalisissa kohtaamisissa organisaatio-kulttuurin tukena. Tilojen täytyy mahdollistaa vuorovaikutus monipaikkaisessa työssä. Esimerkiksi akustiikkaratkaisulla kommunikaatio tiimin kanssa, kun osa linjoilla, ilman että häiritään muita toimistolla olevia. Fyysisen työympäristön muuntojoustavuus ja monikäyttöisyys korostuvat, jotta voidaan tukea muuttuvia työtapoja esimerkiksi eri käyttötarkoituksiin muokautuvilla hybriditiloilla. Palveluissa tulee mahdollistaa uudet joustavat ja yksilökohtaisemmat palvelut. Pienryhmäkeskusteluissa tuotiin esille muun muassa palvelusetelit, oma kuukausittainen työympäristökustannuksiin ja palveluihin sekä lounasetujen päivittäminen monipaikkaiseen työhön.

Viisi vinkkiä tilojen ja palveluiden hyödyntämiseen:

1. Tarjoa monipuolinen ja laadukas monitilaympäristö, joka tukee laajasti eri tyyppistä työtä.
2. Mitoita ja johda tiloihin tasainen käyttöaste, joka tukee haluttua tunnelmaa. Työympäristöjohtamisen apuna voi käyttää esimerkiksi reaaliaikaista käyttöasteen seuranta.
3. Käytä toimistotiloja linkkeinä eri toimipisteiden välillä. Toteutuksessa voi hyödyntää esimerkiksi virtuaalisia kahvitiloissa.
4. Tutki ennakkoluulottomasti coworking-tilojen mahdollisuuksia organisaation työn tukemiseksi ja tarjoa työntekijöille monipaikkaisen työtä tukevien tilojen verkosto. Kiinnitä erityistä huomiota tietoturvaan.
5. Kun toimiston palvelut eivät ole enää kaikkien saatavilla, voi palvelut viedä työntekijöiden luokse, esimerkiksi tietyn kuukausikassan kautta.

”Fyysisen työympäristön pitää tukea tehokkaasti hybridityötä, jotta lähityö olisi tehokasta, eikä kuormittaisi työntekijöitä.

”Johtamisella on varmistettava, että tiloja käytetään oikein.

Miten ylläpidetään ja kehitetään sosiaalisia kohtaamisia ja yhteisöllisyyttä hybridityössä?

Yhteenveto klinikan 2. työpajassa esiin tulleista näkökulmista

- Resurssit kuntoon nyt ja jatkossa → **Työnantaja mahdollistajana**
 - Yhteydet kuntoon ja hyvän tekniikan ylläpito
 - Hyvät työvälineet niin toimistolla kuin kotonakin
 - **Tehokkuus ja käyttäjäkokemus paranevat**
 - Käytön osaamisen varmistaminen
 - Teknologiaa pitää hyödyntää aiempaa tehokkaammin viestinnän välineenä
- Tunnistettava teknologian kehittymisen mahdollisuudet
 - **Mitä ne ovat ja miten niitä hyödynnetään organisaatiossamme**
- Työympäristön on tarjottava mahdollisuuksia spontaaneihin kohtaamisiin, myös uusia kollegoita työn lomassa
 - Vuorovaikutusalueisiin ja taukotiloihin panostaminen
 - Uudet ulottuvuudet käyttäjäkokemukseen, viihtyisyyteen ja autenttisuuteen → **Benchmarkit laajasti erityyppisistä ympäristöistä.**

”Teknologian pitää tukea yhdenvertaisuutta monipaikkaisessa työssä.





” Uudet virtuaaliset
käytännöt – prosessin
jatkuva virittäminen.

- Räätelöitävä uudet virtuaaliset käytännöt
→ **Yksilö, tiimi, yritys/yhteisö**
 - Miten pääsee virtuaalisesti mukaan yhteisöön
 - Luodaan uusia rutiineja kokeilujen kautta
 - Kokousten alussa tilaa ajatustenvaihdolle, virtuaalikaavit ja tiimipalaverit, yhteiset tiimin livetilaisuudet, joissa porkkanat, saada porukka innostumaan paikalle (lounas, aamukahvi, ym.)
- Pelisääntöjen luominen ja päivittäminen
 - Tiimeissä tulee sopia pelisäännöt, kuinka usein käydään toimistolla, milloin tavataan kasvotusten ja minkälaiset tapaamiset on hyvä järjestää kasvotusten, mitkä etänä
 - Varmistettava, että toimistolla ollaan tarpeeksi samaan aikaan
 - Kokouskäytännöt, esim. kamera päällä kohtaamisissa
 - Erityyppiset palaverit, puheenjohtajan rooli korostuu pelinrakentajana
- Yhteisötiedolla johtaminen (miten pitää kaikki ajan tasalla, tiedon jakaminen ja virtaaminen organisaatiossa)
- Yhteisöjohtaja mahdollistamassa yllätykset työntekijöille
 - Yhteisökampanjointi (esim. vappukorit, kahvit kotiin, joululahjat)
- Kaikki ottavat vastuuta → **Rooli muuttuu**
 - Läsnä olevien pitää antaa tietoisemmin puheenvuoroja etänä oleville
 - Eri henkilöiden henkilötyyppien ja toimintatyylien huomioiminen eri tilanteissa (molemmipuolinen oppiminen kaikille)

Case DNA: Mutkaton työ 2.0

DNA:n "Mutkaton työ" lanseerattiin jo vuonna 2012, mutta pandemian myötä se on muuttunut yhä tärkeämmäksi ja mutkattoman työn konseptia on myös pyritty parantamaan entisestään vastaamaan nykyhetken ja tulevaisuuden vaatimuksia. DNA:n mutkattoman työn ideana on, että "se ei ole joko-tai, vaan sekä-että". Työntekijöillä on siis vapaus valita, että tehdäänkö työt kotona vai etänä ilman esimiehen erityistä lupaa. Hybridityön etuna on myös ollut se, että DNA:n pääkonttorin tiloissa Helsingissä on yhä hyvin tilaa, vaikka työntekijöiden määrä on lisääntynyt vuosien varrella. Työpisteitä toimistolla on 560, mutta käyttäjiä yli 1000. Pandemian myötä tuli myös haasteita, joista yksi oli myymälöiden myyjien vähentyneet työt ja toisaalta asiakaspalvelussa kasvanut työvoiman tarve. Tähän ongelmaan ratkaisu löytyi myyjien siirtyessä asiakaspalveluun saatuaan tähän sopivat välineet.

DNA:lla on koko pandemian ajan pidetty toimisto auki, koska on haluttu ottaa huomioon ihmisten erilaiset tilanteet. Näin on tarjottu mahdollisuus työntekoon myös työntekijöille, joilla kotona on liikaa häiriötekijöitä, ergonomia on huonoa tai kotona ei ole esimerkiksi työpistettä.

"Mutkaton työ 2.0" on jatkuvasti kehittyvä kokonaisuus. Seuraavana kokeiluna on Spacentin hybridityötä tukeva palvelu, jolloin työntekijät

voivat valita heille sopivimman työtilan DNA:n oman toimiston lisäksi Spacentin tilaverkostosta. Kyselyiden mukaan noin 80 prosenttia työntekijöistä haluaa tehdä etätöitä jatkossa. Tämän takia on myös tärkeää seurata tilojen käyttöastetta ja näin optimoida niiden käyttö.

Työhyvinvointi korostuu hybridityöskentelyssä, mikä DNA:lla on otettu huomioon laajasti aina työvälineistä ohjeistuksiin. Käytössä ovat palaverittomat aamupäivät torstaisin ja fikset palaverit, joissa esimerkiksi tavallisesti puoli tuntia kestävä tapaaminen on 25 minuuttia. Näin on mahdollista vähentää Teams-tapaamisten kuormittavuutta. DNA:lla on myös järjestetty virtuaalisia tiimipäiviä ja kummitoimintaa, joiden avulla on pyritty pitämään yllä hyvää yhteishenkeä. Yrityksessä on myös pyritty kehittämään esimerkiksi työsuhte-etuja vastaamaan hybridityön ja mutkattoman työn tarpeita.

VINKIT:

- Työhyvinvoinnin kehittäminen hybridityöskentelyssä
- Jatkuva kehittäminen kokeilujen kautta (esim. Spacent, työsuhte-edut)
- Työympäristöjohtamisella mahdollistetaan työntekijälle vapaus valita

3.

Digitaalisen työympäristön kehittäminen



Johdatus digitaaliseen työympäristöön ja sen kehittämiseen

Pontus Kihlman, Head Of Business Development, Optimaze | RAPAL

Yhteiskunnan digitalisoituminen on toiminut viime vuosikymmeninä vahvana muutosvoimana, jonka vaikutukset työhön ja työelämään sekä työympäristöihin ovat osoittautuneet yhä kiihtyvämpään tahtiin maailmaa mullistavaksi. Digitaalisuus vaikuttaa suoraan ja epäsuoraan työelämään ja työympäristöihin muun muassa:

- Omassa työssä käytettävään teknologiaan (esim. yhteydet, laitteet, ohjelmistot)
- Työprosesseihin (tekoäly ja algoritmit, digimarkkinointi, taloushallinto, digitaalinen kiinteistönhallinta & tilavuokraus,...)
- 24/7 etätukipalveluihin (ICT, terveyspalvelut, henkilöstöedut jne.) tukemaan synkronoimatonta ja hajautettua työskentelyä)
- Rakennuksiin ja tiloihin (digitaaliset kaksoset eli BIM, automatiikka, älytoimistot ja -rakennukset, AV-tekniikka, turvallisuus)
- Liiketoimintaan ja liiketoimintamalleihin (SaaS palvelut, skaalautuvat globaalit markkinat, asiakkuudet, toimituskanavat, kaupankäynti, alustat)
- Henkilöstö- ja osaamisresurssien laajempaan tarjontaan, palveluiden ulkoistamiseen, verkostomaiseen hajautettuun työhön

Hybridityön ytimeen nousee monikanavaisen yhteistyön merkitys, jossa kokouksiin ja kohtaamisiin osallistutaan sekä fyysisesti että digitaalisesti samaan aikaan. Lähivuosina kehittyy ja vakioutuu erilaisia versioita nykyisten hybridikokousten välineistöistä ja käytännöistä, mutta kovaa vauhtia ovat tekemässä myös puoliksi tai täysin virtuaaliset työtavat ja -tilat, ns. AR- ja VR- (metaverse) teknologioiden kautta.



Vaikka teknologia on jo pitkään mahdollistanut laajemmankin etätyön hyödyntämisen osana yritysten toimintakulttuuria, vasta pandemia räjäytti pankin siten, että lähes jokainen tietotyöläinen pääsi osaksi suurta kokeilua, jossa kotoa käsin työskentely korvasi täysin toimistolla tehdyn työn. Odotellessa paluuta toimistolle, keskustelu on pikkuhiljaa kahden kuluneen vuoden aikana alkanut pyörimään niin sanotun ”hybridityön” eli monikanavaisen, monipaikkaisen ja eriaikaisen hajautetun työn mallin ympärille.

Monumentaalin ajattelun muutos lienee siinä, että uusi lähestyminen työn tekemiseen on ”digital-first, people-first” jossa ihminen ja ihmisten hyvinvointi ja jaksaminen ovat keskiössä, sekä perusoletus on, että osallistuminen ja työn tekeminen tapahtuu ensi-sijaisesti digitaalisten kanavien kautta, ja jossa fyysiset tilat, kohtaamiset ja kanssakäynti tukevat työntekijää ja suoriutumista ja jaksamista kokonaisvaltaisemmin. Tähän liittyy myös kiinteästi toimintakulttuuri, jossa luottamuksen kulttuuria ja autonomian ja elämänhallinnan tunnetta tuetaan joustavuuden ja valinnanvapauden mahdollistamisella.

Tämä vaatii monellekin suurta kulttuurimuutosta, sekä johtamistaitojen kehittymistä ja uusia pelisääntöjä.

Vahvaa tuloa osaksi työympäristöjä tekevät muun muassa työympäristöjen älysovellukset, joilla voidaan hakea ja varata työpisteitä, tiloja sekä jaettuja etätyötoimistoja (coworking-tiloja), tilata toimitilapalveluita, taikka hakea työkavereita sekä tukipalveluita ja erilaisia tapahtumia ja työpaikkaan liittyviä tietoja.

Toimitilojen käytön sekä niiden tarpeiden muuttuessa myös datan kerääminen ja sen analytiikka on vahvassa nousussa jatkuvan työympäristöjohtamisen työkalupakissa. Tiloista ja niiden käytöstä halutaan saada jatkuvaa tietoa, jotta tilat vastaavat tarpeita, ja samaan aikaan halutaan ohjata toimitilojen käyttäjien sekä toimitilapalveluiden käyttäytymistä, sekä auttaa heitä päivittäisessä tilojen käytössä ja huollossa, tilankäytön ja resurssien tehostamiseksi. Kysymys ei ole pelkästään taloudellisista kysymyksistä, vaan yhä enemmän työtilojen tarkoituksenmukaisuudesta, työntekijäkokemuksesta, energiatehokkuudesta ja vastuullisuudesta.



Voittavia käytäntöjä hybridikokouksiin

Yhteenveto klinikan 3. työpajassa esiin tulleista näkökulmista

Kulttuuri ja kokouskäytännöt

Työhyvinvoinnin tukeminen

- Työrytmi muuttuu → "Hyvinvoinnin ja virtuaaliväsymyksen" huomioiminen työn organisoinnissa ja työtavoissa, esim. Teams-vapaat päivät ja tiimipäivät toimistolla
- Tauotuksen varmistaminen
 - Hyvä käytäntö: oman kalenterin säätäminen / oletusasetusten räätälöintiesim. 45 min slotteihin
- Vireystilan huomioiminen - "huolimatta siitä, mitä välineitä tai teknologiaa käytämme, on ihmisen vaikea keskittyä määränsä enempää", mentaalista valmistautumista kokouksiin tarvitaan
 - Vinkki: Digitaalinen vartti - Uusia houkutuksia ja ideoita
 - Biobreikit + kävelykokoukset ulkona ja yhteys luontoon
 - Kahvia ja teetä ja vettä
- Ergonomia-opastus ja ohjeet monipaikkaiseen työhön

Tasavertaisuuden tukeminen

- Etäosallistujat unohtuvat helposti, varmistettava kaikille tasavertainen kokemus keskustelussa
- Poikkeusaikana "virtuaalisesti aloittaneet" työntekijät on huomioitava paremmin
- Ratkaisuja:
 - Videon käyttö, näkymä kaikkiin osallistujiin ja kokoushuoneeseen - kaikki osallistujat joko linjoille tai muuten näkyviksi → Kokemus, että on osana kokousta fyysisesti paikasta riippumatta
 - Moderaattorin rooli ja fasilitointitaidot korostuvat, jotta kaikki osallistetaan (kysymysten kysyminen), dokumentoidaan, näytetään jne. → Vetäjällä on vastuu huomioida kaikki osallistujat
 - Osallistaminen ja keskittymisen varmistaminen kokouksessa esim. kyselyillä

Yhteiset pelisäännöt

- Kokouksiin ohjeet selkeästi, miten niihin voi osallistua
→ Tärkeää tunnistaa kokouksen luonne ja valita läsnä/etä-osallistuminen sen mukaan
 - "Digital-first" vs. milloin hybridikokous toimii parhaiten ja milloin perinteinen kokous
 - Hybridipalaverit toimivat asioiden manageeraukseen ja koordinointiin
 - Uuden luominen haastavaa etäyhteyksillä
→ Kehittämisessä tarvitaan energiaa toisiltamme, jolloin keskeistä pitää kamerat päällä
 - Organisaation tulee kannustaa kokeilemaan "erilaisia" kokouksia
 - Käytännöt sovittava, jos "erilaisempi" kokous tiedossa, esim. kävelypalaverit ideointiin ja budjetin läpikäymiseen tarvitaan näyttö
- Selkeä agenda ja aikataulutus tasa-arvoistaa, tuo luottamusta osallistumiseen ja osallistaa
- Tullaan ajoissa ja lopetetaan ajoissa
- Käydään läpi myös kokouksen alussa nämä käytännöt
- Onko kokous aina tarpeellinen, kokouksen ei tarvitse olla "ainoa työkalu" asioiden hoitoon



Voittavia käytäntöjä hybridikokouksiin

Yhteenveto klinikan 3. työpajassa esiin tulleista näkökulmista

Työkalut ja teknologia mahdollistajina

Työrytmi muuttuu → "Hyvinvoinnin ja virtuaaliväsymyksen" huomioiminen työn organisoinnissa ja työtavoissa, esim.

Teams-vapaat päivät ja tiimipäivät toimistolla

- Keskittymisen mahdollistaminen oikealla varustuksella
 - Teknologian säätäminen, kameroiden kohdistukset, valaistus, ääni ja akustiikka
 - Laadukkaat mikrofonit, kuulokkeet ja web-kamerat
- Helppokäyttöisyys ja osaaminen
 - Tekniikan yhteensopivuus, helppokäyttöisyys (ei turhaa aikaa säätämiseen)

- Alusta-ajattelu, kokoukset "osana jatkuvaa työprosessia"
 - Joustava malli: BYOD mahdollistaminen – alustariippumattomat ratkaisut, jotta pääsevät kaikilla laitteilla ja softilla – kiinteä skype/teams-laite, laiteriippumattomuus
 - Yksi totuus: Järjestelmien kautta "pakotetaan" – organisaatio- tasolla yhteisiä käytäntöjä ja ohjausta, miten toimitaan ja mikä tekniikka/työkalut tukevat eri tilanteissa
- Satunnaisten kohtaamisten ja ideoiden vaihtamisen mahdollistaminen "digitaalisessa muodossa"
 - Työkalut tukemaan keskustelua ennen/jälkeen palaverin, esim. hybridikokouksen "aula"
 - Satunnaisia pikakeskusteluja esim. 3–5 min sloteissa
- Yhteiskehitystyökalut ja alustoiden käyttö paikasta riippumattomaan ideointiin (vs. ennen pandemiaa kaikki fläppitaulun kimpussa), esim. Howspace, Miro, Mural
- Tietoturvakysymysten varmistaminen

Digiosaamisen varmistaminen + käyttäjätuki

- Pitää varmistaa, että teknologia varmasti toimii ja kaikki osaavat käyttää
 - Helppokäyttöisyys lähtökohdaksi eri ratkaisuihin
- Riittävät järjestelmäkoulutukset, jotta osataan hyödyntää eri digivälineitä
 - Käyttökoulutukset, kertaaminen mahdollisuus oppia jatkossa
- Huomioitava erilaiset valmiuden ja tarpeet
 - uusi tilanne ja erilaiset haasteet
 - esim. roolit/työprofiilit
- Tuki palveluiden käyttöön pitäisi olla varmasti saatavilla
- Etävastaanotto opastajan kanssa

Tilat, teknologia ja palvelut

Nykyisten tilojen kehittäminen vastamaan uusia tarpeita

- Lisää pieniä yhteiskäyttöisiä kokoustiloja lisääntyneille Teams-kokouksille
 - Nopeasti käyttöön otettavat etäkokouksetilat
 - Podit (1–2) henkilön etäkokouksiin (siirreltävät, kk-maksulla)
- Tilojen varustelu ja tunnelma → Laatuvaatimukset kasvavat
 - Näyttöpintojen määrä lisääntyy
 - Akustiikkaratkaisujen ja äänieristyksen päivitys, erityisesti yhteiskäyttöisissä tiloissa
 - Tunnistettava, että aina ei olla yksin ja ympäristössä voi olla muita ihmisiä
 - Kokoustiloissa tulee olla laadukas äänentoisto ja mikrofonit, jotta kaikkien ääni kuuluu tasaisesti
- Teknologian kehittyminen ja uudet tasapuolista kokemuksen mahdollistavat ratkaisut
 - esim. VR-teknologia, 360° neuvottelukamerat
- Virtuaalitudiot
- Ammattilaiset ja palveluntuottajat isoihin digitaalisiin tilaisuuksiin
- Neuvotteluhuoneiden optimaalinen käyttö
 - Ohjataan käyttäjämäärän mukaan oikean kokoiseen tilaan
- Yhteiskäyttö- ja coworking-tilat monipaikkaisuuden mahdollistajina

Digitaalinen liittymäpinta sosiaaliseen työympäristöön

Yhteenveto klinikan 3. työpajassa esiin tulleista näkökulmista

Johtajuuden muutos

- Taustatekijöiden tunnistaminen muutoksessa
 - Fyysinen ja digitaalinen turvallisuus on tärkeää ihmisille
 - Muutosvastarinta tulee huomioida inhimillisellä tavalla ja oppia johtamaan ihmisiä paremmin
 - Monimuotoisuuden huomiointi
 - Tekniikan osaaminen erilaista, oppimisen ja kehitys pitää integroida päivittäiseen tekemiseen, ei vain erikseen järjestettyihin koulutuksiin
- Eri henkilöstöryhmien tarpeisiin ja päivittäiseen työhön syventyminen ja yksilöllisten tarpeiden parempi huomioiminen
 - Huomioitava erilaista työtä tekevien tarpeet. Valinnanvapaus voi vaihdella ja tasavertaisuus ei tarkoita sitä, että kaikilla on samat vaihtoehdot, joista valita.
 - Tärkeä huomioida esimerkiksi yksinäisyys tai perhetilanne
- Tiimien pitää saada lisää autonomiaa ja päättää vapaammin työtavoista, tiloista ja työkaluista
- Esimiesten rooli on suuri digitaalisten työkalujen käytössä ja osaamisen varmistamisessa
- On vältettävä kahden eri työskulttuurin syntyminen, jossa toisessa ollaan etänä ja toisessa läsnä
 - Pitää sopia esimerkiksi tiedonjaosta, jotta kaikki ovat ajan tasalla

Kohtaamisten mahdollistaminen

- Yhteenkuuluvuuden edistämiseksi epävirallisten kohtaamisten tukeminen virtuaalisilla kokoontumisilla (pre-work, after work, yhteiset virtuaalikahvitauot)
- Kohtaamisia toimiston sydämissä (esim. atrium, kahvitila, taukotilat)
 - Kokoustilojen ulkopuolella (torialueet, muut alueet, työpisteet)
 - Torialueiden akustiikka ja AV-välineet, isot näytöt ja yhteys taukotilaan (tauot yhteisesti taukotila toimistolla ja kotona)

Hyvinvoinnin tukeminen

- Kognitiivinen ergonomia: vastamelukuulokkeet käyttöön ja kotitoimistolle lisänäyttö
- Otettu käyttöön mielenhyvinvoinnin palveluja, jotka on otettu inostuneesti vastaan (tarvetta olisi ehkä ollut jo ennen pandemiaa)

Suorituskykyä tukevia käytäntöjä

- Varaa itsellesi keskittymisaikaa vaativaan työhön ja sulje tällöin ilmoitukset
- Pidä kokoukset napakoina ja muista jättää itsellesi taukoja kokousten väliin
- Suosi helppokäyttöisiä, kynnyksettömiä ja yhtenäisiä ohjelmistoja ja sovelluksia

Digitaalinen liittymäpinta fyysiseen työympäristöön

Yhteenveto klinikan 3. työpajassa esiin tulleista näkökulmista

- Tilatehokkuuden käsite muuttuu, kun työntekeminen muuttuu monipaikkaiseksi
→ **Vaatii ajattelutavan muuttamista työpisteiden tarpeesta**
- Mittaamisen mahdollistavat anturit, jotta pystytään seuraamaan tilojen käyttöastetta reaaliaikaisesti ja kerroskohtaisesti
- Teknologioiden ja toimintamallien toteutus läpi organisaation, jotta toimintamallit ovat yhtenevät kaikkialla
- Tiimikohtaiset pelisäännöt ja organisaatiotason linjaukset
- Tiedon hyödyntäminen päätöksenteossa, kun saadaan tietoa uudesta hybridiajasta
- Työympäristösovellukset ja toimisto palveluna
- Työympäristöjohtamisen työkalu, mm. tilojen ja työpisteiden varaaminen, siivouksen optimointi, tila- ja työpistekohtaisten käyttöasteiden seuranta ja kapasiteetin varmistaminen
 - Heat mapit auttavat visualisoinnissa
 - Turvallisuus esim. maksimivolyymit, väljyys
 - Kollegoiden löytäminen
- Parhaita käytäntöjä kotona
 - Langattomat vastamelukuulokkeet (ei puhelinpalvelu)
 - Intraan pääsy mistä ja millä vaan – helpot ja selkeät kirjautumiset – Kaikkiin laitteisiin oma SIM (tietoturva) / VPN
 - Laajakaistat kotiin työnantajalta
 - Yhteisöllisyyden lisäystä hyvillä kameroilla
- Parhaita käytäntöjä toimistolla
 - Työpisteiden päivittäminen
 - Vakioidut telakat / liitännäismahdollisuudet tärkeitä
 - Hubilliset näytöt, langaton näppis ja hiiri -setti
 - Projektille omistettuja fyysisiä ja virtuaalisia tiloja (Big room, Virtual cave)
 - Uusia tai tarkennettuja sisäympäristö olosuhteitaesim. studioympäristöt, valaistus ym.
- Jatkuva kehittäminen
 - Valmius muokata toimintatapoja
 - Huomioitava fyysisen työympäristön muutokset ja muuntojoustavuuden mahdollistaminen (esim. kaapelointiin)
 - Kokeilukulttuuri, reaktiivinen oppiminen ja reagointi
 - Uuden tekniikan esim. kokousvälineistön hyödyntäminen ja poisoppiminen vanhasta

Esimerkkejä työpisteiden varusteluista

Kyselyt klinikan osallistujille ja RAKLIN Työympäristöt-teemaverkoston jäsenille

(kevät ja syksy 2021)

Kotona

- Työnantajan puolesta on tarjottu näytöt ja näppikset
 - Kotityöpisteen varustaminen on nähty kilpailuvalttina erityisesti uusien osaajien houkutteluun
- Kotiin on lainattu kalusteita ja näyttöjä, joita ei peritä takaisin
- Kotikonttoreiden varustelemisen sijaan toimistolta on saanut lainata lisänäyttöjä ja työtuoleja, pidemmän aikavälin linjaukset tarkentuvat
- Työpistevarusteita on saanut lainata kotitoimistolle, palautuksesta ei ole vielä sovittu ja tämä riippuu hybridityön pelisäännöistä
 - Mahdollista, että lainatut kalusteet jäävät kotiin ja toimistoa väljennetään ja työpisteitä vähennetään
- Kotitoimistolle annettavissa työvälineissä on linjattava henkilöstön tasa-arvoinen kohtelu

Toimistolla

- Pandemian aikana on tarjottu esim. henkilökohtaisia kuulokkeita, näppäimistöjä ja hiiriä (aikaisemmin yhteiskäyttöisiä)
- Omat työvälineet, esim. pieni langaton näppäimistö
 - Yhteiskäyttöisille näppäimistöille on määritetty tiukat siivousohjeet ja annettu näiden käyttäjille tarvittavat desinfiointivälineet
- Perustyöpiste on jatkossa sähkösäätöinen työpiste antimikrobisella pinnalla, jossa yksi liitin läppärielle sekä henkilökohtaiset hiiri ja näppäimistö
- Myös jatkossa on tarvetta työpisteiden henkilökohtaisille työpistevarusteille työnkuvan mukaan

Digitaalinen liittymäpinta käyttäjäpalveluihin → Työympäristö palveluna

Yhteenvedo klinikan 3. työpajassa esiin tulleista näkökulmista

- Teams ja Zoom on tuupattu monille nopeasti syliin
 - ”Tuntuu, että ovat ainoat aidot uutuudet yleisellä tasolla, jolla tehdään yhteistyötä, vaikka muitakin ratkaisuja on olemassa”
- Tarvitaan hyvät yhteiset käytännöt vuorovaikutustyökaluihin, jotka on mietitty työntekijöiden tarpeiden näkökulmasta
- Hybridityö tarvitsee tuekseen uusia työtä helpottavia palveluita ja palveluprosessien kehittämistä
 - Esimerkiksi tiedon jakamisen hallinta organisaatiossa
 - ”Yhden luukun periaate”, digitaalinen palvelupiste
- Osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen on kiinnitettävä huomiota
 - ”Kun työ rullaa päälle koko ajan, jää oppimiseen liikaa korjausvelkaa, mikäli asiaan ei kiinnitetä huomiota”
- Älytoimistoratkaisut ja sovellukset laajentavat ja kehittävät organisaation tiedolla johtamista sekä parantavat työntekijäkokemusta
 - Kehittämisen tueksi tarvitaan käyttäjäpalautetta, jotta tiloja voidaan hallita ja kehittää tulevaisuudessa
 - Linjausten, käyttöastedatan ja työntekijäkyselyiden pohjalta voidaan tehdä simulaatioita tilojen käytöstä kehittämisen tueksi
- Monipaikkaista työtä tukevat palvelut
 - Toimistolla pitää olla sellaisia lisäpalveluita, mitä kotona tai muissa etätyöpisteillä ei ole. Näitä voivat olla esimerkiksi kaksi näyttöä, sähköpöytä, kahvikone tai hyvä lounas-tarjonta. Ympäriöivän palvelurakenteen merkitys korostuu.
 - Toimistolle voi myös lisätä arkielämää helpottavia palveluita, kuten postipakettien noutopalvelu, pesulapalvelut, ruokakassipalvelut.
 - Lisäksi on tärkeä tarjota paikasta riippumattomia palveluita ja päivittää lounas ja hyvinvointitiedut digitaaliseen muotoon

”*Tarvitaan uusi digitaalisen työympäristön yksikkö, joka keskittyy työnteon tapoihin ja digitaaliin ratkaisuihin ja toimii IT/digipalveluiden kanssa yhteistyössä HR:n ja liiketoimintayksiköiden käyttäjien kanssa*

Case Elisa: Mittaaminen, analysointi ja ohjaaminen

Elisalla on panostettu hybridityön mahdollistamisessa ja johtamisessa kokonaisvaltaiseen tiedolla johtamiseen. Tilatehokkuuden ja käyttöasteen mittaamisessa ei käytetä enää aikaisempia mittareita vaan on siirrytty kerroskohtaiseen henkilömäärään ja ergonomisiin työpisteisiin, mikä kuvaa paremmin tämän hetken tarpeita.

Reittiopas-työympäristösovellus tukee käyttäjäkokemusta ja turvallista työskentelyä pandemian aikana. Käyttöasteiden mittauksessa ja tiedon visualisoinnissa tehdään yhteistyötä Rapalin kanssa. Henkilöstö näkee sovelluksesta vapaat ergonomiset työpisteet ja kerroksissa olevat henkilömäärälaskurit antavat tilannetiedon rakennuksissa olevista henkilöistä työympäristöjohtamisen tueksi. Tietoa hyödynnetään yhdessä palvelutuottajien kanssa. Esimerkiksi aamun henkilömäärästä tehdään ravintolalle skenaario päivän ruokailijoista. Vastaavasti mittausdatan avulla voidaan mitoittaa siivoustyötä. Autopaikat eivät ole varattavia, mutta vapaiden paikkojen määrää voi seurata sovelluksen kautta. Tärkeää on myös huomioida latauspisteet niin autoille kuin polkupyörille.

Tulevaisuudessa Toimiston elämyksellisyyttä ja tunnelmaa rakennetaan kokonaisvaltaisesti ja esimerkiksi valolämpötiloilla määritetään tilanjakoa. Tilojen suunnittelussa varaudutaan lohkomään osa tiloista pois käytöstä tiettyinä päivinä, jotta voidaan taata haluttu tunnelma käytössä olevissa tiloissa.



HCM HUIPPU		Column Labels
		2021
Row Labels		20211007
Helsinki		
Helsinki, Pasila A		
0		3
2		33
3		13
4		0
5		29
u		2
Helsinki, Pasila B		
1		37
2		24
3		18
4		42
5		25
u		16



OCC-%		Column Labels	
		2021	
Row Labels	Kutsumanimi	20211008	20211007
Helsinki			
Helsinki, Pasila A			
0			
neuvotteluhuone			
015	EAU	63,5%	63,5%
016	AQUA	63,5%	24,0%
023	JURA	37,5%	34,4%
024	ALKADAL	65,6%	95,8%
026	KIESEL	8,3%	63,5%
neuvotteluhuone, videoneuvottelu			
014	VAND	12,5%	69,8%
017	SARRO	18,8%	8,3%
021	MEER	65,6%	76,0%
027	ZEMLJA	24,0%	41,7%
028	BARRO	44,8%	91,7%
029	BOUE	0,0%	62,5%
030	BHOOMI	84,4%	84,4%

VINKIT:

- Uusien aktiivisten mittareiden päivittäminen työympäristöjohtamisen tueksi
- Tiedolla johtamisella voidaan parantaa työympäristön laatua ja käyttäjäkokemusta sekä saavuttaa palvelutuotannon säästöjä.

4.

Fyysisen työympäristön kehittäminen

Johdatus fyysiseen työympäristöön ja sen kehittämiseen

Ville Inkeri, Head of Corporate Real Estate, Newsec Advisory in Finland

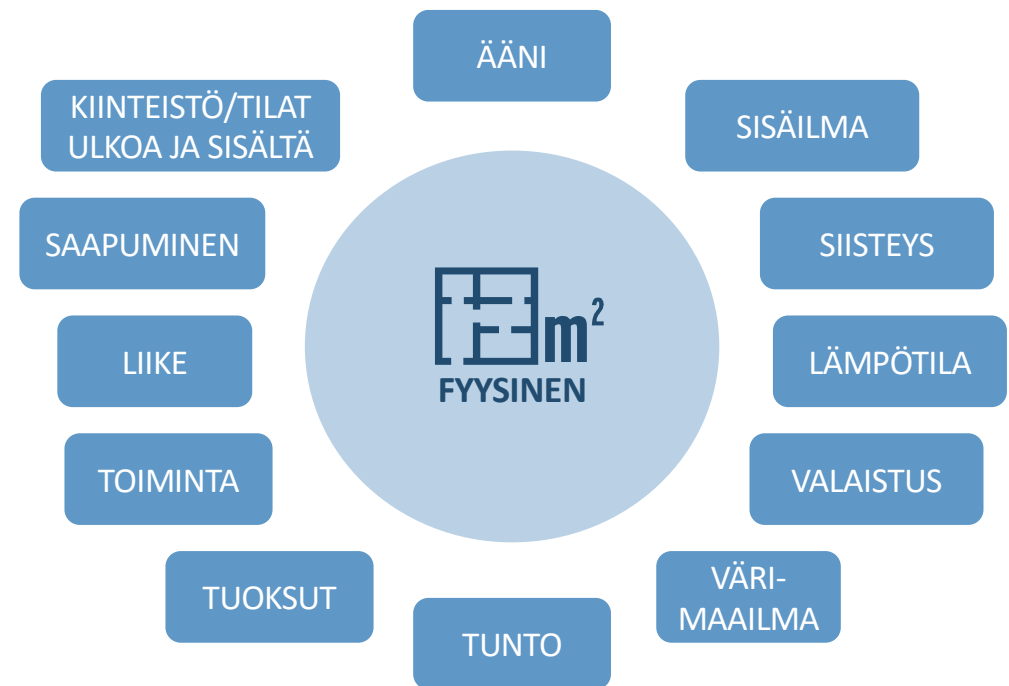
Fyysinen työympäristö kokemuksena

Fyysinen työympäristö on ollut ja tulee olemaan monen organisaation käyntikortti ulospäin. Olipa kyseessä sitten oma henkilöstö, sidosryhmät, asiakkaat tai uudet rekrytoinnit, organisaation tilat luovat tärkeäksi tunnistetun ensivaikutelman. Ensivaikutelma voi olla luotettava, arvokas, luova tai vaikka energinen. Tärkeintä on, että ensivaikutelma on tunnistettu ja tietoisesti luotu.

Fyysinen työympäristö on kokemuksena varsin laaja ja monimuotoinen (kuva 1). Kokemus alkaa yleensä jo rakennuksen ulkopuolella, siitä miten helppo sinne on saapua ja miltä rakennus näyttää. Kokemus täydentyy saavuttaessa aulaan, siirryttäessä odotustilaan/aulaan tai suoraan organisaation tiloihin. Tässä kohtaa olemme aistineet fyysistä ympäristöä jo jonkin aikaa, emmekä ole astuneet jalallakaan varsinaiseen työympäristöön. Siellä kokemukseen vaikuttavat kiinteiden pintojen, värien, kalusteiden ja materiaalien lisäksi muun muassa valaistus, ilmanlaatu, tuoksut ja äänet. Oleellinen osa kokemustamme fyysisessä työympäristössä on selkeys, sujuvuus ja helppokäyttöisyys omassa arjessa.

- Miten löydän erilaiset tilat tai neukkarit?
- Miten helppo tiloissa on liikkua läppärin ja muiden tavaroiden kanssa?
- Miten paljon muiden liikkuminen häiritsee minua?

Kokemus on mitä suuremmissa määrin yksilöllinen. Mikä sinulle on viihtyisää ja energisoivaa, voi olla minulle rauhatonta ja stressaavaa. Mikä myynti- tai koodaritiimille on elintärkeää tiedonkulun ja tehokkuuden kannalta, voi olla tilintarkastus- tai raportointitiimeille erittäin tehontonta ja jopa kaoottista.



Kuva: Fyysinen työympäristö kokemuksena.

Lähde: Newsec

Fyysisen työympäristön jatkuva kehittäminen

Työympäristön kehittämistä kannattaa lähestyä jatkuvana prosessina, jossa aika ajoin sitten saatetaan toteuttaa intensiivisempi projekti. Kun kehittämistä lähestyy jatkuvana prosessina, tulee se huomioitua organisaation roolituksessa, resurssoinnissa ja johtamisessa. Tällöin sille asetetaan tavoitteet ja tavoitteille mittarit. Mittareiden seuranta edellyttää taas tiedon keräämistä ja seuranta. Tämä kaikki palvelee myös niitä intensiivisempiä projekteja, koska ymmärretään mistä lähtökohdista työympäristöä lähdetään kehittämään ja pystytään hyödyntämään olemassa olevaa dataa. Työympäristöstrategian ja työympäristöjohtamisen pitää palvella käyttäjiä joka päivä, mutta katsoa tarpeeksi kauas, jotta organisaation toiminnan, henkilöstön ja sidosryhmien tarpeet täyttyvät.



Työympäristön kehittämisprojektien lähtökohtana kannattaa pitää organisaation strategisia tavoitteita, ydintoimintaa, arvoja ja kulttuuria. Kehittämisen keskiössä ovat sitten näihin sitoutuneet työntekijät ja heidän tarpeensa. Työympäristön tulisi tukea organisaation toimintaa, tiimien tarpeita ja tarjota yksilöille puitteet helppoon, sujuvaan ja tehokkaaseen arkeen. Työympäristökehittämiseenkin on rantautunut liiketilojen kehittämisestä tuttu ajatusmalli, jossa loppukäyttäjän kokemus ohjaa kehittämistä. Viihtyisät, kodinomaiset, jopa elämykselliset tilat, jotka tukevat työn tekemisen tapoja, houkuttelevat tulemaan toimistolle ja vahvistavat työntekijäkokemusta. Organisaation omien tarpeiden tunnistaminen on oleellista ja niiden tulisi ohjata kehittämistä. Samaan aikaan on hyvä tunnistaa ja aika ajoin myös kartoittaa ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia, jotka voivat luoda akuutinkin kehityspaineen työympäristön kehittämiselle (kuva 2.)

Viihtyisyyttä ja elämyksellisyyttä ei tule kuitenkaan korostaa perustarpeen kustannuksella. Työympäristö on pohjimmiltaan työn teon paikka, jolloin on oleellisen tärkeää ymmärtää organisaation tarpeet tilojen toiminnallisuudelle.

- Minkälaisia työtehtäviä meidän organisaatiossa on?
- Mitä niistä halutaan tulevaisuudessa tehdä toimistoilla ja mitkä tehtävät tehdään mieluummin etänä?
- Minkälaisia tiloja ja työnteon alueita me tarvitsemme?
- Miten paljon tilaa tarvitaan ja miten tarve kehittyy tulevaisuudessa?

Hyvin suunniteltu tila tarjoaa käyttäjilleen selkeyttä, helppoutta ja arjen sujuvuutta. Hyvä fyysinen työympäristö tukee yksilön ja organisaation tekemistä, parantaa työntekijäkokemusta ja vahvistaa henkilöstön sitoutumista.

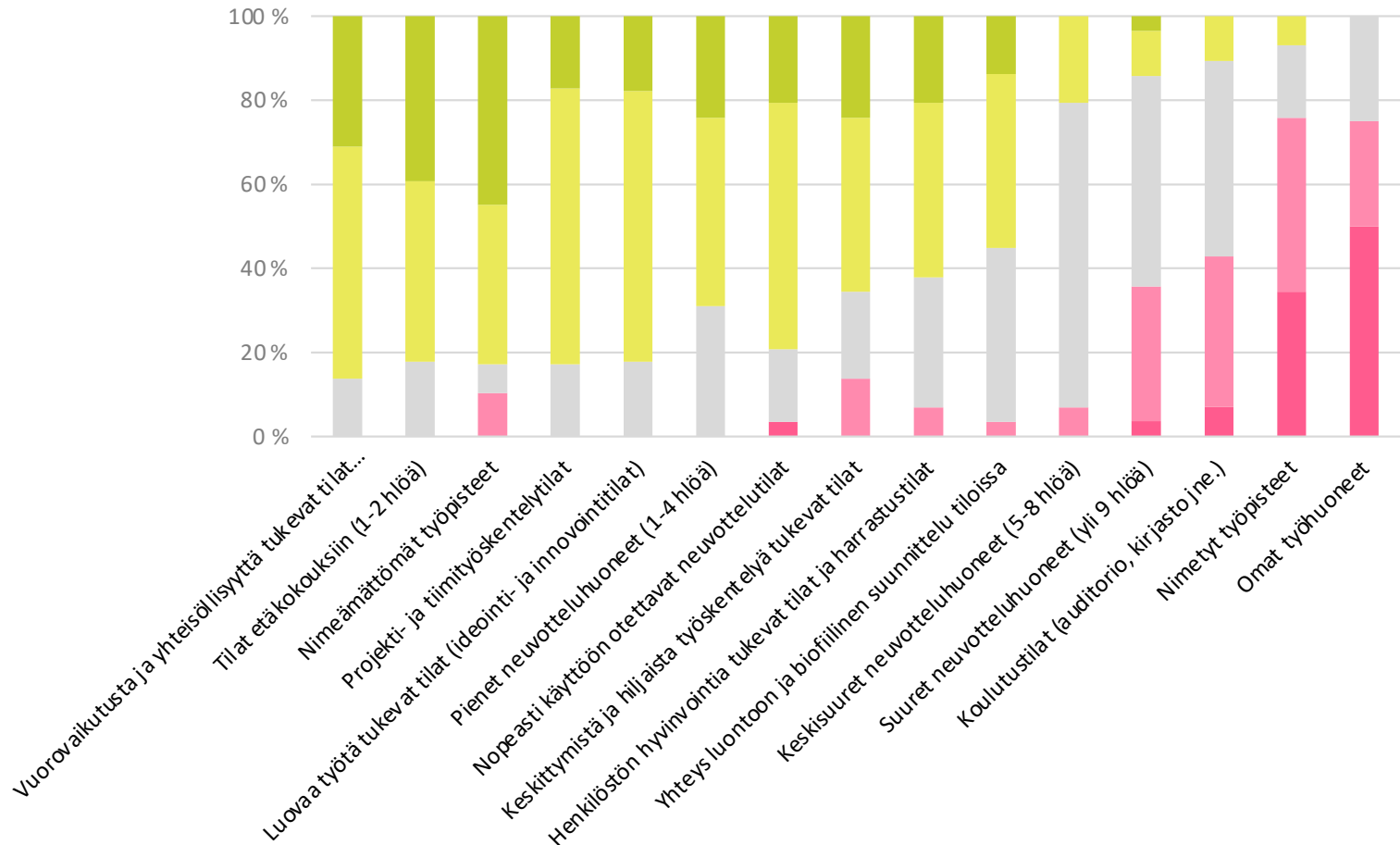
Työympäristöä muokkaavat muutosvoimat



Kuva: Työympäristöä muokkaavat muutosvoimat
Lähde: Newsec

Tilatyyppeiden tarpeiden muutokset seuraavan 1–2 vuoden aikana

Kysely klinikan osallistujille (syyskuu 2021)



Mitä lisää

- Yhteisöllisyyttä ja kohtaamisia tukevat tilaratkaisut
- Epämuodolliset yhteistyötilat
- Etäpalavereita tukevat tilat
- Tiedon jakamista ja oppimista tukevat tilat
- Ideointi- ja innovointitilat
- Muuntojoustavuus ja hybriditilat
- Neuvottelutiloista projektitiloihin ja mukautuviin hybriditiloihin
- Hyvinvointitilat
- Ylibuukkaus
- Tilatehokkuus (m²/hlö pinenее)
- Tilojen jakaminen ja yhteiskäyttöisyys

Mikä vähenee

- Yksilötyön tilat
- Nimetyt työpisteet
- Kokonaistilatarve?

■ Lisääntyy merkittävästi ■ Lisääntyy ■ Pysyy samana ■ Vähenee ■ Vähenee merkittävästi

Huomioitavat asiat paluussa toimistolle

Kyselyt klinikan osallistujille ja RAKLIN Työympäristöt-teemaverkoston jäsenille (kevät ja syksy 2021)

Toimitilastrategian päivittäminen

- Miksi toimistotiloja on, mihin niitä käytetään ja miten ne tukevat parhaiten joustavaa monipaikkaista työtä
- Miten voidaan tukea monipaikkaista työtä eri tiloissa, esim. kolmansien paikkojen hyödyntäminen laajasti ja coworking-tilojen jäsenyydet mahdollisuutena
- Simulaatiot, miten yksilöt ja tiimit hyödyntävät monipaikkaisesti tiloja ja palveluita pandemian jälkeen (esim. mitä vyöhykkeitä hyödyntäisin, jos tulisin toimistolle)

Työtilojen soveltuvuus ja päivittäminen joustavaan monipaikkaiseen työhön

- *Tuottavan työn tukeminen (ei negatiivista kuormitusta työntekijöille)*
- Panostus työympäristön laatuun ja viihtyvyyteen ja työntekijöiden houkuttelu toimistolle → *"Parempaa, mutta vähemmän"*
 - Tarve vuorovaikutukselle kasvaa, on varmistettava tilojen soveltuvuus vuorovaikutteiseen yhteistyöskentelyyn ja parannettava kohtaamis- ja vuorovaikutusalueita siten, että yhteistyö on luontevaa ja laadukasta
 - Tilat turvalliselle kohtaamiselle, varattavat työpisteet, kohtaamistorit tai projektityöhuoneet
 - Huomioitava kapasiteetin ohjaaminen
 - Etäkokouksien määrä kasvaa → *tarvitaan lisää vetäytymistiloja*
 - Puhelinkopit, pienet neukkarit ja call-center tyyppiset tilaratkaisut
 - Tilojen joustavuus ja monikäyttöisyys, esim. isoista neuvottelu-huoneista pienempiin huoneisiin

- Nimeämättömät yhteiskäyttöiset työpisteet
 - Jos ei ollut jo aiemmin, niin suuri osa työpisteistä muuttuu vapaasti jaettaviksi tai varattaviksi
- Mahdollistettava keskittymistä vaativa työ (esim. vyöhykkeistyksellä ja hiljaisilla tiloilla)
- Akustiikan parantaminen ja äänisuunnittelu
 - Mahdollistettava kommunikaatio ryhmän kanssa, kun osa linjoilla, ilman että häiritään muita
 - Panostus kuulokkeisiin, etteivät taustääänet kuulu mikrofoniin kautta keskusteluun
- Riittävän käyttöasteet varmistaminen eri ajankohtina
 - Tunnelmat, viihtyisyys ja tasainen puheensorina
- Tarve erikoistiloille (esim. video- ja nauhoitusstudiot)
- Tilojen joustavuus ja monikäyttöisyys
 - Väljyys, turvavälien tarve ja tilojen jakaminen jatkossa
- Käytännön kiinteistöjen ylös ajoon ja ylläpitoon liittyvät valmistelut
 - Ilmanvaihdon ja jäähdytyksien asetusten varmistaminen
 - Siivoustaajuuksien päivitys, jääkaappien päälle laitto
- Palveluiden toimivuuden varmistaminen
 - Ravintolapalveluiden mitoitus ja asiakaspaikkojen järjestelyt ja siivoustaajuudet, ruokarekat mahdollisuutena
- Pysäköintipaikkojen riittävyys kaikille

Tilat vaativat muutoksia
niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä
→ *Työympäristön kehittäminen
jatkuva prosessi, jossa
reagointisykli tulee lyhenemään*
→ *Muuntojoustavuuden
varmistaminen jatkuvan
kehityksen tukena*

- Pitää päästä aktiivisiin mittareihin, että osataan tulevaisuudessa kehittää työympäristöä muuttuvien tarpeiden mukaan
 - mahdollistaa optimaalisesti työnteon
 - esim. reaaliaikainen käyttöaste, käyttäjätyytyväisyys (miten työympäristö tukee työtä)
 - Työympäristösovellukset käyttäjäkokemuksen ja työympäristöäjohtamisen tukena
- Jatkossa huomioitava tiloihin ja käyttötarkoituksiin tulevat muutokset

Tärkeimmät huomioitavat asiat paluussa toimistolle hybridityöhön

Kyselyt klinikan osallistujille ja RAKLIN Työympäristöt-teemaverkoston jäsenille (kevät ja syksy 2021)

1. Päivittää ohjeistukset hybridityölle

- Yhteiset linjaukset toimistolla ja etäpisteillä työskentelemiseen sekä myös tarvittaessa linjauksista poikkeamisen periaatteet
- Millaiset tilanteet ja työtehtävät edellyttävät työskentelyä toimistolla
- Kuinka paljon toimistolla tulee olla

2. Sopikaa pelisäännöt ja tarkentakaa nämä tiimeittäin

- Miten hybridityö hoidetaan niin, että se palvelee parhaiten asiakkaita, yritystä ja henkilöstöä

3. Päivittää palaveri- ja kokouskäytännöt

- Missä ja miten etäkokouksiin voi osallistua?
- Keskeistä etäosallistujien huomioiminen palaverikäytännöissä
 - Kuinka järjestää palaverit siten, että etä- ja lähi-osallistujat ovat yhtä hyvin huomioituna ja saavat saman suullisesti jaetun tiedon
- Osa kokouksista aina paikan päällä yhteisöllisyyden tukemiseksi

4. Varmistakaa tasavertainen kohtelu hybridityössä

- Kuinka järjestää esimiestyö siten, että kaikki saavat saman verran huomiota huolimatta siitä ovatko etänä vai läsnä?

5. Turvatkaa yhteisöllisyys ja satunnaiset kohtaamiset

- Monien organisaatioiden kulttuuri ja työntekijöiden yhteenkuuluvuus ovat kokeneet kovia / rapistuneet poikkeusaika → Korjattava/jälleenrakennettava
- Kiinnitettävä enemmän huomiota yhteiseen tekemiseen ja tapaamisiin(ilman suunnittelua tiimit tuskin ovat yhtä aikaa fyysisesti samassa paikassa)
- Mahdollistettava epämuodolliset kohtaamisia ilman agenda
- Tiimien sopivat etä- ja lähipäivät
- Oma sijainnin ilmoittaminen kollegoille
- Palaamisen kynnyksen madaltaminen, tapahtumia tiimien sisällä

6. Huomioikaa muutoksessa yksilöiden erilaiset tilanteet ja antakaa tilaa tunteille

- Osa nauttii etätyöstä ja toimistolle paluu aiheuttaa ristiriitaisia tunteita
- Toiset taas eivät malta odottaa sitä, että voivat palata takaisin toimistolle
- Tukitarve voi vaihdella ja olla myös yllättävää (shokki paluusta, uusista rutiineista, työmatkoista, kanssakäymisestä, jaksamisesta ja mielen hyvinvoinnista jne.
- Tavoitteena saada erilaiset kokemukset ja näkemykset kohtaamaan

7. Työergonomia kuntoon monipaikkaisessa työssä

- Etätöön ergonomia (etätöytä jatketaan, arki ei saa olla "keittiön pöydän" ääressä)
- Työergonomia-asioiden kertaaminen työpistettä säädettäessä

8. Varmistakaa työtilojen ja teknologian soveltuvuus uusiin työtapoihin ja tehkää tarvittavat päivitykset

- Onko tarpeeksi pieniä neuvottelutiloja Teams-palavereita varten
- Onko neuvotteluhuoneissa toimiva esitystekniikka hybridipalavereille
- Voiko työtiloja ja työpisteitä varata
- Henkilömäärän ja käyttöasteen seuranta
- Vuorovaikutusta ja satunnaisia kohtaamisia tukevien alueiden parantaminen
- Akustiset ratkaisut

9. Oikeanlaisen tilan riittävyys

- Tilat turvalliselle kohtaamiselle, ehkä varattavat työpisteet, kohtaamistorit tai projektityöhuoneet - näin saadaan ohjattua kapasiteettia oikeille päiville
- + Pysäköintipaikkojen riittävyys?

10. Turvallisuuden varmistaminen toimistolla

– vain terveenä töihin

- Onko käytössä esimerkiksi erilliset neuvottelutilat sisäisille ja ulkoisille kokouksille
- Pidetäänkö neuvottelutilojen pandemia-aikainen mitoitus voimassa
- Ovatko kaikki tilat normaalisti käytössä vs. mahdolliset koronan edelleen aiheuttamat huomioitavat asiat, turvavälit ym.
- Tehostettu käsihygienia on tullut jäädäkseen, estää myös muita tartuntatauteja leviämistä
- Tehostettua siivouksesta toimitiloissa jatketaan

11. Toimiston arjen WOW-efektit, joilla houkutellaan väki takaisin

- Järjestäkää toimistolla yhteisiä tilaisuuksia ja kohtaamisia, jotka houkuttelevat työntekijöitä yhteen
- Tarjoilut, palvelut, tapahtumat

12. Jatkuva vaihteellinen kehittäminen

- Kokeilkaa rohkeasti uusia toimintatapoja, kerätkää oppeja näistä ja tunnistakaa parhaat käytännöt omalle organisaatiolle.
→ Miten kehitämme jatkuvasti omaa toimintaamme, että yrityksemme pysyy kilpailukykyisenä ja menestyvänä, kun siirrymme uuteen työkuultuuriin

HOK-ELANTO & Newsec

HOK-Elannolla on 6000 työntekijää pääkaupunkiseudulla ja uusi työympäristö Triplan Workery Westissä tarjoaa tilat niin 200:lle työntekijälle kuin tuhansille koulutuksissa kävijöille. Triplan tilat mahdollistavat koko HOK-Elannon toimintaa laajasti ja ne yhdistävät niin koulutustoiminnan tarpeet kuin itse toimiston työntekijöiden erilaiset lähtökohdat.

Pääkonttorin paikan valinta oli tärkeä tekijä työympäristön kehittämisessä. Siinä harkittiin niin kokonaiskustannuksia, saavutettavuutta, brändikuvaa kuin toiminnallisuutta ja muuntojoustavuutta. Päätöksentekoprosessissa oli myös osana se, minkälaiset mahdollisuudet rakentaja ja vuokranantaja tarjosivat yhteistyön ja synergiahyötyjen suhteen.

Työympäristökonseptin suunnittelussa oli tärkeää organisaation ja ohjausryhmän aktiivinen osallistuminen ja yhteistyö, mikä edesauttoi johdonmukaista edistymistä. Ohjausryhmä oli selkeä päätöksissään ja viestinnässään ja myös työntekijöitä kuunneltiin paljon.

Työympäristössä on hyödynnetty erilaisia vyöhykkeitä, kotipesiä ja alueita, joissa on huomioitu työntekijöiden erilaiset tarpeet tasa-arvoisesti. Näin osassa tiloja on pyritty edesauttamaan yhteistyötä ja toisaalla hiljaisuus on ollut päätavoitteena. Erikoisuutena tiloissa on myös Suomen pienin Alepa, josta työntekijät ja vierailijat voivat tarvittaessa ostaa välipaloja. Työympäristön tilat ovat kahdessa kerroksessa, mutta HOK-Elannolle ei ole haluttu kahden kerroksen väkeä, vaan tilojen suunnittelussa on korostettu kohtaamisia ja vuorovaikutusta. Näitä on saatu siirtymällä aikaisemmista omista huoneista nimeämättömiin työpisteisiin ja luomalla kerroksien välille avoin

portaikko, joka auttaa vyöhykkeitten käyttämisessä ristiin ja mahdollistaa luontevia kohtaamisia.

HOK-Elannon pitkä historia ja arvot on myös haluttu pitää osana uutta työympäristöä. Tätä on tuotu esille esimerkiksi hyödyntämällä vanhaa mainosmateriaalia ja kalusteita sisustuksessa. Uusiin tiloihin siirtyminen on ollut valtava kulttuurinmuutos HOK-Elannolla, mutta hyvällä viestinnällä ja kuuntelemalla ihmisten kysymyksiä ja ideoita on pidetty huolta, että uudet tilat palvelevat toimintaa.

VINKIT:

- Tarkka lokaation valinta antaa hyvät eväät työympäristön suunnitteluun
- Ohjausryhmän aktiivinen osallistuminen ja hyvä viestintä helpottaa projektin etenemistä kaikilla tasoilla
- Keskusportaat voivat toimia ihmisiä yhdistävänä elementtinä ja lisätä vuorovaikutusta

HYVINVOINTI UUDELLA KONTTORILLA



Hyvää sisäilmaa tuovat viherkasvit, tulostimien sijoittaminen omiin huoneisiin, ulkovaatteiden säilyttäminen sisäntuloaulojen naulakoissa, joissa allergisille omat kaapit.



Miellyttävän äänimaailmamme suunnittelussa on käytetty akustikkoja. Voit tehtäväsi mukaan valita tilan, jossa on hiljaiseen, yksilö- tai yhteistyöhön sopiva äänimaailma. Pitkille seinustoille olemme sijoittaneet huoneita katkaisemaan äänen kulkua.



Kierrätämme jättemme. Eri puolilla konttoria on kierrätysastioita, joihin lajittelemme jättemme (paperi, pahvi, bio, lasi, metalli, SER). Työkahviloissa on tarjolla kestokuppeja.



Kannustamme veden juontiin. Vesihanoja on riittävästi ja tiheään. Lavuaarit ja vesihanat on suunniteltu niin, että vesipullon saa helposti täytettyä. Työkahviloissa on myös kuplavesihanat.



Terveelliset välipalat energisoivat. Työkahvilan itsepalvelu Mini Alepan pisteestä on ostettavissa terveellistä syötävää. Vierastarjoiluissa kiinnitämme myös huomiota terveellisyyteen.



Käyttämämme sisustusmateriaalit ovat vähäpäästöisiä (M1-vaatimusten mukaiset). Materiaaleissa on palonsuojaus itsessään, jolloin erillisiä palonestoaineita ei ole käytetty.



Valo tuo virkeyttä. Työpisteemme on sijoitettu ikkunoiden läheisyyteen ja suurin osa on sivusermittömiä, jolloin näkee ulos. Pienissä vetäytymishuoneissa on pöytävalaisimia/ kirkasvalolamppuja tuomassa lisää valoa.



Liike lisää iloa. Konttorilla on puolapuita, kävelymattoja ja työpistepyöriä. Työmatkapyöräily sujuu kätevästi omalla pyörällä tai Alepa- (kaupunki) fillarilla. Ohjeistamme myös koulutuksiin ja kokouksiin tuleville miten saapua pyörällä.



Mielenravintoa tarjoavat lukupiste, soiva musiikkituoli, viherseinä ja viherelementit, eri puolilla konttoria sijoitettu taide sekä näkösuojagrafiikka jossa korostuu paikallisuus. Koulutustiloissamme on mahdollisuus järjestää mindfulness- tai joogatunteja. Kiinteistössä on kattokeidas.

Case Turun Teknologiakiinteistöt

Turun Teknologiakiinteistöt tarjoavat tiloja, palveluita ja yhteisön, jossa viihdytään. Vuokrattavana ei siis ole pelkkä tila vaan koko ekosysteemi, jossa tyytyväiset työntekijät tekevät parempaa työtä. Ekosysteemissä on mukana toimijoita kasvuyrityksistä keskisuuriin ja suuriin yrityksiin ja tavoitteena on tukea organisaatioiden liiketoiminnan kasvua. Yhteisö on pyramidi, jonka perustana ovat fyysiset tilat, joiden päälle rakentuu laaja palvelukonsepti, johon kuuluu muun muassa coworking- ja kokoustiloja. Pyramidin kolmannella tasolla on ympäristö, jonka luovat muut toimijat. Pandemian aikana pyramidin huipun paikasta riippumattomat palvelut ovat erityisesti korostuneet.

Työn muuttuessa toimitilojen tarve säilyy ja käyttäjäorganisaatioiden laatuvaatimukset kasvavat. Työyhteisöt tarvitsevat fyysisiä kohtauksia, joille toimitila tarjoaa kotipesän, jota muut paikat, kuten coworking-tilat, tukevat. Toimitilat tukevat jatkossa laajasti erilaisia tarpeita ja ne ovat tärkeä osa asiakastapaamisia ja työnantajaimagoa.

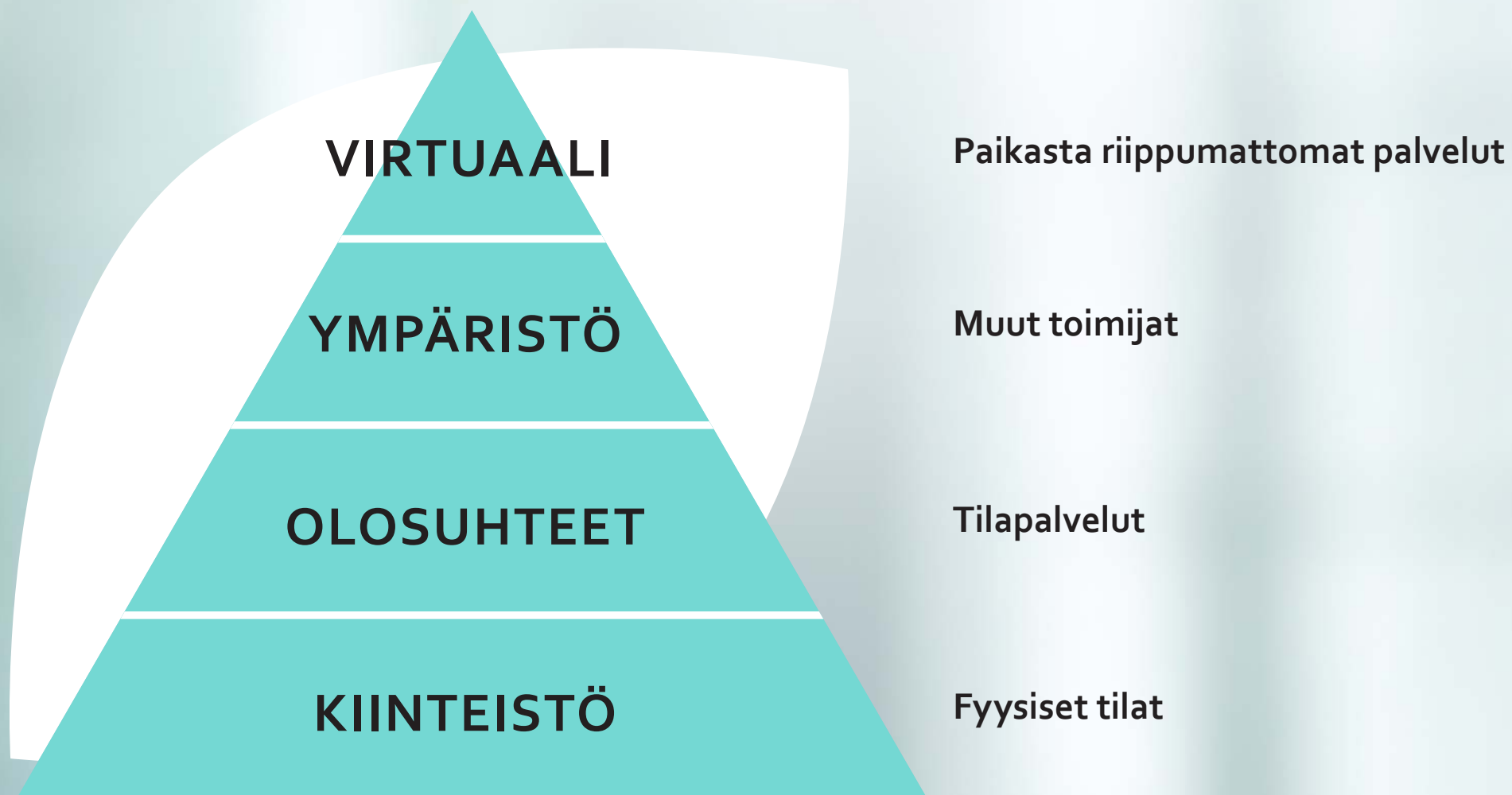
Ihmisten houkuttelemisen toimistoille korostuu hybridityössä. Toimiston houkuttimena voivat olla laadukkaat palvelut, kuten hyvät lounaspaikat tai lastenhoito. Toimisto tarjoaa myös parhaat mahdollisuudet työyhteisön rakentamiselle ja ylläpitämiselle ja tukee laajasti eri tyyppistä työtä. FOMO (eli fear of missing out) on myös ilmiö, joka voi muodostua etätöitä tekeville työntekijöille. Yhteistyö kiinteistönomistajan ja käyttäjäorganisaatioiden välillä korostuu toimiston vetovoimatekijöiden mahdollistamisessa ja työntekijäkokemuksen kehittämisessä.

Pandemian myötä käyttäjäorganisaatioiden tarpeet joustavuudesta ovat kasvaneet. Joustoelementit ja optiomahdollisuudet korostu-

vat jatkossa vuokra- ja palvelusopimuksissa. Turun Teknologiakiinteistöt tarjoaa Rapalin Optimaze Worksense -älytoimistoratkaisun. Lisäksi yhteistyöllä kumppaniverkoston työympäristökehittäjien kanssa, asiakasyritykset voivat varmistaa, että työympäristö tukee parhaiten heidän tarpeita. Yhteistyö vuokranantajan kanssa korostuu, jotta yhdessä voidaan reagoida vuokralaisten liiketoiminnan muuttuviin tilanteisiin.

VINKIT:

- Yhteisö mahdollistaa työntekijöille paremman työelämän
- Tiivis yhteistyö vuokranantajan ja vuokralaisen välillä on molempien edellytys menestykselle muuttuvassa toimintaympäristössä



Case Spacent – Hybridityön mahdollistaja

Spacent on Suomessa ja ulkomailla toimiva teknologiayhtiö, joka tarjoaa hybridityön mahdollistavaa tilaverkostoa. Sen avulla työntekijät voivat valita oman toimiston lisäksi työhön parhaiten soveltuvia tiloja Spacentin verkostosta, johon organisaatiot voivat jakaa myös omia tilojaan kumppaneilleen tai laajemmin. Työtiloja löytyy eri käyttötarkoituksiin ja monipuolisista ympäristöistä, kuten coworking-tiloista, hotelleista, business parkeista ja yliopistojen kampuksilta. Spacentin avulla organisaatiot voivat dataa käyttämällä pyrkiä suunnittelemaan ja hallitsemaan hybridityötä. Simulointia hyödyntämällä on mahdollista tuottaa erilaisia skenaarioita ja näin tutkia, mikä on kullekin yritykselle paras ratkaisu. Simuloinnin kautta voidaan selvittää, miten organisaatio voi pienentää nykyistä tilatarvetta, säästää kustannuksissa ja pienentää niin toimitiloista kuin ajokilometreistä aiheutuvaa hiilijalanjälkeä.

VINKIT:

- Hyödynnä dataa hybridityön suunnittelussa ja hallinnassa
- Eri skenaarioiden mallinnus auttaa oikean ratkaisun löytämisessä
- Hyvä käyttöliittymä paikkojen varaamiselle helpottaa työntekijöiden arkea

5.

Vastuullinen työympäristö- johtaminen

Satu Kankaala, ACRE
Suvi Nenonen, Helsingin yliopisto

” *Miten tietotyö ja paikkojen verkosto voi olla ilmastoteko yksilön, tiimin ja organisaation näkökulmasta?*

Miten työympäristöjohtamisella voidaan vaikuttaa vastuullisuuteen?

Miten tätä voidaan mittaroida?

Vastuullisuus tietotyön uudessa arjessa

Uudistuva työ kulttuuri mahdollistaa myös vastuullisen työympäristöjohtamisen kehittämisen niin yksilön, tiimin kuin organisaation näkökulmista. Pandemian aikana pakotettu etätyö vähensi työmatkaliikennettä ja siten työmatkaliikenteen päästöjä. Vastaavasti hyvinvointiin tunnustettiin sekä vahvistavia että heikentäviä tekijöitä kotona työskentelyn lisääntyessä. Tekijät liittyivät yksilöllisiin elämäntilanteisiin ja asumisen puitteisiin sekä työtehtävien laatuun ja luonteeseen. Pandemian ajan opit antavat suoraa syötettä vastuulliseen työympäristöjohtamiseen.

Kestävän kehityksen tavoitteista kohti vastuullisen työympäristöjohtamisen arkea

Klinikan aikana pureudumme vastuulliseen työympäristöjohtamiseen yleisesti tunnettujen Yhdistyneiden kansakuntien luomien ja edistämien kestävän kehityksen tavoitteiden näkökulmasta (engl. Sustainable Development Goals, SDG). Kestävän kehityksen tavoitteita luotaessa on pyritty huomioimaan sekä ympäristö, ihmiset, ihmisoi-keudet, alueelliset ja kulttuurilliset erot, talouden näkökulmat, että

niiden sovellettavuus kaikkialle maailmaan. Tavoitteiden keskiössä on yhteistyö ja ihmisoikeuksien merkitys. Vastuulliset organisaatiot ovat sitoutuneet edistämään näitä tavoitteita omassa toiminnassaan.

Klinikkaan osallistuneiden työympäristöjohtamisen ammattilaisten arvion mukaan seuraavat SDG-tavoitteet tunnustettiin merkittäviksi vastuullisen työympäristöjohtamisen näkökulmasta:

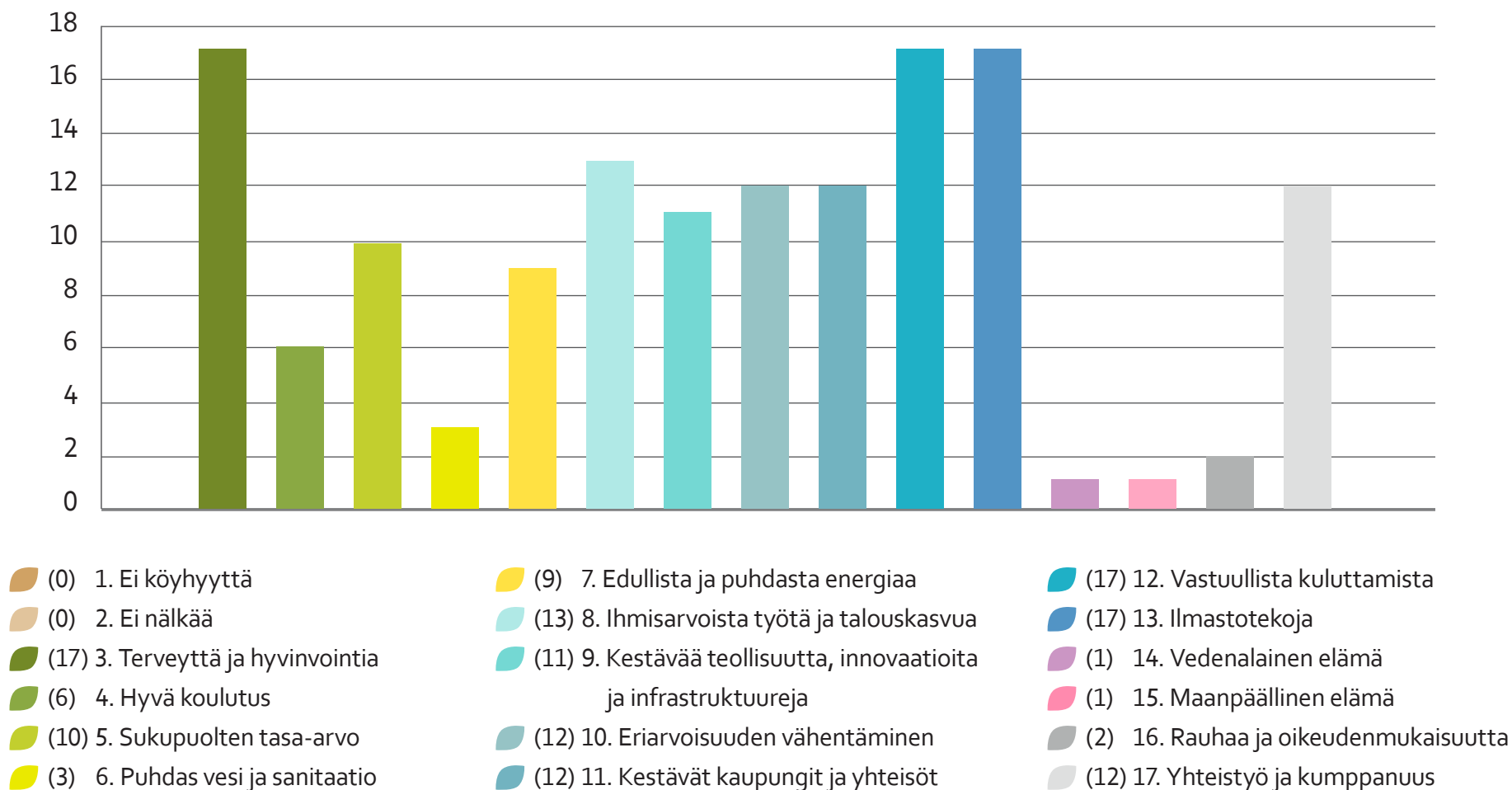
- Terveyttä ja hyvinvointia (tavoite 3) sai 17 ääntä
- Vastuullista kuluttamista (tavoite 12) sai 17 ääntä
- Ilmastotekoja (tavoite 13) sai 17 ääntä
- Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua (tavoite 8) sai 13 ääntä
- Eriarvoisuuden vähentäminen (tavoite 10) 12 ääntä
- Kestävät kaupungit ja yhteisöt (tavoite 11) 12 ääntä
- Yhteistyö ja kumppanuus (tavoite 17) sai 12 ääntä

Huomattavaa on, että tunnustettujen tavoitteiden välillä oli merkittävästi hajontaa, mikä kuvastaa tavoitteisiin liittyvää moniselitteisyyttä ja visaisuutta. Tavoitteita on haastavaa konkretisoida vastuulliseen työympäristöjohtamiseen.

Ryhmätyö 3 Tehtävä 1:

Mitkä YK:n kestävän kehityksen tavoitteet (SDG:t) ovat mielestäsi tärkeimpiä tietotyön kannalta?

Mieti, miten tietotyön vastuullisuutta voisi jäsentää YK:n SDG-viitekehyksessä. Valitse max. 6 mielestäsi sopivinta tietotyölle oleellista SDG-tavoitetta.



Merkittävyysarvioinnin jälkeen SDG-tavoitteita arvioitiin uudelleen niiden vaikuttavuuden näkökulmasta. Kuinka työympäristöjohtamisessa voidaan vaikuttaa näihin tavoitteisiin?

Vaikuttavuutta arvioitaessa samat kolme kärkitavoitetta terveyteen, hyvinvointiin, kuluttamiseen ja ilmastotekoihin liittyen nousivat esiin ja neljänneksi vaikuttavimmaksi tavoitteeksi arvioitiin kestävään kaupunkiin ja yhteisöihin liittyvä tavoite. Yllättävästi edullinen ja puhdas energia ei noussut esiin. Energian merkitystä rakennetun ympäristön vastuullisuutta tarkasteltaessa ei tule unohtaa, vaikka vastuullisen ja kestävän rakennetun ympäristön ja puhtaan energian ratkaisuja on markkinoilla ja ratkaisuissa koko ajan enemmän käytössä. Energiankulutukseen voidaan työympäristöjohtamisessa vaikuttaa esimerkiksi silloin, kun tehdään päätös minkälaiseen toimistorakennukseen sijoittaudutaan.

Kestävän kehityksen tavoitteet palvelevat erinomaisesti julkisina vaikuttajina, mutta niiden jalkauttaminen arkeen tarvitsee jäsentämistä. Käytimme apuvälineenä niin sanottua hierarkiapuuta, jossa suurista tavoitteista sekä sen alatavoitteista päästiin tunnistamaan työympäristön liittyviä ilmiöitä. Ensimmäisellä tasolla ei ole vielä selkeää määritystä siihen, kenen tai minkä tahon alueelle ilmiö, kuten hyvä sisäilma kuuluu. Tämän jälkeen työympäristöön liittyvän ilmiön osia jaoteltiin ilmiön omistajan mukaan. Sisäilmaesimerkissä ilmiöiden takana olevia toimijoita liittyy muun muassa talotekniikkaan, siivoukseen, sisustukseen ja käytäntöihin. Nämä osa-alueet voivat jakautua vielä pienemmiksi kokonaisuuksiksi. Omistajan alla oleva kokonaisuus jakaantuu toiminnallisuuksiin, joihin voidaan myös tunnistaa niihin liittyvät mittarit.



Vastuullisuustavoitteet osana organisaation arvoja, työntekijäkokemusta ja toimenpiteitä

Kestävän kehityksen tavoitteisiin nojaava vastuullinen työympäristöjohtaminen tulisi perustaa seuraavien löydösten varaan:

1. Vastuullinen työympäristöjohtaminen hyödyntää älykästä käyttäjää älykkäässä rakennuksessa.

Vastuullisen käyttäytymisen ja käytön todentaminen perustuu dataan, jota sekä rakennus että käyttäjä tuottavat. Esimerkiksi Aalto-yliopistossa käytössä olevan Aalto Space -sovelluksen avulla käyttäjä voi esimerkiksi varata työpisteen tai neuvottelutilan ja navigoida tiensä perille. Tähän liittyen voidaan tunnistaa fyysisiä, tehokkaan tilankäytön mittareita, digitaalisia asiakaskokemukseen liittyviä mittareita sekä sosiaalisia yhteistyön määrää mittaavia tunnuslukuja.

2. Vastuullisen työympäristön mittaristoon kuuluu eri tahojen vastuulla olevia mittareita.

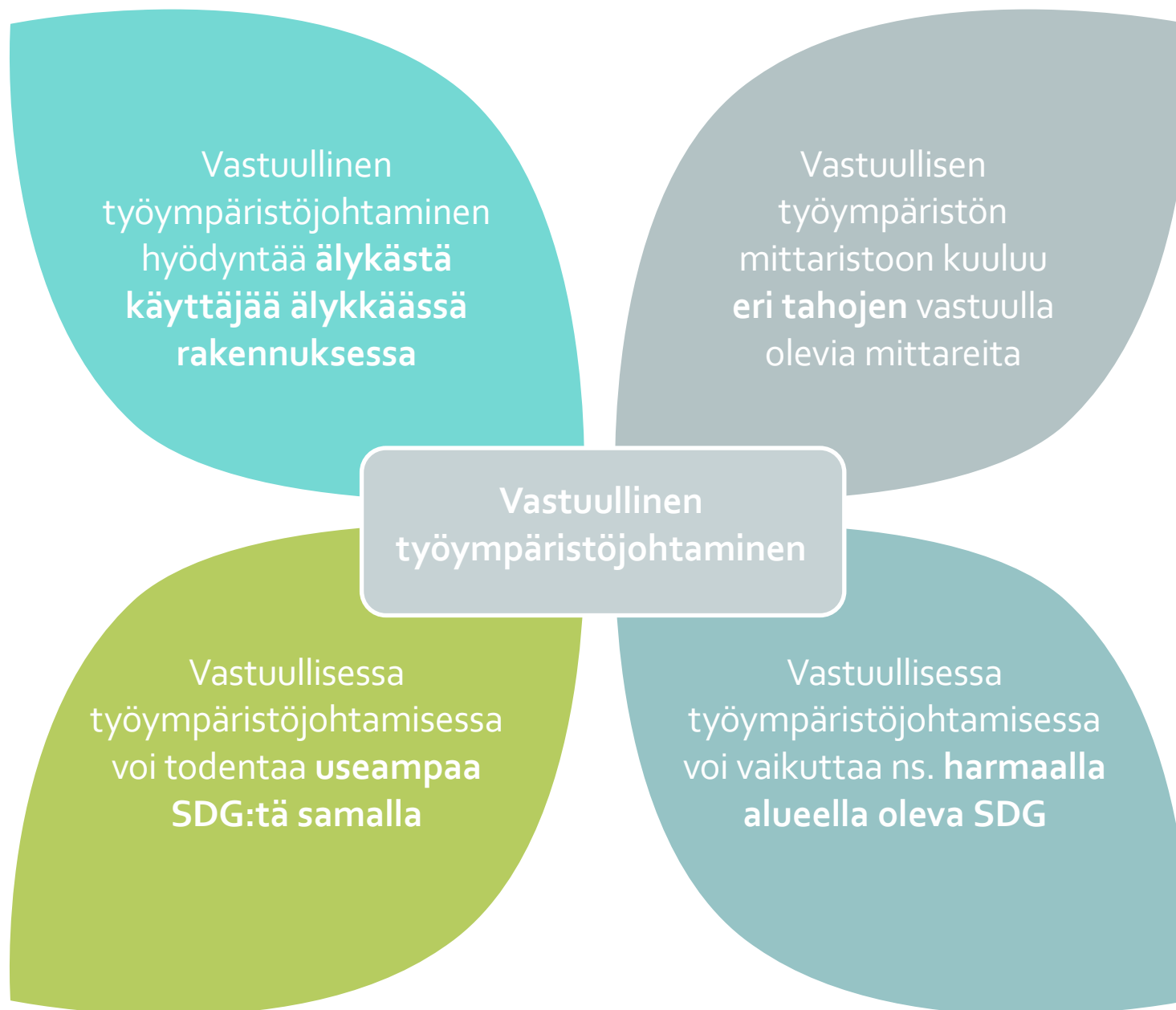
Jo pitkään tunnistettu kokonaisvaltainen työympäristöjohtaminen, jossa digitaalinen, fyysinen ja sosiaalinen ympäristö sulautuvat kokonaisuudeksi, on lähtökohta vastuulliselle toiminnalle. Organisaation vastuullinen työympäristöjohtaminen ei pärjää pelkästään fyysisen ympäristön energiankulutusfaktoilla, vaan sosiaalisen työympäristön näkökulmasta työhyvinvoinnin sekä terveysturvallisen työympäristön edellytykset ovat osa kokonaisuutta. Niin ikään työmatkaliikkumisen, kotoa työskentelyn periaatteet ja hybridikäytännöt ovat yksi mittaristosisältö vastuullisen työympäristöjohtamisen todentamiseen ja ne pitävät sisällään myös digitaalisen toimintaympäristön käytettävyyden mittarit.

3. Vastuullisessa työympäristöjohtamisessa voi todentaa useampaa SDG:tä samalla mittarilla.

Laaja 17 SDG-tavoitteen kokonaisuus muodostaa systeemisen kokonaisuuden, joka toteutuu myös vastuullisen työympäristöjohtamisen systeemissä mallissa. Työympäristöjohtamisen yksi toimenpide tai käyttäjän vastuullinen tapa toimia työympäristössä voi vaikuttaa kerrallaan useampaankin kuin yhteen tavoitteeseen. Esimerkiksi kasvisruokailun tarjoamisen, sen määrän ja ruokahävikin mittaamisen avulla voidaan seurata niin terveyden ja hyvinvoinnin kuin vastuullisen kuluttamisen sekä myös yhteistyö ja kumppanuus tavoitteiden toteutumista.

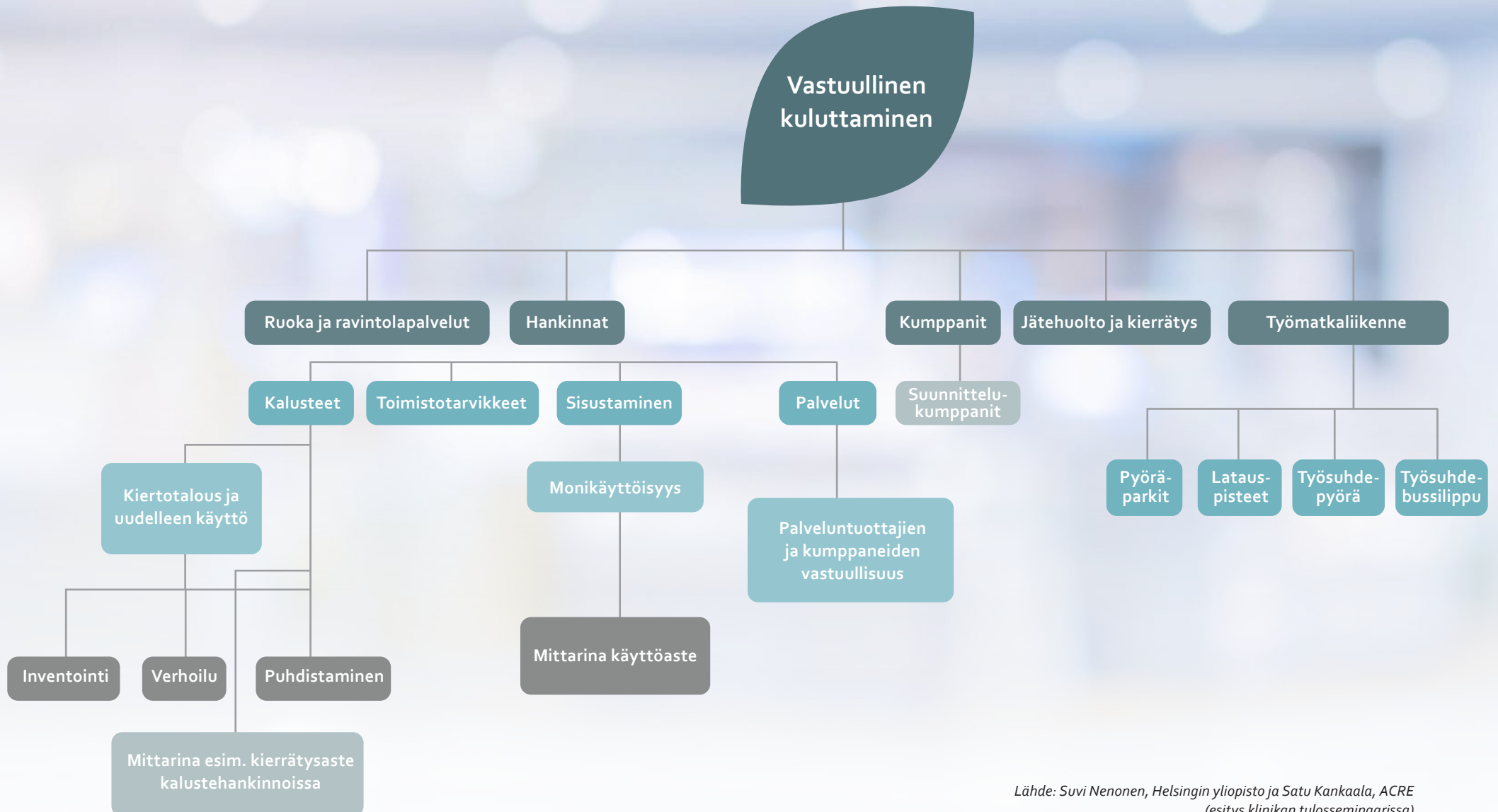
4. Vastuullisessa työympäristöjohtamisessa voi vaikuttaa niin sanotulla harmaalla alueella oleva SDG.

Tästä esimerkkinä SDG-tavoite 14 Vedenalainen elämä. Tavoitteen johtaminen vastuulliseen työympäristöjohtamiseen voi tuntua kaukaiselta, mutta tarkemmin tutkittuna veden merkitys korostuu vastuullisena työympäristökokemuksena. Kertakäyttöisten muovipullojen käyttöä voidaan minimoida kestopullojen täyttöpisteiden sijoittelulla, esille tuomisella ja tarjoamisella osana vastuullisuutta ja hyvinvointia edistävää työympäristöpalvelua. Hanaveden juomakelpoisuuden osoittaminen korostuu kansainvälisissä organisaatioissa. Olisi tärkeää tehdä käyttäjille näkyväksi se, mitä tavoitteita erilaiset työympäristöjohtamisen konseptit ja toimenpiteet edistävät. Tämä vahvistaa kaikille tutuiksi tulleiden tavoitteiden konkretisointia ja merkityksellisyyttä lujittaen myös yksilön sitoutumista näihin tavoitteisiin.



RAKLIn klinikka on tuonut innostavan ja kirittävän sysäyksen SDG-tavoitteiden kytkemisessä työympäristöjohtamiseen. Työ jatkuu myös klinikan päättymisen jälkeen. "Vaikka vastuullisuutta on hankala mitata vain yhdellä mittarilla, tärkeintä on aloittaa toiminta."

Esimerkki: Hierarkkipuu – vastuullinen kuluttaminen



Lähde: Suvi Nenonen, Helsingin yliopisto ja Satu Kankaala, ACRE
(esitys klinikan tulosseminaarissa)

6.

Työn ja työympäristöjen tulevaisuus

Työn ja työympäristöjen tulevaisuus

Klinikan viimeisen työpajan teemana oli ”Työn ja työympäristöjen tulevaisuus”. Työskentelyssä hyödynnettiin Futures Platformin vuorovaikutteista ennakkointikarttaa, jonka avulla voidaan kuvata vaihtoehtoisia tulevaisuuksia ja tämän pohjalta luontevasti edetä esimerkiksi skenaariotyöskentelyyn.

Ennakkointikartta rakentui kuudesta sektorista:

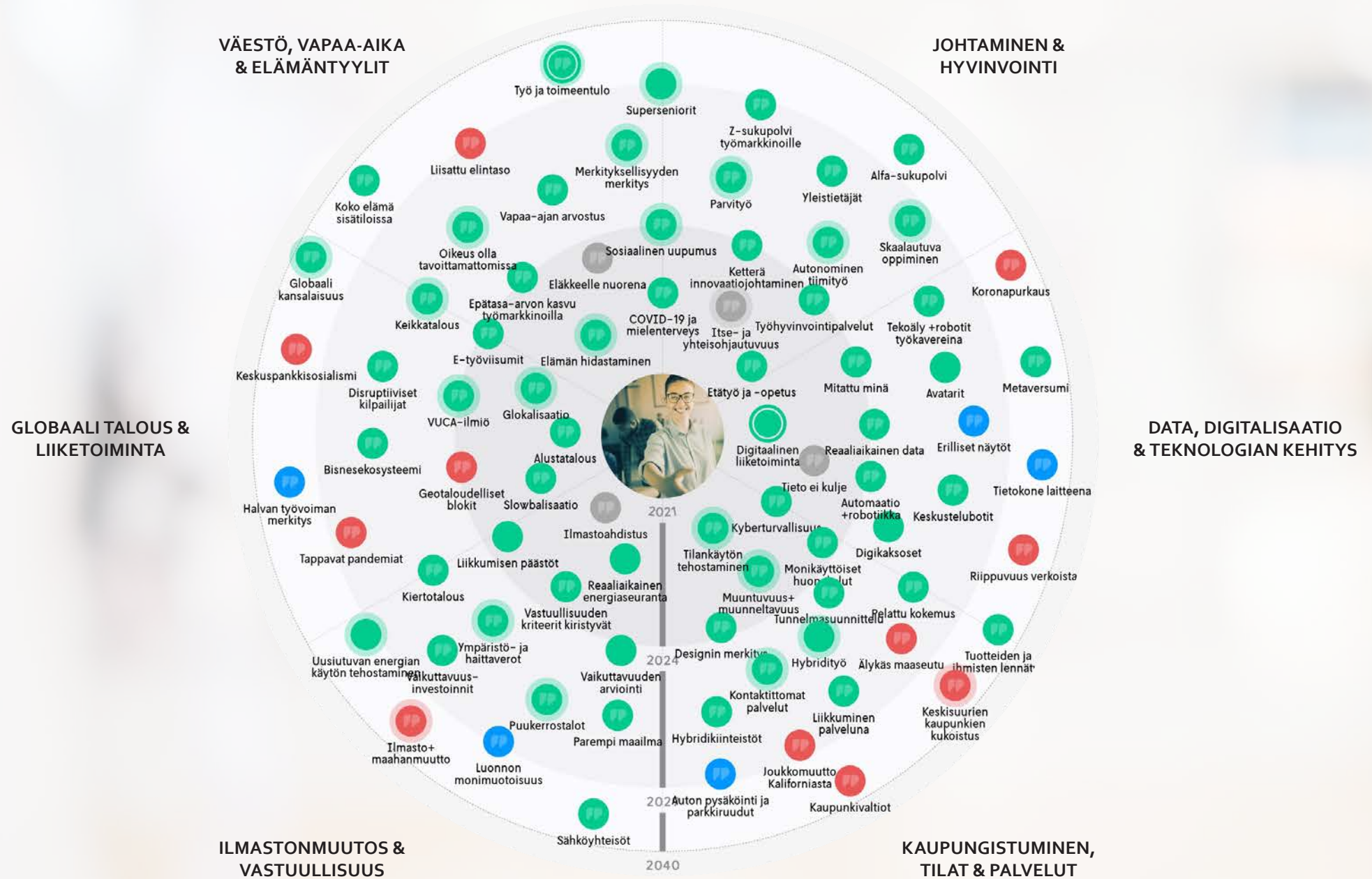
1. Johtaminen ja hyvinvointi
2. Data, Digitalisaatio & Teknologian kehitys
3. Kaupungistuminen, Tilat & Palvelut
4. Ilmastonmuutos & Vastuullisuus
5. Globaali talous & liiketoiminta
6. Väestö, vapaa-aika & elämäntyyli

Ennakkointikartalle oli alustavasti valikoitu noin 80 työn ja työympäristöjen muutokseen liittyvää muutosilmiötä Futures Platformin ennakkointiasiantuntijoiden ylläpitämästä yli 800 muutosilmiön kokonaisuudesta.

Osallistujat priorisoivat pienryhmissä tärkeimpiä muutosilmiöitä ja kommentoivat näihin liittyviä mahdollisuuksia, haasteita ja toimenpiteitä työympäristöjohtamisen näkökulmasta. Työpajan tuloksena jalostui päivitetty versio ennakkointikartasta organisaatiokohtaisen jatkotyön pohjaksi.

Toisessa pienryhmätyövaiheessa osallistujat kokosivat esimerkkejä työntekijöiden elämästä, työstä ja työympäristöistä vuonna 2025, joita kuvataan tiiviisti seuraavilla sivuilla.

Työn ja työympäristöjen tulevaisuus -ennakointikartta



Työntekijöiden elämä ja arki vuonna 2025

Yhteenveto klinikan 5. työpajassa esiin tulleista näkökulmista

- Glokalisatio globalisaation vastapainona
 - Kokemuksellisuus, arvot ja merkityksellisyys, vastuullisuus ja ympäristövaikutuksien vähentäminen korostuvat
 - Monimuotoisuus ja työperäisen maahanmuuton vaikutukset osa arkea
- Elämä on monipaikkaista, liikkuvaa ja sujuvaa
 - Työn teon paikan merkitys vähentynyt
- Työn ja muun elämän yhteensovittaminen on helpottunut työn muotoilun ja vähentyneen liikkumistarpeen myötä
 - Työn ja vapaa-ajan tasapaino luo merkityksellisyyttä ja hyvää arkea
- Virtuaaliapulaiset apuna päivittäisissä rutiineissa
- Uusi vapaus ja vastuu
 - Työn ja vapaa-ajan rajat hämärtyvät ja itsejohtamisen taidot korostuvat
- Vastuullisuutta keskiössä
 - Kestävän liikkumisen tavat, työmatkaliikkuminen vähenee
- Hyvinvointi ja elämän laatu korostuvat
 - Panostukset kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin
- Työn ja vapaa-ajan sekä uran ja monimuotoisen elämän yhdistelmät uusiutuneet
 - Vapaa-ajan arvostus kasvaa vs. työn merkitys vähenee
 - Ihmiset valitsevat itselleen sopivan työn
- Elämäntyyliä tukevat paremmin arvoja

Haasteita

- Eriarvoisuus kasvaa
 - Työntekijöiden elämä on joustavampaa, mutta kaikilla ei ole joustoihin mahdollisuutta
- Syrjäytyminen, yksinäisyys, eristäytyneisyys ja epäsosiaalisuus lisääntyvät
- Mielenterveysongelmat kasvavat
 - Aikaisen puuttumisen ja havainnoinnin tärkeys
- Päivittäisen hyötyliikunnan määrä vähenee
 - Ei liikuta, kun ei ole pakko ja keskimäärin ihmiset passivoituvat ja lihovat
- Sosiaaliset kuplat voimistuvat
 - Hakeutuminen sosiaalisiin verkostoihin verkon kautta ajaa algoritmien voimalla kaltaisiinsa kupliin, ja radikalisoituminen vahvistuu

Työ vuonna 2025

Yhteenveto klinikan 5. työpajassa esiin tulleista näkökulmista

- Työurat pirstaloituvat
 - Yrittäjämäinen ja projektiluonteinen työ kasvavat ja pitkät työurat yhden työnantajan palveluksessa eivät yhtä tyypillisiä kuin ennen
- "Job design ja Job crafting"
 - Työ rakennetaan yksilölähtoisemmin yhden tai useamman työnantajan ja keikan kautta itselleen sopivaksi, vahvuuksiin ja kiinnostuksiin perustuvaksi kokonaisuudeksi
- Uusi vapaus ja vastuu
 - Joustavassa ja itseohjautuvassa työssä itsejohtamisen taidot korostuvat
- Työntekeminen on monipaikkaista – "Työpaikka on siellä, missä läppäri toimii"
 - Toimisto on erityisesti yhteisöllisiä tapaamisia varten, ja se ei ole enää välttämättä pääkonttori tai yrityksen oma toimisto, vaan tarkoitukseen sopivin vuokrattu tila
 - Liikematkustaminen vähenee
 - Työtä voi sovittaa omien aikataulujen mukaan, huomioiden työnkuva, asiakkaiden, organisaation ja tiimin tarpeet
- Sosiaalinen "työ" lisääntyy
 - Yhdessä tekeminen lisääntyy ja yhdessä tekemisen muodot laajenevat
- Asiakaspalvelun rooli ja läsnäolo korostuvat, kaikki kaipaavat asiakaspalvelua
 - Koneen ja ihmisen taitojen välinen arvotus
- Työntekijöiden vaihtuvuus lisääntyy
 - Kynnys työnantajan ja työtehtävän vaihtamiseen madaltuu, erityisesti, jos työ ei tue arvoja ja merkitystä tai yhteisö on rapautunut
 - Itsekeskeisyys saattaa kasvaa, jos ollaan enemmän erillään eikä sosiaalista painetta saada hyödynnettyä sitouttamaan
- Johtaminen tulee muuttumaan
 - Esimies-alaissuhde tulee muuttumaan ja ihmiskeskeinen johtaminen korostuu
 - Mitataan työn tuloksia ja niiden laatua, ei työhön käytettyä aikaa
- Tiedon valtavaa määrää hallitaan jatkuvalla viestintätaitojen kehittämisellä
- Tiedon kiteyttämisen osaajat ovat tiimityön manageeraajia, joiden tehtävä on varmistaa innovaatiot, projektinhallinta ja työn jatkuva parantaminen
 - Tietoturvaan on käytetty paljon resursseja, jotta monipaikkainen joustava työ on mahdollistettu

- Etäohjaus ja automatisointi kehittyvät laajasti tuotannollisissa/suorittavissa tehtävissä
- Uudet yritysten liittoumat
 - Lisääntyvä yhteistyö suuret konsernien ja startuppien välillä
 - Start-upit lisääntyvät ja ihmiset ottavat omistajuuden oman työnsä tuloksista
- Työ ei ole keskiössä vaan elämän laatu ja työtä tehdään hyvässä flow:ssa
 - Merkityksellistä ja palkitsevaa
- Kokonaisvaltainen hyvinvointi lisääntyy



Työympäristöt vuonna 2025

Yhteenveto klinikan 5. työpajassa esiin tulleista näkökulmista

Digitaalinen työympäristö

- ▀ Virtuaaliset työtilat fyysisten rinnalla
 - VR-ympäristöistä on tullut luontevia ja helposti lähestyttäviä työympäristöjä - osaltaan lisäävät työympäristöjen repertuaaria
 - Navigointi älytoimistosovellusten kautta (joko oikeaan fyysiseen tilaan, tai virtuaalitilaan)
- ▀ Digitaalista näyttöä voi "liimata" seinälle, ei olla enää "nykynäyttöjen" rajoitusten armoilla
- ▀ Työympäristödataa kerätään jatkuvasti ja reaali-aikaisesti → Tiedolla johtaminen ja käyttäjäkokemuksen kehittäminen
 - Reaaliaikainen seuranta ja reagointi, mm. sensorit ja kamerat
 - Tietoa hyödyntävät käyttäjät, työympäristöjen kehittäjät ja automaatio
- ▀ Kehittyvä teknologia tukee sujuvuutta ja työnantajabrändiä nuoremmalle väestölle, mutta tuo haasteita vanhemman väen keskuudessa (käytön osaamisen varmistaminen)
- ▀ Kolmeulotteisen digitaalisen työympäristön valoisa ja pimeä puoli (kognitiiviset ja ergonomiset haasteet) alkavat hahmottua

Fyysinen työympäristö ja palvelut

- ▀ Merkitykselliset tapahtumat työpaikalla korostuvat
- ▀ Monipuolisemmat ja ominaisuuksiltaan vaihtelevat ympäristöt työn tekemiseen, vapaa-ajan palveluilla täydennettynä
 - Virtuaalisten valmennuksen paikkoja ja studioita
- ▀ Muuntojoustavuus lähtökohtana
 - Tarpeiden mukaan helposti muunneltavia
- ▀ Sosiaaliseen kanssakäymiseen käytettävien tilojen rooli kasvanut ja yksilötyöhön käytettävien rooli vähentynyt
- ▀ Jaetut tilat/ympäristöt ja yhteiskäyttöisyys lisääntyvät → Uudet yhteisöt ja vastuullinen tilankäyttö
 - Hyvä toimistotyöympäristö on kaupungeissa aina lähellä
 - Asiantuntijat työskentelevät yhteiskäyttöisissä tiloissa
 - Työympäristö ilmastotekona -ajattelu voimistuu ja konkretisoituu
- ▀ Palveluiden rooli kasvaa - uudenlaiset palvelut ja tarjoilut
 - Kokemuksellisia palveluita
 - Hyvinvointipalvelut ja ratkaisut (esim. tilat ja välineet)
- ▀ Kiinteistötekniikan ja ympäristön laatuvaateet julkisiksi, työnantajabrändäys!

Maaailma vuonna 2025

2020

Työpaikkakeskeinen maailma

2025

Työntekijäkeskeinen maailma

Työ

Paikka, jonne mennään

Työtä tehdään toimistosta tai kotoa käsin

Työ on sidottu fyysiseen paikkaan ja sitä tuetaan pilvialustan kautta

- Asia, jota tehdään

- Työtä tehdään paikasta riippumatta

- Työ on paikasta riippumaton ja riippuvainen pilvialustasta

Työntekijät

Staattinen ja teknologiaa hyödyntävä henkilöstö

Keskittetyt osaamisklusterit

Pääpaino työn ja muun elämän tasapainottamisessa

Hajautettua toimintaa ja digitalisaatiota hyödyntävät työntekijät

Hajautettu osaaminen

Pääpaino tietoisessa elämisessä

Työpaikka

Jäykkä ja jäsentynyt työpaikkamalli

Keskittetyt toimitilat – avaintoimistot, pääkonttori

Yhteistyö hubi

Joustava työpaikkamalli

Joustavat toimitilat –pääkonttori ja mukautuvat työpaikat

Sosiaalinen hubi

7.

Johtopäätökset ja klinikan suositukset

Huomioitavia näkökulmia ja toimenpidesuosituksia käyttäjäorganisaatioille

Joustava monipaikkainen työ muuttaa organisaatioiden toimintaa laajasti ja vaatii jatkuvaa kehittämistä. Aiemmat työympäristöjohtamisen opit ja käytännöt menevät uusiksi, kun yhdistetään parhaat palat vanhasta ja poikkeusajasta kohti tulevaa. Avainkysymyksiä työympäristöjen näkökulmasta ovat, miten työprosessit muuttuvat, mitkä ovat työnteki-

jöiden odotukset ja miten työympäristöjohtamisella vastataan jatkossa organisaation ja tiimien tarpeisiin. Työympäristökehittämisen keskiössä tulee olla ihmiset ja työprosessit. Organisaatioiden on tunnistettava monipaikkaisuuden nykytila (missä olemme hyviä ja mitkä vaativat kehittämistä) ja näiden pohjalta kehittää uusi toimintamalli ja -kulttuuri.



- Ylimmältä johdolta mandaatti hybridityön kehittämiseen
 - Tavoitteiden asettaminen ja niiden yhteys organisaation arvoihin ja kulttuuriin
 - Läpinäkyvyys, laaja sitoutuminen ja esimerkiksi johtaminen luovat mahdollisuudet kokonaisvaltaiselle muutosjohtamiselle
- Yrityskulttuurin kirkastaminen ja yhteisön uudelleenrakentaminen
 - Tuetaan ja ymmärretään työntekijöiden muuttuvia elämäntapoja ja luodaan kestävä tasapaino organisaation ja yksilön tarpeiden välille
 - Yhteisötiedolla johtaminen, uudet rakenteet ja roolit hyvinvoinnin varmistamisessa ja yhteisön energisoimisessa, esim. yhteisömanagerit
 - Mahdollistetaan jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen

- “Ymmärrä työtä, ennen kuin luot uusia ratkaisuja”
 - Miten organisaation roolit ja osaaminen vastaavat tulevaisuuden tarpeisiin
 - Miten voidaan parhaiten palvella asiakkaita organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla
- Tiedon kerääminen, teknologian hyödyntäminen ja tiedolla johtaminen
 - Tietoa tulee kerätä laajasti eri tavoin (esim. sensorit, laitteet, RAU-järjestelmät, työympäristösovellukset) tiedolla johtamisen tueksi, jotta voidaan parantaa työympäristön laatua ja käyttäjäkokemusta sekä saavuttaa palvelutuotannon säästöjä.
- Aktiiviset mittarit työympäristöjohtamisen tukena
 - Työympäristöjohtamisessa pitää päästä aktiivisiin mittareihin (esim. reaaliaikainen käyttöaste, energianseuranta ja käyttäjätyytyväisyys), jotta voidaan kehittää työympäristöä muuttuvien tarpeiden mukaan ja mahdollistaa optimaaliset puitteet työnteolle.
- Käyttäjäkokemuksen, viihtyisyyden ja elämyksellisyyden parantaminen
 - Monipaikkaisessa työssä toimiston menestystekijöiksi nousevat ne palvelut ja asiat, joiden kokeminen kotona ei ole mahdollista.
 - Sijainti, saavutettavuus ja ympäröivä palvelurakenne korostuvat
- Fyysisen työympäristön päivittäminen muuttuvien tarpeiden mukaan
 - Yrityskulttuuri ja työprosessit määrittävät toimitilastrategiaa, erityisesti, miten tilat ja palvelut tukevat parhaiten organisaation toimintaa
- Vastuullisuus ja kestävä liiketoiminta
 - Vastuullisuus- ja hyvinvointisertifikaattien käyttö kasvaa
 - Huomioidaan ympäristönäkökulmien lisäksi laajasti sosiaalinen vastuullisuus, erityisesti työhyvinvoinnin kehittäminen monipaikkaisessa työssä
- Muilta oppiminen ja vertaisverkoston rakentaminen
 - Benchmarkkaa, vertaile ja tarkastele avoimesti, miten muut organisaatiot kehittävät toimintaansa. Jokaisella organisaatiolla on omat parhaat hybridi-käytäntönsä ja tässä on mahdollisuus erottua!
- Vaihteellisuus ja rohkeus kehittämisessä luottamuksen ilmapiirissä
 - Positiivisen uudistumisen ja luottamuksen ilmapiirin luominen jokakanavaisesti
 - Tulevien epäonnistumisten hyväksyminen, jotta voidaan onnistua yhdessä ”isosti”
 - Kokeilukulttuuri ja pilotit työympäristön eri osa-alueilla

Huomioitavia näkökulmia ja toimenpidesuosituksia kiinteistönomistajille

Käyttäjäorganisaatioiden työkulttuurit eriytyvät ja sen myötä toimitilamarkkina muuttuu. Jatkossa tullaan näkemään entistä laajempi kirjo palveluita ja tilaratkaisuja, jotka tukevat erilaistuvia tarpeita.

Kiinteistönomistajilta tarvitaan aktiivista roolia ja yhteistyötä, jotta olemassa olevat tilat ja palvelut tukevat parhaiten vuokralaisten muuttuvaa toimintaa.

- Joustavuuden mahdollistaminen tiloissa ja sopimuksissa
 - Kehitysideat ja yhteiskehittäminen käyttäjäorganisaatioiden kanssa
 - Proaktiivisuus ja läpinäkyvyys, mm. neliöstä luopumiseen ja sen vaikutuksiin yhteisiä win-win -mahdollisuuksia etsien
- Käyttäjäkokemuksen ja elämyksellisyyden kehittäminen yhdessä käyttäjäorganisaation kanssa
 - Eri osa-alueiden huomioiminen laajasti (esim. ulkoalueiden ja saapumisen houkuttelevuuden parantaminen)
 - Palvelut osana toimitilojen kehittämistä
 - Tuki työntekijöiden houkuttelemisessa toimistoille, mitkä ovat toimiston WOW-elementit?
- Reaaliaikaisen tiedon tarjoaminen tilojen olosuhteista ja käytöstä (esim. sisäilma, kosteus, lämpötila, CO₂) ja avoimien datarajapintojen mahdollistaminen (esim. RAU-järjestelmistä käyttäjätiedon hyödyntäminen)
- Tuki käyttäjäorganisaatioiden vastuullisuustavoitteissa ja vastuullisen työympäristön näkyväksi tekeminen (esim. ympäristö- ja hyvinvointisertifikaatit)
- Turvallisuuden huomioiminen laajasti (fyysinen + tietoturva) monikäyttäjäympäristöissä
- Yhteiskäyttöisyyden mahdollistaminen ja uusien tila- ja palvelukonseptien kehittäminen vastaamaan muuttunutta kysyntää
 - Hybridityön ja coworkingin huomioiminen tilojen suunnittelussa ja koossa
 - Uusein kiinteistökonseptien pilotointi
→ Mikä on seuraava coworking-tyyppinen innovaatio?

Huomioitavia näkökulmia ja toimenpidesuosituksia kaupunkikehitykseen

Työn ja työympäristöjen muutos vaikuttaa suuresti kaupunkeihin. Kun työympäristöt muotoillaan muuttuvaan tietotyöhön, on tilatehokkuuden pienentyminen väistämätön seuraus. Perinteisen toimistotilan ja toimistoalueiden tarve vähenee merkittävästi, varsinkin jos saavutettavuus ja ympäröivä palvelurakenne ovat puutteellisia. Tämän vuoksi käyttötarkoituksia tulisi laajentaa ja mahdollistaa

tilojen monikäyttöisyys. Kaupunkirakenteessa sekoittuneet toiminnot luovat synergioita, vuorovaikutusta ja tukevat innovaatioita sekä lisäävät arjen sujuvuutta.

Erityisen tärkeää on, että kaupungit mahdollistavat kokeiluja, joiden pohjalta voidaan kehittää uusia tila- ja palvelukonsepteja ja luoda vetovoimaista ympäristöä.

- Käyttäjien tarpeet ja sijainnin merkitys muuttuvat niin asumisessa ja toimistoissa. Työn tekemisen tilat tulevat sijoittumaan uudella tavalla ja tarvitsevat ympärilleen monimuotoisen sekoittuneen kaupunkirakenteen.
- Kaupunkien tulee mahdollistaa uusia tila- ja palvelukonsepteja (esim. coworking ja co-living) ja hybridikiinteistöjä siten, että tilankäyttö voi mukautua muuttuviin tarpeisiin.
- Eri alueiden tasapaino kaupunkien sisällä tulee muuttumaan erityisesti palveluiden osalta. Yhteistyö kiinteistönomistajien kanssa korostuu palveluita luotaessa eri käyttäjien tarpeita palvelevaksi kaupunkirakenteeksi.
- Saavutettavuus ja ympäröivä palvelurakenne ratkaisevat olemassa olevien sijaintien kehittämisen ja käyttötarkoituksenmuutokset. Hyvien liikenneyhteyksien varten tulee kehittää työympäristökeskittymiä, joissa huomioidaan monipuolinen liikkuminen, esim. siirtymät julkiseen liikenteeseen, yhteiskäyttöautot, sähköpyörät.
- Suurien joukkoliikennehankkeiden (esim. Raidejokeri) mahdollisuudet
- Pysäköinti ja yhteiskäyttö sekä niiden tukeminen kaupunkikehityksellä
- Monipuolinen palvelutarjonnan ja yrittäjäpoolien kehittäminen
- Tiiviillä ja sekoittuneella kaupunkirakenteella on kyky sopeutua muutoksiin ja mukautua käyttäjien muuttuvien tarpeiden mukaan.
- Kaupunkikehityksessä tarvitaan joustavuutta kaavamääräyksiin ja uusia kokeiluja hyvinvointia tukevan kaupunkirakenteen mahdollistamiseksi (esim. hybridikohteiden ja yhteiskäyttöisyyden mahdollistaminen).
 - ”Poisoppiminen ja vanhojen ajatusmallien ja toimintatapojen päivittäminen palvelemaan muuttuvan toiminnan tarpeita”
- Pienemmällä paikkakunnilla vietetty aika kasvaa monipaikkaisuuden myötä, mikä voi kasvattaa paikallista elinvoimaa.

8.

**Tutkimustuloksia
hybridimallien
kehittämisestä**



Yli puolet organisaatioista ei tiedä tulevaisuuden toimintamalliaan

Hybridimallin toteutukseen liittyy yhä paljon epätietoisuutta

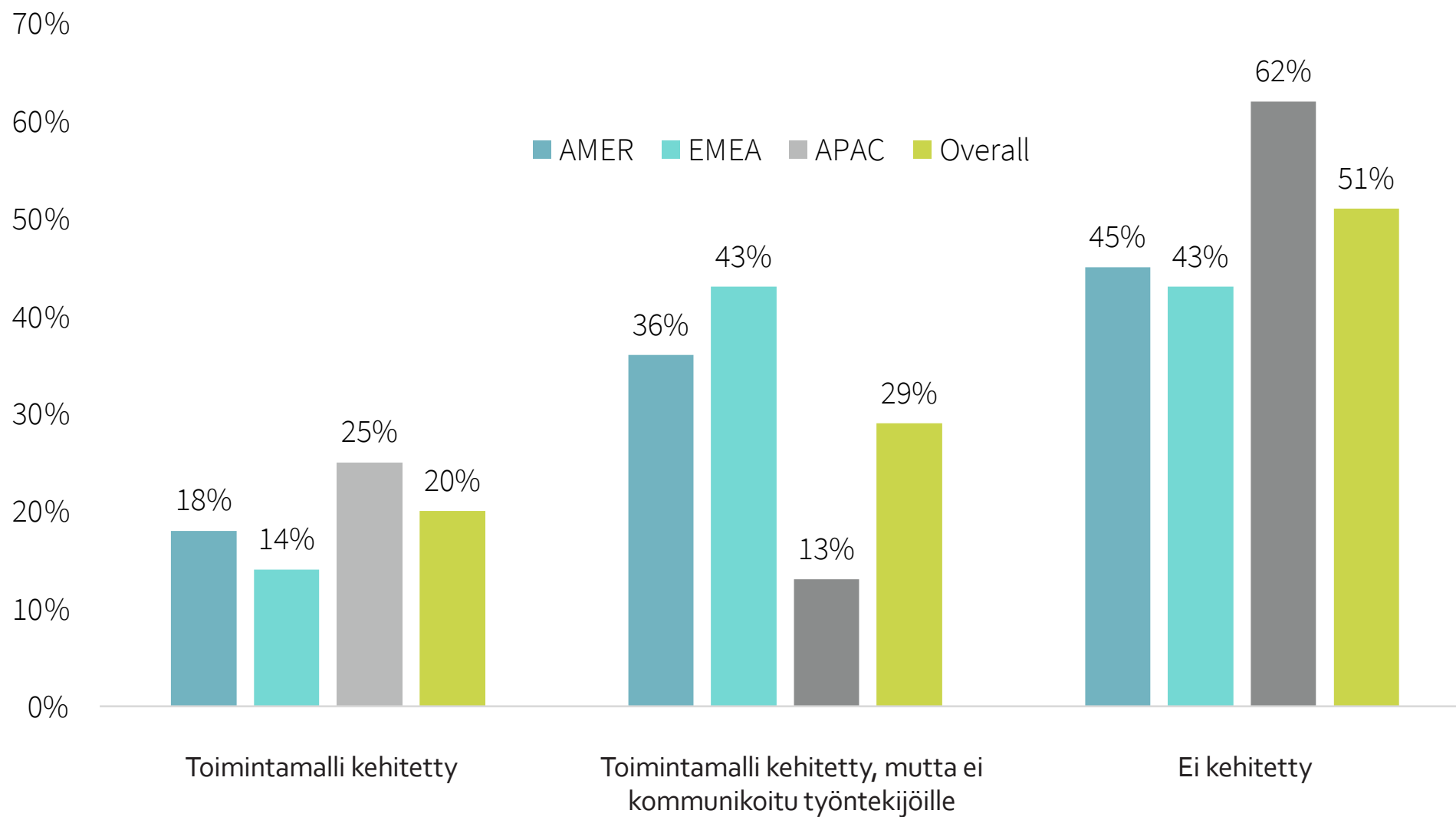
Organisaatioilla on nyt mahdollisuus mullistaa oma työnteon mallinsa ja luoda se työympäristö, missä tulevaisuudessa halutaan työskennellä.

Hybridityöskentely on noussut useiden tutkimusten perusteella kuluneen vuoden aikana työntekijöiden suosimaksi tulevaisuuden toimintamalliksi. Lukuisista tutkimuksista ja runsaasta keskustelusta huolimatta hybridimallin toteutukseen ja myös muihin tulevaisuuden toimintamalleihin liittyy yhä paljon epätietoisuutta. Toukokuussa 2021 tehdyn JLL:n globaalin tutkimuksen mukaan vain pieni osuus (EMEA 14 %) organisaatioista pystyi sanomaan tulevaisuuden toimintamallin olevan valmis. Toteutettuja esimerkkejä hybridistrategioista on siis maailmalla vähän, jos lainkaan.

Erilaisia toimintamalleja on useita eikä käytäntöjen lukumäärä rajoitu aina organisaatioiden sisälläkään vain yhteen. Useat yritykset ovat tunnistaneet, että one size does not fit all ja esimerkiksi pääasiassa toimistotyöhön sitoutunut yritys voi tarjota hybridityöskentelyn mahdollisuutta osalle organisaatiota. Varmaa on, että sovelletut käytännöt tulevat muovautumaan ajan kuluessa, kun käytännön kokemusta on kertynyt enemmän.

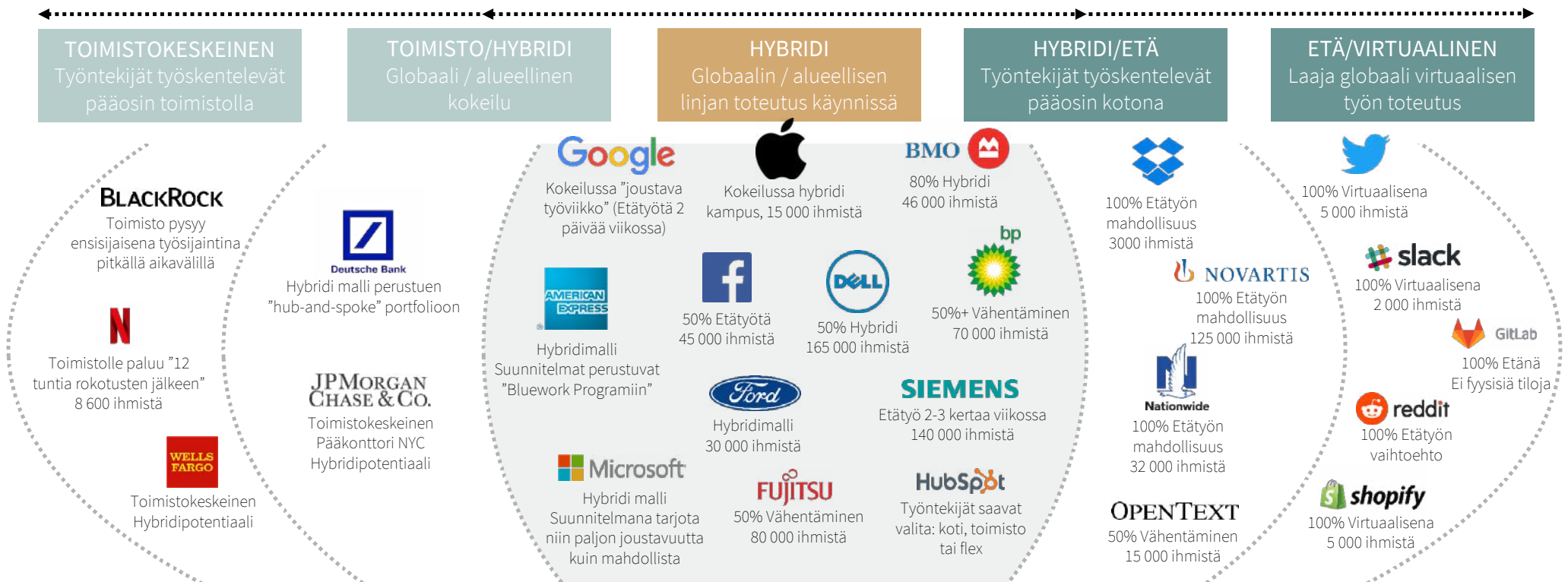


Organisaatiot jotka ovat kehittäneet/kommunikoineet työntekijöilleen pandemian jälkeisen toimintamallin



Toimintamalleja on useita erilaisia

Vaihtelua myös organisaatioiden sisällä



Valinnanvapauden ja tilasuunnittelun välinen kompromissi on yksi hybridi-työympäristösuunnittelun haasteista



Paikkaan liittyvän joustavuuden lisäksi ajankohtaiseksi on noussut myös aikaan liittyvä joustavuus. Aikaan liittyvällä joustavuudella tarkoitetaan tässä sitä, voiko työntekijä itse päättää milloin ja minä päivinä toimistolla käy, sekä mitä tiloja siellä käyttää. Eroavaisuuksia tullaan näkemään eri organisaatioiden välillä, kuten toteutetaanko ohjeistusta yritystasolla, tiimitasolla vai määritteleekö esimerkiksi työn sisältö käytäntöjä.

Tyypillisesti tutkimuksissa on keskitytty vahvasti siihen, kuinka monena päivänä viikossa ihmiset haluavat jatkossa työskennellä toimistolla. Oleellista on myös ymmärtää minkä asioiden parissa, ja kenen kanssa he työskentelevät, ja mikä on saavutettu kokemus, kun työntekijät ovat toimistolla.

Työntekijöiden valinnanvapauden ja tilasuunnittelun välinen kompromissi on yksi hybridityöympäristösuunnittelun avainhaasteista. Joustavuus ja valinnanvapaus antavat työntekijöille mahdollisuuden räätälöidä omannäköisensä hybridimallin, mutta työtilojen mitoituksen kannalta se tuottaa haasteita.

Ajallinen vapaus vaikuttaa myös toimitilassa syntyvään käyttäjäkokemukseen. Toimistolle tulon pääajuri on tutkimusten perusteella sosiaalinen kanssakäyminen, mutta mikäli ihmiset tulevat toimistolle eri aikoina, jää tavoiteltu kokemus saavuttamatta.

TÄLLÄ HETKELLÄ

5 päivänä	7 %
4 päivänä	10 %
3 päivänä	15 %
2 päivänä	16 %
1 päivänä	25 %
Harvoin tai ei lainkaan	27 %

73 %
Säännöllisesti
etänä
vs. 60 %*

27 %
Harvoin tai
ei lainkaan
vs. 40 %*

TOIVE ETÄTYÖN MÄÄRÄSTÄ TULEVAISUUDESSA

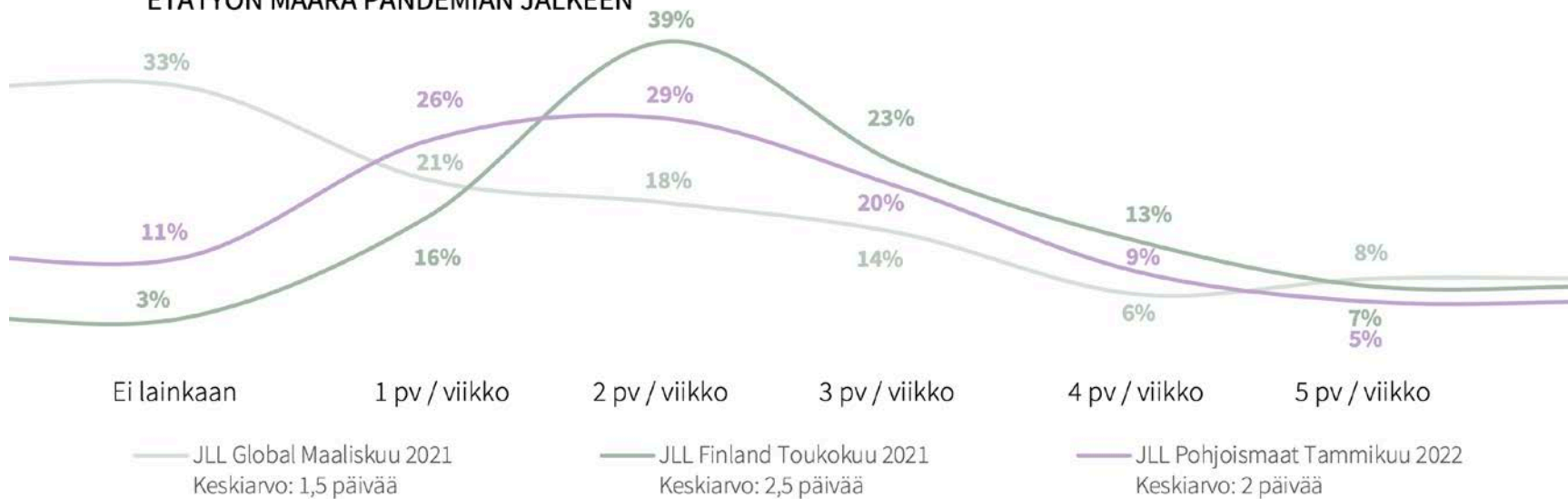
5 päivänä	5 %
4 päivänä	9 %
3 päivänä	20 %
2 päivänä	29 %
1 päivänä	26 %
Harvoin tai ei lainkaan	11 %

89 %
Säännöllisesti
etänä
vs. 97 %*

11 %
vs. 3 %*

Harvoin tai ei lainkaan

ETÄTYÖN MÄÄRÄ PANDEMIAN JÄLKEEN



Muutos mahdollisuutena

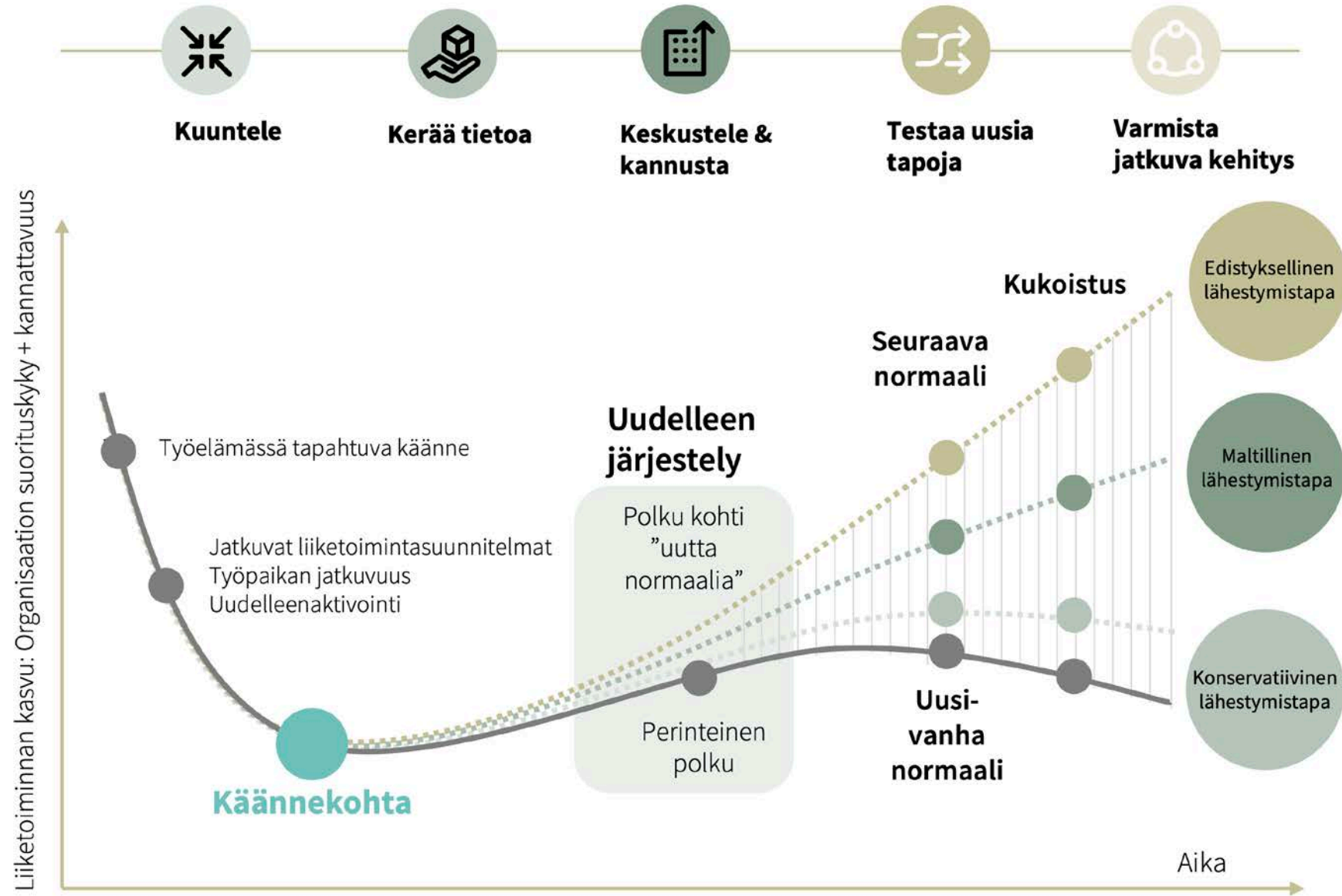
Kännekohta jo saavutettu

Työntekijöiden siirtyessä pandemian jälkeiseen työelämään ja takaisin etätöistä toimistoihin, työpaikan on tarjottava uusi ihmisläheinen kokemus. Hybridimallia tukevien toimitilojen suunnittelu ei ole valmis vaan matka on vasta alkamassa.

Vaikka pystyisimme palaamaan jonkintasoiseen normaalitilaan vuoden 2022 aikana, olemme jo nyt käännekohdassa kohti tulevaisuuden matkaa. Emme tule palaamaan takaisin pandemiaa edeltäneeseen ”normaaliin”. Eteenpäin katsottaessa voittajia tulevat olemaan vastuulliset ja tulevaisuuteen mukautuvat yritykset, jotka ottavat huomioon työntekijöidensä mieltymykset, rikkovat siilot, hajauttavat toimitilansa ja vahvistavat työpaikkamallejaan samalla kun ne mahdollistavat työn, työntekijäkokemuksen ja kestäväen työpaikan.

Organisaatioilla on nyt mahdollisuus mullistaa oma työnteon mallinsa ja luoda se työympäristö, missä tulevaisuudessa halutaan työskennellä. Uusi välttämättömyys on muotoilla työympäristö ”yhtä mukavaksi kuin koti”. Työympäristön tarkoitus on vahvistaa yhteistä tarkoitusta ja mahdollistaa tasavertainen työpaikka, jossa yhteisöllisyys ja vuorovaikutus kukoistaa, sekä suuntaa koti yhteistä merkitystä. Muutosmatka tulee kehittymään asteittain ja jatkuvasti, datan ja osallistamisen avulla.

” Työntekijöiden siirtyessä pandemian jälkeiseen työelämään ja takaisin etätöistä toimistoihin, työpaikan on tarjottava uusi ihmisläheinen kokemus.



Liite 1



RAKLIn
työympäristöt-
teemaverkosto

Toimenpiteet terveysturvallisuuden varmistamiseksi toimistolla

Kyselyt klinikan osallistujille ja RAKLIn Työympäristöt-teemaverkoston jäsenille (kevät ja syksy 2021)

Näkyvät ja havainnolliset ohjeistukset tilojen käytöstä toimistolla ja päivitykset kaikissa sisäisissä vuorovaikutuskanavissa

- Poikkeusaikana turvavälit työpisteille ja käytöstä poistetut työpisteet (esim. joka toinen/kolmas työpiste käytössä)
 - Jokaisella oma työpiste, paikalla henkilöstöstä puolet kerrallaan
 - Käyttöasteen rajaaminen ja varaaminen etukäteen kapasiteetin hallitsemiseksi
 - Työpistevaraus koko päiväksi tartuntojen välttämiseksi
- Tilojen jaottelu esim. allergioiden ja erityisherkkyyksien osalta
- Neukkareissa henkilömäärärajoituksia, huputettuja tuoleja ja pöytäpleksejä pitkissä neukkaripöydissä
- Vastaanotoissa suojapleksit
- Ravintolassa buffasta annosjakeluun
- Kahviautomaatit muutettu

Asiakastilojen ja ihmisvirtojen hallinta

- Vierailijoiden hallinta, toimisto poikkeusaikana vain henkilökunnalle ja tapaamiset toimiston ulkopuolella
- Työskentelytiloihin ei ole päästetty vierailijoita, aula ja neukkaritilat rajoitettu
- Ei kasvokkaisia kohtaamisia muiden kanssa etätyösuosituksen ollessa voimassa
- Hissien käyttö rajoitettu, rapuissa kulkusuunnat



Tehostettu käsihygienia

- Työpisteillä käsidesit ja laitteistojen desit saatavilla mahdollisimman laajasti
- Vesipisteitä valjastettu käsienpesupisteiksi
- Käsidesit voisivat jäädäkin, sillä estää myös muita tartuntatauteja leviämistä

Maskit

- Työpisteellä ei maskia, maskipakko liikuttaessa yleisissä tiloissa toimistolla
- Maskisuositusten käyttö yhteiskunnan suositusten mukaan, samoin niistä luopuminen
- Maskeja jaettu toimistolle ja työmatkoille (yhteisissä tiloissa maski, jos 2 metrin turvaväli ei toteudu)

Antimikrobiset pinnat – pintojen käsittelyt, pinnoitteet ja suojakalvot

Kiinteistötekniisiä toimenpiteitä

- Kiinteistön ilmastoinnin säätöjen varmistaminen
- Hiilidioksiditasojen seuraaminen sovelluksella (mahdollista henkilökunnalle)
- Hissien sisäilmäkäsittelyt

Tehostettu siivous

- Siivousohjeistuksen päivittäminen
- Siivouksen näkyväksi tekemistä, että siivooja näkee toimistolla
- Asiakasneukkareissa tiiviimpi siivouskierto tilavarausten jälkeen
- Tarveohjautuva siivous, jossa työympäristösovelluksista tieto, mitä työpistealueita on käytetty



Koronatestauksen järjestäminen

- Oma koronatestausasema ja pikatestit jaossa
- Työnantajan toimesta saatavilla kotitestejä

Pääkaupunkiseudulla töihin pääseminen turvallisesti ei ole taattua julkisella liikenteellä

- Poikkeusohjeistukset oman auton käytöstä

Terveysturvallisuus säilyy korkealla tasolla, jotta henkilöstö tuntee työskentelevänsä turvallisesti myös toimistolla

- Toimenpiteet, vuosikello sekä hyvä viestintä henkilöstölle
- Kiinteistölle haettu Well-sertifikaatti sekä terveysturvallisuus-lisäosa

Huolehdittava turvallisuuden tunteesta

→ *Psykologinen turvallisuus*

→ *Yhteisten turvallisuuskäytäntöjen luominen ja noudattaminen*

- Osa työntekijöistä saattaa olla edelleen "pelokkaita" ja heidän huolensa tulee ottaa huomioon – hygieniä ja maskit näkyvästi toimistolla

Normaalia suurempi varovaisuus → *Vain terveenä töihin edelleen*

- Kipeänä ei tulla toimistolla edes pikkuflunssassa
- Mahdollisuus työskennellä etänä vähentää sairauspoissaoloja myös jatkossa

Hygieniaan panostaminen jatkuu tulevaisuudessakin

- Henkilökohtaiset näppäimistöt ja hiiret
- Yleisen siisteyden tason nostaminen sekä henkilökohtaisella tasolla että siivottavuuden helpottaminen
- Työnantajalla ja työntekijällä molemmilla vastuu työntekijän terveydestä, korona on vaikuttanut ihmisten yleiseen toimintaan hygieniassa

Terveysturvallisuuden huomioiminen pandemian seuraavissa vaiheissa

- Tartuttavuusluvut ja sairaanhoidon kuormitus pandemian edetessä
- Rokotteisiin liittyvät ohjeistukset
- Varautuminen turvaväleihin toimivassa toimistossa
- Neuvottelutilojen pandemian aikainen mitoitus pidetään voimassa
- Neuvottelut, joihin osallistuu organisaation ulkopuolisia, keskistetään tiettyihin kokoustiloihin
- Yli 10 henkilön tilaisuuksista turvallisuus- ja hygieniasuunnitelmat ja tietojen keruu osallistujista

Liity mukaan Työympäristöt-teemaverkostoon!

RAKLIn Työympäristöt-teemaverkosto kokoaa yhteen käyttäjäorganisaatiot, toimitilojen omistajat, managerit, kehittäjät ja palveluntarjoajat. Tutustumme teemaverkoston tilaisuuksissa ajankohtaisiin työympäristö-caseihin ja sparraamme työpajoissa työympäristöjohtamisen keskeisistä teemoista. Tapahtumia järjestetään lisäksi yhteistyössä Toimitilajohtamisen yhdistys IFMA Finlandin kanssa.

RAKLIn teemaverkostot

RAKLI kokoaa teemaverkostoja, joiden avulla haluamme palvella entistä paremmin entistä useampaa jäsen-organisaatiossamme työskentelevää henkilöä. Ilmoittautumalla mukaan teemaverkostoon saat ensimmäisten joukossa tiedon, kun meillä on tilaisuuksia tai tiedotettavaa valitsemaasi teemaan liittyen. Teemaverkostoon liittyminen tarjoaa hyvän mahdollisuuden olla ajan hermolla ja osallistua alan kehittämiseen juuri sinua kiinnostavasta näkökulmasta ja valitsemallasi panoksella. Toimintatavat hioutuvat sen mukaan, mitä kunkin verkoston jäsenet haluavat yhdessä tehdä. Tervetuloa mukaan toimintaan!

RAKLIn jäsenille avoimia teemaverkostoja ovat muun muassa Infra, Kauppa ja palvelut, Maankäytön suunnittelu, Next generation, Opimisympäristöt, Rakennuttaminen, Työympäristöt sekä Uudistuminen ja digitalisaatio.



Tilaisuuksia

2019

- 28.3. Toimitilakysynnän ennakointi työympäristöissä -työpaja
- 15.4. Workplace Benchmark @ Finnair
- 24.4. Workplace Benchmark & Cowork with us @ Sofia Future Farm
- 15.5. Case REDI Living Room & Kalasataman Horisontti
- 23.5. Suorituskyky ja hyvinvointi tietotyössä ja työympäristöissä @ Sofia Future Farm
- 28.8. Workplace Benchmark @ Elisa
- 16.–18.9. Oppimis- ja työympäristöjen opintomatka Lontooseen (3L Education)
- 27.9. Coworking-tilojen mahdollisuudet kauppakeskuksissa
- 17.9. Workplace Learning Afternoon @ Senaatti
- 8.–9.10. REWORK-Summit
- 2.11. Workplace Benchmark @ Nokia
- 28.11. Workplace Benchmark @ K-Kampus
- 13.12. Voittavat konseptit työympäristöissä

2020

- 27.1. Workplace Benchmark @ ISS
- 11.2. Workplace Benchmark & Energiailtapäivä Fortumilla
- 27.5. Paluu uuteen normaaliin työympäristöissä – parhaita käytäntöjä
- 25.8. Voittavat konseptit ja vaiheittainen paluu uuteen normaaliin työympäristöissä, 1/3
- 8.9. Voittavat konseptit ja vaiheittainen paluu uuteen normaaliin työympäristöissä, 2/3
- 22.9. Voittavat konseptit ja vaiheittainen paluu uuteen normaaliin työympäristöissä, 3/3
- 24.11. Tietotyö ja työympäristöt pandemian jälkeen & Vuoden työympäristöteko 2020 -finaali
- 2.12. Hyvinvointi työympäristöissä

2021

- 27.5. Parhaat käytännöt tulevaisuuden kestäviin työympäristöihin ja työympäristöjohtamiseen -klinikan aloituswebinaari
- 2.9. Voittavat konseptit korona-ajan työympäristöissä ja työympäristöjohtamisessa, 1/3
- 4.10. Voittavat konseptit korona-ajan työympäristöissä ja työympäristöjohtamisessa, 2/3
- 3.11. Voittavat konseptit korona-ajan työympäristöissä ja työympäristöjohtamisessa, 3/3
- 8.12. Parhaat käytännöt tulevaisuuden kestäviin työympäristöihin ja työympäristöjohtamiseen -klinikan tuloswebinaari & Vuoden työympäristöteko 2021 –finaali

Kehityshankkeita työympäristöistä

2021 Parhaat käytännöt tulevaisuudenkestäviintyöympäristöihin ja työympäristöjohtamiseen

2016–2017 Työympäristömuutosten johtaminen ja viestintä -klinikka

2015 Tietotyön suorituskyky ja strateginen työympäristöjohtaminen -klinikka

Lisätietoja

Mikko Östring, johtaja, toimitilat

mikko.ostring@rakli.fi

+358 50 301 8933