Rakli

Kiinteistönomistajat
ja rakennuttajat

Hybrideityön benchmark ja Työympäristöjohtamisen parhaat käytännöt -klinikka

Tulosraportti kevät 2025

Klinikan avainlukuja

17+3
organisaatiota

4
hybridityöpajaa

10
teemaa

1
Howspace-
työskentelytila

59
henkilöä

32
pienryhmä-
keskustelua

20
työpajakysymystä

+200
kommenttia

Rakli

Sisällysluettelo

Johdanto: 10 vuotta työn ja työympäristöjen kiihtyvää muutosta

Klinikan tavoitteet ja toteutus

Työpaja 1: Hybrideityön tilannekuva Suomessa

Pienryhmätyöskentelyn yhteenvedot

Työpaja 2: Toimistojen vaikuttavimmat vetovoimatekijät

Parhaita toimenpiteitä yhteisöllisyyden parantamiseen hybrideityössä

Työpaja 3: Työympäristöjen jatkuva kehittäminen

Tiedolla johtaminen ja datan hyödyntäminen työympäristöjohtamisen tukena?

Työpaja 4: Hybrideityön- ja työympäristöjohtamisen keskeiset mittarit ja tunnusluvut

Johtopäätökset: Hybrideityön ja työympäristöjohtamisen tulevia toimenpiteitä

Rakli

Johdanto:
10 vuotta työn ja työympäristöjen kiihtyvää muutosta

Hybrideityön benchmark ja Työympäristöjohtamisen parhaat käytännöt –klinikka on neljäs Raklin toteuttama työympäristöjä käsittelevä yhteiskehityshanke. Aiemmissa klinikoissa on käsitelty tietotyön suorituskyvyn mittaamista ja strategista työympäristöjohtamista (2015–2015), parhaita käytäntöjä työympäristömuutosten johtamisessa ja viestinnässä (2016–2017) sekä hybrideityön johtamista ja hybrideityöympäristöjen kehittämistä (2021). Oli ilahduttava huomata, kuinka paljon ajankohtaisia materiaaleja näiden tuloksista löytyi tämän klinikan tueksi.

Kun valmistelimme toteutusta yhdessä CBRE:n, JLL:n ja Newsecin edustajien kanssa, kiteytyi hybrideityön tilannekuvassa suuri vaihtelu eri organisaatioiden käytännöissä. "Epäsynkroonisuus, mitä toivotaan ja halutaan, niin yksilö kuin organisaatiotasoilla. Tehdään jotain, mutta harvoilla on kokonaisvaltaista näkemystä ja jalkautettua strategiaa hybrideityön johtamiseen. Kolme päivää toimistolla on yleisin linjaus, mutta harvoin seurataan, miten hybrideityö toteutuu tiimi- ja yksilötasolla".

Yleinen keskustelu hybrideityöstä typistyy monesti etä- ja läsnätyön vastakkainasetteluun. Työympäristöhankkeiden toteutuksessa nopea päätöksenteko voi sivuuttaa keskeisten sidosryhmien kuulemisen ja tarpeiden huomioimisen. Huonoimmassa tapauksessa ajaudutaan tekemään hätiköityjä päätöksiä läsnäolopakoista tai kopioidaan muiden ratkaisuja ilman, että niiden soveltuvuutta arvioitaisiin omaan organisaatioon ja työympäristöön.

Mikko Östring, johtaja, toimitilat, Rakli

Rakli

Mukana 27 organisaatiota

TULEVAISUUDEN KESTÄVÄT TYÖYMPÄRISTÖT JA TYÖYMPÄRISTÖJOHTAMINEN

2021

Mukana 19 organisaatiota

TIETOTYÖNSUORITUSKYKY JA STRATEGINEN TYÖYMPÄRISTÖJOHTAMINEN

2015-2016

Mukana 17 organisaatiota

TYÖYMPÄRISTÖMUUTOSTEN JOHTAMINEN JA VIESTINTÄ

2016-2017

Joustava monipaikkainen työ muuttaa organisaatioiden toimintaa laajasti ja vaatii aktiivista johtamista ja jatkuvaa kehittämistä. Aiemmin edelläkävijät olivat kehittäneet pitkäjänteisesti monipaikkaisuuden kyvykkyyksiä eri osa-alueilla, kuten johtamisessa, työnteon kulttuurissa, työprosesseissa ja- välineissä sekä tiloissa ja palveluissa. Viisi vuotta sitten alkanut koronapandemia kuitenkin muutti paradigmaa ja joustavasta monipaikkaisesta työstä tuli tietotyöläisille vallitseva työmuoto. Muutos verrattuna aiempiin toimintatapoihin oli monille suuri niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasolla.

Vuonna 2025 Suomi erottuu niin kansainvälisessä kuin pohjoismaisessa vertailussa merkittävästi työntekijöiden etätyötoiveissa ja käyttäytymisessä. Suhtautuminen työhön ja arvot ovat muuttuneet. Itseohjautuvuus voi kääntyä itsekkyys-ohjautuvuudeksi, varsinkin, jos hybridityötä ei aktiivisesti johdeta. Yksilökeskeisyys on suurin riski, jolla voi olla merkittäviä vaikutuksia yhteiskunnallisella tasolla.

Jos yhteisöllisyys ja toimistolla tapahtuvat kohtaamiset ovat organisaation identiteetille ja arvonluonnille tärkeitä, tulisi kiteyttää, minkä ongelman nämä ratkaisevat ja miten nämä näkyvät arjen valinnoissa. Amazonin toimitusjohtajan kulttuuria ja tiimityötä korostava linjaus on hyvä esimerkki, vaikka edustaa toimistopainotteista ääripäätä : "*..being better set up to invent, collaborate, and be connected enough to each other and our culture to deliver the absolute best for customers and the business, we've decided that we're going to return to being in the office the way we were before the onset of COVID*".

Työn jatkuvassa muutoksessa organisaatioiden hybridityöstrategiat tulevat jatkossakin vaihtelemaan.

Rakli

Mikä on se ongelma, jota halutaan ratkaista?

Kaiken kaikkiaan vaikuttaa siltä, että monessa organisaatiossa on jäänyt määrittelemättä se, mikä on se ongelma, jota halutaan ratkaista hybrideityön linjausten ja työympäristön kehittämisen kautta. Tiedetäänkö, mikä se ongelma on? Onko meillä tarpeeksi tietoa päätöksenteon taustalle?

AI-generated content may be incorrect

Rakli

Alkuperäinen kalvo ja lähde: Anu Suominen, Associate Director, CBRE | esitys klinikan 3. työpajassa

Klinikan tavoitteet ja toteutus

Hybrideityön benchmark ja Työympäristöjohtamisen parhaat käytännöt –klinikka syntyi tarpeesta tukea jäsentemme hybrideityön ja työympäristöjen kehitysprojekteja. Toteutus käynnistyi ennakkokyselyllä, jossa vertailtiin eri organisaatioiden hybrideityöpolitiikkoja ja työympäristöjohtamisen toimenpiteitä, muun muassa eri toimintamalleja hybrideityössä, tilankäytössä ja käyttäjäpalveluissa. Ennakkokyselyn ja organisaatiokohtaisten toiveiden pohjalta tunnistettiin yhteisesti kehitettävät teemat, joita käsiteltiin neljässä tammi-maaliskuussa 2025 järjestetyssä hybridi-työpajassa. Klinikkatyöskentelyn pääpaino oli pienryhmäkeskusteluissa, joissa työstettiin teemakohtaisia kysymyksiä. Tulosraporttiin on tiivistetty työpajojen keskeisiä tuloksia, jotka perustuvat osallistujien esiin tuomiin näkökulmiin. Mukaan on koottu myös muita täydentäviä materiaaleja. Tulosraportin käsittelemä aihekokonaisuus on laaja ja esitysmuoto on tähän nähden tiivis.

Toteutukseen osallistui yhteensä 17 organisaatiota. Lisäksi yhteistyössä olivat mukana CBRE, Newsec, JLL ja Rapal, joiden työympäristötiimien kanssa suunniteltiin työpajojen sisältöjä ja toteutusta.

Kuva 3. Klinikassa mukana olleet organisaatiot

Rakli

Työpajojen teemoitus

Työpaja 1

Benchmark eri organisaatioiden toimintamalleista hybridityössä, tilankäytössä ja käyttäjäpalveluissa

- Toteutettuja hybridityömalleja pandemian jälkeen
- Parhaita oppeja työympäristöjohtamisen toimenpiteistä ja tilankäytön kehittymisestä
- Hybridityössä korostuneet käyttäjäpalvelut

Työpaja 2

Vastuullisuus ja toimistojen vetovoimatekijät monipaikkaisessa työssä

- Toimiston vaikuttavimmat vetovoimatekijät
- Sosiaalisen vastuullisuuden huomiointi työympäristössä
- Toimenpiteet yhteisöllisyyden parantamiseen

Työpaja 3

Tilankäytön kehittyminen ja työympäristökonseptien jatkuva kehittäminen

- Tehokkaimpia käytäntöjä hybridityön johtamisessa ja näiden soveltaminen eri organisaatioissa
- Tiedolla johtaminen ja datan hyödyntäminen työympäristöjohtamisen tukena
- Jatkuva työympäristön kehittäminen ja sitä tukevat rakenteet

Työpaja 4

Tulostyöpaja / Työn muutoksiin varautuminen

- Hybridityön ja työympäristöjohtamisen keskeiset mittarit ja tunnusluvut
- Toimistojen vaikuttavimmat vetovoimatekijät
- Parhaita toimenpiteitä yhteisöllisyyden parantamiseen

Työn muutoksiin varautuminen - Työ/hybridityö 2030

  - Työn ja hybridityön keskeiset muutosvoimat 2025-2030 ja näiden suorat ja epäsuorat vaikutukset

Rakli

Klinikan työpajat ja eteneminen

Howspace-työskentelytila ja materiaalipankki

Tulosraportti
3/2025

1
1/2025
Benchmark toimintamalleista hybridityössä, tilankäytössä ja käyttäjäpalveluissa

2
2/2025
Vastuullisuus ja toimistojen vetovoimatekijät monipaikkaisessa työssä

3
2/2025
Tilankäytön kehittyminen ja työympäristö-konseptien jatkuva kehittäminen

4
3/2025
Tulostyöpaja / Työn muutoksiin varautuminen
"Työ/hybrideityö 2030"

5
3/2025
Tulosseminaari

Ennakkokysely
1/2025

Rakli

Työpaja 1:
Hybrideityön tilannekuva

Rakli

Hybrideityön tilannekuva

Klinikan ensimmäinen työpaja toteutettiin yhteistyössä JLL:n työympäristötiimin kanssa. Työpajassa käytiin läpi hybrideityön tilann-kuvaa Työn tulevaisuus -tutkimukseen pohjautuen. Tutkimuksessa vertailtiin kansainvälisiä toimintamalleja Suomeen, näkökulmina organisaatioiden toimintamallit hybrideityössä, tilankäytössä ja käyttäjäpalveluissa.

Työpajan pienryhmätöissä tarkasteltiin aihealuetta ja jaettiin kokemuksia eri organisaatioiden toimintatavoista:

Nykytilanne, parhaita oppeja työympäristöjohtamisesta ja tilankäytön kehittymisestä

- Nimeä viime vuosien parhaita oppeja työympäristöjohtamisen toimenpiteistä ja tilankäytön kehittymisestä?
- Mitkä ovat keskeisiä hybrideityön- ja työympäristöjohtamisen mittareita ja tunnuslukuja?
- Miten arvioitte tilankäytön kehittyvän jatkossa ja miksi näin?

Käyttäjäpalvelut ja käyttäjäpalveluiden johtaminen

- Mitkä ovat keskeisiä käyttäjäpalveluita hybrideityössä, joiden tarve korostunut?
- Miten käyttäjäpalvelut on organisaatiossanne tuotettu ja johdettu?

Rakli

Hybrideityö- ja työympäristöjohtamisen tilannekuva

Sofia Jakas, Director, Workplace, JLL: yhteenveto puheenvuorosta:

Hybrideityö on vakiinnuttanut asemansa globaalisti, ja Suomessa etätyö on erityisen suosittua. Suomalaiset työntekijät suosivat etätyötä huomattavasti enemmän kuin työnantajat, jotka puolestaan toivovat toimistopäivien lisääntymistä. Tämä ero näkyy erityisesti verrattaessa muihin Pohjoismaihin, kuten Ruotsiin, jossa toimistopäivien asettaminen ei herätä samanlaista vastustusta. Suomalaisessa työkulttuurissa korostuu yksilökeskeisyys, mikä saattaa selittää työntekijöiden mieltymystä etätyöhön ja itsenäiseen työskentelyyn. Toisaalta organisaatioilla on positiivinen suhtautuminen hybrideityön kehitykseen ja erilaisten mallien kokeiluun tuottavuuden kasvattamiseksi.

Toimitilajohtamisen näkökulmasta haasteena on toimiston roolin uudelleenmäärittely ja sen merkitys arvonluojana liiketoiminnalle. Yrityspäättäjät uskovat toimitilojen merkityksen kasvavan ja ovat valmiita panostamaan niin tilojen laatuun kuin teknologisiin ratkaisuihin. Toimistolle houkutteleminen ei kuitenkaan ole yksinkertaista – työntekijät arvostavat sekä omaa työpistettä että sosiaalista vetovoimaa eli kollegoiden läsnäoloa. Tämä asettaa toimitilajohtamiselle vaatimuksen löytää tasapaino työntekijäkokemuksen ja tilankäytön tehokkuuden välillä.

Toimiston arvo korostuu erityisesti tiimityön ja sosiaalisten kohtaamisten mahdollistajana. Hyvin suunniteltu työympäristö lisää työntekijöiden sitoutumista ja innostusta, kun taas huonosti toimiva tila voi lisätä henkistä kuormitusta ja lähtöaikeita. Toimisto on edelleen oppimisen ja organisaatiokulttuurin ylläpitämisen keskus, kuten James Gorman, CEO, Morgan Stanley toteaa: "Toimisto on edelleen kuningas siksi, että toimistolle opetetaan ja toimistolle opitaan." Jotta toimitilat palvelisivat uusia työskentelytapoja, niiden tulee olla joustavia ja mahdollistaa monipuoliset työnteon muodot – keskittymistä, yhteistyötä ja spontaania vuorovaikutusta tukevat ratkaisut nousevat yhä tärkeämmiksi.

Teknologian ja datan rooli toimitilajohtamisessa kasvaa jatkuvasti. Uudet työympäristöratkaisut hyödyntävät laajempaa tilatyyppien kirjoa, jossa yhdistyvät jaetut työpisteet, hiljaiset tilat ja muokattavat yhteistyöalueet. Hybrideityön kehityksen myötä toimitilajohtamiselta odotetaan entistä tarkempaa ymmärrystä tilojen käytöstä, työntekijäkokemuksesta ja liiketoimintahyödyistä, jotta toimitiloista voidaan tehdä aidosti vetovoimaisia ja tuottavuutta tukevia ympäristöjä.

Seuraaville sivuille on koottu tutkimuksen keskeisiä nostoja.

Työn tekeminen ja työympäristöstrategiat ovat muutoksessa

Työn tulevaisuus 2024 -tutkimus nostaa esiin viisi keskeistä tekijää, jotka ohjaavat yritysten työympäristöstrategioiden uudistamista vuosikymmenen loppupuoliskolla:

1. **Suurin osa yrityspäättäjistä toivoisi toimistoläsnäolon lisääntyvän, kun taas henkilöstö peräänkuuluttaa järjestelyjen joustavuutta**. Etenkin Suomessa johdon ja työntekijöiden näkemykset ovat selvässä ristiriidassa keskenään. Perustelut kannattaisikin tuoda selkeästi ilmi: Miksi ihmisten pitäisi tulla toimistolle?

2. **Monilla yrityksillä on selkeitä kasvutavoitteita, ja niihin pääsemiseksi vaaditaan henkilöstön houkuttelemista ja sitouttamista sekä työskentelytapojen ja -ympäristöjen kehittämistä**. Toimistotyön puolestapuhujat näyttäytyvät edelläkävijöinä tasavertaisten ja osallistavien työympäristöjen luomisessa.

3. **Organisaatiot tasapainoilevat erilaisten työskentelymallien välillä optimaaliseen suorituskykyyn pyrkiessään**. Työympäristöjen kehittämiseksi tarvitaan viisaita pitkän tähtäimen investointeja, mutta päätöksenteko on haastavaa ratkaisujen ollessa vasta muotoutumassa. Monenlaisia rohkeitakin vaihtoehtoja ollaan valmiita kokeilemaan.

4. **Epävakaa toimintaympäristö haastaa toimitilajohdon arvonluontia, mikä edellyttää eri liiketoimintojen välistä yhteistyötä ja yhteistä näkemystä**. Tietoon perustuvat investoinnit tähtäävät kokonaisvaltaiseen tehokkuuteen, älykkääseen kasvuun ja vastuullisuuteen.

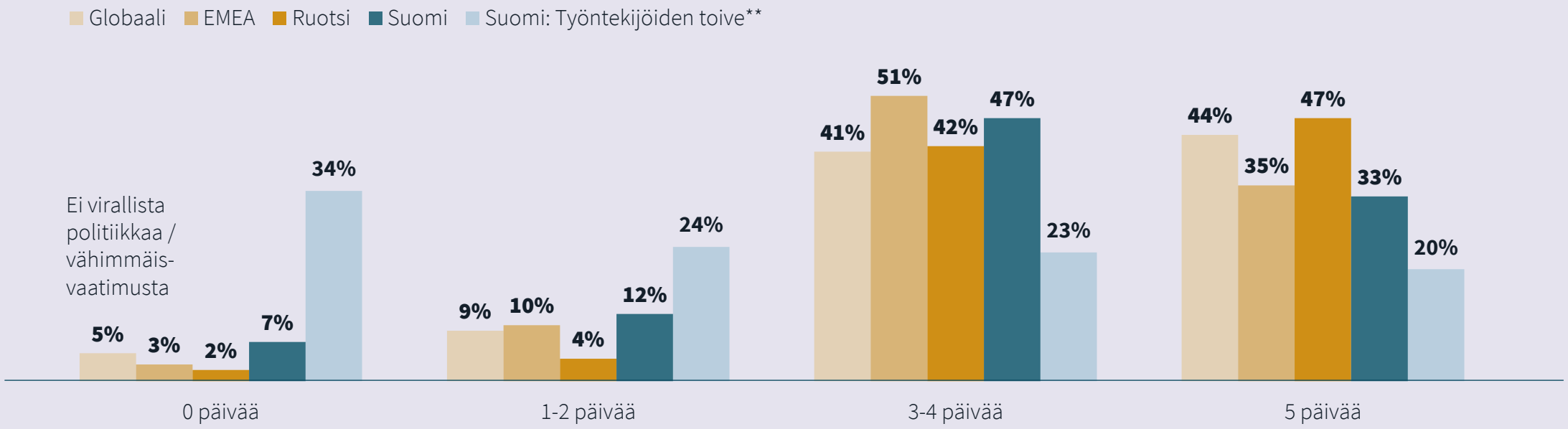
5. **Toimistolla on merkittävä rooli työntekijäkokemuksen ja yhteisöllisyyden muodostumisessa, ja siihen ollaan valmiita myös panostamaan**. Yritysten tavoitteena on luoda vetovoimaisia toimistoja tarjoamalla työntekijöille huippukokemuksia.

Lähde: Työn tulevaisuus -tutkimus 2024: Arvonluontia kehittyvässä työelämässä. Kansainvälinen kyselytutkimus 10/2024., JLL

Rakli

Johto toivoisi lisää läsnäoloa, työntekijät eivät

VIIKOITTAIN TOIMISTOLLA VIETETTYJEN TYÖPÄIVIEN MÄÄRÄ
– Päättäjien visiot Globaalisti, EMEA-tasolla ja suomalaisittain verrattuna suomalaisten työntekijöiden toiveeseen

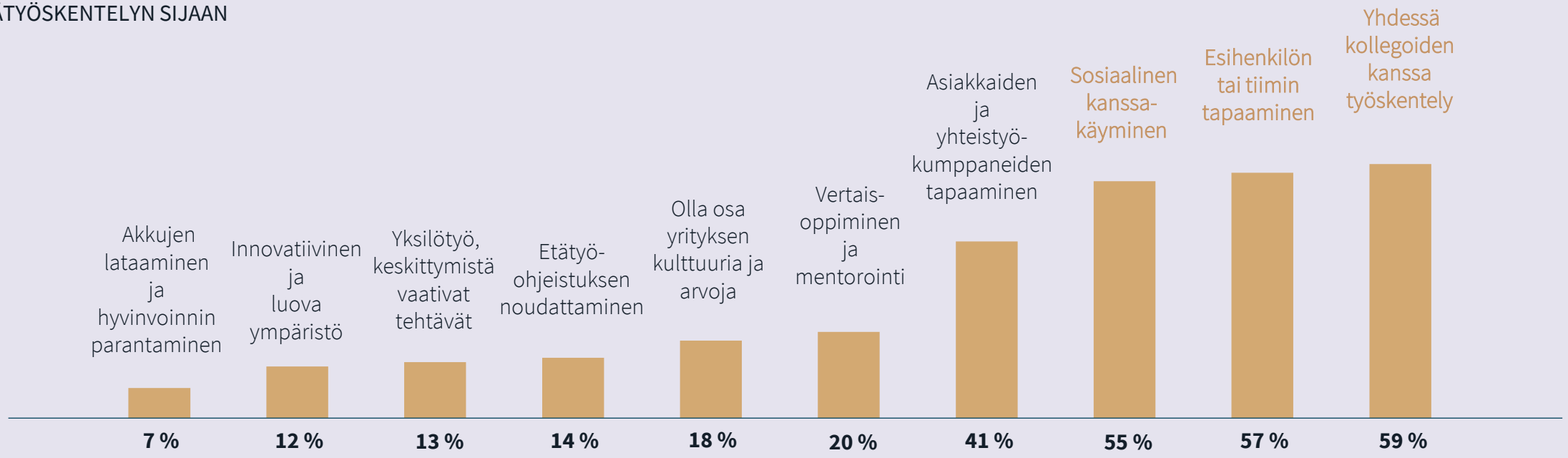


Rakli

Alkuperäinen kalvo ja lähde: JLL, Työn tulevaisuus –tutkimus (10/2024), n=2333, kansainvälinen kysely
**) JLL, Hybrideityö nyt ja tulevaisuudessa (03/2024), n=1000, Suomi

Toimiston tarkoituksena korostuu tiimityön ja sosiaalisten kohtaamisten mahdollistaminen

TÄRKEIMMÄT SYYT TULLA TOIMISTOLLE ETÄTYÖSKENTELYN SIJAAN



Rakli

Alkuperäinen kalvo ja lähde: JLL, Hybridityö nyt ja tulevaisuudessa (03/2024), n=1000, Suomi

Uudet työskentelytavat vaativat uusia lähestymistapoja

1

Hybridi

Hybridimallit säilyvät muutoksen tärkeimpinä ajureina

2

Käyttöaste

Käyttöastedata auttaa varautumaan viikoittaisiin vaihteluihin

3

Yksilötyön & keskittymisen tilat

Yksilötyöpisteet kehittyvät joustavampaan suuntaan

4

Tilatyyppien kirjo

Tilatyyppien kirjo laajenee ja monipuolistuu

5

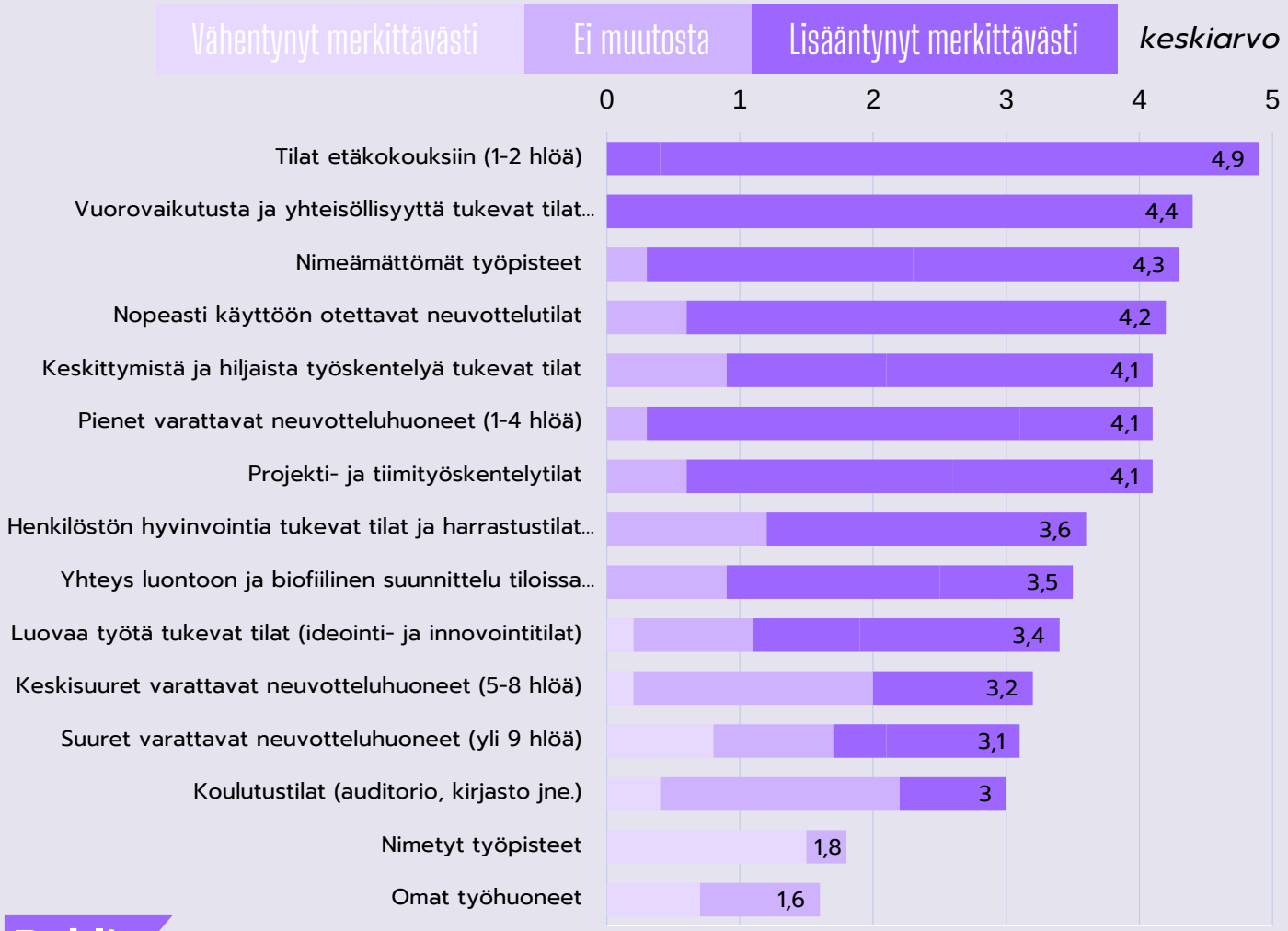
Teknologia

Näkemyksiä ohjaavat teknologia- ja tiedonvisualisointi-alustat

Rakli

Alkuperäinen kalvo ja lähde: JLL, Global Occupancy Planning Benchmarking Report 2024 (05/2024

Miten työympäristöjen tilatyyppien tarpeet ovat muuttuneet viimeisen 5 vuoden aikana?



Muita tilatyyppejä, joiden tarve on muuttunut?

- Tarve monikäyttöisille ja mukautuville tiloille (mm. tapahtumille) on kasvanut
- Kahvio- ja kokoontumistilojen ja harrastetilojen tarve on kasvanut suuresti
- Hyvin akustoidut huonetilat, joissa on useampi käyttäjä samanaikaisesti
- Pienet Teams-huoneet, joissa voi kahdella näytöllä tehokkaasti keskittyen hostata Teams kokouksia (vaatii huomattavasti lisää pieniä "työhuoneita" vapaasti käytettäväksi)
- Hiljaisille huoneiden / lepotilojen (mm. meditaatio, rukoilu ja lepo) tarve on lisääntynyt
- Polkupyörien pysäköintipaikkojen ja sosiaalitilojen tarve on lisääntynyt

Rakli

Klinikan ennakkokysely

Työpaja 2:
Toimistojen vaikuttavimmat vetovoimatekijät

Rakli

Toimistojen vaikuttavimmat vetovoimatekijät, parhaita toimenpiteitä yhteisöllisyyden parantamiseen hybridityössä

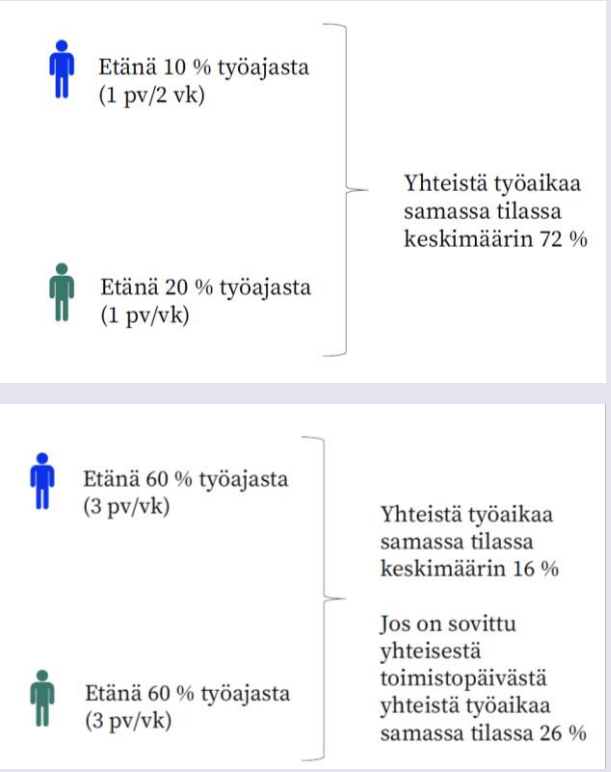
Rakli

Toimistojen vaikuttavimmat vetovoimatekijät

Toinen työpaja toteutettiin yhteistyössä Newsecin työympäristötiimin kanssa. Keskeisiä teemoja olivat toimistojen vaikuttavimmat vetovoimatekijät, sekä toimenpiteet yhteisöllisyyden parantamiseen. Näiden tulosyhteenvedot on kiteytetty seuraaville sivuille.

Ville Inkeri, Head of Corporate Real Estate, Newsec: yhteenveto puheenvuorosta:

Toimistojen vetovoimaisuus rakentuu pitkälti kulttuurin ja kohtaamisten päälle. Hyvin suunnitellut tilat, teknologia ja palvelut ovat mahdollistajia kulttuurin toteuttamiselle. Lisäksi on tärkeää muistaa, että kulttuuria pitää johtaa. Keskeistä on tunnistaa ja luoda organisaatiokohtaisesti merkityksellisiä kohtaamisia mahdollistavia käytäntöjä ja rutiineita, jotka tekevät työstä mielekkäämpää ja luovat arvoa organisaatiolle. Merkitykselliset kohtaamiset viihtyisässä ja toimivassa työympäristössä luovat vetovoimaa. Työympäristön tulee tarjota vähintään yhtä toimiva ympäristö työskennellä kuin ihmisten kodit tarjoavat. Kohtaamisten merkitystä tulisi tarkastella läpi työuran eri vaiheissa olevien työntekijöiden näkökulmista (esim. mestari-kisälli -malli).
Tilastotieteen näkökulmasta etätyöllä on huomattava vaikutus kohtaamisiin. Vasemmalla kuvataan muutosta kohtaamisten todennäköisyydelle, kun kahden kollegan välinen etätyön määrä kasvaa. Satunnaisen etätyön tekijöillä kahdella kollegalla oli yhteistä työaikaa samassa paikassa keskimäärin 72 % työajasta. Säännöllistä, 3 pv viikossa, etätyötä tekevien kollegoiden osalta yhteistä työaikaa samassa paikassa on enää 16 % viikon työajasta. Jos yhteisestä toimistopäivästä olisi sovittu tiimin tai työryhmän kesken, luku nousisi 26 %:iin. Tässä on toki muistettava, että liikkuvan työn ja tapaamisten täyttämässä arjessa nuo prosentit ovat monesti vielä pienempiä.



Kuva 4. Kohtaamisten todennäköisyys hybrideissä
(Lähde Alasoini T. (2024) Klaanikontrolli hybrideissä, Työn tuuli 1/2024)

Rakli

Mikä tuo sinut toimistolle tulevaisuudessa?

Muita mainittuja tekijöitä olivat wellness-palvelut, välipalat ja sijainti.

Rakli

Alkuperäinen kalvo ja lähde: Newsec, työympäristökysely asiantuntijaorganisaatiolle 2024

Miten mahdollistamme hyvän hybrideityön?

Tilat

- Työkahvilat ja kohtaamistilat
- Tiimityöskentelytilat
- Yhteistyötilat (palaverit, työpajat jne.)
- Vetäytymistilat
- Kotitoimiston tuki
- Toimistoverkosto
- Hyvinvointia tukevat tilat

Tekniikka

- Hybridipalavereita tukeva tekniikka (näytöt, kamerat, kuulokkeet, mikrofonit, hubit)
- Yhteiskehittämisen sovellukset
- Eriaikaisen yhteistyön mahdollistavat sovellukset

Tavat

- Toimistopäivät
- Yhteiset tapahtumat ja tilaisuudet
- Yhteiset aktiviteetit
- Yhteiset eri aikaan tapahtuvat aktiviteetit (palapelit, lappupeiton virkkaus jne.)

Tuki

- Johdon esimerkki
- Merkityksellisten kohtaamisten fasilitointi
- Lähituki (ei vain IT vaan myös toimiston muu käyttö esim. aula, community manager tms.)

Rakli

Toimistojen vaikuttavimmat vetovoimatekijät

Kulttuuri

- Arvot ja kulttuuri, joihin voi samaistua ja sitoutua
  → *Työyhteisö, jossa nämä näkyvät arjessa*
- Toimiva ja kattava hybrideityön ohjeistus / politiikka
  → *Selkeät säännöt ja toimintatavat, milloin odotetaan läsnäoloa ja miksi?*
- Yhdessä tekemisen kulttuurin vahvistaminen
  → *Yhteinen läsnäolo lisää resilienssiä sekä psykologista turvallisuutta*
- Ammatilliset ja yhteisölliset tapahtumat ja esitykset
  → *Sharing is caring*
  - Säännölliset järjestetyt tilaisuudet (yhteinen aamupala, after work, LIVE-koulutukset ja tietoiskut)
  - Innovointi- ja brainstormaus-tilaisuudet
  - Vertaisryhmien työpajat (mm. esihenkilö-, myynti-, kehitystyö)
- Kulttuurin näkyminen tiloissa

Kollegat ja kohtaamiset

- Kollegat, tiimi ja työyhteisön läsnäolo
- Poikkitieteellinen kollegoiden kohtaaminen ja spontaanit sparrailut
  "Yhtenäisessä työympäristössä näkee paljon porukoita paikalla ollessaan"
- Tiedon jakaminen kasvotusten
  → *Hiljaisen tiedon liikkuminen, "kisälli oppii mestarilta"*
- Oma engagement-tiimi ja hyötyjen kokeminen
  → *Pakko tulla on muuttunut haluksi tulla*
- Opitut uudet tavat ja muutaman päivän toimistolla olo on tullut rutiiniksi
- Perehdytys ja sisäänajovaihe, kytkeytyminen tiimin ja työyhteisöön

Rakli

Toimistojen vaikuttavimmat vetovoimatekijät

Palvelut

- Alueen palvelutarjonta
  - Ravintolat, kaupat ja palvelut
- Ilmainen pysäköinti, laadukkaat polkupyöräparkit ja sähköautojen latauspaikat
- Hyvinvointipalvelut
  - Kuntosali/jumppatila, hieroja, spa
  - Hammashoito pop-up, ym.
- Työmatkaliikkumisen tukeminen ja hyötyliikunnan mahdollistaminen
  - Pyöräparkit, suihkutilat, pyyhepalvelu
  - Kaupunkipyörien ja potkulautojen saatavuus
- Yhteiskäyttöautojen saatavuus
- Yhteiskäyttöiset neuvottelutilat, catering palvelut

Tilat ja tekniikka

- Saavutettavuus eri kulkumuodoilla
- Monipaikkaista työntekoa tukevat digitaaliset alustat ja työkalut hybrideityön suunnitteluun
  - Työpisteiden, Teams-tilojen, tiimitilojen ja parkkipaikkojen saatavuus, toimistolle saavuttaessa ja päivän aikana
  - Näkymä tiimin ja kollegoihin, milloin läsnä ja milloin etänä → *Ennakointi ja livetilanne*
- Työtä, yhteistyötä ja kohtaamisia tukeva laadukas ja monipuolinen toimistoympäristö organisaation tarpeisiin räätälöitynä
  - Yhteinen "olohuone" ajanviettoon työpäivän aikana (ja ulkopuolella)
  - Houkutteleva ja viihtyisä keidas, joka ruokkii kohtaamisia + hyvä kahvi!
  - Muunneltavat ja monen kokoiset tilat eri toimintojen tarpeisiin
  - Riittävä määrä puhelinkoppeja/vetäytymistiloja
  - Varattavat projekti- ja tiimitilat yhteistyöhön
- Korkeatasoisten olosuhteiden varmistaminen
  - akustiikka ja sisäilmasto, erityisesti erikoistilojen ilman riittävyys ja lämpötilan hallinta
- Toimivat, helppokäyttöiset ja laadukkaat AV-ratkaisut
- Ohjeistus tilojen käyttöön

Rakli

Parhaita toimenpiteitä yhteisöllisyyden parantamiseen

Osallistava yhteiskehittäminen

- Osallistava toimintamalli organisaation kehittämisessä, toiminnan muutoksen ohjaamisessa ja muutosjohtamisessa
  (+ verkostojen hyödyntäminen)
- Yhteiset työn tekemisen tavat ja selkeät ohjeet
  - Pelisäännöt ja toimintatavat läpinäkyviksi, mahdolliset tiimikohtaiset erot (fyysinen - digitaalinen - sosiaalinen)
  - Päivittäminen ja rakenteen luominen niistä keskustelemiseen
- Esimerkillä johtaminen: johto - välijohto - esihenkilö
- Kokouskulttuurin kehittäminen
- Työntekijäkyselyt eri teemoista ja tulosten esittelyt keskusteluineen ja jatkotoimenpiteineen
  - esim. ilmapiiritutkimukset
- Joka perjantainen firman yhteinen tiedotustilaisuus
  - Johto esittelee toimintaa ja organisaation saavutuksia

Hybridisti yhdessä

- Digitaalisen läheisyyden ja yhteisöllisyyden tukeminen ratkaisuna hybridityön ”eriarvoisuuteen” (paljon toimistolla olevat vs. paljon etätyötä tekevät)
  - Säännölliset tiimikohtaiset verkkokokoukset
  - Etäkohtaamisen käytännöt ja digitaalinen yhteisöllisyys, mm. kameroiden pitäminen päällä palavereissa vuorovaikutuksen tukena
  - Mitä olisikaan digitaalinen kahvikoneelle kävely ja se kohtaaminen?
- Tiedonjaon kehittäminen ja matalan kynnyksen yhteydenotot (esim. Teams:llä)
- Digitaaliset valmiudet digitaalisen yhteisöllisyyden muodostamiseen
  - digitaalisen tavoitettavuuden puitteet ja tavat
- Viestintäkanavien ohjeistus ja pelisäännöt

Rakli

Parhaita toimenpiteitä yhteisöllisyyden parantamiseen

Läsnäkohtaamiset

- Yhteiset tapahtumat ja tilaisuudet, jotka kokoavat työntekijät yhteen
  - Koko organisaation yhteiset juhlat ja teemaviikot
  - Säännölliset workshopit (huom. paikallisuus ja alueellinen kulttuuri)
- Tiimityö keskiössä: Tiimipäivät ja tiimilounaat
- Yksi yhteinen lounge hyvällä kahvilla ja monipuolisella kalustuksella → *Tori kohtaamisille*
- Esihenkilötyön mahdollisuudet ja haasteet hybridiarjessa
  - Läsnäollessa pystyy havainnoimaan ja saa signaaleja ihmisten hyvinvoinnista osana arkea
  - Etänä/teamsin yli esihenkilötyö on monesti on/off tyyppistä, jolloin hiljaisten signaalien havainnointi vaikeaa, ellei mahdotonta

Verkostojen tukeminen

- Perehdytyskäytännöt ja tapahtumat uusille kollegoille
  - esim. koko tiimi viikon yhdessä, kun tulee uusia jäseniä
  - Yksikön uusien työntekijöiden esittelytilaisuudet
- Erilaisia yhtiön sisäisiä verkostoitumisryhmiä
  - Kollegat tukiverkostona
- Osallistaminen korostuu

Rakli

Työpaja 3:
Työympäristöjen jatkuva kehittäminen

Rakli

Työympäristöjen jatkuva kehittäminen

Kolmas työpaja toteutettiin yhteistyössä CBRE:n työympäristötiimin kanssa. Teemoina käsiteltiin työympäristöjen jatkuvaa kehittämistä CBRE:n selvityksen pohjalta, joka tarkasteli toimistojen käyttäjäorganisaatioiden ja työntekijöiden merkittävänä pitämiä laatutekijöitä.

Työpaja koostui työympäristön jatkuvan kehittämisen paneelikeskustelusta, jonka aikana kerättiin osallistujilta parhaita käytäntöjä seuraavista teemoista:

- Miten eri käyttäjien tarpeita on selvitetty osana työympäristökehitystä?
- Minkälaisia käytäntöjä on sovellettu hybrideityön johtamiseen?
- Minkälaista dataa on kerätty ja miten sitä on hyödynnetty työympäristöjohtamisessa?
- Miten työympäristön kehittämisen jatkuvuus on varmistettu työyhteisössä?

Lopussa osallistujat tekivät nostoja siitä, mitä kolmen työpajan kokemusten pohjalta haluaisivat lähteä edistämään omassa organisaatiossaan.

Seuraavilla sivuilla avataan tarkemmin työpajan keskeisimpiä tuloksia.

Anu Suominen, Associate Director, CBRE yhteenveto puheenvuorosta:

CBRE esitteli puheenvuorossaan case-esimerkin kautta sitä, miten työympäristökokemuksen suunnitteluun voidaan hyödyntää käyttäjien profilointia. Eri toimialojen käyttäjäyrityksillä on erilaiset tarpeet työympäristön suhteen, ja työntekijät edustavat yleensä erilaisia käyttäjäryhmiä, jotka ovat erilaisissa elämäntilanteissa, ja joilla on läsnätyön suhteen erilaiset odotukset.

Perinteisten alojen käyttäjäorganisaatioilla tilojen tarpeissa korostuu työrauha ja virkistäytymismahdollisuudet työnteon ulkopuolella, kun taas luovien alojen tilatarpeissa korostuu yhteistyöskentelyn ja kohtaamisten tukeminen.

Tilojen käyttäjätarpeiden määrittelyssä on keskeistä tarkastella eri ikäluokkien eroja. Milleniaalit ovat ohittaneet X-sukupolven ja edustavat suurinta joukkoa työntekijöistä. Edellä mainitut sukupolvet suosivat läsnätyötä enemmän kuin Z-sukupolvi. Kaikilla tilojen käyttäjillä työmatkaan kuluva aika heikentää motivaatiota läsnätyöhön, mutta taustasyyt vaihtelevat ruuhkavuosien aikatauluista yleiseen oman ajan korkealle arvottamiseen. Pureutuessa eri käyttäjäryhmien arkkityyppeihin päästään parhaiten kiinni siihen, mitä kukin käyttäjäryhmä tekee työpäivänsä aikana toimistolla, ja siten voidaan havaita ja luoda vetovoimatekijöitä, jotka muuten jäisivät huomaamatta.

Tiedolla johtaminen ja datan hyödyntäminen ja käytännöt työympäristöjohtamisen tukena

Käyttöaste- ja käyttäjätarvetieto

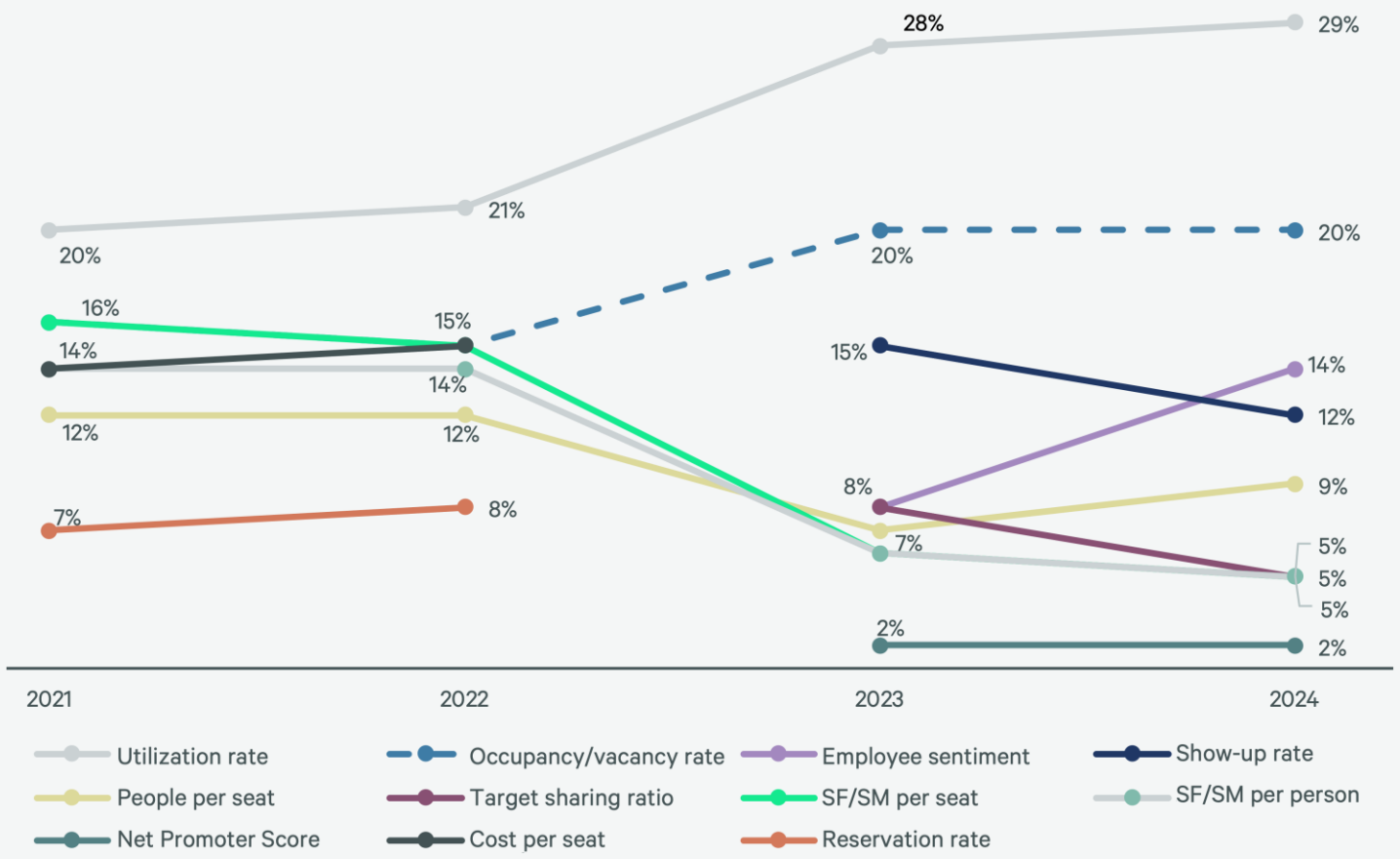
- Työpisteiden ja neuvotteluhuoneiden käyttöastedataa kerätään varausjärjestelmän ja sensoreiden avulla.
- Lisäksi ei-varattavien ja yleisten tilojen käytön seuranta, sensoreiden avulla.
- Data toimii perustana yhteyshenkilöiden kanssa käytävään keskusteluun ja tilojen kehitystarpeiden määrittelyyn.
- Kehitystarpeita tarkennetaan käyttäjähaastatteluiden ja -kyselyjen avulla.
- Tieto kasvattaa ymmärrystä erilaisten tilojen ja niiden kalusteiden käytöstä ja toimivuudesta.
- Nykyisen käyttöastetiedon avulla on määritelty tilatarpeet kaikissa yksiköissä.

Johtaminen, työhyvinvointi ja tiimien toiminta

- Jaetaan tiimiläisille viikkosuunnitelmassa tieto läsnä- ja etätyöpäivistä.
- Jaetaan työhyvinvointitietoa ja -tutkimustietoa myös etätyön haasteista ja riskeistä sekä tuloksellisuudesta yksilötasolla, joka mahdollistaa paremman laajemman näkökulman aiheeseen tiimin ja organisaation tasolla.
- Henkilöstön pulssikyselyjen avulla kehitetään hybridityötä ja tiimityöskentelyä.

Rakli

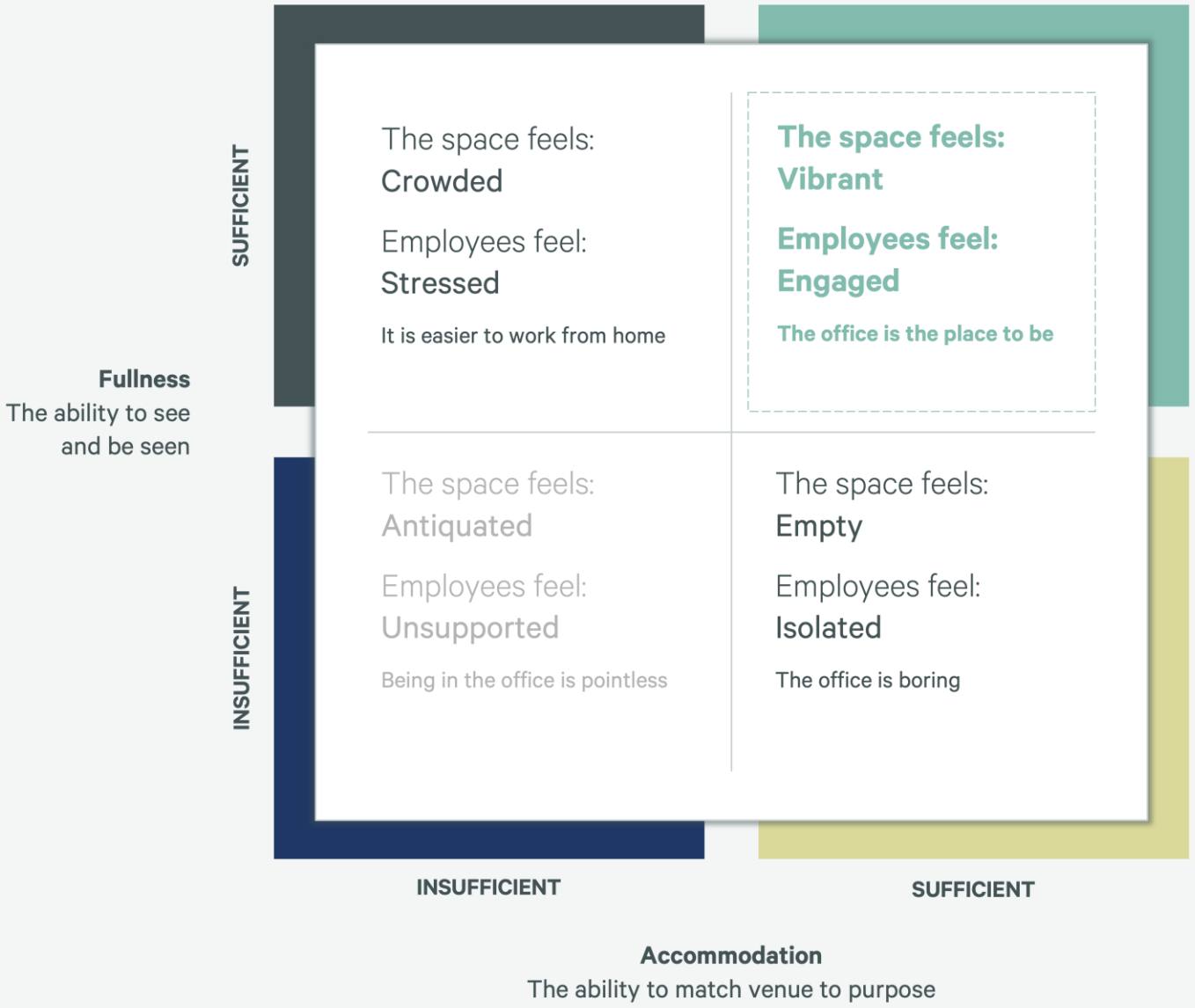
Organisaatiot suosivat arvioinnissaan ennemmin vaikuttavuuden kuin tehokkuuden mittareita



Rakli

Alkuperäinen kalvo ja lähde: Anu Suominen, Associate Director, CBRE | esitys klinikan 3. työpajassa

Toimiston elinvoimaisuuden arvioiminen käyttäjäkokemuksena

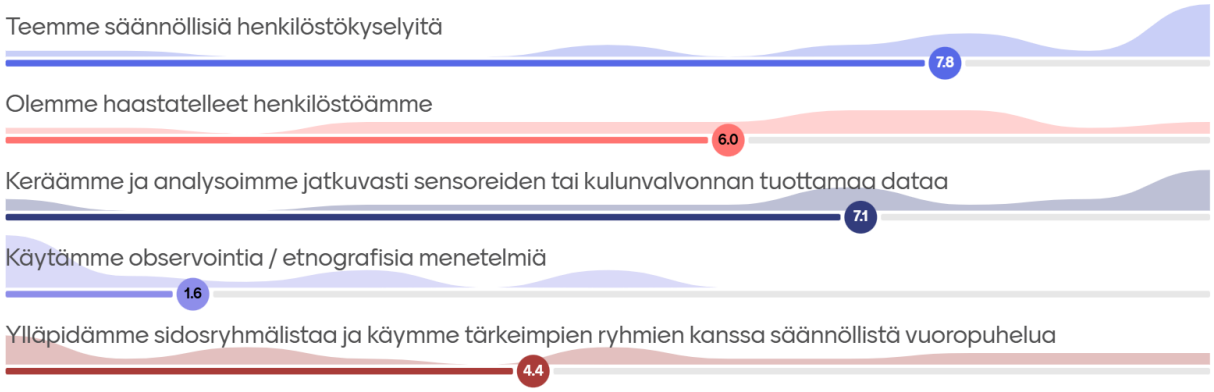


Rakli

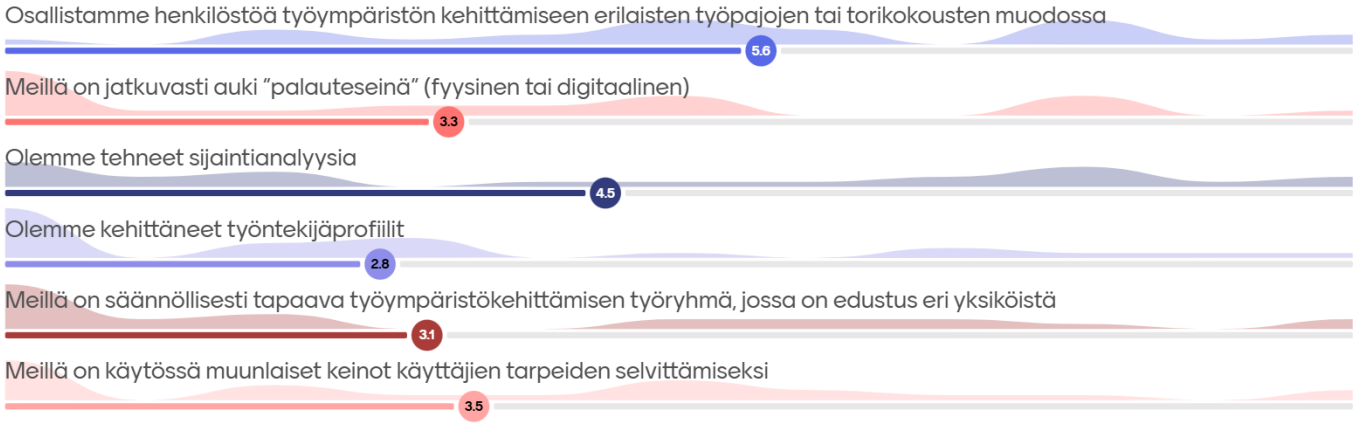
Alkuperäinen kalvo ja lähde: Anu Suominen, Associate Director, CBRE | esitys klinikan 3. työpajassa

Tiedolla johtaminen ja datan hyödyntäminen työympäristöjohtamisen tukena

Miten olette selvittäneet eri käyttäjien tarpeita osana työympäristökehitystä? (ei kuvaa organisaatiotani lainkaan –kuvaa täysin organisaatiotani) 1/2



Miten olette selvittäneet eri käyttäjien tarpeita osana työympäristökehitystä? (ei kuvaa organisaatiotani lainkaan –kuvaa täysin organisaatiotani) 2/2



Rakli

Työpaja 4:
Hybrideityön- ja työympäristöjohtamisen keskeiset mittarit ja tunnusluvut

Rakli

Hybridityön- ja työympäristöjohtamisen keskeiset mittarit ja tunnusluvut

Hybridityön- ja työympäristöjohtamisen mittareita ja tunnuslukuja käsiteltiin klinikan ennakkokyselyssä, ensimmäisessä työpajassa sekä neljännessä tulostyöpajassa. Työskentelyn pohjana käytettiin Tietotyön suorituskyky ja strateginen työympäristöjohtaminen klinikassa (2015-2016) kehitettyä mittaristoa. Kuvassa 5 on esimerkki mittariston vaiheittaisesta kehittämisestä. Mittaristo tulee laatia organisaation ydintoiminnan ja strategian mittareiden näkökulmasta, mikä korostaa laajaa yhteistyötä ja ylimmän johdon tukea. Kyseessä on jatkuva prosessi, jossa vaaditaan säännöllistä arviointi, palveleeko käytössä olevat mittarit organisaation tavoitteita.

Työympäristöjohtamisen näkökulmasta erityisen tärkeitä ovat aktiiviset mittarit (esim. reaaliaikainen käyttöaste ja käyttäjäkokemus - miten työympäristö tukee yksilöiden ja tiimien työtä), jotka mahdollistavat kehittämisen työn muuttuvien tarpeiden mukaan.

Seuraavilla sivuilla on esitetty klinikan aikana täydennetty hybridityön- ja työympäristöjohtamisen mittariston jäsentely. Se kuvaa eri resurssilajien (sosiaalinen, digitaalinen, fyysinen) jalostumista arvoksi työprosesseissa ja työympäristöjohtamisen kytkeytymistä ydintoiminnan tavoitteisiin. Jäsentely kokoaa osallistujien esille nostamia teemoja, mittareita sekä mittaamisessa huomioitavia näkökulmia lähtökohdaksi organisaatiokohtaisten mittaristojen kehittämiselle.

Kuva 5. Hybridityön- ja työympäristöjohtamisen mittariston kehittäminen (jatkuvana prosessina)

Rakli

Hybrideityön- ja työympäristöjohtamisen mittariston viitekehys

	Resurssit	Prosessi / työtavat	Tulokset	
Sosiaalinen	– Yksilölliset taidot, piirteet ja taipumukset – Työkyky, sairauspoissaolot, tapaturmat – Käytettävissä olevat resurssit/ yhteisten resurssien määrä – Ajankäyttö työssä ja työhön – Itsensä johtaminen ja mittaaminen – Työhyvinvointi, tyytyväisyys – Motivaatio/into, flow – Työilmapiiri, tiimiytymisen tunne	– Yksilöt tekevät yhteistä työtä – Yksin vs. yhdessä tekemisen suhde – Vuorovaikutus – Vuorovaikutuksen ja yhteistyön laatu	**Asiakas** – Asiakastyytyväisyys – Asiakaskokemus – Asiakashyöty – Yrityksen imago – Vastuullisuus ja eettinen toimintataso	**Talous / vaikuttavuus** – Ydintoiminnan tulos – Panos/tuotos-suhde: resurssit/liikevaihto – Vaikutukset/tulos – Yrityksen arvo – Palkitsemisperusteet, tulospalkkiot – Työtapaperusteiset säästöt – Tilojen käytön tehokkuus (€/m²) → Läsnäolevien henkilöiden lukumäärään per neliö
Digitaalinen	– ICT-ympäristö ja käytettävissä olevat välineet – ICT-osaaminen – ICT-kustannukset	– Tietotyövälineiden käyttö – Sähköisten kanavien käytön jakauma – Yhteistyö, tiedon ja osaamisen jakaminen ja jalostaminen	**Työntekijät** – Työhyvinvointi – Motivaatio, into, työn imu – Työilmapiiri, tiimiytymisen tunne – Työtyytyväisyys – Työntekijäkokemus – Työntekijäpalautteet ja kyselyt – Tuloskortin toteuma – Tietotyöntekijän tuottavuus – Subjektiivisesti koettu tuottavuus – Henkilöstön vaihtuvuus	**Prosessit** *Johtaminen* – Tavoitteiden selkeys ja ymmärrettävyys – Tavoitteiden fokusoiminen, töiden jakaminen – Toimintaympäristön ja toiminnan sujuvuuden seuranta – Tilojen tuki toiminnalle, tilakonseptin toimivuuden todentaminen ja kehittäminen – Strategisen työympäristöjohtamisen kokonaisonnistuminen *Rutiini- ja vakioprosessit* – Työtavat/prosessi → vaikuttavuus – Prosessit – Tuottavuus, sujuvuus – Virheet – Hukka (h/€) → vapautuva aika – Läpimenoaika *Kehitys ja oppiminen* – Kehitys ja uudistuminen, muutoskyky – Muutosketteryys ja muutosten kestokyky – Uusien innovaatioiden määrä, ”luovuus”
Fyysinen	– Tilatehokkuus – Käyttöaste – Tilojen muuntojoustavuus – Toiminta ja toimintaympäristökustannukset – Sisäilma, aistien tuki, tilan empaattisuus ja vuorovaikutus – Design/brändi	– Tilan käyttö, tilojen toimivuus – Työpisteiden, työskentely-alueiden ja muiden tilojen käyttöasteet – Kävijämäärät/päivä, läsnäolo-prosentti, täyttöaste – Varausaste – Tyytyväisyys tiloihin		

Klinikan työpajoissa esiin tulleita näkökulmia mittareista ja mittaamisesta

	Resurssit	Prosessi / työtavat
Sosiaalinen	– Hybrideityömallin ja -konseptin selkeys (päätöksenteossa mukana laajasti eri sidosryhmät) – Hybrideityöprofiilien määrittäminen – Tieto osallistujien läsnäolosta (paikan päällä vs. etänä) – Palaverikulttuuri (selkeä agenda, fasilitaattori, oikeat osallistujat) – Työn sisältöön, työn järjestelyihin ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä kuormitustekijöiden vaikutusten arviointi – Johtamisen tiimikohtaiset erot – Yhteisöllisyys ja yhteistyö – Sairaana työskentely kotoa käsin	– Hybrideityömallin ja -konseptin toteutuminen (läsnäoloaste, henkilöittäin ja profiileittain) – Johtamisen laadun mittarit (viestinnän selkeys, avoimuus, perehdytys) – Kohtaamisten laatu – Arvokkaat ja lisäarvoa luovat kohtaamiset (x kpl/päivä tai x %/työaika) – Kokousten tavoitteiden toteutumisen seuranta, kokoustyytyväisyyden mittaaminen – EES-kyselyn hyödyntäminen ja toimivuus – Henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksien kokemus – Verkostojen merkityksen mittaaminen – Lounasruokailijoiden määrä*
	Huomioitavaa – Työtyytyväisyys (pulssikyselyt) – Henkilöstön sitoutuneisuus (Employee Engagement Survey, EES) – NPS-henkilöstökyselyt kvartaaleittain	*Huomioitavaa* – Hybrideityömallin ja -konseptin toteutuminen – Kokousten tavoitteiden toteutumisen seuranta – Kokoustyytyväisyyden mittaaminen – Johtamisen laadun mittarit (viestinnän selkeys, avoimuus, perehdytys)
Digitaalinen	– Digitaalinen osaaminen ja sen varmistaminen (varmistetaan että kaikilla on riittävä osaaminen) – Digitaalisten välineiden (pakollinen) peruskoulutus koko henkilöstölle (€/vuosi) – Palaverien määrä ja Teams-kokousten läsnäolokerroin	– Kokouksen jälkeinen kysely palaverin toimivuudesta / onnistumisesta (esim. tyytyväisyys asteikko 1–5) – Palvelupyyntötiketit
	Huomioitavaa – Digitaalinen vartti ennen kokouksen alkua (tekniikan toimivuuden varmistaminen) – Automaattinen kalenterikutsujen ajankeston optimointi (esim. Outlook) – Kokousten pituuden standardointi (25 tai 50 min) – QR-koodipohjainen helppo palautteenanto	*Huomioitavaa* – Tilojen käytön mittaukset ja raportointi (Smart Office)
Fyysinen	– Tilatehokkuus ja kustannukset (m²/hlö, €/hlö) – Tilojen muuntojoustavuus – Tilojen jakauma toiminnoittain, esim. m²/kohtaamisalueet – Varattavien tilojen strategia (avoimet työpisteet vs. varattavat tilat) – Läsnätyö vs. etätyö KPI-suhde (tila allokoinnin määrittely)	– Tilan käyttö, tilojen toimivuus (esim. tyytyväisyys asteikko 1–5) – Tyytyväisyys tiloihin *Huomioitavaa* – Käyttöastemittaustiedon analysointi ja sen hyödyntäminen säännöllisin aikavälein
	Huomioitavaa – Asiakkaille mahdollisuus hyödyntää yrityksen tiloja omaan työskentelyyn tapaamisten ohella – Tilojen tulee ensisijaisesti tukea työn vaatimuksia, m²/hlö ei ole enää kuvaava tunnuslukuna	*Huomioitavaa* – Käyttöastemittaustiedon analysointi ja sen hyödyntäminen säännöllisin aikavälein

Johtopäätökset:
Hybrideityön ja työympäristöjohtamisen tulevia toimenpiteitä

Rakli

Hybrideityön ja työympäristöjohtamisen tulevia toimenpiteitä

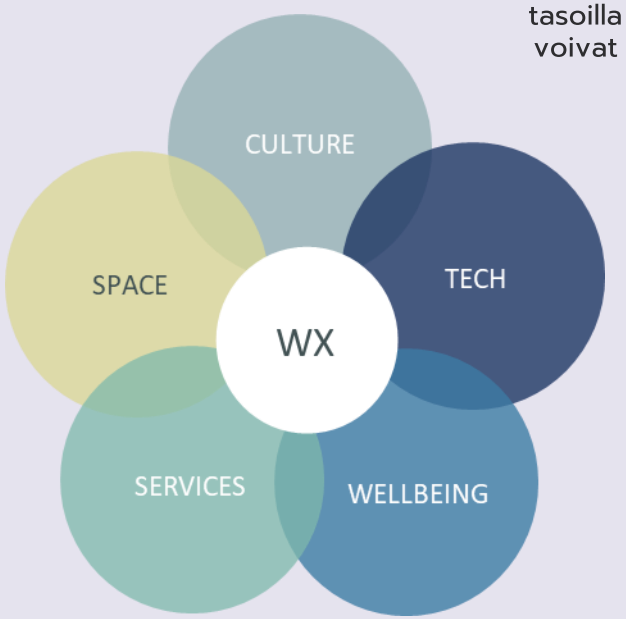
Tulevia hybrideityön ja työympäristöjohtamisen toimenpiteitä käsiteltiin klinikan ennakko-kyselyssä ja ensimmäisessä työpajassa ja neljännessä tulostyöpajassa.

Seuraaville sivuille on kiteytetty tärkeimpiä toimenpiteitä osallistujien esiin nostamista teemoista sekä kuvattu työympäristön jatkuvan kehittämisen malli.

"**Avoimuus ja läpinäkyvyys** kerätyssä datassa ja sen pohjalta tehdyissä päätöksissä lisäävät luottamusta ja sitoutumista."

"**Hybrideityön johtaminen** kaikilla tasoilla varmistaa, että työntekijät voivat työskennellä joustavasti ja tehokkaasti."

"**Työympäristöjohtajuus**: kenelle se kuuluu?"



"**Vaikuttavuuden mittaroinnin** kehittäminen auttaa seuraamaan kehitystoimenpiteiden vaikutuksia."

"**Työprofilointi** auttaa ymmärtämään paremmin tilojen tarpeet ja ennustamaan niitä tarkemmin."

"**Laadullisen tiedon** mukaan ottaminen päätöksenteon tueksi auttaa ymmärtämään työntekijöiden kokemuksia ja tarpeita syvällisemmin."

Kuva 6. Yhteenveto osallistujien nostamista tärkeimmistä kehitystoimenpiteistä
Anu Suominen, Associate Director, CBRE | klinikan 4. työpaja

Rakli

Hybrideityön ja työympäristöjohtamisen tulevia toimenpiteitä

Hybrideityön johtaminen

- Hybrideityökulttuurin määrittely ja kehittäminen
  → *Huomionarvoista kohtaamiset toimistolla*
- Selkeät vastuut hybrideityön johtamisessa
- Hybrideityön aktiivinen johtaminen kaikilla tasoilla (ylin johto – tiimitaso – yksilötaso)
  → *Johdon ja esihenkilöiden sitoutuminen*
- Tilankäytön strategian määrittäminen

Työympäristö-johtamisen vastuutus

- Selkeytettävä työympäristöjohtajuus ja vastuut
  → *Kuka on kokonaisvastuussa työympäristön kehittämisestä, sisältäen eri roolien ja vastuu-alueiden määrittelyn*
- Työympäristöjohtamisen sidosryhmien yhdistäminen organisoiduksi yhteistyö-prosessiksi, jolla selkeät raamit ja tavoitteet
- Jatkuva yhteistyö eri sidosryhmien välillä

Jatkuva kehittäminen

- Työntekijäprofiilien määrittäminen (esim. yksilö-, työ- ja tiimiprofiilit)
  → *Ymmärrys yksilöiden ja tiimien tarpeista pohjana työympäristön kehittämisessä*
- Datalla johtaminen ja reaaliaikainen tiedonkeruu
  → *Tarkempi ymmärrys tilatarpeista ja tilojen käytöstä*
- Joustavuuden mahdollistaminen ja yhteiskäyttöisyyden potentiaali
  → *Siirtyminen työpiste-keskeisyydestä eteenpäin*
- Toimiston vetovoima-tekijöiden vahvistaminen
- Tilatyyppien kehittäminen, monipuolistaminen ja monikäyttöisyys

Avoimuus ja läpinäkyvyys

- Avoimuus ja läpinäkyvyyden kuvaaminen luottamuksen tukemiseksi, muun muassa kerätyssä datassa ja sen pohjalta tehdyissä päätöksissä
- Vuoropuhelun ja tiedonkulun parantaminen tiimitason ja päätöksentekotason välillä
- Tieto, missä kollegat työskentelevät eri aikoina
- Digitaalisten ratkaisujen kehittäminen

Vaikuttavuuden mittaaminen

- Mittaroinnin kehittäminen vaikuttavuuden osoittamiseksi
- Eri käyttäjäryhmien huomioiminen työympäristön tiedonkeruussa (mm. liiketoiminta-alueet ja tiimien tilanteet)
- Aktiiviset ja passiiviset mittarit sekä laadullisen ja määrällisen tiedon huomiointi kattavan kokonaiskuvan saamiseksi
  → *Työntekijöiden kokemuksen ymmärtäminen ja parantaminen*
- Automaattinen mittaus, analysointi ja vastuut

Rakli

Missä luuraa työympäristöpäällikkö? tai kulttuurijohtaja

Työympäristövastaavat joutuvat kohtaamaan läsnätyöhön liittyvää vastarintaa, joka kohdistuu tiloihin ja kaipaavat johdon tukea sekä osallistumista. Monissa keskusteluissa palattiin siihen, että edelleen on tarve yhdistää tila- HR ja IT-puolen palvelut yhden työympäristöpäällikön resurssin alle.

AI-generated content may be incorrect

Alkuperäinen kalvo ja lähde: Anu Suominen, Associate Director, CBRE | esitys klinikan 3. työpajassa

Rakli

Kiinteistönomistajat
ja rakennuttajat

Kiitos!