

Virpi Ruohomäki, Marjaana Lahtinen ja Pia Sirola



## Työympäristömuutos, monitilatoimiston toimivuus ja henkilöstön hyvinvointi

### Abstrakti

Työympäristömuutos monitilatoimistoihin voidaan nähdä organisaation strategisena prosessina, jonka johtamisella pyritään varmistamaan henkilöstölle terveellinen ja turvallinen työympäristö sekä samalla tehostamaan tilankäyttöä. Asiantuntijaorganisaatio (N=191) muutti avokonttorista monitilatoimistoon. Tutkimusmenetelminä käytettiin kyselyä (vastaajia 57 %), teemahaastatteluja ja dokumenttianalyysejä. Tulosten mukaan työympäristömuutosta edistivät johdon sitoutuminen, selkeät tavoitteet, aktiivinen viestintä ja henkilöstön osallistuminen. Henkilöstö oli tyytyväinen työhönsä ja työympäristöönsä kokonaisuutena. Monitilatoimisto arvioitiin turvalliseksi ja sopivaksi työtehtävien hoitamiseksi ja siellä pystyttiin työskentelemään tehokkaasti. Tietojärjestelmät tukivat monipaikkaista työskentelyä. Työtilat tukivat yksilötehtäviä ja ryhmässä työskentelyä. Runsas kolmannes kuitenkin koki paikan rauhattomaksi ja työrauhan heikentyneen. Tiloissa ei aina löytynyt helposti sopivaa paikkaa, jossa voi keskustella rauhassa. Tilatehokkuuden ja kustannussäästöjen lisäksi työympäristömuutoksen arvioitiin parantaneen yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta sekä viihtyisyyttä. Henkilöstön tyytyväisyys työympäristöön, tilojen sopivuus työtehtävien hoitamiseksi ja kokemus tehokkaasta työskentelystä olivat tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä hyvinvointia kuvaavaan myönteiseen työn imuun ja vähäisempään stressiin. Tutkimus osoitti työympäristömuutoksen johtamisen haastavuuden ja toimintatapojen edelleen kehittämisen tarpeen sekä työtilojen psykologisten ja sosiaalisten tekijöiden merkityksen henkilöstön hyvinvoinnille.

### Johdanto

Strateginen työympäristömuutos (Joroff 2002), jolla tavoitellaan organisaation ja toiminnan kehittämistä on haastava muutosprosessi. Se edellyttää aktiivista ihmisten johtamista (*leadership*) niin toiminnan muutoksen kuin tilamuutoksenkin näkökulmasta sekä yhteis-

työtä tilojen käyttäjien ja eri alojen asiantuntijoiden välillä. Käytännön kokemukset ovat osoittaneet, että strategia- ja työympäristön muutosprosessi eivät useinkaan kulje yhtäaikaaisesti. Toiminnan ja tilojen uudistustyö toteutetaan useimmiten eri projekteissa ja vuoropuhelu prosessien väliltä puuttuu. Myös osallistuvan suunnittelun toimintatavat ja menetel-

mät kaipaavat kehittämistä. Käyttäjälähtöinen tieto ei kytkeydy parhaalla mahdollisella tavalla suunnitteluprosessiin ja päätöksentekoon, vaan jää liian usein irralliseksi ja hyödyntämättä. Strategialähtöisen työympäristömuutoksen kompleksisuutta lisää edelleen se, että muutoksessa on mukana suuri määrä ihmisiä erilaisine tavoitteineen, ammatillisine käytäntöineen ja kompetensseineen. Muutosprosessissa onkin kysymys monen yhtäaikaisen prosessin integroimisen ja johtamisen haasteesta (Lahtinen, Ruohomäki & Reijula 2015).

Organisaatiomuutoksia koskevissa tutkimuksissa on osoitettu, että taitava muutosjohtaminen ja osallistuva suunnittelu voivat edesauttaa organisaation ihmisten muutosvalmiutta. Selkeät tavoitteet ja yhteinen ymmärrys siitä, mihin ollaan menossa, ovat muutoksen keskeisiä lähtökohtia. Laaja ja avoin keskustelu tavoitteista, motiiveista, odotuksista ja huolista johdon ja henkilöstön välillä on tutkimusten mukaan keskeinen tekijä muutosvalmiuden edistämässä. (Dent & Goldberg 1999; Piderit 2000; Salminen 2000; Wanberg & Banas 2000; Liu & Perrewé 2005; van Dam ym. 2008).

Tilan käyttäjien osallistaminen tilasuunnitteluun on olennaista erityisesti silloin, kun työympäristömuutos on osa organisaatiomuutosta (Jensen 2006). Osallistumisen tavoitteiden tulee olla realistisia ja reunaehtojen selkeitä. Tilan käyttäjien rooli ja vaikutusmahdollisuudet tulee olla selkeästi määriteltyjä prosessin eri vaiheissa (Broberg ym. 2011). Henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta on tärkeää, että organisaation ja työympäristön muutokset ovat henkilöstölle ymmärrettäviä, hallittavia ja merkityksellisiä (Antonovsky 1996). Kirjallisuuden perusteella organisaation onnistuneen muutosprosessin keskeiset tekijät koskevat ihmisten johtamista ja ne voidaan tiivistää seuraavasti: Muutostavoitteiden ymmärrettävyys ja perustelut; Aktiivinen henkilöstöjohtaminen ja johdon sitoutuneisuus; Projektiorganisaation ja sen jäsenten roolien selkeys; Henkilöstön muutosvalmiuden vahvistaminen; Henkilöstön osallistuminen

ja vaikutusmahdollisuudet (Salminen 2000; Raelin & Cataldo 2011; Vink, Koningsveld & Molenbroek 2006; van der Voordt, de Been & Maarleveld 2012; Fuchs & Prouska 2014; Lahtinen ym. 2015).

Valtion toimitilastrategia 2020 linjaa tavoitteiksi tilatehokkuuden parantamisen ja tuloksellisen toiminnan tukemisen, tilojen kehittämällä halutaan edistää parempia työsuorituksia ja kustannustehokkuutta sekä valtion kokonaisuutena ja yhteiskuntavastuullisuutta. Valtion toimitiloissa on nykyisellään käytössä noin 30 m<sup>2</sup> henkilöä kohden. Toimitilastrategia tehostaa tilan käyttöä huomattavasti: Peruskorjattavassa toimitilassa tavoite on 18 m<sup>2</sup> / henkilötyövuosi (htv) ja uudisrakennuksessa 15 m<sup>2</sup> / htv. Toimitilastrategian mukaan tilaratkaisuissa tulee varmistaa myös tilojen terveellisyys, turvallisuus, ergonomia ja esteettömyys. Toimitilojen tulee olla muuntojoustavia ja vastata työssä tapahtuviin muutoksiin. Uudistuva työ edellyttää yhteistyötä tukevia työympäristöjä, jossa on tiloja sekä tiimityölle että keskittymistä vaativalle työlle. Monitilatoimisto tukee uusiutuvia työnteon tapoja ja on siksi pääsääntö toimitiloissa (Valtioneuvoston periaatepäätös valtion toimitilastrategiaksi 2014).

Monitilatoimisto (*engl. multispace office, activity-based office*) on tietotyön murroksen myötä kehittynyt joustavuutta ja muunneltavuutta tavoitteleva tilakonsepti. Suomalaisessa monitilatoimistossa on tyypillisesti tarjolla avointa työtilaa, nimettyjä ja/tai nimeämättömiä työpisteitä, puhelinkoppeja, hiljaisia tiloja ja keskittymistä vaativille töille, erilaisia tiloja ryhmätyöskentelyä varten sekä kohtaamispaikkoja erityyppisille epävirallisen yhteistyön tilanteille. Monitilatoimistoja on erilaisia ja erikokoisia. Niissä voi olla erilaisia tiloja eri tehtäville ja työntekijä voi valita työskentelypaikan tehtävän mukaan. (Haapamäki ym. 2011; Nenonen ym. 2012; Lahtinen ym. 2015).

Monitilatoimistoja on kehitetty monipaikkaisen ja liikkuvan tietotyön tarpeisiin. Monitilatoimiston elementtejä on alettu käyttää myös muun tyyppisessä työssä kompen-

soimaan avotoimistojen tyypillisiä ongelma-kohtia (De Croon ym. 2005). Organisaatiot toivovat monitilaratkaisun edistävän kustannussäästöjen ohella uutta työn tekemisen kulttuuria, jolle on ominaista osaamisen jakaminen ja yhteistyö, luovuus sekä entistä parempi työn laatu ja tuottavuus (Bakke 2007). Näistä oletetuista vaikutuksista puuttuu kuitenkin tieteellistä näyttöä ja siksi asiasta tarvitaan empiiristä tutkimusta.

Valtion toimitilastrategian mukaisia työympäristön muutosprosesseja ei toistaiseksi ole systemaattisesti kuvattu, analysoitu eikä tieteellisesti raportoitu, vaikka ne ovat yhteiskunnallisesti erittäin ajankohtaisia ja vaikuttavat henkilöstön työhön ja työolosuhteisiin. Muutoksen tueksi käytännön työhön tarvitaan uudenlaisia toimintamalleja samoin kuin tutkimukseen perustuvaa tietoa monitilatoimistojen toimivuudesta ja henkilöstön hyvinvoinnista suomalaisissa organisaatioissa.

Tämän tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli analysoida strategialähtöisen työympäristömuutoksen toteutusta toimintamallien kehittämisen pohjaksi. Tutkimuskysymykset olivat:

- Miksi työympäristön muutosprosessi toteutettiin ja miten se kytkeytyi organisaation strategiaan?
- Miten työympäristön muutosprosessi toteutettiin?
- Miten organisaation henkilöstö ja mukana olleet toimijat arvioivat työympäristömuutoksen toteutusprosessia?
- Mitkä olivat työympäristömuutoksen keskeiset hyvät käytännöt ja haasteet?

Toisena tavoitteena oli arvioida toteutetun monitilaratkaisun toimivuutta, henkilöstön työhyvinvointia ja monitilatoimistoon siirtymisen koettuja vaikutuksia. Tutkimuskysymykset olivat:

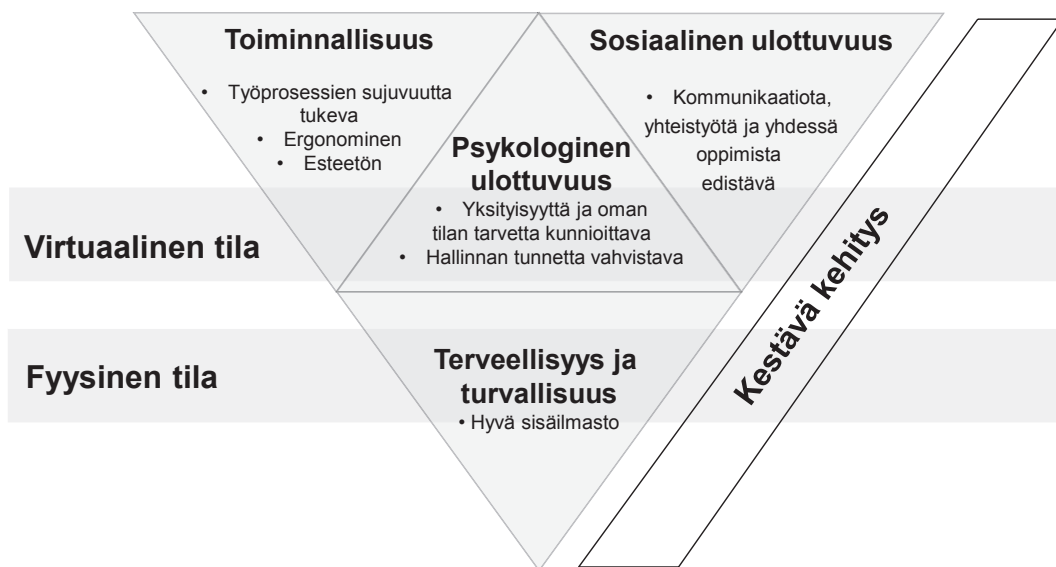
- Mitkä ovat henkilöstön työnteon paikat ja työn sisällöt?
- Millainen oli uusien tilojen koettu toimivuus ja henkilöstön tyytyväisyys työympäristöön?

- Millaisia olivat työympäristömuutoksen koetut vaikutukset ja miltä osin työympäristövisio saavutettiin?
- Millainen oli henkilöstön hyvinvointi?
- Millaisia olivat työympäristötyytyväisyyden ja tilojen toimivuuden yhteydet työn imuun ja stressiin?

### *Työtilat ja henkilöstön hyvinvointi*

Työ- ja elinkeinoministeriön Työelämä 2020 –hankkeen tavoitteena on nostaa Suomen työelämä Euroopan parhaaksi. Tämän tavoitteen saavuttamisessa työympäristöllä on keskeinen merkitys työntekijöiden työkyvyn, työssä jaksamisen ja jatkamisen sekä työn sujumuuden ja tuottavuuden edistäjänä. Sosiaali- ja terveysministeriön (2011) laatimat työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020 ovat seuraavat: Terveys, turvallisuus ja hyvinvointi ovat tärkeitä yhteisiä arvoja, joita toteutetaan käytännössä jokaisella työpaikalla ja jokaisen työntekijän kohdalla. Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveystä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä (Anttonen & Räsänen 2009; Työ ja terveys Suomessa 2012).

Työtilat luovat työtoiminnalle edellytykset ja puitteet. Tilaratkaisut voivat paitsi helpottaa tai rajoittaa siellä tehtävää työtä, ne myös ohjaavat ihmisten käyttäytymistä ja vuorovaikutusta. Ruohomäki, Lahtinen ja Reijula (2015) ovat esittäneet terveystä ja hyvinvointia edistävän lähestymistavan työtilojen suunnitteluun ja kehittämiseen. Hyvinvointia edistävän työtilan ulottuvuuksia ovat terveellisyys, turvallisuus, toiminnallisuus sekä psykologinen ja sosiaalinen ulottuvuus. Työtilan ulottuvuuksilla voi olla joko hyvinvointia ja tuottavuutta edistäviä tai heikentäviä ominaisuuksia. Tilan tulee olla laadukas kuvion 1 kaikilla ulottuvuuksilla, jotta myönteinen vaikutus henkilöstön motivaatioon, hyvinvointiin ja tuottavuuteen voidaan saavuttaa. (Kuvio 1).



Kuvio 1. Hyvinvointia edistävän työtilan ulottuvuudet (Ruohomäki, Lahtinen & Reijula 2015).

Kuvion 1 viitekehys perustuu sosiotekniseen systeemisunnitteluun, oppivan organisaation teorioihin, positiivisen työpsykologian suuntaukseen sekä psykologisiin tutkimuksiin työympäristön vaikutuksista hyvinvointiin ja työsuoritukseen (Ruohomäki, Lahtinen & Reijula, 2015). Kestävän kehityksen ulottuvuus ilmentää sitä, että tilaratkaisujen tulee olla kestävän kehityksen periaatteiden mukaisia, esimerkiksi energia- ja tilatehokkuuden osalta. Työtiloja voidaan eritellä Vartiainen ym. (2007) sosioteknisen jaottelun mukaan eri tasoina tai kerrostumina seuraavasti: Fyysisellä työtilalla tarkoitetaan fyysisistä tilaa tai paikkaa, jossa työskennellään (esim. toimisto, koti, liikennevälineet, asiakkaan tai yhteistyökumppanin tilat ja niin sanotut kolmannet paikat, kuten kahvilat, hotellit, koulutus- ja kongressikeskukset). Virtuaalisella työtilalla tarkoitetaan viestinnän ja yhteydenpidon mahdollistavia laitteita (esim. mobiililaitteet, puhelin, tietokone), sähköisiä yhteyksiä (esim. internet, intranet) sekä palveluita ja sovelluksia (esim. sähköposti, puhelin- ja videokonferenssit, chat) (Vartiainen ym. 2007). Tämä tutkimus kohdentuu fyysiseen työtilaan ja erityisesti

monitilatoimistoon. Tutkimuksen ytimenä on kuvion 1 psykologinen ja sosiaalinen ulottuvuus, jonka lisäksi tarkastellaan myös toiminnallista ulottuvuutta.

Työhyvinvoinnin keskeisenä käsitteenä on viime vuosikymmenenä pidetty työn imua (*engl. work engagement*), jolla tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Työn imua luonnehtivat kolme toisiinsa liittyvää osa-aluetta, joita ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Schaufeli ym. 2002; Hakanen 2009). Tutkimusten mukaan työn imu edistää psykosomaattista terveyttä, työhön ja työpaikkaan sitoutumista, työssä suoriutumista ja organisaation taloudellista menestystä. Työn imua edistävät työn sisältöön ja organisointiin sekä työyhteisön toimivuuteen liittyvät voimavaratekijät. Sellainen työ, jossa ihminen voi toiminnallaan tyydyttää itsenäisyyden, yhteenkuuluvuuden ja pärjäämisen psykologisia perustarpeita, ylläpitää ja edistää työn imua ja hyvinvointia (Van den Broeck ym. 2010; Hakanen 2011; Työ ja Terveys 2012). Työtilojen merkitystä työn imun kannalta ei tiettävästi ole vielä tutkittu, joten tämä tutkimus tuo aiheeseen uutta tietoa.

*Monitilatoimistot, hyvinvointi ja tuottavuus*

Kirjallisuuden perustella tutkimustietoa monitilatoimistojen toimivuudesta ja tilan käyttäjien hyvinvoinnista on niukalti ja tutkimusten tulokset hyvinvoinnin, tyytyväisyyden ja työssä suoriutumisen osalta ovat keskenään ristiriitaisia: Aiemmissä tutkimuksissa raportoituja monitilatoimiston myönteisiä puolia ovat yhteisöllisyyden kokemus, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen helppous sekä tilojen esteettinen yleisilme. Havaitut ongelmat ja kriittiset tekijät liittyvät keskittymisvaikeuksiin ja keskeytyksiin, puheääniin, jotka haittaavat työntekoa, yksityisyyden puutteisiin sekä riittämättömiin työ- ja varastotiloihin sekä mobiiliteknologian puutteisiin. (Vos & van der Voordt 2001; Bjerrum & Bodker 2003; van der Voordt 2004; Meijer ym. 2009; McElroy & Morrow 2010).

Valtaosa edellä mainituista tutkimuksista on poikkileikkaustutkimuksia organisaation siirryttyä joko huonetoimistosta tai avokonttorista monitilaympäristöön. Tutkimukset antavat viitteitä siitä, että koetut ongelmat tulisivat esille erityisesti huonetoimistosta monitilatoimistoon siirryttäessä (Van der Voordt 2004). Avokonttorista monitilatoimistoon siirtyminen saattaa olla henkilöstölle helpompi muutos, kun avokonttorissa on jo totuttu työskentelemään jaetussa tilassa. Seuraavaksi esitämme yhteenvedon eri toimistotyyppien myönteisistä puolista ja kriittisistä tekijöistä empiiristen tutkimusten valossa.

Bodin Danielsson ja Bodin vertasivat tilan käyttäjien kokemuksia sisäympäristöstä (Bodin Danielsson & Bodin 2009) sekä koettua terveyttä ja työtyytyväisyyttä (Bodin Danielsson & Bodin 2008) seitsemässä erityyppisessä toimistoympäristössä (*engl. cell-office, shared room office, small open-plan office, medium open-plan office, large open-plan office, flex-office, combi office*). Tutkimustulosten mukaan yksilötyöhuoneissa työskentelevien jälkeen toiseksi tyytyväisimpiä fyysiseen työympäristöönsä olivat monitilaratkaisua noudattelevassa toimistossa (*flex-office*) työskentelevät. Tyytymättömimpiä olivat avotilatoimistoissa työskentelevät. Terveystila ja työtyytyväisyys koettiin samoin parhaimmaksi yksilötyöhuoneissa ja monitilatoimistoissa työskentelevien keskuudessa, kun ikä, sukupuoli, ammattiasema ja toimiala oli vakioitu.

Toimistotyyppin vaikutuksia työyhteisöjen konflikteihin seurattiin Työhyvinvointikyselyllä (*the Swedish Longitudinal Occupational Survey of Health, SLOSH*) (N=5229) (Bodin Danielsson ym. 2015). Eniten konflikteja esiintyi monitilatoimistoissa. Miehet raportoivat enemmän konflikteja kuin naiset. Naisten keskuudessa konfliktien määrä erosi toimistotyyppin mukaan, mutta ei miesten keskuudessa. Häiritsevää melua raportoitiin avotiloissa ja monitilatoimistoissa enemmän kuin omissa tai jaetuissa työhuoneissa. Melu häiritsi enemmän naisia kuin miehiä. Häiritsevä melu näytti lisäävän konfliktien riskiä naisilla isoissa avotoimistoissa ja monitilatoimistoissa. Tutkijat korostavat akustisen suunnittelun tärkeyttä sekä työyhteisön sosiaalisten suhteiden toimivuutta monitilatoimistoissa.

De Been ja Beijer (2014) havaitsivat eri toimistotyyppisiä (*engl. individual room, shared room office, combi office, flex office*) vertailevassa kyselytutkimuksessa (N=11799), että toimistotyyppillä on merkitystä henkilöstön työympäristötyytyväisyyteen ja itsearvioituun työn tuottavuuteen. Tuottavuuteen, keskittymiseen ja yksityisyyteen oltiin tyytyväisempiä omissa tai jaetuissa työhuoneissa kuin monitilatoimistossa. Sisäilmastoon oltiin tyytyväisempiä omissa tai jaetuissa työhuoneissa kuin sellaisessa monitilatoimistossa, jossa henkilöstö työskentelee vaihtuvissa työpisteissä (*engl. flex office*). Kommunikaatioon oltiin tyytyväisimpiä sellaisissa monitilatoimistossa, jossa henkilöstöllä on oma nimetty työpiste (*engl. combi office*). Sen sijaan, yleisten oletusten vastaisesti, monitilatoimiston vaihtuvissa työpisteissä työskentely ei lisännyt henkilöstön tyytyväisyyttä kommunikaatioon ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Tutkijat arvioivat, että omissa työpisteissä työskenneltäessä yhteistyökumppanien läheisyys ja

näkyvyys voivat edistää kommunikaatiota ja yhteistyötä. Monitilatoimistojen suunnittelussa pitää huomioida yksityisyyden ja keskittymisen tarpeet.

Toimistotyöntekijöiden tyytyväisyyttä työympäristöön vertailtiin perinteisissä toimistoissa ja monitilatoimistoissa Leesman-kyselyllä (N=47913) (Appel-Meulenbroek, Kemperman & Hoendervanger 2015). Perinteisissä toimistoissa oltiin tyytyväisempiä yksityisyyteen, säilytystiloihin ja työpisteen kalusteisiin. Monitilatoimistossa oltiin tyytyväisempiä sisäilmastoon, siisteyteen, sisustukseen sekä tarjolla oleviin tiloihin ja palveluihin. Tieto- ja viestintäteknologian osalta ei ollut eroja. Tutkijoiden mukaan työtiloissa on runsaasti kehittämismahdollisuuksia työtekijöiden tyytyväisyyden lisäämiseksi.

Bosch-Sijtsema, Ruohomäki ja Vartiainen (2010) tutkivat monipaikkaista ja liikkuvaa tietotyötä tekeviä asiantuntijoita (N=219) suuressa monitilatoimistossa kyselyllä, haastatteluilla ja havainnoimalla. Teknologiayrityksen asiantuntijat tekivät puolet työajastaan yksilötehtäviä ja puolet tiimitehtäviä kasvokkain tai teknologiavälitteisesti. He olivat tyytyväisiä monitilatoimistoon ja hyödynsivät monipuolisesti eri työpisteitä, kokoustiloja ja kohtaamispaikkoja. Parhaina puolina pidettiin organisaation yhteenkuuluvuutta, avoimuutta ja vapaamuotoisia kohtaamisia. Kokoustilat arvioitiin tietotyön tuottavuuden kannalta tärkeimmiksi. Ne henkilöt, joilla oli nimetyt työpisteet arvioivat työtehokkuutensa tilastollisesti merkitsevästi paremmaksi kuin ne, jotka työskentelivät vaihtuvissa työpisteissä. Vaihtuvissa työpisteissä työskentelevillä työn sujuvuutta ja työhyvinvointia haittasivat vaikeudet löytää sopivaa vapaata tilaa ja oikeita henkilöitä sekä tietoteknisten työvälineiden kuljetaminen. Keskittymistä vaativien yksilötehtävien hoitamista haittasivat keskeytykset. Eri paikkoihin hajautuneen tiimin identiteetin ylläpitäminen oli haastavaa.

Monitilatoimistojen myönteisiä ja kielteisiä puolia analysoitiin kyselyllä (N=2733) ja ryhmähaastatteluilla (N=273) (De Been, Beijer

& Den Hollander 2015). Myönteisinä puolina tilan käyttäjät pitivät läpinäkyvää ja valoisaa arkkitehtuuria sekä mahdollisuuksia eri kollegoiden tapaamiseen. Avoimessa tilassa henkilökohtaiset keskustelut lähikollegoiden kanssa kuitenkin saattoivat vähentyä ja sosiaaliset suhteet heiketä. Kielteiset kokemukset liittyivät keskittymismahdollisuuksien puutteisiin ja vähäiseen yksityisyyteen sekä sisäilman laatuun. Ongelmallisena koettiin jatkuva paikan vaihtaminen, joustamattomat tietotekniset järjestelmät ja vetäytymistilojen riittämättömyys. Yhteisesti sovittavat toimintatavat sekä johdon ja henkilöstön käyttäytyminen vaikuttavat siihen, miten monitilatoimistoja parhaiten hyödynnetään.

Kirjallisuuden perusteella monitilaratkaisut poikkeavat toisistaan eri maissa ja empiiriset tulokset tilojen toimivuudesta, henkilöstön hyvinvoinnista ja työssä suoriutumisesta ovat keskenään osittain ristiriitaisia. Aikaisemmissa tutkimuksissa ei ole riittävästi huomioitu henkilöstön työn sisältöjä eikä organisaation kontekstia ja muutosprosesseja. Siksi tämän tutkimuksen tavoitteena oli analysoida työympäristömuutoksen toteutusta avotilasta monitilatoimistoon sekä arvioida monitilaratkaisun toimivuutta ja koettuja vaikutuksia, henkilöstön työn sisältöjä, tyytyväisyyttä ja työhyvinvointia suomalaisessa organisaatiossa.

### Tutkimusaineisto ja menetelmät

Tapaustutkimuksen kohteena oli suuren asiantuntijaorganisaation laaja työympäristömuutos ja uusi monitilatoimisto. Organisaation pääkonttorissa toteutettiin strategialähtöinen työympäristömuutos avokonttorista monitilatoimistoon. Tavoitteena oli saavuttaa valtion toimitilastrategian mukainen tilatehokkuus ja monitilatoimisto, joka muuntojoustavana ympäristönä vastaisi organisaation tarpeisiin myös tulevaisuudessa. Kehittämishanke aloitettiin tammikuussa 2013 ja uusien tilojen käyttöönotto tapahtui 2014 vuoden vaihteessa.



Tutkimus toteutettiin 14 kuukautta monitilatoimiston käyttöönoton jälkeen.

Organisaation henkilöstön arvioita muutosprosessista ja uudesta monitilaratkaisusta sekä kokemuksia työn sujumisesta, tyytyväisyydestä ja hyvinvoinnista tutkittiin Työympäristö- ja hyvinvointikyselyllä ja teema-haastatteluilla. Lisäksi työympäristöä ja muutosta koskevaa aineistoa kerättiin organisaation dokumenteista. Monimenetelmäisessä tutkimuksessa yhdistettiin määrällistä ja laadullista aineistoa. Työympäristömuutoksen prosessia tutkittiin ja evaluoitiin tapaustutkimuksella (Eisenhardt 1989; Yin 1994) ja laadullisella tutkimusotteella (Patton 1990). Tutkimuksessa käytettiin yksilö- ja organisaatiotason muutosprosessin ja sen vaiheiden analyysiä (Pettigrew 1997) retrospektiivisesti. Monitilatoimiston arviointi tehtiin tilojen jälkiarviointina (*engl. post occupancy evaluation*, Preiser, Rabinowits & White 1988).

### *Työympäristö- ja hyvinvointikysely*

Työterveyslaitoksessa kehitetty Työympäristö- ja hyvinvointikysely on laaja työympäristön toimivuutta, sisäympäristöä ja henkilöstön hyvinvointia arvioiva kyselymenetelmä (Ruohomäki, Haapakangas & Lahtinen 2013; Ruohomäki & Lahtinen 2013). Tässä artikkelissa kyselyllä tutkittiin henkilöstön työn sisältöä ja työnteon paikkoja, arvioita tilojen toimivuudesta ja turvallisuudesta, tyytyväisyyttä työhön ja työympäristöön, työssä suoriutumista ja työskentelyn tehokkuutta sekä kokemuksia työympäristön muutosprosessista ja arvioita prosessin vaihteluksista.

Työnteon paikkojen selvittämiseksi vastaajia pyydettiin arvioimaan kuinka monta tuntia viikossa työskentelee yleensä seuraavissa paikoissa: (1) työpaikalla, (2) kotona, (3) asiakkaan tai yhteistyökumppanin tiloissa, (4) julkisissa kulkuvälineissä, (5) kahviloissa tai hotelleissa (1 = ei lainkaan, 2 = 1–2 tuntia, 3 = 3–9 tuntia, 4 = 10–20 tuntia, 5 = 21–30 tuntia, 6 = 31–40 tuntia). Oman työpisteen pysyvyyttä

kysyttiin seuraavasti: Onko sinulla nimetty työpiste? (1) kyllä, (2) ei. Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan kuinka usein työ sisältää (1) yksintyöskentelyä, (2) parityöskentelyä, (3) tiimityötä ja (4) johto-/esimiestehtäviä (päivittäin/lähes päivittäin, viikoittain, kuu-kausittain, ei lainkaan). Työn sisältöä koskeviin kysymyksiin sai valita useamman kuin yhden vastausvaihtoehdon. Lisäksi työn sisältöä pyydettiin arvioimaan kuviossa 4. esitettyjen työn autonomiamia, koordinoitua ja keskittymistä kuvaavien väittämien avulla (asteikko 1 = ei lainkaan – 5 = erittäin paljon). Tyytyväisyyttä työympäristöön kysyttiin seitsemänportaisella asteikolla (1 = erittäin tyytymätön ja 7 = erittäin tyytyväinen) kysymyksellä: ”Kuinka tyytyväinen olet työympäristösi kokonaisuutena?”. Tilojen toimivuutta oman työn kannalta mitattiin taulukoissa 1–4 kuvattujen 28 väittämän ja vastausasteikkojen avulla.

Työhyvinvointia mitattiin työn imun, stressin ja palautumisen sekä työtyytyväisyyden kokemuksilla. Kyselyssä käytettiin työn imumenetelmän (Schaufeli & Bakker 2003; Hakanen 2009) lyhennettyä versiota (työn imu 9; UWES 9), jossa vastaajia pyydetään arvioimaan miten usein kokee työpaikallaan väittämässä kuvattua tuntemusta tai ajatusta (asteikko 1 = en koskaan – 7 = päivittäin). Työhön liittyvää stressiä tutkittiin Elon, Leppäsen ja Jahkolan (2003) koettua stressiä mittaavalla kysymyksellä (asteikko 1 = en lainkaan – 5 = erittäin paljon): ”Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi taikka hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä?” Työstä palautumista kysyttiin asteikolla (1 = erittäin hyvin – 5 = erittäin huonosti) seuraavasti: ”Palaututko työn aiheuttamasta kuormituksesta työpäivän tai työvuoron jälkeen?”. Tyytyväisyyttä työhön mitattiin asteikolla (1 = erittäin tyytymätön – 5 = erittäin tyytyväinen) kysymyksellä: ”Kuinka tyytyväinen olet työhösi kokonaisuutena?”. Lisäksi

vastaajia pyydettiin arvioimaan kuinka tyytyväinen on työsuoritukseensa tällä viikolla (asteikko 1 = en koskaan – 7 = päivittäin).

Työympäristön muutosprosessia arvioitiin 11 väittämällä (asteikko 1 = täysin samaa mieltä – 5 = täysin eri mieltä), jotka on esitetty kuviossa 3. Lisäksi mitattiin työympäristömuutoksen vaikutuksia (asteikko 1 = parantunut merkittävästi – 5 = heikentynyt merkittävästi) muun muassa työrauhan, työn sujuvuuden ja työhyvinvoinnin kannalta (kuvio 5).

Kysely toteutettiin sähköisenä Digiumkyselynä helmi-maaliskuussa 2015. Kysely lähetettiin kaikille tutkimuskohteessa työskenteleville 191 henkilölle, joista 109 vastasi siihen (57 %). Vastanneista 52 % oli naisia ja vastaajien keski-ikä oli 48 vuotta (vaihteluväli oli 27–67 vuotta). Vastanneet olivat toimineet nykyisessä tehtävässään keskimäärin 10 vuotta ja työskennelleet avotoimistossa tai usean hengen työhuoneessa keskimäärin 13 vuotta. Ei-vastanneet eivät eronneet tilastollisesti merkitsevällä tavalla vastanneista.

Kyselyaineiston tilastollinen analyysi tehtiin SAS-ohjelmistolla. Analyysimenetelminä käytettiin prosentti- ja frekvenssijakaumia sekä keskiarvoja ja keskihajontaa. Muuttujien välisiä yhteyksiä tutkittiin Pearsonin korrelaatiokertoimella. (Nummenmaa 2008; Metsämuuronen 2006).

### *Teemahaastattelut*

Haastattelun tavoitteena oli tilamuutosprosessin evaluointi eri henkilöstöryhmien näkökulmista. Haastateltaviksi valittiin yhteensä 11 henkilöä, jotka olivat tilan eri käyttäjäryhmien edustajia (7), muutosprosessiin osallistuneita tilasuunnittelijoita ja asiantuntijoita (3) sekä työterveyshuollon edustaja (1). Haastattelun rakenne noudatti tilamuutosprosessin vaiheita. Haastatteluteemoja olivat muutosprosessin perusteltavuus, tavoitteet ja kytkennät strategiaan, muutosprosessin vaiheet, käytännöt ja johtaminen, suhtautuminen tilamuutok-

seen, mahdolliset ristiriidat ja niiden käsittely sekä muutoksen hallinnan menestystekijät ja esteet.

Tunnin mittaiset haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteroitujen aineistojen laajuus oli yhteensä 111 A4-liuskaa. Aineiston analyysi kohdistui aikaisemmissa tutkimuksissa havaittuihin muutosprosessin onnistumiseen ja haasteisiin liittyviin tekijöihin. Haastatteluaineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmin (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010; Tuomi & Sarajärvi 2009). Vastaukset luokiteltiin erottelemalla aineistosta onnistuneen muutosprosessin tekijöitä ja haasteita, kokoamalla kaikki saman merkityksen saaneet ilmaukset yhteen ja teemoitteleamalla niitä.

### *Dokumenttiaineisto*

Tutkimuksessa koottiin tutkittavan organisaation työympäristökehittämisen hankkeeseen liittyvää dokumentaatiota muun muassa organisaatiokaaviot, hankkeen aikataulut, hankkeessa toimineen konsultointi- ja sisustus suunnittelutoimiston tuottamat suunnitelmat, uusien tilojen pohjapiirroksot sekä erilaisia organisaatiossa tuotettuja yhteenvetoja toteutuneesta toiminnasta ja hankkeeseen liittyvää viestintämateriaalia. Dokumenttiaineiston laajuuden vuoksi ja anonyymiteetin säilyttämisen vuoksi kaikkia dokumentteja ei voida esitellä tässä artikkelissa. Dokumenttiaineistoa hyödynnettiin haastattelujen ohella työympäristömuutoksen prosessikuvaukseen.

### *Tutkimuksen kohteena oleva monitilatoimisto*

Organisaation uusi monitilatoimisto sijaitsi yhdeksänkerroksisessa rakennuksessa. Kerrokset oli jaoteltu käyttötarkoituksen mukaan eri vyöhykkeisiin, joita ovat julkinen tila (pääsy myös asiakkailta), ravintola- ja kahvilatilat sekä kokouskeskus ja työskentelytilat (pääsy vain hen-



kilöstöllä). Tutkitussa monitilatoimistossa oli tarjolla vaihtelevia tiloja erilaisille tehtäville, kuten nimeämättömiä ja nimettyjä työpisteitä avoimessa tilassa, kokous- ja neuvottelutiloissa, vetäytymistiloissa, hiljaisia tiloja ja puhelin-koppeja.

Monitilatoimiston havainnollistamiseksi yhden tyyppillisen työskentelykerroksen pohjapiirustus on liitteessä 1. Se kuvaa työpisteiden ja kalusteiden sijoittelun. Yhden kerroksen pohjapinta oli 1106,5 m<sup>2</sup>. Siinä oli 63 työpistettä, joista 10 sijaitsi hiljaisen työskentelyvyöhykkeen alueella. Nimeämättömiä eli mobiilityöpisteitä oli 50 kpl. Työpiste sisälsi työpöydän ja työtuolin. Työpisteiden välissä oli sermit. Vetäytymistiloja oli kuusi hiljais-ta työskentelyä varten. Neuvotteluhuoneita (6 henkilölle) oli kaksi, puheluita varten oli yksi huone sekä kopiointia ja tulostusta varten yksi huone. Vapaamuotoisille kohtaamisille oli tarjolla sohva ja nojatuoleja. (Liite 1).

## Tutkimuksen tulokset

### *Työympäristön muutosprosessin strategiset lähtökohdat ja toteutus*

Muutoksen lähtökohtina olivat valtion toimitalastrategian linjausten ohella organisaation johdon määrittelemät strategiset tavoitteet työympäristön kehittämiseksi, kuten koko organisaation tiedon ja osaamisen hyödyntäminen asiakaspalvelussa sekä tuottava työskentely.

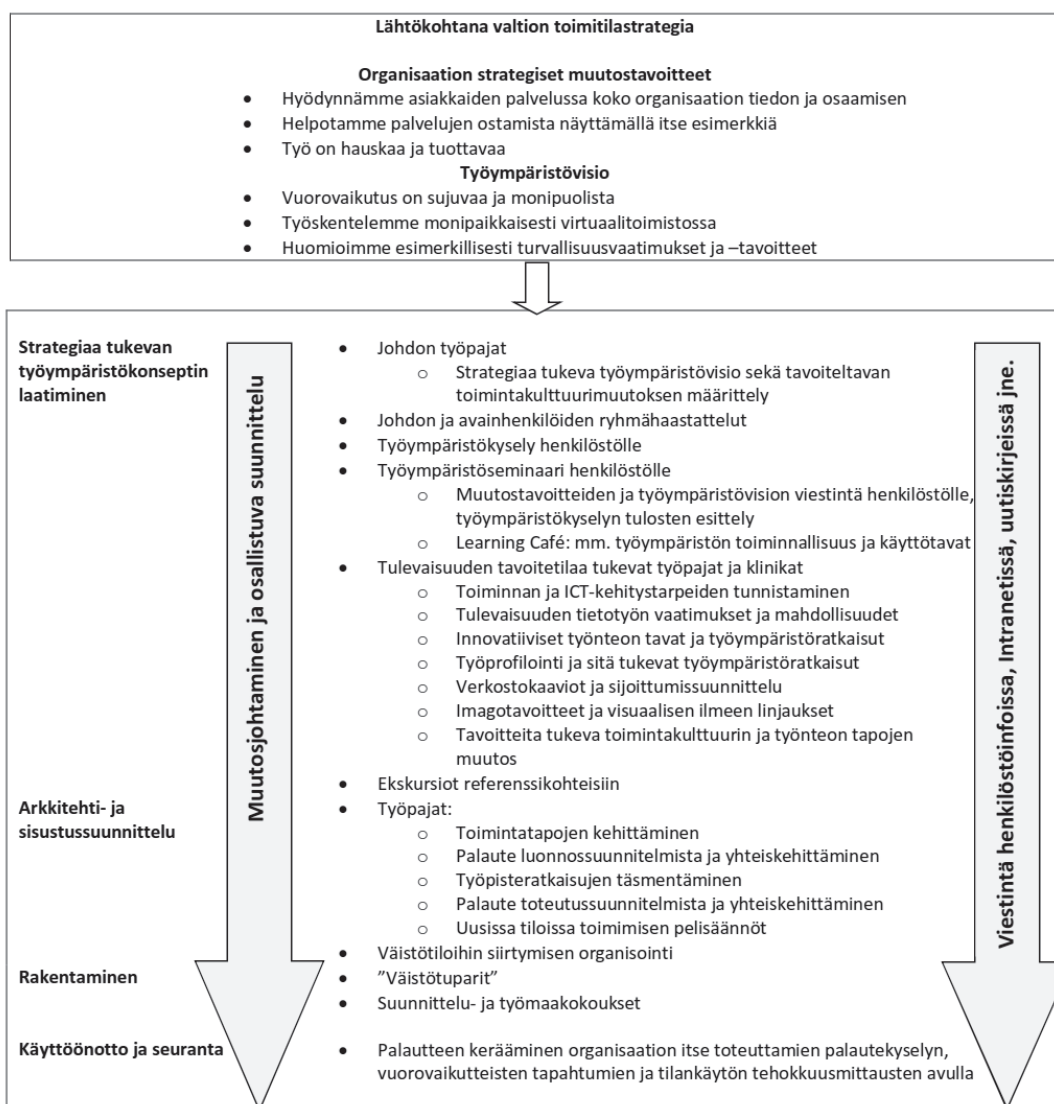
Tilaratkaisuilla ja niiden myötä käyttöön otettavilla yhteisillä vuorovaikutusta edistävillä toimintatavoilla haluttiin tukea tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteiden pohjalta työympäristökehittämisen ohjausryhmä muodosti ympäristövision. Vision mukaan vuorovaikutus on sujuvaa ja monipuolista; työskentely on monipaikkaista ja virtuaalista; turvallisuusvaatimukset huomioidaan esimerkillisesti.

Monipaikkaisella työskentelyllä tarkoitettiin sekä talon ulkopuolella työskentelyä että

talon sisällä eri tiloissa työskentelyä, mikä merkitsi samalla sitä, että valtaosa työpisteistä tuli olemaan nimeämättömiä.

Työympäristön muutosprosessia (Kuvio 2) johti ja koordinoi työympäristökehittämisen ohjausryhmä, joka koostui organisaation ylimmän johdon, eri toimintayksiköiden ja konsulttitoimiston edustajista. Kehittämisen tukena toimi organisaation ulkopuolinen työympäristösuunnitteluun erikoistunut konsultointi- ja sisustussuunnittelutoimisto. Muita hankkeen organisointiin ja toteuttamiseen osallistuvia työryhmiä olivat työympäristöjohtamisen ryhmä, johon kuului edustajia henkilöstön kehittämissyksiköstä, kiinteistöjohtamisesta, ICT-kehitystoiminnasta, taloushallinnosta, organisaation ympäristövastuuryhmästä sekä toimialayksiköistä. Ryhmän tehtävänä oli edistää toimintakulttuurin ja työnteon tapojen muutosta tavoitteiden suuntaisesti. Viestintäryhmä suunnitteli ja organisoi kehityshankkeen aikaista viestintää. Sisustussuunnittelun ryhmässä oli edustus eri henkilöstöryhmistä. Väistömuuttoryhmä organisoi väliaikaisiin työtiloihin siirtymisen.

Prosessi jakautui neljään vaiheeseen: strategiaa tavoitteita tukevan työympäristökonseptin laatimiseen, arkkitehti- ja sisustussuunnitteluun, rakentamisvaiheeseen sekä käyttöönotto- ja seurantavaiheeseen (Kuvio 2). Muutosjohtamisen ja henkilöstön osallistumisen foorumeina olivat avainhenkilöiden haastattelut ja kyselytutkimukset henkilöstölle, lukuisat johdon ja henkilöstön työpajat, työympäristöseminaari ja ekskursionot. Henkilöstön työpajat, seminaari ja ekskursionot olivat avoimia koko henkilöstölle. Prosessin aikaisina tiedonvälityksen kanavina toimivat mm. informaatiotilaisuudet, uutiskirjeet ja hankkeen sivut organisaation intranetissä. Kysely ja haastattelu sekä suurin osa tapahtumista järjestettiin konsulttitoimiston fasilitoimina. Osan keskustelu- ja ideointitilaisuuksista sekä seurantavaiheen palautteen keräämisen toteutti organisaation työympäristöjohtamisen ryhmä omatoimisesti.

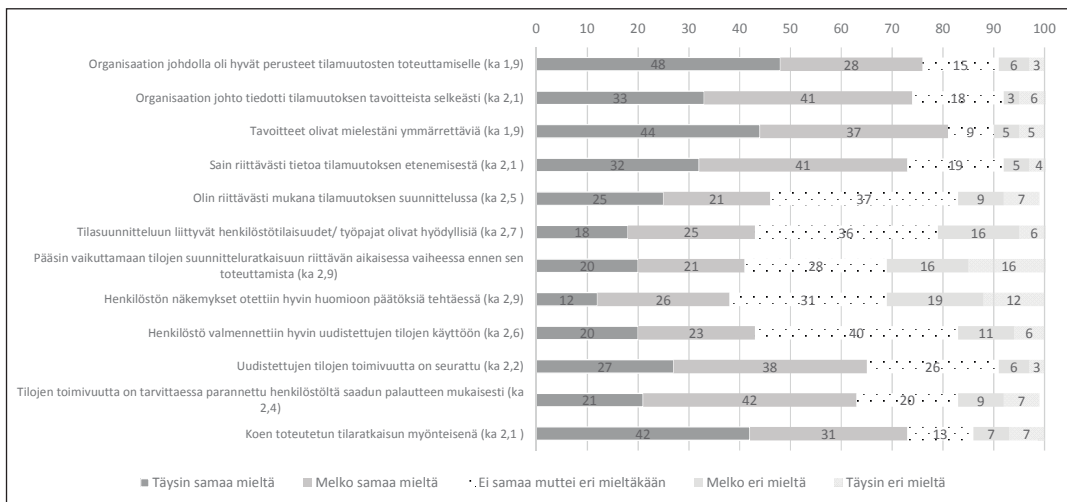


**Kuvio 2. Työympäristön muutosprosessi.**

### *Arviot työympäristön muutosprosessista*

Organisaation johdon esittämä työympäristömuutoksen tarve (Kuvio 3) arvioitiin hyvin perustelluksi (76 %) ja sen tavoitteet ymmärrettäväksi (81 %). Myös tavoitteista tiedottamista arvioitiin myönteisesti. Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia tilasuunnitteluprosessissa arvioitiin sen sijaan kielteisemmin. Noin puolet vastanneista (46 %) arvioi olleensa riittä-

västi mukana tilamuutosten suunnittelussa. Vastaaajista vajaa puolet (41 %) koki voineensa vaikuttaa tilojen suunnitteluratkaisuun riittävän aikaisessa vaiheessa ja reilu kolmannes (38 %) arvioi, että henkilöstön näkemykset otettiin hyvin huomioon päätöksiä tehtäessä. Kaksi kolmannesta arvioi, että uudistettuja tiloja oli seurattu (65 %) ja parannettu (63 %) tarvittaessa. Vastaaajista 73 prosenttia koki uuden monitilaratkaisun myönteisenä.



Kuvio 3. Arviot työympäristön muutosprosessista (% , n = 109, asteikko 1 = täysin samaa mieltä – 5= täysin eri mieltä).

*Johdon sitoutuneisuus*

Kyselytutkimuksen tuloksia täydennettiin avainhenkilöiden haastatteluilla. Haastatteluissa organisaation ylimmän johdon kuvattiin olleen muutoshankkeen käynnistäjä ja osoittaneen muutokseen sitoutumista hanketta tuke- malla ja näyttämällä esimerkkiä. Osa haastat- telluista arvioi, että osa johdosta oli hank- keessa määrättyinä ja että sitoutuminen näkyi vahvemmin vasta uusiin tiloihin muutettaes- sa. Ohjausryhmältä olisi toivottu näkyvämpää roolia.

*”Ylin johto oli täysillä itse siinä asiassa muka- na... ja johdon tuki oli”.*

*”Johtohan määrättiin olemaan näis työryh- missä mukana... sitoutuminen näky parem- min johdolla sen jälkeen kun ne tilat oli val- miita”*

*Projektiorganisaation ja sen jäsenten roolien ja vastuiden selkeys*

Haastateltavien käsitykset muutosprosessin johtamisesta sekä projektiorganisaation ja sen jäsenten vastuiden selkeydestä erosivat jossain määrin toisistaan. Osa haastatelluista

koki projektiorganisaation jäsenten roolit ja vastualueet pääosin selkeiksi, mistä oli haas- tateltavien näkemysten mukaan osoituksena tiukassa aikataulussa toteutetun projektin on- nistuminen. Selkeät tavoitteet ja vahva osaami- nen tukivat työtä.

*”Täshän tehtiin huomattavan nopealla aika- taululla asioita... jollei ne olis ollu niin selkei- tä niin ei me oltais tässä”.*

*”Rakennuttamisporukassa se menee perin- teisen kaavan mukaan et meil on arkkitehti, LVI-, sähkö-, AV-, akustiikkasuunnittelijat ja rakennuttajakonsultti välissä. Se organisaatio toimi.”*

Toisaalta osa haastateltavista kritisoi prosessin johtamista. Ongelmia nähtiin sekä kokonaisuuden hallinnassa että prosessin eri osavaiheiden siirtymissä.

*”Siin ei oikeen semmosta projektipäällikkö ollu missään vaiheessa, kuka olis koordinoi- nu koko asiaa ylemmältä tasolta ja pitäny tiu- kasti ohjaksia kireellä ja ohjannu. Se on se ih- misluonne et jos annetaan liikaa löysää niin sit asiat ei vaan etene.”*

*Henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä työn vaatimusten välittyminen suunnitteluratkaisuun*

Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia luonnehtivissa puheenvuoroissa toistuivat näkemykset siitä, että henkilöstöllä oli laaja osallistumismahdollisuus, mutta rajalliset vaikutusmahdollisuudet työympäristökonseptiin ja suunnitteluratkaisuun. Työn vaatimusten koettiin olleen suunnittelun lähtökohtana, mutta tieto niistä ei välittynyt suunnittelijoille ja toteutukseen kaikilta osin. Erityisesti sisustusratkaisun koettiin olleen valmiiksi mietitty.

*"Kyl se lähti siitä, mitä eri henkilöstöryhmät tekee ja minkälaisia tiloja... minkälaisia työpöytiä he vaativat ja kuinka paljon pitää olla laskutilaa. Ja ketkä tarvitsee kiinteet työpisteet".*

*"Tuli semmonen mielikuva, että asiat oli kyllä aika pitkälle mietitty jo etukäteen... että henkilökunta ei päässy itte vaikuttamaan, tekemään ratkasuja".*

Kritiikistä huolimatta osa haastatelluista totesi ymmärtävänsä, että ratkaisut olivat myös kompromisseja. Kiireinen aikataulu ja rajalliset aikaresurssit koettiin haasteena.

*"Työelämässä täydellistä demokratiakaan ei voida missään nimessä... Mut tehdyt päätökset yleensä on hyvä pystyä perustelevaan, selkeesti..."*

*Työyhteisön muutosvalmius ja sen vahvistaminen*

Haastattelutulosten perusteella muutokseen suhtauduttiin melko myönteisesti. Muutos nykyisistä avotiloista monitilaympäristöön koettiin muutoksena parempaan.

*"Niin, meil oli kyllä muutosvastarintaa, mutta mä luulen, että meidän muutosloikka oli sen verran paljon pienempi kun me siirryttiin avotoimistosta monitilaympäristöön eikä siis koppikonttorista, jolloin se ois ollu paljon suurempi se muutos".*

Toisaalta muutos herätti myös huolta, joka ilmeni huolena oman työpisteen menettämisestä, tilojen rauhattomuudesta, paperittomasta työskentelystä ja omien työskentelytapojen muuttamisesta.

*"On pitäny muuttaa omia työskentelytapojaan niin, et ei ole paikkaa mihin sä voisit kasata kaikki paperit...se on ollut se suurin oppimisen paikka".*

Haastatellut toivat esille, että muutosvalmiutta vahvistettiin avoimella tiedottamisella, vuorovaikutuksella ja henkilöstön osallistamisella. Osa haastateltavista koki, että muutosjohtamisen näkökulmaa olisi tullut pitää aktiivisemmin esillä. Projektia koettiin johdetun rakentamisen aikataulusta ja vähemmän henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

*"Vielä enemmän ois muutosviestintään pitänyt satsata.."*

*"Meiän näkökulma oli se, että esimiehet sparraais keskenään ja sitten ne veis omassa yksikössä eteenpäin, niin se oli se idea"*

*"Se lähti mun mielest enemmän rakentamisen aikatauluista... Muutosjohtamisen näkökulmasta sitä asiaa ois voinu enemmän kylä kattoo."*

*Työnteon paikat ja työn sisällöt*

Kyselyyn vastanneista puolet työskenteli työpaikalla 31–40 tuntia viikossa. Monitilatoimistoissa oli tarjolla työpisteitä avotilassa, hiljaisia tiloja, kirjasto, kokous- ja neuvottelutiloja, vetäytymistiloja ja kohtaamispaikkoja. Valtaosalla (75 %) ei ollut omaa nimettyä työpistettä, 25 prosenttia vastanneista ilmoitti työskentelevänsä omissa pysyvissä työpisteessään.

Vastaajista suurin osa (74 %) teki töitä kotona 1–9 tuntia viikossa, kun taas 16 prosenttia ei työskennellyt kotona lainkaan. Noin puolet (52 %) työskenteli asiakkaan tai yhteistyökumppanin tiloissa 1–9 tuntia viikossa, mutta kolmannes (34 %) ei työskennellyt niissä lainkaan. Julkisissa kulkuvälineissä tai kahviloissa

ja hotelleissa työskentely oli satunnaista. Keskimäärin niissä kummassakin työskenneltiin noin tunnin ajan viikossa. Avovastauksissa esille tulleita muita työn tekemisen paikkoja olivat auto, seminaarit, kiinteistöt ja rakennustyömaat sekä arkistotilat.

Työn sisältöjä koskien vastaajista 92 prosenttia ilmoitti työnsä sisältävän päivittäin tai lähes päivittäin yksin hoidettavia tehtäviä. Tämän lisäksi työnkuvaan kuului päivittäin tai lähes päivittäin myös parityöskentelyä (51 %) ja tiimityöskentelyä (53 %). Johto/esimiestehtäviä teki päivittäin tai lähes päivittäin viidenes (21 %) vastaajista.

Työn sisältöä kuvattiin pääosin itsenäiseksi työtehtävien aikataulutuksen ja työn suorittamisen osalta (Kuvio 4). Valtaosalla työtehtävät olivat vaihtelevia (81 %) ja työ edellytti useamman kuin yhden asian hoitamista (90 %). Yli puolet arvioi työnsä sisältävän ongelmanratkaisua (59 %), koordinointia ja organisointia (63 %) sekä vuorovaikutusta muiden työntekijöiden kanssa (65 %). Sen sijaan täydellistä keskittymistä vaativia jaksoja (35 %) ja luottamuksellisten asioiden käsittelyä (22 %) sisältyi työhön vähemmän.

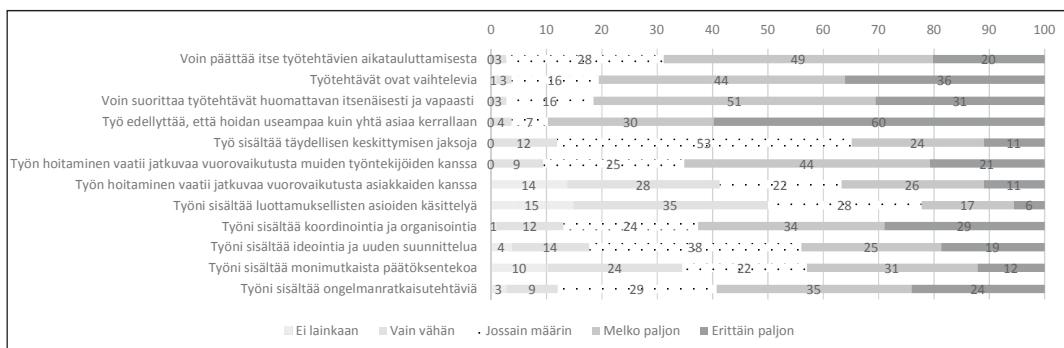
### Monitilatoimiston toimivuus ja tyytyväisyys työympäristöön

Suurin osa (79 %) arvioi tiloja työtehtävien hoitamisen näkökulmasta sopiviksi ja tarkoituksenmukaisiksi. Valtaosa vastanneista arvioi työtilojen tukevan ryhmässä työskentelyä (83 %), henkilöiden välistä vuorovaikutusta (81 %) sekä työtehtäviä, joita tehdään yksin (72 %). Vastaajista 68 % arvioi työtilojen mahdollistavan tehokkaan työskentelyn. Toimitilojen muunneltavuuden toi esille 66 % (Taulukko 1).

Yhteistyön arvioitiin sujuvan tehokkaasti (77 %) ja työtovereiden tavoitettavuutta arvioitiin myönteisesti (75 %). Rungas kolmannes (31 %) vastanneista koki, ettei työn tekemiselle ollut riittävää rauhaa ja 40 prosenttia arvioi, että paikka tuntui rauhattomalta. Häiritseviä asioita koki 42 prosenttia (Taulukko 2).

Vastaajista 84 prosenttia piti työympäristöä turvallisenä. Henkilöstö oli tyytyväinen työpistekohtaisten työskentelytilojen riittävyteen (85 %) ja neuvottelutilojen riittävyteen (76 %). Rungas kolmannes (36 %)

ARTIKKELIT



**Kuvio 4. Monitilatoimistossa työskentelevien työn sisältö (% n=109, kuvioon on sisällytetty vain niiden osuus, joilla ko. tehtäviä on melko tai erittäin paljon, 1 = ei lainkaan – 5 = erittäin paljon).**

arvioi oman työpisteen säilytystilojen riittävyttä kriittisesti. Vaikka suurin osa vastanneista (75 %) koki, että työtiloissa oli mahdollisuus siirtyä tarvittaessa rauhallisempaan paikkaan työskentelemään, 30 prosenttia vastaajista arvioi, ettei aina ollut helppoa löytää paikkaa, jossa voi keskustella tai puhua puheilmassa asioista, joita ei halua toisten kuulevan. Taukotilojen viihtyisyyteen (60 %) oltiin tyytyväisiä ja niissä pystyy hetkeksi irtautumaan töistä (63 %). (Taulukko 3).

Valtaosa arvioi tietojärjestelmien tukevan monipaikkaista ja vuorovaikutteista työskentelyä. Vastaajista 78 prosenttia arvioi, että tietojärjestelmät ovat käytettävissä riippumatta siitä, missä työskentelee ja 73 prosenttia koki, että tietojärjestelmät tukevat hyvin virtuaalista vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Lähes puolet (47 %) arvioi tietojärjestelmät helppokäyttöisiksi, mutta noin neljännes (24 %) oli tästä eri mieltä. (Taulukko 4).

Valtaosa (73 %, asteikolla 5–7 yhdistettynä) monitilatoimistoissa työskentelevistä oli tyytyväinen työympäristöönsä kokonaisuutena. Ne vastaajat, joilla oli nimeämätön työpiste, olivat hieman tyytyväisempiä työympäristöönsä (ka 5.38) kuin ne, joilla oli nimetty työpiste (ka 4.44) ( $p=.01$ ). Vastaajista 73 prosenttia oli erittäin tai melko tyytyväinen työsuoritukseensa.

#### *Arviot työympäristömuutoksen vaikutuksista*

Tulosten mukaan työympäristömuutoksen arvioitiin parantaneen yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta (62 %) sekä lisänneen tilankäytön tehokkuutta (83 %), tilojen viihtyisyyttä (79 %) ja toimivuutta (59 %) (Kuvio 5). Työn mielekkyyttä, työprosessien sujuvuutta ja tuoksellisuutta, työhyvinvointia sekä tilojen terveellisuutta ja turvallisuutta koskevat arviot jakaantuivat ja moni arvioi, ettei muutos vaikuttanut niihin.

Runsas kolmannes (36 %) arvioi kuitenkin työrauhan heikentyneen jonkin verran tai

erittäin paljon. Keskittymistä haittasivat eniten puheäänet läheisistä työpisteistä (29 % vastanneista). Jonkin verran häiritsivät puheäänet yleisistä tiloista (12 %) ja liike näkökentässä (9 %).

#### *Työympäristövision toteutuminen*

Haastattelujen ja dokumenttien perusteella organisaatio saavutti ja jopa alitti valtion toimitalostrategian tilatehokkuustavoitteet (14,5 m<sup>2</sup> / htv). Työpisteiden ylibuukkaus oli 25 prosenttia. Vapautuneesta tilasta saadut kustannussäästöt olivat 250 000 euroa vuodessa.

Työympäristön muutosprosessin alussa asetetun työympäristövision mukaan uusissa työtiloissa vuorovaikutus on sujuvaa ja monipuolista. Työskennellään monipaikkaisesti virtuaalitoimistossa ja turvallisuusvaatimukset ja -tavoitteet huomioidaan esimerkillisesti.

Haastateltavat arvioivat työympäristömuutoksella olleen vaikutusta yksiköiden ja yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen. Erityisesti eri yksiköiden välisen vuorovaikutuksen ja tiedonkulun todettiin parantuneen. Toisaalta tietoturvallisuuden parantamisen tavoitteen mukaisesti yhden työryhmän siirtyminen työskentelemään muilta suljettuihin tiloihin eristi ryhmää muusta työyhteisöstä. Monipaikkaisen työskentelyn tavoitteen toteutumisesta haastateltavilla oli erilaisia kokemuksia. Osa haastateltavista arvioi, että monitilatoimiston mahdollisuuksia osattiin hyödyntää monipuolisesti, toisten mukaan uusissa työtavoissa oli vielä oppimista.

*”Se vanha avokonttorijatusmalli missä kukin yksikkö istui vierekkäin ja selät vastakkain, ne asiat liikkuu eri tavalla. Siellä yksikön sisällä pysyttiin paremmin asioista tietosina, et missä mennään. Mutta nyt tuntuu olevan ehkä niin päin, että naapuriyksikön edustaja saattaa tietää paremmin kun oman yksikön toinen edustaja. Se verkosto on lähtenyt kääntymään.”*



**Taulukko 1. Monitilatoimiston toimivuus eri työtehtävien kannalta (% , keskiarvo, n=109)**

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Ei samaa mieltäkään	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	Keskiarvo (kh)
Minulla on käytössä sopivat ja tarkoituksenmukaiset tilat työtehtävien hoitamiseksi	36	43	11	6	4	1,99 (1,03)
Työtilat tukevat työtehtäviä, joita teen yksin ja itsenäisesti	36	36	10	13	6	2,18 (1,21)
Työtilat tukevat ryhmässä työskentelyä	50	33	9	4	4	1,78 (1,02)
Työtilat tukevat eri henkilöiden välistä vuorovaikutusta	42	39	11	5	4	1,90 (1,02)
Voin työskennellä tehokkaasti näissä tiloissa	34	34	12	15	6	2,24 (1,22)
Työtilat ovat helposti muunneltavissa eri käyttötarkoituksiin	28	36	24	8	5	2,27 (1,09)

Asteikko: 1 = Täysin samaa mieltä – 5 = Täysin eri mieltä.

**Taulukko 2. Monitilatoimiston toimivuus: Yhteistyö, työrauha ja yksityisyys (% , keskiarvo, n=109)**

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa mieltäkään	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Keskiarvo (kh)
Tässä ympäristössä työtoverit on helppo tavoittaa	7	7	11	47	28	3,82 (1,12)
Yhteistyö sujuu täällä tehokkaasti	6	6	11	55	22	3,82 (1,03)
Työn tekemiselle on riittävä rauha	8	24	19	32	17	3,26 (1,23)
<u>Täällä on paljon häiritseviä asioita</u>	8	35	15	29	13	3,04 (1,22)
<u>Toiset työpisteet ovat liian lähellä omaani</u>	31	26	16	17	11	2,50 (1,37)
<u>Paikka tuntuu rauhattomalta</u>	17	25	18	25	15	2,94 (1,34)
Työtilassa on riittävästi näköesteitä	7	21	15	27	30	3,53 (1,30)

Asteikko: 1 = Täysin eri mieltä – 5 = Täysin samaa mieltä, kielteiset väittämät on alleviivattu.

**Taulukko 3. Monitilatoimiston toimivuus: oma työpiste, tukitilat (% , keskiarvo, n=109)**

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Ei samaa muttei eri mieltäkään	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	Keskiarvo (kh)
Työpisteessäni on riittävästi työskentelytilaa	54	31	7	6	2	1,72 (0,98)
Työpisteessäni on riittävästi säilytystilaa	26	24	14	25	11	2,71 (1,38)
Säilytystilat ovat riittävän lähellä	34	30	12	15	9	2,35 (1,33)
Neuvottelutiloja on riittävästi	37	39	10	13	1	2,02 (1,04)
Taukutiloissa pystyn irtautumaan työstä hetkeksi	18	45	20	13	4	2,39 (1,04)
Taukotilat ovat viihtyisiä	18	42	27	11	2	2,36 (0,97)
Jos en pysty keskittymään omassa työpisteessäni, voin siirtyä helposti rauhallisempaan paikkaan työskentelemään	44	31	13	9	4	1,99 (1,13)
Täällä on helppo löytää paikka, jossa voin keskustella tai puhua puhelimesta asioista, joita en halua toisten kuulevan	32	27	11	22	8	2,47 (1,36)
Työtiloissa on huomioitu erityistarpeet	17	30	33	14	6	2,64 (1,11)
Työympäristö on turvallinen	47	37	15	1	1	1,72 (0,82)

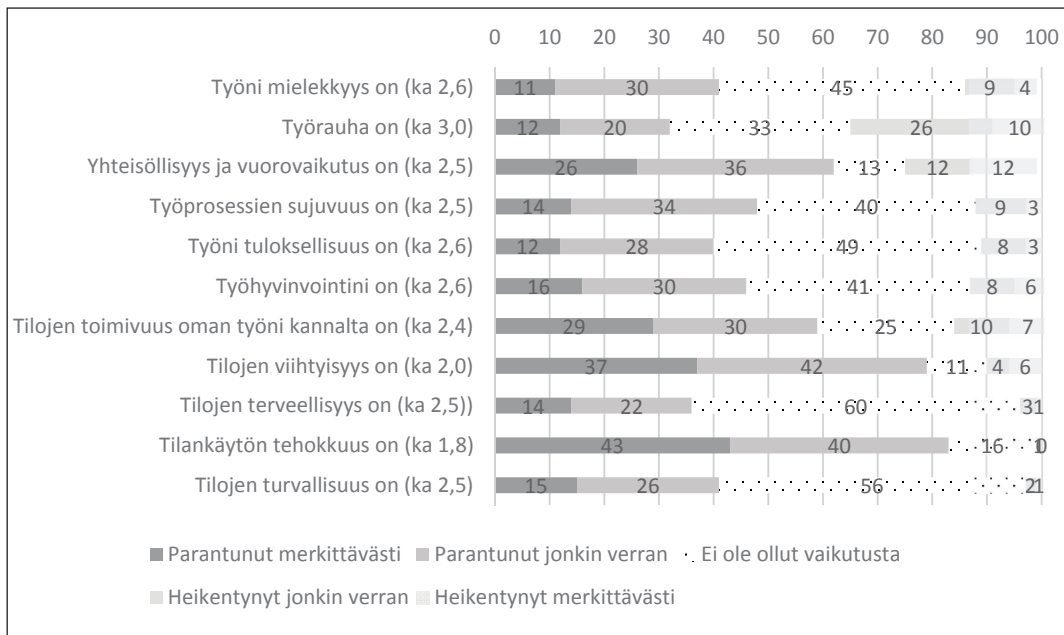
Asteikko: 1 = Täysin samaa mieltä – 5 = Täysin eri mieltä.

**Taulukko 4. Monitilatoimiston toimivuus: valaistus ja tietojärjestelmät (% , keskiarvo, n=109)**

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa mieltäkään	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Keskiarvo (kh)
Työpisteeseen tulee riittävästi päivänvaloa	5	14	14	43	25	3,69 (1,13)
<u>Tarvitsisin lisävalaistusta työpisteeseeni</u>	29	39	23	7	2	2,15 (0,98)
Työssä tarvitsemani tietojärjestelmät ovat helppokäyttöisiä	6	18	28	44	3	3,18 (0,98)
Työssä tarvitsemani tietojärjestelmät ovat käytettävissä riippumatta siitä, missä työskentelen	2	7	13	52	26	3,93 (0,92)
Tietojärjestelmät tukevat hyvin virtuaalista vuorovaikutusta ja yhteistyötä	3	12	23	46	17	3,61 (0,99)

Asteikko: 1 = Täysin eri mieltä – 5 = Täysin samaa mieltä, kielteiset väittämät on alleviivattu.

ARTIKKELIT



**Kuvio 5. Arviot työympäristön muutosprosessin vaikutuksista (% , n=109, asteikko 1 = parantunut merkittävästi – 5 = heikentynyt merkittävästi).**

*”Meil on hyvin paljon erinäköisiä työympäristöjä... On pieniä neuvotteluhuoneita, on semmosia neuvottelupöytiä ja vähän äänekkäämpää tilaa, missä voidaan käydä keskustelua. Ja sit on niitä rauhotettuja tiloja ja se hiljasin tila, kirjasto.... Ihmiset hirveen monipuolisesti käyttää näitä hyödyksi. Käytännössä joka tilassa on aina jotain porukkaa tekemässä jostain.”*

*”Mutta vielä on ajateltavaa, että miten työskennellään ja miten saadaan sitä vuorovai-  
kutusta aikaiseksi, että sitten on enemmänkin ihmisistä kiinni. Ne tilat on hyvät, että kunhan niitä vaan osataan monipuolisesti hyödyntää, niin ne toimii paremmin. Vaatii itseltäkin oma-aloitteisuutta.”*

*”Osa ryhmistä valtasi itselleen vakituiset työpisteet. Se, miten liikutaan ja valitaan työpisteet tehtävien mukaan, ei ole toteutunut. On alettu linnoittautua.”*

### Henkilöstön hyvinvointi

Henkilöstön hyvinvointia tutkittiin työtyytyväisyyden, työn imun, koetun stressin ja työstä palautumisen arvioilla. Tulosten mukaan suurin osa vastaajista (82 %) oli erittäin tai melko tyytyväinen työhönsä. Erittäin tyytyväisiä työhönsä oli 34 prosenttia vastanneista.

Työn imun kokonaisarvo oli keskimäärin 4,69 (*Keskihajonta* 1,24) ja sen osioiden keskiarvot olivat tarmokkuus 4,68 (*KH* 1,32), omistautuminen 4,81 (*KH* 1,34) ja uppoutuminen 4,58 (*KH* 1,33).

Stressiä ilmoitti kokevansa melko tai erittäin paljon 23 prosenttia vastaajista ja sen lisäksi jonkin verran stressiä koki runsas kolmannes (36 %). Vain vähän stressiä koki 28 prosenttia ja 13 prosenttia ei lainkaan.

Työkuormituksesta arvioi palautuvansa melko tai erittäin hyvin 53 % vastaajista, kohdallisesti palautuvia oli 33 prosenttia ja melko tai erittäin huonosti palautuvien osuus oli 14 prosenttia.

### Työympäristötyytyväisyyden ja tilojen toimivuuden yhteydet työn imuun ja stressiin

Korrelaatiotarkastelussa työympäristötyytyväisyys, kokemukset työtilojen tarkoituksenmukaisuudesta ja tilojen tuesta tehokkaalle työskentelylle olivat tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä myönteiseen työn imun kokonaisarvoon sekä sen eri ulottuvuuksiin (taulukko 5). Mitä tarkoituksenmukaisemmiksi tilat koettiin, mitä paremmin tilat tukivat tehokasta työskentelyä ja mitä tyytyväisempiä työympäristöön oltiin, sitä enemmän koettiin työn imua. Myönteinen tilakokemus oli myös yhteydessä vähäiseksi koettuun stressiin, vaikka korrelaatiokertoimet olivat melko heikkoja; Mitä tarkoituksenmukaisemmiksi tilat koettiin, mitä paremmin tilat tukivat tehokasta työskentelyä ja mitä tyytyväisempiä työympäristöön oltiin, sitä vähemmän stressiä koettiin. Yleisesti ottaen alle 0,50:nen suuruisia kertoimia tulee tulkita kriittisesti (Nummenmaa 2008; Metsämuuronen 2006). Kaikki yhteydet olivat tilastollisesti vähintään melkein merkitseviä.

### Pohdinta

#### *Työympäristömuutoksen hyvät käytännöt ja haasteet*

Kyseessä on ensimmäinen valtion toimitilastrategian mukaista työympäristömuutosta analysoiva tutkimus, jossa arvioidaan monitilatoimiston toimivuutta ja henkilöstön työhyvinvointia. Tutkitussa organisaatiossa työympäristön muutosprosessin lähtökohtina olivat valtion uusi toimitilastrategia ja organisaation omat strategiset tavoitteet. Organisaatio alitti tilatehokkuustavoitteet ja säästi tilakustannuksissa. Muutoksessa tavoiteltiin tila- ja kustannustehokkuuden ohella työympäristöä, joka tukee vuorovaikutteista työn tekemisen kulttuuria ja monipaikkaista työskentelyä. Muutoksen tueksi rakennettiin prosessi, jossa henkilöstöä osallistettiin laajasti uuden työ-

**Taulukko 5. Työympäristötyytyväisyyden, työn imu ja stressin väliset yhteydet**

	▪Työn imu: Tarmokkuus (1 en koskaan – 7 päivittäin)	▪Työn imu: Omistautuminen (1 en koskaan – 7 päivittäin)	▪Työn imu: Uppoutuminen (1 en koskaan – 7 päivittäin)	▪Työn imu: kokonaisarvo (1 en koskaan – 7 päivittäin)	Koettu stressi (1 en lainkaan – 5 erittäin paljon)
▪Kuinka tyytyväinen olet työympäristösi kokonaisuutena? (asteikko 1 erittäin tyytymätön – 5 erittäin tyytyväinen)	r=0.54*** p<.0001 n=104	r=0.53*** p<.0001 n=104	r=0.44*** p<.0001 n=104	r=0.54*** p<.0001 n=104	r=-0.21* p=.03 n=104
Minulla on käytössä sopivat ja tarkoituksenmukaiset tilat työtehtävieni hoitamiseksi (asteikko 1 täysin samaa mieltä – 5 täysin eri mieltä)	r=-0.58*** p<.0001 n=108	r=-0.54*** p<.0001 n=108	r=-0.50*** p<.0001 n=108	r=-0.58*** p<.0001 n=108	r=0.29*** p=.001 n=108
Voin työskennellä tehokkaasti näissä tiloissa (asteikko 1 täysin samaa mieltä – 5 täysin eri mieltä)	r=-0.54*** p<.0001 n=108	r=-0.52*** p<.001 n=108	r=-0.44*** p<.0001 n=108	r=-0.54*** p<.0001 n=108	r=0.23** p=0.01 n=108

▪Työympäristötyytyväisyys- ja työn imu -väittämiä asteikot ovat käänteiset muihin muuttujiin verrattuna.

\*\*\* erittäin merkitsevä

\*\* merkitsevä

\* melkein merkitsevä

ympäristön suunnitteluun ja toimintatapojen muutosta tuettiin muutosjohtamisen keinoin. Organisaatiotutkijat korostavat paitsi teknisen myös inhimillisen ja sosiaalisen ulottuvuuden samanaikaista huomioimista muutosprosessissa (Huuhtanen 2002). Teknisen muutoksen lisäksi on johdettava myös ihmisiä muutokseen. Työympäristömuutoksen hyvä johtaminen edellyttää, että muutokset ovat ymmärrettäviä (miksi muutosta tarvitaan, mitä sillä tavoitellaan), on hallittavissa (miten muutokseen voi osallistua ja vaikuttaa siinä) ja merkityksellisiä (miten muutos vaikuttaa käytännön toimintaan, oman työn tekemiseen ja siitä suoriutumiseen, yhteistyön sujuvuuteen, työkuormitukseen ja työhyvinvointiin) (vrt. Antonovsky 1996).

Monet aiemman tutkimuksen esiin nostamista muutosprosessin onnistumisen kriteereistä (Salminen 2000; Raelin & Cataldo 2011; Vink ym. 2006; van der Voordt ym. 2012; Fuchs & Prouska 2014) toteutuivat tässä tutkimuksessa, mutta myös haasteita ilmeni. Organisaation ylin johto oli sitoutunut muutostavoitteisiin ja onnistui viestimään muutoksen tarpeen ja tavoitteet henkilöstölle selkeästi. Työympäristön muutosprosessia ohjaamaan ja toteuttamaan rakennettiin laaja ja monialainen projektiorganisaatio. Näin pyrittiin ottamaan huomioon kaikki näkökulmat, joilla on merkitystä uudenlaisen työympäristöön ja työskentelytapaan siirtäessä. Prosessin eri vaiheissa – työympäris-

tökonseptin laatimisen, arkkitehti- ja sisustus suunnittelun, rakentamisen sekä käyttöön-oton vaiheessa – vetovastuu oli eri henkilöil- lä. Samalla kuitenkin kokonaisuuden johtami- nen jäi puutteelliseksi, mikä näkyi kitkakoh- tina siirryttäessä prosessin vaiheesta toiseen.

Suunnitteilla olevaan työympäristömu- tokseen suhtauduttiin pääsääntöisesti myön- teisesti, mutta myös huolta esiintyi oman ni- metyn työpisteen menettämisestä, totuttujen työskentelytapojen ja rutiinien muuttumisesta sekä rauhattomuuden lisääntymisestä. Nä- mä huolet ovat tyypillisiä erityisesti silloin, kun henkilöstö muuttaa omista työhuoneista monitilatoimistoon (Lahtinen ym. 2015). Jotta muutos voisi onnistua, ihmisten tulee hyväk- syä muutos ja sitoutua siihen. Muutoksen psy- kologinen työstäminen tapahtuu mielikuvien, ajatusten ja tunteiden tasolla sekä kommuni- koimalla ja osallistamalla (esim. Piderit 2000; Liu & Perrewé 2005).

Osallistuvan tilasuunnittelun työpajoja jär- jestettiin sekä työympäristökonseptin suun- nitteluvaiheessa että arkkitehti- ja sisustus- suunnittelun aikana. Työpajat olivat avoimia koko henkilöstölle. Tietoa muutosprosessin etenemisestä koettiin saadun riittävästi, sen sijaan henkilöstön kokemukset osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksista tilasuunnittelu- prosessissa jakautuivat myönteisiin ja kieltei- siin. Kritiikissä nousi esille kokemus siitä, että kiireisessä aikataulussa vaikutusmahdollisuu- det olivat todellisuudessa näennäisiä ja hen- kilöstön näkemykset eivät vaikuttaneet riittä- västi lopputulokseen. Tämä usein käytännön kokemuksissa toistuva ristiriita on selkeä haaste toimintatapojen edelleen kehittämisel- le. Toisaalta onnistuneen lopputuloksen kan- nalta on oleellista, että käyttäjälähtöinen tie- to tulee optimaalisella tavalla hyödynnetyksi suunnittelussa (Jensen 2006; Vischer 2008; van der Voordt ym. 2012). Toisaalta henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksilla on aina joitakin reunaehtoja, jotka tulisi tuo- da keskusteluun heti prosessin alkuvaiheessa, jotta odotukset pysyvät realistisina (Broberg 2011).

Aiemmissa tutkimuksissa (Appel-Meulen- broek, Groenen & Janssen 2011) on havaittu haasteena se, ettei monitilatoimiston tiloja käytetä niin kuin ne on suunniteltu, mikä voi johtaa käyttäjätyytyväisyyden ja tuottavuus- den laskuun. Työympäristön rakenteisiin liit- tyvät muutokset voidaan saavuttaa nopealla- kin aikataululla, mutta ihmisten toiminnan ja ajattelutapojen muutokset voivat viedä aikaa (Huuhtanen 2002). Osana toimeenpanopro- sessia tulisikin kiinnittää huomiota muutos- johtamiseen ja tukea uusia työn tekemisen ta- poja henkilöstön valmennuksella. Tämän tut- kimuksen organisaatiossa henkilöstön muus- valmiutta vahvistettiin työpajoilla, joissa pohdittiin tulevaisuuden tietotyötä, innova- tiivisia työnteon tapoja ja työympäristörat- kaisuja sekä organisaation tavoitteita tukevaa toimintakulttuuria. Tutustumiskäyntien avul- la haettiin kokemuksia vertailukohteista ja pelisääntötyöpajoissa sovittiin yhteisesti uu- sien tilojen käyttötavoista ja toimistoetiketis- tä. Vaikka huomiota oli kiinnitetty muutosjoh- tamiseen, jotkut haastatelluista arvioivat, että prosessia johdettiin enemmän rakentamisen kuin henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

Bjerrumin ja Bodgerin (2003) mukaan työ- ympäristön kehittämisprosessi lopetetaan tyypillisesti liian aikaisin, heti tilan käyttäjien muutettua uusiin työtiloihin. Kokemusta tilo- jen käytöstä ei näin ollen hyödynnetä tilojen edelleen kehittämiseksi ja työympäristöön jää usein valuvikoja, jotka eivät tule korjatuiksi. Tässä tutkimuksessa henkilöstön osallistami- nen jatkui myös käyttöönoton jälkeen kerää- mällä palautetta uusien tilojen toimivuudes- ta ja uusista työnteon tavoista. Palautetta hyö- dynnettiin tilojen edelleen kehittämisessä. Käytännön havaintojen mukaan laajoissa työ- ympäristömuutoksissa tilojen tekninen säätä- minen ja henkilöstön toimintatapojen vakiin- tuminen voivat kestää lähes vuoden. Tässä tutkimuksessa monitilatoimiston arviointi toteutettiin hieman yli vuoden kuluttua muus- tosta, joten tuloksia voidaan pitää luotettavi- na (esim. Preiser ym. 1988). Muutosprosessin retrospektiivisessä tarkastelussa voi olla epä-



tarkkuuksia, joten jatkotutkimuksissa kannattaa pyrkiä prospektiiviseen prosessionalyyysiin.

### *Monitilatoimistot ja henkilöstön hyvinvointi*

Ruohomäen ym. (2015) viitekehyksen näkökulmasta hyvinvointia edistävien tilojen tulee olla terveellisiä ja turvallisia, tukea tiloissa tehtävää toimintaa ja huomioida erityisesti tilan keskeiset psykologiset ja sosiaaliset ulottuvuudet. Monet näistä kriteereistä toteutuivat hyvin monitilaratkaisussa. Toteutettu monitilaratkaisu tuki monipaikkaista ja liikkuvaa työtä. Tulosten mukaan henkilöstö oli tyytyväinen työympäristöönsä kokonaisuutena, työpisteiden toimivuuteen, työpisteiden ja neuvottelutilojen riittävyteen sekä taukotilojen viihtyisyyteen. Monitilatoimisto arvioitiin turvalliseksi ja sopivaksi työtehtävien hoitamiseen ja siellä oli mahdollista työskennellä tehokkaasti. Sosiaalisen ulottuvuuden osalta työtilat tukivat hyvin ryhmässä työskentelyä ja vuorovaikutusta, yhteistyö oli sujuvaa ja työtoverit helposti tavoitettavissa. Yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen arvioitiin parantuneen. Tulokset tukevat aikaisempia tutkimuksia koskien henkilöstön tyytyväisyyttä työympäristöön (Bosch-Sijtsema ym. 2010; Nenonen ym. 2012; Appel-Meulenbroek ym. 2015; De Been ym. 2015) sekä yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta (Van der Voordt 2004; Bosch-Sijtsema ym. 2010; Nenonen ym. 2012; De Been ym. 2015).

Työtilan psykologisia ulottuvuuksia (Ruohomäki ym. 2015) arvioitiin melko kriittisesti: Tulosten mukaan runsas kolmannes henkilöstöstä koki monitilatoimiston rauhottomaksi ja arvioi työrauhan heikentyneen. Tiloissa ei aina löytynyt helposti sopivaa paikkaa, jossa voi keskustella rauhassa. Yksilötehtäviin keskittymistä haittasivat erityisesti puheäännet läheisistä työpisteistä. Kuten tässä tutkimuksessa, myös aikaisemmissa tutkimuksissa monitilatoimistoissa työskentelyä haittaavina tekijöinä ovat olleet työrauhan ja yksityisyyden puutteet (van der Voordt 2004; Meijer ym. 2009; De Been ym. 2014; 2015), jotka voivat

heikentää tilan käyttäjien hyvinvointia ja itse arvioitua tuottavuutta (Bosch-Sijtsema ym. 2010).

Monitilatoimistojen suunnittelussa tulee huomioida eri henkilöstöryhmien työn vaatimukset ja varmistaa tietotyön yksityisyyden ja keskittymisen tarpeet (De Been & Beijer 2014). Tilaratkaisuissa tulee kiinnittää huomiota häiriötöntä ja keskeytymätöntä työskentelyä mahdollistaviin tekijöihin, kuten akustiseen suunnitteluun ja yhteisiin toimintatapoihin, joilla voidaan tukea työsuoritusta ja jaksamista sekä välttää avoimissa tiloissa mahdollisesti herkemmin syntyviä konflikteja (vrt. Bodin Danielsson ym. 2015).

Tämän tutkimuksen henkilöstöllä oli pitkä työkokemus ja useiden vuosien kokemus avotoimistossa työskentelystä ennen muuttoa monitilatoimistoon. Tämä saattaa vaikuttaa siihen, että henkilöstöllä oli hyvä muutostavallisuus, he suhtautuivat muutokseen myönteisesti ja tilojen toimivuutta arvioitiin pääosin myönteisesti. Tämä tulee huomioida tulosten yleistettävyydessä muihin organisaatioihin. Työympäristömuutos omista työhuoneista monitilatoimistoon on henkilöstölle radikaalimpi. Sellaisessa organisaatiossa, jossa on pitkään työskennelty omissa työhuoneissa, henkilöstön suhtautuminen muutokseen ja kokemukset uudesta työympäristöstä voivat olla kielteisempiä (Lahtinen ym. 2015). Aikaisemmissa tutkimuksissa (Van der Voordt 2004) on havaittu, että monitilatoimistoissa koetut ongelmat tulevat esille erityisesti huonetoimistosta monitilatoimistoon siirryttäessä.

Tulosten mukaan henkilöstö oli pääosin tyytyväinen työhönsä. Työtyytyväisyys oli vastaavalla tasolla kuin suomalaisilla palkansaajilla keskimäärin, joista 86 prosenttia suomalaisista arvioi olevansa tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen työhönsä (Työ ja terveys 2012). Suomalaiseen viiteaineistoon verrattuna henkilöstö koki runsaasti myönteistä työn imua, jota kuvaa tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Hakanen 2009). Tulosten mukaan voimakasta työstressiä mainitsi ko-

kevansa 23 prosenttia ja sen lisäksi kohtalaista stressiä 37 prosenttia henkilöstöstä. Tämä on enemmän kuin suomalaiset julkishallinnon palkansaajat keskimäärin, joista 14 prosenttia koki stressioireita (Työ ja terveys 2012). Työkuormituksesta palautui hyvin hieman yli puolet henkilöstöstä, mikä vastaa suomalaista vertailuaineistoa, mutta huomasti palautuvia (14 %) oli enemmän kuin vertailuaineistossa (6 prosenttia, Työ ja terveys 2012). Monipaikkaiseen tietotyöhön ja monitilatoimistoissa työskentelyyn liittyvään stressiin ja palautumiseen tarvitaan jatkotutkimusta. Palautumista työpäivän aikana voidaan tukea paitsi tautuksella myös elvyttävillä taukotiloilla. Palautuminen työn aiheuttamasta kuormituksesta on tärkeää terveydelle, hyvinvoinnille ja työssä jaksamiselle.

Tämä tutkimus osoitti alustavasti työympäristötyytyväisyyden ja hyvinvoinnin olevan yhteydessä toisiinsa. Mitä tyytyväisempi henkilöstö oli työympäristöönsä, mitä tarkoituksenmukaisemmiksi työtilat koettiin ja mitä paremmin tilojen koettiin tukevan tehokasta työskentelyä, sitä enemmän koettiin myönteistä työn imua ja vähemmän stressiä. Työympäristöönsä tyytyväiset henkilöt olivat työssään useammin tarmokkaita, omistautuneita ja uppoutuneita sekä vähemmän stressaantuneita.

Jatkossa tarvitaan pitkittäistutkimukseen perustuvia tutkimusasetelmia, joissa modernien monitilaratkaisujen merkitystä työn imun kokemukselle sekä muita tilojen hyvinvointi- ja tuottavuusvaikutuksia voidaan analysoida perusteellisemmin. Kiinnostava jatkotutkimusaihe on erityisesti nimeämättömien työpisteiden vaikutus työn sujuvuuteen sekä lähityöyhteisön vuorovaikutukseen ja toimivuuteen.

## Johtopäätökset

Tutkitussa asiantuntijaorganisaatiossa integroitiin tilojen ja toiminnan kehittäminen strategialähtöisesti. Tulosten mukaan työympäristömuutosta edistivät johdon sitoutuminen, selkeät tavoitteet, aktiivinen viestintä ja henkilöstön osallistuminen. Lisäksi muutosta helpotti henkilöstön aiempi kokemus avotoimistossa työskentelystä. Tapaustutkimus osoitti työympäristömuutoksen johtamisen haastavuuden ja toimintatapojen edelleen kehittämisen tarpeen. Strategialähtöinen työympäristömuutos on monimutkainen sosiotekninen muutos, jossa tarvitaan teknis-taloudellisen lähestymistavan lisäksi erityisesti ihmisten johtamista.

Tutkitussa asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstön työ oli vaihtelevaa ja itsenäistä tietotyötä, johon sisältyi runsaasti tiimi- tai parityöskentelyä, useiden asioiden yhtäaikaista hoitamista, koordinoitua ja organisointia sekä vuorovaikutusta muiden työntekijöiden kanssa. Sen sijaan se sisälsi vähän täydellistä keskittymistä vaativia tehtäviä ja luottamuksellisia asioita. Tietojärjestelmät tukivat hyvin monipaikkaista työskentelyä ja virtuaalista yhteistyötä. Tulosten perusteella monitilatoimisto vaikuttaa soveltuvan sellaiseen työhön, joka ei ole sidoksissa tiettyyn paikkaan ja aikaan, ja jossa ei tarvita kiinteitä koneita ja laitteita eikä paperimappeja ja kirjoja. Onkin huomattava, että tämän tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää aivan erilaiseen organisaatioon, työhön ja tilanteeseen, kuin mitä tässä on kuvattu. Sama tilaratkaisu ei sovi kaikkeen työhön eikä kaikille ihmisille. Tilat tulee suunnitella organisaation tavoitteiden sekä siellä tehtävän työn ja ihmisten mukaisesti. Tämä on huomioitava, kun valtion toimitilastrategiaa sovelletaan laajemmin erilaisiin organisaatioihin ja eri konteksteihin.

## Kirjallisuus

- Antonovsky, A. (1996) The salutogenic model as a theory to guide health promotion. *Health Promotion International* 1 (1), 11–18.
- Anttonen, H. & Räsänen, T. (2009) Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Appel-Meulenbroek, R., Groenen, P. & Janssen, I. (2011) An end-user's perspective on activity-based office concepts. *Journal of Corporate Real Estate* 13 (2), 122–135.
- Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., & Hoender-vanger, J. (2015) Differences in employee satisfaction in new versus traditional work environments. Conference paper 14<sup>th</sup> EuroFM Research Symposium. EuroFM research papers, 1–10.
- Bakke, J.W. (toim.) (2007) A Nordic guide to workplace design (DEKAR). Oslo: Nordic Innovation Center.[online].  
<URL:[http://www.nordicinnovation.org/Global/\\_Publications/Reports/2007/A%20Nordic%20guide%20to%20workplace%20design%20\(DEKAR\).pdf](http://www.nordicinnovation.org/Global/_Publications/Reports/2007/A%20Nordic%20guide%20to%20workplace%20design%20(DEKAR).pdf)>. Luettu 29.12.2015.
- Bjerrum, E., & Bodker, S. (2003) Learning and Living in the "New Office". Proceedings of the eighth European Conference on Computer-supported Cooperative Work. 14–18 September 2003, Helsinki, Finland.
- Bodin Danielsson, C. & Bodin, L. (2008) Office type in relation to health, well-being, and job satisfaction among employees. *Environment and behavior* 40 (5), 636–668.
- Bodin Danielsson, C. & Bodin, L. (2009) Differences in satisfaction with office environment among employees in different office types. *Journal of architectural and planning research* 26 (3), 241–257.
- Bodin Danielsson, C., Bodin, L., Wulff, C. & Theorell, T. (2015) The relation between office type and workplace conflict: A gender and noise perspective. *Journal of Environmental Psychology* 42, 161–171.
- Bosch-Sijtsema, P., Ruohomäki, V. & Vartiainen, M. (2010) Multi-locational knowledge workers in the office: navigation, disturbances and effectiveness. *New Technology, Work and Employment* 25 (3), 183–195.
- Broberg, O., Andersen, V. & Seim, R. (2011) Participatory ergonomics in design processes: The role of boundary object. *Applied Ergonomics* 42, 464–472.
- De Been, I. & Beijer, M. (2014) The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support. *Journal of Facilities Management* 12 (2), 142–157.
- De Been, I., Beijer, M. & Den Hollander, D. (2015) How to cope with dilemmas in activity based work environments – results from user-centred research. Conference paper 14<sup>th</sup> EuroFM Research Symposium. EuroFM research papers, 1–10.
- De Croon, E., Sluiter, J., Kuijer, P. & Frings-Dresen, M. (2005) The effects of office concepts on worker health and performance: a systematic review of the literature. *Ergonomics* 48(2), 119–134.
- Dent, E.B., & Goldberg, S.G. (1999) Challenging "Resistance to Change". *Journal of Applied Behavioral Science* 35 (1), 25–41.
- Eisenhardt, K. (1989) Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 14(4), 532–550.
- Elo, A.L., Leppänen, A. & Jahkola, A. (2003) Validity of a single-item measure of stress symptoms. *Scandinavian Journal of Work Environmental Health* 29 (6), 444–51.
- Fuchs S. & Prouska, R. (2014) Creating Positive Employee Change Evaluation: The Role of Different Levels of Organizational Support and Change Participation. *Journal of Change Management* 14 (3), 361–383.
- Haapamäki, J., Hietanen, P., Mikkonen V., Nenonen, S., Niemi, O., Nissinen, S., Rantanen, A., Ruoppila, S., Staffans, A., Teräväinen, H., Tyvimaa, T., Vartiainen, M. & Vuorela, M. (2011) Uudet työnteon tavat haastavat kehittämään työympäristöjä. Käyttäjälähtöiset tilat. Uutta ajattelua tilojen suunnitteluun. Helsinki: Tekesin julkaisu 12/2011, 13–18.
- Hakanen, J. (2009) Työn imun arviointimenetelmä (Utrecht Work Engagement Scale) – työn imu – menetelmän käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Helsinki: Työterveyslaitos.  
<URL:[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyon\\_imun\\_arviointimenetelma/Documents/Tyon\\_imu\\_arv\\_men.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyon_imun_arviointimenetelma/Documents/Tyon_imu_arv_men.pdf)> Luettu 1.3.2016.

- Hakanen, J. (2011) Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Huhtanen, P. (2002) Muutoksen toteutus työyhteisössä. Teoksessa: K. Lindström & A. Leppänen (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, 296–307.
- Jensen, P. A. (2006) Continuous Briefing and User Participation in Building Projects. Proceedings of the joint CIB, Tensinet, IASS International Conference on Adaptability in Design and Construction Eindhoven. The Netherlands: Eindhoven University of Technology, 119–123.
- Joroff, M.L. (2002) Workplace mind shifts. *Journal of Corporate Real Estate* 4 (3), 266–274.
- Lahtinen, M., Ruohomäki, V. & Reijula, K. (2015) Uudet toimistoympäristöt ja tilamuutosprosessit. *Työelämän tutkimus* 13 (1), 72–78.
- Liu, Y. & Perrewé, P.L. (2005) Another Look at the Role of Emotion in the Organizational Change: A Process Model. *Human Resource Management Review* 15, 263–280.
- McElroy, J.C. & Morrow, P.C. (2010) Employee reactions to office redesign: A naturally occurring quasi-field experiment in a multi-generational setting. *Human relations* 63 (5), 609–636.
- Meijer, E.M., Frings-Dresen, M.H.W. & Sluiter, J.K. (2009) Effects of office innovation on office workers' health and performance. *Ergonomics* 52 (9), 1027–1038.
- Metsämuuronen J. (2006) Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Tutkijalaitos. Jyväskylä. Gummerus.
- Nenonen, S., Niemi, O., Kannisto, E., Pärttö, M. & Saariluoma, P. (2012) Monitilatoimiston fyysinen ja sosiaalinen ilmasto. Sisäilmastoseminaari 2012. Sisäilmayhdistys ja Aalto-yliopisto, SIY raportti 30, 59–30.
- Nummenmaa L. (2008) Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Helsinki. Tammi.
- Patton, M. (1990) Qualitative evaluation and research methods. Second edition. Newbury Park: Sage.
- Pettigrew, A. M. (1997) What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management* 13 (4), 337–348.
- Piderit, S.K. (2000) Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change. *Academy of Management Review* 25 (4), 783–794.
- Preiser, W. F. E., Rabinowits, H. Z. & White, E. T. (1988) Post Occupancy Evaluation. New York: Van Nostrand Reinhold Company CRS Sirmine Houston, TX.
- Raelin, J.D. & Cataldo, C.G. (2011) Whither Middle Management? Empowering Interface and the Failure of Organizational Change. *Journal of Change Management* 11 (4), 481–507.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010) (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Ruohomäki, V., Haapakangas A. & Lahtinen, M. (2013) Tilat työn mukaisiksi: työn analyysi ja koettu sisäympäristö yliopistossa. Sisäilmastoseminaari 2013. Sisäilmayhdistys ja Aalto-yliopisto, SIY raportti 31, 135–140.
- Ruohomäki, V. & Lahtinen, M. (2013) Osallistuva suunnittelu tilamuutoksessa – prosessi ja menetelmät. Sisäilmastoseminaari 2013. Sisäilmayhdistys ja Aalto-yliopisto, SIY raportti 31, 147–152.
- Ruohomäki, V., Lahtinen, M. & Reijula, K. (2015) Salutogenic and user-centred approach for workplace design. *Intelligent Buildings International*, 7(4), 184–197.
- Salminen, A. (2000) Implementing Organizational and Operational Change – Critical Success Factors of Change Management. Acta Polytechnica Scandinavica, Industrial management and business administration series No. 7, Espoo: Otamedia Oy.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A.B. (2002) The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytical approach. *Journal of Happiness Studies* 3 (1), 71–92.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2003) UWES-Utrecht Work Engagement Scale: test manual. Unpublished manuscript, Department of Psychology, Utrecht University.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.
- Työ ja Terveys Suomessa 2012 (2013) Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Helsinki: Työterveyslaitos.  
<URL: [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo\\_ja\\_terveys\\_suomessa/Documents/Tyo\\_ja\\_Terveys\\_2012.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf)>Luettu 1.3.2016.

- Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020 (2011) Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2011:13. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.  
<URL: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/112490/URN%3ANBN%3Afi-fe201504223864.pdf?sequence=1>>Luettu 1.3.2016.
- Valtioneuvoston periaatepäätös valtion toimitilastrategiaksi 18.12.2014. Valtiovarainministeriö, Helsinki. VM/2544/00.00.02/2014.  
<URL: [http://vm.fi/documents/10623/1256367/VN\\_periaatepts\\_toimitilastrategiaksi/5aa6cfe7-ed2b-4ed6-8e02-7eae26bea486](http://vm.fi/documents/10623/1256367/VN_periaatepts_toimitilastrategiaksi/5aa6cfe7-ed2b-4ed6-8e02-7eae26bea486)>  
Luettu 29.2.2016
- van Dam, K., Oreg,S. & Schyns, B. (2008) Daily Work Contexts and Resistance to Organizational Change: The Role of Leader-member Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics. *Applied Psychology* 57 (2), 313–334.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B. & Lens, W. (2010) Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the work-related basic need satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83 (4), 981–1002.
- van der Voordt, T.J.M. (2004) Productivity and Employee Satisfaction in Flexible Workplaces. *Journal of Corporate Real Estate* 6 (2), 133–148.
- van der Voordt, T.J.M., de Been, I. & Maarleveld, M. (2012) Post-occupancy evaluation of facilities change. Teoksessa E. Finch (toim.) *Facilities change management*, Oxford: Blackwell Publishing Ltd., 137–154.
- Vartiainen, M., Hakonen, M., Koivisto, S., Mannonen, P., Nieminen, M. P., Ruohomäki, V. & Vartola, A. (2007) *Distributed and Mobile Work – Places, People and Technology*. Helsinki: University Press.
- Vink, P., Koningsveld, E.A.P., & Molenbroek, J.F. (2006) Positive Outcomes of Participatory Ergonomics in Terms of Greater Comfort and Higher Productivity. *Applied Ergonomics* 37, 537–546.
- Vischer, J.C. (2008) Towards a User-centred Theory of the Built Environment. *Building Research & Information* 36 (3), 231–240.
- Vos, P. & van der Voordt, T. (2001) Tomorrow's offices through today's eyes: Effects of innovation in the working environment. *Journal of Corporate Real Estate* 4 (19), 48–65.
- Wanberg, C.R. & Banas, J.T. (2000) Predictors and Outcomes of Openness to Change in a Reorganizing Workplace. *Journal of Applied Psychology* 85 (1), 132–142.
- Yin, R.K. (1994) *Case study research. Designs and methods*. Second edition. London: Sage.

### Liite 1. Monitilatoimiston pohjapiirros.

