

Terveydenhuollon työ ja tilat muutoksessa

TILOJEN KÄYTETTÄVYYS, TYÖN SUJUMINEN JA TYÖHYVINVOINTI
YHTEISKÄYTTÖISISSÄ POLIKLINIKKATILOISSA

TYTINÄ-HANKKEEN LOPPURAPORTTI

**Pia Sirola
Suvi Hirvonen
Sara Malve-Ahlroth
Annu Haapakangas
Maria Hirvonen
Kari Reijula**

Terveydenhuollon työ ja tilat muutoksessa Tilojen käytettävyys, työn sujuminen ja työhyvinvointi yhteiskäyttöisissä poliklinikkatiloissa

TYTINÄ-hankkeen loppuraportti

Pia Sirola, Suvi Hirvonen, Sara Malve-Ahlroth, Annu Haapakangas, Maria Hirvonen, Kari Reijula

Työterveyslaitos

PL 40

00251 Helsinki

www.ttl.fi

Piirrokset: Suvi Hirvonen, tilakonseptikaaviot

© 2025 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Hanke on toteutettu Työsuojelurahaston tuella.

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-391-186-4 (PDF)

Tiivistelmä

Tausta ja tavoite

Suomalaista sosiaali- ja terveydenhuollon (sote) palvelujärjestelmää uudistetaan laaja-alaisesti. Pirstaleisista palveluketjuista on siirrytty kohti asiakastarpeen kokonaisvaltaisemmin huomioivia palveluprosesseja. Samanaikaisesti ikääntyneiden määrän lisääntyminen ja paheneva henkilöstöpula asettavat paineita tarjota tehokkaita ja vaikuttavia palveluita. Uudistuvat palvelut edellyttävät paitsi henkilöstön uudenlaisia toimintatapoja myös tukevia tiloja. Vanhat tilat eivät sellaisenaan enää palvele uudistuvia toimintoja, vaan niitä korjataan ja uudistetaan nykytarpeita vastaaviksi. Meneillään on siirtymä yhteiskäyttöisiin vastaanottotiloihin ja monitilatoimistoihin, joiden käytettävyydestä ja vaikutuksista sote-alan henkilöstön työhön ja työhyvinvointiin puuttuu tutkimustietoa.

Tämän tutkimushankkeen tavoitteena oli selvittää yhteiskäyttöisten tila- ja toimintakonseptien käytettävyyttä ja vaikutuksia työhön ja työhyvinvointiin. Lisäksi tutkimme muutosprosessin onnistumisen kannalta keskeisiä tekijöitä.

Aineisto ja menetelmät

Tutkimukseen osallistui kuusi sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja tarjoavaa organisaatiota, joiden henkilöstö oli muuttanut uudistettuihin avohoidon tiloihin. Tilat sijaitsivat seitsemässä eri rakennuskohteessa. Tutkimusmenetelminä käytettiin kyselyjä, haastatteluja, tilakatselmointeja ja dokumenttianalyysia. Tutkimus toteutettiin hyödyntämällä poikkileikkaavaa (N=530) ja pitkittäistä tutkimusasetelmaa (Case-kohde, N=36). Lisäksi haasteltiin muutosprosessin toteutukseen osallistuneita asiantuntijoita (N=17) ja henkilöstöä (N=47) sote-organisaatioista sekä suunnitteluun osallistuneita asiantuntijoita (N=8). Tuloksia analysoitiin tilastollisin ja laadullisin menetelmin.

Päätulokset

Yhteiskäyttöisten työtilojen esteettömyyteen, kaluste-ergonomiaan, ilmanlaatuun, akustiikkaan ja valaistuksen riittävyyteen oltiin tyytyväisimpiä. Kielteisimmät arviot liittyivät työskentelytilojen, säilytystilojen ja luonnonvalon riittävyyteen, äänieristykseen, muunneltavuuteen, tietoturvallisen toimimisen helppouteen ja puheäänien häiritsevyyteen. Tyytyväisyys työympäristöön kokonaisuutena oli pääosin myönteistä tai neutraalia, mutta yhteiskäyttöisiä työtiloja ja työn sujuvuutta arvioitiin omia vastaanottohuoneita kielteisemmin. Arviot tilojen käytettävyydestä olivat yhteydessä hyvinvointiin. Mitä paremmin yhteiskäyttöiset tilat tukivat vuorovaikutusta ja tiimien tai yksiköiden välistä yhteistyötä, sitä korkeammaksi työn imu arvioitiin ja sitä vähemmän stressiä koettiin.

Kyselytulosten perusteella henkilöstö arvioi työympäristömuutoksen johtamista pääosin kielteisesti. Myönteisimmin arvioitiin johdon sitoutumista. Kielteisimmät arviot liittyivät osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin. Avainhenkilöhaastatteluissa osallistamista estävinä tekijöinä tuotiin esille osallistamisen heikko hallinta, riittämätön edustuksellisuus ja henkilöstön kielteinen suhtautuminen osallistumiseen. Vaikutusmahdollisuuksia oli enemmän toiminnan suunnitteluun, mutta ei juurikaan yhteiskäyttöiseen konseptiin.

Arviot muutoksen johtamisesta olivat yhteydessä siihen, kuinka tyytyväisiä uusiin tiloihin oltiin. Ymmärrettävät ja perustellut muutostavoitteet, työtehtävien vaatimusten tunnistaminen riittävän varhaisessa vaiheessa ennen tilasuunnittelua ja henkilöstön näkökulman huomioiminen päätöksenteossa olivat keskeisiä tekijöitä.

Johtopäätökset

Organisaatioiden on tärkeää panostaa muutosjohtamiseen, sillä onnistunut johtaminen myötävaikuttaa osaltaan siihen, kuinka tyytyväistä henkilöstö on uuteen työympäristöön. Ylimmän johdon ja esihenkilöiden aktiivinen rooli ja henkilöstön oma aktiivisuus tarjottujen osallistumismahdollisuuksien hyödyntämisessä ovat tässä keskeisiä.

Yhteiskäyttöiset työtilat ja niiden käyttötavat tulee suunnitella tukemaan niin yksityistä ja häiriötöntä vuorovaikutusta ja yhteistyötä kuin hiljaisuutta edellyttävää ja äänekästä yksilötyötäkin sekä erottaa toisiaan mahdollisesti häiritsevät tehtävät toisistaan.

Yhteiskäyttöisten tilojen soveltuvuutta sote-alan henkilöstön työhön ja työhyvinvointiin on tärkeää jatkossakin seurata.

Abstract

Background and Objectives

The Finnish social and healthcare services are comprehensively reformed. Fragmented service chains have shifted towards service processes that more holistically consider customer needs. At the same time, the increasing number of elderly people and worsening staff shortages create pressure to provide efficient and effective services. The evolving services require not only new operational methods from the staff but also supporting facilities. Old facilities no longer serve the reformed functions as they are, and are being repaired and updated to meet current needs. There is an ongoing transition to shared consultation rooms and activity-based offices, for which there is a lack of research data on usability and effects on work and well-being in the social and healthcare services sector.

The aim of this research project was to investigate the usability and effects of shared space and operational concepts on work and well-being. Additionally, we examined key factors for the success of the change process.

Materials and Methods

The study involved six organizations providing social and healthcare services, whose staff had moved to new or renovated outpatient facilities. The facilities were in seven different construction sites. Research methods included surveys, interviews, spatial reviews, and document analysis. The study was conducted using cross-sectional (N=530) and longitudinal research designs (Case-site, N=36). Additionally, experts (N=17) and staff (N=47) from social and healthcare organizations involved in the implementation of the change process, as well as experts involved in planning (N=8), were interviewed. Results were analyzed using statistical and qualitative methods.

Key Results

The accessibility, furniture ergonomics, air quality, acoustics, and adequacy of lighting in shared workspaces received the most positive feedback. The most negative assessments were related to the adequacy of workspaces, storage spaces, natural light, sound insulation, adaptability, ease of secure operation, and disturbance from speech sounds. Satisfaction with the work environment as a whole was mainly positive or neutral, but shared workspaces and the smoothness of work were rated more negatively than individual consultation rooms. Evaluations of the usability of spaces were connected to well-being. The better the shared spaces supported interaction and

collaboration between teams or units, the higher the work engagement was rated, and the less stress was experienced.

Based on survey results, the staff mostly evaluated the management of the work environment change negatively. Management's commitment was evaluated most positively. The most negative assessments were related to participation and influence opportunities. In key person interviews, poor management of participation, insufficient representation, and the staff's negative attitude towards participation were highlighted as factors hindering involvement. Opportunities to influence were greater in operational planning but scarce regarding the shared concept.

Assessments of change management were related to satisfaction with the new facilities. Understandable and justified change objectives, recognizing the demands of work tasks sufficiently early before space planning, and considering the staff's perspective in decision-making were key factors.

Conclusions

It is important for organizations to invest in change management, as successful management contributes to staff satisfaction with the new work environment. The active role of top management and supervisors, as well as the staff's own activity in utilizing offered participation opportunities, are crucial in this.

Shared workspaces and their usage should be designed to support both private and undisturbed interaction and collaboration, as well as quiet and loud individual work, and to separate tasks that may disturb each other.

The suitability of shared spaces for the work and well-being of the social and healthcare services sector staff should continue to be monitored in the future.

Alkusanat ja kiitokset

Terveystenhuollon ”Työ ja tilat muutoksessa – (TYTINÄ)” -hanke toteutettiin 9/2022–3/2025 välisenä aikana. Hankkeen tavoitteena oli tuottaa uutta tutkimustietoa yhteiskäyttöisten tila- ja toimintakonseptien käytettävyydestä ja vaikutuksista työhön ja työhyvinvointiin. Lisäksi tunnistettiin työympäristömuutosten onnistumisen kannalta keskeisiä tekijöitä.

Sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmään kohdistuvat rakenteiden ja toiminnan muutokset ovat olleet näkyvästi läsnä koko TYTINÄ-hankkeen ajan. Vuonna 2023 sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisvastuu siirtyi kunnilta ja kuntayhtymiltä hyvinvointialueille. Uudistukset ovat ulottuneet niin organisaatorakenteeseen kuin olemassa olevaan rakennuskantaan. Vanhat rakennukset eivät palvele nykytoimintaa ja rakennushankkeita etenee eri puolella Suomea. Hankevalmisteluissa tutkitulle tiedolle on ollut akuuttia tarvetta.

Toivomme, että hankkeen tulokset auttavat sote-alan päätöksentekijöitä ja suunnittelijoita kehittämään laadukasta potilas- ja asiakastyötä, alan vetovoimaa ja henkilöstön hyvinvointia edistäviä ratkaisuja.

Työterveyslaitoksen tutkimusryhmä kiittää tutkimuksessa mukana olleita sote-organisaatioita henkilöstöineen. Kiitämme myös tutkimuksen ohjausryhmän jäseniä sote-organisaatioista, arkkitehti- ja konsulttitoimistoista sekä Työsuojelurahastosta. Lisäksi kiitämme ryhmässä mukana olleita Leena Aaltoa ja Aulikki Herneojaa.

Kiitämme Työsuojelurahastoa, Työterveyslaitosta, Delfoi Consulting Oy:ta, One-Architects Oy:ta ja Raami-arkkitehdit Oy:ta hankkeen rahoituksesta.

Hankkeen toteuttamiseen osallistuivat seuraavat Työterveyslaitoksen tutkijat ja asiantuntijat: Pia Sirola, Suvi Hirvonen, Sara Malve-Ahlroth, Annu Haapakangas, Kari Reijula, Maria Hirvonen ja Leena Roisko. Kiitämme myös Jenni Ervastia, Jari Hakasta ja Ville Aaltoa hyvinvointiaineistoon liittyvien vertailutulosten toimittamisesta sekä Talvikki Susiluomaa ja Kristiina Kulhaa hankeviestinnän tuesta.

Tutkimusryhmän puolesta, Helsingissä 10.3.2025

Pia Sirola, Vanhempi asiantuntija, hankkeen projektipäällikkö, Työterveyslaitos

Sisällys

Tiivistelmä.....	3
Abstract	5
Alkusanat ja kiitokset	7
Sisällys.....	8
1 Johdanto	10
2 Tavoitteet.....	13
3 Tutkimuksen toteutus.....	14
3.1 Asetelmat ja tutkimuskohteet	14
3.2 Aineisto ja menetelmät	14
3.2.1 Muutoksen toteutukseen liittyvä dokumentti- ja haastatteluaineisto.....	14
3.2.2 Henkilöstön kokemuksiin liittyvä kysely- ja haastatteluaineisto	16
4 Muutosprosessi sekä tila- ja toimintakonseptit	19
4.1 Muutoshankkeiden tavoitteet	19
4.2 Tila- ja toimintakonseptit	20
4.3 Muutosprosessin toteutus ja henkilöstön osallistaminen	22
4.4 Arviot työympäristömuutoksen johtamisesta	25
4.4.1 Avainhenkilöiden kokemukset muutoksen johtamisesta	25
4.4.2 Muut päätöksentekoon vaikuttaneet tekijät.....	32
4.4.3 Henkilöstön kokemukset muutoksen johtamisesta	32
4.4.4 Pohdinta ja johtopäätökset	35
5 Tilojen käytettävyys, työn sujuvuus ja käyttäjien työhyvinvointi	37
5.1 Työn sisällöt ja työolosuhteet.....	37
5.2 Työn muutos	39
5.3 Potilas- tai asiakasvastaanottotilan ja monitilatoimiston käyttö	41
5.4 Tila- ja toimintakonseptien käytettävyys	42
5.4.1 Kokemukset vastaanottotilojen käytettävyydestä	42
5.4.2 Kokemukset monitilatoimistojen käytettävyydestä	45

5.4.3	Kohteiden väliset erot tilaratkaisuissa ja tyytyväisyydessä	56
5.4.4	Työympäristömuutoksen johtaminen ja yhteys työympäristötyytyväisyyteen	59
5.4.5	Pohdinta ja johtopäätökset	60
5.5	Työn sujuvuus ja työhyvinvointi	61
5.5.1	Työn sujuminen yhteiskäyttöisissä työtiloissa	61
5.5.2	Erot työn sujuvuudessa	62
5.5.3	Työyhteisön hyvinvointi	65
5.5.4	Yksilötason hyvinvointi	68
5.6	Tarkemmat analyysit muutoksen vaikutuksista	70
5.6.1	Muutoksen vaikutukset käytettävyyteen ja hyvinvointiin (Case-kohde)....	70
5.6.2	Yhteiskäyttöiset tilat ja yhteys työhyvinvointiin.....	74
5.6.3	Pohdinta ja johtopäätökset	77
6	Johtopäätökset ja tulosten hyödyntäminen käytännössä.....	78
6.1	Työympäristömuutoksen hyvät käytännöt.....	79
6.2	Tila- ja toimintakonseptien kehittämisehdotukset	80
6.3	Yhteiskäyttöisten tilojen käytettävyyden kehittäminen	81
	Lähteet	83
	Liitteet 1-5	90

1 Johdanto

Sote-järjestelmään kohdistuu merkittäviä rakenteiden ja toiminnan uudistuksia sekä kustannuspaineita. Osana toiminnan ja tilojen tehostamista sote-alalla siirrytään yhteiskäyttöisiin vastaanottotiloihin ja monitilatoimistoihin. Tiloihin liittyy uusia yhteiskäyttöisiä toimintakonsepteja, joissa omia vastaanottohuoneita ei ole käytössä, vaan vastaanottohuoneita ja monitilatoimiston työpisteitä vaihdetaan.

Vastaanottohuoneissa toteutetaan välittömään hoitoon tai asiointiin liittyvät tehtävät ja muut hoitoa tai muuta asiointia tukevat tehtävät kuten tiedonvaihto, kirjaaminen ja puhelut hoidetaan monitilatoimistojen yhteiskäyttöisissä työpisteissä (Sirola, ym. 2024). Monitilatoimistolla tarkoitetaan joustavaa tilakonseptia, jossa on tarjolla erilaisia tiloja erityyppisiin työtehtäviin. Tyypillisesti monitilatoimisto sisältää avotilaa ja erillisiä suljettuja vetäytymistiloja esim. keskittymistä ja puheyksityisyyttä vaativiin tehtäviin (Wohlers ym. 2017). Yhteiset pelisäännöt ohjaavat tilojen käyttöä. Omia työpisteitä ei tyypillisesti ole, vaan tarkoitus on vaihtaa tilaa työtehtävän ja tarpeen mukaan. Toisaalta konsepti voi sisältää nimettyjä kotipesäalueita tietyille tiimeille tai työryhmille (Gjerland ym. 2019).

Uusien konseptien soveltuvuudesta sote-alan työhön puuttuu tutkimustietoa, vaikka hyvin suunniteltujen terveydenhuollon ympäristöjen merkitys työn sujumiseen ja hyvinvointiin on jo tunnistettu (Brambilla ym., 2019; Moursed ym., 2012; Ulrich ym., 2020). Tilaratkaisut (Guenter ym. 2013), työalueiden väliset etäisyydet (PWC, 2004), melu ja muut häiriötekijät (Halawa ym. 2020; Brambilla ym. 2019; Ulrich ym. 2020) ovat yhteydessä terveydenhuoltohenkilöstön työtyytyväisyyteen ja -tehokkuuteen. Huoli uusien konseptien sopivuudesta sote-työhön on ollut esillä jo kauan (Van Der Meer 2014). Silti tutkimusta on vasta vähän (Harjunheimo ja Peteri, 2024; Muurinen 2019; Jeysingham; Barnes ym. 2020), mukaan lukien muutama gradutyö (Salo 2020; Lager, 2018). Tulokset viittaavat tarpeeseen tutkia sote-tiloissa muun muassa työrauhaan, ajankäyttöön, työn hallintaan, työpisteiden vaihtamiseen ja digitalisaatioon liittyviä haasteita (esim. Harjunheimo ym. 2024; Barnes ym. 2020; Salo 2020).

Aiemmat monitilatoimistotutkimukset koskevat pääasiassa tietotyöntekijöitä (Engelen ym. 2019; Masoudinejah & Veitch, 2023; Marzban ym. 2021; Richardson ym. 2017) eivätkä sellaisenaan ole suoraan sovellettavissa sote-alalle, jossa potilastyö haastaa työn autonomiaa eivätkä etätyömahdollisuudet ole yhtä yleisiä kuin tietotyössä. Tietotyöympäristöissä esille tulleita haasteita, kuten avotilasta johtuvaa stressin kokemusta (Radun ym., 2023; Richardson ym., 2017; Marzban ym. 2021) ja ristiriitaisia tuloksia liittyen työpisteen vaihtamisen vaikutuksiin (Gerdenitsch ym., 2018; Hoendervanger ym., 2022; Wohlers ym. 2017; Marzban ym. 2021) on tärkeää tutkia

myös sote-sektorilla. Tietotyössä työpisteen vaihtamisen on todettu edistävän työympäristön ja yksilön tarpeiden yhteensopivuutta ja tyytyväisyyttä (Hoendervanger et al., 2022; Kim et al., 2016; Göçer et al., 2018), vaikka joissain tutkimuksissa työpisteen vaihtaminen on koettu myös häiritseväksi (esim. Masoudinejah & Veitch, 2023). Toisaalta tutkimukset myös osoittavat, että vaikka tavoitteena on vaihtaa työpistettä, jää työpisteen vaihtaminen usein tekemättä (Haapakangas et al., 2022).

Myös tilamuutosprosesseista ja muutosjohtamisesta puuttuu tutkimustietoa, vaikka muutosjohtamisen keskeinen merkitys lopputuloksen kannalta on tunnistettu tutkimuksissa, joissa tietotyötä tekevät ovat siirtyneet yhteiskäyttöisiin työtiloihin (esim. Sirola ym. 2022; Wijk ym., 2020; Rolfö, 2018; Brunia, ym. 2016; Babapour, 2019). Esimerkiksi muutoksen perusteltavuuden kokemusten on todettu selittävän työympäristötyytyväisyyttä (Sirola ym. 2022). Lisäksi henkilöstön osallistamisen on havaittu vahvistavan työn ja työympäristön yhteensopivuutta (Gerdenitsch ym. 2016; Wohlers ym. 2019). Silti käyttäjälähtöinen tieto jää liian usein hyödyntämättä suunnittelussa, mikä voi johtaa tilojen heikompaan käytettävyyteen ja lisäkustannuksiin (Aalto 2019).

Käytettävyyden käsite perustuu alunperin standardin ISO 9241-11 (1998) määritelmään: käytettävyydellä tarkoitetaan sitä vaikuttavuutta, tehokkuutta ja tyytyväisyyttä, jolla tietyt määritellyt käyttäjät saavuttavat määritellyt tavoitteet tietyssä toimintaympäristössä. Pelkkä tilojen toiminnallisuus tai toimintojen olemassaolo ei takaa käytettävyyttä (Alexander, 2006, 2008; Jensen, 2010), vaan käytettävyydellä tarkoitetaan käyttäjän kokemusta hänen ollessaan vuorovaikutuksessa ympäristön tai rakennuksen kanssa (Alexander, 2007). Käytettävyys on riippuvainen siitä, miten hyvin ympäristö tukee siellä tehtävää toimintaa (Blakstad, 2010; Fronczek-Munter, 2011). Parhaiten käyttäjille soveltuva ympäristö saavutetaan panostamalla muutosjohtamiseen (Reijula, ym. 2017; Sirola ym. 2022) sekä toiminnalliseen (Reijula 2017b) ja käyttäjälähtöiseen osallistavaan suunnitteluun (Reijula 2017b; Lahtinen ym. 2020; Ruohomäki ym. 2017; Lahtinen ym. 2014). Muutosjohtamisen onnistumista edistävien tekijöiden tunnistaminen on erityisen tärkeää pitkäkestoisissa ja useista käyttäjäryhmistä koostuvissa sosiaali- ja terveydenhuollon muutoshankkeissa.

Tilamuutoksilla saattaa olla myös hyvinvointivaikutuksia (Wohlers ja Hertel 2017) ja uudistuessaan fyysinen työympäristö voi vaikuttaa myös psykososiaalisiin työympäristötekijöihin (Herbig ym., 2018; Pejtersen ym., 2006). Tietotyötä koskevat monitilatoimistotutkimukset keskittyvät kuitenkin usein sosiaalisen vuorovaikutuksen vaikutuksiin, jättäen huomiotta muut psykososiaaliset tekijät (Masoudinejah & Veitch, 2023; Berthelsen ym., 2018; Haapakangas ym., 2019). Toimistosuunnittelulla on ollut

sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön (Elsbach & Pratt, 2007; Masoudinejah & Veitch, 2023). Psykososiaalista ympäristöä on huomioitu harvoin tutkimuksissa, vaikka se vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden hyvinvointiin (Herbig ym., 2016). Uusien työtilojen toteuttamiseen liittyy moniulotteisia työkäytäntöihin ja -yhteisöihin vaikuttavia muutoksia (Peteri ym., 2021). Työtilojen uudelleensuunnittelu erityisesti siirryttäessä omista huoneista monitilatoimistoihin, koetaan usein kielteisesti, minkä vuoksi samankaltainen tutkimus on tarpeen myös sosiaali- ja terveydenhuollossa (Masoudinejah & Veitch, 2023).

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin fyysisen työympäristön ja toimintakonseptien käytettävyyttä ja yhteyksiä sote-alan henkilöstön työn sujumiseen ja työhyvinvointiin sekä muutosjohtamisen merkitystä onnistuneen lopputuloksen kannalta.

2 Tavoitteet

Hankkeen tavoitteena oli tuottaa tietoa yhteiskäyttöisistä terveydenhuollon tila- ja toimintakonsepteista ja niihin siirtymisen tavoitteista, tunnistaa muutosprosessin onnistumisen kannalta keskeisiä tekijöitä sekä arvioida tila- ja toimintakonseptien käytettävyyttä ja vaikutuksia henkilöstön työhön ja työhyvinvointiin. Tarkemmat tavoitteet ja tutkimuskysymykset on esitelty taulukossa 1.

Taulukko 1. Tutkimuksen tarkennetut tavoitteet ja tutkimuskysymykset

TAVOITTEET	TUTKIMUSKYSYMYKSET
1. Tuottaa tietoa yhteiskäyttöisistä terveydenhuollon tila- ja toimintakonsepteista ja niiden tavoitteista (luvut 4.1 ja 4.2)	Minkälaisia tila- ja toimintakonsepteja tutkimukseen osallistuvilla terveydenhuollon poliklinikoilla on käytössä ja mitä uusilla tila- ja toimintakonsepteilla tavoitellaan?
2. Tutkia miten uusiin tila- ja toimintakonsepteihin on päädytty (luvut 4.3, 4.4.2)	Miten toiminnan ja tilojen suunnittelu on toteutettu? Miten muutosprosessia on johdettu?
3. Tunnistaa muutosprosessin onnistumisen kannalta keskeisiä tekijöitä (luvut 4.3 ja 6.1)	- Miten käyttäjätieto on huomioitu konsepteihin johtaneessa päätöksenteossa ja miten se näkyy toteutuneissa konsepteissa? - Mitkä muut tekijät ovat ohjanneet päätöksentekoa? - Miten henkilöstö arvioi muutoksen toteutusta?
4. Arvioida tila- ja toimintakonseptien käytettävyyttä ja vaikutuksia henkilöstön työhön ja työhyvinvointiin (luvut 5 ja 5.5)	- Miten uudet tila- ja toimintakonseptit ovat muuttaneet eri erikoisaloilla tehtävää työtä ja työn vaatimuksia? - Miten henkilöstö arvioi konseptien käytettävyyttä? - Miten erilaiset konseptit tukevat työn sujumista ja työhyvinvointia? - Onko erikoisairaanhoidon ja perusterveydenhuollon välillä eroa?

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 Asetelmat ja tutkimuskohteet

Tutkimus toteutettiin 9/2022–3/2025 välisenä aikana hyödyntämällä poikkileikkaavaa ja pitkittäistä (ennen-jälkeen vertailu) tutkimusasetelmaa. Tutkimuksessa oli mukana kuusi sote-organisaatiota, jotka tarjoavat erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon ja sosiaalihuollon palveluja. Mukana oli useita eri erikoisaloja (esim. yleislääketiede, sisätaudit, psykiatria, kirurgia). Sote-organisaatiot sijaitsivat eri puolella Suomea. Tutkitut tilat sijaitsivat seitsemässä rakennuksessa, joiden avohoidon vastaanottotilat oli uudistettu perinteisistä vastaanottohuoneista yhteiskäyttöisiksi vastaanottohuoneiksi ja monitilatoimistoiksi. Uudistuksessa avohoidon tiloja tiivistettiin huomattavasti (esim. 1/3 vähemmän tilaa kuin vanhoissa tiloissa). Tutkittavat olivat työskennelleet uusissa tiloissa yhdestä kolmeen vuotta ennen tutkimuksen toteutusta. Yhdessä kohteessa tutkimus toteutettiin seitsemän kuukautta ennen muuttoa ja kahdeksan kuukautta muuton jälkeen.

3.2 Aineisto ja menetelmät

Tiedonkeruumenetelminä käytettiin laadullisia (dokumentit, haastattelut, tilakatselmukset) ja määrällisiä (kyselyt) mittareita.

3.2.1 Muutoksen toteutukseen liittyvä dokumentti- ja haastatteluaineisto

Dokumenttiaineiston keruu

Aineisto kerättiin vuosien 2022–2023 välisenä aikana ja se koostui tila- ja toimintakonsepteja ja niiden toteutusta kuvaavista asiakirjoista (esim. hankkeen aikataulut ja etenemistä koskevat asiakirjat, pohjapiirustukset, toiminnan kuvaukset). Kohteista kootut prosesseja kuvaavat tiedot olivat keskenään eritasoisia ja laajuisia, eikä kaikista kohteista ollut käytettävissä esimerkiksi hankesuunnitelmia.

Aineiston analyysi

Dokumenttiaineistoa analysoitiin sisällönanalyttisesti (Bengtsson, 2016) tuottamalla dokumenttien pohjalta kuvaus toteutuksen etenemisestä. Lisäksi pohjapiirustusten avulla laadittiin kohteiden tilaratkaisujen keskeisiä piirteitä kuvaavat konseptikaaviot. Kaaviot eivät ole kohdekohtaisia, vaan useimmissa kohteissa yhdistyy vähintään kaksi

kuvatuista konsepteista. Ennen muuttoa käytössä olleiden tilojen pohjapiirustuksia ei ollut käytettävissä hankkeessa.

Tilakatselmukset

Kaikissa kohteissa tehtiin tilakierrokset, joiden aikana katselmoitiin keskeiset tilat, haastateltiin tilamuutoksessa mukana olleita avainhenkilöitä, tehtiin muistiinpanoja ratkaisuksista ja dokumentoitiin tiloja valokuvaamalla.

Avainhenkilöhaastattelut

Aineiston keruu

Avainhenkilöhaastatteluilla selvitettiin muutosprosessin toteutuksen etenemistä, tila- ja toimintakonsepteille asetettuja tavoitteita, päätöksentekoa ohjanneita tekijöitä ja käyttäjätiedon huomioimista lopullisissa konsepteissa. Lisäksi selvitettiin kokemuksia muutosjohtamista edistäneistä ja estäneistä tekijöistä.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina temaattisina haastatteluina vuosien 2022–2023 aikana. Haastateltavat (N=17) olivat muutoksen toteutuksessa mukana olleita avainhenkilöitä, kuten muutospäälliköitä, projektipäälliköitä, keskijohtoa tai muita avainhenkilöitä (esim. muutosprosessien pilotointiin osallistuvia tai työryhmien edustajia) kuudesta organisaatiosta. Haastateltavina oli myös arkkitehteja ja toiminnan suunnittelusta vastanneita tahoja (N=8). Haastattelut kestivät puolitoista tuntia, ne äänitettiin ja purettiin tekstiksi eli litteroitiin.

Aineiston analysointi

Avainhenkilöhaastattelut analysoitiin manuaalisella koodauksella käyttämällä deduktiivista analyysiä (Bengtsson, 2016). Analyysia ohjasi kahdeksan pääteemaa, jotka perustuivat aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen työympäristön muutoksenhallinnan keskeisistä tekijöistä: muutoksen johtaminen, muutokseen sitoutuminen, roolit ja yhteistyö, viestintä, työprosessien vaatimusten tunnistaminen, henkilöstön osallistumisen ja vaikutusmahdollisuudet, henkilöstön muutosvalmiuden ja resurssien riittävyyden tukeminen (Sirola ym. 2022; Ruohomäki ym. 2017). Analyysi aloitettiin etsimällä teksteistä teoriapohjaisia pääteemoja. Seuraavaksi kunkin teoriapohjaisen teeman alle luotiin alakategorioita kuvaamaan, millaisia tekijöitä kuhunkin niistä sisältyi. Analyysin seuraavassa vaiheessa kunkin alakategorian maininnat jaettiin edelleen edistäviin tekijöihin ja esteisiin, jotka liittyivät käsillä olevan muutoksenhallinnan ulottuvuuden onnistumiseen. Alakategorioiden lopullisen analyysin aikana tutkijat palasivat alkuperäisiin tietoihin tarkistaakseen lausumien kontekstin, mikä johti joidenkin alakategorioiden yhdistämiseen ja muokkaamiseen.

3.2.2 Henkilöstön kokemuksiin liittyvä kysely- ja haastatteluaineisto

Kysely

Sosiaali- ja terveydenhuoltokontekstiin soveltuva kysely (Sirola et al., 2024) laadittiin aiemmissa tutkimushankkeissa käytettyjen kyselyiden (esim. Ruohomäki ym., 2013; Haapakangas ym., 2023; Hongisto ym., 2016) sekä kirjallisuuden perusteella. Työntekijöiden hyvinvointia ja psykososiaalista työympäristöä koskevat kysymykset valikoitiin pääosin Kunta- ja hyvinvointialan henkilöstön seurantatutkimuksesta (Työterveyslaitos, FPS). Työn imua kysyttiin Schaufelin ym. (2017) lyhyellä mittarilla. Kyselyllä selvitettiin henkilöstön työn sisältöjä, työn teon paikkoja, työolosuhteita, tilojen käytettävyyttä ja työympäristötyytyväisyyttä, työn sujumista (yksilö-, yhteistyö, koettu suoriutuminen) ja hyvinvointia sekä arvioita muutostoiminnan onnistumisesta.

Kyselyaineiston keruu ja osallistujat

Seitsemän rakennuskohteen yhteiskäyttöisissä vastaanottotiloissa ja monitilatointimistoissa työskentelevälle henkilöstölle (N=1633) lähetettiin sähköinen Webropol-kysely vuosina 2023-2024. Tutkittavat olivat ehtineet toimia uusissa tiloissa noin 8 kk-3 vuotta ennen kyselyn toteutusta.

Kyselyyn vastasi yhteensä 530 henkilöä (vastausprosentti oli 32 %). Suurin osa (88 %) oli naisia, keski-ikä oli 48 vuotta (vaihteluväli 21-67 vuotta). Enemmistö vastanneista oli sairaanhoitajia, perushoitajia tai mielenterveyshoitajia (55 %). Muut vastanneet olivat lääkäreitä (11 %), psykologeja (4 %), sosiaalityöntekijöitä (4 %), kuntoutusalan ammattilaisia (8 %), sihteereitä (13 %) ja muita erityisnimikkeillä toimivia henkilöitä (5 %). Mukana oli myös esihenkilöasemassa toimivia (14 %). Vastauksia tuli perusterveydenhuollon (29 %), erikoissairaanhoidon yksiköistä (69 %) ja sosiaalihuollon yksiköistä (2 %) sekä useilta eri erikoisaloilta (esim. yleislääketiede, sisätaudit, mielenterveys ja päihdepalvelut, psykiatria, kuntoutus- ja sosiaalipalvelut).

Potilasvastaanottotyötä teki 85 % (n=451) ja muuta työtä (esim. hallinto) teki 15 % (n=79) vastaajista. Tutkittavat olivat toimineet nykyisessä yksikössä keskimäärin 13 vuotta (Kh 87.67). Enemmistö (90 %) oli vakinaisessa työsuhteessa ja 60 % työskenteli vastaanottotiloissa päivittäin.

Osatutkimuksissa käytetyt kyselyaineistot

Kerättyä kyselyaineistoa hyödynnettiin eri osatutkimuksissa erilaisin rajauksin ja asetelmin. Yhdessä kohteessa kyselyaineisto kerättiin ennen-jälkeen asetelmalla sisältäen kyselyn sekä vanhoissa että uusissa tiloissa. Sähköinen Webropol-kysely lähetettiin seitsemän kuukautta ennen muuttoa kaikille vanhoissa tiloissa työskenteleville (N=149). Vastausprosentti oli 38% (n =56). Seurantakysely lähetettiin 184 työntekijälle (mukaan lukien työntekijät, jotka eivät olleet vastanneet alkukyselyyn) kahdeksan kuukautta uusiin tiloihin muuttamisen jälkeen (vastausprosentti 51%, n=93). Tutkimuksessa analysoitiin vastaukset 36 työntekijältä, jotka osallistuivat molempiin kyselyihin. Vastaajien keski-ikä oli 51 vuotta (vaihteluväli 24-65, KH 11.22) ja suurin osa (89%) oli naisia eikä toiminut esihenkilöasemassa (78%). Lähes puolet (44%) vastaajista oli hoitohenkilökuntaa, loput olivat lääkäreitä, psykologeja, sosiaalityöntekijöitä, kuntoutusalan ammattilaisia ja sihteereitä. Suurimmalla osalla vastaajista oli ennen muuttoa oma vastaanottohuone (78%), mutta muuton jälkeen 75% vaihtoi huonetta. Monitilatoimistossa enemmistöllä (83%) ei ollut omaa työpistettä. (Luku 5.6.1).

Tilaratkaisujen käytettävyyttä vertailtiin lisäksi kuuden rakennuskohteen välillä. Osatutkimuksessa oli mukana yhteensä 437 vastaajaa. Vastanneet olivat hoitajia, lääkäreitä, psykologeja, kuntoutusalan ammattilaisia, sosiaalityöntekijöitä ja esihenkilöasemassa toimivia. Vastaajien ikä-, sukupuoli- ja esihenkilöaseman jakaumissa ei ollut eroja tutkittujen organisaatioiden välillä. (Luku 5.4.3).

Tilaratkaisujen ja hyvinvoinnin välisen yhteyden tarkastelussa oli mukana viisi rakennuskohdetta ja 329 kyselyyn vastannutta. Vastanneet olivat hoitajia, lääkäreitä, psykologeja, kuntoutusalan ammattilaisia, sosiaalityöntekijöitä ja esihenkilöasemassa toimivia. Suurin osa oli naisia (91 %) ja keski-ikä oli 47 vuotta (vaihteluväli 21-67). (Luku 5.6.2).

Aineiston analyysi

Kyselyaineiston analyysi toteutettiin SPSS- tai SAS -tilasto-ohjelmilla. Aineistoa kuvailtiin tilastollisilla tunnusluvuilla (keskiarvot, jakaumat). Korrelaatio- ja regressioanalyysissä käytettiin tila- ja toimintakonseptien ja työn sujumisen sekä työhyvinvoinnin välisten yhteyksien tarkasteluun sekä muutosjohtamisen ja työympäristötyytyväisyyden yhteyksien tarkasteluun. Ennen-jälkeen vaikutuksia tarkasteltiin epäparametrisella Wilcoxon Signed Ranks -testillä. Kohteiden välisiä ja työympäristötyytyväisyyttä ja työn sujuvuutta koskevia vertailuja tehtiin hyödyntämällä yksisuuntaista varianssianalyysia. Osa-aineistoja koskevien analyysien yksityiskohdat raportoidaan tarkemmin hankkeen tieteellisissä julkaisuissa.

Henkilöstöhaastattelut

Aineiston keruu

Kyselyaineistoa täydennettiin henkilöstölle kohdennetuilla (esim. lääkäri, sairaanhoitaja, psykologi, fysioterapeutti, toimintaterapeutti, sosiaalityöntekijä, sihteeri) puolistrukturoiduilla temaattisilla yksilöhaastatteluilla (N=47). Haastatteluilla selvitettiin tila- ja toimintakonseptien käyttötapoja ja niiden käytettävyyttä, työn muutosta, työn sujumista ja hyvinvointia sekä arvioita muutosjohtamisen onnistumisesta.

Aineiston analyysi

Tunnin kestäneet henkilöstöhaastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin ja aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin (Bengtsson, 2016). Työn muutokseen liittyvä aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti koodaamalla ja pelkistämällä haastattelutekstiä tutkimuskysymyksen mukaisesti ja luokittelemalla löydettyjä teemoja niiden samankaltaisuuksien ja erilaisuuden perusteella. Muita teemoja analysoitiin etsimällä aineistosta kyselyteemoihin liittyviä myönteisiä ja kielteisiä merkityksiä.

4 Muutosprosessi sekä tila- ja toimintakonseptit

4.1 Muutoshankkeiden tavoitteet

Dokumenttiaineiston perusteella mukana olevien organisaatioiden tila- ja toimintakonseptien muutoksille asetetuissa tavoitteissa havaittiin useita toistuvia teemoja. Tulosten perusteella organisaatiot tavoittelivat monipuolisia ratkaisuja, jotka tukisivat sekä työntekijöiden että asiakkaiden tarpeita ottaen samalla huomioon taloudelliset ja ympäristölliset näkökulmat. Tavoitteissa painottui erityisesti potilas- ja asiakaslähtöisyyden, yhteistoiminnan (erikoissairaanhoido, perusterveydenhuolto, sosiaalihoito) ja ammattilaisten välisen yhteistyön edistämisen, muunneltavuuden sekä kustannustehokkuuden tavoitteet (Kuva 1). Avainhenkilöhaastatteluissa esille tulleet tavoitteet olivat pääosin linjassa dokumenttiaineistossa mainittujen tavoitteiden kanssa. Terveelliset ja toimivat tilat korostuivat haastateltavien kuvaamissa tavoitteissa. Sen sijaan muunneltavuus ja energiatehokkuus tulivat esille vain tilojen suunnittelusta vastanneiden tahojen haastatteluissa. Muussa aineistossa kuvattujen tavoitteiden lisäksi suunnittelijoiden haastatteluissa tuli esille konkreettisempia tilojen suunnittelun tavoitteita, kuten tilojen käytön tehokkuus (käyttöaste ja etäisyydet), tilojen yhteiskäyttöisyyden konsepti lähtökohtana, rakentamisen laatu, toimintojen keskittäminen ja tilojen valoisuus.



Kuva 1. Muutoshankkeiden tavoitteet

4.2 Tila- ja toimintakonseptit

Hankkeen kohteiden tilaratkaisujen keskeiset piirteet on kuvattu kuvassa 2. Useimmissa kohteissa yhdistyy vähintään kaksi konseptia.

Konsepti yksi on kapearunkoisen rakennuksen ratkaisu, jossa luonnonvaloa tulee jollain tavoin sekä monitilatoimistoihin tauko- ja kokoustiloihin, että vastaanottohuoneisiin. Vastaanottohuoneet ja monitilatoimistot tauko- ja kokoustiloihin vuorottelevat rungossa pienempinä kokonaisuuksina. Henkilöstö ja asiakkaat käyttävät samoja kulkureittejä ja vastaanottohuoneissa on huoneiden välillä pako-ovet.

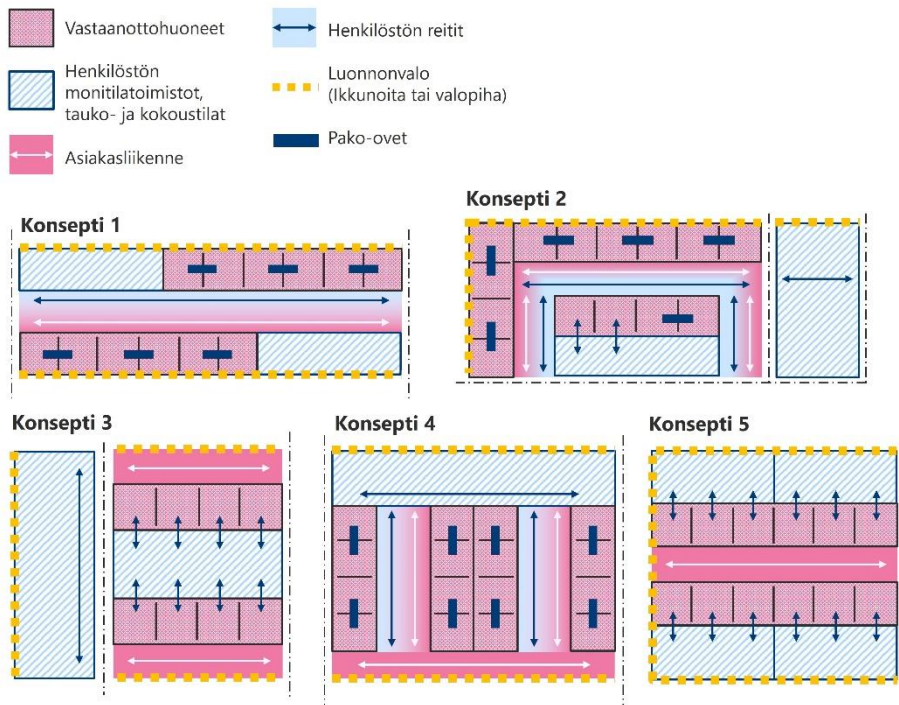
Konsepti kaksi on syvärunkoisen rakennuksen ratkaisu, jossa luonnonvaloa on osassa vastaanottohuoneista ja monitilatoimistosta tauko- ja kokoustiloihin, mutta osa molemmista on täysin ikkunattomia. Vastaanottohuoneet ovat vierekkäin ja monitilatoimistot tauko- ja kokoustiloihin on sijoitettu useammaksi kokonaisuudeksi, joista osa voi sijaita muista tiloista hieman erillään. Henkilöstö ja asiakkaat käyttävät pääosin samoja kulkureittejä ja vastaanottohuoneissa on yleensä huoneiden välillä pako-ovet.

Konsepti kolme on melko kapearunkoisen rakennuksen ratkaisu, jossa luonnonvaloa on rungon molemmin puolin. Hankkeen kohteissa sitä esiintyy myös syvärunkoisissa rakennuksissa, jolloin luonnonvaloa tulee vain yhdestä suunnasta. Monitilatoimistot ovat pääosin ikkunattomassa keskirungossa pienempinä kokonaisuuksina. Vastaanottohuoneisiin luonnonvaloa tulee jonkin verran käytävän kautta. Osa monitilatoimistoista sekä tauko- ja kokoustilat sijoittuvat kuitenkin ikkunoiden läheisyyteen ja voivat sijaita muista tiloista hieman erillään. Henkilöstön ja asiakkaiden kulkureitit on selkeästi erotettu ja käynti vastaanottotiloihin on suoraan monitilatoimistoista.

Konsepti neljä on syvärunkoisen rakennuksen ratkaisu, jossa rungon toiseen reunaan keskitettyyn monitilatoimistoon tulee luonnonvaloa, mutta vastaanottohuoneisiin lähtökohtaisesti ei. Tauko- ja kokoustilat ovat lähellä monitilatoimistoa, mutta saattavat osin sijaita keskirungon puolella ilman luonnonvaloa. Hankkeen kohteissa konseptia esiintyy myös erittäin syvärunkoisissa rakennuksissa, jolloin luonnonvaloa tulee vain yhdestä suunnasta. Henkilöstö ja asiakkaat käyttävät pääosin samoja kulkureittejä ja vastaanottohuoneissa on huoneiden välillä pako-ovet.

Konsepti viisi on melko kapearunkoisen rakennuksen ratkaisu, jossa rungon reunoille keskitettyihin monitilatoimistoihin tauko- ja kokoustiloihin tulee luonnonvaloa, mutta keskirungossa sijaitseviin vastaanottohuoneisiin lähtökohtaisesti ei. Henkilöstön ja

asiakkaiden kulkureitit on selkeästi erotettu ja käynti vastaanottotiloihin on suoraan monitilatoimistoista.



Kuva 2. Tilakonseptikaaviot. (Kuva: Suvi Hirvonen)

Kohteiden monitilatoimistojen avotyöpistealueilla oli yleensä 2–16 lähekkäin ryhmiteltyä työpistettä aluetta kohden. Avotyöpistealueiden yhteydessä oli yleensä työpisteillä kalustettuja suljettuja työtiloja keskittymistä vaativalle työlle ja puheluille ja välillä lisäksi tai niiden sijaan vain tiettyjen henkilöiden tai ryhmien käytössä olevia yksilö- tai tiimityöhuoneita. Myös vastaanottotiloja käytettiin kaikissa kohteissa jossain määrin yksilötyöhön ja puhelujen hoitoon. Joissain kohteissa suoraan avotyöpistealueiden yhteydessä oli myös pienpalaveritiloja.

Monitilatoimistojen käyttöä koskevat pelisäännöt vaihtelivat organisaatioiden välillä ja jopa niiden sisällä. Useimmiten sovittuna lähtökohtana kuitenkin oli, että avoimessa tilassa tehdään ensisijaisesti hiljaisempia työtehtäviä ja äänekkäämmät tehtävät, kuten puhelut hoidetaan suljetuissa työtiloissa. Tämä toimintatapa ei usein käytännössä toteutunut, vaan avotiloissa tehtiin vähintään ajoittain myös äänekästä työtä.

Toimintakonseptien osalta pääosassa kohteita oli vastaanottotiloissa käytössä malli, jossa tilaa vaihdetaan enintään kerran päivässä ja tilat allokoidaan palveluntuotannon

suunnittelu- ja ohjausjärjestelmän avulla. Tilojen jakaminen toimintojen kesken vaihteli tiimikohtaisesti nimetyistä vastaanottotiloista alue- tai kerroskohtaiseen toimintoihin pohjautuvaan jaotteluun. Useissa kohteissa vastaanottotiloja oli myös virallisesti tai epävirallisesti nimetty tietyille henkilölle.

Monitilatoimistoissa tilojen ja alueiden jakamisessa käyttäjäryhmien kesken oli käytössä vaihtelevia malleja, joista yhdessä kohteessa saattoi olla käytössä useita. Näitä malleja olivat: nimetyt alueet tiimeille tai työryhmille; aluekohtaisesti määritetty ensisijainen käyttäjäryhmä; kaikki tilat pääosin joustavasti kaikkien käytössä.

Toimintakonseptit on kuvattu tarkemmin liitteessä 1.

4.3 Muutosprosessin toteutus ja henkilöstön osallistaminen

Kohdeorganisaatioiden muutosprosesseista muodostettiin karkeat kuvaukset organisaatioista kerätyn dokumenttiaineiston ja avainhenkilöiden haastatteluiden pohjalta. Tarkastelun keskiössä oli toiminnan ja tilojen suunnittelu ja käyttäjälähtöisen tiedon tunnistaminen osana muutosprosessia. Tilamuutosprosessin yleisiä vaiheita ovat tarveselvitys, hanke-, ehdotus-, yleis- ja toteutussuunnittelu, rakentaminen ja käyttöönotto. Tutkimuksessa mukana olevien kohdeorganisaatioiden muutosprosessit olivat luonteeltaan erilaisia, vaikka niissä useimmiten toistuikin tietyt samankaltaiset vaiheet ja toimintatavat. Muutosprosessien toteutukseen ja etenemiseen liittyviä keskeisiä tietoja on koottu taulukkoon 2. Kunkin kohteen muutosprosessista löytyy lisäksi liitteistä tarkempi kuvaus aikajanelle hahmoteltuna (Liite 2).

Tutkimuskohteiden muutosprosessit kestivät yleensä noin viisi vuotta, mutta vaihtelivat muutamasta vuodesta yli kymmeneen vuoteen. Hankemalleissa oli eroja kohteiden välillä. Hankkeet alkoivat useimmiten tarveselvityksillä, joissa ulkopuoliset konsultit tekivät laskelmia ja simulaatioita, joita saatettiin tarkentaa tai päivittää hankkeen edetessä. Yksittäisissä kohteissa laskelmia tehtiin myös itse. Yhdessä kohteista tilojen suunnittelu ja rakentaminen oli toteutettu ennen tässä hankkeessa tarkasteltua muutosprosessia, jossa käyttöön otettiin olemassa oleva tila uudelle toimijalle ja henkilöstölle vain uudelleen kalustettuna ja uudella toimintatavalla. Osa hankkeista toteutettiin projektiallianssina, jossa suunnitelmia ja jopa hankkeen laajuutta tarkennettiin yhteistyössä rakennushankkeen edetessä.

Toiminnan ja tilojen suunnittelu toteutettiin pääosin omina erillisinä prosesseinaan. Operatiiviselle- ja tilojen suunnittelulle oli omat erilliset työryhmät ja työpajat, joiden välillä oli vaihtelevasti vuoropuhelua. Osassa kohteista samat henkilöt olivat edustettuina sekä toiminnallisissa että tilasuunnittelun ryhmissä, mikä edisti

tiedonkulkua. Osassa kohteista muutosta koordinoiva henkilö toimi tehtävässään tarvekartoituksesta käyttöön, osassa henkilö vaihtui käyttöönottovaiheessa.

Taulukko 2. Muutosprosessien toteutukseen ja etenemiseen liittyviä keskeisiä tietoja.

Kohde	Muutos- prosessin kesto	Hankemalli	Esimerkkejä muutosjohtamisen keinoista
1	2013-2021	allianssi	Työryhmät, muutospäälliköt, VR-tilakatselmoinnit, pelisääntötyöpajat
2	2010/2017-2022	kokonais-urakka > projektinjohto	Työpajat, mallihuoneet, työryhmät
3	2017-2022	allianssi	Työpajat, työryhmät, mallihuoneet, tilojen 3D-mallinnuksen katselmoinnit
4	2018-2023	jaettu kokonais-urakka	Työryhmät, muutoskoordinaattorit, mallihuoneet, pilotti, pelisääntötyöpajat
5	2014-2020	jaettu kiinteä-hintainen urakka	Työryhmät, työpajat, mallihuoneet, tilojen 3D-mallinnuksen katselmoinnit
6	2010/2018-2022	jaettu kiinteä-hintainen urakka	Työpajat, mallihuoneet, muutosvalmennus, muuttokoordinaattorit
7	2019-2021	projektinjohto	Koulutukset, pilotti, muutosvalmennus

Henkilöstön osallistamisen tavoissa oli tutkimuskohteiden välillä eroja. Tilojen käyttäjien osallistaminen suunnitteluun alkoi joissakin kohteissa hankesuunnitteluvaiheessa tai jopa tarveselvitystä tehtäessä, mutta yleensä vasta arkkitehtisuunnitteluvaiheessa, jossa tilojen tarkempi suunnittelu tapahtui. Kolmessa kohteista myös kokeiltiin uudenlaisia toimintamalleja ja tilaratkaisuja osana uusien tilojen ja toimintamallien suunnittelua.

Tiedonvälitys ja käyttäjien vuorovaikutus suunnittelijoiden kanssa vaihteli. Kaikissa kohteissa esihenkilöt olivat keskeisessä roolissa henkilöstön edustajina, mutta osassa kohteista yksiköiden tai erikoisalojen tarpeita edustivat suoraan myös tehtävään valitut työntekijät. Joissain kohteissa tiedonkerääjinä ja -välittäjinä toimivat muutto- tai muutoskoordinaattorit.

Koko henkilöstöä osallistettiin suoraan yleensä vain yksittäisissä tilanteissa. Henkilöstöllä oli esimerkiksi mahdollisuus tutustua mallihuoneisiin, osallistua VR-katselmointeihin ja erilaisiin infotilaisuuksiin. Keskeisiä henkilöstön osallistamisen keinoja olivat erilaiset työryhmät ja työpajat (Taulukko x).

Taulukko 2. Esimerkkejä kohteissa käytetyistä osallistamisen keinoista

Osallistamisen keino	Esimerkkikuvaus
Toiminnallisen suunnittelun työryhmä	Osallistujina lähinnä yksiköiden esihenkilöitä ja tarpeen mukaan muuta henkilöstöä. Keskittyi toiminnan kehittämiseen ja asiakasprosesseihin. Suunnitelmien kommentointi ja suunnitelmien hyväksymisedotuksien teko.
Monitilatoimisto-työryhmä	Työryhmässä oli mukana eri toimintojen ja erikoisalojen edustajia, projektisuunnittelijoita ja koordinaattoreita. Työryhmä kokoontui säännöllisesti edistämään monitilatoimiston suunnittelua, muutostukea, työnteon tapojen kokeilua, pelisääntöjen suunnittelua ja viestintää.
Käyttöönotto-työryhmä	Mukana pääasiassa yksiköiden lähijohtoa eli ylläkkäreitä, ylihoitajia, palvelupäälliköitä, esihenkilöitä jne. (n. 50 hlö). Osallistajat koottu kaikista yksiköistä.
Muuttotyöryhmä	Mukana pääasiassa yksiköiden lähijohtoa mutta myös nimettyjä käytännön ammattilaisia muuttovastaavina sekä tukipalvelut.
Kokoukset tai suorat kontaktit	Yksiköiden esihenkilö ja työntekijäedustaja yhteisissä Teams-kokouksissa suunnittelijoiden kanssa. Suunnitelmien yksityiskohtien läpikäyntiä.
Pilotti	Vanhoihin tiloihin rakennettiin monitilatoimisto, jossa pieni osa henkilöstöstä kokeili uutta toimintamallia ja tilavarausjärjestelmää. Viikoittaiset kokoukset ja suora palaute uutta tilavarausjärjestelmää tarjoavan yrityksen kanssa.
Tilasuunnittelun työpajat	Arkkitehtien vetämät työpajat, joissa käsiteltiin mm., tilojen vaatimustietoja, monitilatoimisto-, kalustesuunnitelmia. Keskustelua ja muutosehdotuksia. Mukana mm. hoitotyön edustajat, lääkärit.
Mallihuoneet, tilojen 3D-mallinnuksen katselmoinnit	Realistinen malli tulevasta tiloista (mm. vastaanottohuone), joihin henkilöstö sai tutustua toiveidensa mukaan ja antaa palautetta.

Pelissäöntötyöpajat	Esimerkiksi kalustetoimittajan asiantuntijoiden vetämä työpaja monitilatoimistojen pelissäöntöihin liittyen. Muutamalle eri ryhmälle samansisältöiset työpajat (n. 25 henkilöstön edustajaa ryhmässä).
---------------------	--

4.4 Arviot työympäristömuutoksen johtamisesta

4.4.1 Avainhenkilöiden kokemukset muutoksen johtamisesta

Avainhenkilöiden kokemuksia muutosjohtamisen onnistumisesta tarkasteltiin kahdeksan aikaisemmissa tutkimuksissa (esim. Sirola ym. 2022; Ruohomäki ym. 2017) keskeiseksi osoittautuneen pääteeman kautta. Taulukossa 3. näkyvät jokaiseen muutosjohtamisen pääteemaan liittyvät alakategoriat, niiden jakautuminen kyseisen pääteeman onnistumista edistäviin tai haittaaviin näkökulmiin, sekä haastateltavien lukumäärät, jotka ovat maininneet kyseisestä asiasta. Samoista teemoista puhuttiin joko muutosta edistävästä tai estävästä näkökulmasta.

Haastateltavat esittivät lukumäärällisesti enemmän muutosjohtamista estäviä näkökulmia. Tämä ei välttämättä suoraan kerro siitä, että muutosjohtamisessa olisi koettu enemmän epäonnistumisia/kielteisiä kokemuksia, mutta voi kertoa työympäristömuutoksen johtamisen haasteellisuudesta.

Taulukko 3. Muutosjohtamista edistävät ja estävät tekijät.

Pääteema	Alakategoriat	Edistävät tekijät	Estävät tekijät
Muutoksen johtaminen	Johdon päättäväisyys, johdonmukaisuus ja ratkaisukeskeisyys	7	
	Johtamisen systemaattisuus ja strategisuus		5
	Suunnittelun oikea-aikaisuus	1	5
	Työarjen ymmärtäminen		3
	Aiemmistä käyttöönotoista oppiminen ja kehittyminen	1	
Johdon sitoutuminen	Jaettu visio ja ymmärrys, selkeät linjaukset	3	5
	Näkemys muutoksen tarpeellisuudesta	5	1

	Kiire ja päivittäisen työn ensisijaisuus		5
	Pitkän prosessin aikana tapahtuvat muutokset		7
Roolit ja yhteistyö	Rajat ylittävä joustava keskustelu ja yhteistyö	5	
	Struktuurit ja vastuiden raja	4	4
	Luottamus	1	5
	Tilojen ja toiminnallisen suunnittelun integrointi	1	3
Viestintä	Viestijän ja viestin vastaanottajan vastuu	3	2
	Käytettävissä olevat resurssit	2	2
	Vuorovaikutuksen avoimuus	3	2
Työn vaatimusten tunnistaminen	Avainhenkilöiden tietotaito	2	1
	Suunnitteluprosessin vaiheistus	2	2
	Käytettävissä olevat laskelmat	2	
	Suhtautuminen käyttäjätietoon	1	5
Henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet	Osallistamisprosessin hallinta		4
	Edustuksellisuus		6
	Henkilöstön suhtautuminen muutosprosessiin ja aktiivisuus		2
Muutosvalmennus	Oikea-aikaisuus	5	3
	Strategisuus		2
	Resursointi	3	3
	Henkilöstön tavoittaminen		3
Resursointi muutosojohtamiseen	Johdon ohjaus ja tuki	1	
	Priorisointi	2	1

Muutoksen johtaminen

Muutoksen johtamista arvioitiin johtamiselta vaadittavien ominaisuuksien, sitoutumisen, aikaresurssien, yhteistyön ja roolien sujuvuuden, viestinnän ja tiedotuksen, työn vaatimusten tunnistamisen, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien ja muutostuen näkökulmista.

Yleisellä tasolla johtamisen onnistumista edistävinä tekijöinä pidettiin muutosjohtajien päättäväisyyttä, johdonmukaisuutta ja ratkaisukeskeisyyttä. Tällaiset muutosjohtajan ominaisuudet auttoivat pitkän muutosprosessin edistämässä ja henkilöstön muutosvastaisuuden hallinnassa. Myös suunnittelun oikea-aikaisuus ja aiemmista käyttöönotoista oppiminen sekä niissä kehittyminen edistivät muutoksen onnistunutta johtamista.

Muutosjohtamisen onnistumista estävinä tekijöinä pidettiin suunnittelun huonoa ajoittamista sekä puutteita johtamisen systemaattisuudessa ja strategisuudessa. Suunnittelun huonolla ajoituksella tarkoitettiin toiminnan suunnittelun aloittamista vasta tilojen ollessa suhteellisen valmiina tai muutoskoordinaattoreiden työn päättymistä liian aikaisessa vaiheessa. Johtamisen epäsystemaattisuus tai epästrategisuus liittyi siihen, että johdolta puuttui pitkän tähtäimen linja ja muutosjohtaminen perustui yksittäisten johtohenkilöiden vahvoin näkemyksiin. Muutosjohtamisen onnistumista heikensi myös johtajilta puuttuva työntekijöiden työarjen ja tulevaisuuden tarpeiden syvälinen ymmärtäminen, joka johti epärealistisiin näkemyksiin toiminnan ja tilaratkaisujen tarpeista. Esimerkkinä tästä oli ajatus merkittävästä puhelintyön vähenemisestä lähitulevaisuudessa. Tämä saattoi ohjata yksityisyyttä edellyttävälle puheluille tarvittavien tilojen suunnittelua.

Johdon sitoutuminen

Johdon sitoutumista tavoitteisiin ja toteuttamiseen arvioitiin sekä oman että kollegoiden sitoutumisen näkökulmista. Haastateltavien mukaan johdon sitoutumisen aste vaihteli organisaation eri tasoilla. Ylimmän johdon kuvattiin olleen pääosin hyvin sitoutuneita muutokseen. Mitä alemmas organisaation tasolla tultiin (esim. keskijohto ja/tai esihenkilöt), sitä enemmän vaihtelua esiintyi. Toisaalta sitoutumisen aste vaihteli tarkastelunäkökohdasta riippuen. Ylimmän johdon oli esimerkiksi helpompaa sitoutua muutoksen tavoitteisiin ja periaatteisiin, koska he olivat itse niitä määrittämässä, mutta ajankäytöllisesti sitoutuminen saattoi olla vaikeampaa.

Johdon sitoutumista edisti jaettu visio ja ymmärrys muutoksen tavoitteista sekä toisaalta kokemus muutoksen tarpeellisuudesta. Ylempien päättäjien (kansallinen tason tai organisaatiotaso) selkeä visio vahvisti sitoutumista. Selkeän näkemyksen

lisäksi muutoksen tarpeellisuus esimerkiksi, jos vanhat tilat eivät olleet terveitä tai toiminnallisia, edisti sitoutumista.

Sitoutumista haastoivat pitkän prosessin aikana tapahtuneet muutokset organisaatiossa, mutta myös yhteisen vision ja ymmärryksen puuttuminen, päivittäisen työn ensisijaisuus sekä näkemys siitä, ettei muutos ollut tarpeellinen tai välttämätön. Kun muutosprosessit kestivät useita vuosia, muutokset johto- ja henkilöstörakenteissa sekä laajemmin organisaatiotasolla olivat yleisiä. Nämä haastoivat sitoutumista, etenkin jos johtajat aloittivat tehtävänsä kesken jo alkanutta muutosta, jolloin riittävään perehtymiseen ja näkemysten ja visioiden kommunikointiin jäi rajallisesti aikaa. Monet haastateltavat mainitsivat, että johtajien päivittäiseen kliiniseen työhön liittyvät vastuut olivat heille ensisijaisen tärkeitä, mikä heikensi heidän yleistä sitoutumistaan.

Vastuualueiden jako ja yhteistyö

Muutosjohtamisen vastuualueita ja yhteistyötä arvioitiin avainhenkilöiden roolien selkeyden ja projektijohdon yhteistyön toimivuuden näkökulmista. Vastuualueiden jakamisen selkeyttä ja vastuuhenkilöiden välistä yhteistyötä edistivät rajat ylittävä yhteistyö (eri ammattiryhmien välinen, yksikkörajat ylittävä tai erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon välinen yhteistyö) ja selkeät struktuurit ja vastuualueiden rajaukset. Rajat ylittävä, mutta ei liian tiukkoihin roolituksiin rajattu yhteistyö, mahdollisti kiireellisten asioiden tiiviin ja joustavan hoitamisen työryhmien välillä. Toisaalta selkeät struktuurit kuten tiukka aikataulutus ja vastuiden jako (esim. yksi koordinoititaho vastaamassa useampien kysymyksiin) edistivät projektijohto-organisaation tehokkuutta. Lisäksi yhteistyötä edisti luottamus eri toimijoiden välillä (erityisesti suunnittelijoiden suuntaan) ja toiminnallisen ja tilasuunnittelun riittävä integrointi.

Vastuualueiden jakoa ja vastuuhenkilöiden välistä yhteistyötä haastoi ennen kaikkea luottamuksen puute toimijoiden välillä (esim. suunnittelijoiden ja operatiivisen johdon tai muutosjohtajien välillä sekä organisaation ulkopuolelta tulevia muita konsultteja kohtaan), mutta myös liian tiukasti rajatut vastuualueet johtivat siihen, että eri osapuolet eivät aina tiedäneet, mitä muut olivat tekemässä. Tämä lisäsi päällekkäisyyttä eri työryhmien välillä. Yhteistyön onnistumista vaikeutti myös, jos toiminnallinen ja tilasuunnittelu toteutettiin tosistaan irrallaan.

Viestintä

Viestinnän onnistumista arvioitiin henkilöstön suuntaan tapahtuvan vuorovaikutuksen näkökulmasta. Haastateltavien mukaan viestintään panostettiin paljon hyödyntämällä erilaisia kanavia (esim. henkilöstön tiedotustilaisuudet, intra-tiedotteet, esihenkilöille suunnatut infot, muuttovastaavien välityksellä tapahtuva viestintä, työmaakierrokset ja tilakävelyt) ja viestinnän arvioitiin olleen pääosin riittävää. Toisaalta haastateltavat kokivat, että vaikka viestintää oli määrällisesti paljon, koettiin se silti riittämättömäksi.

Viestinnän onnistumisen kannalta keskeistä oli viestinnästä vastaavien tahojen koordinoitu vastuu, mutta myös henkilöstön oma vastuu viestin vastaanottamisesta ja vuorovaikutuksesta oli keskeistä. Myös riittävä resurssointi ja vuoropuhelun avoimuus edistivät onnistumista. Viestinnän onnistunut resurssointi tarkoitti esimerkiksi sitä, että tiiminvetäjät varmistivat henkilökunnalla olevan mahdollisuus osallistua muutokseen liittyviin henkilöstötapaamisiin. Viestinnän avoimuutta tukivat esimerkiksi kaikille avoimet palaverit ja tiedotustilaisuudet, joissa kerrottiin suunnitelmista ja niiden reunaehdoista sekä se, että kaikilla yksiköillä oli mahdollisuus pyytää suunnittelussa mukana olevaa henkilöstön edustajaa kokouksiinsa keskustelemaan tilanteesta.

Viestinnän onnistumista estävinä tekijöinä tuotiin esille viestintävastuun jääminen liiaksi esihenkilöiden vastuulle tai se ettei henkilöstö ottanut tarpeeksi vastuuta valittujen viestintäkanavien seuraamisesta. Viestinnän onnistumisen esteenä oli myös resurssien puute (esim. kiireisinä aikoina). Jotkut haastateltavat kokivat ettei vuoropuhelu henkilöstön ja projektiorganisaation välillä ollut avointa, mikä heikensi luottamusta ja vaikeutti oikeiden kysymysten esittämistä silloin kun keskustelut olisivat olleet mahdollisia.

Työn vaatimusten tunnistaminen

Työn vaatimusten tunnistamisen osalta arvioitiin sitä, kuinka hyvin päätöksenteossa pystyttiin huomioimaan työprosessien asettamat vaatimukset tilojen suunnittelussa.

Työn vaatimusten tunnistamista edisti avainhenkilöiden tietotaito, oikea-aikainen suunnittelun vaiheistus, taustalla olevat laskelmat sekä positiivinen suhtautuminen käyttäjätiedon hyödyntämiseen. Avainhenkilöiden ymmärrys työn tarpeiden ja vaatimusten tunnistamisen kannalta keskeisistä toiminnoista (esim. hoitotyö, lääkärikunta, sihteerit) ja kyky ohjeistaa henkilöstöä käyttäjätiedon keräämisessä nähtiin työn tarpeiden huomioimista helpottavana tekijänä. Myös toiminnan ja tilojen suunnittelun oikeanlainen vaiheistus nähtiin työn vaatimuksien huomioimista helpottavana tekijänä. Kun suunnittelijoiden käytössä oli laskelmia toiminnan tarpeista, auttoi se tunnistamaan työprosessien vaatimuksia. Yhdessä kohteessa havaittiin myös,

että suunnittelijoiden arvostus ja aito kiinnostus tilojen käyttäjien näkökulmia kohtaan auttoi huomioimaan työprosessien vaatimukset päätöksenteossa.

Työn vaatimusten huomioimista estivät avainhenkilöiden osaamattomuus, toiminnan ja tilasuunnittelun huono vaiheistus sekä kielteinen suhtautuminen käyttäjätiedon hyödyntämiseen. Avainhenkilöiden osaamattomuus liittyi tietämättömyyteen ohjeistaa henkilöstöä käyttäjätiedon keräämisessä (esim. mikä on mahdollista, ja milloin on oikea aika vaikuttaa päätöksentekoon) mikä vaikeutti mahdollisuutta hyödyntää henkilöstön panosta suunnittelussa. Myös suunnittelun ja budjetin varhainen lukitseminen pitkässä prosessissa, jonka aikana terveydenhuollon tarpeet ehtivät muuttua, haastoi työn vaatimusten huomioimista. Työn vaatimusten huomioimista vaikeutti myös avainhenkilöiden epäileväinen suhtautuminen henkilöstön ymmärrykseen huomioon otettavista toiminnan tarpeista. Työn vaatimusten huomioimisen siirryttyessä yhteiskäyttöiseen ja geneeriseen malliin arvioitiin olleen helpompaa perusterveydenhuollossa kuin erikoissairaanhoidossa, jossa varustetasoon liittyvät vaatimukset olivat yksilöllisempiä ja haastoivat näin huoneiden yhteiskäyttöä.

Henkilöstön osallistaminen ja vaikutusmahdollisuudet

Henkilöstön osallistamiseen ja vaikutusmahdollisuuksiin liittyvä ulottuvuus kuvaa sitä, miten henkilöstöä on osallistettu suunnitteluprosessiin ja missä määrin heillä on ollut mahdollisuuksia vaikuttaa valittuihin tilaratkaisuihin.

Haastatteluissa tuli esille vain osallistamista estäviä näkökulmia. Näitä olivat osallistamisen heikko hallinta/johtaminen, edustuksellisuus ja henkilöstön suhtautuminen osallistumiseen. Jos henkilöstön osallistamisen hallinta ei ollut kunnossa (esim. liian tiukka suunnitteluprosessin aikataulutus) ei osallistumiseen jäänyt riittävästi aikaa eikä henkilöstö välttämättä saanut tarpeeksi tietoa siitä, mitä heiltä odotettiin. Henkilöstön edustuksellisuus nähtiin esteenä, jos suuren henkilöstömäärän erilaisia tarpeita oli vaikea edustaa tasapuolisesti ilman asianomaisten osallistumista tai jos työryhmien edustajat eivät olleet tarpeeksi rohkeita ja aktiivisia ottamaan näkemyksiään keskusteluissa esiin. Joissakin tapauksissa haasteita aiheutti myös vaikeus saada keskeisiä edustajia osallistumaan, esimerkiksi lääkäreitä oli vaikeampi saada osallistumaan kuin hoitohenkilökuntaa. Lisäksi henkilöstön suhtautuminen muutokseen (muutosvastaisuus ja innostuksen puute) vaikutti heidän osallistumisinnostukseensa.

Kohdeorganisaatioissa henkilöstöllä oli vaihtelevasti mahdollisuuksia vaikuttaa. Henkilöstöä kuultiin hankekoordinaattoreiden, esihenkilöiden tai muiden edustajien välityksellä, keskusteluja käytiin paljon ja kaikilla oli kommentointimahdollisuuksia esimerkiksi verkkoalustan kautta. Vaikka henkilöstöä kuultiin, ei monia toiveita ollut

mahdollista toteuttaa. Vaikutusmahdollisuudet olivat paremmat toiminnan suunnittelussa, mutta yhteiskäyttöiseen konseptiin ei juurikaan voinut vaikuttaa.

Muutosvalmennus

Muutosvalmennuksen ulottuvuus kuvaa sitä, miten henkilöstön muutosvalmiutta tuettiin prosessin aikana. Useissa tutkimuskohteissa järjestettiin työpajoja muutokseen sopeutumisen helpottamiseksi sekä järjestettiin muutto- tai käyttöönottovalmennusta (esim. osasto/yksikkökokouksissa), joka sisälsi esimerkiksi uusien tilojen ja toimintatapojen läpikäyntiä. Joissain kohteissa muutosvalmennuksen painopiste oli esihenkilöiden valmennuksessa.

Muutosvalmiutta edisti henkilöstön riittävän varhainen valmennus ja mahdollisuus testata uusia toimintatapoja ennen uusiin tiloihin muuttamista. Riittävien resurssien (esim. muutosvalmentajat/koordinaattorit tai ulkopuoliset kouluttajat) varmistaminen oli tärkeää onnistuneen muutoshallinnan näkökulmasta.

Muutosvalmiuden tukemista haittasi, jos valmistautuminen/valmennus tapahtui liian myöhäisessä vaiheessa, jos muutosvalmennusta ei oltu kytketty riittävästi muutoksen strategiaan tai jos muutosvalmennukseen ei oltu varattu riittävästi resursseja, jolloin muutosvalmennusvastuu jäi liian suurelta osin lähiesihenkilöiden vastuulle. Joissain tapauksissa oli myös vaikeaa tavoittaa henkilöstöä (esim. työn osa-aikaisuuden vuoksi), joka olisi tarvinnut enemmän tukea.

Resursointi

Resurssoinnin osalta arvioitiin sitä, miten muutosjohtamisen resursseja allokoitiin ja mitkä tekijät vaikuttivat resurssoinnin onnistumiseen. Avainhenkilöiden kokemus resurssien riittävydestä vaihteli haastateltavien välillä. Useimmat kokivat ettei resursseja oltu varattu riittävästi. Lisäresursseja olisi toivottu koordinoitavistaaville, esihenkilöille, koulutukseen ja perehdytykseen sekä prosessien ja toiminnan mallintamiseen.

Resurssoinnin onnistumista edisti johdon selkeä ohjaus ja tuki, joka mahdollisti muutoksen hallintaan käytettävien resurssien oikeanlaisen kohdistamisen päivittäisen työn ohella. Resurssien allokoointia edisti myös, jos muutosjohtajilla oli kunnolliset työkalut ja ymmärrys siitä, miten rajalliset resurssit on mahdollista priorisoida.

Onnistunutta resurssointia haastoi päivittäisen työn priorisointi muutosjohtamiseen liittyvien tehtävien sijaan.

4.4.2 Muut päätöksentekoon vaikuttaneet tekijät

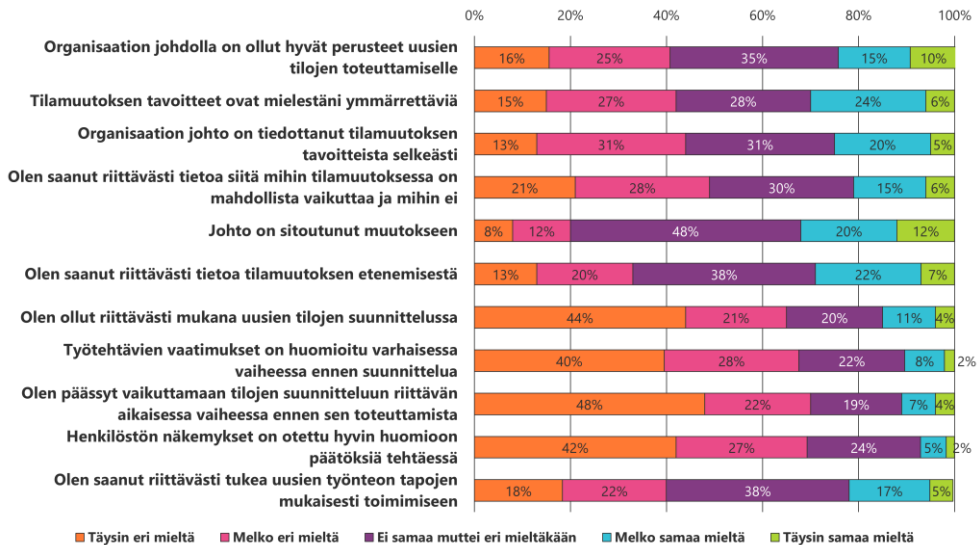
Avainhenkilöhaastatteluissa nousi esiin useita muita päätöksentekoon vaikuttaneita tekijöitä, jotka vaikuttivat käyttäjätiedon huomioimiseen ratkaisuisissa:

- Käytettävissä oleva budjetti ja talouden reunaehdot (10)
- Ylimmän johdon päätös yhteiskäyttöisestä konseptista (9)
- Tiedolla johtaminen: konsulttien laskelmat, ohjeistukset ja esimerkkikohteet (4)
- Rakennuksen kokonaisuuden asettamat reunaehdot: mikä ylipäänsä on mahdollista rakennuksen näkökulmasta (4)
- Suunnittelun ideologiat: mm. monitilatoimiston ajatus, potilaslähtöisyys (2)
- Henkilöstön tasapuolinen kohtelu (2)
- Poliittinen ohjaus ja kansallinen päätöksenteko (2)
- Soteintegraatio ja organisaatiomuutokset (2)
- Koronapandemia (1)

4.4.3 Henkilöstön kokemukset muutoksen johtamisesta

Kysely

Kyselytulosten perusteella henkilöstö arvioi työympäristömuutoksen johtamista pääosin kielteisesti (Kuva 3). Myönteisimmin arvioitiin johdon sitoutumista. Kielteisimmät arviot liittyivät osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin sekä henkilöstön näkemysten huomioimiseen päätöksiä tehtäessä. Lisäksi henkilöstö olisi kaivannut tietoa siitä, mihin on mahdollista vaikuttaa ja mihin ei. Moni suhtautui kriittisesti myös muutoksen perusteisiin.



Kuva 3. Henkilöstön kokemukset muutoksen johtamisesta (% n= 516–521 muuttujasta riippuen)

Haastattelut

Muutokseen suhtautuminen

Henkilöstöhaastattelut osoittivat, että muutokseen suhtauduttiin kahtiajakoisesti: osalle muutos oli pääasiassa myönteinen, osalle kielteinen. Mahdollisuuden työskennellä samoissa tiloissa ja edistää yhteistyötä suhtauduttiin myönteisesti. Myös terveet ja uudet tilat lisäsivät myönteistä suhtautumista. Muutosvastaisuus liittyi tilojen pienentämiseen, omasta työhuoneesta luopumiseen ja huoleen siitä, miten asiakastyö saadaan sujumaan, kun pitää siirtyä huoneesta toiseen ja kuljettaa työvälineitä mukanaan.

Poimintoja henkilöstöhaastatteluista:

Myönteistä	Kehitettävää
Muutosprosessia johdettiin pääosin hyvin.	Vahvempi ihmisten johtaminen projekti- ja asioiden johtamisen sijaan.
Johto ja esihenkilöt olivat pääosin hyvin sitoutuneita.	Johtaminen oli ajoittain pirstaleista.
Toimintaa ja tiloja suunniteltiin osin yhtäaikaaisesti.	Päätöksenteon olisi pitänyt perustua enemmän yhdenvertaisuuteen.
Edustuksellinen osallistaminen oli pääosin laaja-alaista.	Riittämättömät resurssit osallistua oman työn ohella.

Myönteistä	Kehitettävää
Tiedottamista oli pääosin riittävästi.	Laaja-alaisista suunnitelmista karsittiin liian suurten kustannusten takia.
Muutostukea oli kohtuullisesti saatavilla.	Vaikutusmahdollisuudet jäivät vähäisiksi.
	Päätös yhteiskäyttöisestä konseptista tuli annettuna.
	Vahvempaa toiminnan muutoksen ja työtehtävien erojen pohdintaa ennen tilojen suunnittelua.
	Pitkä prosessi, jossa henkilöstön vaihtuminen ja muutösväsymys haastoivat sitoutumista.
	Uusien työnteon tapojen laajempi testaus

Muutoksen johtaminen

Muutosprosessia pidettiin pääosin hyvin johdettuna, ottaen huomioon pitkä ja haasteellinen prosessi. Johto ja esihenkilöt sitoutuivat pääosin hyvin, mutta pitkän prosessin aikana esiintyi muutösväsymystä ja henkilöstön vaihtumista, mikä heikensi sitoutumisen astetta. Lisäksi laaja-alaisista tavoitteista karsiminen kustannussyistä, heikensi sitoutumista. Heikon sitoutumisen taustalla vaikuttivat osin myös riittämättömät resurssit osallistua oman työn ohella.

Tiedottamista oli ollut pääosin riittävästi, mutta tiedonkulun riittävydessä oli kyse myös henkilöstön omasta aktiivisuudesta. Muutostukea oli myös kohtuullisesti saatavilla. Osallistuminen oli edustuksellista (esim. muuttokoordinaattoreiden, esihenkilöiden, työntekijäedustajien välityksellä), mutta laaja-alaista (suunnittelukokouksia, virtuaalikierroksia, mahdollisuus tutustua pohjapiirustuksiin, mallihuoneisiin ja vastaavantyyppisiin tiloihin, keskustelua käytiin esim. tarpeista, huoneiden suunnittelusta, esteettömyys- ja saavutettavuusasioista, materiaalivalinnoista, kalusteista ja hälytysjärjestelmästä).

Vaikka kokonaisuutena prosessin johtamista arvioitiin pääosin myönteisesti, nähtiin siinä myös kehittämistarpeita. Johtaminen oli ajoittain pirstaleista, selkeä koordinoititaho ja vastuunottaja puuttui ja johtamisen olisi pitänyt olla jämäkämpää. Vahvempaa ihmisten johtamista projektijohtamisen ja asioiden johtamisen sijaan olisi tarvittu. Ennen tilojen suunnittelua, olisi tarvittu vahvempaa toiminnan muutoksen ja työtehtävien erilaisuuden pohdintaa. Uusia työnteon tapoja olisi pitänyt päästä laajemmin testaamaan. Päätöksenteon olisi pitänyt perustua yhdenvertaisuuteen: nyt osa sai oman huoneen, osa ei.

Osassa kohteista toimeenpanovaiheessa oli eniten epäselvyyksiä. Henkilöstölle jäi liikaa painetta konkreettisen muuton toteuttamiseen. Vaikutusmahdollisuudet jäivät vähäisiksi ja eri ammattiryhmän edustajia olisi pitänyt kuulla enemmän. Päätös yhteiskäyttöisestä konseptista tuli annettuna. Esimerkiksi liian pieni tilakoko (vaikka samanaikaisesti on painetta lisätä palvelutoimintaa) ja varastotilojen tarve tuotiin esille, mutta huolta ei huomioitu.

4.4.4 Pohdinta ja johtopäätökset

Työympäristömuutos

Henkilöstö arvioi muutosjohtamista pääosin kielteisesti. Myönteisimmin arvioitiin johdon sitoutumista. Kielteisimmät arviot liittyivät osallistumis- ja vaikutusmahdollisiin. Tulos vastaa aiemmissa monitilatoimistoympäristöihin kohdistuneissa tutkimuksissa esille tulleita haasteita (esim. Ruohomäki ym. 2017; Sirola ym. 2022).

Myös avainhenkilöhaastatteluissa tuli esille osallistamiseen liittyviä haasteita. Näitä olivat osallistamisen heikko hallinta (osallistamisen kannalta liian tiukka suunnitteluprosessin aikataulutus), riittämätön edustuksellisuus ja henkilöstön kielteinen suhtautuminen osallistumiseen. Vaikutusmahdollisuudet olivat paremmat toiminnan suunnittelussa, mutta yhteiskäyttöiseen konseptiin ei juurikaan voinut vaikuttaa.

Onnistunut muutosjohtaminen edellyttää johdolta yhteistä tavoitetta, johdonmukaisuutta, systemaattisuutta ja strategisuutta sekä ymmärrystä työn vaatimuksista.

Tilojen ja toiminnan suunnittelun rinnakkainen toteutus ja sujuva tiedonvaihto prosessien välillä on tärkeää, jotta työnteon kannalta keskeiset tekijät saadaan integroitua suunnitteluun oikea-aikaisesti.

Ylimmän johdon ja esihenkilöiden sitoutuminen muutokseen, ja henkilöstön oma aktiivisuus tarjottujen osallistumismahdollisuuksien hyödyntämisessä ovat keskeisiä.

Tila- ja toimintakonseptit

Tilojen jakaminen toimintojen kesken vaihteli tiimikohtaisesti nimetyistä alueista alue- tai kerroskohtaiseen toimintoihin pohjautuvaan jaotteluun. Kollegoiden tavoitettavuutta arvioitiin positiivisemmin sellaisissa kohteissa, joissa tiimeillä tai työryhmillä oli oma määritelty alue, mutta ei kuitenkaan niissä kaikissa, mikä voi liittyä esimerkiksi yhteistyötarpeisiin oman tiimin ulkopuolella.

Yksittäiset monitilatoimistot olivat kohteissa usein kompakteja. Työtilojen muodostamat kokonaisuudet olivat kuitenkin usein perinteisiä toimistotyön ympäristöjä laajempia, ja siten hankalia hahmottaa. Tämä saattoi vaikeuttaa sopivan työtilan ja kollegoiden löytämistä sote-tiloissa.

Lähes kaikissa kohteissa vastaanotto- ja/tai taustatyötiloja oli myös virallisesti tai epävirallisesti nimetty tietylle henkilölle. Tilojen nimeäminen yksittäisille henkilöille alkuperäisestä tilamitoituksesta poikkeavalla tavalla käyttöönoton jälkeen saattaa vaikuttaa tilojen riittävyyteen ja työn sujumiseen yhteiskäyttöisissä tiloissa.

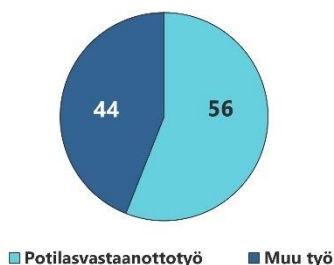
Osassa kohteista monitilatoimistot olivat tyhjillään ja vastaanottotiloista oli puutetta. Taustalla saattaa olla tilojen nimeämisen lisäksi esimerkiksi vastaanottotilojen varaaminen muuhun kuin välittömään vastaanottotyöhön ja haluttomuus käyttää monitilatoimistoja. Vastaanottotilojen puutteen taustalla saattoi myös olla kasvanut palvelutarve ja vuokralääkärien käytön alkuperäistä suurempi määrä.

5 Tilojen käytettävyys, työn sujuvuus ja käyttäjien työhyvinvointi

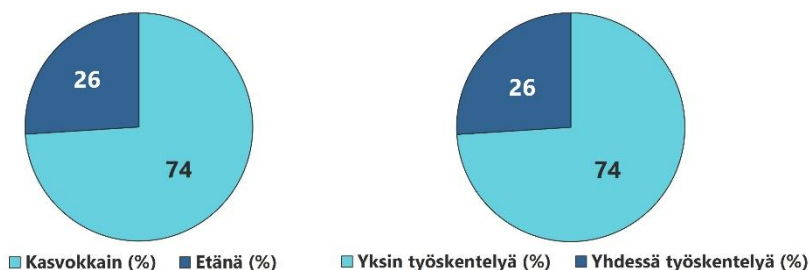
5.1 Työn sisällöt ja työolosuhteet

Kysely ja haastattelutulokset

Asiakas- tai potilasvastaanottotyötä tekevät arvioivat, että hieman yli puolet työstä oli välitöntä vastaanottotyötä ja 44 % sisälsi muita potilasvastaanottotyöhön liittyviä tehtäviä kuten läheteiden lukua, konsultointia, sanelua, hoitopuheluita, sähköistä asiointia tai ajanvaraustehtäviä (Kuva 4). Suurin osa välittömästä vastaanottotyöstä tehtiin kasvokkain (79%), etänä tehtävän työn osuus oli noin kolmannes (Kuva 5). Muu välittömään vastaanottotyöhön liittyvä työ (esim. kirjallinen työ, puhelut) tapahtui pääosin yksintyöskentelynä, yhdessä työskentelyosuuden ollessa 26 % (Kuva 5).

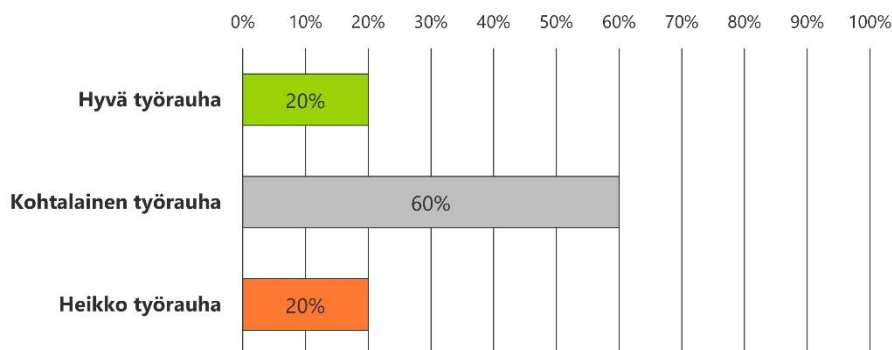


Kuva 4. Asiakas- tai potilasvastaanottotyötä tekevien työn sisällön jakautuminen (n=448).

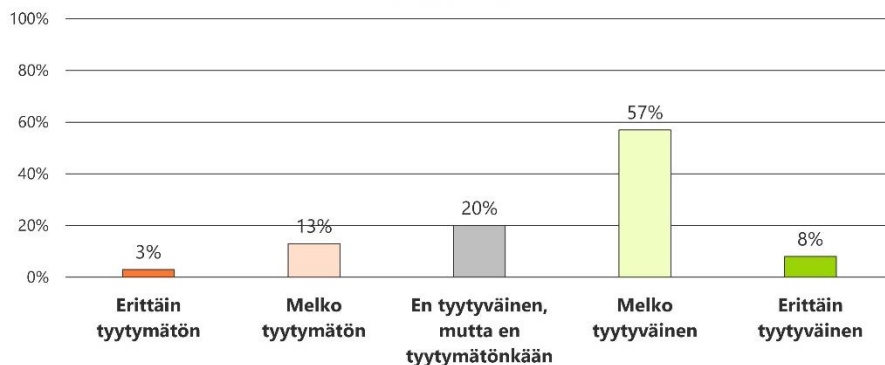


Kuva 5. Asiakas- tai potilasvastaanottotyön jakautuminen kasvokkain tehtävään työhön ja etätyöhön ja muun asiakas /potilastyöhön liittyvän työn jakautuminen yksin ja yhdessä työskentelyyn (n=448).

Kyselyssä kysimme myös työn tiedonkäsittelyn vaatimuksista liittyen useiden asioiden yhtäaikaiseen muistamiseen, ideointiin ja päätöksentekoon ja työrauhan kokemuksesta liittyen keskittymiseen ja keskeytysten kokemiseen. Suurin osa vastaajista (79 %) arvioi työn tiedonkäsittelyn vaatimukset korkeiksi eli terveydenhuollon henkilöstön työ oli kognitiivisesti vaativaa. Yli puolet (60 %) arvioi työrauhan kohtalaiseksi (Kuva 6). Reilu puolet (65 %) oli melko tai erittäin tyytyväisiä työhönsä kokonaisuutena. (Kuva 7).



Kuva 6. Kokemukset työrauhasta (n=525)



Kuva 7. Tyytyväisyys työhön (n=530)

5.2 Työn muutos

Haastattelutulosten perusteella yhteiskäyttöiset tila- ja toimintakonseptit uudistivat yhteistyötapoja. (Taulukko 4). Eri toimijoiden keskittäminen yhteen rakennukseen ja yhteisiin tiloihin helpotti kasvokkaista yhteistyötä ja vuorovaikutusta, vähensi puhelimen välityksellä tapahtuvaa konsultointia ja nopeutti konsultointimahdollisuuksia. Toisaalta yhteistyö vaikeutui, koska henkilöstö hajaantui eri tiloihin. Tämä johti yhteistyön vähenemiseen osan toimijoista kesken. Esimerkiksi lääkäri-hoitaja -työparin työskentely heikentyi, jos hoitajalla ei enää ollut kiinteää työtilaa lääkärin työtilan välittömässä läheisyydessä. Tämä johti siihen, että yhteistyötä tehtiin pääosin puhelimitse.

Uusien yhteistyötapojen lisäksi työ edellytti aiempaa enemmän joustavuutta. Tämä tarkoitti omasta yksityisestä tilasta luopumista ja valmiutta jakaa tiloja ja välineitä. Muutos edellytti myös aiempaa enemmän ennakkointia, suunnittelua ja järjestelyä liittyen työpäivän suunnitteluun, työskentelypaikan etsimiseen, tilojen vaihtamiseen ja työvälineiden kuljettamiseen. Uusi yhteiskäyttöinen konsepti lisäsi työtehtäviin käytettävää aikaa, ennakkosuunnittelusta, avotilan äänihäiriöihin ja tilasiirtymisiin liittyvistä keskeytyksistä, kollegojen ja vapaan tilan ja työvälineiden etsimiseen ja tilojen varaamiseen kuluva ajasta johtuen.

Osa koki, etteivät uudet tila- ja toimintakonseptit muuttaneet työtä, vaan työn muutos liittyi ulkopuolelta tuleviin muihin yhteiskunnallisiin vaatimuksiin, jotka olivat tehneet työstä aiempaa vaativampaa. Osalla työntekijöistä oli oma vastaanottohuone, minkä vuoksi he eivät kokeneet työn muuttuneen.

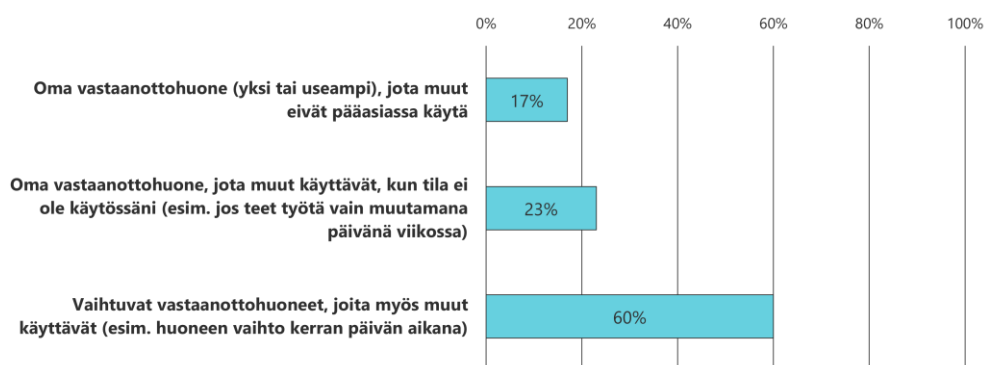
Taulukko 4. Miten uudet tila- ja toimintakonseptit ovat muuttaneet työtä (N=47)?

Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
Työn ja toimintatapojen muutos	Keskittäminen on helpottanut yhteistyötä ja vuorovaikutusta	Kasvokkainen yhteistyö ja vuorovaikutus helpottunut kollegojen läheisen sijoittumisen vuoksi
		Puhelimen välityksellä tapahtuva konsultointi vähentynyt

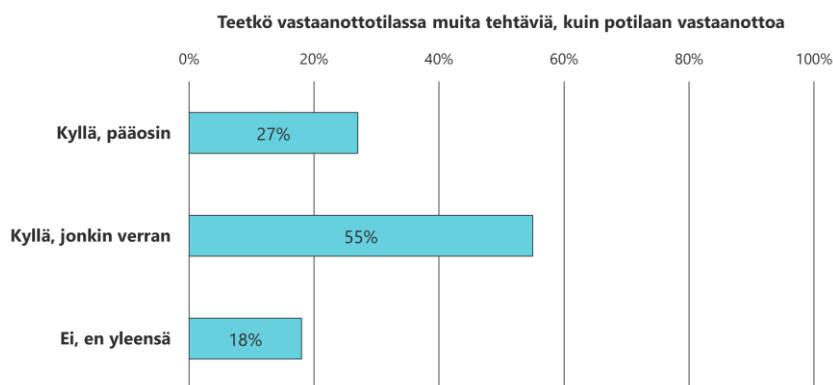
Pääluokka	Yläluokka	Alaluokka
		Esim. Nuorten kollegojen ja hoitajien nopea konsultointimahdollisuus
	Yhteistyö vaikeutunut hajaantuneen sijoittumisen vuoksi	Yhteistyö vähentynyt osan toimijoista kesken
		Lääkäri-hoitaja työparin työskentely heikentynyt, koska hoitajalla ei ole enää kiinteää työtilaa lääkärin työtilan välittömässä läheisyydessä ja yhteistyö tapahtuu pääosin puhelimitse
	Joustavuus	Omasta työhuoneesta luopuminen, valmius jakaa tiloja ja välineitä
	Ennakointi, suunnittelu, järjestely	Työpäivän suunnittelu ja ennakointi, työskentelypaikan etsiminen, tilojen vaihtaminen ja työvälineiden kuljettaminen
	Ajankäytön lisääntyminen	Ennakkosuunnittelu, avotilan äänihäiriöihin ja tilasiirtymisiin liittyvät keskeytykset, kollegojen ja vapaan tilan ja työvälineiden etsiminen ja tilojen varaaminen.
Työ muuttunut yhteiskunnallisista vaatimuksista, ei uusista tiloista tai toimintatavoista johtuen	Työ muuttunut ulkoisista vaatimuksista johtuen	Työ muuttunut vaativammaksi
Työ pysynyt pääosin samana	Osalla työntekijöistä oma vastaanottohuone	Työ tehdään omassa pysyvässä vastaanottohuoneessa, eikä työssä ole uudistuksen myötä tapahtunut muutosta

5.3 Potilas- tai asiakasvastaanottotilan ja monitilatoimiston käyttö

Enemmistö (60 %) vastaajista vaihtoi vastaanottohuoneita. Noin viidenneksellä (23 %) oli käytössään oma huone, jota muut saivat käyttää henkilön poissa ollessa, pysyvä huone oli 17 %:lla vastaajista (Kuva 8). Valtaosa (82 %) teki vastaanottohuoneessa jonkin verran tai pääosin myös muita kuin potilaan välittömään vastaanottotyöhön liittyviä tehtäviä (Kuva 9). Kuvassa 11 havainnollistetaan erilaisten äänekkäiden tai hiljaisten ja yksin tai yhdessä tehtävien työtehtävien jakautumista eri tiloihin. Kuten kuva havainnollistaa, sote-alalla työ sisältää paljon ääntä tuottavaa työtä.

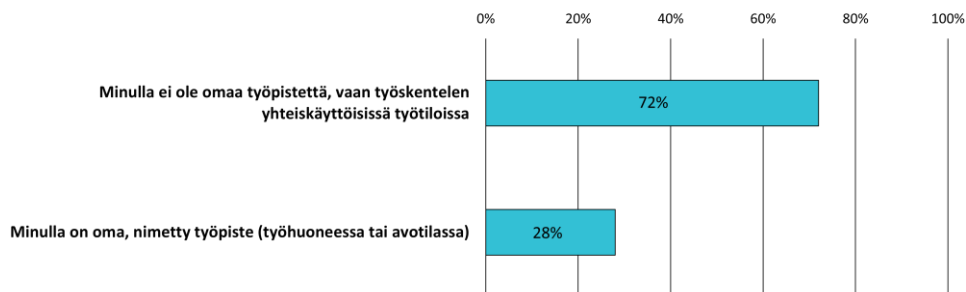


Kuva 8. Potilas- tai asiakasvastaanottotilan käyttötavat (n=419)

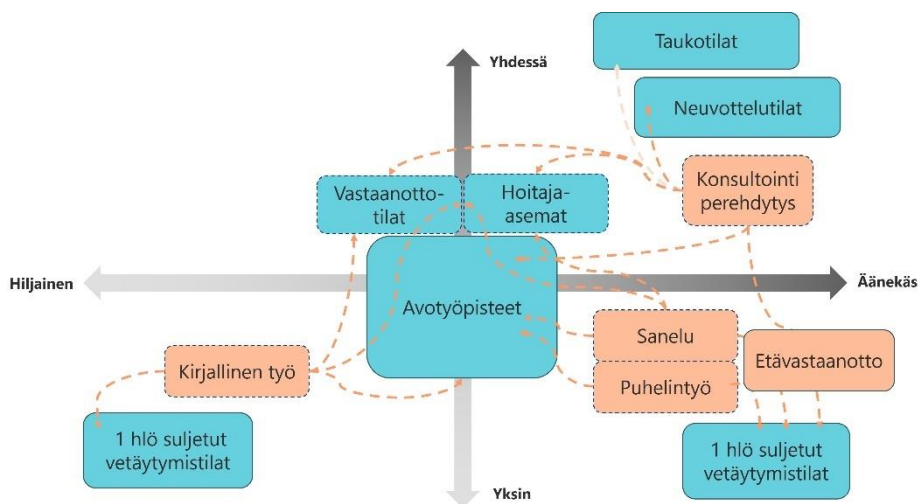


Kuva 9. Tehtävät vastaanottohuoneessa (n=419)

Suurimmalla osalla (72 %) ei ollut monitilatoimistossa omaa nimettyä työpistettä. Osa käytti myös 1-3 hengen huoneita tai monitilatoimiston erillistä koppia/vetäytymistilaa.



Kuvat 10. Monitilatoimiston työpisteen käyttö (n=427)

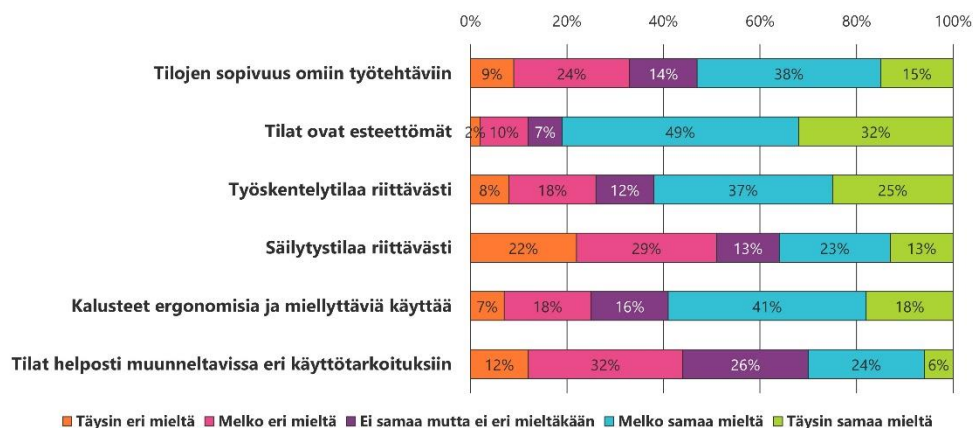


Kuva 11. Tilatyypit ja niiden käyttö

5.4 Tila- ja toimintakonseptien käytettävyys

5.4.1 Kokemukset vastaanottotilojen käytettävyydestä

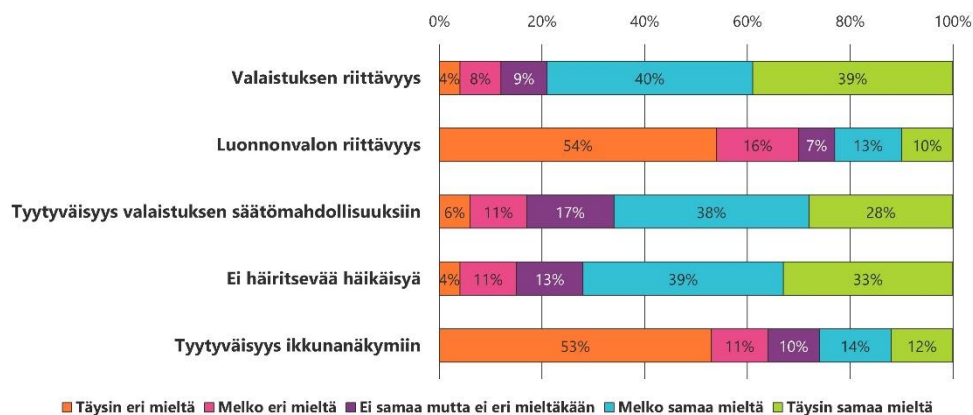
Vastaanottohuoneiden esteettömyyttä, kaluste-ergonomiaa, turvallisuutta ja työskentelytilan riittävyttä arvioitiin pääosin myönteisesti. Yli puolet arvioi, että vastaanottotilat olivat tarkoituksenmukaiset ja soveltuivat työn tekemiseen. Sen sijaan säilytystilojen riittävyteen ja tilojen muunneltavuuteen oltiin vähemmän tyytyväisiä (Kuva 12).



Kuva 12. Asiakas- tai potilasvastaanottotilan tarkoituksenmukaisuus, esteettömyys, ergonomia, muunneltavuus (n=420)

Valtaosa oli tyytyväisiä vastaanottotilojen valaistukseen ja valaistuksen säätömahdollisuuksiin, mutta luonnonvaloa olisi toivottu enemmän (Kuva 13). Vastaanottotilojen siisteyttä turvallisuutta ja materiaalien käytettävyyttä koskevat arviot olivat pääosin myönteisiä (Kuva 14).

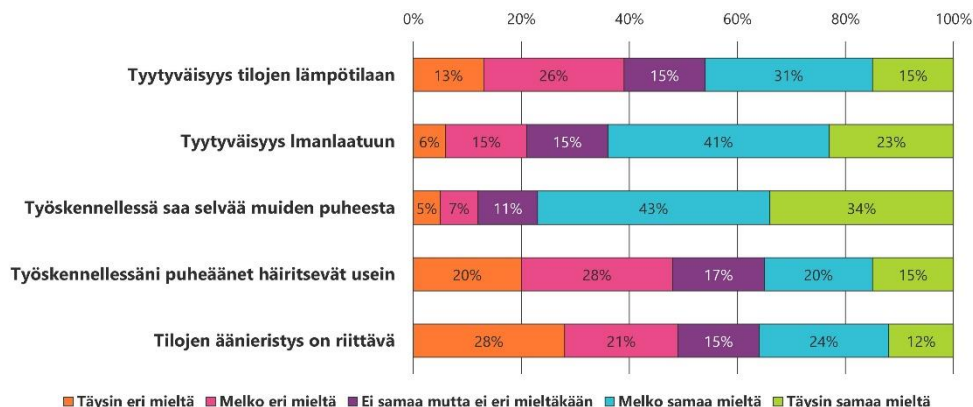
Tilojen ilmanlaatua ja siisteyttä ja puhtautta arvioitiin pääosin myönteisesti, mutta lämpötilaa ja viihtyisyyttä koskevat näkemykset jakaantuivat. Lähes puolet oli tyytymättömiä äänieristykseen, ja lähes yhtä moni arvioi, että puheäänit häiritsivät usein. Suurin osa arvioi kuitenkin saavansa keskustelukumppanin puheesta riittävästi selvää. (Kuva 15).



Kuva 13. Asiakas- tai potilasvastaanottotilan valaistus ja ikkunanäkymät (n=420)



Kuva 14. Asiakas- tai potilasvastaanottotilan viihtyisyys, siisteys, turvallisuus (n=421)



Kuva 15. Asiakas- tai potilasvastaanottotilan lämpötila, ilmanlaatu, akustiikka ja äänieristys. Puheäänien häiritsevyyttä koskevassa kysymyksessä "eri mieltä" tarkoittaa myönteistä vastausta (n=420)

Haastattelutulosten perusteella säilytystilojen kehittämistarpeet liittyivät työvälineille tarkoitettujen kaappien (esim. osalla oli käytössään enemmän paperista materiaalia), henkilökohtaisten kaappien/pukukaappien ja arkaluonteisille dokumenteille soveltuvien kaappien vähyyteen sekä lokerikkojen pieneen kokoon. Osassa kohteista säilytystilat sijaitsivat liian etäällä, mikä lisäsi tarpeetonta liikkumista. Joissain kohteissa lokerikkojen lukoissa ja saranoissa oli toimivuusongelmia. Osa koki pyörillä kulkevat säilytysratkaisut haastavina. Joissain vastaanottohuoneissa oli käyttämätöntä tilaa, joka olisi haastateltavien näkökulmasta voitu hyödyntää säilytystilana. Osa koki tilojen geneerisyyden haastavaksi oman erikoisalansa säilytystarpeiden näkökulmasta.

Huoneita vaihdettaessa, tarpeellisia työvälineitä ei aina ollut huoneissa ja niitä jouduttiin hakemaan erillisistä tiloista.

Osa haastateltavista arvioi, ettei vastaanottohuoneita ollut riittävästi. Joissain henkilöstöryhmissä tilojen yhteiskäyttö kasaantui samoille ajoille, jolloin kaikille ei aina löytynyt sopivaa työtilaa. Erityisesti yllättävissä tilanteissa (esim. työnkuvan muutokset, potilas- ja vastaanottomäärien lisääntyminen, vuokralääkäreiden käyttö) vastaanottotiloja ei aina riittänyt kaikille. Jos sopivaa tilaa ei ollut tarjolla, saattoi joutua työskentelemään toimintaan nähden liian pienissä huoneissa tai jopa siirtämään vastaanottoaikaa. Lisäksi muuton alkuaikoina, tilojen varausjärjestelmä saattoi ohjata toiminnan kannalta vääränpäin huoneisiin.

Vaikka vastaanottohuoneet olivat geneeriset, toteutui tilojen muunneltavuus haastateltavien näkökulmasta vain osittain. Kehittämistarpeet liittyivät vaikeuteen muunnella huonetta omaan varustelutarpeeseen sopivaksi esim. joillakin erikoisaloilla erot tarvikkeissa haastoivat sujuvaa toimintaa huoneiden vaihtuessa. Myös kaluste-ergonomian näkökulmasta muunneltavuus oli osin haastavaa (kalustemuutokset eivät aina olleet mahdollisia tilan puutteen vuoksi).

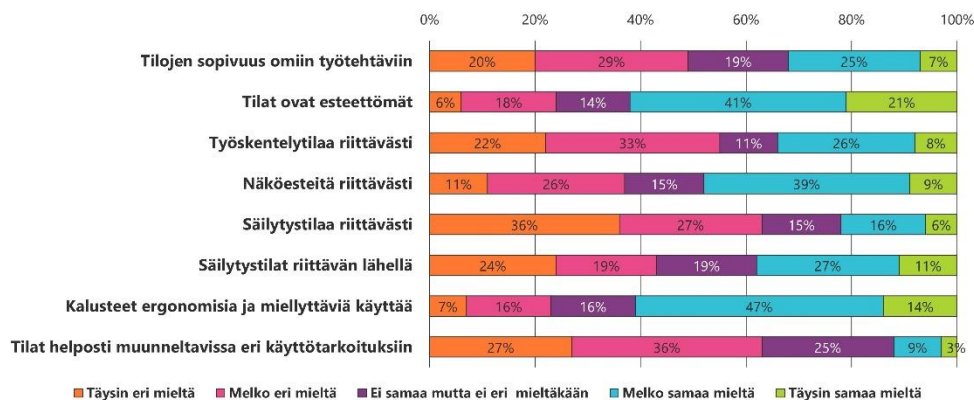
Luonnonvalon puute ja ikkunattomuus koettiin haasteellisina vastaanottotiloissa etenkin, jos huone oli yhden henkilön kokoaikaisessa käytössä eikä ikkunan äärellä olevia monitilatoimistoja käytetty. Osassa kohteista oli myös valaistuksen parempaa kohdentamistarvetta potilaan hoitoa koskevissa työtehtävissä.

Osa koki lämpötilan sopivaksi, osa koki vetoisuutta ja osalla epätasainen suoraan työpisteelle kohdistuva puhallus häiritsi työskentelyä. Osassa kohteista oli lisäksi ilmastointitarvetta kuumina kesäpäivinä.

Vastaanottotiloissa oli pääosin hyvä äänieristys ja akustiikka, mutta huoneissa, joissa oli pako-ovet, äänet kuuluivat häiritsevästi. Toisaalta esim. palohälytyksen ääni ei joissain tiloissa kuulunut riittävästi vastaanottohuoneeseen.

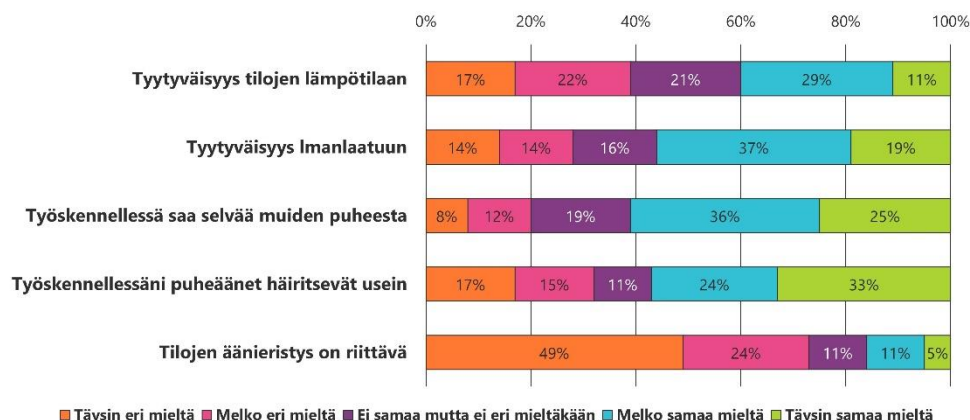
5.4.2 Kokemukset monitilatoimistojen käytettävyydestä

Monitilatoimiston esteettömyyttä ja kaluste-ergonomiaa arvioitiin pääosin myönteisesti. Sen sijaan työskentely- ja säilytystilan riittävyttä, tilojen muunneltavuutta ja tilojen sopivuutta työtehtäville arvioitiin pääosin kielteisesti (Kuva 16).

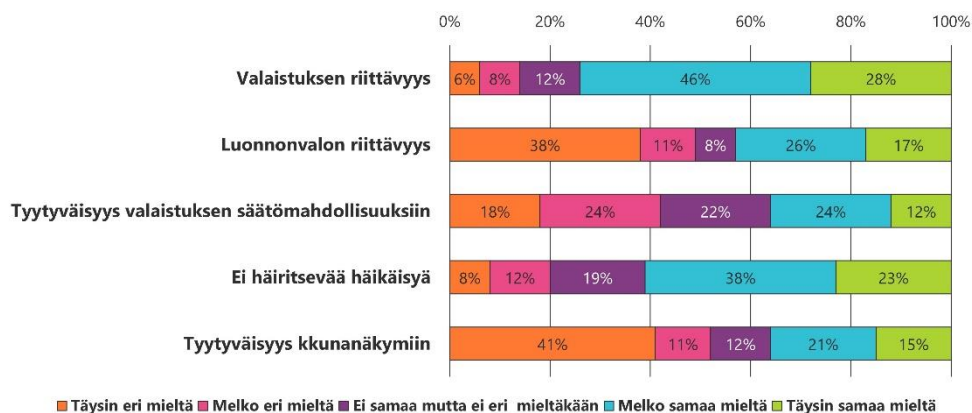


Kuva 16. Monitilatoimiston sopivuus ja tarkoituksenmukaisuus, esteettömyys, ergonomia, muunneltavuus (n=427)

Sisäympäristötekijöistä ilmanlaatua ja valaistusta arvioitiin pääosin myönteisesti, mutta moni oli tyytymätön tilojen väliseen äänieristykseen ja koki puheäänten häiritsevän usein (Kuva 17). Luonnonvalon riittävyttä, valaistuksen säätömahdollisuuksia, ja lämpötilan sopivuutta koskevat näkemykset jakaantuivat (Kuva 18). Tilat arvioitiin pääosin siisteiksi ja puhtaiksi ja materiaaleiltaan työtehtäviin soveltuviksi, mutta viihtyisyyttä koskevat näkemykset jakaantuivat. Tietoturvallisesti toimimisen helppoutta arvioitiin pääosin kielteisesti. (Kuva 19).



Kuva 17. Monitilatoimiston lämpötila, ilmanlaatu, akustiikka ja äänieristys. Puheäänten häiritsevyyttä koskevassa kysymyksessä "eri mieltä" tarkoittaa myönteistä vastausta (n=425)



Kuva 18. Monitilatoimiston valaistus ja ikkunanäkymät (n=427)



Kuva 19. Monitilatoimiston viihtyisyys, siisteys, tietoturvallisuus (n=426)

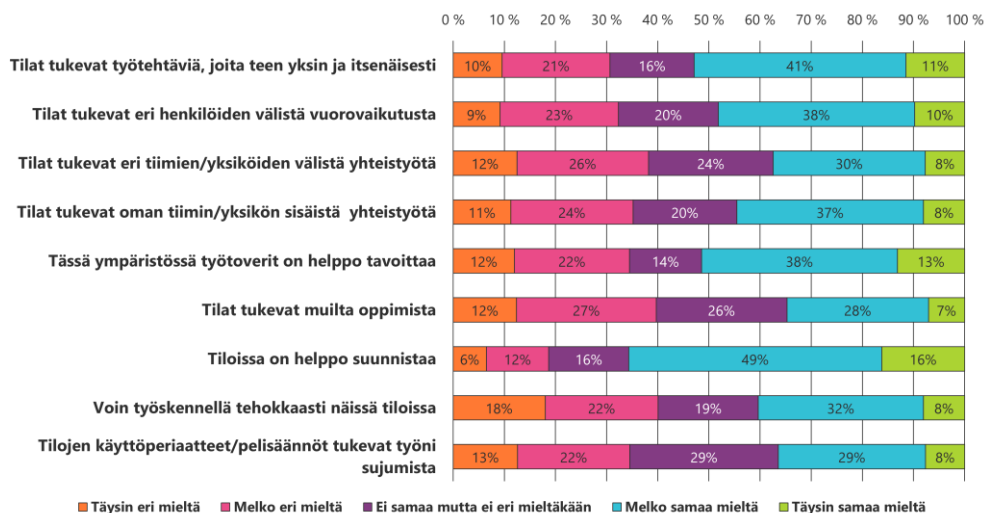
Haastattelutulokset osoittivat, että myös monitilatoimistoissa olisi toivottu enemmän säilytystilaa. Lisäksi avoimessa ja ajoittain ahtaassa työtilassa koettiin henkilökohtaisen työtilan puutetta ja häiritsevää ääni- (puheäänet) ja liikeärsykettä (läpikulku, ex tempore -vierailut monitilatoimistossa). Äänihäiriöt heikensivät keskittymistä, puheyksityisyyttä ja luottamuksellisten tehtävien suorittamista (samassa tilassa puhelintyö ja keskittymistä vaativa työ esim. lausunnot).

Työntekijöillä oli myös usein tunne siitä, että häiritsee muita ollessaan äänessä avotilassa. Vetäytymistilojen puute vaikeutti tehtäviä, jotka edellyttivät hiljaisuutta ja keskittymistä. Osa koki vetäytymistilat hyvin äänieristetyiksi, osa koki, että äänet kuuluivat tilojen välillä ja häiritsivät työskentelyä. Vaikka vastamelukuulokkeet

vaimensivat ympäristön ääniä, eivät ne poistaneet kaikkea häiriötä. Joissain kohteissa monitilatoimistotilaa oli liikaa ja tyhjillään, kun taas vastaanottotiloja oli liian vähän.

Tilojen käytettävyys yksilötyön, vuorovaikutuksen, yhteistyön, tehokkuuden ja pelisääntöjen kannalta

Noin puolet kyselyyn vastanneista arvioi, että tilat tukivat yksin tehtäviä töitä ja vuorovaikutusta. Näkemykset siitä, miten hyvin tilat tukivat eri tiimien/yksiköiden tai oman tiimin/yksikön yhteistyötä jakaantuivat. Tilat tukivat hieman paremmin tiimien sisäistä kuin eri tiimien välistä yhteistyötä, ja noin puolet arvioi, että työtoverit oli helppo tavoittaa. Enemmistö arvioi, että tiloissa oli helppo suunnistaa. Tilojen tukea oppimiselle, työskentelytehokkuutta ja pelisääntöjen toimivuutta koskevat näkemykset jakaantuivat. (Kuva 20).



Kuva 20. Tilojen toimivuus yksilötyön, vuorovaikutuksen, yhteistyön, tehokkuuden ja pelisääntöjen kannalta (n=522).

Haastattelutulokset osoittivat, että uudet yhteiskäyttöiset konseptit tukivat yksilötyötä pääosin hyvin (myönteisimmät arviot henkilöillä, joilla oli oma huone), mutta sujuvuuden edellytyksenä oli rauhallisten ja äänieristettyjen tilojen olemassaolo. Tilojen vaihtaminen koettiin haastavaksi.

Uusien konseptien koettiin sekä edistävän että heikentävän vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Samassa rakennuksessa toimiminen oli madaltanut kynnystä konsultoida

eri alojen ammattilaisia henkilökohtaisesti ja lisännyt mahdollisuuksia keskustella eri ammattiryhmien ja erikoisalojen kanssa. Tiimityöskentely oli nopeutunut ja parityöskentely tehostunut. Parempi yhteistyö oli myös helpottanut työtä ja sujuvoittanut asiakkaiden asiakaspolkua. Yhteistyö oli toimivampaa, jos oman työn kannalta oleelliset ammattiryhmät työskentelivät lähekkäin (esim. sihteerit lähellä hoitohenkilökuntaa). Toisaalta yhteistyön koettiin heikentyneen, koska henkilöstö sijoittui hajanaisesti ympäri rakennusta eikä keskeisten henkilöiden tavoittaminen aina onnistunut sujuvasti.

Tilojen ohella myös tilojen käyttötavat vaikuttivat kokemuksiin uusista konsepteista. Pelisääntöjä ei aina noudatettu, ja jos vetäytymistiloja varattiin omaan pitkäaikaiseen käyttöön, johti tämä keskittymistilan puutteeseen hankaloittaen muiden työtä.

Lisävastaanottotilan tarvetta esiintyi, kun tiloihin tuli yllättäen työskentelemään esim. vuokralääkäreitä tai jos yhteistä tilojen käyttötapaa muutettiin (esim. kun aiemmin vastaanottohuonetta vaihtaneet siirtyivät käyttämään samaa huonetta kokoaikaisesti).

Uudet numeroihin perustuvat opasteet vaikeuttivat potilaiden mahdollisuuksia löytää vastaanotolle aiheuttaen ajoittain ylimääräistä työtä henkilökunnalle.

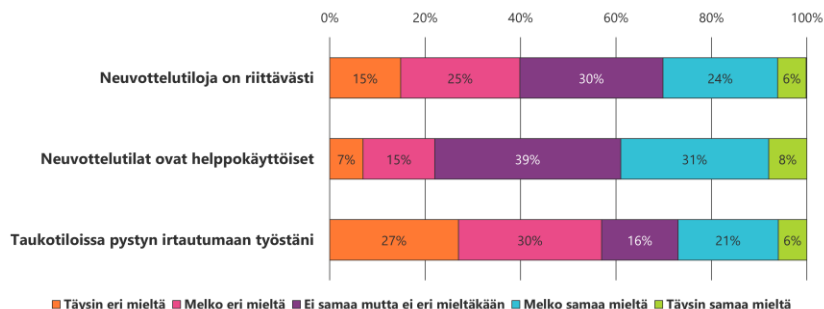
Työvälineiden ja tukitilojen käytettävyys

Kyselyyn vastanneista suurin osa arvioi työvälineet toimiviksi ja tarkoituksenmukaisiksi ja oli tyytyväisiä työpisteen ja lähiympäristön ICT-ratkaisujen toimivuuteen (Kuva 21). Neuvottelutilojen riittävyttä ja tilojen varausjärjestelmien helppokäyttöisyyttä koskevat näkemykset jakaantuivat. Yli puolet koki vaikeaksi irtautua työstä taukotiloissa. (Kuva x). Moni toivoi lisää kokoustiloja ja tiloja puhelinkeskusteluille, hiljaisia tiloja keskittymistä vaativaan työhön sekä tiloja spontaaneille keskusteluille (Kuva 22).

Haastattelutulokset osoittivat, etteivät varausjärjestelmät mukautuneet riittävän hyvin yllättäviin tilanteisiin kuten henkilöstölisäyksiin (esim. vuokralääkärit). Osassa kohteista uusien varausjärjestelmien käyttö oli jäänyt vähäiseksi ja manuaaliset huonevaraukset hankaloittivat ja sekoittivat varauskäytäntöjä. Monissa kohteista taukotilat olivat liian ahtaat tai sijaitsivat avointen työskentelytilojen läheisyydessä aiheuttaen äänihäiriöitä ja vaikeuttaen näin työstä irtautumista.



Kuva 21. Työvälineiden toimivuus (n=521)

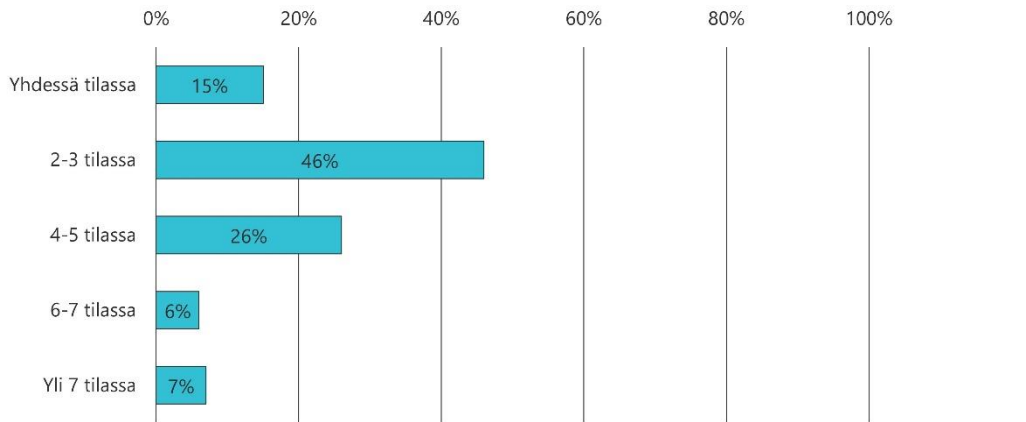


Kuva 22. Tukitilojen toimivuus (n=525)

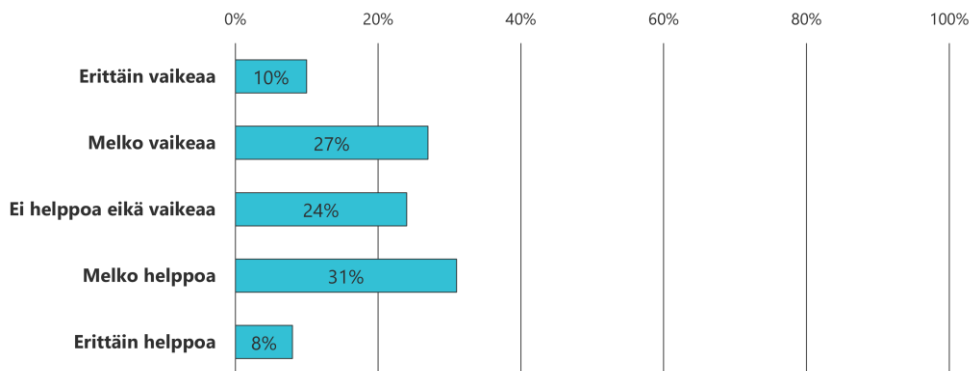
Eri tiloissa työskentely, siirtymisiin kuluva aika ja siirtymisen helppous

Kyselyn mukaan enemmistö työskenteli 2-3 tilassa työpäivän aikana (Kuva 23). Siirtymisiin arvioitiin kuluvan keskimäärin 16 minuuttia päivässä (vaihteluväli 0-120 min, keskihajonta 15.1). Osa koki siirtymisen rauhallisempaan tilaan helpoksi, osa vaikeaksi. (Kuva 24).

Haastattelujen perusteella sujuvia siirtymisiä hankaloitti, jos vastaanottotiloja ja monitilatoimiston yhteydessä olevia vetäytymistiloja oli varattu pitkäaikaiseen käyttöön tai niistä oli puutetta.



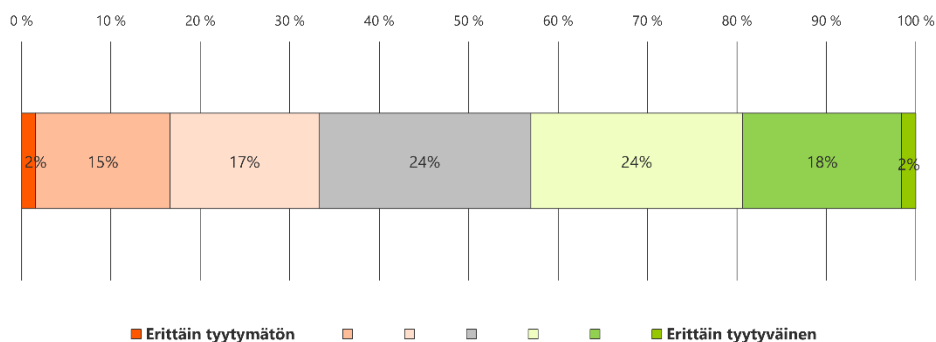
Kuva 23. Arviot eri tiloissa työskentelyn määristä (n=526).



Kuva 24. Arviot siirtymisen helppoudesta (n=515).

Tyytyväisyys työympäristöön kokonaisuutena

Vastaajista 44 % oli tyytyväisiä työympäristöönsä ja noin kolmannes oli tyytymättömiä. (Kuva 25).

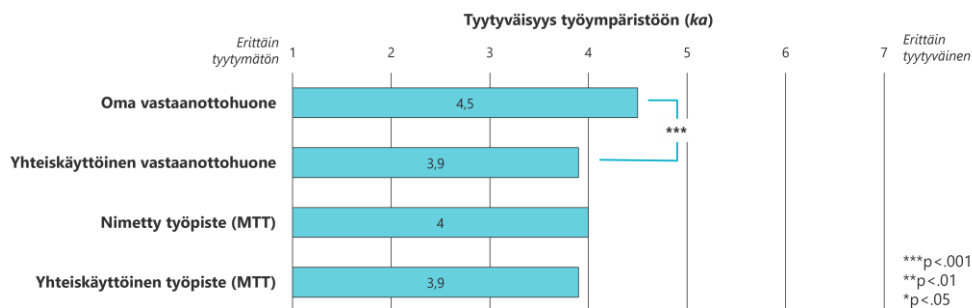


Kuva 25. Tyytyväisyys työympäristöön (n=439)

Erot työympäristötyytyväisyydessä

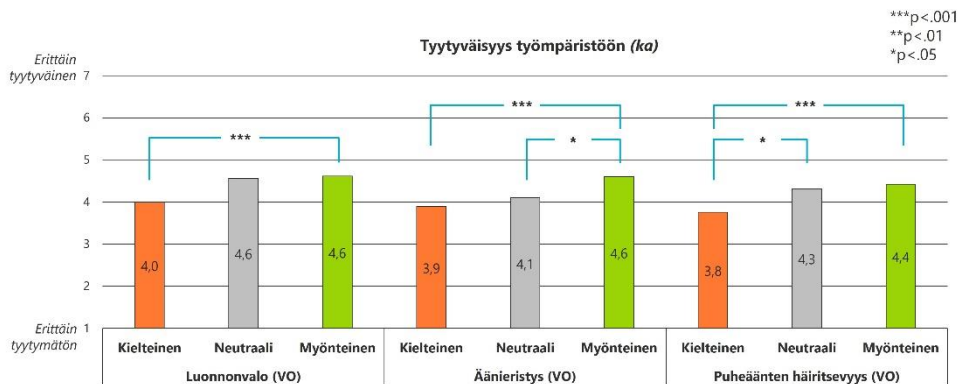
Tutkimuksessa tarkastelimme myös yksisuuntaisella varianssianalyysillä, miten tyytyväisyys työympäristöön erosi iän, sukupuolen, esihenkilöaseman, erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon tai sosiaalihuollon, oman tai yhteiskäyttöisen vastaanottohuoneen, oman monitilatoimistossa sijaitsevan työpisteen tai vaihtuvan työpisteen, tilojen käytettävyyden, pelisääntöjen toimivuuden, siirtymiin kuluvan ajan, siirtymisen helppouden ja työrauhan kokemisen suhteen.

Tulokset osoittivat, että työympäristötyytyväisyys ei eronnut tilastollisesti merkitsevästi iän, sukupuolen, esihenkilöaseman eikä erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon tai sosiaalihuollon välillä. Tyytyväisyys työympäristöön oli korkeampaa omissa kuin vaihtuvissa vastaanottohuoneissa, mutta monitilatoimiston omissa tai vaihtuvissa työpisteissä työskentelyn välillä ei ollut eroa (Kuva 26).



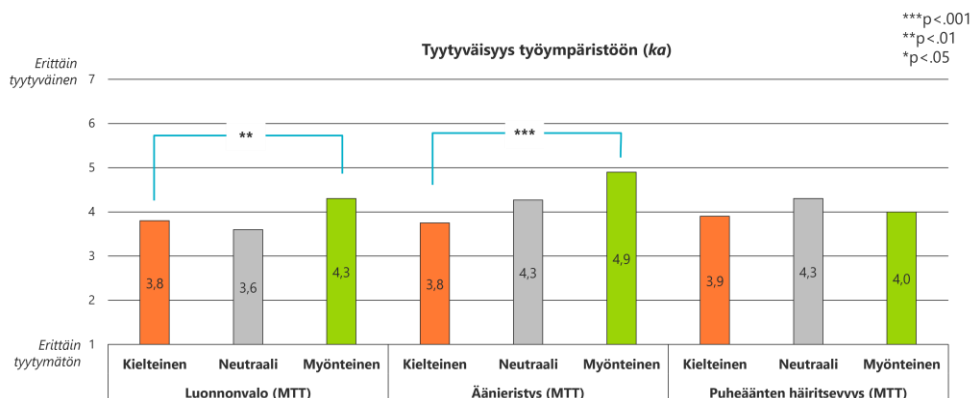
Kuva 26. Keskiarvojen erot työympäristötyytyväisyydessä työskenneltäessä omissa (n=130) ja yhteiskäyttöisissä vastaanottohuoneissa (n=199) sekä monitilatoimiston omissa (n=98) tai yhteiskäyttöisessä työpisteessä (n=255)

Vastaanottotiloissa luonnonvalon riittävyttä myönteisesti arvioivat olivat tilastollisesti merkitsevästi kielteisesti arvioivia tyytyväisempiä työympäristöönsä, vastaavasti äänieristykseen tyytyväiset olivat tyytyväisempiä työympäristöönsä kuin neutraalisti suhtautuvat tai tyytymättömät. Ne, joita puheäännet häiritsivät usein, olivat tyytymättömämpiä työympäristöönsä kuin ne, joiden arviot olivat neutraaleita tai myönteisiä. (Kuva 27).



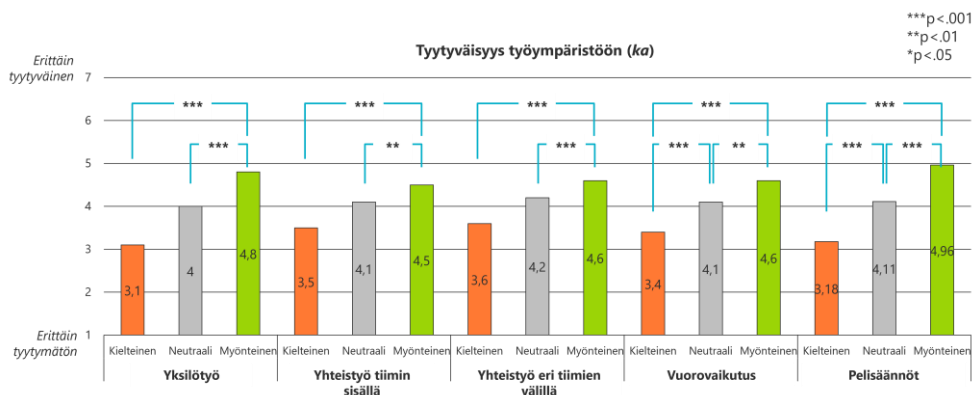
Kuva 27. Keskiarvojen erot työympäristötyytyväisyydessä vastaanottotilojen (VO) luonnonvalon, äänieristyksen riittävyyden ja puheäänten häiritsevyyden suhteen (n=25-239 muuttujasta riippuen)

Monitilatoimistossa luonnonvalon riittävyyteen tyytyväiset olivat kielteisesti arvioivia tyytyväisempiä työympäristöönsä. Myös äänieristykseen tyytyväiset olivat tyytyväisempiä työympäristöönsä kuin äänieristykseen tyytymättömät. Puheäänten häiritsevyydessä ei tullut esille eroja. (Kuva 28).



Kuva 28. Keskiarvojen erot työympäristötyytyväisyydessä luonnonvalon, äänieristyksen riittävyyden ja puheäänten häiritsevyyden suhteen (MTT) (n=31-258 muuttujasta riippuen)

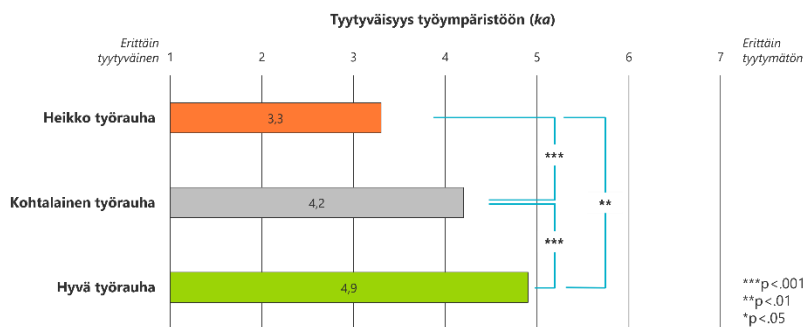
Myönteisesti tilojen tukea yksilötyölle ja yhteistyölle sekä tiimin sisällä että eri tiimien välillä arvioivat olivat tyytyväisempiä työympäristöönsä kuin tilojen tukea kielteisesti tai neutraalisti arvioivat. Vastaavasti tilojen tukea vuorovaikutukselle myönteisesti arvioivat olivat tyytyväisempiä työympäristöönsä kuin neutraalisti tai kielteisesti arvioivat. Neutraalisti suhtautuvat arvioivat työympäristöä kielteistemmin kuin myönteisesti arvioivat. Tyytyväisyys työympäristöön oli korkeampaa niillä, jotka arvioivat pelisääntöjen toimivuutta myönteisesti tai neutraalisti. Neutraalisti suhtautuvat olivat myös myönteisesti suhtautuvia tyytymättömmämpiä. (Kuva 29).



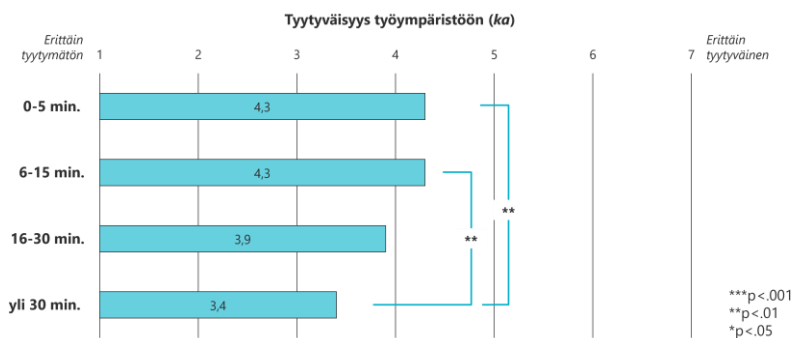
Kuva 29. Keskiarvojen erot työympäristötyytyväisyydessä yksilötyön, yhteistyön, vuorovaikutuksen ja pelisääntöjen toimivuuden suhteen (n=73-230 muuttujasta riippuen)

Kun tarkastelimme tyytyväisyyttä siirtymiseen kuluvan ajan suhteen, olivat yli 30 minuuttia aikaa päivässä käyttävät tyytymättömmämpiä kuin 0-5 minuuttia tai 6-15 minuuttia aikaa käyttävät (Kuva 30). Siirtymisen helpoksi tai neutraaliksi kokeneet olivat tyytyväisempiä kuin siirtymisen vaikeaksi kokeneet (Kuva 31). Työrauhan hyväksi tai

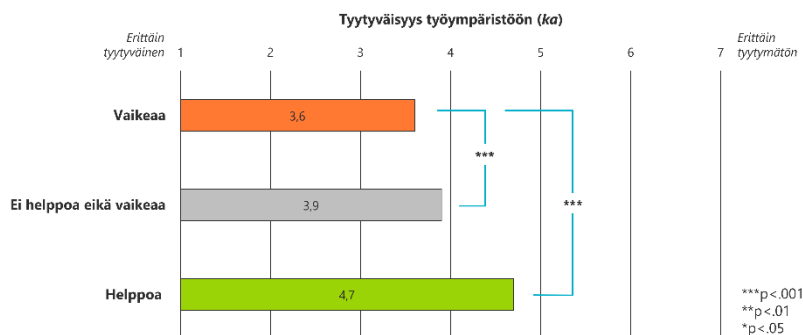
kohtalaiseksi kokeneet olivat tyytyväisempiä työympäristöön kuin työrauhan heikoksi kokeneet. Myös kohtalaista työrauhaa kokeneet olivat tyytymättömpiä kuin hyvää työrauhaa kokeneet (Kuva 32).



Kuva 30. Keskiarvojen erot työympäristötyytyväisyydessä työrauhan suhteen (n=79-267 muuttujasta riippuen)



Kuva 31. Keskiarvojen erot työympäristötyytyväisyydessä siirtymiseen kuluvan ajan suhteen (n=31-136 muuttujasta riippuen)



Kuva 32. Keskiarvojen erot työympäristötyytyväisyydessä siirtymisen helppouden suhteen (n=108-166 muuttujasta riippuen)

5.4.3 Kohteiden väliset erot tilaratkaisuissa ja tyytyväisyydessä

Tässä osatutkimuksessa vertailimme henkilöstön tyytyväisyyttä tilaratkaisujen käytettävyyteen yksisuuntaisella varianssianalyysillä kuudessa rakennuskohteessa. Tämän jälkeen vertasimme havaittuja tilastollisesti merkitseviä eroja laadullisesti pohjapiirustuksissa ja tilojen käyttötavoissa ilmenneisiin piirteisiin. Tarkastelun tavoitteena oli syventää ymmärrystä erilaisten ratkaisujen käytettävyyttä selittävistä laadullisista tekijöistä.

Tulosten perusteella ratkaisuissa tuli esille sekä tilastollisesti merkitseviä että laadullisia eroja. Vastaanottohuoneiden arvioinneissa rakennuskohteiden välillä tuli esille tilastollisesti merkitseviä eroja työskentely- ja säilytystilan riittävyyden, materiaalien soveltuvuuden, tilojen työtehtäviin sopivuuden, luonnonvalon ja äänieristyksen riittävyyden suhteen. Esteettömyydessä, turvallisuudessa, akustiikan toimivuudessa ja puheäänten häiritsevyydessä ei tullut esille rakennuskohteiden välisiä eroja. Monitilatoimistoja koskeissa arvioissa erot liittyivät samoihin käytettävyystekijöihin kuin vastaanottohuoneissa, mutta myös esteettömyydessä, kokonaisvalaistuksen riittävyydessä ja tietoturvalisesti toimimisen helppoudessa tuli esille kohteiden välisiä eroja. Työskentelytilojen riittävyys ei eronnut kohteiden välillä. Kun yhteiskäyttöisiä tiloja vertailtiin kokonaisuutena, kohteiden välillä tuli esille eroja, yhteistyössä eri tiimien ja oman tiimin välillä, kollegoiden tavoitettavuudessa, erilaisten tukitilojen riittävyydessä, sopivan työtilan löytämisen helppoudessa, pelisääntöjen toimivuudessa, tiloissa suunnistamisen helppoudessa, taukotiloissa, ja varausjärjestelmien toimivuudessa. (Taulukko 5).

Taulukko 5. Tilastollisesti merkitsevät erot tilojen koetussa käytettävyydessä.

Muuttuja	Keskiarvojen vaihteluväli	p-arvo
Vastaanottohuoneiden ratkaisut		
Työskentelytilan riittävyys ^a	3.2-3.9	p<.01
Säilytystilan riittävyys ^a	2.3-3.5	p<.001
Materiaalien soveltuvuus ^a	3.5-4.0	p<.01
Tilojen sopivuus työtehtäviin ^a	3.0-3.7	p<.01
Luonnonvalon riittävyys ^a	1.6-2.5	p<.01
Äänieristyksen riittävyys ^a	2.0-3.0	p<.001
Monitilatoimistojen ratkaisut		
Esteettömyys ^a	2.6- 4.1	p<.001
Työskentelytilan riittävyys ^a	2.4-3.0	p<.01
Säilytystilan riittävyys ^a	2.0-3.0	p<.001
Materiaalien soveltuvuus ^a	3.2-4.1	p<.001
Tietosuoja ^a	2.1-2.8	p<.01
Äänieristyksen riittävyys ^a	1.6-2.5	p<.001
Luonnonvalon riittävyys ^a	1.3-4.3	p<.001
Tilaratkaisut kokonaisuudessaan		
Yhteistyö eri tiimien välillä ^a	2.6-3.9	p<.001
Yhteistyö oman tiimin kesken ^a	2.8-3.5	p<.01
Kollegojen tavoitettavuus ^a	2.7-3.9	p<.001
Suljettuja tiloja puhelinkeskusteluihin ja saneluun ^b	1.2-2.0	p<.001
Tiloja spontaaneihin keskusteluihin ^b	1.7-2.1	p<.001

Muuttuja	Keskiarvojen vaihteluväli	p-arvo
Tilaa keskittymistä vaativaan työhön ^b	1.4-2.2	p<.001
Tilojen käyttötavat tukevat työn sujuvuutta ^a	2.6-3.3	p<.001
Sopivan työtilan löytämisen ja tilan vaihtamisen helppous ^c	2.3-3.3	p<.001
Tiloissa suunnistamisen helppous ^a	2.5-4.0	p<.001
Irtautuminen työstä taukotiloissa ^a	1.8-2.9	p<.001
Tilanvarausjärjestelmien toimivuus ^a	2.6-3.2	p<.001

^a 1=Täysin eri mieltä - 5 Täysin samaa mieltä

^b 1 = Kyllä, riittävästi, 2 = kyllä, vaihtelevasti, mutta ei riittävästi, 3= ei ollenkaan

^c 1=Erittäin helppoa – 5 Erittäin vaikeaa

Laadullisten tulosten ja tilastollisten vertailujen pohjalta tehdyissä analyyseissä tuli esille, että kollegoiden tavoitettavuutta arvioitiin positiivisemmin sellaisissa kohteissa, joissa tiimeillä tai työryhmillä oli oma määritelty alue, mutta ei niissä kaikissa. Kohteiden laadullinen vertailu on kuvattu liitteessä 3 ja toimintakonseptit liitteessä 1 (tässä vertailussa mukana kohteet 1-3 ja 5-7).

Luonnonvalon riittävyttä vastaanottotiloissa arvioitiin positiivisimmin niissä kohteissa, joissa pääosaan tiloista tuli suoraa luonnonvaloa ulkoikkunoista. Taustatyötilojen osalta arviot olivat positiivisimmat silloin, kun käytännössä kaikki tai pääosa taustatyötiloista oli ulkoikkunoiden äärellä.

Arviot vastaanottotilojen äänieristyksen riittävydestä olivat parempia kohteissa, joissa ei pääosin ollut pako-ovia vastaanottotilojen välillä ja / tai oli kautta linjan parempi äänieristys ovissa.

Suurin osa vastaajista arvioi vetäytymistiloja olevan riittämättömästi, mutta organisaatioiden välillä oli eroja arvioissa.

Positiivisemmat arviot vetäytymistilojen riittävydestä eivät selity suoraan vetäytymistilojen määrällä (tiloja / työpiste avotilassa), vaan taustalla voi olla esimerkiksi tilojen käyttötapoihin ja työn luonteeseen liittyviä tekijöitä.

Materiaalien soveltuvuutta monitilatoimistojen osalta arvioitiin jonkin verran kielteisemmin kohteissa, joissa taustatyötiloissa oli käytetty (osin tai kokonaan) tekstiililattiaa.

5.4.4 Työympäristömuutoksen johtaminen ja yhteys työympäristötyytyväisyyteen

Tuloksemme osoittivat, että sote-henkilöstön kokemukset muutosjohtamisesta olivat heikosti tai kohtalaisesti yhteydessä siihen, kuinka tyytyväisiä he olivat työympäristöön uusissa tiloissa (Liite 4).

Regressioanalyysissa työympäristömuutoksen tavoitteiden ymmärrettävyys, työtehtävien vaatimusten riittävä huomioon ottaminen ennen tilojen suunnittelua ja henkilöstön näkökulman huomioiminen päätöksenteossa selittivät vahvimmin tyytyväisyyttä työympäristöön. Mitä ymmärrettävämpiä muutostavoitteet olivat ja mitä paremmin työtehtävien vaatimukset ja henkilöstön näkökulma oli huomioitu, sitä tyytyväisempiä työympäristöön oltiin. Kun tulos vakioitiin iän, sukupuolen, esihenkilöaseman ja tilojen käyttötavan mukaan, tulos pysyi samana. Sukupuoli ja tilojen käyttötapa selittivät osaltaan myös tyytyväisyyttä: Miehet ja vaihtuvia vastaanottohuoneita käyttäneet olivat tyytymättömämpiä työympäristöön kuin naiset tai ne, joilla oli oma vastaanottohuone (Taulukko 6).

Taulukko 6. Muutosjohtamista koskevien arvioiden yhteys työympäristötyytyväisyyteen (Analyysissa ikä, sukupuoli, esihenkilöasema ja tilojen käyttötapa (Oma työpiste vs. vaihtuva työpiste vastaanottohuoneessa tai monitilatoimistossa on vakioitu)

Selittävät tekijät	(β)	95 % CI	p
Työympäristömuutoksen tavoitteet ovat olleet ymmärrettävät	0.20	0.09-0.39	<.001
Työtehtävien vaatimukset on otettu hyvin huomioon ennen tilojen suunnittelua	0.26	0.12-0.59	<.001
Henkilöstön näkökulma on huomioitu päätöksenteossa	0.12	-0.06-0.42	<.05
Miehet	-0.13	-1.22-0.13	<.01
Työskentely vaihtuvissa vastaanottohuoneissa	-0.20	-0.91-0.27	<.001

5.4.5 Pohdinta ja johtopäätökset

Yhteiskäyttöisten tilojen käytettävyys ja työympäristömuutoksen yhteys tyytyväisyyteen

Yhteiskäyttöisissä työtiloissa oltiin tyytyväisimpiä esteettömyyteen, kalusteergonomiaan, ilmanlaatuun, akustiikkaan ja valaistuksen riittävyyteen.

Kehittämistarpeet liittyivät työskentelytilojen, säilytystilojen ja luonnonvalon riittävyyteen, äänieristykseen, muunneltavuuteen, tietoturvallisen toimimisen helppouteen ja puheäänten häiritsevyyteen (monitilatoimisto).

Tyytyväisyys työympäristöön kokonaisuutena oli pääosin myönteistä tai neutraalia.

Kokemukset säilytystilojen riittämättömyydestä liittyivät erityisesti erikoisalojen erityispiirteisiin. Lisäksi osassa kohteista säilytyslokerikot olivat tarpeeseen nähden liian pienet. Vaikka vastaanottohuoneet oli suunniteltu geneerisiksi, oli osaa erikoisalojen tarvikkeista kuljetettava mukana, ja huoneiden vaihtuessa ne saattoivat sijaita väärässä tilassa, jolloin niiden etsimiseen kului aikaa.

Luonnonvaloa koskevat arviot olivat heikompia ikkunattomissa vastaanottohuoneissa. Näissä kohteissa ikkunoita oli usein suunniteltu enemmän monitilatoimistoihin. Vastaanottotilojen ikkunattomuus muodostui haasteelliseksi etenkin tilanteissa, joissa vastaanottotilat oli otettu pääasialliseksi työpisteeksi ja monitilatoimiston käyttö jäi vähäiseksi.

Arviot vastaanottotilojen äänieristyksen riittävyydestä olivat parempia kohteissa, joissa ei pääosin ollut pako-ovia vastaanottotilojen välillä ja/tai kautta linjan parempi äänieristys ovissa.

Monitilatoimistossa häiritsevät äänet liittyivät pitkälti siihen, että avotilassa tehtiin samanaikaisesti sekä hiljaisuutta edellyttäviä että ääntä tuottavia (esim. puhelut asiakkaille) tehtäviä. Tämä saattoi johtua osin vetäytymistilojen riittämättömyydestä määrästään. Toisaalta positiivisempi kokemus vetäytymistilojen riittävyydestä ei selittänyt suoraan vetäytymistilojen suhteellisella määrällä, joten taustalla voi olla esimerkiksi tilojen käyttötapoihin (esim. vetäytymistilat ovat vain joidenkin ryhmien tai henkilöiden

käytössä tai niitä on varattu pidempiaikaiseen käyttöön) ja työn luonteeseen liittyviä tekijöitä (esim. sihteerien työssä jatkuvaluonteisempi tarve puhua puhelimesta ja vaikeus käyttää erillisiä vetäytymistiloja).

Organisaatioiden on tärkeää panostaa muutosjohtamiseen, sillä onnistunut johtaminen myötävaikuttaa osaltaan siihen, kuinka tyytyväistä henkilöstö on uuteen työympäristöön.

Ymmärrettävät muutostavoitteet, työtehtävien vaatimusten tunnistaminen riittävän varhaisessa vaiheessa ennen tilasuunnittelua ja henkilöstön näkökulman huomioiminen päätöksenteossa ovat keskeisiä myönteisen lopputuloksen saavuttamisessa. Tulos vastaa aiempia tietotyöympäristöissä tehtyjä tutkimuksia (esim. Sirola ym. 2022; Wijk ym., 2020; Rolfö, 2018; Brunia, ym. 2016; Babapour, 2019).

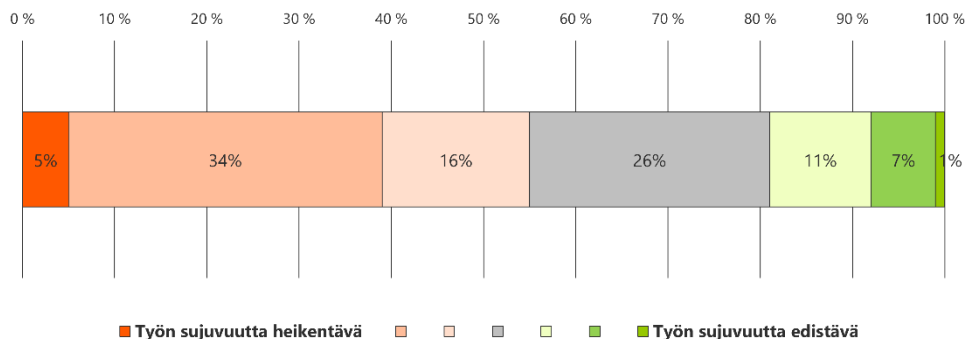
5.5 Työn sujuvuus ja työhyvinvointi

Työn sujuvuutta tarkasteltiin selvittämällä, missä määrin yhteiskäyttöisen konseptin arvioitiin heikentävän tai edistävän työn sujuvuutta.

Työhyvinvointia tutkittiin yksilö- ja työyhteisötason hyvinvointia mittaavilla kysymyksillä. Työn epävarmuustekijöitä, työpaineita, työn hallintaa, työyhteisön toimivuutta ja johtamisen oikeudenmukaisuutta koskevia tuloksia verrattiin laajaan (N=25 059) hyvinvointialueiden henkilöstön työhyvinvointia seuraavaan kyselyaineistoon vuodelta 2023 (FPS). Psykkistä kuormittuneisuutta verrattiin vuoden 2019 kyselyaineistoon (N=8164), koska vuoden 2023 vertailuaineisto ei enää sisältänyt samoja kysymyksiä.

5.5.1 Työn sujuminen yhteiskäyttöisissä työtiloissa

Enemmistö (55 %) arvioi ettei yhteiskäyttöinen työtila edistänyt työn sujumista (Kuva 33).

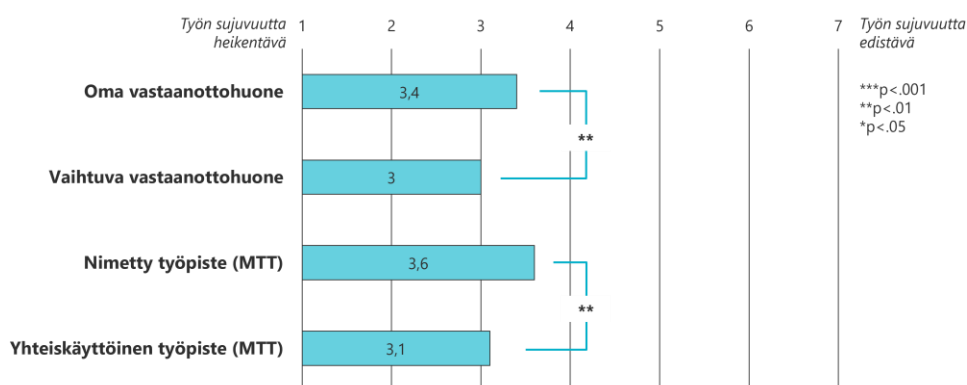


Kuva 33. Työn sujuminen yhteiskäyttöisissä työtiloissa (n=378)

5.5.2 Erot työn sujuvuudessa

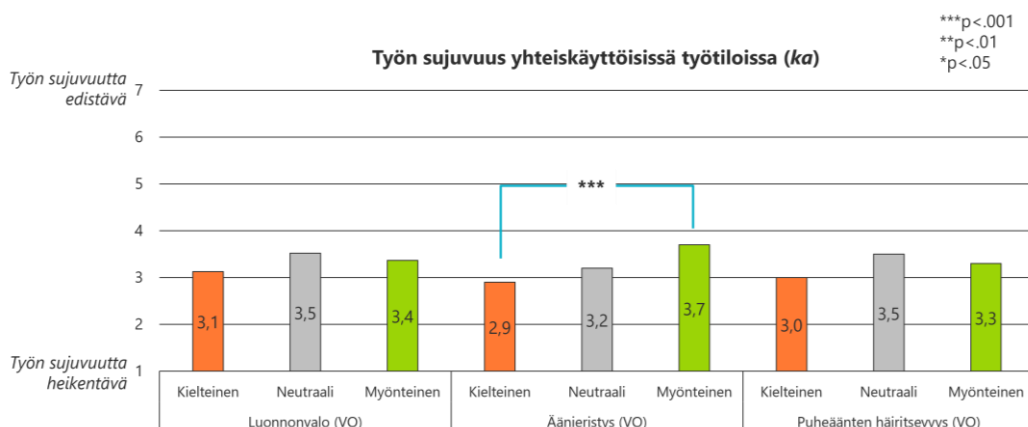
Yksisuuntaisessa varianssianalyysissa arvio työn sujuvuudesta yhteiskäyttöisessä tilakonseptissa ei eronnut tilastollisesti merkitsevästi iän, sukupuolen, esihenkilöaseman tai erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon tai sosiaalihuollon välillä.

Omia vastaanottohuoneita sekä monitilatoimiston omia työpisteitä käyttäneet arvioivat yhteiskäyttöisyyden vaikutusta työn sujuvuuteen myönteisemmin kuin vaihtuvia huoneita tai monitilatoimiston yhteiskäyttöisiä työpisteitä käyttäneet. (Kuva 34).



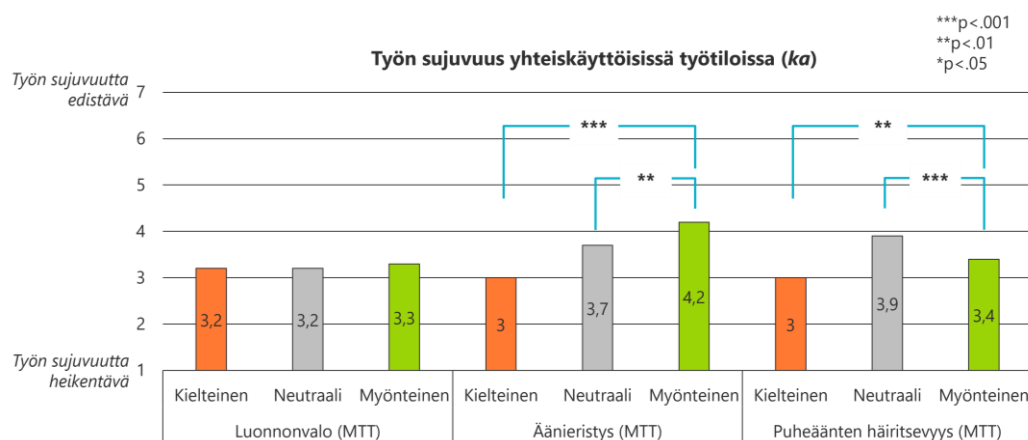
Kuva 34. Keskiarvojen erot työn sujuvuudessa työskenneltäessä omilla (n=110) ja yhteiskäyttöisissä vastaanottohuoneissa (n=176) sekä monitilatoimiston omassa (n=89) tai yhteiskäyttöisessä työpisteessä (n=221).

Vastaanottotilojen äänieristykseen tyytyväiset arvioivat työn sujuvuutta yhteiskäyttöisissä tiloissa myönteisemmin kuin äänieristykseen tyytymättömät. Puheäänten häiritsevyyden ja luonnonvalon suhteen ei tullut esille eroja (Kuva 35).



Kuva 35. Keskiarvojen erot työn sujuvuudessa vastaanottotilojen (VO) luonnonvalon, äänieristyksen riittävyyden ja puheäänten häiritsevyyden suhteen (n=25-145 muuttujasta riippuen)

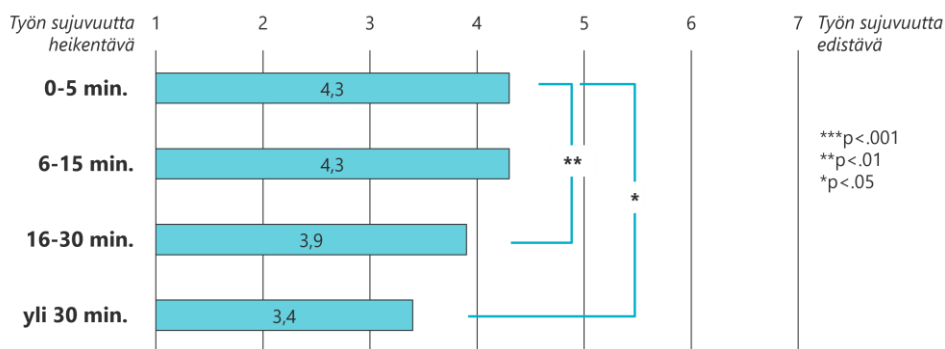
Monitilatoimiston luonnonvalon riittävyyden suhteen ei tullut esille eroja työn sujuvuudessa. Sen sijaan äänieristykseen tyytyväiset arvioivat työ sujuvuutta myönteisemmin kuin äänieristystä neutraalisti tai kielteisesti arvioineet. Vastaajat, joita puheäännet häiritsivät arvioivat neutraalisti ja myönteisesti suhtautuvia kielteisemmin työn sujuvuutta. (Kuva 36).



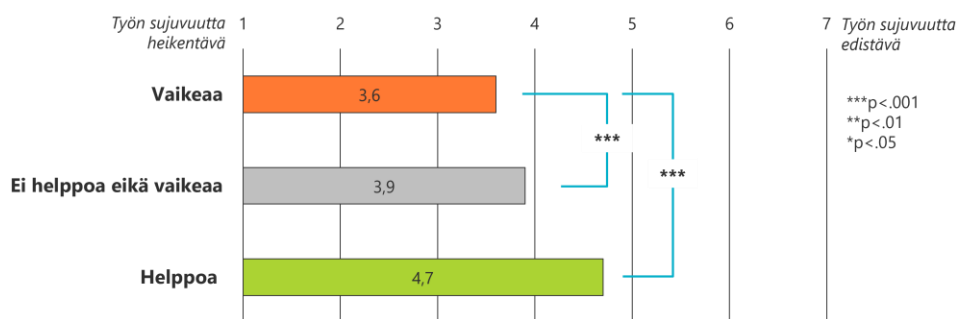
Kuva 36. Keskiarvojen erot työn sujuvuudessa luonnonvalon, äänieristyksen riittävyyden ja puheäänten häiritsevyyden suhteen (MTT) (n=26-223 muuttujasta riippuen)

Kun tarkastelimme työn sujuvuutta siirtymiseen kuluvan ajan suhteen, arvioivat 0-5 minuuttia tai 6-15 minuuttia aikaa käyttävät työn sujuvuutta myönteisemmin kuin 16-30 minuuttia tai yli 30 minuuttia siirtymisiin aikaa käyttäneet (Kuva 37). Siirtymisen helpoksi tai neutraaliksi kokeneet arvioivat työn sujuvuutta yhteiskäyttöisissä tiloissa myönteisemmin kuin siirtymisen vaikeaksi kokeneet (Kuva 38).

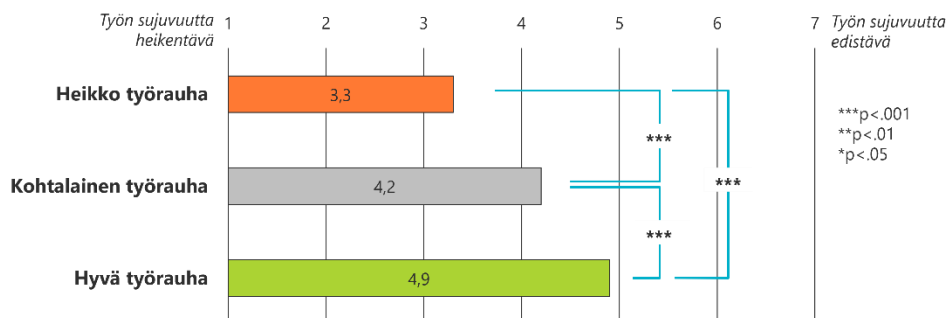
Työrauhan hyväksi tai kohtalaiseksi kokeneet arvioivat työn sujuvuutta yhteiskäyttöisissä tiloissa myönteisemmin kuin työrauhan heikoksi kokeneet. Myös kohtalaista työrauhaa kokeneet erosivat hyvää työrauhaa kokeneista (Kuva 39).



Kuva 37. Keskiarvojen erot työn sujuvuudessa siirtymiseen kuluvan ajan suhteen (n=22-123, muuttujasta riippuen)



Kuva 38. Keskiarvojen erot työn sujuvuudessa siirtymisen helppouden suhteen (n=93-147, muuttujasta riippuen)

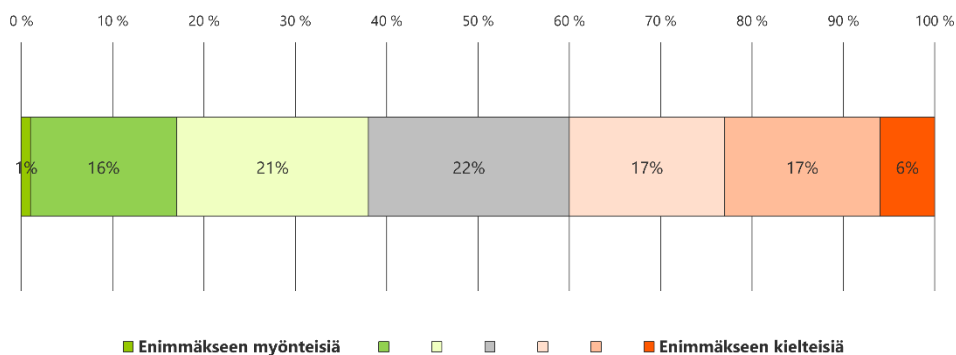


Kuva 39. Keskiarvojen erot työn sujuvuudessa työrauhan kokemuksen suhteen (n=59-172, muuttujasta riippuen)

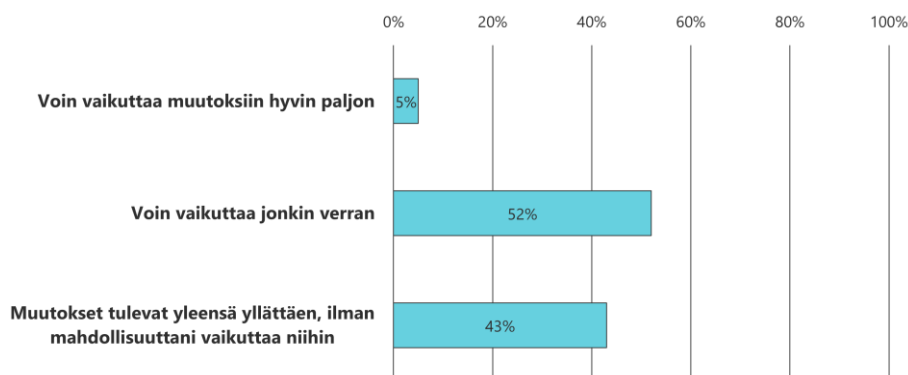
5.5.3 Työyhteisön hyvinvointi

Kokemukset työssä tapahtuneista muutoksista

Arviot työssä tapahtuneiden muutosten vaikutuksista itseen jakaantuivat myönteiseen ja kielteiseen (kuva 40). Kysymyksellä viitattiin kaikkiin vuoden aikana tapahtuneisiin muutoksiin, ei pelkästään työtiloihin liittyviin. Suurin osa arvioi, että omaa työtä koskeviin muutoksiin oli mahdollista vaikuttaa jonkin verran (52 %), mutta monet kokivat muutosten tulevan yleensä yllättäen ilman mahdollisuutta vaikuttaa niihin (43 %) (Kuva 41). Tulos heijastaa ainakin osittain organisaatioiden suurta kokoa ja henkilöstömäärää.



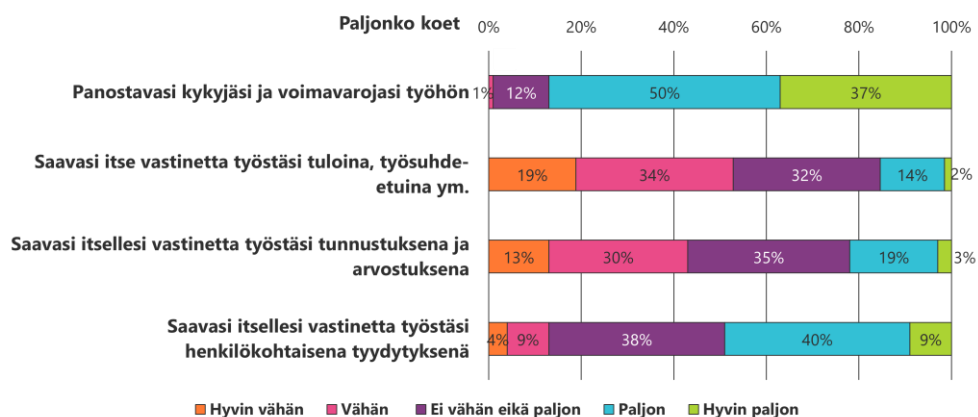
Kuva 40. Arviot vuoden aikana työssä tapahtuneiden muutosten vaikutuksista omalta kannalta (n=440)



Kuva 41. Mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskeviin muutoksiin (n=530)

Työhön panostaminen ja työn palkitsevuus

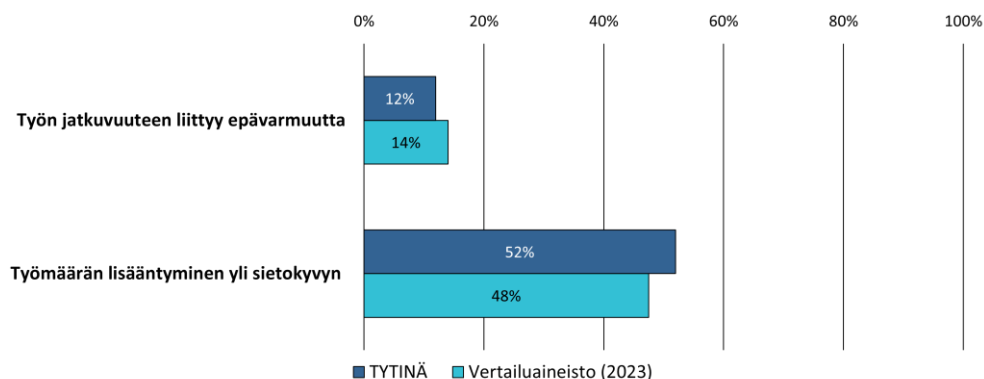
Suurin osa (87 %) vastaajista koki panostavansa työhön paljon ja saavansa työstä vastinetta henkilökohtaisena tyydytyksenä (49 %). Sen sijaan tunnustusta, arvostusta ja tuloina saatavaa palkkiota työstä arvioitiin saatavan vähän. Merkittävää panostuksen ja palkitsevuuden epäsuhtaa (keskimääräistä enemmän panostavat, joilla työn palkitsevuus keskimääräistä alhaisempi) kokevien osuus oli 16.9 %. (Kuva 42).



Kuva 42. Työhön panostaminen ja työn palkitsevuus (n=526)

Työn epävarmuustekijät

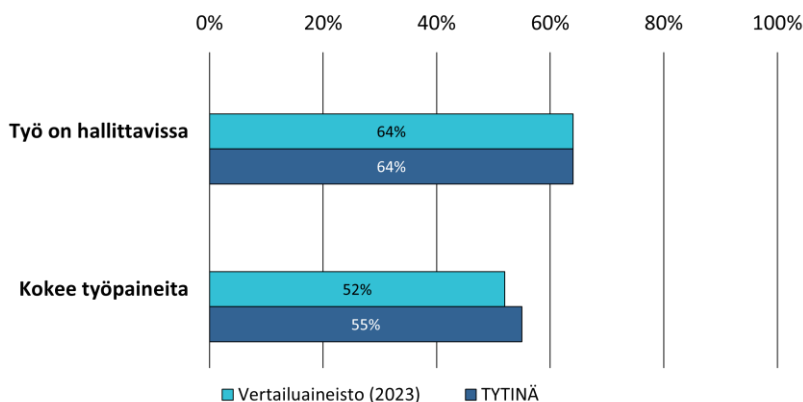
Vastanneista 52 % koki työmäärän lisääntyneen yli sietokyvyn ja 12 % koki muuta työhön liittyvää epävarmuutta (tehtävien lakkautus, lomautus, siirto toisiin tehtäviin, irtisanominen). Työmäärän lisääntymiseen liittyvää epävarmuutta koki hieman useampi kuin vertailuaineistossa, mutta muut työn epävarmuustekijät olivat lähes samalla tasolla (Kuva 43).



Kuva 43. Työmäärän lisääntyminen ja muut työn epävarmuustekijät (Erittäin tai melko paljon vastanneiden suhteelliset osuudet, TYTINÄ, n= 529 ja Vertailuaineisto, n=25 059)

Työpaineet ja työn hallinta

Työn kuormittavuuden osalta keskeistä on työmäärä ja kiire, mutta niiden vastapainona myös työn hallittavuus. Reilu puolet (55 %) koki työssään työmäärään ja kiireeseen liittyviä työpaineita, mutta valtaosa (64 %) koki myös työn hallintaa. Työpaineita koki tässä aineistossa hieman useampi kuin vuoden 2023 vertailuaineistossa, mutta työpaineiden ja hallinnan tasapaino oli samansuuntainen. (Kuva 44).

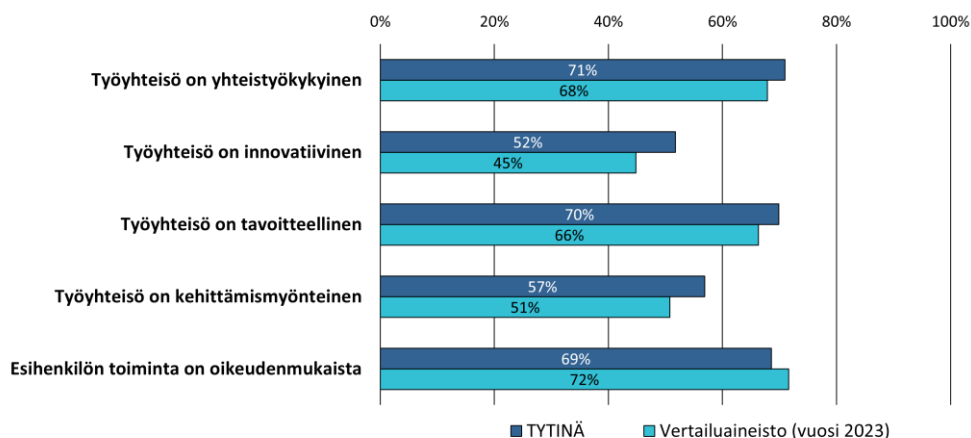


Kuva 44. Työpaineet ja työn hallinta (Täysin tai melko samaa mieltä vastanneiden suhteelliset osuudet, TYTINÄ, n=528 ja Vertailuaineisto, n=25 059)

Työyhteisön toimivuus ja johtaminen

Työyhteisön toimivuutta ja ilmapiiriä kartoitettiin neljällä osatekijällä: yhteistyökyky (me-henki, tiedon jakaminen, keskinäinen hyväksyntä), innovatiivisuus (uusien tarkastelutapojen etsiminen, ajan käyttö ideoiden kehittelyyn yhdessä), tavoitteellisuus (tavoitteet koetaan yhteisiksi, ymmärretyiksi, hyödyllisiksi ja saavutettavissa oleviksi) ja toiminnan kehittäminen (rakentava kriittisyys, parannusehdotusten ottaminen huomioon omassa työssä). Myönteisimmin arvioitiin työyhteisön yhteistyökykyisyyttä (68 %) ja tavoitteellisuutta (70 %). Innovatiivisuutta (52 %) ja kehittämismyönteisyyttä (57 %) koskevat arviot olivat hieman kielteisempiä. (Kuva 45). Tulokset olivat vertailuaineistoa hieman myönteisemmät kaikilla osa-alueilla.

Johtamisen osalta selvitettiin kokemusta lähiesihenkilön toiminnan oikeudenmukaisuudesta. Enemmistö arvioi sitä myönteisesti (69 %), vaikka tulos olikin hieman vertailuaineistoa heikompi.

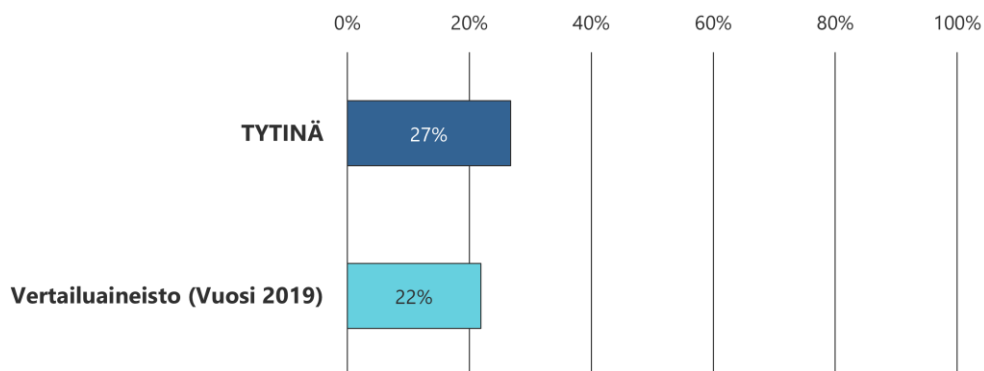


Kuva 45. Arviot työyhteisön toimivuudesta ja johtamisesta (Täysin tai melko samaa mieltä vastanneiden suhteelliset osuudet, TYTINÄ, n=524-529 muuttujasta riippuen ja Vertailuaineisto, n=25 059)

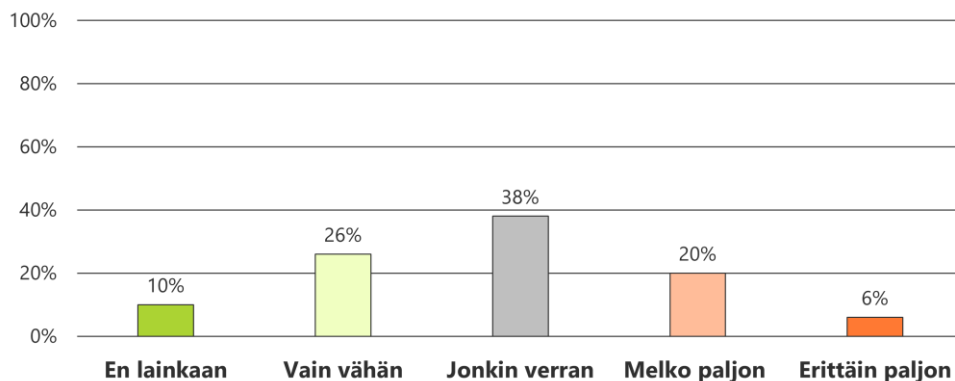
5.5.4 Yksilötason hyvinvointi

Psyykkinen kuormitus, koettu stressi ja työstä palautuminen

Psyykkistä kuormittuneisuutta mitattiin usealla mielialaa ja ahdistuneisuutta mittaavalla väittämällä, joissa viimeaikaista hyvinvointia arvioitiin suhteessa omaan tavalliseen tilaan. Koettua stressiä kysyttiin yhdellä kysymyksellä (Elo ym. 2003). Lähes kolmannes vastaajista koki psyykkistä kuormittuneisuutta ja melko tai erittäin paljon stressiä (Kuva 45-46), ja 39 % arvioi palautuvansa työstään hyvin. Psyykkistä kuormittuneisuutta koki tässä tutkimuksessa hieman useampi vuoden 2019 vertailuaineistoon verrattuna.



Kuva 45. Psyykinen kuormitus (Melko tai erittäin paljon kokevien suhteelliset osuudet, TYTINÄ, n=528 ja Vertailuaineisto, n=8164).



Kuva 46. Koettu stressi (n=527)

Työn imu

Työn imua (työssä koettu energisyys, innostuneisuus ja uppoutuminen) koettiin keskimäärin kohtalaisesti (ka 4.4, Kh 1.3). Tämä vastaa vuonna 2023 kerätyn 16 469 sote-alalla toimivan henkilön työn imun tulosta (ka 4.5, Kh 1.3).

Tilamuutoksen koetut vaikutukset hyvinvointiin haastattelutuloksissa

Haastattelutulosten perusteella osa koki hyvinvoinnin lisääntyneen paremman yhteistyön myötä, kun taas osa koki jatkuvan siirtymisen, tavaroiden etsimisen ja kantamisen sekä avotilaan liittyvät äänihäiriöt ja keskeytykset kuormittavina. Myös vastaanottohuoneiden ikkunattomuus heikensi jaksamista etenkin, jos huoneissa työskenneltiin kokopäiväisesti.

Osa haastateltavista arvioi, että oppimista oli tapahtunut ja uudet rutiinit olivat helpottaneet sopeutumista. Osa puolestaan arvioi, että hyvinvointiin vaikutti monet tekijät uusien tilojen ja toimintatapojen lisäksi. Monille muutosprosessi itsessään oli raskas ja kuormittava.

5.6 Tarkemmat analyysit muutoksen vaikutuksista

Tässä luvussa esitetään päätuloksia tarkemmista osatutkimuksista, joissa vastattiin hankkeen tutkimuskysymyksiin ja analysoitiin tila- ja toimintakonseptien käytettävyyttä ja vaikutuksia henkilöstön työhön ja työhyvinvointiin. Ensimmäisessä osatutkimuksessa selvitettiin yhteiskäyttöisten työtilojen käytettävyyttä, työn sujumista ja hyvinvointia vanhoissa ja uusissa tiloissa. Toisessa osatutkimuksessa tutkittiin, miten yhteiskäyttöisten työtilojen käytettävyys on yhteydessä terveydenhuollon ammattilaisten työhyvinvointiin. Nämä tulokset on julkaistu *Studies in Health Technology and Informatics* -lehdessä (Sirola et al., 2024). Osatutkimusten tarkemmat aineisto- ja menetelmäkuvaukset on esitelty kappaleessa 3.2.2.

5.6.1 Muutoksen vaikutukset käytettävyyteen ja hyvinvointiin (Case-kohde)

Osatutkimuksessamme vertailimme tilojen käytettävyyttä ja henkilöstön hyvinvointia yhdessä case-kohteessa ennen ja jälkeen tilamuutoksen (N=36). Osatutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa syvempää tietoa tilamuutoksen vaikutuksista, koska näin pystyttiin seuraamaan samojen osallistujien kokemusten ja hyvinvoinnin muutosta.

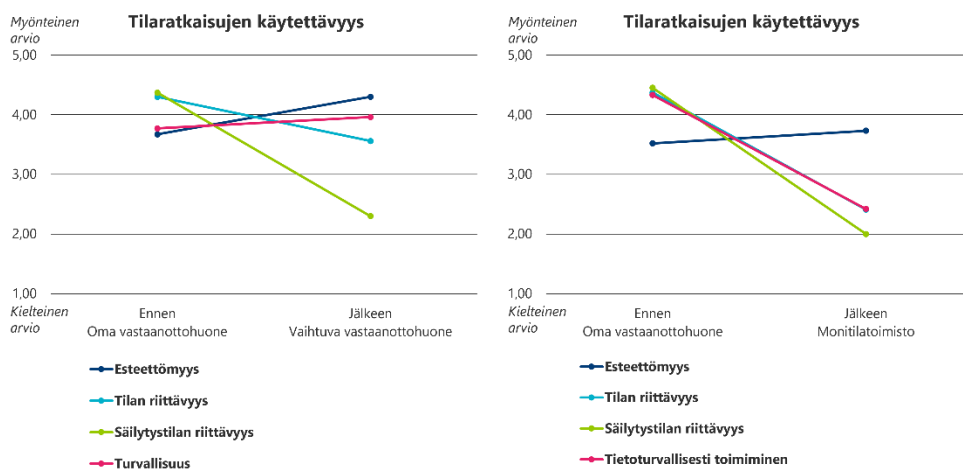
Tulokset osoittivat, että siirtyminen omista vastaanottohuoneista vaihtuviin vastaanottohuoneisiin ja monitilatoimistoihin heikensi useita käytettävyyden osa-alueita, erityisesti tehtäviä, jotka vaativat yksityisyyttä (Kuva 50).

Tilojen esteettömyys (Kuva 47), ja useat sisäympäristötekijät paranivat tai pysyivät muuttumattomina (Kuva 48). Sen sijaan työskentely- ja säilytystilojen riittävyys (Kuva 47), valaistuksen ja luonnonvalon riittävyys (48) sekä tilaratkaisujen soveltuvuus omaan työhön heikkenivät sekä yhteiskäyttöisissä vastaanottohuoneissa että

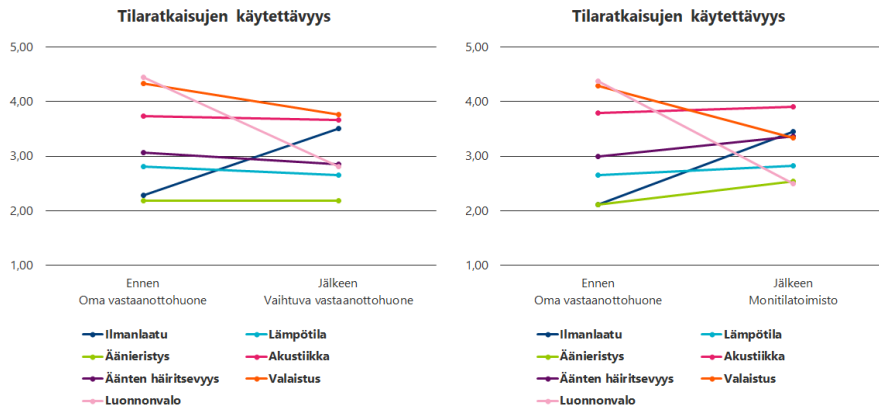
monitilatoimistoissa (Kuva 49). Tulos vastaa aikaisempia monitilaympäristöissä tietotyöntekijöille tehtyjä tutkimuksia (esim. Masoudinejah & Veitch, 2023), joissa omien huoneiden on todettu saavan myönteisempiä arvioita kuin monitilatoimistojen.

Tyytyväisyys työympäristöön pysyi muuttumattomana (Kuva 49). Työn sujuvuutta koskevista tekijöistä myös työtovereiden helppo tavoitettavuus, siirtymisen helppous, työskentelytehokkuus (kuva 50) ja kokemus työrauhasta arvioitiin yhteiskäyttöisissä vastaanottotiloissa heikommaksi kuin omissa vastaanottohuoneissa. (Kuva 51). Vastaavasti tilaratkaisujen ja tilojen käyttötapojen tuki erityyppisille tehtäville heikkeni vanhoihin tiloihin verrattuna (Kuva 50).

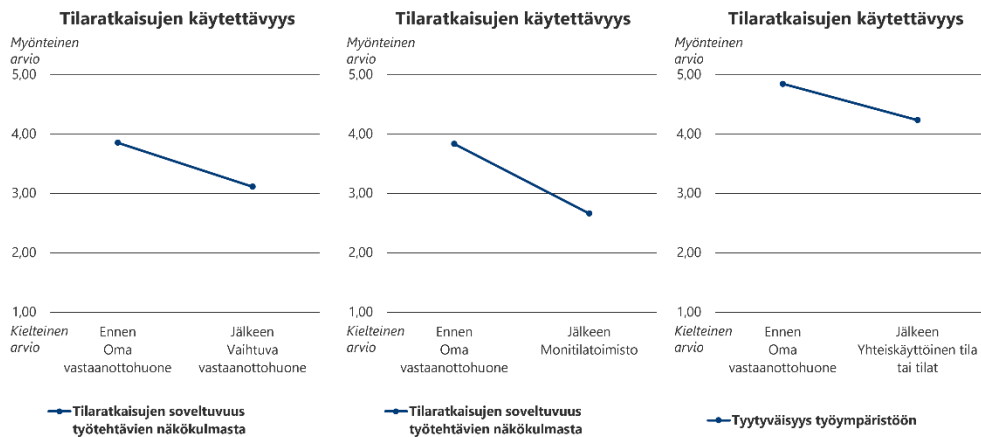
Hyvinvointia mittaavista muuttujista työn imu heikkeni ja koettu stressi (Kuva 52) lisääntyi tilastollisesti merkitsevästi. Psykososiaalinen työympäristö ei muuttunut lähtötilanteen ja seurantavaiheen välillä, lukuun ottamatta koettua työpaikan säilymisen epävarmuutta, joka lisääntyi. (Kuva 52). Hyvinvoinnin heikentyminen ei siis todennäköisesti selity psykososiaalisilla tekijöillä, vaan liittyy ainakin osittain tilamuutokseen.



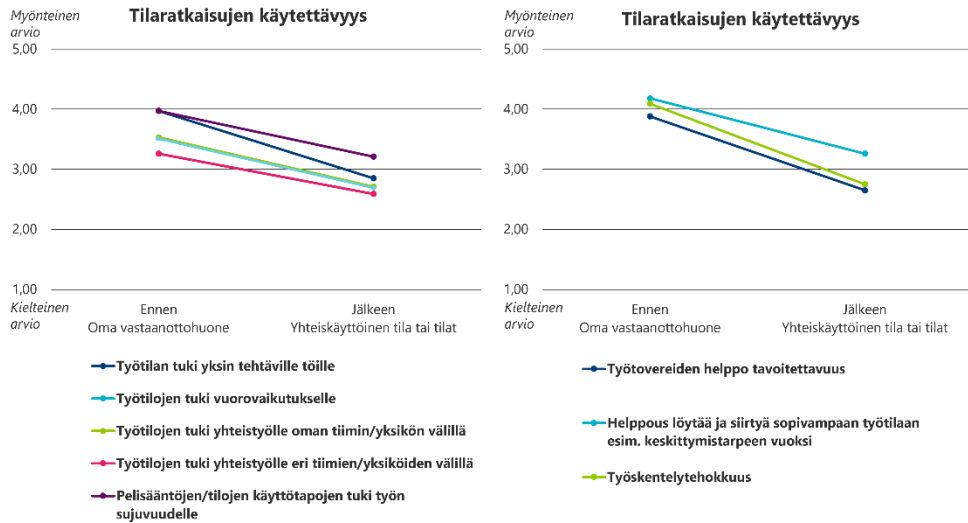
Kuva 47. Tilaratkaisujen käytettävyys esteettömyyden, tilan ja säilytystilojen riittävyyden sekä turvallisuuden ja tietoturallisesti toimimisen helppouden näkökulmista ennen ja jälkeen tilamuutoksen (N=36).



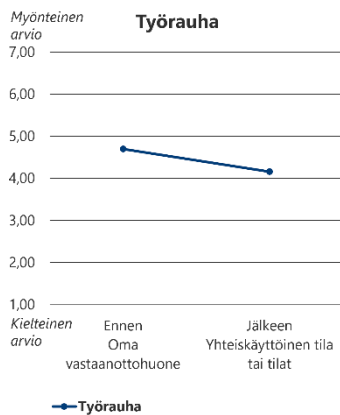
Kuva 48. Tilaratkaisujen käytettävyys sisäympäristötekijöiden suhteen ennen ja jälkeen tilamuutoksen (N=36).



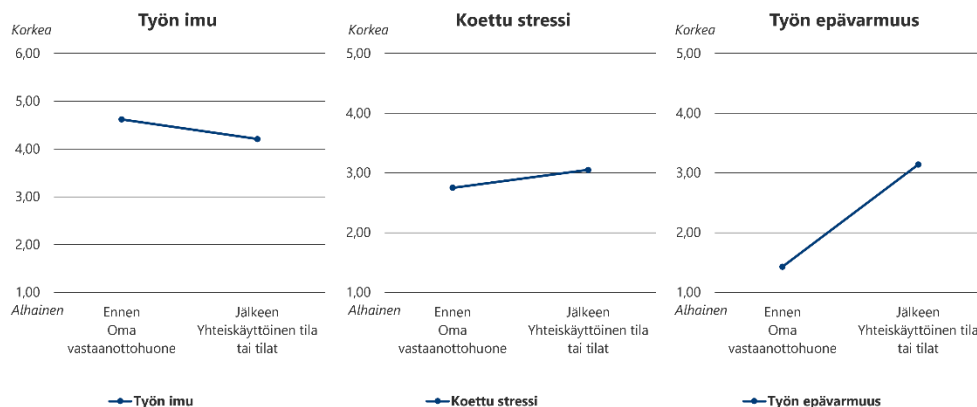
Kuva 49. Tilaratkaisujen soveltuvuus työtehtävien näkökulmasta ja työympäristötyytyväisyys ennen ja jälkeen tilamuutoksen (N=36).



Kuva 50. Yhteiskäyttöisten tilojen käytettävyys ja pelissäntöjen toimivuus työn sujuvuuden näkökulmasta ennen ja jälkeen tilamuutoksen (N=36).



Kuva 51. Kokemus työrauhasta ennen ja jälkeen tilamuutoksen (N=36).



Kuva 52. Työhyvinvointi ja kokemukset psykososiaalisista tekijöistä ennen ja jälkeen tilamuutoksen (N=36).

5.6.2 Yhteiskäyttöiset tilat ja yhteys työhyvinvointiin

Yhteiskäyttöisten työtilojen käytettävyyden ja hyvinvoinnin yhteyttä tutkittiin viidessä sosiaali- ja terveydenhuollon yksikössä (N=329). Hyvinvointia tutkittiin työn imun ja koetun stressin kysymyksillä. Yhteyttä tarkasteltiin erikseen vastaanottohuoneissa ja monitilatoimistoissa ja yhteiskäyttöisissä tiloissa kokonaisuutena.

Tulokset osoittivat, että yhteiskäyttöisten tilojen käytettävyys ja hyvinvointi olivat yhteydessä. Yhteiskäyttöisiä vastaanottohuoneita koskevassa tarkastelussa kokemus vastaanottohuoneiden turvallisuudesta selitti vahvimmin hyvinvoinnin kokemusta. Mitä turvallisemmaksi vastaanottotilat arvioitiin, sitä korkeammaksi työn imu arvioitiin (Taulukko 7) ja vähemmän stressiä koettiin (Taulukko 9). Kun yhteiskäyttöisiä tiloja tarkasteltiin kokonaisuutena (vastaanottotilat ja monitilatoimisto), myönteiset arviot siitä, kuinka hyvin tilat tukivat vuorovaikutusta ja yhteistyötä, selittivät korkeampaa työn imua (Taulukko 7) ja alhaisempaa stressiä (Taulukko 9). Hiljaisten tilojen riittävyys selitti korkeampaa työn imua (Taulukko 7), mutta ei koettua stressiä. Kun ikä ja tilojen käyttötapa (oma tai vaihtuva vastaanottohuone ja nimetty tai nimeämätön työpiste monitilatoimistossa) otettiin huomioon, selitti korkeampi ikä ja nimeämätön työpiste monitilatoimistossa myönteistä työn imua (Taulukko 8). Kun yhteydet tilojen käytettävyyden ja koetun stressin välillä vakioitiin, ikä, sukupuoli ja esihenkilöasema jäivät selittäviksi tekijöiksi, mutta vastaanottotilojen turvallisuus ei enää selittänyt koettua stressiä (Taulukko 10). Koska osatutkimuksessa puhehäiriöt olivat yleisiä

monitilatoimistossa, organisaatioiden ja suunnittelijoiden tulisi keskittyä luomaan monitilatoimistoja, jotka mahdollistavat häiriöttömän vuorovaikutuksen ja yhteistyön.

Taulukko 7. Käytettävyystekijöiden yhteydet työn imuun (Analyysissa vakioitu ikä, sukupuoli ja esihenkilöasema)

Selittävät tekijät	(β)	95 % CI	p
Vastaanottotilojen turvallisuus	0.19	0.10;0.44	0.001
Tilojen tuki vuorovaikutukselle ja tiimien/yksiköiden väliselle yhteistyölle	0.32	0.26;0.67	0.001
Hiljaisten tilojen riittävyys	0.19	-0.02; 0.68	0.01
Ikä	0.13	0.00;0.03	0.02

Taulukko 8. Käytettävyystekijöiden yhteydet työn imuun (Analyysissa vakioitu ikä, sukupuoli, esihenkilöasema ja tilojen käyttötapa)

Selittävät tekijät	(β)	95 % CI	p
Tilojen tuki vuorovaikutukselle ja tiimien/yksiköiden väliselle yhteistyölle	0.46	0.43;0.92	0.001
Ikä	0.15	0.00;0.03	0.01
Nimeämätön työpiste monitilatoimistossa	0.18	0.15;1.03	0.01

Taulukko 9. Käytettävyystekijöiden yhteydet koettuun stressiin (Analyysissa vakioitu, ikä, sukupuoli, esihenkilöasema)

Selittävät tekijät	(β)	95 % CI	p
--------------------	-----	---------	---

Vastaanottotilojen turvallisuus	-0.19	-0.35;-0.08	0.001
Tilojen tuki vuorovaikutukselle ja tiimien/yksiköiden väliselle yhteistyölle	-0.24	-0.42;0.14	0.001
Ikä	-0.22	-0.03;-0.01	0.01
Miehet	-0.13	-1.12;-0.02	0.02
Ei toimi esihenkilöasemassa	-0.14	-0.0;0.41	0.02

Taulukko 10. Käytettävyystekijöiden yhteydet koettuun stressiin (Analyysissa vakioitu, ikä, sukupuoli, esihenkilöasema ja tilojen käyttötapa)

Selittävät tekijät	(β)	95 % CI	p
Tilojen tuki vuorovaikutukselle ja tiimien/yksiköiden väliselle yhteistyölle	-0.31	-0.50;-0.20	0.001
Ikä	-0.22	-0.03;-0.01	0.01
Miehet	-0.13	-1.12;-0.02	0.02
Ei toimi esihenkilöasemassa	-0.14	-0.0;0.41	0.02

Alkuperäisjulkaisu: Sirola P, Hirvonen S, Malve-Ahlroth S, Haapakangas A, Reijula K. Associations of Shared Workspaces with Healthcare Professionals' Work Engagement and Perceived Stress. *Stud Health Technol Inform.* 2024 Nov 29;319:250-265. doi: 10.3233/SHTI240948. PMID: 39618365.

5.6.3 Pohdinta ja johtopäätökset

Yhteiskäyttöiset konseptit, työn sujuminen ja hyvinvointi

Arviot tilojen käytettävyydestä olivat yhteydessä hyvinvointiin. Vastaanottohuoneissa erityisesti koetut turvallisuustekijät selittivät hyvinvointia. Tilojen tuki vuorovaikutukselle ja yhteistyölle oli yhteydessä myönteiseen työn imuun ja alhaisempaan stressin kokemukseen.

Kokemukset tilojen yhteiskäytöstä vaihtelivat tarkastelunäkökulmasta riippuen:

Monitilatoimiston jaettu käyttö selitti myönteistä työn imua.

Omissa vastaanottohuoneissa työskentelevät olivat tyytyväisempiä työympäristöön, sisäympäristötekijöihin ja työn sujuvuuteen kuin ne, jotka vaihtoivat huonetta. Tämä voi kertoa tilasta toiseen siirtymisen tuomasta lisähäiriöstä.

Työympäristötyytyväisyydessä ei tullut esille eroja, kun verrattiin omia ja vaihtuvia työpisteitä monitilatoimistossa, mutta monitilatoimiston omia työpisteitä käyttäneet arvioivat yhteiskäyttöisyyden vaikutusta työn sujuvuuteen myönteisemmin kuin monitilatoimiston yhteiskäyttöisiä työpisteitä käyttäneet.

Monitilatoimiston työpisteitä vaihtaneet olivat useisiin sisäympäristötekijöihin tyytyväisempiä kuin omissa työpisteissä työskentelevät. Tämä viittaisi siihen, että koetut sisäympäristöhaitat ohjaavat osaltaan työpisteen valintaa ja työpisteen vaihtaminen monitilatoimistossa mahdollistaa itselle sopivampien olosuhteiden saavuttamisen.

Sote-alan työ ei ole samalla tavoin ajan ja paikan suhteen joustavaa kuin tietotyö. Siksi tietotyön ympäristöissä kehitettyjen ratkaisujen implementointi ja hyödyt ja haitat voivat olla erilaisia.

Yhteiskäyttöisten tilojen vaikutuksia työn sujumiseen arvioitiin pääosin kielteisesti. Alhaisen vastausprosentin vuoksi on haastava arvioida, missä määrin osallistuneiden näkemykset edustavat koko henkilöstöä, mutta kriittisiä tuloksia tilakonseptin sopivuudesta sote-työhön kuitenkin tukee se, että tulokset olivat johdonmukaisia kaikissa kohteissa.

6 Johtopäätökset ja tulosten hyödyntäminen käytännössä

1. Työympäristömuutokset, joissa sekä toiminta että tilat muuttuvat samaan aikaan, ovat muutosjohtamisen näkökulmasta haastavia.

Sote-organisaatioiden erityispiirteet – kuten laaja käyttäjäjoukko erilaisine tarpeineen, organisaatioiden hierarkkisuus ja prosessien laajuus ja pitkäkestoisuus – tuovat yhtälöön lisää haasteita.

Organisaatioiden on tärkeää panostaa muutosjohtamiseen, sillä onnistuessaan johtaminen vähentää osallistujien muutosvastaisuutta sekä edistää työympäristötyytyväisyyttä ja työhyvinvointia.

Strategialähtöisissä työympäristömuutoksissa, joissa tavoitellaan organisaation, toiminnan ja tilojen kehittämistä, on henkilöstöä tukeva muutosjohtaminen sekä tilasuunnitteluprosessi tärkeää integroida.

2. Yhteiskäyttöisiä tilakonsepteja tulee kehittää paremmin sote-alan työhön sopiviksi.

Tietotyöhön kehitetyt toimistokonseptit eivät ole suoraan siirrettävissä sote-alan työtiloihin, koska sote-työn ja -työyhteisöjen erityispiirteet luovat omat haasteensa tilojen käytettävyydelle ja yhteiskäyttöisyydelle. Monitilatoimiston hyötyjä sote-työssä vähentää mm. se, että tilojen käyttötapaan ei liity vastaavaa autonomiaa oman työn ajan ja paikan suhteen kuin modernissa tietotyössä. Yleinen haaste on, että käyttäjien tyytymättömyys tiloihin johtaa työskentelytapoihin, jotka poikkeavat suunnitelluista käyttöperiaatteista, mikä puolestaan edelleen heikentää yhteiskäyttöisten tilojen toimivuutta. Yhteiskäyttöisten tilojen suunnittelun tulee perustua ymmärrykseen työtehtävien luonteesta ja työprosesseista. Tilat, niiden käyttötavat ja käyttöä tukevat järjestelmät tulee suunnitella tukemaan erilaisia työtehtäviä ja tilojen yhteiskäyttöisyyttä sekä helpottamaan siirtymiä tilojen välillä.

3. Tilaratkaisut vaikuttavat sekä työn sujuvuuteen että käyttäjien hyvinvointiin.

Tulokset vahvistavat aiempaa tutkimustietoa tilaratkaisujen ja työtilojen käytettävyyden merkityksestä sekä työn sujuvuuteen että henkilöstön hyvinvointiin. Sote-alalle soveltuvien ratkaisujen kehittäminen on siten erityisen tärkeää. Työntekijöihin liittyvät vaikutukset tulisi huomioida osana tilojen ja toiminnan tehostamistavoitteita, jotta ei synny tavoitteiden kannalta ristiriitaisia, käytännön työn tehokkuutta heikentäviä ilmiöitä.

Työn sujuvuuden ja hyvinvoinnin kannalta keskeistä oli mm. sopivien tila- ja toimintaratkaisujen järjestäminen vuorovaikutteisten ja hiljaisuutta vaativien työtehtävien hoitamiseksi. Sote-alan työssä hiljaisuutta edellyttävää ja äänekästä työtä tehtiin usein yhtäaikaaisesti avotiloissa. Tämä heikensi työrauhaa ja työn sujuvuutta.

6.1 Työympäristömuutoksen hyvät käytännöt

Hankkeemme tulosten perusteella työympäristömuutoksen hyviä käytäntöjä sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa ovat erityisesti:

- Muutoksen lähtökohtien ja tavoitteiden määrittelyssä
 - Yhteisen muutostavoitteen muodostaminen, selkeät ja johdonmukaiset linjaukset ja päätöksenteon oikeudenmukaisuus
 - Toiminnan muutoksen ja työtehtävien erilaisten tarpeiden huolellinen tarkastelu hyvissä ajoin ennen tilasuunnittelua
 - Tulevaisuuden tarpeiden ennakointi, jotta saavutetaan muuttuvia tarpeita palvelevat (esim. palvelutarpeen muutokset, vuokralääkärien käyttö) ratkaisut.
 - Riittävien resurssien varmistaminen (henkilöstö ja ulkopuoliset ostopalvelut), erityisesti, kun muutostyötä tehdään pääosin oman päivätyön ohessa
- Muutoksen johtamisessa
 - Muutoksen strateginen johtaminen läpi organisaation eri tasojen
 - Jatkuvuuden varmistaminen läpi pitkän prosessin, ettei tiedonkulku katkea.
 - Esihenkilöiden ja johdon sitoutuminen muutostavoitteeseen

- Viestinnässä
 - Selkeä roolitus viestinnässä ja tiedon keräämisessä auttaa vähentämään päällekkäistä työtä ja epäselvyyksiä
 - Keskeisimpien asioiden toistaminen säännöllisesti viestinnässä - pitkässä prosessissa henkilöstö voi vaihtua
- Henkilöstön osallistamisessa
 - Kaikki uusien tilojen toiminnot kattavan henkilöstön edustuksen mukaanotto toiminnan ja tilojen suunnitteluun
 - Avoin keskustelu henkilöstön vaikutusmahdollisuuksista ja niiden reunaehdoista edistää muutosmyönteisyyttä
 - Uusien toimintamallien ja järjestelmien kokeilu ja kehittäminen ennen muuttoa uusiin tiloihin
- Käyttäjäkokemusten seuraamisessa
 - Toiminnan sujuvuuden ja tilojen toimivuuden seuranta ja tarvittaessa korjaavat toimenpiteet
 - Tilojen joustavan ja suunnitellun mukaisen käytön varmistaminen myös pidemmällä aikavälillä
- Rakentamisen prosessin osalta
 - Toiminnan ja tilojen suunnittelun edistäminen rinnakkain ja integrointi suunnitteluun oikea-aikaisesti, jotta tunnistetut työhön ja työolosuhteisiin liittyvät tarpeet ehtivät lopullisiin suunnitelmiin
 - Sujuvan tiedonkulun varmistaminen eri osapuolten välillä

Työympäristömuutoksen hyvät käytännöt on kuvattu osana Työterveyslaitoksen 'Onnistu työympäristömuutoksessa' – oppaan onnistuneen työympäristömuutoksen prosessia liitteessä 5.

6.2 Tila- ja toimintakonseptien kehittämis ehdotukset

Tilaratkaisuja ja henkilöstön sijoittumista suunniteltaessa on tärkeää määrittää oleelliset, organisaation toimintamalliin perustuvat yhteistyötarpeet, joita tilojen tulisi tukea. Tiimikohtaisesti määritellyt työskentelyalueet helpottavat lähimpien

kollegojen tavoittamista. Hyvin tiukasti rajatut alueet voivat kuitenkin estää yhteistyötä yli tiimirajojen.

Tilaratkaisujen lisäksi kollegojen paikantamista voidaan helpottaa ottamalla käyttöön käyttäjäystävällistä ja mobiilia teknologiaa (esim. älypuhelinsovellukset). Tällainen teknologia helpottaa myös työnteontarpeisiin sopivan vapaan tilan löytämistä laajemmissa tilakokonaisuuksissa.

Tila- ja toiminnan tarpeiden ennakoiva tunnistaminen on tärkeää, jotta vältetään myöhemmin tehtävät muutokset, jotka voivat vaikuttaa tilojen toimivuuteen ja työn sujuvuuteen.

Vastaanottotilojen määrän ja monitilatoimiston koon välille on tärkeää löytää tasapaino ja huolehtia, että tiloja käytetään niiden suunnitellun käyttötavan mukaisesti. Jos muutoksia on välttämätöntä jälkikäteen tehdä, on muutosten vaikutuksia toiminnan ja tilojen toimivuuteen uudelleen tarkasteltava.

Toimintakonseptien suunnittelussa käyttäjien kannalta toimivin malli näyttäisi olevan vastaanottotilan vaihto enintään kerran päivässä.

Tilan varaaminen jonkin verran vastaanottoaikaa pidemmäksi ajaksi on suositeltavaa, koska se mahdollistaa kiireellisimpien kirjausten teon vastaanoton päätteeksi ja luo joustoa aikataulumuutosten varalle ja siirtymiselle.

6.3 Yhteiskäyttöisten tilojen käytettävyyden kehittäminen

Käyttäjille soveltuva ympäristö saavutetaan panostamalla muutosjohtamiseen sekä toiminnalliseen ja käyttäjälähtöiseen osallistavaan suunnitteluun.

Yhteiskäyttöiset työtilat ja niiden käyttötavat tulee suunnitella tukemaan niin yksityistä ja häiriötöntä vuorovaikutusta ja yhteistyötä kuin hiljaisuutta edellyttävää ja äänekästä yksilötyötäkin sekä erottaa toisiaan mahdollisesti häiritsevät tehtävät toisistaan

Säilytystilojen tarvetta voidaan vähentää huolehtimalla sähköisten järjestelmien hyvästä käytettävyydestä ja työvälineiden helppokäyttöisyydestä sekä kannustamalla paperittomaan työskentelytapaan.

Säilytystiloihin liittyviä erityistarpeita on tärkeää selvittää tarkemmin tilojen sijainnin ja tilojen käyttötapojen näkökulmasta.

Ainakin osa vastaanottohuoneista on suositeltavaa sijoittaa niin, että niihin saadaan ulkoikkunoita. Tämä on erityisen tärkeää silloin, jos osa henkilöstöstä työskentelee

pääosan ajasta vastaanottohuoneissa ja vain vähän muualla. Ikkunallisia tiloja on suositeltavaa pyrkiä toteuttamaan monipaikkainen työskentely ja hankkeen reunaehdot huomioiden.

Tiloja rakennettaessa on keskeistä varmistaa, että suunnittelussa määritelty äänieristyksen taso todella toteutuu käytännössä. Erityistä huomiota on kiinnitettävä vastaanottohuoneiden välisten pako-ovien äänieristyksen toimivuuteen, jos niitä käytetään. Nykyinen suunnitteluohjeissa määritetty vähimmäistaso vastaanottohuoneiden ovien äänieristykselle ei välttämättä ole käytännössä riittävä.

Myös kaikille käyttäjille yhteiset ja selkeät tilojen käytön pelisäännöt, joissa otetaan kantaa myös eri tilojen äänimaailmaan, ovat tärkeä osa kokonaisuutta.

Hyvinvointivaikutukset tulevat esille vasta pidemmän ajan kuluessa, joten käyttäjäkokemuksia yhteiskäyttöisistä tiloista on tärkeää seurata systemaattisesti.

Muutokseen sopeutuminen vie aikaa ja johdon on tärkeää tukea henkilöstöä uusiin työnteon tapoihin sitoutumisessa ja varmistaa riittävä tuki sille, että tiloja pystytään käyttämään suunnitellusti.

Lähteet

- Aalto L. (2019). Taking usability elements into account in workspaces of nursing homes and healthcare facilities. Doctoral dissertations 75/2019, Aalto University publication series, Helsinki. Aalto-university, <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-8521-0>.
- Alexander, K. (2006). The application of usability concepts in the built environment, *Journal of Facilities Management* 4 (4): 262-270 .
- Alexander, K. (2008). Usability: philosophy and concepts. In *Usability of Workplaces, Phase 2. CIB W111 research report*.
- Alexander, K. (2007). Usability: philosophy and concepts. In *Proceedings from 6th Euro FM Research Symposium. EFMC 2007. Zürich*
- Barnes, J., Wineman, J., Adler, N. (2020). Open Office Space: The Wave of the Future for Academic Health Centers? *Academic Medicine* 95(1): 52-58. doi: 10.1097/ACM.0000000000002992.
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*, 2. doi:10.1016/j.npls.2016.01.001
- Berthelsen, H., Muhonen., T., and Toivanen, S. (2018). What happens to the physical and psychosocial work environment when activity-based offices are introduced into academia? *Journal of Corporate Real Estate* 20 (4): 230–243.
- Blakstad, S. H., Hansen, G. K. & Knudsen, W. (2008). Methods and tools for evaluation of usability in buildings. *Usability of Workplaces Phase 2. CIB Working Commission on Usability of Workplaces. CIB W111. CIB Publication no. 316, ISBN 978-90-6363057-7*.
- Brambilla, A. Rebecchi, A. & Capolongo, S. (2019). Ann Evidence Based Hospital Design. A literature review of the recent publications about the EBD impact of built environment on hospital occupants' and organizational outcomes. *Ann Ig, Vol. 31*, s. 165-180 doi:10.7416/ai.2019.226931: 165-180 doi:10.7416/ai.2019.2269.
- Brunia, S., De Been, I. and van der Voordt, T.J.M. (2016). Accommodating new ways of working: lessons from best practices and worst cases. *Journal of Corporate Real Estate, Vol. 18 No. 1*, pp. 30-47.

- Elo AL, Leppänen A. and Jahkola A. (2003). Validity of a single-item measure of stress symptoms. *Scandinavian Journal of Work Environmental Health*. 29 (6): 444–51.
- Elsbach, K. D., & Pratt, M. G. (2007). The physical environment in organizations. *Academy of Management Annals*, 1(1), 181-224.
- Engelen L, Chau J, Young S, Mackey M, Jeypalan D, Bauman A. (2018). Is activity-based working impacting health, work performance and perceptions? A systematic review. *Building Research & Information*. <https://doi.org/10.1080/09613218.2018.1440958>.
- Fronczek-Munter, A. (2016). Usability Briefing for hospital design: Exploring user needs and experiences to improve complex buildings. Doctoral dissertations, Technical University of Denmark, ISBN 978-87-995118-9-1 (pdf).
- Guenther, R., & G. Vittori, G. (2013). Sustainable health care architecture. Second edition. John Wiley and Sons, New Jersey.
- Gerdenitsch, C., Korunka C. and Hertel G. (2018), Need-Supply Fit in an Activity-based Flexible Office: A Longitudinal Study during Relocation, *Environment and Behavior* 59 (3): 273-297. <https://doi.org/10.1177/0013916517697766>.
- Gjerland A, Søiland E, Thuen F. (2019). Office concepts: A scoping review. *Building and Environment*, 163: 106294. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2019.106294>.
- Lahtinen, M., Nenonen, S., Rasila, H., Lehtelä, J., Ruohomäki, V., Reijula, K. (2014). Rehabilitation Centers in Change: Participatory Methods for Managing Redesign and Renovation. *Health environments research & design Journal* 7 (2). 57-75.
- Haapakangas, A., Hallman, D.M., Mathiassen, S. E., Jahncke, H. (2019). The effects of moving into an activity-based office on communication, social relations and work demands—A controlled intervention with repeated follow-up.” *Journal of Environmental Psychology*, 66, 101341.
- Haapakangas, A., Sirola, P., & Ruohomäki, V. (2022). Understanding user behaviour in activity-based offices. *Ergonomics*, 1-13. Full article: Understanding user behaviour in activity-based offices (tandfonline.com).
- Haapakangas, A., Hirvonen, S., Ruohomäki, V., Tulenheimo-Eklund, E. & Airaksinen, J. (2023). Perceptions of the office environment in hybrid work – A comparison of traditional and modern office types. Presentation at WORK2023 Conference, August 23-25, 2023. In: WORK2023 Abstract Book. Turku: University of Turku. ISBN 978-951-29-9377-2 (e-book). Abstract 7.7

- Halawa, F., Madathil, S.C., Gitler, A. & Khasawneh, M. (2020). Advancing evidence-based healthcare facility design: a systematic literature review. *Health Care Management Science*, Vol 23., s. 453–480: doi.org/10.1007/s10729-020-09506-4
- Harjunheimo, F., and Peteri, V. (2024). "Organisational dressage: Conflicting embodied rhythms of a health station." *Health & Place* 87 (2024) 103247.
- Herbig B, Schneider A and Nowak D. (2016). Does office space occupation matter? The role of the number of persons per enclosed office space, psychosocial work characteristics, and environmental satisfaction in the physical and mental health of employees. *Indoor Air*. 26 (5): 755–767, <https://doi.org/10.1111/ina.12263>.
- Hoendervanger, J. G., Van Yperen, N.W., Mobach, M. P., & Albers, C. J. (2022). Perceived fit and user behavior in activity-based work environments." *Environment and Behavior* 54(1): 143–169. <https://doi.org/10.1177/0013916521995480>
- Hongisto V, Haapakangas A, Varjo J, Helenius R. and Koskela H. (2016). Refurbishment of an open-plan office Environmental and job satisfaction. *Journal of Environmental Psychology*. 45: 176–191. doi<https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2015.12.004>.
- ISO 9241-11 (1998). Ergonomic Requirements for Office Work with Visual Display Terminals (Vdts) Part 11: Guidance on Usability, International Organization for Standardization, Geneva.
- Jensen, P.A. (2010). Management for usability of learning buildings, In Alexander K (Ed.) (2010). *Usability of Workplaces – Phase 3*, CIB and Euro FM Joint Project, CIB-report 330.
- Jeysingham, D. (2016). Open spaces, supple bodies. Considering the impact of agile working on social work office practices. *Child and Family Social Work*, Vol. 21 No. 2., 209-217.
- Kim, J., Candido, C., Thomas, L. and de Dear, R. (2016). Desk ownership in the workplace: the effect of non-territorial working on employee workplace satisfaction, perceived productivity and health. *Building and Environment*, Vol. 103, s. 203-214.
- Lager L. (2018). Sellikonttorista monitilatoimistoon: tapaustutkimus tilallisen hallinnan muuttuvista käytännöistä aikuissosiaalityössä. Pro Gradu –tutkielma. Jyväskylän yliopisto

- Lahtinen, M., Sirola P., Peltokorpi A., Aalto L., Kyrö R., Salonen H., Ruohomäki V., Reijula K. (2020). Possibilities for user-centric and participatory design in modular healthcare facilities. *Intelligent Buildings International*, Vol. 12 No. 2, s. 100-114: doi.org/10.1080/17508975.2018.1512470
- Masoudinejah S, Veitch JA. (2023). The effects of activity-based workplaces on contributors to organizational productivity: A systematic review. *Journal of Environmental Psychology* 86, DOI: 10.1016/j.jenvp.2022.101920
- Marzban S, Christhina C, Mackey M, Engelen L, Zhang Z, Tjondronegoro D. (2021). A review of research in activity-based working over the last ten years: lessons for the post-COVID workplace. *Facilities Management* 1472–5967, doi: 10.1108/JFM-08-2021-0081.
- Mourshed, M., & Zhao, Y. (2012). Healthcare providers' perception of design factors related to physical environments in hospitals. *Journal of environmental psychology*, Vol. 32 No 4, s. 362-370.
- Muurinen H. (2019). Ei-inhimillinen toimijuus palvelutoiminnan kehittämisessä. Tapaustutkimus kahdesta sosiaalityön avoimilatoimistosta. *Yhteiskuntapolitiikka*, Vol. 84 No.1, s. 29-40.
- Pejtersen, J., Allermann, L., Kristensen, T.S. and Poulsen, O.M. (2006), Indoor climate, psychosocial work environment and symptoms in open-plan offices, *Indoor Air* 16 (5): 392-401.
- Peteri, V., Lempiäinen, K., Kinnunen, M. (2021). From cubicles to open space: An analysis of gendered meanings of workspace." *European Journal of Cultural Studies* 24 (2): 530–547. https://doi.org/10.1177/13675494209027
- PWC (2004). The role of hospital design in the recruitment, retention and performance of NHS nurses in England. CBE and PricewaterhouseCoopers LLP, London (2004). ISBN: 978-90-6363-061-4.
- Reijula, R., Ruohomäki, V., Lahtinen, M., Aalto, L., Reijula, E. & Reijula, K. (2017). Terveysthuollon työprosessien, palvelujen ja tilojen kehittäminen Lean-ajattelun avulla (TeLean). Tutkimushankkeen loppuraportti. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Reijula, J., V. Ruohomäki, M. Lahtinen, and K. Reijula (2017b.) Participatory Facility Design Challenges in Two University Hospitals. *Intelligent Buildings International*, Vol. 12 No. 1, s. 3-16, doi: 10.1080/17508975.2017.1342591

- Rolfö, L. (2018), "Relocation to an activity-based flexible office – design processes and outcomes", *Applied Ergonomics*, Vol. 73, pp. 141-150, doi: 10.1016/j.apergo.2018.05.017.
- Richardson, A., Potter, J., Paterson, M., Harding, T., Tyler-Merric, T., Kirk, R., Reid, K., McChesney, J. (2017). Office design and health: a systematic review. *NZMJ*. 130 (1467) :39-49.
- Ruohomäki, V., Lahtinen, M. & Sirola, P. (2017). Työympäristömuutos, monitilatoimiston toimivuus ja henkilöstön hyvinvointi. *Työelämän tutkimus, Arbetslivsforskning* 2/2017
- Ruohomäki V., Haapakangas A. & Lahtinen M. (2013). Spaces suitable for work: analysis of work and the perceived internal environment in a university. *Indoor climate seminar 2013, SIY report 31*, 135–140.
- Salo, S-M. (2020). Toimitilamuutos ja koettu työhyvinvointi sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla –haastattelututkimus yksityissektorin organisaatiossa. *Maisterintutkielma. Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta*.
- Schaufeli WB, Shimazu A, Hakanen J, Salanova M and De Witte H. (2017). An Ultra-Short Measure for Work Engagement: The UWES-3 Validation Across Five Countries. *European Journal of Psychological Assessment*. Advance online publication, <http://dx.doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>.
- Sirola, P., Haapakangas, A., Lahtinen, M., & Ruohomäki, V. (2022). Workplace change process and satisfaction with activity-based office. *Facilities*, 40(15/16), 17-39. doi:10.1108/F-12-2020-0127
- Sirola, P., Hirvonen, S., Malve-Ahlroth, S., Haapakangas, A., Reijula, K. (2024). Associations of Shared Workspaces with Healthcare Professionals' Work Engagement and Perceived Stress. *Studies in Health Technology and Informatics* 29 (319): 250-265. doi: 10.3233/SHTI24094
- Työterveyslaitos. Kunta- ja hyvinvointialan henkilöstön seurantatutkimus (FPS) | Työterveyslaitos (ttl.fi)
- Ulrich, R. S., Zimring, C., Zhu, X., DuBose, J., Seo, H. B., Choi, Y. S., Quan, X., & Joseph, A. (2020). A review of the research literature on evidence-based healthcare design. *Health Environments Research & Design Journal*, 13(1): 42-62. doi:10.1177/1937586719889257

Van Der Meer M. (2014). Uuden Lastensairaalan tilaratkaisut huolettavat lääkäreitä. Lääkärilehti, 37/2014, s. 2252 – 2254.

Wijk, K., Bergsten, E.L. and Hallman, D.M. (2020), Sense of coherence, health, well-being and work satisfaction before and after implementing Activity-Based workplaces. International Journal of Environmental Research and Public Health, Vol. 17 No. 14, p. 5250, doi: 10.3390/ijerph17145250.

Wohlers, C., & Hertel, G. (2017). Choosing where to work at work – towards a theoretical model of benefits and risks of activity-based flexible offices. Ergonomics, 60 (4): 467–486. <https://doi.org/10.1080/00140139.2016.1188220>

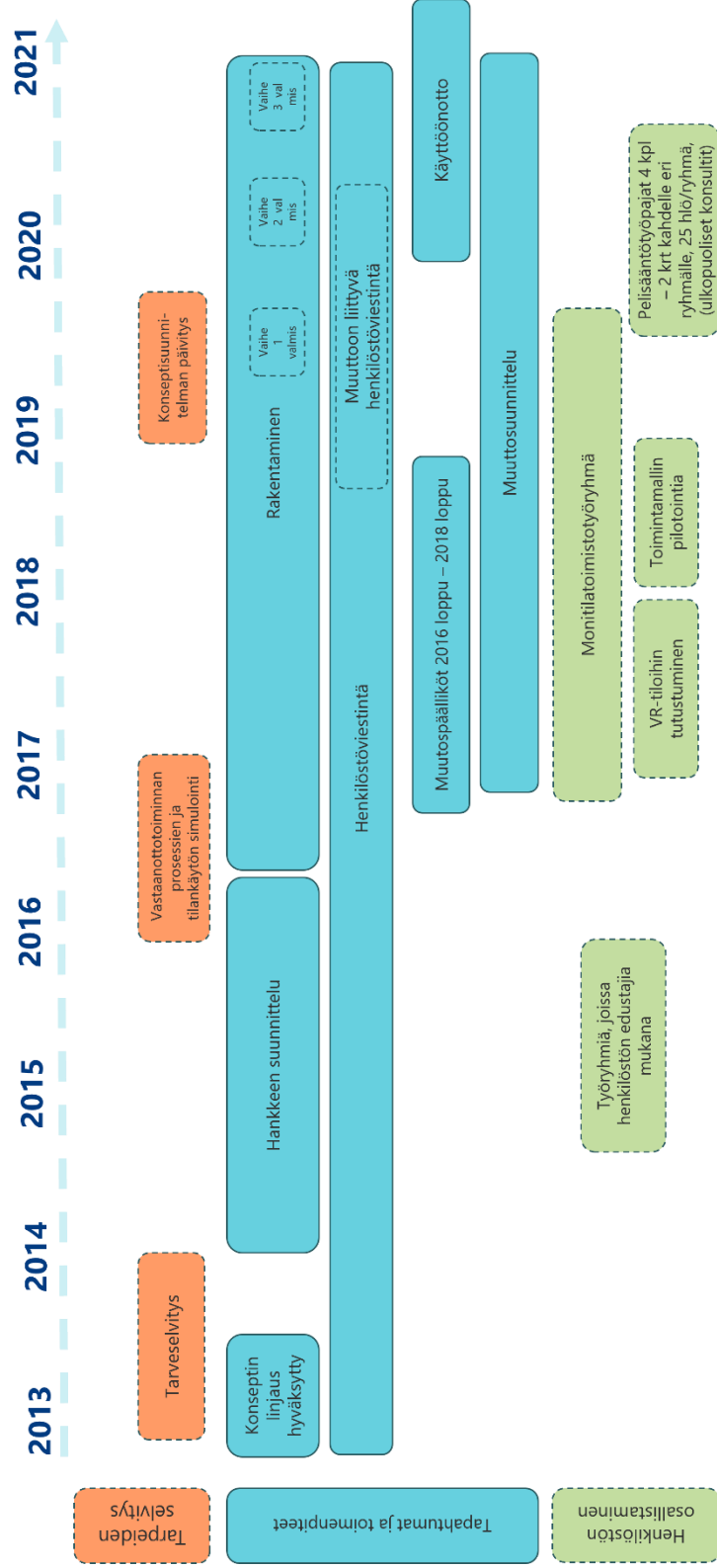
Liite 1. Toimintakonseptien kuvaus kohteittain (seitsemän rakennuskohdetta).

Kohde	Vastaanottohuoneet	Monitilatoimistot
1	Joustavan käytön periaate (käyttöasteen optimointi). - Vastaanottohuoneet on jaettu karkeasti polklinikoittain, mutta niitä käytetään joustavasti. - Tilat varataan ajanvarauksen yhteydessä, yleensä aina samat tilat. - Tilaa ei pitäisi joutua vaihtamaan kovin montaa kertaa päivän aikana.	Tavoitteena on, että ei olisi omia työpisteitä tai alueita. Osalla henkilöstöryhmistä kuitenkin käytännössä on vakioalueita.
2	Tavoitteena puolen päivän / kerran päivässä vaihto -malli. - Lähes kaikki vastaanottotilat ovat mukana tilanhallinta-järjestelmässä. - Tilojen jako tapahtuu pääkäyttäjän toimesta ajanvarauksen mukaan. - Tiloja on varattu paljon vain tiettyjen ryhmien ja henkilöiden käyttöön.	Tavoitteena on, että pääosa tiloista on kaikkien käytössä. Paljon tiloja ja työskentelyalueita on kuitenkin korvamerkitty jollekin ryhmälle tai henkilölle.
3	Vastaanottotyötä tehdään joko koko päivä tai puolipäivää samassa vastaanottohuoneessa. - Kerroskohtaisesti on määritelty ensisijaiset käyttäjäryhmät. - Käytössä palvelutuotannon suunnittelu- ja ohjausjärjestelmä. - Osa työpisteistä / tiloista nimetty tietyille tiimeille / toiminnolle.	Kerroskohtaisesti on määritelty ensisijaiset käyttäjäryhmät. Osa työpistealueista ja tiloista on nimetty tietyille tiimeille tai toiminnolle. Esihenkilöille on omat työhuoneet.
4	Yksiköillä on kerroksissa kotipesäalueet. - Toiminnanohjausjärjestelmä priorisoi tilan tilaa käyttävän henkilön yksikön mukaan, eli huomioi kerroksen, jossa työskennellään. - On sallittua tarvittaessa käyttää muiden kerrosten tiloja. - Joitain poikkeuksia tilojen yhteiskäyttöisyyteen on muodostunut.	Yksiköillä on kerroksissa kotipesäalueet. Ei ole omia työpisteitä, mutta joitain poikkeuksia on muodostunut. On sallittua tarvittaessa käyttää muiden kerrosten tiloja.
5	Tavoitteena yksi tilavaihto päivässä. Käytössä on palvelutuotannon suunnittelu- ja ohjausjärjestelmä vastaanottotilojen allokointiin	Työpistealuekohtaisesti on nimetty ensisijainen käyttäjäryhmä. Joitain omia työhuoneita esihenkilöille.

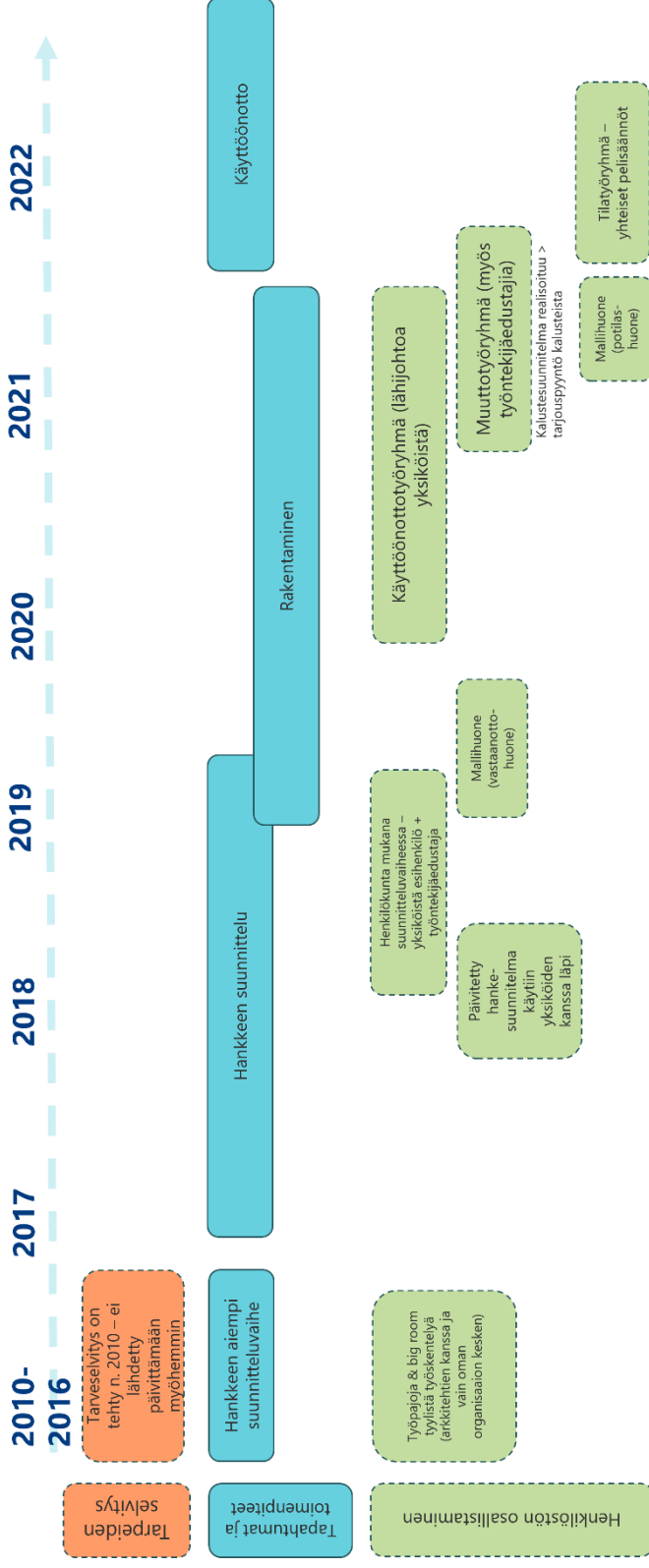
	• henkilöstö ei käytä järjestelmää suunnittelusti, käytännössä käytössä on paljon omia huoneita.	
6	Suurimmalla osalla on vaihtuvat vastaanottohuoneet, mutta osalla on käytössä oma huone. • Vastaanottotilat ovat varattavissa resurssisuunnittelujärjestelmän kautta. • Yhden ammattiryhmän työajan suunnittelussa on käytössä erillinen ohjelma.	Työpistealuekohtaisesti on nimetty ensisijainen käyttäjäryhmä.
7	Tiimikohtaiset vastaanottotilat. • Hoitajien vastaanottohuoneiden käyttö jaetaan päivittäin yhteisessä palaverissa. • Lääkäreillä on omat huoneet tai he sopivat tiimissä huoneiden jaosta.	Tiimikohtaisesti määritellyt työpistealueet, joissa yhteiskäyttöiset työpisteet. Monilla kuitenkin käytännössä vakiotyöpiste. Osalla henkilöstöstä myös virallisesti oma työpiste yksilö- tai tiimihuoneessa.

Liite 2. Muutosprosessi kuvattuna aikajanelle kohteittain perustuen organisaatioista kerättyyn dokumenttiaineistoon ja avainhenkilöiden haastatteluihin (seitsemän rakennuskohdetta).

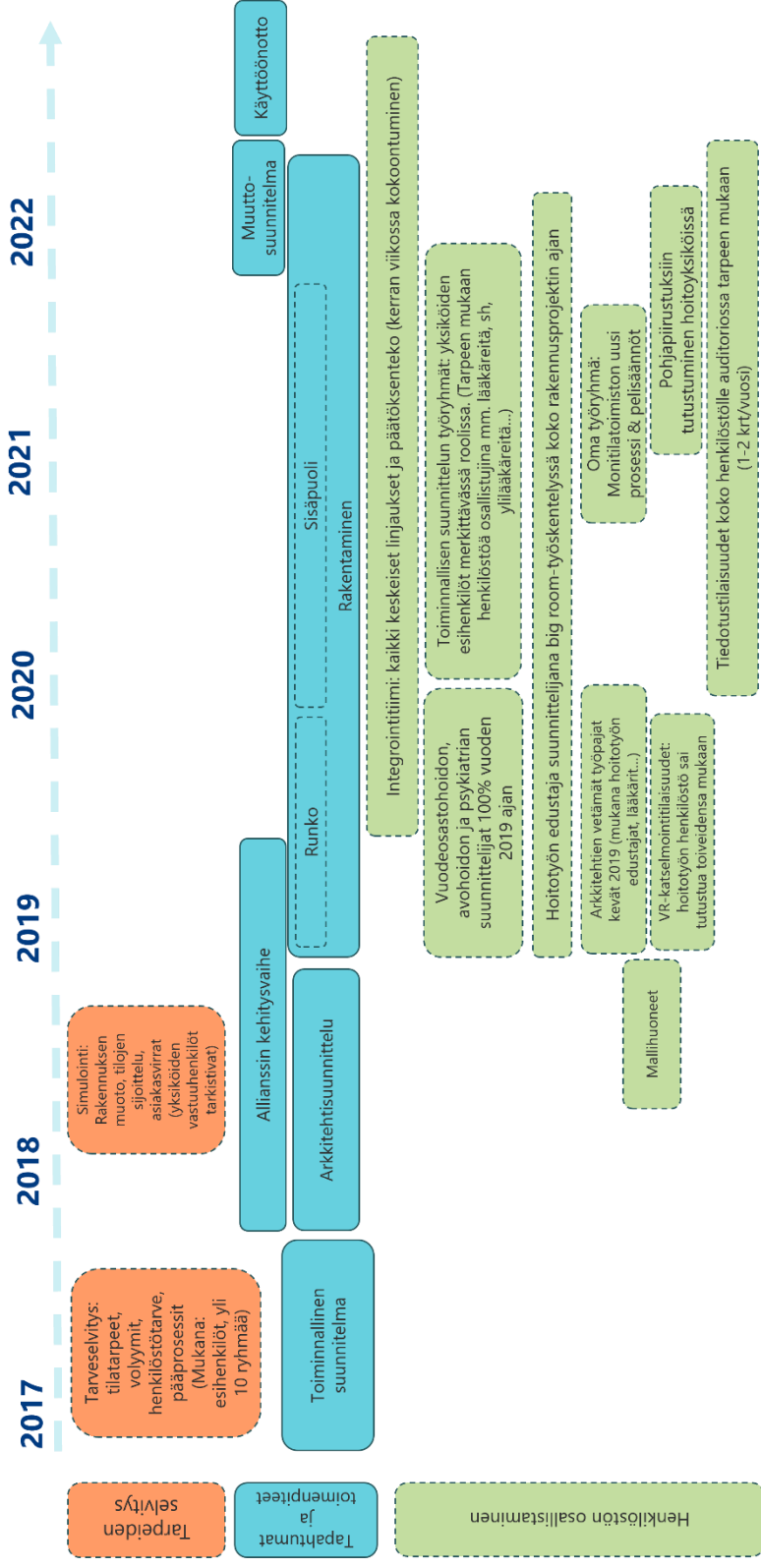
Kohde 1



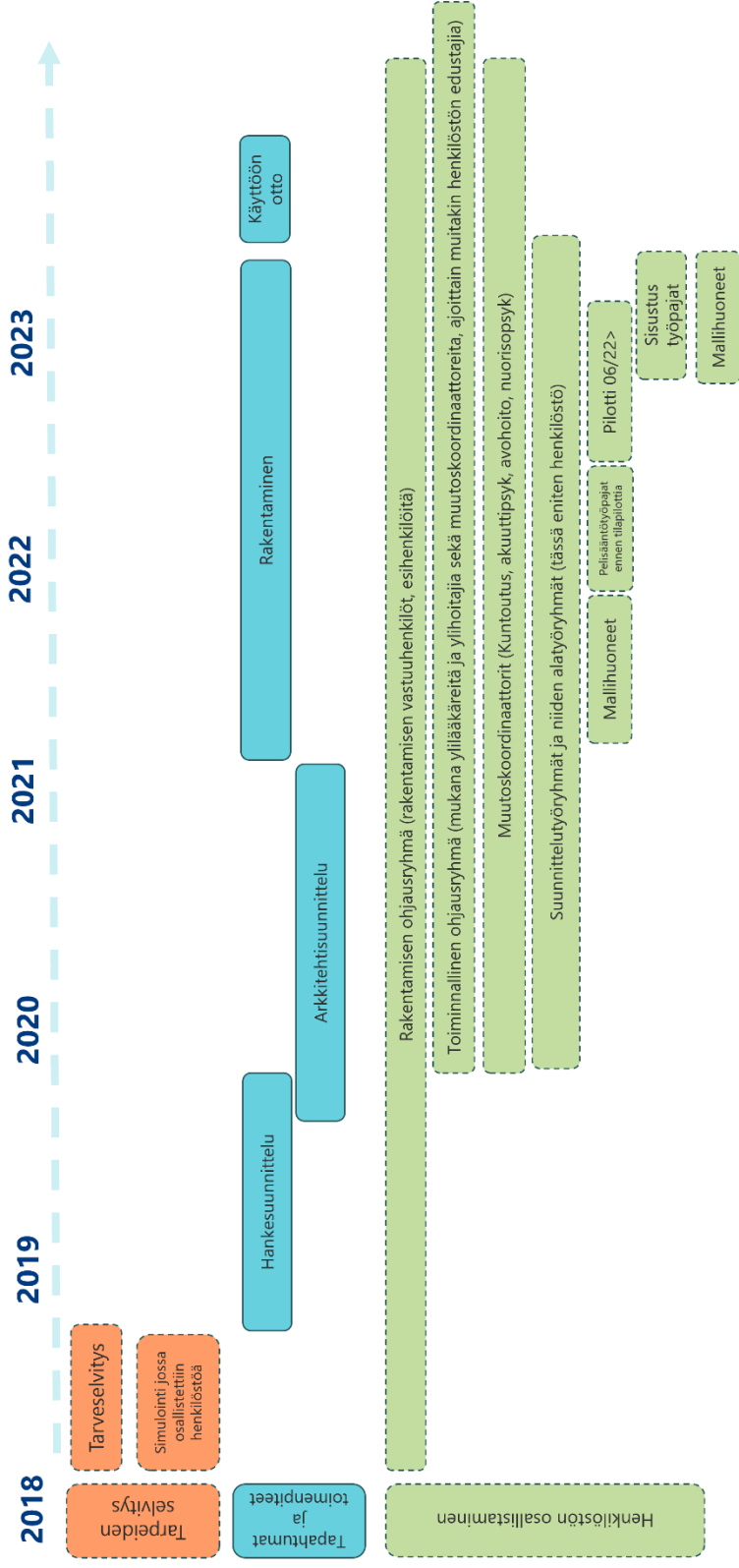
Kohde 2



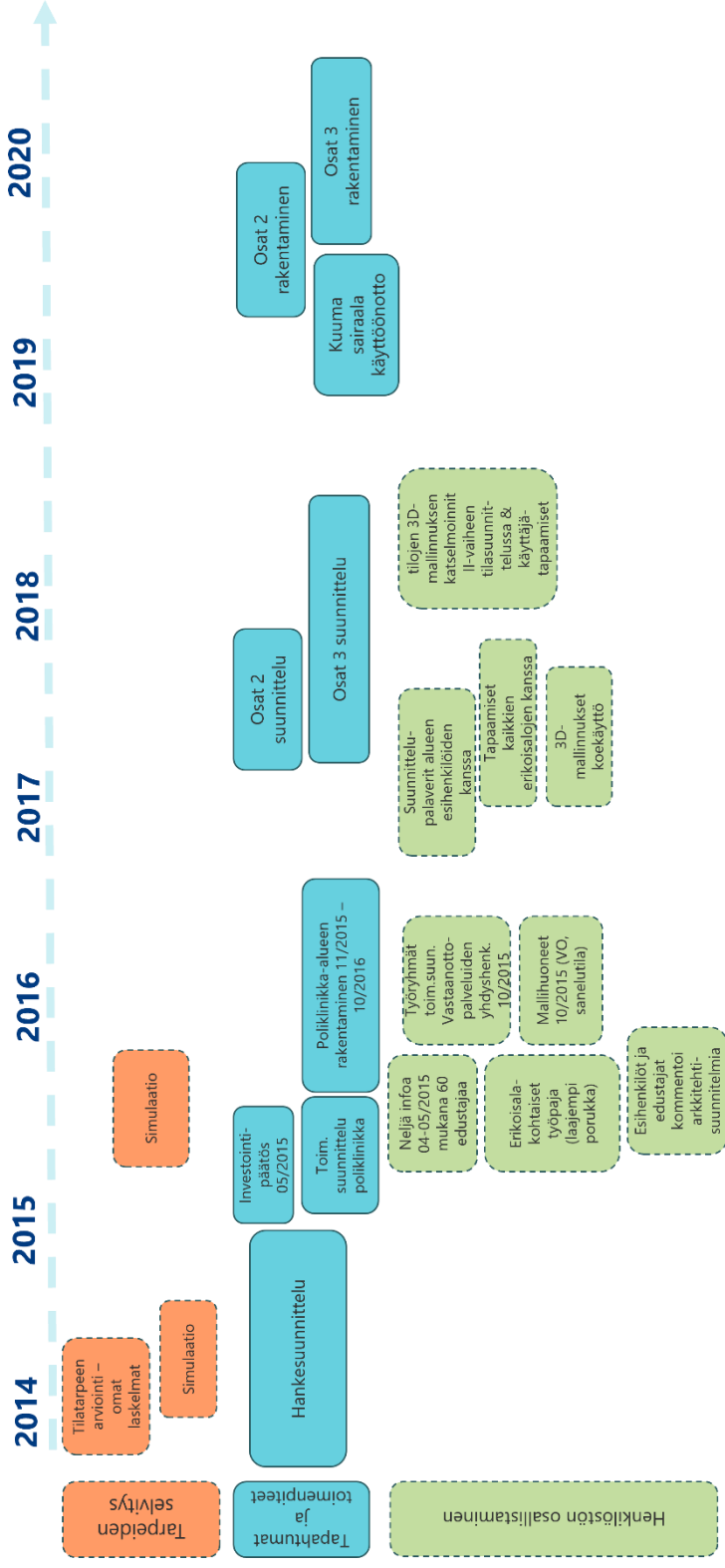
Kohde 3



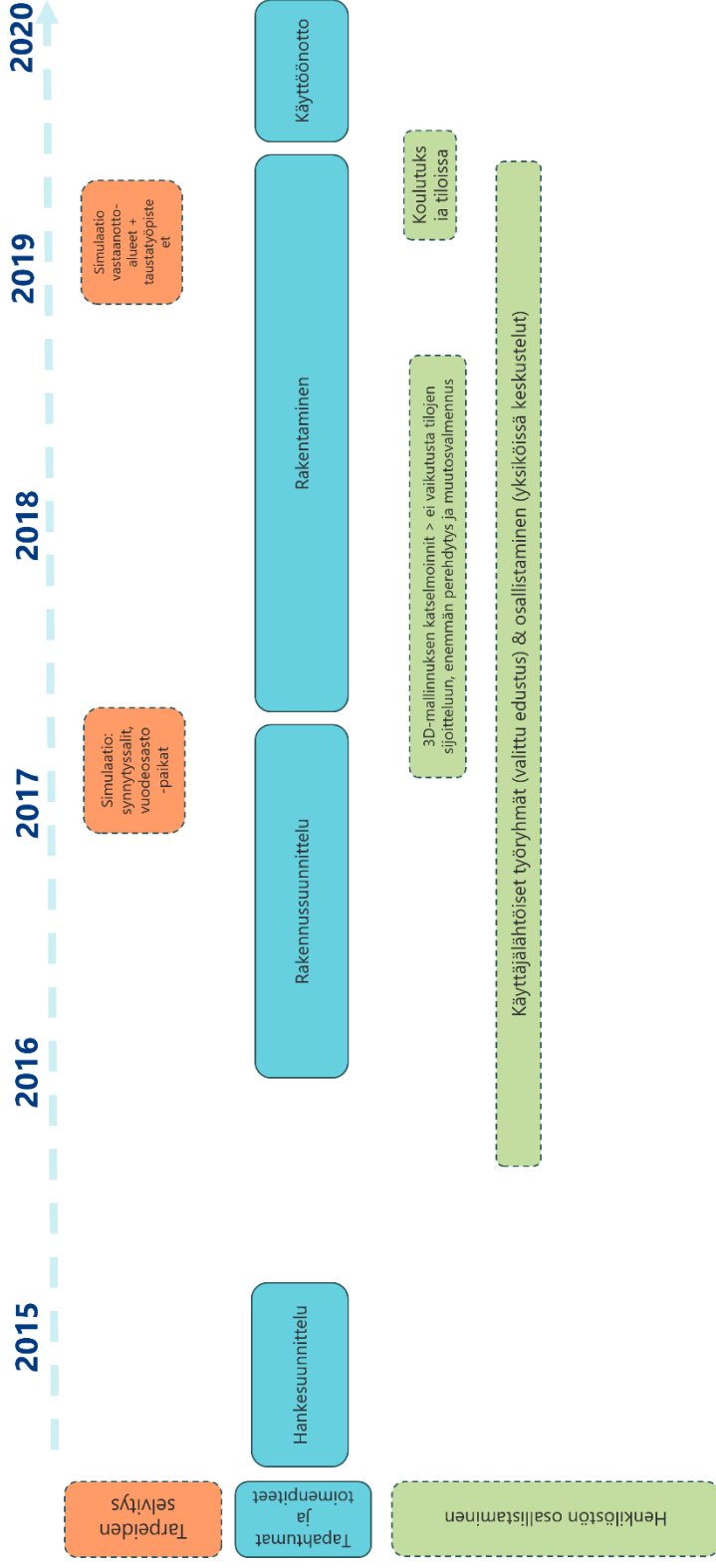
Kohde 4



Kohde 5 osa 1



Kohde 5 osa 2



Kohde 6

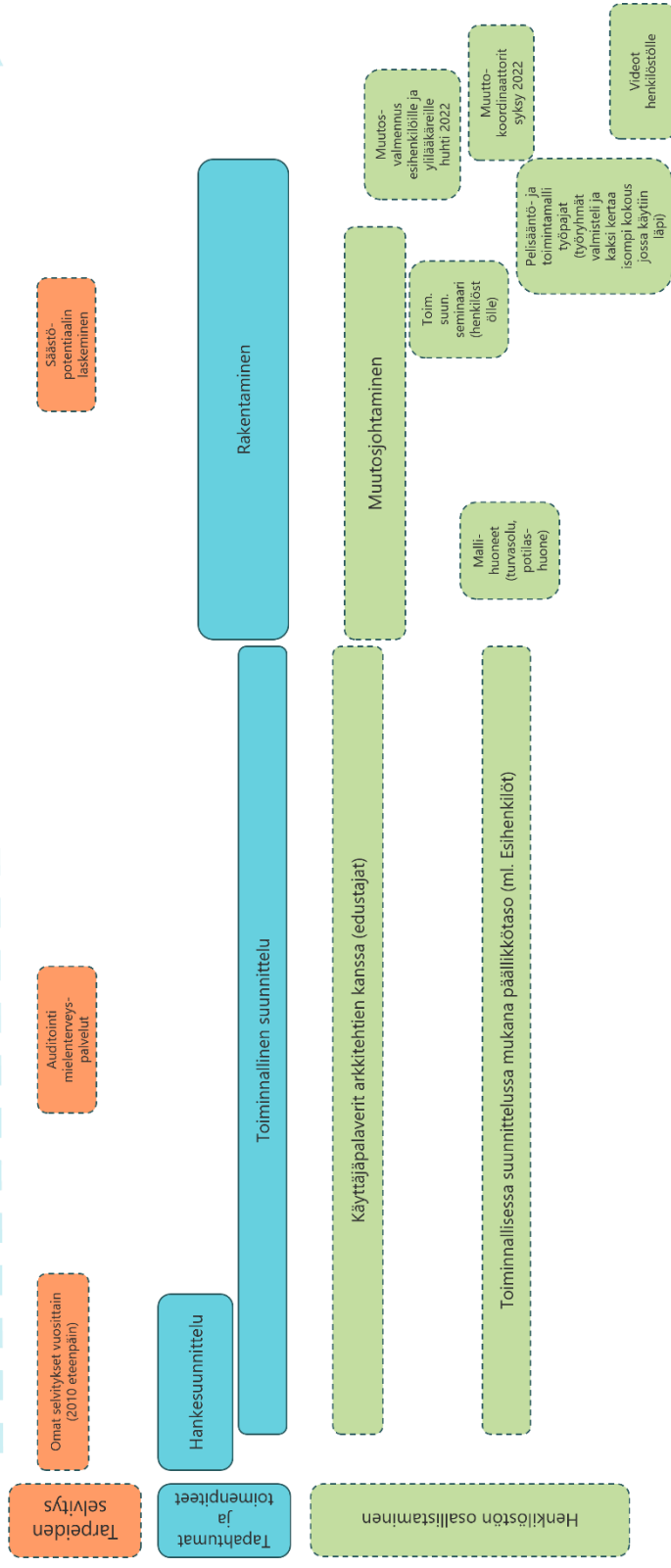
Aiemmin

2019

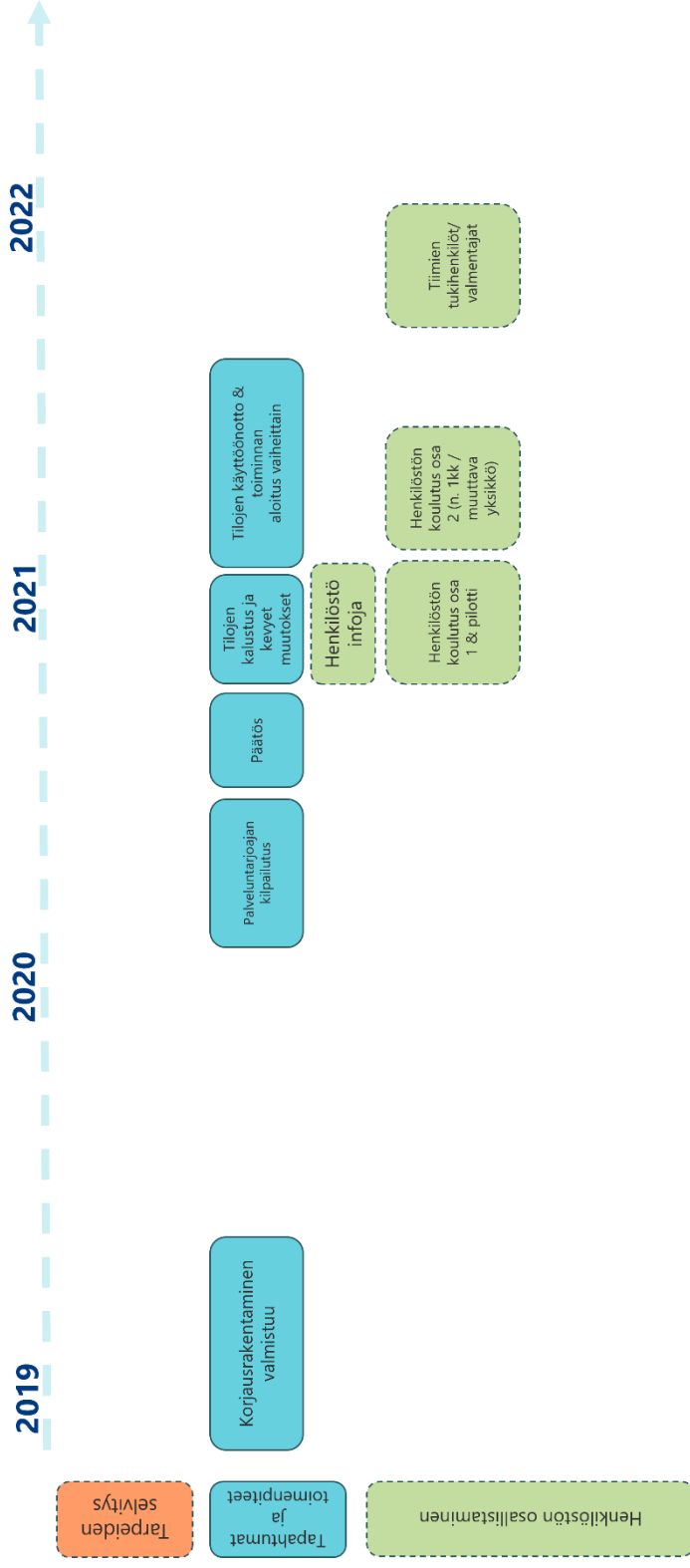
2020

2021

2022



Kohde 7



Vastaanottotilasta lähimmälle toimistotyöpisteelle, metriä	8–40	2–60	7–60	5–50	3–35	5–40
Työpisteeltä lähimpään suljettuun työtilaan, enintään metriä	6	-	yleensä 7, osin jopa 50	8	Yleensä 10 m, osin jopa 40	14
Ovet ja äänieristys vastaanottotiloissa						
Pako-ovet vastaanottotilojen välillä	Pääosin kyllä	Pääosin ei	Pääosin kyllä	Pääosin kyllä	Pääosin ei	Pääosin kyllä
Ovien äänieristys VO (ääniluokka)	30 dB	30 dB	30–35 dB	30 dB	35 dB	30–35 dB
Lattiamateriaalit						
Monitilatoimistoissa	Muovi	Muovi	Tekstiili ja kumi	Kumi	Muovi	Tekstiili ja muovi
Vastaanottotiloissa	Muovi	Muovi	Kumi ja muovi	Kumi	Muovi	Muovi
Muut asiakastilat (aulat, käytävät)	keraaminen laatta	Muovi	Kumi ja muovi	Kumi	Muovi ja keraaminen laatta	Muovi ja keraaminen laatta

Liite 4. Muutosjohtamisen arvioiden ja työympäristötyytyväisyyden väliset yhteydet (Pearsonin korrelaatiokerroin).

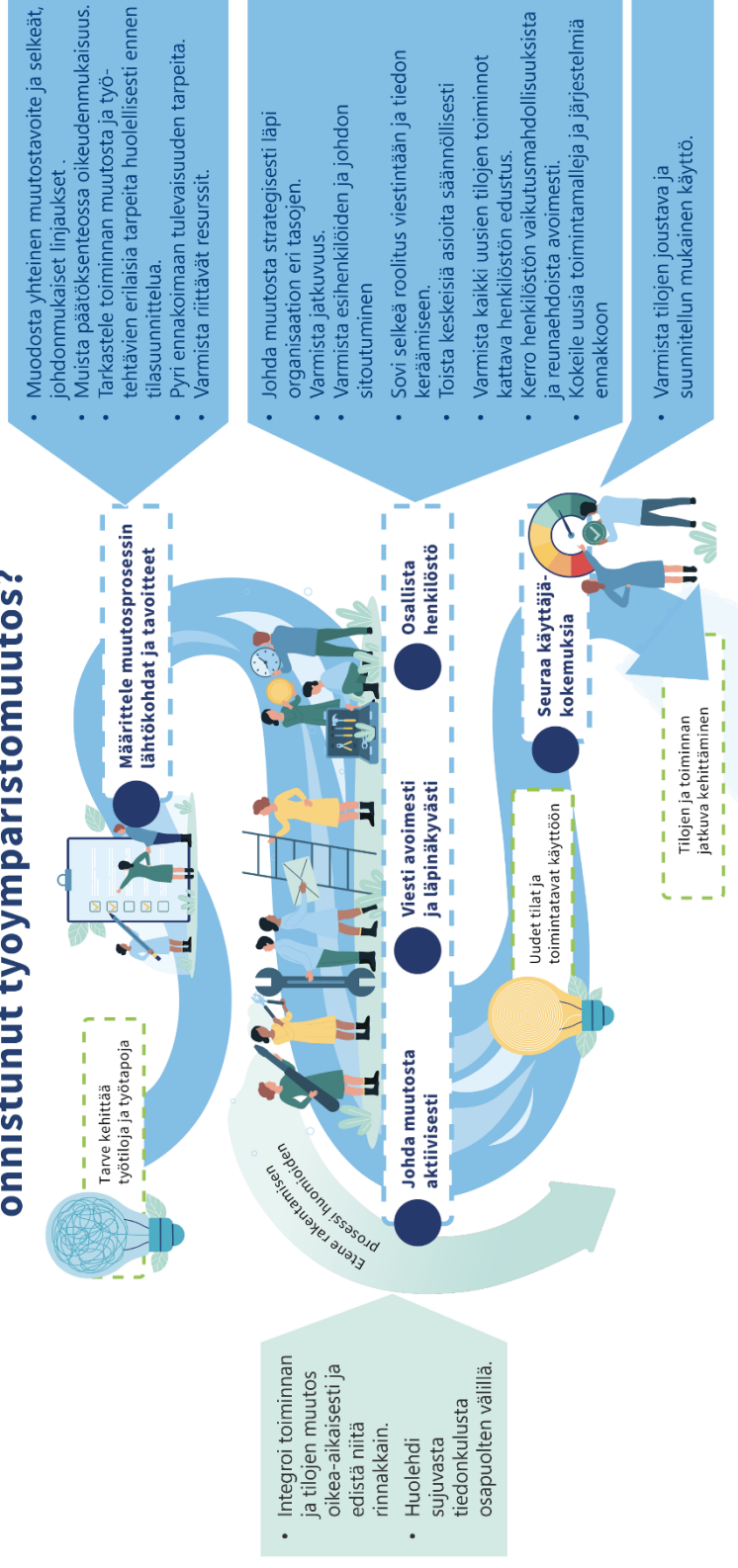
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Organisaation johdolla on ollut hyvät perusteet muutoksen toteutukselle	-	0.66 ***	0.40 ***	0.37 ***	0.37 ***	0.31 ***	0.33 ***	0.42 ***	0.44 ***	0.38 ***	0.44 ***	0.33 ***
2 Tilamuutoksen tavoitteet ovat ymmärrettäviä	0.66 ***	-	0.63 ***	0.49 ***	0.39 ***	0.44 ***	0.34 ***	0.36 ***	0.45 ***	0.45 ***	0.46 ***	0.42 ***
3 Johto on tiedottanut tilamuutoksen tavoitteista selkeästi	0.60 ***	0.63 ***	-	0.58 ***	0.48 ***	0.59 ***	0.38 ***	0.39 ***	0.47 ***	0.46 ***	0.45 ***	0.29 ***
4 Olen saanut riittävästi tietoa siitä mihin tilamuutoksessa on mahdollista vaikuttaa ja mihin ei	0.40 ***	0.58 ***	0.49 ***	-	0.41 ***	0.61 ***	0.40 ***	0.43 ***	0.44 ***	0.44 ***	0.44 ***	0.26 ***
5 Johto on sitoutunut muutokseen	0.37 ***	0.48 ***	0.39 ***	0.41 ***	-	0.49 ***	0.20 ***	0.18 ***	0.23 ***	0.26 ***	0.37 ***	0.21 ***
6 Olen saanut riittävästi tietoa tilamuutoksen etenemisestä	0.37 ***	0.59 ***	0.44 ***	0.61 ***	0.49 ***	-	0.48 ***	0.45 ***	0.42 ***	0.42 ***	0.47 ***	0.18 ***
7 Olen ollut riittävästi mukana uusien tilojen suunnittelussa	0.31 ***	0.38 ***	0.34 ***	0.40 ***	0.20 ***	0.48 ***	-	0.86 ***	0.59 ***	0.59 ***	0.37 ***	0.22 ***
8 Työtehtävien vaatimukset on huomioitu varhaisessa vaiheessa ennen suunnittelua	0.42 ***	0.47 ***	0.45 ***	0.44 ***	0.23 ***	0.42 ***	0.59 ***	-	0.69 ***	0.80 ***	0.49 ***	0.39 ***
9 Olen päässyt vaikuttamaan tilojen suunnitteluun riittävän aikaisessa vaiheessa ennen toteutusta	0.33 ***	0.39 ***	0.36 ***	0.43 ***	0.18 ***	0.45 ***	0.86 ***	0.69 ***	-	0.69 ***	0.42 ***	0.30 ***
10 Henkilöstön näkemykset on otettu hyvin huomioon päätöksiä tehtäessä	0.44 ***	0.46 ***	0.45 ***	0.44 ***	0.26 ***	0.42 ***	0.59 ***	0.69 ***	0.80 ***	-	0.55 ***	0.38 ***
11 Olen saanut riittävästi tukea uusien työnteon tapojen mukaisesti toimimiseen	0.38 ***	0.45 ***	0.46 ***	0.44 ***	0.37 ***	0.47 ***	0.37 ***	0.42 ***	0.54 ***	0.55 ***	-	0.32 ***
12 Tytyväisyys työympäristöön	0.33 ***	0.42 ***	0.29 ***	0.26 ***	0.21 ***	0.18 ***	0.22 ***	0.39 ***	0.30 ***	0.38 ***	0.32 ***	-

*** $p < .001$

Liite 5. Työympäristömuutoksen hyviä käytäntöjä sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa.

Onnistuneen työympäristömuutoksen yleinen prosessi on kuvattu tarkemmin Työterveyslaitoksen 'Onnistu työympäristömuutoksessa' – oppaassa.

Miten tehdään onnistunut työympäristömuutos?



Sosiaali- ja terveydenhuoltoon suunnitellaan yhteiskäyttöisiä työtiloja, joista ei ole riittävästi tutkimustietoa. Työsuojelurahaston rahoittamassa tutkimushankkeessa tuotimme uutta tietoa sote-alan yhteiskäyttöisten tila- ja toimintakonseptien käytettävyydestä ja vaikutuksista työhön ja työhyvinvointiin kuudessa sote-alan organisaatiossa. Lisäksi tutkimme muutosprosessin onnistumisen kannalta keskeisiä tekijöitä. Menetelminä käytimme kyselyjä, haastatteluja, dokumentteja, ja tilakatselmointeja. Laadimme hankkeessa kehittämisehdotuksia ja hyviä käytäntöjä, joita sote-alan päätöksentekijät ja suunnittelijat voivat työssään hyödyntää.



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Työterveyslaitos
Arbetshälsoinstitutet
Finnish Institute of Occupational Health

PL 40, 00032 Työterveyslaitos

www.ttl.fi

ISBN 978-952-391-186-4 (PDF)

