

Vaikutavuutta vai tehokkuutta?

- Työympäristöopas hybridityön aikakauteen

Jenni Poutanen, Elisa Enlund, Heini Järventausta, Aki Koponen



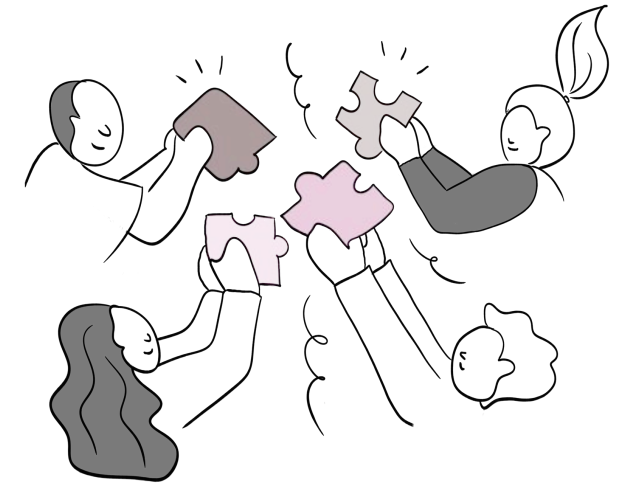
Vaikuttavuutta vai tehokkuutta? - Työympäristöopas hybridityön aikakauteen
Jenni Poutanen, Elisa Enlund, Heini Järventausta, Aki Koponen

ISBN 978-952-03-4400-9 (verkkojulkaisu)

Julkaisuvuosi 2026

Graafinen suunnittelu, taitto ja kuvitus: Elisa Enlund ja Heini Järventausta
Piirrokset: Elisa Enlund

Hankkeen nettisivut: <https://projects.tuni.fi/etana-vai-lasna/>



Sisällysluettelo

1.

Johdanto, s. 1

- 1.1 Työympäristöt muutoksessa hybridityön aikakaudella
- 1.2 Oppaan sisällön, rajauksen ja rakenteen kuvaus

2.

Työympäristöt tutuksi, s. 5

- 2.1 Työympäristöihin liittyviä käsitteitä ja käsityksiä
- 2.2 Kestävät tilojen käytön mallit: Tilojen yhteiskäyttöön ja jakamiseen vaikuttavia tekijöitä

3.

Työympäristömuutoksien lähtökohtia, s. 10

- 3.1 Työympäristömuutos edessä: arvot ja tarpeet tavoitteiden perustana
- 3.2 Miten käyttäjien tarpeita voidaan ymmärtää?
- 3.3 Käyttäjädatta muutoksen lähtökohtana: tilankäytöntavat, -tarpeet ja -toiveet
- 3.4 Työympäristömuutoksen konkretisoiminen: strategiset lähtökohdat
- 3.5 Osallistetaanko käyttäjiä työympäristömuutoksessa vai ei?
- 3.6 Työympäristömuutoksen toteutus: organisoituminen ja aikataulus

4.

Tapausesimerkkejä työympäristömuutoksista, s. 27

- 4.1 Tapausesimerkkien hyödyntäminen ja taustat
- 4.2 Tapausesimerkkien muutosprosessit
- 4.3 Tapausesimerkkien työympäristötoteumat
- 4.4 Työympäristömuutoksen vaikutus käyttäjiin
- 4.5 Mitä opimme tapausesimerkeistä?

5.

Tuottavat työympäristöt, s. 45

- 5.1 Tuottavien työympäristöjen neljä tekijää
- 5.2 Käyttäjien kokemukset tuottavuutta tukevista työympäristöistä
- 5.3 Tuottavat työympäristöt hybridiajassa
- 5.4 Tasapainoilua työympäristöjen tuottavuustekijöiden välillä

6.

Tavoitteena tuottava työympäristö: kehikko työympäristökehitykseen, s. 54

- 6.1 Aikaperustaisuus tuottavien työympäristöjen suunnittelussa
- 6.2 Synergiaetuja etsimässä

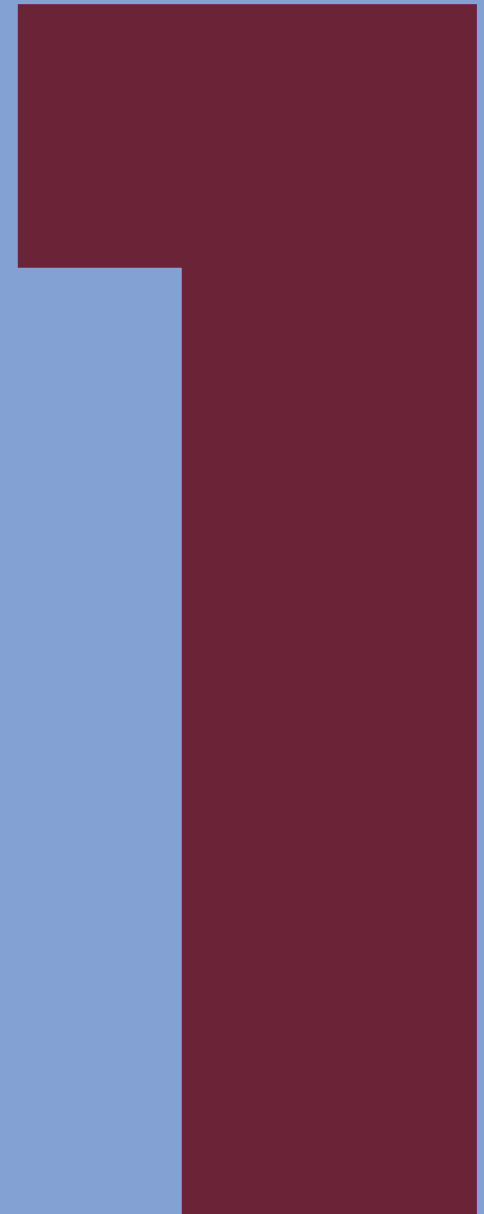
7.

Yhteenveto ja johtopäätökset, s. 63

8.

Miten tutkimus toteutettiin?, s. 69

Johdanto



1.1 Työympäristöt muutoksessa hybridityön aikakaudella

Työympäristöjen kehitys heijastelee laajempia yhteiskunnallisia murroksia, kun teollisuusyhteiskunnasta on vajaassa sadassa vuodessa siirrytty tietopohjaiseen talouteen. Esimerkiksi uudenlaiset teknologiset innovaatiot ovat oleellisesti vaikuttaneet siihen, miten ja missä työskentelemme ja minkälaisen työn käsitämme tuottavaksi. Nykyisten toimistotyöympäristöjen kehityskaari muodostuukin työhön liittyvien ideoiden ja ajatusten jatkumosta, jossa erilaiset tilakonseptit kuvastavat muuttuneita tuottavuuskäsityksiä ja päinvastoin.

Tällä hetkellä tietotyöhön ja työympäristökehitykseen vaikuttavia globaaleja ilmiöitä ovat kiihtyvä digitalisaatio ja tekoälyn kehittyminen, työn aika- ja paikkariippumattomuus sekä erilaiset kestävyysnäkökulmat ilmastokriisin ja muiden moniulotteisten haasteiden aikakaudella. Myös tiimi- ja yksilötyön sekoittuminen sekä hybriditietotyö, jossa työn paikka ja ajankohta ovat aiempaa joustavampia, ovat muovanneet nykytyöympäristöjen käyttötapoja ja tilatarpeita. Viime vuosina monipaikkaisilla ja toimintalähtöisillä työympäristöillä onkin pyritty vastaamaan näihin muutoksiin sekä tukemaan työhyvinvointia.

COVID19-pandemian jälkeisessä ajassa toimistotilojen kokonaisuus on monimutkaistunut monipaikkaisuuden (lähi-, etä-, ja hybridityö, sekä digiympäristöt) ja moniaikaisuuden myötä. Asynkroninen ja monipaikkainen työ haastavat perinteiset toimistoympäristöt ja työn tavat. Digitaalisuus, aikaperustaisuus sekä monipaikkaisuus etenkin kodin ja kampuksen välillä ovat muuttaneet nykyisen tietotyön ja tietotyöympäristöjen luonnetta, ja asettavat haasteita myös uusille tietotyön työympäristöille.

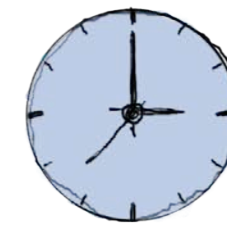
Lisäksi tietotyöympäristöt ovat kytköksissä merkittäviin taloudellisiin tekijöihin ja liiketoimintänäkökulmiin. Etätöiden lisääntyessä toimitiloista on tullut vajaakäyttöisiä, mikä on asettanut uusia kysymyksiä työnantajien tarjoamien tilojen tarpeesta. Tietointensiivisten organisaatioiden tekemät tilavähennykset ovatkin olleet yksi pandemian jälkeen voimakkaimmin työympäristöihin vaikuttavista trendeistä. Toisaalta nyt viisi vuotta pandemiarajoitusten päätyttyä, tuoreimpana suuntauksena yhä useammat organisaatiot ovat asettaneet etätyökieltoja ja läsnäolovaatimuksia, mikä vaikuttaa aiheuttavan työntekijöissä huolta ja mahdollisesti kapasiteettiongelmia, mikäli toimitiloja on laajaan etätyöhön siirtymisen seurauksena vähennetty. Polveilevat kehityssuunnat asettavatkin työympäristöjen suunnittelulle uudenlaisia haasteita. Vastuullisen tilankäytön näkökulmasta työtilojen ylimitoitus ei ole järkevää, mutta toisaalta työtilojen tulisi myös vastata työntekijöiden tarpeita ja käyttötapoja, sekä kyetä muuttumaan tarpeiden mukana.

Työntekijät eli tilojen käyttäjät eivät muodosta homogeenista ryhmää, vaan tarpeiden kirjo ja siten huomioitavat työympäristötekijät ovat moninaisia. Lisääntynyt etätyö voi sopia yhdelle hyvin, kun taas toiselle se voi olla esimerkiksi koti- tai perheolojen takia mahdotonta, tai työnkuva ei salli etätyöskentelyä.

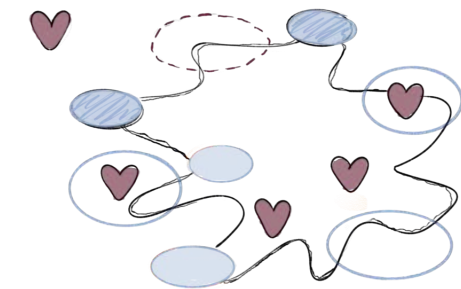
Vastaavasti yhdelle työn tuottavuus edellyttää rauhallista työympäristöä, kun toinen toimii parhaiten hälinässä ja kollegoiden ympäröimänä. Olemme erilaisia ja jo se itsessään asettaa vaatimuksia käyttäjälähtöisten työympäristöjen suunnitteluun. Tässä työympäristöoppaassa kysymmekin: Millainen työympäristö on samanaikaisesti tehokas ja vaikuttava, niin että se on sekä resursoitu järkevästi että tukee työntekijöiden tuottavuutta ja hyvinvointia hybridityöskentelyn ajassa?



KOTI JA MUUT TYÖN PAIKAT



DIGI JA AIKA



TYÖPAIKAN TILATARJONTA

Kuva 1. Pandemian jälkeen työ on yhä useammin ajasta ja paikasta riippumatonta.

Työympäristöjen suunnittelu ja työympäristömuutokset ovat usein haastavia, kun yksilöiden, ryhmien ja organisaation tarpeet on sovittava yhteen tilatarjonnan ja yhteisesti sovittavien käytänteiden kanssa. Eri osapuolten toiveet ja tarpeet ovat sidoksissa toisiinsa sekä rajattuihin resursseihin, mutta näiden käsitysten yhdistäminen on kuitenkin erityisen haastavaa, kun huomioidaan toimijoiden monitasoiset tavoitteet ja erilaiset näkökulmat tuottavuuteen. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on niukalti eri työympäristötoimijoiden, kuten tilojen käyttäjien, organisaation edustajien ja arkkitehtien, näkemyksiä yhdistävää ja kokoavaa tietoa siitä, mitä tuottavat työympäristöt ovat hybridiajassa. Tarkempaa ymmärrystä monitasoisista käsityksistä ja niiden yhteensovittamisesta muutosprosessissa kaivataan siis lisää. Työympäristöjen kehittäminen ja työympäristömuutokset vaativat tasapainoa ja vuoropuhelua eri toimijoiden välillä, ja tähän haasteeseen myös tämä työympäristöopas pyrkii vastaamaan. Oppaan taustalla on Työsuojelurahaston rahoittama kaksivuotinen Etänä vai läsnä -tutkimushanke, joka käsittelee yksilöiden, ryhmien ja organisaation tarpeiden yhteensovittamista eri näkökulmista hybridityön aikakaudella.

Tiesitkö?



1900-luvun alkupuoliskolla toimistotyö noudatteli teollisen tuotannon logiikkaa, ja niukat resurssit kannustivat tavoittelemaan työn tehokkuutta ja määreellisiä tuloksia. Toimistoissa vallitsi tiukka hierarkia ja kontrolli: korkeammalla hierarkiassa työskenteleville ja asiantuntijatyötä tekevillä oli omat yksityiset työhuoneet, kun taas tavalliset rivityöntekijät työskentelivät tehdasmaisissa suurissa tiloissa.

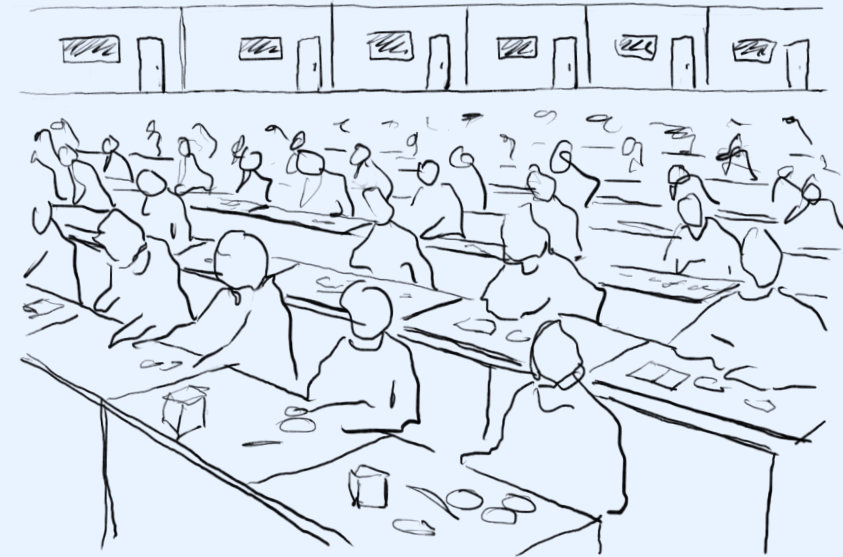
Vuosisadan puolivälin jälkeen tietotyö irrottautui tästä tayloristisesta ajattelusta, ja toimistotilojen suunnittelussa yleistyivät työntekijälähtoisemmät suunnitteluperiaatteet. Samalla käsitykset työn tuottavuudesta monipuolistuivat tehokkuusajattelusta koskettamaan myös työn vaikuttavuutta. Avotoimistoihin ryhdyttiin suunnittelemaan kevyillä seinäkkeillä rajattuja standardoituja työpisteitä, jotka muodostuivat yleisimmäksi toimistotilakonseptiksi aina 1980-luvun lopulle saakka. Tällöin myös työympäristön laadullisiin tekijöihin kuten työergonomiaan alettiin kiinnittää huomiota, ja hierarkkiset asetelmat alkoivat purkautumaan.

Myöhemmin 1990-luvulla internet ja kannettavat tietokoneet käynnistivät kehityksen työnteon joustavuudelle ja avoimet toimistotilat alkoivat yleistyä.

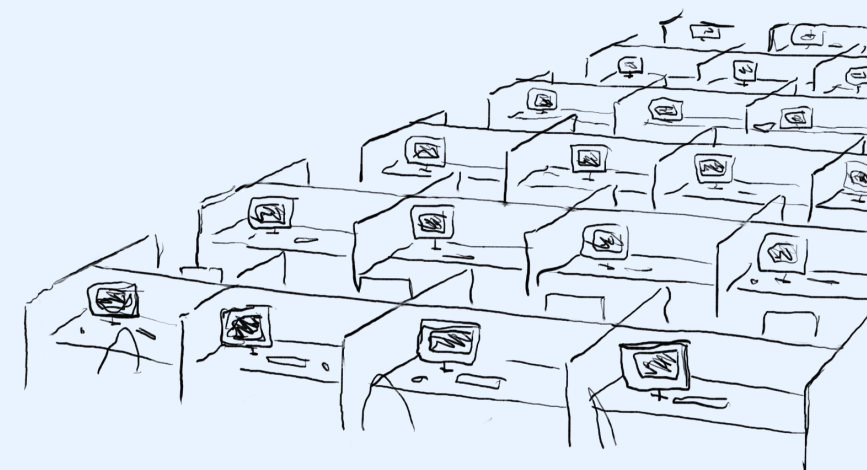
Langattomuuden, älypuhelimien ja muun nopean innovaatiokehityksen myötä 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen aikana työympäristöt kurottivat myös perinteisten toimistotilojen ulkopuolelle ja yhteiskäyttöiset työtilat yleistyivät, ja luovuuden ja yhteisöllisyyden merkitys työn tuottavuudelle korostui. Moninaistuneet työtehtävät ja yleistynyt monipaikkaisuus synnyttivät tarpeen niin kutsutun toimintälähtöisen työympäristökonseptin kehittämiseksi, minkä ansiosta erilaisten työskentelytilojen variaatio toimistoissa lisääntyi, joiden tavoitteena oli tukea sekä keskittymistä että yhteistyön tarpeita. Toimintälähtöiset työympäristöt perustuivat nimeämättömille työpisteratkaisuille.

Tilojen haluttiin edustavan tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta, eivätkä hierarkioihin perustuvat yksilöhuoneet sopineet enää kuvaan. Korona-pandemian myötä 2020-luku on ollut jatkoa toimintälähtöisen ja monipaikkaisen työn yleistymiselle ja digitalisaation kiihtyvälle kehitykselle. Hybridityön lisääntyä autonomia, verkostoituminen, joustavuus ja hyvinvointikysymykset ovat korostuneet. Myös kestävyysteemojen merkitys on vahvistunut.

Tuottavuuskäsitysten muutos mukaillen Van Ree (2002)



Kuva 2. 1900-luvun alkupuolella toimistotyö noudatteli teollisen tuotannon logiikkaa, ja heijastui toimistoympäristöihin tiukkana hierarkiana ja kontrollina.



Kuva 3. 1950-luvun jälkeen avotoimistoihin ryhdyttiin suunnittelemaan kevyillä seinäkkeillä rajattuja standardoituja työpisteitä

1.2 Oppaan sisällön, rajauksen ja rakenteen kuvaus

Tämä työympäristöopas keskittyy tietotyötä tukeviin työympäristöihin erityisesti pandemian jälkeisellä hybridityön aikakaudella. Luku 2 esittelee työympäristöjä käsittelevän tutkimuskirjallisuuden pohjalta työympäristöihin liittyviä käsitteitä ja ajankohtaisia viitekehyksiä. Luvussa 3 taustoitetaan työympäristömuutoksiin liittyviä tekijöitä kirjallisuuden ja hankkeen havaintojen perusteella. Luku 4. vertailee erilaisia työympäristöjen muutosprosesseja tapausesimerkkien avulla. Luvussa 5. hahmotellaan tuottavan työympäristön ideaaleja hybridiajassa. Näitä ideaaleja tarkennetaan luvussa 6. suunnitteluvaihtoehtoiksi, jotka havainnollistavat aika- ja työympäristöperustaisesti tuottavia työympäristöratkaisuja. Luvussa 7. esitellään tiivistetyt johtopäätökset ja luvussa 8. kuvataan työympäristöoppaan pohjana toimivan Etänä vai läsnä? -tutkimushankkeen toteutus.

Luvuissa 2. ja 3. esitetyt viitekehykset luovat teoreettista pohjaa ja taustaymmärrystä työympäristöjen suunnitteluun, kun taas luvun 3. erilaisten suunnitteluprosessien kuvaukset tarjoavat konkreettisia vinkkejä ja tietoa prosessien läpiviemisestä aina tavoitteiden asettamisesta käyttäjien osallistamiseen ja hankkeen organisointiin. Luvussa 4. syvennyttään erilaisiin työympäristöprosesseihin tarkastelemalla niitä kolmen eri tosielämän tapausesimerkin kautta. Lopuksi luvuissa 5. ja 6. hahmotellaan ohjenuoria tuottavien työympäristöjen suunnitteluun.

Opas keskittyy ennen kaikkea työnantajan tarjoamiin fyysisiin toimistotiloihin, vaikka digitaalisiin työvälineisiin vahvasti tukeutuvassa tietotyössä korostuu myös riippumattomuus ajasta ja paikasta. Oppaassa tunnistetaan aika- ja paikkariippumattomuuden vaikutukset organisaatioiden tarjoamiin työtiloihin, niiden varusteluun sekä yhteisesti sovittaviin käytänteisiin. Oppaan tavoitteena on siis tarjota näkökulmia ja ratkaisuja, jotka tukevat monipaikkaisen tietotyön tarpeisiin soveltuvien tuottavien toimistotyöympäristöjen kehittämistä.

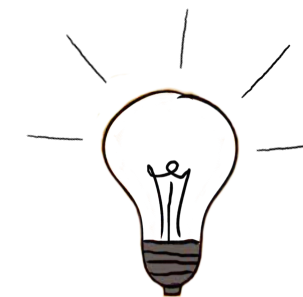
Opas pyrkii saattamaan erilaiset työympäristökehityksen ajankohtaiset näkökulmat yhteen ja vastaamaan muun muassa seuraavanlaisiin kysymyksiin:

- *Minkälainen on tuottava työympäristö eri organisaatiotasojen näkökulmasta (akateemisessa ympäristössä) hybridityön ajassa?*
- *Miten työympäristön suunnitteluprosessissa voidaan tehokkaasti yhteensovittaa yksilöiden, tiimien ja organisaation erilaiset käsitykset tuottavuudesta ja hyvinvoinnista?*
- *Minkälaiset osallistavat muutosprosessit tukevat parhaiten työntekijöiden tyytyväisyyttä ja muutosvalmiutta työympäristömuutoksessa (akateemisissa työympäristöissä)?*

Työympäristöopas on sovellettavissa laaja-alaisesti erilaisiin tietotyötä tukeviin työympäristöihin, vaikka oppaan konkreettiset tosielämän esimerkitapaukset ovat peräisin akateemisten työympäristöjen tutkimuksesta. Tutkimuskirjallisuuden mukaan akateeminen työ ei poikkea muusta tietotyöstä työympäristöjen näkökulmasta tarkasteltuna, vaan samat tarpeet tukevat koettua tuottavuutta (Indergård & Hansen, 2024). Sekä tietotyölle että akateemiselle työlle on keskeistä yksin työpöydän ääressä tehtävä keskittymistä vaativa työ, mutta myös suunnitellut tapaamiset koetaan tärkeiksi (Van den Boogert ym., 2024). Akateemisen työn erityispiirteenä korostuu kuitenkin henkilökohtainen autonomia ja työtehtävien suurempi variaatio. Akateemisiin työympäristöihin kuuluvat lisäksi erilaiset opetukseen liittyvät tilat, joihin ei tässä oppaassa kuitenkaan keskitytä, vaikka ne tunnistetaan keskeisiksi rajapinnoiksi kampusympäristöjen tilakokonaisuudessa (Poutanen & Nenonen, 2024).

Opas on kirjoitettu kaikille työympäristökehityksestä ja -muutosprosesseista kiinnostuneille. Se tarjoaa lisäymmärrystä, taustatietoa ja käytännön ohjeita työympäristöjen suunnittelijoille, muutosprosessia fasilitoiville osapuolille, organisaatiopuolen tilaajille, sekä myös työympäristöjen käyttäjille. Huomioimalla muutosprosessien eri osapuolet opas pyrkii edistämään tasavertaisempaa vuoropuhelua organisaation, suunnittelijoiden ja loppukäyttäjien välillä.

Oppaan voi lukea kokonaisuutena tai sen osioihin voi perehtyä erikseen oman kiinnostuksen mukaisesti haluamassaan järjestyksessä. Kirjallisuuden ja esimerkitapausten lisäksi opas sisältää konkreettisia muistilistoja työympäristösuunnittelun tueksi, jotka on koottu kunkin aiheeseen liittyvän luvun loppuun. Oppaan sivuilla vilahtelee myös vinjettejä eli lukuohjeita, joita seuraamalla voi helposti siirtyä syventäviin osioihin. Lisäksi oppaaseen on sisällytetty lyhyitä infolaatikoita, jotka sisältävät lisätietoa erilaisista syventävistä työympäristöihin liittyvistä aiheista.



Työympäristöt tutuksi

2.

2.1 Työympäristöihin liittyviä käsitteitä ja käsityksiä

Tietotyö:

Tietotyö on työtä, jonka keskeisenä tekijänä on tieto ja sen käsittely, analysointi, luominen ja jakaminen. Tietotyöntekijät käyttävät osaamistaan ja digitaalisia välineitä ratkaistakseen ongelmia, kehittääkseen uusia ideoita tai tuottaakseen asiantuntijasisältöä esimerkiksi tutkimuksen, suunnittelun, konsultoinnin tai kehitystyön parissa. Davenportin (2005) tietotyön tehtävä- ja vuorovaikutusperustaisessa luokittelussa tehtävän luonne ja vuorovaikutus toimivat tärkeimpinä muuttujina työtiloja suunniteltaessa. Tietotyötä kuvataan myös Nonaka ja Takeuchin (1995) tiedonluomisen SECI-prosessin avulla, jossa hiljaisen ja mitattavissa olevan tiedon, sekä yksilöryhmä-organisaatiotasojen välillä on jatkuva oppimisen liike.

Tuottavuus:

Akateeminen tuottavuus on kykyä luoda laadukkaita ja vaikuttavia tuloksia tutkimuksen, opetuksen ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen alueilla suhteessa käytettyihin resursseihin. Sen kasvu perustuu vaikuttavuuden lisäämiseen – kuten tieteellisiin läpimurtoihin ja innovaatioihin – eikä pelkästään työn nopeuttamiseen tai suoritteiden määrän lisäämiseen. Tuottavuuden parantamisessa keskeisenä tekijänä on johtaminen, joka mahdollistaa toimivan työnjaon, sujuvoittaa työn tekemistä ja vapauttaa asiantuntijoiden kapasiteettia ydintehtäviin. Hybridiajassa tuottavuus edellyttää myös taloudellista kestävyyttä eli resurssien, kuten tilojen, tarkoituksenmukaista ja vastuullista käyttöä. Tuottava työympäristö onkin optimaalinen tasapaino vaikuttavuutta (lisäarvo ja hyvinvointi) ja tehokkuutta (kustannusten hallinta) tukevien fyysisten, sosiaalisten ja digitaalisten ratkaisujen välillä.

Tietotyön tuottavuus:

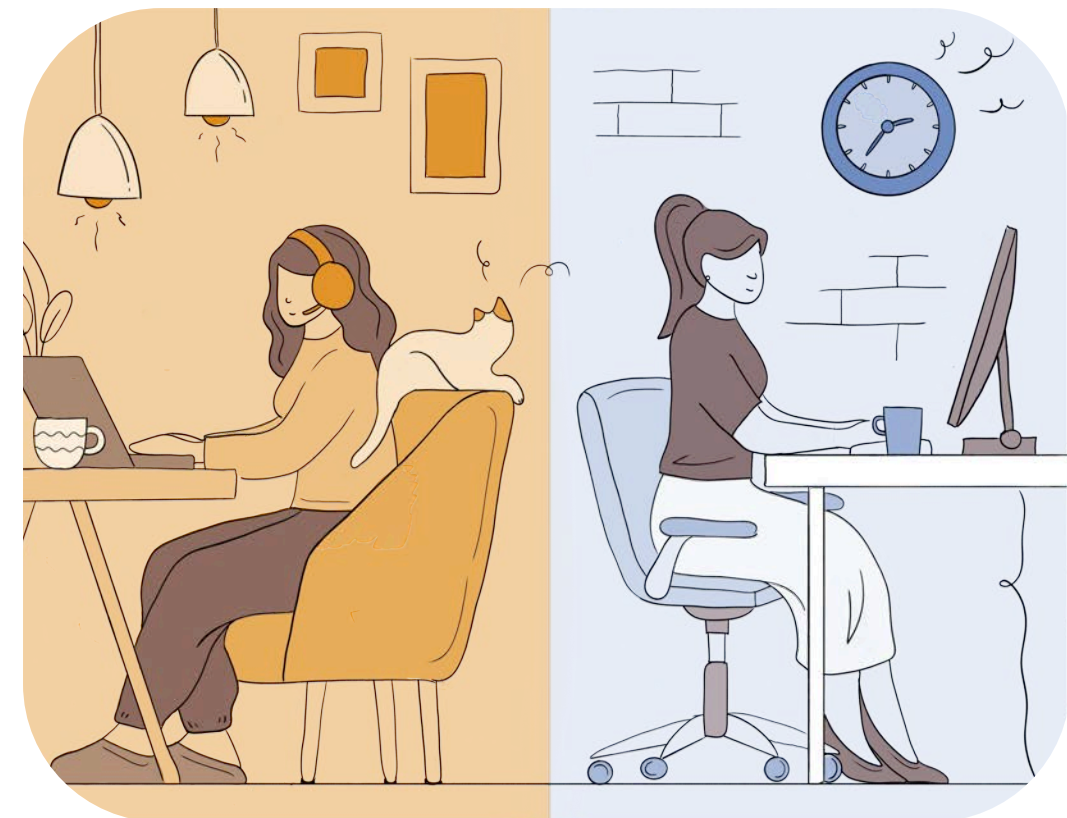
Tietotyön suorituskykyyn vaikuttaa työympäristö ja työntekijä (Palvalin, 2019), ja yksilön ja tiimin näkökulmat tuottavuuteen ovat erilaisia (Palvalin ym., 2017). Palvalin (2019) esittelee väitöskirjassaan tietotyön suorituskyvyn mallin, joka jaottelee tietotyön työympäristöön ja tietotyöntekijään. Työympäristön osalta keskeisiä osa-alueita ovat fyysinen, virtuaalinen ja sosiaalinen ympäristö ja työntekijän osalta työskentelytavat, työhyvinvointi ja tuottavuus. Mallissa työympäristö ja työskentelytavat nähdään tuottavuuden ja työhyvinvoinnin tekijöinä. Työhyvinvointi nähdään paitsi ajurina tuottavuudelle, myös työympäristöstä ja työskentelytavoista juontuvana seurauksena. Työn tuottavuuden ja työhyvinvoinnin suhdetta on tutkittu laajasti erityisesti suomalaisessa kontekstissa ja yhteys on löydetty monessa tutkimuksessa kuten esimerkiksi Ahola ym. (2018) ja Palvalin (2019).

Hybridityö:

Tietotyön kontekstissa hybridityö tarkoittaa työnteen mallia, joka ei ole sidottu tiettyyn aikaan tai paikkaan, vaan on aika- ja paikkariippumaton. Hybridityöskentelyssä yhdistyy kasvokkain toimistolla sekä etänä kotoa tai muualta käsin tehtävä joustava työ. Työntekijä voi siis itse valita, milloin ja missä työ tapahtuu, kunhan työlle asetetut tavoitteet saavutetaan. Hybridityö tukeutuu oleellisesti digitaalisiin työkaluihin, jotka mahdollistavat ajallisen jouston ja monipaikkaisen työskentelyn, ja siten työnteen paikat ovat monipuolisempia kuin perinteisesti.

Monipaikkaisuus:

Paikan suhteen joustavaa työtä nimitetään monipaikkaiseksi työksi, joka voidaan toteuttaa fyysisen työpaikan lisäksi myös esimerkiksi kotoa, työhuoneelta, mökiltä, kirjastosta tai vaikka työmatkajunasta käsin. Monipaikkaisuuden myötä työympäristön käsite levittäytyy kattamaan työnantajan tarjoamien tilojen, eli toimistotilojen lisäksi myös kodin, kesämökin, kolmannet paikat tai esim. työmatkaan käytettävän junan.



Kuva 4. Työn monipaikkaisuus

Työympäristö:

Työympäristö käsittää kaikki tilat, joissa työtä tehdään. Vakiintuneen käsityksen mukaan työympäristöllä tarkoitetaan organisaation toimistotiloja, mutta määritelmä on sittemmin laajentunut kattamaan myös etätyöympäristöt, sekä fyysisten tilojen lisäksi virtuaaliset, sosiaaliset ja kokemukselliset tilat. Muun muassa Nenonen (2004) määrittelee tiedonluomisen työnteonpaikat fyysisen, sosiaalisen ja digitaalisen työympäristön mukaan siten, että fyysinen on aineellinen ympäristö arjen työssä, sosiaalinen on vuorovaikutuksen (ja käytänteiden) ympäristö, jonka fyysinen ympäristö mahdollistaa, ja digitaalisen ympäristön mahdollistaa mobiili- ja kommunikaatioteknologia. Kokemuksellisen ympäristön nähdään muodostuvan näistä kolmesta ympäristökäsityksestä (Poutanen, 2021).

Tietotyöläisen työympäristöihin kohdistuvat tarpeet liittyvät erityisesti yksityisyyteen ja vuorovaikutukseen. Van der Voordt ja Jensenin (2021) mukaan terveellinen työympäristö riippuu työnteon tavoista ja käyttäjien mieltymyksistä, ja työympäristön vaikutus tuottavuuteen riippuu erityisesti kustakin työtavasta ja siitä, kuinka hyvin työpaikka tai työnteon paikka tukee toimintaa. Van den Boogertin ym. (2024) mukaan tärkeimmäksi tietotyöläisen toiminnaksi koetaan yksin työpöydän ääressä tehtävä työ. Yli 80 % vastaajista piti myös suunniteltuja tapaamisia tärkeinä omalle työlleen.

Tuottava työympäristö:

Van Reen (2002) mukaan tuottavat työympäristöt yhdistävät vaikuttavat ja tehokkaat ratkaisumallit, ja niissä on tasapainoisessa suhteessa hinta ja hyöty.

Vaikuttava työympäristö:

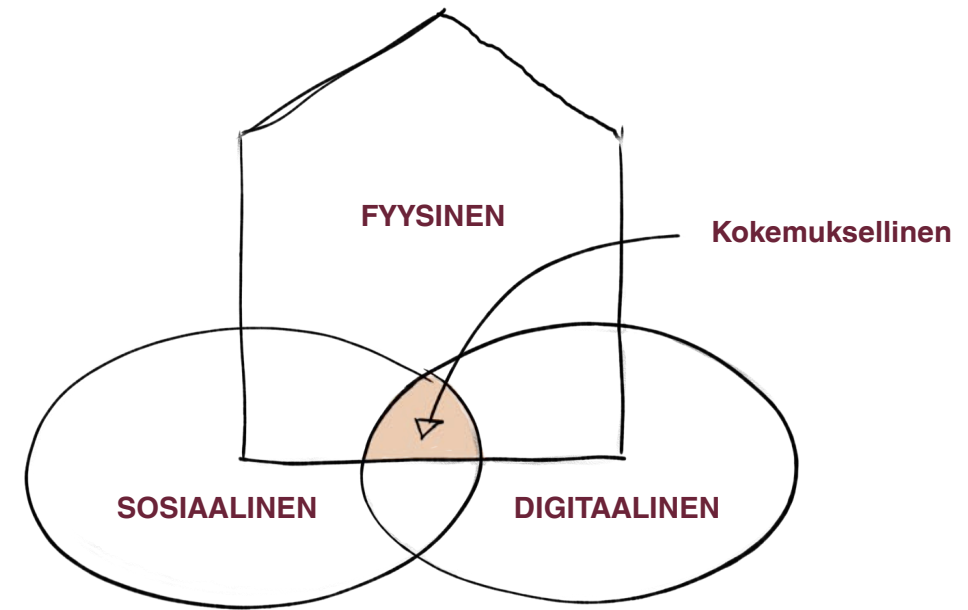
Vaikuttava työympäristö on monimuotoinen, ja se tukee erilaisia työtehtäviä ja toimintoja, sekä sisältää alueita, jotka kannustavat niin muodolliseen kuin epämuodolliseen vuorovaikutukseen (Van Ree, 2002).

Tehokas työympäristö:

Tehokkaassa työympäristössä huomio on ihanteellisessa brutto-nettosuhteessa. Tehokkuutta kasvattaa yhteneväiset työpisteet monimuotoisessa tai vaihtelevassa työympäristössä, ja tilantarpeen ja työpisteiden määrän supistaminen henkilöä kohden (Van Ree, 2002).

Joustava työympäristö:

Van Reen (2002) mukaan joustavassa työympäristössä on laajentamisen ja supistamisen mahdollisuus.



Kuva 5. Työympäristön eri ulottuvuudet, Nenonen (2005); Poutanen (2024)

Käyttäjä:

Käyttäjällä tarkoitetaan tässä oppaassa työntekijää tai työntekijäryhmää, joka toimii työympäristöjen ensisijaisena käyttäjänä, mutta ei ole päätösasemassa suhteessa käyttämiinsä työtiloihin. Käyttäjien tarpeiden ja toiminnan tulisi ohjata työympäristömuutoksen suunnittelua. Van der Voordtin ja Jensenin (2021) mukaan käyttäjien osallistuminen suunnitteluprosessiin ja muutosten hallintaan toteutuksen aikana on ratkaisevan tärkeää.

Tiimi:

Tiimillä tarkoitetaan tässä sitä työntekijöiden joukkoa, joka työskentelee yhdessä tai yhteisen tavoitteen eteen. Yliopistojen kontekstissa myös lähiyhteisö, kuten oppiaineen ryhmä tai yksikkö voidaan nähdä tiiminä.

Organisaatio:

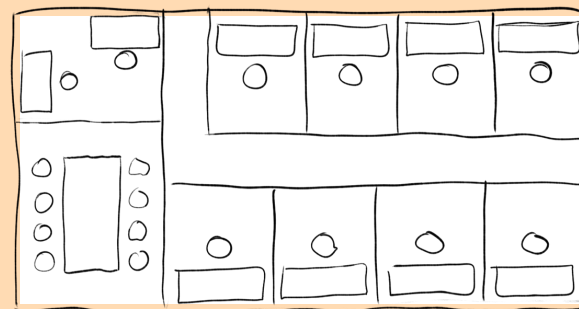
Organisaatiolla tarkoitetaan tässä oppaassa työympäristöjä hallitsevaa tahoa (vuokraaja tai omistaja). Suomalaisessa yliopistokontekstissa yliopistot ovat organisaatioita, jotka vuokraavat toimitiloja, mutta ovat myös tilojen omistajia Suomen Yliopistokiinteistöjen kautta.

Yleisimpien toimistokonseptien kuvaus:

Toimisto on verrattain uusi keksintö ja vakiintui vasta 1900-luvun alussa merkittävän rakennustyyppinä ja sitä kautta yhtenä merkittävimmistä yhteiskunnallisista ilmiöistä. Toimistoissa tapahtuvan työn vaikutusta sosiaalisiin suhteisiin ja käyttäytymiseen on tutkittu laajalti (Duffy ym. 2010.)

Työhuonetoimisto / Solutoimisto:

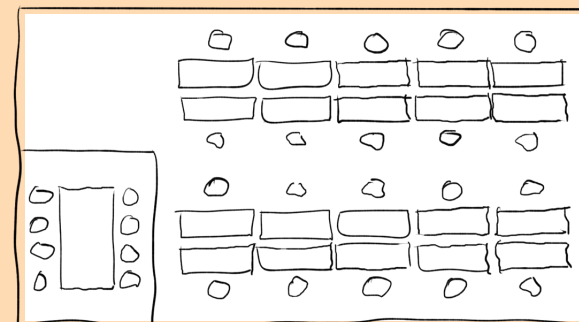
Solutoimistossa työntekijöillä tai suurimmalla osalla työntekijöistä on oma suljettu työhuone ja nimetty työpiste. Jokainen solu, eli työhuone, sijoittuu käytävätilan varrelle. Työhuoneiden lisäksi solutoimistoissa on vuorovaikutusta tukevia tiloja, kuten neuvottelu- ja taukotiloja, jotka sijaitsevat erillään työhuoneista.



Kuva 6. Solutoimisto

Avotoimisto:

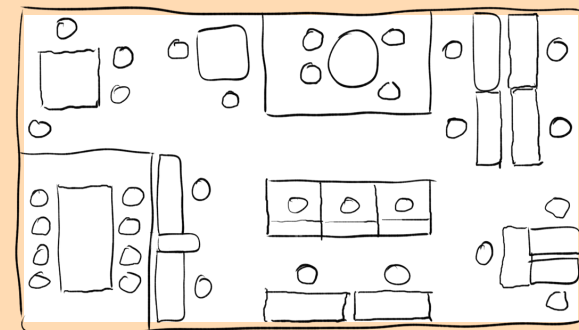
Avotoimistossa kaikki työpisteet sijaitsevat pääsääntöisesti yhdessä suuressa tilassa ilman väliseiniä esimerkiksi matalilla sermeillä tai kaapeilla eroteltuina. Avotoimistotilassa voi työskennellä useita kymmeniä työntekijöitä. Työympäristössä on tarjolla usein erillisiä tauko- ja neuvottelutiloja.



Kuva 7. Avotoimisto

Toimintalähtöinen työympäristö:

Toimintalähtöisessä työympäristössä työntekijöillä ei ole nimettyjä työhuoneita tai työpisteitä. Tilat on suunniteltu työtehtäväkohtaisesti (esim. hiljainen työtila, projektitila, neuvottelutila), jolloin työntekijä valitsee työtehtävään sopivan tilan.



Kuva 8. Toimintalähtöinen työympäristö

Hybridityöympäristö:

Hybriditoimistoratkaisussa työympäristö sisältää yksilöhuoneita, avotoimistotiloja sekä mahdollisesti toimintalähtöisiä alueita. Työtilat ovat tarvekohtaisesti räätälöityjä ja työympäristössä on enemmän variaatiota verrattuna muihin toimistotyyppisiin, ja tarpeen mukaan osalla työntekijöistä saattaa olla nimettyjä työhuoneita tai työpisteitä.

Työpiste:

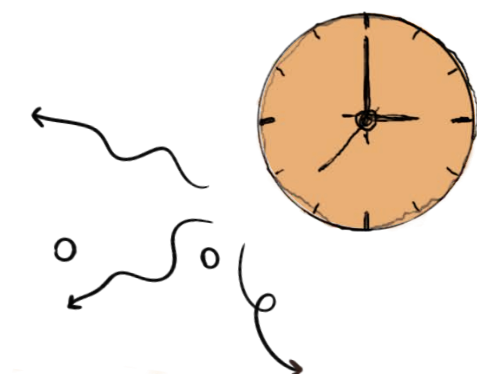
Työpiste on työskentelyyn varattu paikka, joka tyypillisesti koostuu työpöydästä ja -tuolista. Työpiste voi olla nimetty tietyn henkilön käyttöön tai olla niin kutsuttu hot desk -käyttöinen työpiste, joka ei ole nimetty tietyn henkilön käyttöön.

Yhteiskäyttöisyys / yhteiskäyttöiset tilat:

Tyypillisesti toimistojen neuvottelu- ja taukotilat ovat yhteiskäyttöisiä tiloja, mutta kaikki työtilat, joita käyttää useampi kuin yksi ihminen voidaan nähdä yhteiskäyttöisinä työtiloina. Näin ollen kahden hengen työtila on yhteiskäyttöinen näiden kahden henkilön välillä. Yhteiskäyttö voi olla rajattua tietylle käyttäjäryhmälle tai rajaamatonta kaikille vapaasti käyttöön otettavien tilojen muodossa. Lisäksi yhteiskäyttöön vaikuttaa käytänteet kuten tilavaraukset ja niiden tarve.

Aikaperustainen yhteiskäyttö:

Tilan yhteiskäyttö voi olla samanaikaista (esim. avotila) tai eriaikaista (esim. perättäistä neuvotteluhuoneen käyttöä). Aikaperustainen yhteiskäyttö voi olla suunniteltua tai suunnittelematonta. Ad hoc -käytöllä tai käytänteillä tarkoitetaan suunnittelematonta, ilman tilavarausta tapahtuvaa toimintaa, ja vapaasti käytettävää tilaa tai työpistettä.



2.2

Kestävät tilojen käytön mallit: Tilojen yhteiskäyttöön ja jakamiseen vaikuttavia tekijöitä



Kuva 9. Kestävät tilankäytön tavat, Poutanen & Hahtola (2022)



Työympäristömuutoksien lähtökohtia

Tässä luvussa tarkastellaan työympäristömuutoksen lähtökohtia kirjallisuuteen ja hankkeen havaintoihin nojautuen. Duffy ja kumppanit (2010) määrittelevät luovien työympäristöjen suunnittelun nojautuvan kolmelle keskeiselle tekijälle – suunnittelukohteen tarkoitukselle, paikalle ja prosessille. Nämä tekijät ovat keskenään olennaisesti sidoksissa, eivätkä ne ole toisistaan erotettavissa. Tässä luvussa käsittelemme näistä kohteen tarkoitusta ja muutosprosessia. Ensin tarkastelemme arvoja ja tarpeita työympäristömuutoksen taustalla. Toiseksi keskustelemme tarkemmin tunnistetuista strategisista tavoitteista hankkeiden taustalla, sekä esittelemme käyttäjänäkökulmaa työympäristömuutokseen. Kolmanneksi käsittelemme työympäristömuutoksen toteutuksen osatekijöitä.



3.1 Työympäristömuutos edessä: arvot ja tarpeet tavoitteiden perustana

Työympäristömuutokset käynnistyvät usein erilaisista tarpeista, kuten taloudellisista tavoitteista tai liiketoiminnan kehittämistä (Becker ym., 1994). Duffyn ja kumppanien (2010) mukaan luovien organisaatioiden (kuten yliopistojen) työympäristöt ja niiden suunnittelu tulee olla kytköksissä organisaation sosiaalisiin ja liiketoiminnallisiin päämääriin (purpose). Työympäristö- ja toimitilakirjallisuus on tunnistanut laajasti erilaisia lähtökohtia työympäristömuutoksille ja niiden tavoitteille. Tarpeeseen toteuttaa työympäristömuutos vaikuttavat usein laajemmat toimintaympäristöjen muutokset, kuten johdannossa mainitut digitalisaatio ja etätyö. Työympäristömuutoksien taustalla voivat vaikuttaa esimerkiksi Petrulaitien ja Jylhän (2015) tunnistamat neljä kokonaisuutta: 1. ulkoiset taloudelliset tai sosiaaliset tekijät, kuten suuremmasta mittakaavasta saatavat taloudelliset hyödyt tai vanheneva väestö, 2. teknologinen kehitys, 3. muutokset liiketoimintaprosesseissa, jotka yliopistoissa voivat vertautua esimerkiksi rahoitusmallien kehittämiseen ja 4. muutokset organisaatorakenteissa, kuten yliopiston yhdistyminen tai tiedekuntien uudelleenmäärittely.

Strategisten tilallisten muutosten lähtökohtina on usein kaksijakoinen tavoite parantaa työympäristöjen tehokkuutta, tyypillisesti kustannussäästöjen avulla, ja kehittää tilojen vaikuttavuutta tuomalla loppukäyttäjille suurempaa lisäarvoa käyttäjien toimintaan vastaavilla erilaisilla tilallisilla ratkaisuilla (Van Ree, 2002). Kustannussäästöjen ja arvon lisäämisen lisäksi toimitilojen kehittämisen strategisina lähtökohtina voivat olla muun muassa joustavuuden, innovaatioiden tai tuottavuuden lisääminen, työntekijöiden tyytyväisyyden parantaminen tai liiketoiminnan kasvattaminen (Lindholm, Gibler & Leväinen, 2006). Wäistö ym. (2024) havaitsivat, että strategian toimeenpanolla on vain rajallinen vaikutus työtilasuunnittelun lopputuloksiin. Kuitenkin onnistunut suunnittelu edellyttää sekä organisatoristen että inhimillisten tekijöiden huomioon ottamista (Wäistö ym., 2024).

Työympäristömuutosprosessin tarpeita ja tavoitteita voidaan lisäksi tarkastella taloudellisten, ekologisten ja sosiaalisten kestävyysteemojen kautta. Nämä teemat ovat vakiinnuttaneet paikkansa keskeisinä viitekehäksinä kestävämpien elinympäristöjen tavoittelemisessa, ja ilmenevät muun muassa YK:n vuosien 2016–2030 kestävä kehityksen toimintaohjelmassa ja tavoitteissa. Kaikki kolme kestävyys näkökulmaa voidaan nähdä keskeisinä organisaation toiminnan ja kantokyvyn sekä työntekijöiden hyvinvoinnin ja tuottavuuden näkökulmasta. Kuten Christersson & Rothe (2012) toteavat, nämä kolme kestävyys näkökulmaa ovat linjassa organisaation tuloksellisuuden kanssa.

Työympäristösuunnittelun kontekstissa **taloudellinen kestävyys** voi tarkoittaa resurssien, kuten tilojen, tehokasta ja tarkoituksenmukaista käyttöä, kustannustehokkuutta tai investointituottoa. **Ekologisesti kestäväillä** ratkaisuilla tavoitellaan toimitilojen hiilijalanjäljen minimointia, joustavia ja energiatehokkaita tilaratkaisuja sekä materiaalien kierrättämistä. **Sosiaalisesti kestäväillä** suunnitteluratkaisuilla pyritään puolestaan huomioimaan työntekijöiden monimuotoisuus ja siihen

liittyvät erilaiset tarpeet, työhyvinvointi sekä turvallisuus. Kaikki kolme kestävyysteemaa nousivat esiin myös Etänä vai läsnä? -tutkimushankkeen toimitilaohjelmia tarkastelevasta aineistoanalyysistä.

Hankkeen aineistoanalyysin perusteella tunnistettujen työympäristömuutoksien lähtökohdista ensimmäinen ja keskeisin liittyy **taloudelliseen kestävyteen** eli ulkoisiin taloudellisiin tekijöihin ja muutoksiin 'liiketoimintaprosesseissa'; toisin sanoen kustannussäästöihin ja tuottavuuden lisäämiseen, mitä sanoitettiin mm. henkilöresurssien priorisoimisella (tyhjiillään olevien) tilojen vuokraamisen sijaan. Kustannussäästöt vaikuttivat kuitenkin liittyvän myös ajatukseen tilojen vaikuttavuuden lisäämisestä. Lisäksi vuokrattavien tilojen vähentämistä perusteltiin **ekologisella kestävydellä**. Tilojen vähentäminen liittyy myös rakennuksien peruskorjaustarpeisiin ja mahdollisiin sisäilmaongelmiin muutoksen lähtökohtana. Taloudelliset ja määrälliset näkökulmat painottuivat hankkeen aineistossa. Nämä ovat laadullisia vaikuttavuuteen liittyviä näkökulmia helpommin mitattavissa olevia (Christersson & Rothe, 2012).

Toinen aineistosta tunnistettu lähtökohta liittyy erityisesti **sosiaaliseen kestävyteen** eli synergiaetujen tavoittelemiseen esimerkiksi tilojen yhteiskäyttöisyyttä lisäämällä, sekä tuomalla lähemmäksi toisistaan hyötyviä tieteenaloja. Tilojen yhteiskäyttöisyyden lisääminen liittyy myös kustannussäästöihin, mutta synergiaedut strategisena lähtökohtana voi nähdä liittyvän myös tavoitteeseen innovaatioiden lisäämisestä. Kolmantena lähtökohtana tunnistettiin myös sosiaaliseen kestävyteen liittyvä yhteisöllisyyden kehittäminen, joka aiempien tutkimuksien valossa on hybridityössä osoittautunut haastavaksi.

Muodostamalla tavoitteet sekä taloudellisen, sosiaalisen että ekologisen kestävyyslinssin kautta, eri intressejä voidaan tasapainottaa niin, etteivät tavoitteet painotu ainoastaan yhteen näkökulmaan, kuten kustannuksiin. Lisäksi asetettuja tavoitteita on helpompi tarkastella myöhemmin kriittisesti kysymällä, toteutuvatko suunnitelmassa taloudellisen kestävyys lisäksi ekologinen ja sosiaalinen kestävyys?

Vaikka sidos kolmeen kestävyysteemaan oli erityisesti toisen tarkastellun organisaation tavoitteissa vahvasti läsnä, aineistoanalyysistä ei kuitenkaan noussut suoraa liitosta tutkittujen organisaatioiden asettamiin arvoihin, kuten moniäänisyyteen ja avoimuuteen. Pohdittavaksi jää, voisiko organisaatioiden asettamia arvoja hyödyntää osana käyttäjät osallistavaa työympäristömuutoksen arvojen asettamista.

Ennen kuin hankkeelle asetetaan konkreettisia tavoitteita, onkin tärkeää tunnistaa ne arvot ja tarpeet, joihin muutosprosessi ja tavoiteltu lopputulos perustuvat. Tunnistetuista arvoista ja tarpeista voidaan johtaa muutoshankkeen tavoitteet sekä myöhemmin perustella ja tarkastella kriittisesti asetettuja tavoitteita ja laadittuja suunnitelmia sekä lopulta analysoida lopputuloksen onnistumista*.



* Kiinnostuitko? Lue lisää erilaisista muutosprosesseista hankkeita käsittelevässä osiossa sivuilta 28.

3.1.1 Tasa-arvoisuus, tasavertaisuus ja meriittilähtöisyys työympäristön taustalla

Kirjallisuudesta kumpuavien näkökulmien vastapainoksi olemme tunnistaneet hankkeen aineistoon perustuen kolme työympäristömuutoksien suunnittelun taustalla vaikuttavaa arvoa.

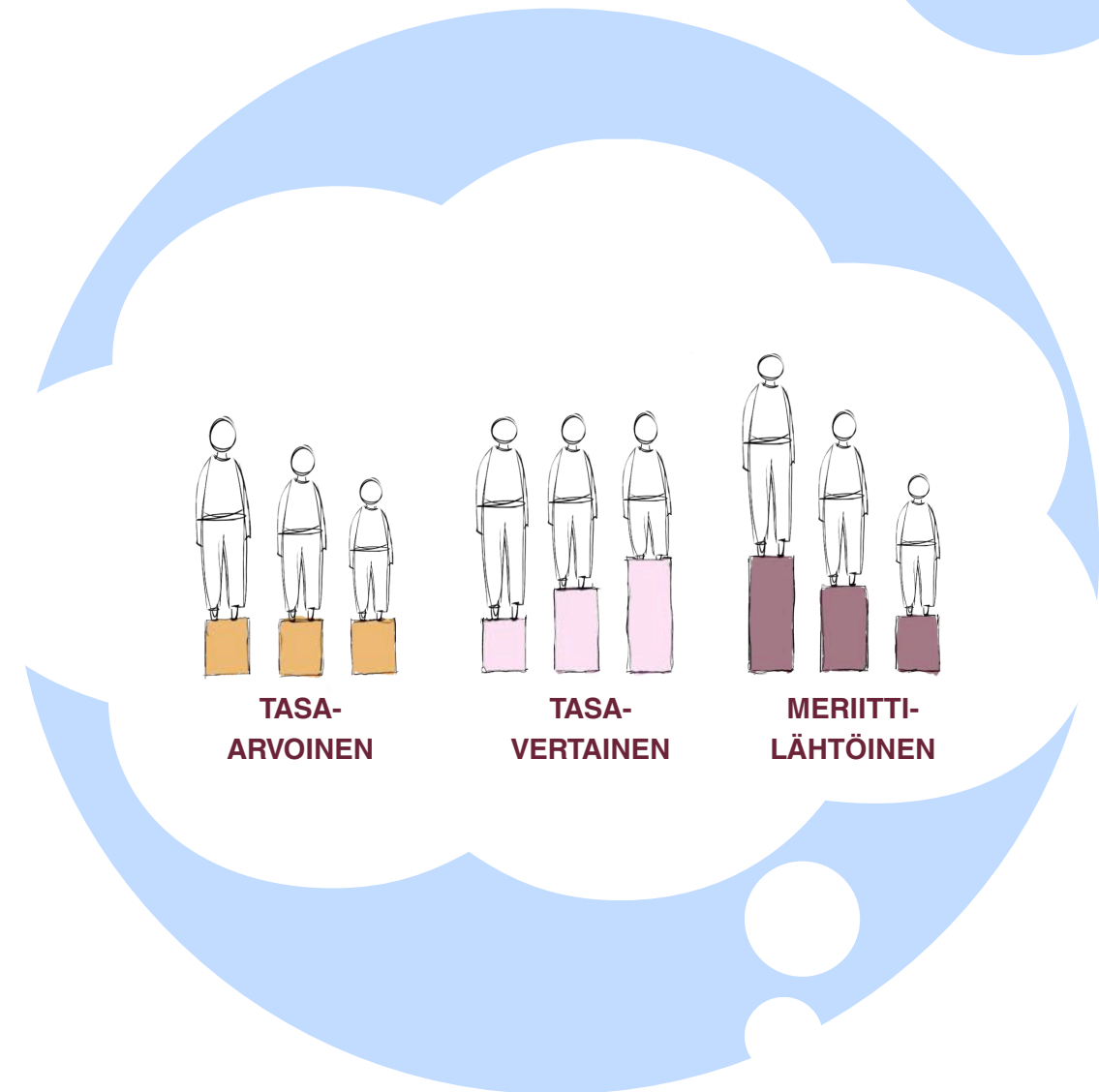
Työympäristömuutoksen arvoja ja lähtökohtia voidaan jäsenellä tasa-arvoisuuden, tasavertaisuuden sekä meriittilähtöisyyden näkökulmista. Ne voivat ohjata muutoshankkeen suunnitteluperiaatteita sekä sitä, miten käyttäjien ja organisaation tarpeet huomioidaan eri prosessin vaiheissa. Tasa-arvoisuus, tasavertaisuus ja meriittilähtöisyys ovat siis arvoja kuvatessaan organisaation työympäristöjen ja niiden muutoksien taustaperiaatteita, ja toimivat toisaalta työympäristöjen lähtökohtina ohjatessaan konkreettista suunnittelua.

Tasa-arvoisuus ja tasavertaisuus muistuttavat sanoina toisiaan, mutta niiden merkityksissä on keskeinen ero. **Työympäristösuunnittelun lähtökohtana tasa-arvoinen (equality) työympäristö** tarjoaa kaikille käyttäjille yhtäläiset lähtökohdat ja perusoikeudet eli työympäristö muodostuu kaikille samalaiseksi riippumatta henkilökohtaisista tai työtehtäväperustaisista tarpeista. Tasa-arvoisessa työympäristössä arvot ja tarpeet asetetaan samalle viivalle ja resurssit pyritään jakamaan tasan. Lopputuloksena syntyvässä työympäristössä ei ole variaatioita, mikä voi toimia osalle käyttäjistä, mutta ei välttämättä kaikille. Tasa-arvoisessa ympäristössä käyttötapojen muutokset saattavat olla tasapäistämisen johdosta suhteellisen helppoja.

Tasavertaisuutta (equity) tavoitteleva työympäristö huomioi yksilölliset ja työn luonteeseen liittyvät erot, eikä siten kohtelee kaikkia samalla tavalla. Tasavertaisessa työympäristössä tarpeet ja arvot eivät ole samalla viivalla, mutta tämä ei tarkoita, että työympäristö olisi epäoikeudella tai epäoikeudenmukaisella tavalla toteutettu. Sen sijaan, työympäristö pyritään suunnittelemaan tarvelähtöisesti* ja toteuttamaan siten, että jokainen saa sen verran mitä tarvitsee onnistuakseen eli ollakseen tuottava ja hyvinvoiva työssään. Ideaalitalanteessa työympäristö palvelee silloin kaikkia. Toisaalta tasavertaisessa työympäristössä käyttötapojen muutokset saattavat olla haastavampia riippuen työympäristön ratkaisumallista.

Työympäristösuunnittelun lähtökohtana voi olla myös meriittilähtöisyys, jolloin työympäristösuunnittelussa arvotetaan käyttäjien asemaa ja saavutuksia tarpeiden ja tasa-arvoisuuden sijasta. Meriittilähtöisessä työympäristössä resurssit jakautuvat siis hierarkian mukaan ja usein korkeammassa asemassa ja pidemmän aikaa organisaatiossa työskennelleet työntekijät saavat laadullisesti tai määrällisesti paremmat työtilat kuin esimerkiksi uudet ja aloittelevat työntekijät. Meriittilähtöisessä työympäristössä asema voi määrittää kuinka paljon ja millaista työskentelytilaa käyttäjä saa, missä työtilat sijaitsevat sekä miten hyvät kalusteet tai varusteet työntekijällä on käytettävissä. Meriittilähtöisen työympäristön voi nähdä kuvastavan perinteistä toimistotyyppeä 1900-luvun alulta 1950-luvulle asti, ja se vaikuttaa olleen lähtökohta esimerkiksi akateemisissa työympäristöissä tähän päivään saakka (mm. Professoriliitto on kannanotossaan linjannut henkilökohtaisen työhuoneen professorin työeduksi). Meriittilähtöisen ratkaisun etuna on tilojen määräytymistapojen näennäinen selkeys.

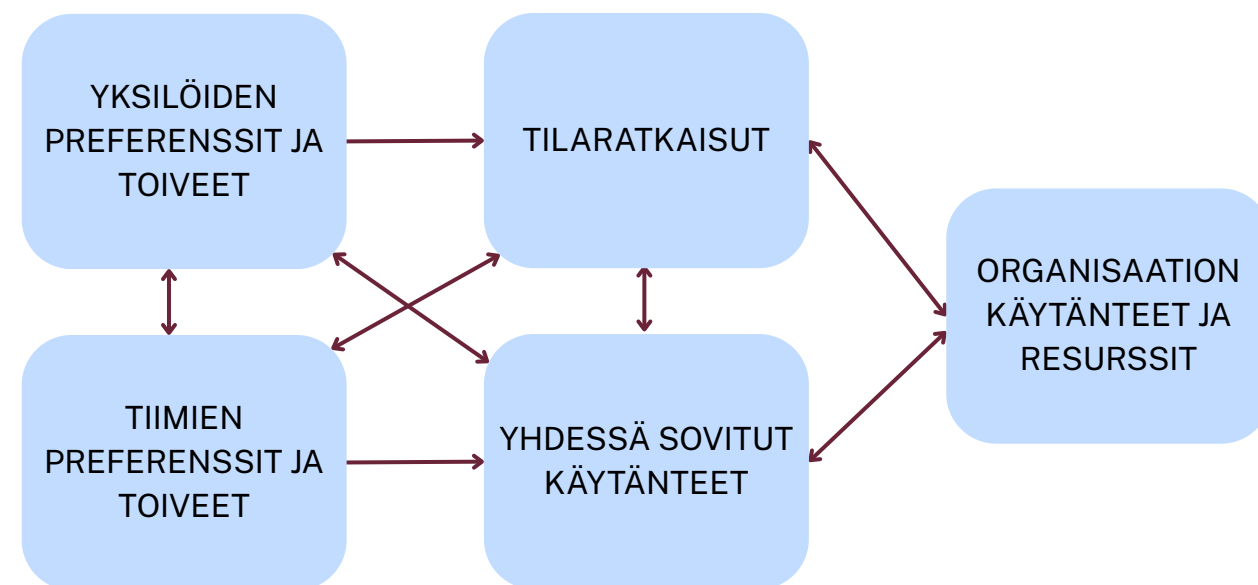
* Kiinnostuitko?
Lue lisää erilaisista käyttäjien tarpeista kyselytutkimusta käsittelevässä osiossa s. 17-21.



Kuva 10. Tasa-arvoisuus, tasavertaisuus ja meriittilähtöisyys työympäristön taustalla

3.1.2 Tilojen käyttäjien tarpeet ja toiveet

Tarpeiden kartoittamisessa on tärkeää tiedostaa ja muistaa, että organisaation, tiimien ja käyttäjien tarpeet voivat poiketa toisistaan. Kaikkien osapuolten tarpeet tulisikin tunnistaa, jotta työympäristömuutos palvelisi sekä organisaation kantokykyä ja kehittymistä että työntekijöiden työhyvinvointia ja tuottavuuskokemuksia. Organisaation tarpeet voivat liittyä esimerkiksi yllä käsiteltyihin kustannusten hallintaan, tilankäytön tehostamiseen tai muuttuneeseen toimintaympäristöön sopeutumiseen. Kuvassa 11. hahmotellaan, miten työympäristöjen tilaratkaisuissa ja yhdessä sovitussa käytänteissä yhteensovitetaan niin yksilöiden kuin tiimien tarpeet ja toiveet sekä organisaation asettamat reunaehdot. Seuraavaksi tarkastelemme käyttäjien kannalta työympäristöihin kohdistuvia tarpeita niin yksilöiden kuin ryhmien näkökulmista.



Kuva 11. Käyttäjän, tiimien ja organisaation intressien yhteensovittaminen

Keskittymistä ja vuorovaikutusta sopivassa suhteessa

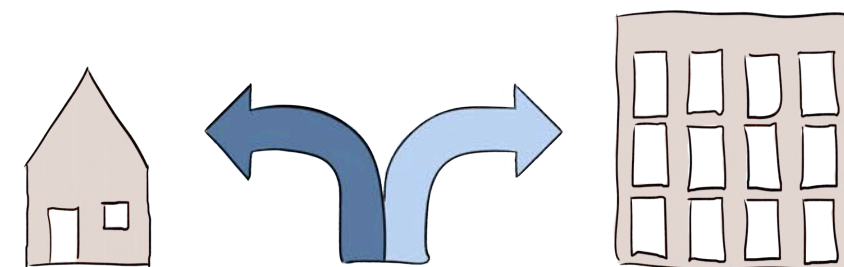
Kattava työympäristökirjallisuus on osoittanut, että **työpaikan puitteet ja fyysiset tekijät vaikuttavat yksilöiden koettuun tuottavuuteen monin tavoin** (van der Voordt & Jensen, 2021, Palvalin, 2019; Brunia ym., 2016; Danielsson & Bodin, 2008; De Been & Beijer, 2014; de Croon ym., 2005; Kim & de Dear, 2013; Seddigh ym., 2014; Van der Voordt, 2004). Terveellinen, hyvinvointia ja koettua tuottavuutta tukeva työympäristö riippuu toisaalta työnteontavoista ja toisaalta tilojen käyttäjien mieltymyksistä (van der Voordt & Jensen, 2021). Mikäli organisaation tarpeet ohittavat täysin käyttäjien tarpeet, lopputulos voi heikentää työhyvinvointia ja tuottavuutta. Vastaavasti, jos käyttäjien tarpeet ja toiveet ohittavat organisaation strategiset tavoitteet ja reunaehdot, muutos ei tue organisaation toimintaa ja kantokykyä.

Yksilöiden ja tiimien työympäristöihin kohdistuvat tarpeet liittyvät pitkälti keskittymiseen ja vuorovaikutukseen (Van der Voordt & Jensen, 2021; van den Boogert, ym. 2024). Van der Boogert ja kumppanien (2024) tutkimuksessa määriteltiin yli 50 000 vastaajan aineistosta 20 eri tietotyöläisen tehtävää. Näistä tärkeimmäksi toiminnaksi vastaajat kokivat yksin työpöydän ääressä tehtävän työn. Toisaalta yli 80 % tutkimuksen vastaajista piti myös suunniteltuja tapaamisia tärkeinä omalle työilleen. Huomattavaa on, että vastaajien mukaan hybridityössä näitä molempia tukevat sekä kodin että työpaikan tilat. (van den Boogert, ym. 2024.)

Kotiin vai toimistolle?

Tyytyväisyys työnteon paikkaan riippuu erityisesti siitä kuinka paljon käyttäjä preferoi yksityisyyttä tai sosiaalisia kontakteja. Vuorostaan **työympäristön vaikutus koettuun tuottavuuteen** riippuu erityisesti kustakin työtavasta ja siitä, kuinka hyvin työnteon paikka tukee kyseistä toimintaa (van der Voordt & Jensen, 2021). Toimistoratkaisu ja työntekijöiden työpisteellään viettämä aika vaikuttavat työntekijän preferensseihin ja siihen, kuinka hyvin työntekijän näkökulmasta työpiste ja työympäristö laajemmin soveltuvat heidän käyttöönsä (Boge ym. 2018). Hybridityöskentelyssä ensimmäinen valinta on kodin ja toimiston välillä. Tuzcuoglyn ja kumppanien (2024) tutkimuksessa kaikki vastaajat preferoivat kotia toimiston sijaan, mutta preferenssit muuttuivat merkittävästi työpäivien välillä, sekä toimisto- ja kotipäivien välillä.

Appel-Meulenbroekin ja kumppanien (2022) tutkimuksessa tunnistettiin preferensseissä eroja työtehtävien välillä; itsenäisiä tehtäviä tekevät preferoivat kotia ja tapaamisperustaisia tehtäviä preferoivat toimistoa. Verrattaessa koettua tuottavuutta kodin ja työpaikan tarjoamissa työnteontiloissa van der Boogert ja kumppanien (2024) tutkimuksessa vastaajat kokivat kodin tarjoamien työtilojen tukevan tuottavuutta jonkin verran paremmin kuin työpaikan tilojen. Huomattavaa kuitenkin on, että vastaajat kokivat kodin ja toimiston tukevan lähes yhtä hyvin keskittävää yksilötyötä, mutta kodin koettiin tukevan erityisesti lukemista ja luovaa ajattelutyötä. Toimiston työtiloista korkein koettu tuottavuus kohdistui nimettyihin työpisteisiin rajatussa tilassa ja nimettyihin työpisteisiin jaetussa huoneessa.



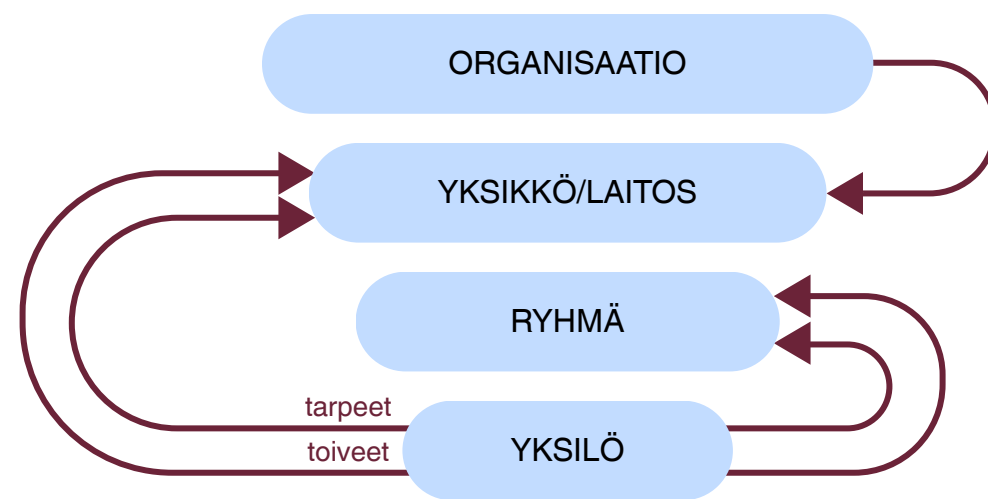
Kuva 12. Kotiin vai toimistolle?

Hybridityön edut

Hybridityöllä on tutkimusten valossa enemmän etuja pelkkään lähityöhön verrattuna, mutta myös pelkkään etätööhön verrattuna. Hybridityötä tekevillä on korkeampi työtyytyväisyys ja pienempi irtisanoutumisaste. Nämä työntekijät olivat myös yhtä tuottavia kuin työntekijät, jotka olivat täydessä lähityössä. (Aksoy ym. (2023ab) report results for Waves 1 and 2.) Toisaalta kansainvälisissä tutkimuksissa on myös havaittu, että työntekijöillä, jotka viettävät enemmän aikaa toimistolla, on vahvempi tunne kuulumisesta yhteisöön ja työyhteisön keskinäinen luottamus kuin yksinomaan etätöissä työskentelevillä (Hassell Studio, 2022). On kuitenkin hyvä huomata, että kaikissa tilanteissa ja kaikilla työntekijöillä ei ole vapautta valita työnteon paikkaansa. Esimerkiksi erilaiset kotiolot vaikuttavat kykyyn työskennellä kotona (Tagliaro ym. 2022), kun taas esimerkiksi yliopistolla muun muassa kokeellinen tutkimus ja opetuksen järjestelyt vaativat lähityöskentelyä.

Yksilön tarpeet suhteessa muihin

Yksilön tarpeita on olennaista reflektoida myös tiimin toimintatapoihin, sillä työympäristöissä toimitaan yhä enemmän ryhmissä, ja yhteistyörakenteisiin liittyvät tilavaatimukset ovat tärkeitä siinä missä yksilötööhön liittyvät vaatimuksetkin. Hybriditiimityö vaatii enemmän erilaisia työnteon paikkoja kuin perinteisesti toteutettu lähityö, ja tiimit suosivatkin eri sijainteja yksilötöille, tiimityölle ja spontaanille vuorovaikutukselle (Ninnemann ym. 2024). Ninnemannin ja kumppanien (2024) tutkimuksessa havaittiin lisäksi, että monimutkaiset tehtävät, jotka pitävät sisällään intensiivistä tiedonvaihtoa, hyötyvät yhteistyötä tukevista tilaratkaisuksista ja toteutettuina lähitapaamisina kampuksilla.



Kuva 13. Yksilön tarpeet suhteessa muihin toimijoihin, Poutanen & Nenonen (2024)

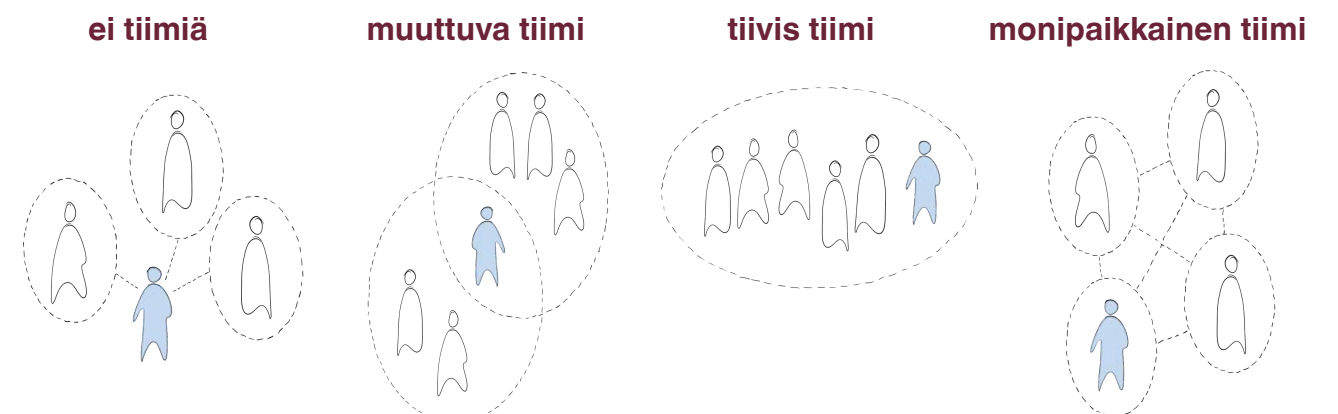
Toisaalta yliopistokontekstissa yksilön suhde tiimiin on moninainen. Poutanen ja Nenonen (2025) tunnistivat neljä erilaista kategorialta yksilön suhteesta ryhmäidentiteetteihin.

Ei tiimiä: Ensimmäisen kategorian lasketaan yksilöt, jotka eivät kotiyliopistossaan identifioitu tiettyyn tarkasti määriteltyyn ryhmään, tai heidän yhteistyökumppaninsa muista organisaatioista muodostavat yksilön ryhmän. Ryhmäidentiteetti rakentuu tässä tapauksessa yksilön omissa verkostoissa. Organisatorinen yksikkö on yksilön näkökulmasta lähinnä hallinnollinen.

Muuttuva tiimi: Toisen kategorian muodostavat yksilöt, joiden ryhmäidentiteetti vaihtelee. Nämä yksilöt kuuluvat useaan ryhmään ja vaihtavat ryhmää yhteistyön ja tehtävien mukaan. He tekevät yhteistyötä usean eri tahon kanssa oman organisaation sisällä. Yksilö saattaa tuntea kuuluvansa erityisesti lähiyhteisöön, kuten alakohtaiseen oppiaineeseen tai yksikköön. Moninaiset ryhmät tukevat yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Tiivis tiimi: Kolmannessa kategoriassa yksilön ryhmäidentiteetti on vahva ja hän kuuluu selkeästi määriteltyyn ryhmään, jonka jäsenet tekevät läheisesti yhteistyötä niin opetuksessa kuin tutkimuksessa. Nämä ryhmät ovat orientoituneita työskentelemään kampuksella, sillä heidän työnsä vaatii kasvokkaista vuorovaikutusta läheisten kollegoiden kanssa. Esimerkiksi kokeellinen tutkimus saattaa vaatia läsnäoloa kampuksella, mikä vuorostaan saattaa lisätä ryhmän yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Monipaikkainen tiimi: Neljäs kategoria muodostuu yksilöistä, jotka ovat osa monipaikkaisia ryhmiä. Näiden ryhmien yksilöt työskentelevät hyvin monesta sijainnista käsin; osa saattaa työskennellä kampuksella, osa operoi eri kampuksilla ja osa on pääosin etätöissä. Monipaikkaisten ryhmien vetäjät työskentelevät usein itse etänä ja ovat tästä syystä muodostaneet toimivat etätöytänteet ryhmälleen. Digitaalisen ympäristön käytänteet tukevat ryhmän yhteneväisyyttä ja yhteenkuuluvuutta.



Kuva 14. Neljä erilaista ryhmäidentiteettiä, Poutanen & Hahtola (2022)

3.1.3 Kodista konttorille: työnteke­misen tapojen moninaisuus

Koska vaatimukset nykypäivän tietotyölle ovat moninaiset, **työympäristöjen on kyettävä tarjoamaan monipuolinen kattaus erilaiset työnteon tavat huomioivia tilatyyppejä.** Työympäristöjen keskeiset tilat koostuvat kontekstin mukaan erilaisista työskentelytiloista ja työhuoneista, kokous- ja projektitiloista, tietyn toiminnan edellyttämistä erityistiloista (esim. laboratoriot), hallinnon työtiloista ja yhteisistä tauko- ja sosiaalityötiloista, sekä myös vetäytymistiloista ja monikäyttötiloista. Nykyaikaiset työympäristöt eivät kuitenkaan sijaitse nykyisin pelkästään organisaation tarjoamissa tiloissa, vaan modernille tietotyölle ominaisesti ne muodostuvat monipaikkaisesti useita lokaatioita varioiden.

Yliopistokampuksien tilat voidaan jaotella neljään eri luokkaan riippuen näkökulmasta (Poutanen & Nenonen, 2024). Yksilön näkökulmasta ensisijaisesti merkityksellisiä ovat työpisteet ja työhuoneet. Tiimien näkökulmasta mahdolliset tiimi- tai tutkimusryhmäkohtaiset tilat. Yliopistoissa on monenlaisia rajapintoja esimerkiksi henkilökunnan ja opiskelijoiden tai yksilöiden ja lähiyhteisön välillä. Näissä merkityksellisiä ovat eri kokoisille ryhmille soveltuvat vuorovaikutuksen tilat (esim. kokous- ja taukotilat, sekä ryhmätyötilat). Yliopistokampuksen yhteisesti jaetut tilat ovat kaikille käyttäjäryhmille merkityksellisiä (esim. ruokalat tai kirjastot).

Erityyppisten työtilojen ja työpisteratkaisujen

vaikutuksista työntekijän koettuun tuottavuuteen ja hyvinvointiin on runsaasti akateemista kirjallisuutta. Nykyisin yliopistoissa on käytössä monenlaisia toimistotyyppisiä – mukaan lukien avoimet, joustavat ja toimintaperusteiset työympäristöt (ABW) – ja niihin liittyy vaihtelevia tuloksia ja käyttäjäkokemuksia (Häne ym., 2020; Indergård & Hansen, 2024; Nooij ym., 2023). Kuten muissakin tietointensiivisissä ympäristöissä, myös akateemisten työtilojen tulisi tukea sekä yhteistyötä, että yksilöllistä työskentelyä (Indergård & Hansen, 2024).



Kuva 15. Yliopistokampuksien neljä erilaista tilaluokkaa, Poutanen & Hahtola (2022)

Akateemisten työtilojen osalta yliopistoissa on erilaisia toimistotyyppisiä, kuten varattavia kokoustiloja ja epämuodollisia tapaamisalueita, yhden ja monen hengen toimistohuoneita, kombi-toimistoja ja avotoimistoja (Indergård & Hansen, 2024; Pinder ym., 2009). Akateemisten työtilojen ulkopuolella Danielsson ja Bodin (2009) ovat luokitelleet toimistotilat käyttöasteen mukaan kahteen luokkaan: yksityiset, yhden hengen työhuoneet ja erityyppiset ja -kokoiset yhteiskäyttöiset työtilat. Nämä tyypit vaihtelevat yhteiskäyttöisistä työhuoneista (2–3 henkilöä), pieniin (4–9 henkilöä), keskisuuriin (10–24 henkilöä) ja suuriin avotoimistoihin (yli 24 henkilöä) sekä kombi-toimistoihin (Danielsson & Bodin, 2009). Niiden käyttö vaihtelee myös sen mukaan, onko työpöytä nimetty tietyn henkilön käyttöön vai ei, kuten hotdesk-periaatteella toimivissa toimintalähtöisissä monitilaratkaisuissa on tehty. (Esimerkiksi Colenberg ym., 2021; Danielsson & Bodin, 2009). Tyypillisistä avokonttoreista puuttuu työntöön ”tukitilat” eli erilaiset tilat kokouksille ja yksityisille keskusteluille, joita vuorostaan on kombi- ja toimintalähtöisissä toimistoissa (Danielsson & Bodin, 2009). Työtiloihin kuuluu tyypillisesti myös muita yhteisiä tiloja, kuten taukotilat, ruokala ja sosiaaliset tilat.

Akateemisen työympäristön kontekstissa tutkimuskirjallisuus ei ole vielä laajamittaisesti osoittanut toimintaperusteisten monitilaratkaisujen hyötyjä (Engelen ym., 2018). Nooij ym. (2023) mukaan akateemisia työympäristökonsepteja tarkastelevat tutkimukset ovat tuottaneet ristiriitaisia tuloksia, joilta puuttuu yhtenäinen viitekehys. Toimintaperusteisten monitilatoimistojen on tarkoitus edistää yhteistyötä, tukea keskittynyttä työskentelyä ja tarjota joustavuutta tuleviin muutoksiin (Häne ym., 2020). Toisaalta siirtyminen toimintaperusteiseen monitilaympäristöön on johtanut siihen, että akateemiset asiantuntijatyöntekijät työskentelevät yhä enemmän kotoa käsin (Toivanen ym., 2023), sillä yksittäisten työhuoneiden on havaittu tukevan keskittymistä ja yksityisyyttä paremmin (Hopland & Kvamsdal, 2020).

Erityisesti avotoimistot, yhteiskäyttöiset työhuoneet ja korkeampi taustamelu vaikuttavat kielteisesti terveyteen, kun taas muut työtilojen ominaisuudet parantavat terveyttä (Colenberg ym., 2021). Tarkastellessaan akateemisen työympäristön suunnittelun vaikutuksia Indergård & Hansen (2024) havaitsivat, että avotoimistojen myönteiset vaikutukset liittyvät vuorovaikutuksen ja epämuodollisten kohtaamisten lisääntymiseen, ja kielteiset vaikutukset liittyvät ei-toivottuun meluun ja yksityisyyden puutteeseen.



Tiesitkö? Akateemisen työn erityisluonteesta

Viimeaikainen työympäristökirjallisuus on käsitellyt toimintalähtöisten monitilatoimistojen haasteita (Häne ym., 2020; Indergård & Hansen, 2024; Nooij ym., 2023; Toivanen ym., 2023). Työympäristökirjallisuudessa puolestaan harvoin kuvataan suunnitteluratkaisuja tai ympäristöjen toimintaperiaatteita vaikeuttaen näin erilaisten kohteiden vertailua. Eräs syy monitilaratkaisuiden soveltumattomuuteen saattaa piillä akateemisen työn luonteessa, joka sisältää laajan kirjon erilaisia tehtäviä ja jatkuvan työtehtävien vaihdoksen, minkä Indergård ja Hansen (2023) ovat havainneet suurimpana erona muuhun tietotyöhön verrattuna. Akateemiset työntekijät arvostavat usein vaihtuvien tehtävien takia autonomiaa työntöön paikan valinnassa ja mahdollisuutta hallita työpistettä. Toisaalta juuri käyttäjien moninaisten tarpeiden vuoksi tarvitaan työympäristön tilojen variaatiota, joka mahdollistaa erilaiset työskentelytavat ja tilanteet.

Etänä vai läsnä? -tutkimushankkeen aineistoanalyysin perusteella yliopistojen suorituskyvyn mittaamiseen perustuva toimintaympäristö määrittelee akateemisen työn kontekstia yliopistolain uudistuksen jälkeen (Käpylä ym., 2025). Yliopistojen toimintaympäristö vaikuttaa perustuvan tulosten (tuotosten) kvantifiointiin, kilpailuun ja valmistamiseen. Hankkeen havainnot viittaavat siihen, että akateemiseen työhön kohdistuu monenlaisia vaatimuksia työn moninaisuuden vuoksi. Nämä vaatimukset näyttäisivät kohdistuvan erityisesti yksilöihin henkilökohtaisella tasolla, koska akateeminen työ on luonteeltaan itsenäistä ja autonomista. Lisäksi aineistossa nousi esiin yksittäisten akateemisten työntekijöiden tuotosten ja suorituskyvyn mittaaminen. Hankkeen aineistossa akateemista työtä kuvataan sekä yksilönvapaudesta johtuvaksi yrittäjyydeksi että vastuuvollisuudeksi, joka voi johtua myös aiemmassa kirjallisuudessa tunnustetusta akateemisen työn performatiivisuudesta (Kenny, 2017; Visser ym., 2024). Näin ollen tuotosten mittaamisella näyttäisi olevan keskeinen rooli akateemisessa työssä.



3.2 Miten voidaan ymmärtää käyttäjien tarpeita?

Käyttäjien moninaisia tarpeita voidaan kartoittaa hyödyntämällä osallistavia suunnittelumenetelmiä. Käyttäjätietoa voidaan kerätä esimerkiksi haastatteluilla, työpajoilla, kyselyillä tai havainnoinneilla. Useiden tutkimusten mukaan käyttäjien osallistaminen on tehokas keino tarpeiden tunnistamiseen, ja aihetta käsitelläänkin vielä tarkemmin seuraavassa luvussa.

Tarpeiden kartoittaminen ei liity ainoastaan fyysisten työympäristötekijöiden tarkasteluun, vaan tiimien ja yksilöiden tarpeiden kartoittamisessa tulisi tarkastella tiloja ja työvälineitä laajemmin myös työn sisällöllisiä ja psykososiaalisia tekijöitä. Tällaista kattavampaa tarkastelua voi lähestyä kysymällä, mitkä aineettomat ominaisuudet tekevät työstä mielekäästä ja tukevat yksilön ja tiimin tuottavuutta. Nämä tekijät voivat liittyä esimerkiksi autonomiaan ja oman työn hallintaan, johtajuuteen ja esihenkilötyöhön, rahoitukseen ja resursseihin, vuorovaikutukseen ja sosiaalisiin suhteisiin, omien vahvuuksien tunnistamiseen ja osaamisen kehittämiseen tai yhteisiin sopimuksiin ja käytänteisiin. Edellä mainitun tapaiset työn sisällölliset tarpeet heijastuvat lopulta myös fyysisiin ympäristöihin ja tilojen laadullisiin vaatimustekijöihin.

Työympäristöihin saattaa kohdistua toimintaympäristöjen muutosten takia nopealla syklillä painetta muuttaa tiloja. Duffyn ja kumppanien (2010) mukaan on ensiarvoisen tärkeää, että käyttäjätutkimus on läheisesti linkittynyt suunnitteluprosessin kanssa ja lopulta olennainen osa sitä. Käyttäjätutkimuksen integrointi suunnitteluprosessin osaksi ei kuitenkaan ole yksinkertaista tieteenalojen eroista johtuen; suunnittelijoiden työskentely perustuu avoimeen ja konseptuaalisuuteen taipuaiseen ajattelutapaan, kun taas yhteiskuntatieteissä korostuu fokusoitunut ja analyttinen ajattelutapa.

Asiakkaalle lisäarvoa tuottavan suunnitteluprosessin tulee sisältää erilaisia mittauksia ja selvityksiä tehokkaan (kustannusten minimointi) ja vaikuttavan työympäristön saavuttamiseksi (Duffy ym. 2010). Eroista huolimatta tutkimus- ja suunnitteluajattelun yhdistäminen voi Duffyn ja kumppanien (2010) mukaan auttaa asiakkaita saavuttamaan suunnitteluprosessin avulla tavoitteensa mahdollisimman vaikuttavasti. Tärkeintä on, että tutkimuksen ja suunnittelun systemaattinen yhdistäminen auttaa asiakkaita hyödyntämään suunnittelun ulottuvuuden potentiaalin – toisin sanoen fyysisen ympäristön kyvyn viestiä organisaation arvoista niin käyttäjilleen kuin ulkopuolisillekin tahoille (Duffy ym. 2010, 99).



3.3 Käyttäjätieto muutoksen lähtökohtana: tilankäytöntavat, -tarpeet ja -toiveet

Tässä osiossa esittelemme tutkimushankkeen *kyselytutkimuksen tuloksia*, jotka kuvaavat yliopistojen työntekijöiden tarpeita sekä preferoituja tilankäyttötapoja.

3.3.1 Tilat ja tyytyväisyys

Työtilojen jakautuminen henkilöstöryhmittäin

Työntekijöiden tyytyväisyyttä kampuksen työtiloihin tarkasteltaessa on olennaista huomioida, millaisissa tiloissa eri henkilöstöryhmät pääosin työskentelevät. Kyselyn perusteella **opetus- ja tutkimushenkilöstön ensisijaiset työtilat kampuksella ovat useimmiten yhden tai muutaman henkilön työhuoneita, kun taas hallinnon, tukipalveluiden ja johdon henkilöstö työskentelee selvästi useammin joustavissa ja monitilaisissa toimistoympäristöissä.** Näillä eroilla on merkitystä kampuksen työtiloihin kohdistuvan tyytyväisyyden tulkinnessa. Selkeimmin tyytyväisyyteen on yhteydessä ensisijaisen työtilan luonne ja työpisteen pysyvyys. Oma nimetty työpiste sekä rajatut työtilat ovat johdonmukaisesti yhteydessä korkeampaan koettuun tyytyväisyyteen, kun taas jaetut ja joustavat työtilaratkaisut ovat yhteydessä matalampaan tyytyväisyyteen (*Taulukko 1*).

Tyytyväisyys kampuksen työtiloihin

Kokonaisuutena työntekijöiden tyytyväisyys kampuksen työtiloihin asettuu hieman asteikon keskikohdan yläpuolelle. **Työntekijäryhmien väliset erot ovat pääosin maltillisia**, eikä koko aineiston tasolla voida tehdä vahvoja johtopäätöksiä siitä, että jokin henkilöstöryhmä olisi järjestelmällisesti toista tyytymättömämpi kampuksen tiloihin. Keskiarvojen perusteella **opetus- ja tutkimushenkilöstö on keskimäärin vähintään yhtä tyytyväistä, ja osin hieman tyytyväisempää kampuksen työtiloihin kuin hallinnon, tukipalveluiden ja johdon henkilöstö.**

Yliopistokohtaisessa tarkastelussa esiintyy kuitenkin merkittävää vaihtelua. Tampereen yliopisto erottuu muista selvästi, sillä siellä hallinnon henkilöstön tyytyväisyys kampuksen työtiloihin sijoittuu selvästi tyytymättömän puolelle (2,8), kun taas opetus- ja tutkimushenkilöstö on lähes tyytyväistä (3,8). Tämä lähes yhden Likert-asteikon pykälän ero on poikkeuksellisen suuri verrattuna muihin tarkasteltuihin yliopistoihin ja viittaa paikallisten tilaratkaisujen merkitykseen eri henkilöstöryhmille.

Kysely-
tuloksia

Työpiste ja työskentelytila selittävät tyytyväisyyttä

Selkeimmin tyytyväisyyteen on yhteydessä ensisijaisen **työpisteen tyyppi**. Oma nimetty työpiste on johdonmukaisesti yhteydessä korkeampaan tyytyväisyyteen, kun taas jaetut tai nimettömät työpisteet ovat yhteydessä matalampaan tyytyväisyyteen kaikissa tarkastelluissa yliopistoissa.

Myös **työskentelytilan luonne** vaikuttaa tyytyväisyyteen. Yhden hengen työhuoneissa työskentelevät ovat keskimäärin tyytyväisimpiä, ja tyytyväisyys laskee siirryttäessä suurempiin ja avoimpiin tilaratkaisuihin. Erityisesti monitilatoimistot ja joustavat työympäristöt ovat keskimäärin yhteydessä matalampaan tyytyväisyyteen, vaikka yksittäisiä poikkeamia esiintyy.

Tilat, tyytyväisyys ja läsnäolo kampuksella kytkeytyvät toisiinsa

Kampuksella työskentelyn tiheys kytkeytyy osittain samoihin tekijöihin kuin tyytyväisyys.

Vastaajat, joilla on oma nimetty työpiste tai yhden hengen työhuone, työskentelevät kampuksella useampana päivänä viikossa kuin ne, joilla ei ole nimettyä työpistettä tai jotka työskentelevät joustavissa monitilaympäristöissä. Tämä viittaa siihen, että **tilaratkaisut vaikuttavat paitsi tyytyväisyyteen myös siihen, kuinka aktiivisesti kampusta hyödynnetään työympäristönä**.

Yhteenvetona voidaan todeta, että työntekijöiden tyytyväisyys kampuksen työtiloihin rakentuu ensisijaisesti työpisteratkaisujen ja työskentelytilojen ominaisuuksien varaan. Työntekijäryhmien väliset erot ovat kokonaisuutena pieniä, mutta yksittäisissä yliopistoissa – kuten Tampereen yliopistossa – erot voivat olla huomattavia, mikä korostaa paikallisten ratkaisujen merkitystä hybridityön aikakaudella.

Taulukko 1. Koettu tyytyväisyys kampuksen työtiloihin ensisijaisen työtilan mukaan (painotettu ka.)

Ensisijainen työtila kampuksella	Koettu tyytyväisyys (ka.)	N
1 henkilön huone	4.26	365
2 henkilön huone	3.73	247
3-6 henkilön huone	3.54	381
≥ 7 henkilön huone	3.18	202
Joustava / monitilatoimisto (työtila vaihtelee)	2.75	306

3.3.2 Työpäiväkuvaukset ja syyt tulla kampukselle

Hankkeen kyselytutkimuksen perusteella suomalaisten yliopistojen työntekijät raportoivat työskentelevänsä keskimäärin noin kolmena päivänä viikossa kampuksella. Tämä keskiarvo ei sellaisenaan kuvaa etätöön osuutta tai työnteon todellista rytmiä, mutta se antaa suuntaa antavan viitteen kampustilojen tarpeesta ja käytöstä.

Keskiarvon taakse kätkeytyy kuitenkin huomattavaa vaihtelua. Kampuksella työskentelyn määrät vaihtelevat voimakkaasti yksilöiden ja henkilöstöryhmien välillä, mikä korostaa sitä, että kampus-etätöjako ei ole yhdenmukainen tai pysyvä. Esimerkiksi Turun yliopiston vastaajista, joista yli 90 prosenttia ilmoitti käyvänsä kampuksella viikoittain, kampuksella 1–5 päivänä viikossa työskentelevien osuudet jakoutuivat varsin tasaisesti. Tämä viittaa siihen, että kampuksella työskentely ei noudata yhtä vakiintunutta mallia, vaan mukautuu työn sisältöihin ja tilanteisiin.

Henkilöstöryhmien väliset erot tukevat tätä tulkintaa. Opetus- ja tutkimushenkilöstö työskentelee keskimäärin useammin kampuksella kuin yliopiston hallinnon, tukipalveluiden ja johdon henkilöstö. Opetus- ja tutkimushenkilöstöstä 33 prosenttia ilmoittaa työskentelevänsä kampuksella viitenä päivänä viikossa, kun vastaava osuus hallinnon ja tukipalveluiden henkilöstössä on 17 prosenttia. Ero on merkittävä, erityisesti kun huomioidaan, että hallinnon ja tukipalveluiden henkilöstöstä lähes kolme kertaa suurempi osuus kuin opetus- ja tutkimushenkilöstöstä ilmoittaa työnsä edellyttävän läsnäoloa kampuksella.

Näitä havaintoja voidaan tulkita hybridityön valintalogiikan kautta. Kampukselle tullaan erityisesti silloin, kun työ edellyttää kasvokkaista vuorovaikutusta, yhteistyötä tai opetustilanteita, kun taas etätö painottuu työpäiviin, joissa korostuvat keskittymistä vaativa yksilötyö, ajankäytön tehokkuus ja arjen joustavuus. Kampuksella työskentelyn määrät eivät siten heijasta yksiselitteistä läsnäolovelvoitetta tai etätöpreferenssiä, vaan ennen kaikkea työn sisällöllisiä vaatimuksia ja työpäivän luonnetta.

Kyselyn tulokset osoittavat, että kampustyön ja etätöön valintaa ohjaavat osin vastakkaiset mutta toisiaan täydentävät logiikat. Kampukselle tullaan ensisijaisesti vuorovaikutuksen, yhteistyön ja yhteisöllisyyden vuoksi, kun taas etätöön vetävät keskittyminen, ajansäästö ja arjen joustavuus.

Kampustyön valintasyyt: sosiaalinen ja yhteistyöhön liittyvä vetovoima

Kampukselle saapumista motivoivat ennen kaikkea **kasvokkainen yhteistyö ja sosiaalinen kanssakäyminen**. Yhteistyö kollegoiden kanssa on ylivoimaisesti yleisin syy tulla kampukselle, ja se korostuu riippumatta henkilöstöryhmästä. Opetukseen ja opiskelijoiden ohjaukseen liittyvät tehtävät ovat erityisesti opetus- ja tutkimushenkilökunnan keskeinen kampusvetovoimatekijä, kun taas hallinto- ja tukipalveluhenkilöstöllä kampuksella työskentely liittyy useammin työn edellyttämään läsnäoloon.

Kampusta ei kuitenkaan valita ensisijaisesti keskittymistä vaativaan yksilötyöhön. Päinvastoin keskittymisen tarve mainitaan vain harvoin syyksi tulla kampukselle, mikä viittaa siihen, että kampus nähdään ennen kaikkea **yhteistyön ja vuorovaikutuksen paikkana**, ei häiriöttömän yksilötyön ympäristönä.

Etätyön valintasyyt: keskittyminen, tehokkuus ja ajankäyttö

Etätyön vetovoimatekijöitä ei kysytty suoranaisesti samalla tavalla, mutta ne nousevat erittäin selvästi esiin työpäivävinjettien kautta. **Yksilötyöhön keskittyvässä skenaariossa** (Taulukko 2: Skenaario 1) selvä enemmistö vastaajista valitsee etätyön, ja valinnan tärkeimmiksi syiksi nousevat työrauha ja **keskittyminen, työmatkojen välttäminen sekä ajansäästö**. Etätyö mahdollistaa myös työn ja arjen joustavamman yhteensovittamisen, mikä vahvistaa sen vetovoimaa erityisesti silloin, kun työ ei edellytä kasvokkaista vuorovaikutusta.

Etätyö ei sen sijaan tarjoa vastaavaa yhteisöllistä tai sosiaalista lisäarvoa. Spontaanit kohtaamiset, tiimihenki ja epämuodollinen vuorovaikutus ovat etätyössä selvästi heikompia, eikä niitä juuri mainita etätyön valintasyiksi kummassakaan skenaariossa. **Työpäivän luonne ratkaisee: ei yksi valinta, vaan tilannekohtainen logiikka.**

Keskeinen havainto on, että kampus–etätyö-valinta ei ole yleinen preferenssi vaan vahvasti työpäiväkohtainen. **Yhteistyöhön keskittyvässä skenaariossa** (Taulukko 2: Skenaario 2) valtaosa vastaajista valitsee kampuksen, ja valintaa perustellaan lähes yksinomaan **kasvokkaisen yhteistyön, yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen laadulla**. Vastaavasti yksilötyöpainotteisena päivänä etätyö on selvästi dominoiva valinta, ja sitä perustellaan keskittymisen ja ajankäytön tehokkuudella.

Työpäiväskenaarioiden mukaiset työnteon paikan valinnat on koottu taulukkoon 2.

Taulukko 2. Työpäiväskenaarioiden mukainen työnteon paikan valinta

Työpäiväskenaario	Kampus	Yhdistelmä	Etä
Skenaario 1: yksilöpainotteinen päivä	28 %	5 %	67 %
Skenaario 2: yhteistyöpainotteinen päivä	78 %	19 %	4 %

Kampukselle tulemisen keskeiset syyt

- Yhteistyö kollegoiden kanssa (kokoukset, työpajat)
- Sosiaalinen kanssakäyminen ja epämuodollinen vuorovaikutus
- Opetus ja opiskelijoiden ohjaus

Etätyön valintasyyt yksilötyöpainotteisina päivinä

- Työrauha ja keskittymisen mahdollisuus
- Työmatkojen välttäminen ja ajansäästö
- Työn ja arjen joustavampi yhteensovittaminen

On kuitenkin huomionarvoista, että myös yhteistyöhön ja lähityöhön painottuvassa skenaariossa osa vastaajista valitsee etätyön. Näissä tilanteissa etätyön valintaa ei perustella työn sisällöllisillä syillä, vaan ensisijaisesti **työmatkojen välttämällä ja ajansäästöllä**. Tämä viittaa siihen, että ajankäytön tehokkuus ja arjen sujuvuus toimivat merkittävinä taustatekijöinä työympäristön valinnassa myös silloin, kun työn luonne sinänsä puoltaa kampuksella työskentelyä.

Kampuksen työtilat suhteessa etätyöhön

Kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan, miten kampuksen työtilat tukevat työskentelyä verrattuna heidän käytössään olevaan etätyöympäristöön. Arviointi tehtiin kahdesta näkökulmasta:

1. eri työtehtävien tuottavuuden tukeminen ja
2. työympäristön laadulliset ominaisuudet (ergonomia, vuorovaikutus, yhteisöllisyys ja yksityisyys).

Asteikko oli symmetrinen (-2...2), jossa positiivinen arvo tarkoittaa kampuksen ja negatiivinen etätyön koettua paremmuutta.

Yleishavainto: työn luonne jakaa kampuksen ja etätyön roolit selkeästi

Yleiskuvana kampuksen ja etätyön välillä hahmottuu selkeä työnjaollinen logiikka. Kampus koetaan johdonmukaisesti paremmaksi ympäristöksi yhteistyöhön, kasvokkain tapaamisiin, spontaaniin vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyteen, kun taas etätyö koetaan selvästi paremmaksi itsenäiseen keskittymistä vaativaan työhön, yksityisyyttä edellyttäviin tehtäviin sekä rutiinitehtäviin. Tämä perusasetelma toistuu yliopistosta, työpistetyypistä ja henkilöstöryhmästä riippumatta, vaikka painotuksissa on eroja. **Työnteon eri ulottuvuuksien suhteellinen tuki kampuksella ja etätyössä on koottu taulukkoon 3.**

Taulukko 3. Kampuksen ja etätyön suhteellinen tuki työnteon eri ulottuvuuksissa

Työnteon ulottuvuus	Kampus (suhteessa etätyöhön)	Etätyö (suhteessa kampukseen)
yhteistyö ja kasvokkaiset tapaamiset	+1,5 (<i>selvästi parempi</i>)	-
spontaanit kohtaamiset ja vuorovaikutus	+1,6 (<i>selvästi parempi</i>)	-
yhteisöllisyyden kokemus	+1,3 (<i>parempi</i>)	-
ergonomia ja työvälineet	+0,4 (<i>hieman parempi</i>)	0
itsenäinen keskittymistä vaativa työ	-0,9	+ (<i>parempi</i>)
yksityisyyttä vaativat tehtävät	-1,0	+ (<i>parempi</i>)
rutiinitehtävät ja hallinto	-0,4	+ (<i>hieman parempi</i>)

Asteikko: etätyö selvästi parempi -2...2 kampus selvästi parempi

Kampuksen työtilat suhteessa etätyöhön yliopistoittain

Yliopistokohtaisessa tarkastelussa erot kampuksen ja etätyön välillä ovat **suunnaltaan hyvin yhteneviä**. Kaikissa yliopistoissa kampus tukee selvästi paremmin yhteistyötä ja kasvokkaista vuorovaikutusta, kun taas etätyö tukee paremmin keskittymistä vaativaa yksilötyötä ja yksityisyyttä edellyttäviä tehtäviä. Erot yliopistojen välillä ovat pääosin **aste-eroja, eivät laadullisia eroja**. Esimerkiksi LUT-yliopistossa etätyön paremmuus korostuu erityisen voimakkaasti keskittymistä vaativassa työssä ja yksityisyyttä edellyttävissä tehtävissä, kun taas Åbo Akademiassa kampuksen vahvuudet vuorovaikutuksessa ja ergonomiassa korostuvat keskimääräistä enemmän. Yhteisöllisyys, satunnaiset kohtaamiset ja vuorovaikutuksen helppous ovat kaikissa yliopistoissa selkeitä kampuksen vahvuuksia suhteessa etätyöhön, kun taas yksityisyys on järjestelmällisesti etätyön vahvuus.

Kampuksen työtilat suhteessa etätyöhön työpistetyypeittäin

Työpistetyyppi on yksi **vahvimista erottavista tekijöistä** kampuksen ja etätyön vertailussa. Vastaajilla, joilla **ei ole nimettyä työpistettä**, kampuksen kokonaisarvio suhteessa etätyöhön on selvästi negatiivinen. Kampus ei näissä tapauksissa tue keskittymistä, yksityisyyttä eikä rutiinitehtäviä etätyötä paremmin, eikä edes kampuksen vuorovaikutukselliset vahvuudet riitä kääntämään kokonaisarviota positiiviseksi.

Tilanne muuttuu asteittain paremmaksi siirryttäessä **jaettuun nimettyyn työpisteeseen**, ja kääntyy selvästi kampuksen eduksi niillä vastaajilla, joilla **on oma nimetty työpiste**. Erityisesti ergonomia, teknologia, tavoitettavuus ja yhteisöllisyys arvioidaan tällöin selvästi etätyötä paremmiksi kampuksella. Tästä huolimatta myös oman työpisteen omaavilla keskittymistä vaativa työ ja yksityisyyttä edellyttävät tehtävät koetaan edelleen keskimäärin etätyössä paremmiksi, mikä korostaa etätyön roolia yksilötyön ympäristönä myös parhaissa kampusolosuhteissa.

Kampuksen työtilat suhteessa etätöihin työntekijäryhmittäin

Työntekijäryhmittäinen tarkastelu osoittaa, että **opetus- ja tutkimushenkilöstö arvioi kampuksen työtilat systemaattisesti etätöitä myönteisemmin kuin hallinnon, tukipalveluiden ja johdon henkilöstö.**

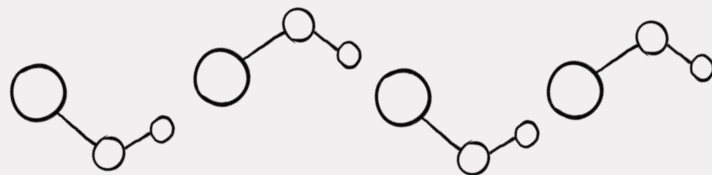
Opetus- ja tutkimushenkilöstölle kampus tarjoaa selkeitä etuja erityisesti yhteistyössä, vuorovaikutuksessa, yhteisöllisyydessä ja teknologisessa tuessa. Hallinnon ja tukipalveluiden henkilöstöllä etätöiden paremmuus korostuu voimakkaammin keskittymistä vaativassa työssä, yksityisyyttä edellyttävissä tehtävissä sekä rutiinitehtävissä, mikä heijastaa osin työn luonnetta mutta myös työtilaratkaisujen eroja henkilöstöryhmien välillä.

Keskeistä on, että kummankaan ryhmän kohdalla kampus ei näyttäyty yksiselitteisesti etätöitä parempana tai huonompana työympäristönä, vaan arviointi rakentuu **tehtäväkohtaisesti ja tilanteisesti.**

Yhteenveto

Kampuksen ja etätöiden välinen suhde ei näyttäyty vastakkaisuutena vaan **funktionaalisenä työnjakona.** Kampus tukee erityisesti vuorovaikutusta, yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä, kun taas etätö tarjoaa ylivoimaisia etuja keskittymistä vaativassa työssä, yksityisyydessä ja ajankäytön tehokkuudessa. Työpisteen pysyvyys ja työskentelytilan laatu määrittävät ratkaisevasti, missä määrin kampus kykenee kilpailemaan etätöiden kanssa myös yksilötöiden ympäristönä.

Tämä korostaa hybridityössä tarvetta **eriyttää tilaratkaisut työn luonteen mukaan** sen sijaan, että kampausta tai etätöitä tarkasteltaisiin yhtenäisinä ja kilpailevina työympäristöinä.



Arvojen ja tarpeiden kartoittamisen avuksi pohdi:

- Mitkä arvot ohjaavat muutosta tulevassa työympäristöhankkeessa?
 - Mitkä arvot ohjaavat organisaation toimintaa?
 - Mitkä arvot työyhteisö kokee tärkeiksi?
- Onko työympäristömuutoksen lähtökohtana tasa-arvoiset, tasavertaiset vai meriittilähtöiset työympäristöt?
- Miten tarpeissa, arvoissa ja tavoitteissa näkyvät kolme kestävyysteemaa:
 - taloudellinen kestävyys?
 - ekologinen kestävyys?
 - sosiaalinen kestävyys?
- Onko hankkeelle määritelty tavoitteet?
 - Heijastuvatko hankkeen arvot ja tarpeet riittävästi tavoitteisiin?
 - Onko jokin tavoite ristiriidassa jonkin keskeisen arvon tai tarpeen kanssa?
 - Heijastuvatko tavoitteissa sekä organisaation että käyttäjien tarpeet?
- Mitä fyysiseen työympäristöön liittyviä tarpeita on?
 - Mitä työn sisällöllisiä, sosiaalisia ja digitaalisia tarpeita on? Miten ne heijastelevat fyysisiin tilatarpeisiin?
- Onko tavoitteiden asettamisessa muistettu pohtia tiimitasoa?

Pohtikaa yhdessä esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

 - Onko tiimisi nykyiset työskentelytavat toimivia? Missä toivoisitte muutosta?
 - Työskenteleekö tiimisi lähi-, etä- vai hybridipainotteisesti, ja millaisia tilallisia tai sopimuksellisia vaatimuksia siihen liittyy?
 - Millaiset työympäristöt tukevat parhaiten tiimisi toimintaa ja tuttavuutta?
 - Millaiset toimintatavat tukevat parhaiten tiimisi toimintaa ja tuttavuutta?



3.4

Työympäristömuutoksen konkretisoiminen: strategiset lähtökohdat

Arvot ja tarpeet muodostavat perustan työympäristömuutoksen strategisten tavoitteiden asettamiselle. **Arvojen ja tarpeiden määrittämisen jälkeen organisaation ja työyhteisön onkin tärkeää pohtia strategisella tasolla miksi ja miten työympäristöä muutetaan.** Työympäristömuutokseen lähdeettäessä on hyvä huomata, että organisaation muutto aiheuttaa monenlaisia vaikutuksia, kuten muuttoon liittyviä kustannuksia, toiminnan häiriöitä, henkilöstön reaktioita muutokseen, tyytyväisyyden vaihtelua sekä muuttuneita työskentelytapoja (Christersson & Rothe, 2012).

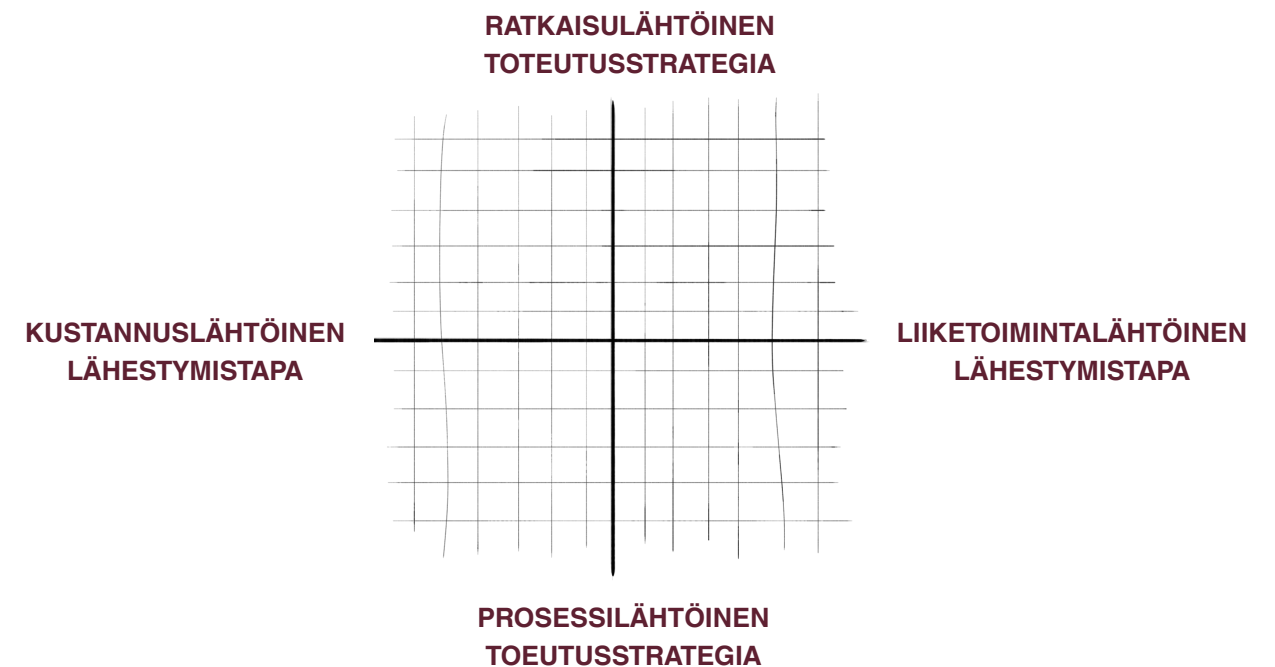
Boge ym. (2017) korostavat, että varhaisen vaiheen suunnittelu on ratkaisevan tärkeää rakennuksen käytettävyyden ja elinkaaren aikaisen arvon luomisessa. Van der Voordt ja Jensen (2023) painottavat käyttäjien osallistamisen merkitystä suunnitteluprosessissa sekä muutoksenhallintaa käyttöönoton aikana terveellisten ja tuottavuutta tukevien työympäristöjen luomiseksi. Samoin Breutner ja Roth (2024) havaitsivat, että muutosprosessit vaikuttavat merkittävästi loppukäyttäjien tyytyväisyyteen uusia työympäristöjä kohtaan. Osallistavien suunnittelumenetelmien hyödyntäminen onkin yleistynyt ja monimuotoistunut yhtenä suunnittelutyökaluna (Wacnik ym., 2025).

Akateeminen kirjallisuus on tunnistanut muutosprosessin ja yhteiskehittämisen merkityksen (Appel-Meulenbroek ym., 2011; Nielsen & Randal, 2013). Skogland ja Hansen (2017) korostavat, että muutosjohtamisen prosessit ovat luonteeltaan monimutkaisia ja moniulotteisia. Jotta tilastrategia voisi onnistua, sen on saatava tukea kaikilla organisaation tasoilla ja rakenteissa. Strategian omaksumatta jättäminen tai sen väärin tulkitseminen loppukäyttäjien toimesta voi vaarantaa koko hankkeen. Siksi onnistunut muutos edellyttää jatkuvaa kehittämistä ja arviointia koko toimeenpanoprosessin ajan. (Skogland & Hansen, 2017.) Bogen ja kumppanien (2018) mukaan hyvin muodostettu alkuvaiheen suunnittelu voi muun muassa merkittävästi parantaa rakennuksen elinkaaren aikaista arvonmuodostusta niin omistajille kuin käyttäjille esimerkiksi parempana käytettävyytenä. Lomakkeen yläreuna Alkuvaiheen suunnittelun aikana tärkeimpiä tekijöitä, jotka vaikuttavat rakennusten koettuun käytettävyyteen ja elinikäiseen arvonluontiin, ovat ympäristö- ja elinkaarikustannuksia, kiinteistöjen hallintaa, muutoskykyä ja imagoa edistävät toimenpiteet.

Lähtökohdia työympäristömuutoksien taustalla - Kustannukset vai toiminnan kehittäminen edellä?

Becker kumppaneineen (1994) on jaotellut jo kolmekymmentä vuotta sitten työympäristömuutoksien lähtökohdat kahteen eri näkökulmaan, joiden avulla voidaan tarkastella hankkeen toteuttamisen taustalla olevia strategisia motivaatiotekijöitä. Nämä selkeäpiirteiset lähtökohdat ovat sovellettavissa myös hybridityön ajassa.

Työympäristömuutoksen ohjaava tekijä voi olla kustannuslähtöinen, jolloin muutoksella tavoitellaan ensisijaisesti taloudellisia säästöjä. Kustannuslähtöisessä hankkeessa kuluja voidaan pyrkiä minimoimaan esimerkiksi vähentämällä toimitilojen määrää ja siten vuokrattavaa neliöalaa, kasvattamalla tilatehokkuutta tai toteuttamalla halvempia tilaratkaisuja. Vastakohtana kustannuslähtöisyydelle **hankkeen ajurina voi toimia myös liiketoimintalähtöinen strategia**, jossa työympäristön tavoitteet perustuvat organisaation toiminnan muutokseen ja kehittämiseen. Liiketoimintalähtöisessä lähestymistavassa voidaan kyseenalaistaa työhön liittyviä totuttuja ajatus- ja toimintamalleja ja sen sijaan pyrkiä kehittämään missä, milloin ja miten työtä tehdään. Liiketoimintalähtöisessä näkökulmassa kustannussäästöt eivät tyypillisesti ole merkittävässä painopisteessä.



Kuva 16. Becker (1994) jäsentämät neljä lähtökohtaa muutosprosessin taustalla

Keinot, joilla pyritään toteuttamaan näitä kustannus- tai liiketoimintalähtöisiä tavoitteita, voidaan jäsentää kahteen eri strategiseen toimintamalliin. **Työympäristömuutos voidaan toteuttaa ratkaisulähtöisesti**, jolloin tavoitteisiin pyritään pääsemään nimensä mukaisestikin valitsemalla ensin jokin ratkaisu tai malli, jonka ympärille muutos rakennetaan. Tällöin organisaatio päättää esimerkiksi jonkin tietyn toimistotilakonseptin muutoksen lähtökodaksi. Lopputuloksena työympäristö voi olla yhtenäinen, mutta vähemmän räätälöity. **Toinen vaihtoehto on toteuttaa muutoshanke prosessilähtöisesti**. Tällöin työympäristömuutos syntyy organisaation omista prosesseista, kuten käyttäjien osallistamisesta, pilotoinneista ja kokeiluista, eikä siten perustu valmisiin ennalta määrättyihin ratkaisuihin, tai lähtökohtana on hyvin karkea ajatus tulevasta työympäristöstä. Työympäristö syntyy ikään kuin prosessin lopputuloksena ja tilaratkaisut ovat usein kontekstisidonnaisempia sekä tapauskohtaisemmin muotoutuneita, koska muutos on tehty tarvelähtöisesti.

Vaikka Beckerin viitekehys on jo vuodelta 1994, auttaa se yhä syventämään arvojen ja tarpeiden pohjalta tehtävää strategista pohdintaa. Se auttaa organisaatiota määrittämään, ohjaako muutoshanketta ensisijaisesti liiketoiminnan kehittäminen vai kustannusten hallinta, ja toteutetaanko muutos ratkaisulähtöisesti vai prosessilähtöisesti. Näin arvot ja tarpeet kytkeytyvät konkreettisesti strategiaan valintoihin ja tavoitteisiin.

Nämä strategiset näkökulmat muodostavat kaksi perustavanlaatuista taustakysymystä työympäristömuutokselle, joita on syytä pohtia ennen hankkeen alkamista:

Miksi työympäristömuutos tehdään?

Miten työympäristömuutos tehdään?

3.5 Osallistetaanko käyttäjiä työympäristömuutoksessa vai ei?

Strategisiin valintoihin liittyy olennaisesti kysymys siitä, ketkä vastaavat muutosprosessin toteutuksesta ja osallistetaanko työympäristömuutoksen varsinaisia käyttäjiä mukaan suunnitteluun vai ei. Tämä päätös on merkittävä strateginen linjaus, joka vaikuttaa sekä hankkeen prosessiin että tavoitteiden saavuttamiseen.

Suunnitteluprosessi voidaan toteuttaa siten, ettei käyttäjien osallistaminen ole hankkeen keskiössä. Tätä voidaan Beckerin ja kumppanien mukaan kutsua asiantuntijalähtöiseksi suunnitteluprosessiksi, jossa tilaratkaisut perustuvat asiantuntijoiden osaamiseen, analyyseihin ja tutkimustietoon. Käyttäjät saatetaan osallistaa ja kuulla prosessin aikana rajatusti, mutta tavoitteet ja lopulliset tilaratkaisut määrittelevät ensisijaisesti asiantuntijat, kuten suunnittelijat, arkkitehdit, tilakehitysammattilaiset tai organisaation muut edustajat omien näkemyksiensä pohjalta. Tätä strategista lähestymistapaa on käytetty perinteisesti työympäristömuutoksissa, jotka ovat organisaatiovetoisia eli kontrolli hankkeesta on lähtökohtaisesti organisaatiolla. Asiantuntijalähtöinen prosessi voidaan nähdä myös Beckerin ja kumppanien mallin mukaisesti ratkaisukeskeisenä.

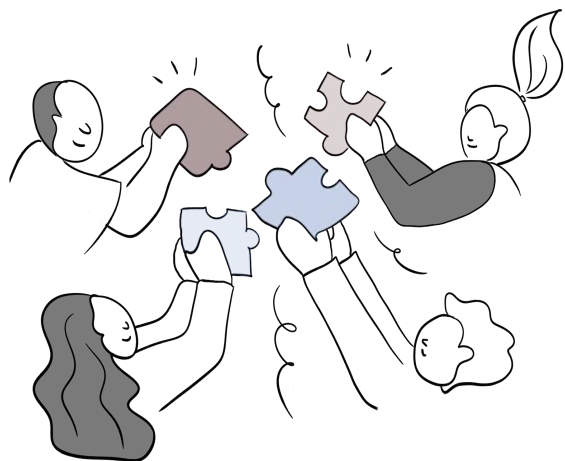
Asiantuntijalähtöisen prosessi mahdollistaa työympäristömuutoksen toteuttamisen suhteellisen nopeasti, tehokkaasti ja suoraviivaisesti. Kun prosessi painottuu organisaation (ennalta määriteltyihin) tavoitteisiin, niiden saavuttaminen on yleensä myös tehokkaampaa, sillä päätöksenteko on selkeämpää ja vähemmän riippuvaista käyttäjäosallistamisesta. Asiantuntijalähtöinen prosessi koskettaa käyttäjiä tasa-arvoisesti, muttei tasavertaisesti eli osallistaminen on kaikille samanlaista osallistujien vaihtelevista tarpeista riippumatta.

Tehokkuudestaan huolimatta asiantuntijalähtöiseen prosessiin liittyy myös haasteita. Ensinnäkin käyttäjien tarpeita ei välttämättä tavoiteta riittävän kattavasti, sillä suunnitelmat perustuvat usein oletuksiin tai rajalliseen tietoon. Tämä voi myös rajoittaa uusien näkökulmien ja ratkaisujen syntymistä. Kuten aiemmin on todettu, käyttäjillä on lisäksi parhain asiantuntemus tilojen käytöstä, jota asiantuntijat eivät voi täysin korvata. Asiantuntijalähtöisesti toteutettu muutos voi myös tuntua käyttäjille ”ylhäältä annettuna”, mikä vaikeuttaa muutosten hyväksymistä, tilojen omaksumista ja vähentää kokemusta vaikuttamisen mahdollisuudesta. Tämä puolestaan voi heikentää työympäristömuutoksen sosiaalisen kestävyuden vaikutuksia.

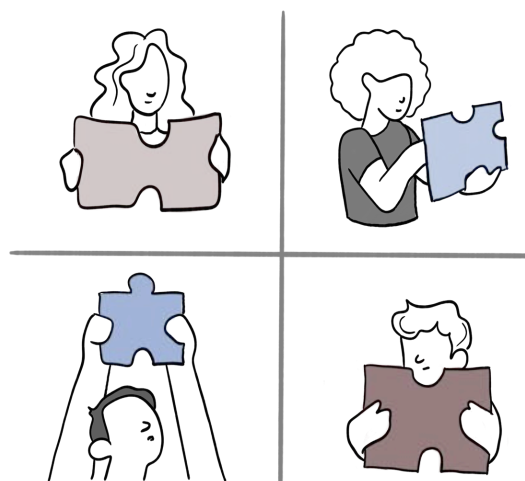
Vaihtoehtoisesti hankkeessa voidaan päättää osallistaa käyttäjät tiiviisti päätöksentekoon ja suunnitteluprosessiin. Tällöin käyttäjien rooli korostuu verrattuna asiantuntijalähtöisiin tai muuten vähemmän osallistaviin prosesseihin. Osallistavien suunnitteluprosessien etuna on, että yksilöiden tai ryhmien erilaiset tarpeet voidaan huomioida syvällisemmin ja kokonaisvaltaisemmin (Horelli, 2002.). Täten lopputuloksena voidaan saavuttaa käyttäjien hyvinvointia ja tarpeita paremmin tukevia työympäristöjä. Parhaimmillaan osallistamiseen liittyy käyttäjien kokemus vaikuttamismahdollisuuksista ja kuulluksi tulemisesta (Boge ym., 2017). Nykyisessä työympäristökehityksessä sekä -tutkimuksessa käyttäjien osallistaminen nähdään hyödyllisenä, ja sen avulla voidaan saavuttaa paitsi toimivat tilat myös erityisesti tilankäyttöä tukevat käytänteet ja toimintatavat. Osallistava suunnitteluprosessi ei siten rajoitu pelkästään tilojen muutossuunnitteluun, vaan tavoitteena on myös yhteisten käytänteiden ja pelisääntöjen luominen (Horelli, 2002.).

Vaikka osallistamisesta on tutkitusti merkittäviä hyötyjä, on huomioitava, että se vie usein enemmän aikaa, on vähemmän suoraviivaista ja edellyttää enemmän valmisteluja kuin asiantuntijalähtöinen prosessi. Käyttäjät saattavat myös liioitella tarpeitaan, asettaa prosessille tai lopputulokselle suhteettomia odotuksia, suhtautua hankkeeseen ennakkoluuloisesti tai osoittaa muutosvastarintaa. Onnistuneeseen osallistamiseen liittyykin paljon huomioitavia tekijöitä, jotta lopputulos palvelee sekä organisaation uudistumistarpeita että käyttäjien tarpeita ja toiveita. Muutosprosessin tärkeänä osana on myös tilojen käyttöönottovaihe ja yhteisesti muodostettu ymmärrys tiloissa toimimisesta.

KAHDENSUUNTAINEN OSALLISTAMINEN



YHDENSUUNTAINEN OSALLISTAMINEN



Kuva 17. Kahden- ja yhdensuuntainen osallistaminen

Osallistavissa suunnitteluprosesseissa tulisi kiinnittää huomiota seuraavaksi esitettäviin seikkoihin, jotka vaikuttavat sekä osallistamisen onnistumiseen että hankkeen lopputulokseen. Seuraavat osallistamisen ohjeet on muodostettu Horellin (2002) näkemysten pohjalta:

- 1. Keskustelkaa hankkeen ensimmäiseksi kontekstista.** Tähän kuuluu sen selventäminen, millaista sääntelyä projektiin liittyy (muodollisesta joustavaan) eli kuinka tiukat rajat kuten lainsäädännöt, aikataulut tai ohjeistukset vaikuttavat prosessiin. Valtarakenteet ovat myös olennainen osa projektin kontekstia. Valta ja aloite hankkeesta voivat olla ensisijaisesti johdolla tai organisaatiolla (ylhäältä alas), käyttäjillä tai yhteisöllä (alhaalta ylös) tai jakautua näiden välille (yhteistyömalli). Lisäksi on tärkeää kirkastaa hankkeen aihe ja tavoitteet sekä määritellä kuinka korkealla intensiteetillä osallistujien odotetaan toimivan (korkea–matala/paljon–vähän) ja hahmottaa käytettävissä olevat resurssit kuten raha, aika, henkilöstö sekä tilat.
- 2. Määritellä hankkeen osallistajat** eli ketkä käyttäjistä osallistuvat prosessiin. Osallistaminen voi olla suoraa tai rajattua. Suorassa osallistamisessa kaikki halukkaat voivat osallistua yhteiskehittämiseen, kun taas rajatussa osallistamisessa prosessiin valitaan käyttäjien edustajat. Osallistujia määriteltäessä on tärkeää miettiä voiko koko yhteisöä osallistaa suorasti, ja mikäli ei, ketkä yhteisön edustajat ovat. Osallistujien roolit ja mahdollisuus osallistua vaihtelevat myös projektin vaiheen mukaan. Tärkeää kuitenkin on, että kaikille tarjotaan mahdollisuus tulla kuulluksi.
- 3. Ennen hankkeen käynnistymistä, sopikaa kuinka paljon ja millä tavoin käyttäjät osallistuvat muutosprosessiin** eli minkä tasoista osallistumista käyttäjiltä odotetaan ja kuinka suuret vaikuttamismahdollisuudet heille annetaan. Osallistumisen taso kuvaa siis sitä, kuinka paljon kontrollia ja vaikutusvaltaa osallistajat saavat käyttöönsä. Osallistamisen kontrollin voi hahmottaa neljälle eri tasolle, ja niiden välillä voidaan vaihdella prosessin eri vaiheissa. Vähäisimmillään osallistaminen voi olla informoivaa, jolloin painopiste on käyttäjille annettussa tiedossa. Toiseksi se voi olla konsultoivaa eli käyttäjien näkemysten kuulemista ja muun tiedon keräämistä. Kolmanneksi osallistaminen voi perustua kumppanuuteen, jossa hyödynnetään yhteistyömalleja ja tehdään päätöksiä yhdessä hankkeen osapuolten kanssa. Korkeimmalla neljännellä tasolla osallistaminen voi olla yhteisön kontrollimaa, jolloin yhteisö itse on keskeisten päätösten tekijä. Lisäksi joissain tilanteissa osallistamista ei tapahdu lainkaan. Osallistumisen tasoon nähden osallistajat voidaan nähdä joko passiivisina kohteina tai aktiivisina yhteistyökumppaneina (Sanders & Stappers, 2008).

3.6 Työympäristömuutoksen toteutus: organisoituminen ja aikataulutus

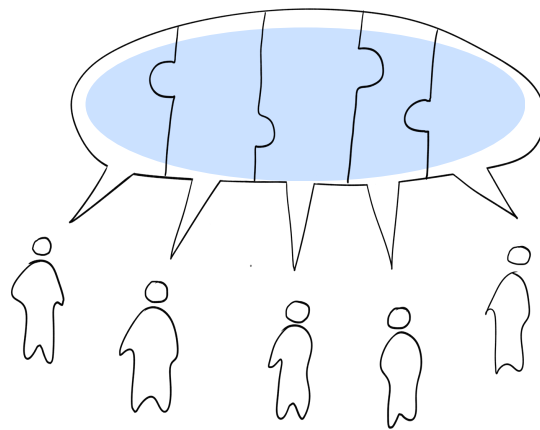
4. Määritellä, missä vaiheessa prosessia käyttäjien osallistaminen tapahtuu.

Osallistamisprosessi on luonteeltaan syklinen ja koostuu päällekkäisistä ja iteratiivista vaiheista. Tyypilliset vaiheet ovat: aloitus, suunnittelu, toteutus, arviointi ja ylläpito. Käyttäjien osallistamisen oikea-aikaisuus on keskeinen tekijä onnistuneessa muutoshankkeessa. Loppukäyttäjien osallistaminen erityisesti projektin alkuvaiheissa on yksi merkittävimmistä tekijöistä pitkän aikavälin positiivisten vaikutusten kannalta (mukaillen Boge ym., 2017), ja tukee muutosprojektin onnistunutta lopputulosta sekä käyttäjien sitoutumista uusiin työympäristöratkaisuihin (Horelli, 2008; van der Voordt & Jensen, 2023).

5. Pohtikaa mitkä osallistamisen eri menetelmät ja työkalut tukevat hanketta/muutosprosessiä.

Erilaiset menetelmät voivat edistää sidosryhmien vuorovaikutusta ja tiedon luomista osallistavan suunnittelun eri vaiheissa eri tavoilla. Työkalujen ja menetelmien valinta riippuu siis sekä suunnittelun vaiheesta että osallistumisen tasosta. Erilaisia menetelmiä ja työkaluja ovat esimerkiksi: diagnostiset työkalut (havainnointi, kyselymenetelmät, kartoitus, SWOT-analyysi, profilointi), ilmaisulliset työkalut (piirtäminen, mallintaminen, visiointi, skenaariot), organisatoriset työkalut (konsensuksen rakentaminen, tiedon jakaminen, työpajat ja foorumit) sekä poliittiset työkalut (tavoitteiden asettaminen ja priorisointipaneelit).

Päätös osallistamisesta määrittää lopulta, painottuuko prosessi organisaation asettamiin tavoitteisiin vai käyttäjien näkemyksiin ja tarpeisiin. Yksinkertaistettuna tämä valinta voi joko nopeuttaa päätöksentekoa ja tehostaa resurssien käyttöä tai toisaalta lisätä käyttäjien sitoutumista ja parantaa ratkaisujen toimivuutta pitkällä aikavälillä.



Tässä osiossa tarkastellaan hankkeen eri osapuolten rooleja ja vastuita sekä, mitä hankkeen aikatauluttamisessa tulisi ottaa huomioon.

Muutoshankkeen osapuolet voidaan jakaa karkeasti kolmeen ryhmään:

1. Organisaatioon, joka on useimmiten hankkeen tilaaja
2. Käyttäjiin eli työntekijöihin, jotka käyttävät työympäristöä
3. Suunnittelijoihin eli arkkitehteihin, insinööreihin ja muihin tilojen kehityksestä ja suunnittelusta vastaaviin tahoihin.



Jokaisella hankkeen osapuolista on oma rooli sekä vastuu prosessin eri vaiheissa.

Organisaation tehtävä ja vastuu on viime kädessä päättää ja hyväksyä hankkeen tavoitteet, suunnitelmat, budjetointi ja aikataulutus, sekä varmistaa, että muutos tukee kokonaisvaltaisesti sekä organisaation kantokykyä että käyttäjien edellytyksiä toimia työympäristössä. Organisaatio vastaa hankkeen muutosjohtamisesta koko prosessin ajan ja yleensä päättää myös mahdollisesta osallistamisesta ja sen periaatteista. Organisaation edustajien yksi tärkeimmistä tehtävistä on lisäksi muutoshankkeen ajankohtainen ja selkeä viestintä. Hankeviestinnän tulee olla läpinäkyvää ja toimenpiteiden hyvin perusteltuja. Tämä helpottaa käyttäjien sopeutumista muutoksiin ja voi vähentää muutosvastarintaa. Viestintäkanavina voivat toimia uutiskirjeet, organisaation intranet tai hanke-esittelytilaisuudet.

Käyttäjät ovat muutoshankkeessa erityisosaajia, joilla on paras tietämys toiminnastaan ja niihin liittyvistä tarpeista. Käyttäjien rooli kuitenkin riippuu siitä, kuinka laajasti käyttäjiä on valittu osallistamaan muutosprosessissa. Tilojen käyttäjät voivat toimia suunnitteluprojektissa joko kohteina, joiden tarpeet huomioidaan suunnittelussa, tai kumppaneina, jotka osallistuvat aktiivisesti yhteiskehittämiseen ja päätöksentekoon. Kumppanuuteen perustuvassa roolissa käyttäjien tehtävänä on toimia tilojen kokemusasiantuntijoina ja olla mukana ideoimassa sekä kehittämässä suunnitelmia. Kumppanuuteen perustuvassa osallistavassa muutosprosessissa käyttäjien ja suunnittelijoiden roolit ovat sekoituneempia, eikä niiden välinen rajapinta ole selkeä. (Sanders & Stappers, 2008.) Täten myös suunnittelijan on hyvä tiedostaa, että yhteiskehittämisessä suunnitelmien eteneminen ei perustu yksinomaan suunnittelijan tuotoksiin ja ehdotuksiin, vaan prosessin tulisi olla iteroiva ja vastavuoroinen.

Riippumatta siitä toimivatko käyttäjät hakkeen kohteina vai kumppaneina, heidän olisi tärkeää olla aktiivisia niissä vaiheissa prosessia, joissa käyttäjien näkemyksiä kerätään. Silloin käyttäjät voivat vielä vaikuttaa tuleviin suunnitelmiin ja lopputulokseen. Oleellista on kertoa avoimesti ja selkeästi, mikä työympäristössä jo toimii ja on hyvää, sekä vastapainoisesti mikä ei toimi ja missä on kehitettävää. On myös hyvä muistaa, että yhteisessä työympäristössä tarpeet voivat olla hyvinkin erilaisia. Siksi työympäristön muuttuessa tarpeita kannattaisi arvioida kollektiivisesti ja peilata yksilön tarpeita yhteisön ja tiimin tarpeisiin. Lisäksi on hyvä tiedostaa, että osallistavista prosesseista huolimatta kaikkia toiveita ei välttämättä voida toteuttaa ja tavoitteena onkin luoda tasapaino organisaation, tiimien ja yksilöiden tarpeiden välillä. Käyttäjän kuuluu myös itse seurata prosessin viestintää ja aikataulua, sekä varmistaa missä kohtaa prosessia on mahdollisuus vaikuttaa.

Työympäristömuutoksen **suunnittelija** on hankkeen erityisasiantuntija, jonka tehtävä on suunnitella ja edistää muutoshanketta. Suunnittelijan rooli on huolehtia sekä käyttäjien että organisaation tarpeiden huomioimisesta, sillä molemmat ovat lopulta työympäristömuutoksen asiakkaita. Suunnittelija tasapainottelee oman suunnitteluosaamisensa sekä hankkeen eri osapuolten toiveiden toteuttamisen välillä, muttei kuitenkaan vastaa hankkeen muutosjohtamisesta. **Tutkimushankkeen havainnoissa korostuukin yhteiskehittämisen erityisasiantuntijan tai tilaajan edustajan rooli onnistuneen lopputuloksen kannalta.** Tämä tarkoittaa, että parhaimmillaan suunnittelijan rinnalla toimii organisaation sisäinen tai ulkoinen erityisasiantuntija, joka yhdistää hankkeen eri osapuolten näkemyksiä. Myös suunnittelijaa on tärkeää osallistaa päätöstenteossa, sillä reaaliaikainen tiedon välittyminen on keskeistä prosessinsujuvuudelle.

Hankkeen aikataulu tulee suunnitella huolella prosessin alusta loppuun. Aikatauluun tulisi myös varata tarpeeksi aikaa mahdolliselle käyttäjien osallistamiselle, jotta siitä saatuja havaintoja voidaan aidosti hyödyntää suunnitelmissa ja toteutuksessa. Lisäksi aikataulutuksessa olisi varattava riittävästi aikaa hankkeen eri päättävien sekä osallistavien ryhmien keskinäiseen vuorovaikutukseen, tiedonvälitykseen, sekä päätöksentekoon. Tutkimushankkeemme havainnot osoittavat, että erityisesti **hankkeissa, joissa muutosprosessin organisoituminen on jaettuna useampiin eri ryhmiin, olisi tärkeää päättää joku taho tai henkilö, joka on mukana kaikkien ryhmien toiminnassa ja näin ollen varmistamassa tiedonkulkua ja näkemysten yhteensovittamista.** Tämä rooli ei kuitenkaan välttämättä sovi esimerkiksi kelle tahansa käyttäjäedustajalle, sillä hankkeessa käsiteltävät teemat ovat usein laajoja ja moniulotteisia ja edellyttävät kokonaisuuden hallintaa sekä riittävää ajallista panostusta.

Osallistavan suunnitteluprosessin tueksi pohdi ja muista:

- Mikä on hankkeen konteksti?
- Ketkä käyttäjistä osallistuvat prosessiin?
- Kuinka paljon ja millä tavoin käyttäjät osallistuvat prosessiin?
- Missä vaiheessa prosessia käyttäjiä osallistetaan?
- Mitä menetelmiä ja työkaluja osallistamisessa hyödynnetään?

Organisaation edustajat sekä suunnittelijat:

- Muista viestiä hankkeen tavoitteista, aikatauluista ja suunnitelmista eri vaiheissa prosessia
- Varmista, että suunnitelmat eivät ole ristiriidassa hankkeen arvojen ja tavoitteiden kanssa, ja että suunnitelmat vastaavat sekä organisaation että käyttäjien tarpeisiin
- Luo käyttäjille mahdollisuuksia osallistua ja kommentoida suunnitelmia muutosprosessin eri vaiheissa
- Ole avoin ja kuuntele käyttäjien antamaa tietoa ja palautetta
- Perustelee valittuja ratkaisuja läpinäkyvästi käyttäjille

Käyttäjät:

- Ole aktiivinen, kun prosessissa kerätään käyttäjätietoa
- Ole avoin ja perustelee omat näkemyksesi ja tarpeesi konkreettisesti: muista kertoa mikä työympäristössä toimii ja mikä ei
- Kuuntele myös muiden tarpeita: muista muutoshankkeen kokonaiskuva ja mitä tiimisi tarvitsee
- Yritä uudelleenarvioida tarpeita, äläkä heti yritä sovittaa kaikkia totuttuja tarpeita ja työnteon tapoja muuttuvaan työympäristöön
- Varaudu, etteivät kaikki toiveet välttämättä toteudu lopullisessa työympäristössä
- Etsi tietoa ja seuraa hankkeen viestintää



Tapausesimerkkejä työympäristömuutoksista

Kuten aiemmissa luvuissa todettiin, työympäristökirjallisuus on tunnustanut muutosprosessin ja yhteiskehittämisen merkityksen (Appel-Meulenbroek ym., 2011; Nielsen & Randal, 2013), mutta eri organisaatioiden ja niiden työympäristömuutosprosessien vertailusta on vähemmän tutkimusta (Rolfö ym., 2017; Sirola ym., 2022). Työympäristömuutoksia vertailevat analyysit (Colenberg ym., 2020; Markkanen ym., 2022) keskittyvät yleensä yhteen organisaatioon ja työympäristön vaikuttavuuteen. Tässä luvussa puolestaan vertaillaan eri organisaatioiden muutosprosesseja ja niiden lopputuloksia.

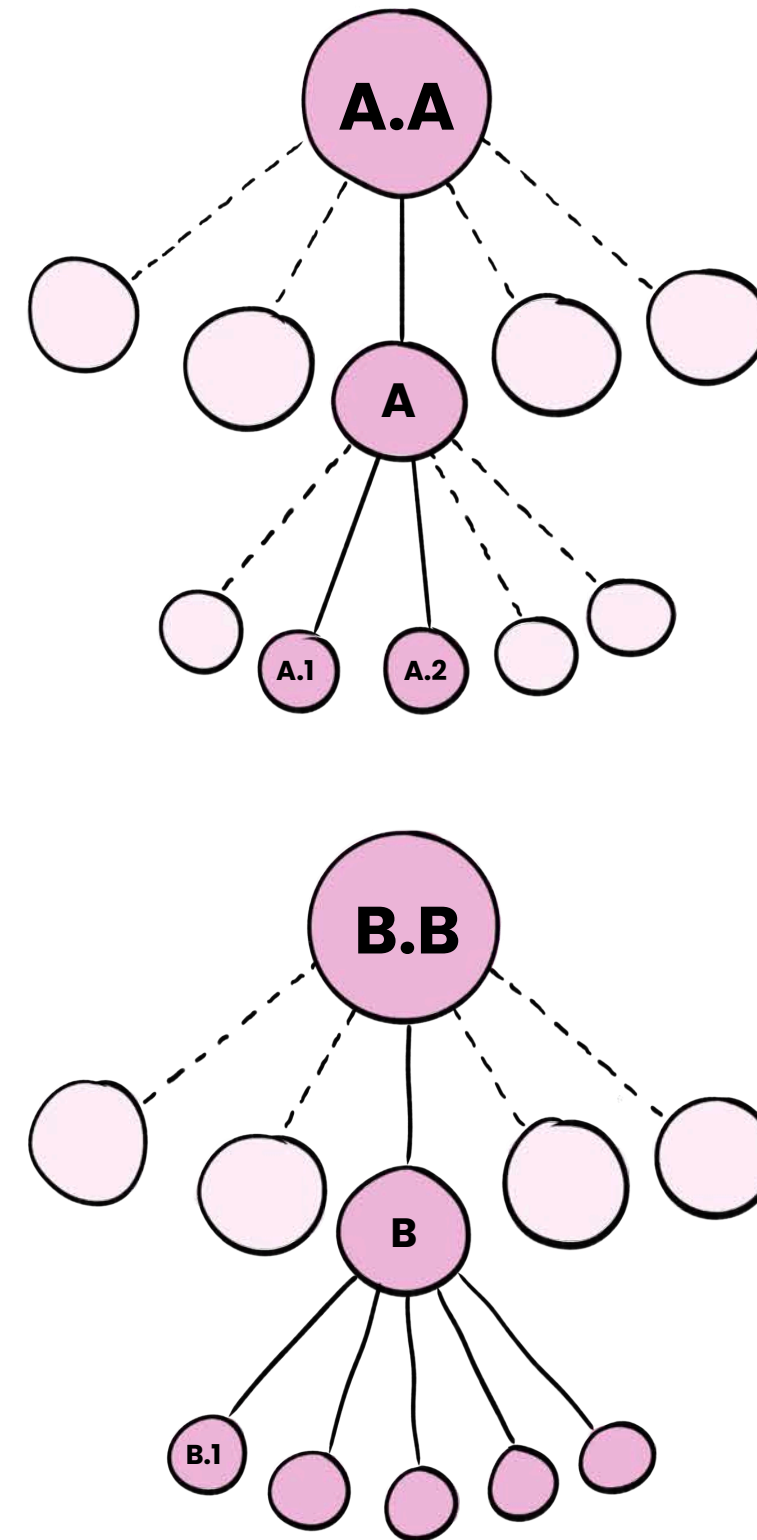


4.1 Tapausesimerkkien hyödyntäminen ja taustat

Tässä oppaassa tarkastellaan kolmea esimerkkitapausta, jotka esittelevät keskenään erilaisia muutosprosesseja kahdessa eri organisaatiossa. Tapaukset A.1 ja A.2 kuuluvat molemmat samaan organisaatioon ja laajempaan toimintakokonaisuuteen, mutta edustavat erillisiä yksiköitä. Tapaus B puolestaan edustaa toisen organisaation vastaavaa toimintakokonaisuutta ja kattaa kaikki siihen kuuluvat yksiköt. Esimerkkitapaukset on valittu siten, että ne edustavat keskenään erilaisia työympäristömuutosprosesseja, mutta ovat vertailukelpoisia yksiköiden tieteenalojen osalta. Tapauksissa A.1 ja A.2 työympäristömuutosprosessi on toteutettu osallistavien menetelmien hyödyntäen, mutta yksikkökohtaiset prosessit ovat eronneet toisistaan, vaikka ne kuuluvat samaan organisaatioon ja toimintakokonaisuuteen. Sen sijaan tapauksessa B työympäristömuutos on toteutettu asiantuntijalähtöisemmin ja osallistaminen on ollut rajattua, minkä takia kaikki toimintakokonaisuuteen kuuluvat yksiköt ovat läpikäyneet samanlaisen muutosprosessin.

Tapausesimerkkien käsitteleminen oppaassa on tarkoitettu havainnollistamaan konkreettisesti erilaisten muutosprosessien eri vaiheita, osallistamisen tasoja, käytettyjä menetelmiä ja prosessien kautta muodostuneita tilaratkaisuja. Esimerkit eivät ole universaaleja suosituksia, vaan niiden tarkoituksena on auttaa ymmärtämään prosessien erilaisia toteutustapoja, niiden seurauksia, sekä niihin liittyviä hyötyjä ja haasteita. Esimerkkitapausten avulla havainnollistetaan, miten prosessien luonne ja eri vaiheissa tehdyt valinnat vaikuttavat hankkeen myöhempisiin vaiheisiin ja lopputuloksiin, kuten tilatehokkuuteen ja tilatarjontaan.

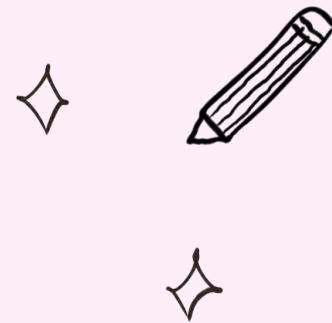
Esimerkkitapausta käsitellään prosessikulun mukaisesti: ensin esitellään hankkeiden tavoitteet ja strategiset valinnat, sitten organisoituminen sekä suunnitteluprosessi ja lopuksi saavutetut lopputulokset. Esimerkkitapausta peilataan luvussa 3 esitettyihin ohjeistuksiin ja viitekehyksiin.



Kuva 18. Esimerkkitapausten muutosprosessin rakentuminen

Tiesitkö?

Esimerkkitapauksina toimivat työympäristömuutokset pohjautuvat todellisiin kohteisiin ja toteutuneisiin työympäristömuutoksiin kahdessa eri yliopisto-organisaatiokokonaisuudessa. Esimerkkitapausten vertaileva analyysi pohjaa akateemiseen työympäristötutkimukseen, joka toteutettiin monimenetelmällisellä tutkimuksella sisältäen laadullisen haastatteluaineiston analyysin sekä määrällisen pohjapiirrosanalyysin. Kohdeorganisaatiot valikoituvat tutkimukseen, sillä molemmat olivat hiljattain toteuttaneet työympäristömuutoksia osana laajempia strategisia kehittämishankkeita, ja hyödyntäneet niissä toisistaan poikkeavia suunnittelumenetelmiä. Tutkimuksessa tavoitteena oli selvittää muun muassa, miten loppukäyttäjät vaikuttavat osallistavaan suunnitteluprosessiin.

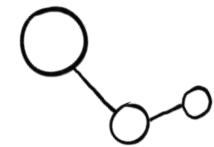


Lue koko tutkimuksesta kirjoitettu vertaisarvioitu artikkeli täältä:

Poutanen, J., Enlund, E. & Järventausta, H. (2025). Reconciling University's Strategic Workspace Goals: How End-Users Influence the Resulting Design. In R. Kyrö, & V. Danivska (Eds.), Proceedings of the 24th EuroFM Research Symposium 2025

4.2 Tapausesimerkkien muutosprosessit

Kaikissa esimerkkitapauksissa työympäristömuutoksen ensisijaisena ajurina oli taloudellinen kannustin eli **kustannussäästöjen tavoittelu** kasvaneiden vuokratulujen vuoksi. Toinen tapauksia yhdistävä taustavaikuttaja oli etätöiden lisääntymisestä seurannut tilojen alentunut käyttöaste. Näin ollen kaikissa esimerkkitapauksissa oli päädytty lähtötilanteeseen, jossa osasta organisaation tarjoamista työtiloista oli päätetty luopua kokonaan ja säilyville tiloille oli asetettu ensisijaiseksi tavoitteeksi yhteiskäytön lisääminen ja toimintalähtöisten työympäristöjen kehittäminen. Ennen kaikkea taloudelliset tekijät, mutta myös muut taustavaikuttajat ohjasivat prosessien strategisia linjauksia ja prosessien toteutukseen liittyviä valintoja.



4.2.1 Tapaus A.1 ja A.2

Tapausesimerkit A.1 ja A.2 ovat osa laajempaa koko organisaatiota koskettavaa tilavähennys- ja kehityshanketta. Työympäristömuutoksen lähtökohta oli tukea yliopiston arkea ja ydintoimintaa taloudellisten, sosiaalisten ekologisten tavoitteiden kautta. Sosiaaliset tavoitteet, kuten **työhyvinvoinnin, yhteisöllisyyden ja synergiaetujen vahvistaminen sekä käyttäjien moninaisten tarpeiden huomioiminen** olivat luonteeltaan liiketoimintalähtöisiä, sillä niiden tarkoituksena oli organisaation kehittäminen. Sen sijaan taloudelliset ja ekologiset tavoitteet olivat enemmän kustannuslähtöisiä, ja niiden keskeisenä pyrkimyksenä oli tilojen vähentäminen sekä käyttöasteiden kasvattaminen.

Näiden tavoitteiden pohjalta organisaatio määritteli strategiset lähtökohdat muutoksen toteuttamiseksi. Hankkeiden organisointiin, hallintaan ja johtamiseen laadittiin tarkat suunnitelmat, ja käyttäjien osallistaminen valittiin keskeiseksi osaksi prosessia. Osallistamisen avulla käyttäjiä pyrittiin mukauttamaan paremmin uusiin työympäristöihin ja toimintatapoihin, sekä varmistamaan työympäristöjen käyttäjälähtöinen kehittäminen. Käyttäjien osallistaminen hankkeen strategisen vaiheen suunnittelussa oli kuitenkin rajattua.

Taloudelliset, ekologiset sekä osin sosiaaliset tavoitteet pyrittiin toteuttamaan ratkaisulähtöisellä strategialla, joka painotti tilankäytön optimointia ja uusia työnteon tapoja tilavähennysten, tilojen yhteiskäytön ja toimintalähtöisten työympäristöjen avulla. Sosiaalisten tavoitteiden edistäminen nojasi lisäksi prosessilähtöisiin strategioihin, kuten organisaation linjaamiin osallistaviin suunnittelumenetelmiin. Vaikka muutoshankkeiden ajurit ja toteutustavat voidaan jäsentää Beckerin ja kumppaneiden (1994) nelikentän avulla, tapaus osoittaa, että työympäristömuutos voi sisältää tavoitteita ja ratkaisuja useista lähtökohdista. Jaottelu kustannus- ja toimintalähtöisiin sekä ratkaisu- ja prosessilähtöisiin malleihin ei siis ole yksiselitteinen.

Ratkaisulähtöinen strategia, jossa määritellään valmiit tilakonseptit, voi kuitenkin olla ristiriidassa monimuotoisuutta ja käyttäjien erilaisia tarpeita tukevien tavoitteiden kanssa. Tämä voi heikentää osallistamisen merkitystä, jos ratkaisut tuntuvat käyttäjistä valmiiksi annetuilta. **Osallistaminen voi näyttäytyä tällöin näennäisenä**, mikä puolestaan voi vähentää käyttäjien sitoutumista hankkeen tavoitteisiin ja lisätä muutosvastarintaa. Sitoutumisen puute voi johtaa siihen, että tilat eivät vastaa todellisia tarpeita, mikä heikentää sosiaalisten tavoitteiden toteutumista.

Osallistamisen toteuttamiseksi tapauksissa A.1 ja A.2 organisoiduttiin erilaisiin työryhmiin, kuten ohjaus- ja tilakehitysryhmiin. Tilakehitysryhmässä oli edustajia organisaatiosta, suunnittelijoista ja käyttäjistä ja sen tarkoituksena oli yhteiskehittää ja laatia suunnitelmia. Alkuvaiheessa osallistamisen kontrolli oli organisaatiolla, mutta yksiköiden suuren määrän ja yhteiskehittämisen laajuuden vuoksi alkuperäisellä tilakehitysryhmällä ei ollut riittävästi aikaa huomioida yksikkökohtaisia suunnitelmia ja kysymyksiä tarpeeksi kattavasti.

Yhteiskehittäminen siirtyi yksikkökohtaiseksi arkkitehtien ja yksiköiden väliseksi yhteistyöksi, eikä organisaation edustajilla ollut resursseja osallistua uusiin tilaryhmäjärjestelyihin. **Hankkeen lopputuloksen näkökulmasta yhdeksi keskeiseksi tekijäksi muodostuikin organisaation ja muutosjohtamisen edustuksen puuttuminen uudelleen muodostetuista suunnitteluryhmistä.** Osallistamisen kontrolli siirtyi prosessin aikana enemmän käyttäjille, mikä mahdollisti myös yksikkökohtaisten osallistavien prosessien eriytymisen.

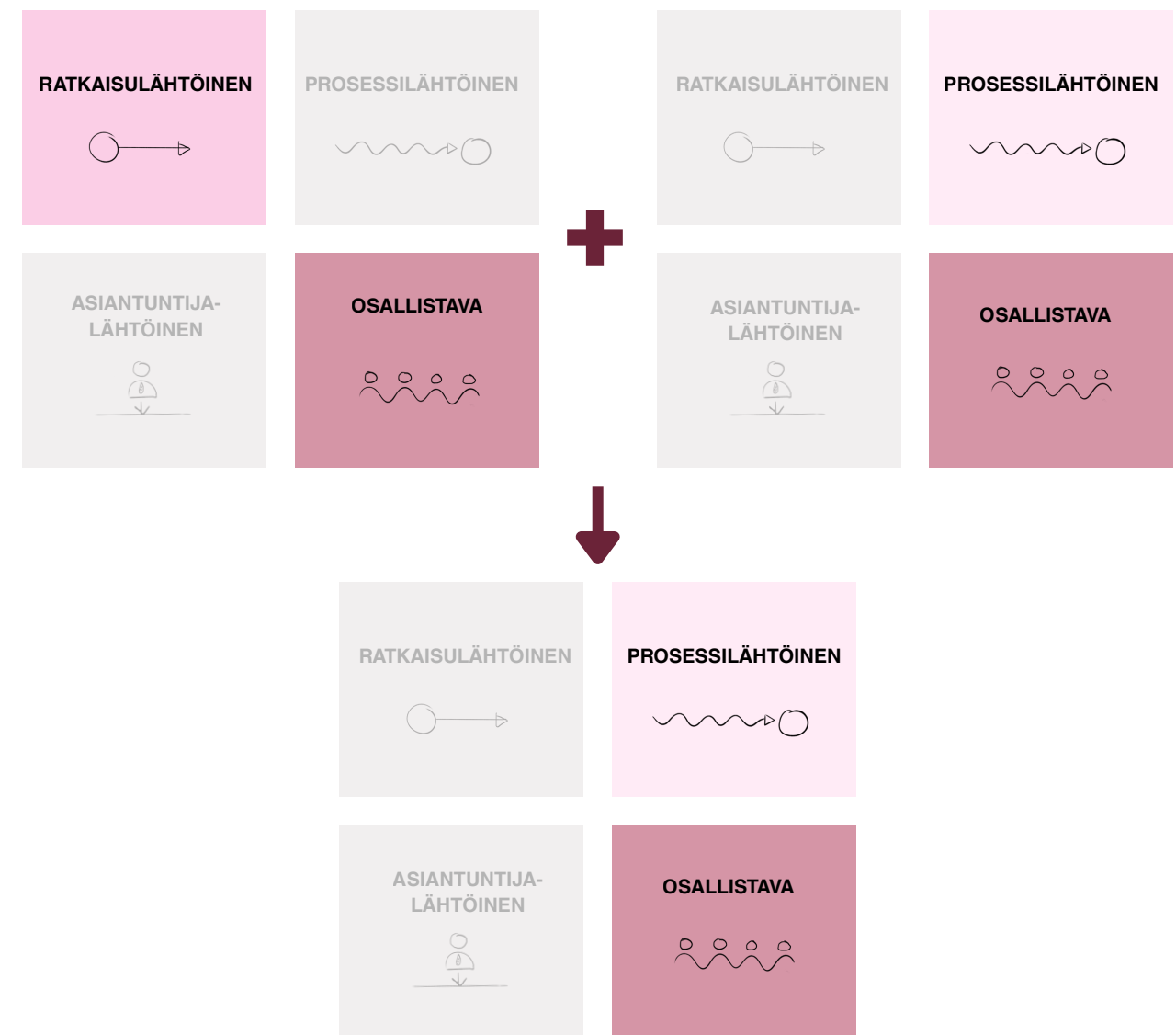
Tapauksen A.1 osallistava prosessi oli kahdensuuntainen ja vastavuoroinen.

Tiedonkeruuvaiheessa koko yhteisöllä oli mahdollisuus osallistua toimintaan ja yleinen lähestymistapa oli kollektiivinen yhteiskehittäminen. Käyttäjien tarpeita kartoitettiin kyselyillä ja vuorovaikutteisilla keskusteluilla, joiden tavoitteena oli määrittellä ja päivittää yksikön yhteisiä tilatarpeita ja tilojen käyttötapoja. Henkilökohtaisen osallistamisen lisäksi käyttäjiä osallistettiin siis myös yhteisönä avoimien keskustelutilaisuuksien kautta. Suunnittelu- ja tilakehitysvaiheessa suunnitelmia kehitettiin kahdensuuntaisesti ja iteratiivisesti yhteistyössä arkkitehtien ja käyttäjien kanssa. Molemmat osapuolet olivat kiinnostuneita uusien työskentelytapojen tutkimisesta, ja käyttäjäedustajat olivat sitoutuneita hankkeeseen.

Tapauksessa A.2 prosessi oli hajanaisempi. Tarvekartoitus keskittyi käyttäjien yksilöllisiin tarpeisiin ja työskentelytapoihin yksikötason yhteisten keskustelujen sijaan. **Tiedonkeruun tapa osoittautui keskeiseksi osallistamisen lopputuloksen kannalta:** yksilöiltä kerätyt tarpeet heijastivat pääosin tavanomaisia ja perinteisiä tilaratkaisuja, eivätkä haastaneet tilatarpeiden kriittistä uudelleenarviointia. Suunnittelu- ja tilakehitysvaihe alkoi yksisuuntaisella osallistamisella, jossa suunnittelijat laativat luonnoksia karkean kyselyaineiston pohjalta sen sijaan, että käyttäjien kanssa olisi järjestetty yhteiskehityssessioita.

Alkuperäiset suunnitelmat eivät vastanneet käyttäjien tarpeita, ja osallistaminen alkoi tuottamaan lisäarvoa vasta siinä vaiheessa, kun suunnitelmia ryhdyttiin kehittämään yhdessä suunnittelijoiden ja käyttäjien kanssa, ja prosessi muuttui kahdensuuntaiseksi.

Esimerkkitapaukset A.1 ja A.2 osoittavat tilanteen, jossa prosessi alkoi organisaatiovetoisesti monitasoisista yhteiskehitysmallia hyödyntäen, mutta ennalta suunnittelemat prosessin rakenteelliset muutokset siirsivät hankkeen kontrollin painopistettä yksikkövetoiseksi. Tämä muutos keikautti hankkeen luonteen prosessilähtöisemmäksi, jolloin hankkeen alussa valitut ratkaisulähtöiset strategiat jäivät taka-alalle.



Kuva 19. Tapauksen A.1 ja A.2 muutosprosessien painopiste siirtyi ratkaisu- ja prosessilähtöisestä yhdistelmästä prosessilähtöisyyttä korostavaksi.

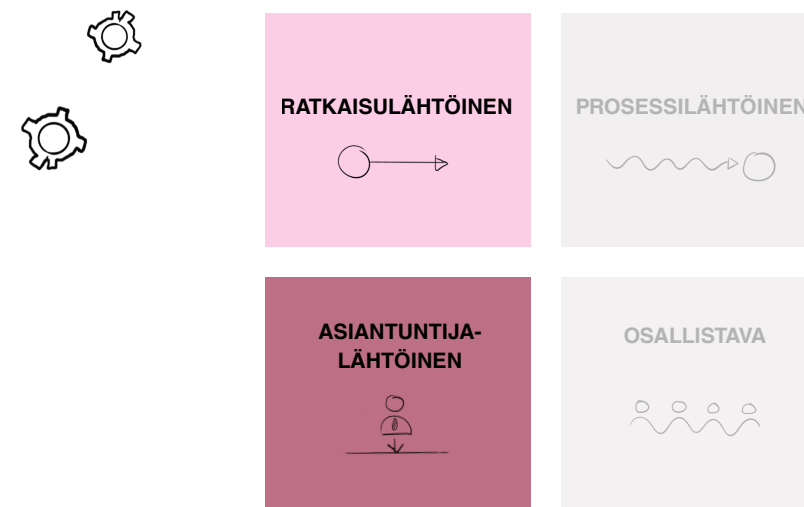
4.2.2 Tapaus B

Tapausesimerkin B taustalla oli myös laajempi organisaation asettama tavoite tilojen vähentämisestä. Työympäristömuutoksen taustalla vaikuttivat ennen kaikkea taloudelliset kysymykset sekä akuutti tarve tilamuutoksille, sillä osa tiloista oli peruskorjauskuntoisia. Prosessin lähestymistapa muodostui selkeästi kustannuslähtöiseksi, ja ensisijaiset tavoitteet olivat peruskorjausta vaatineesta rakennusosasta luopuminen, tilojen optimointi ja tiivistäminen jäljelle jääneisiin osiin sekä yhteiskäytön lisääminen. Tilaoptimoinnilla tavoiteltiin myös yhteisöllisyyttä, synergiaetuja ja osin kestävämpiä ja ekologisempia tilaratkaisuja. Nämä tavoitteet olivat kuitenkin alisteisia kustannuslähtöisille tavoitteille ja nähtiin toteutuvan niiden kautta.

Muutosprosessille valikoitui ratkaisukeskeinen toteutustapa, kun tavoiteltavaksi lopputulokseksi määriteltiin toimintalähtöinen monitilatoimisto. Ennalta määritelty loppuratkaisu peilasi tasa-arvoista työympäristösuunnittelun näkökulmaa, ja saman toimistoratkaisu suunniteltiin sopivan kaikille toimintakokonaisuuden alla työskenteleville yksiköille. Ennalta määritettyä tilaratkaisua lähdettiin tavoittelemaan **asiantuntijalähtöisestä näkökulmasta**, ja käyttäjien osallistaminen oli rajallista. Tämän seurauksena prosessista muodostui toimintakokonaisuuden yksiköiden kesken hyvin yhtenäinen, eikä samanlaisia suuria eroja osallistamisprosesseihin syntynyt kuin tapausesimerkeissä A.1 ja A.2. Myöskään esimerkkitapauksiin A.1 ja A.2 verrattavaa ylätasoa strategiaa tilamuutosten toteutukselle tai linjausta käyttäjien osallistamisesta ei organisaatiotasolta annettu. Sen sijaan organisaation alaisille toimintakokonaisuuksille annettiin vapaus päättää oman muutosprosessinsa toteutuksesta taloudellisten reunaehtojes sisällä.

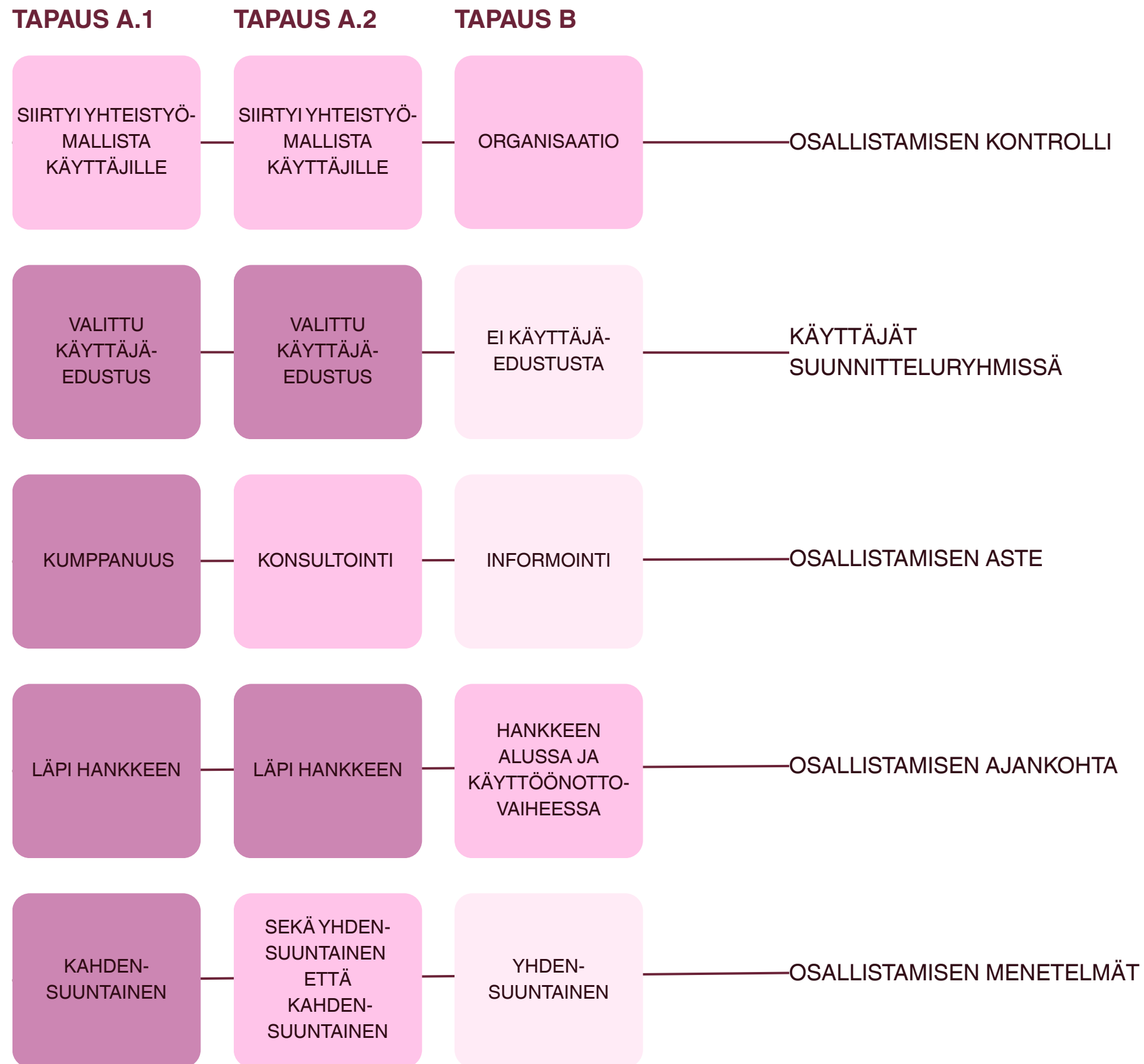
Prosessin aikataulu oli tiukka ja koko hankkeelle oli aikataulutettu tarvekartoituksesta toteutukseen noin yksi vuosi aikaa. Prosessi kaikkine vaiheineen muodostuikin suoraviivaiseksi, kun toimintakokonaisuuden organisaation edustajat vastasivat tilojen suunnittelusta ja hankkeen etenemisestä. Osallistaminen keskittyi pääasiassa käyttäjien yksisuuntaiseen informointiin, kuten tiedotustilaisuuksiin, joissa esiteltiin ja perusteltiin tilamuutosten tavoitteita ja reunaehtoja. Käyttäjien kahdensuuntainen osallistaminen puuttui, ja **informointiin perustuva osallistaminen koettiin näennäisenä, sillä käyttäjille ei tarjottu todellista vaikuttamismahdollisuutta.** Muutosvastarinta oli suurta ja lopulta osallistujien määrä jopa laski käyttäjille suunnatuissa tilaisuuksissa, mikä alleviivaa aidon osallistamisen ja käyttäjä-äänien kuulemisen merkitystä. Tiloja ei räätälöity erilaisten tarpeiden perusteella, vaan enemmistölle hahmotetut tarpeet uudelleensovitettiin uusiin tiloihin. Prosessin loppuvaiheessa yksittäisiä käyttäjien tarpeita kuitenkin käsiteltiin esimerkiksi ergonomiaan tai yksityisiin työtiloihin liittyen. Tämä voidaan tulkita liiketoiminta- ja prosessilähtöisenä toimintana, jossa käyttäjille annettiin mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin ennalta määritellyissä kapeissa raameissa. Käyttäjien puolelta tämä koettiin kuitenkin lähinnä kriisinhallintana tai näennäisenä osallistumisena.

Esimerkkitalauksessa B lähtökohdat ja strategiat olivat selkeämpiä ja rajatumpia kuin muissa esimerkkitapauksissa. **Valittu ratkaisulähtöinen strategia yhdistettynä asiantuntijalähtöiseen prosessiin mahdollisti hankkeen nopean ja tasa-arvoisen toteutuksen**, jossa kaikkia toimintakokonaisuuden yksiköitä käsiteltiin yhtenä kokonaisuutena. Organisaation tavoitteet tilavähennyksistä ja yhteiskäyttöisyyden kasvattamisesta toteutuivat, mutta käyttäjien osallistaminen jäi vajavaiseksi ja siten käyttäjien sitoutuminen uusiin työympäristöihin oli ainakin aluksi hankalaa. Huomionarvoista on, että vaikka organisaation tavoitteista pidettiin tiukasti kiinni suunnitteluvaiheessa, tilojen käyttöönotossa niistä joustettiin: muutamille annettiin lopulta omia huoneita, eikä varausjärjestelmän käyttöä velvoitettu kaikilta.



Kuva 20. Tapauksessa B muutosprosessi pysyi ratkaisulähtöisenä ja asiantuntijalähtöisenä koko hankkeen ajan.

Osallistaminen esimerkihankkeissa



Kuva 21. Osallistaminen tapausesimerkihankkeissa.

Osallistamisen taso on kuvattu tummasta vaaleaan:

tumma = aitoa osallistamista,

vaalea = rajatumpaa osallistamista

4.3 Tapausesimerkkien työympäristötoteumat

4.3.1 Tapausesimerkkien tilallinen lähtökohta

Tapausesimerkkien fyysisten työympäristöjen lähtötilanteet olivat monin tavoin yhteneväisiä: työympäristöt noudattivat perinteistä solutoimiston tilajakaumaa, joissa yksilöhuoneet ja nimetyt työpisteet olivat yleisin tilaratkaisu ja tilojen yhteiskäyttö vähäistä. Yksiköillä oli omia tai naapuriyksikön kanssa jaettuja kahvihuoneita ja taukutiloja, ja muutamissa tapauksissa yksiköt jakoivat keskenään myös neuvotteluhuoneita ja muita työtiloja. Tiloilla oli selkeät käyttötarkoitukset, eikä monikäyttöisyyttä tai toimintojen limittymistä juurikaan esiintynyt.

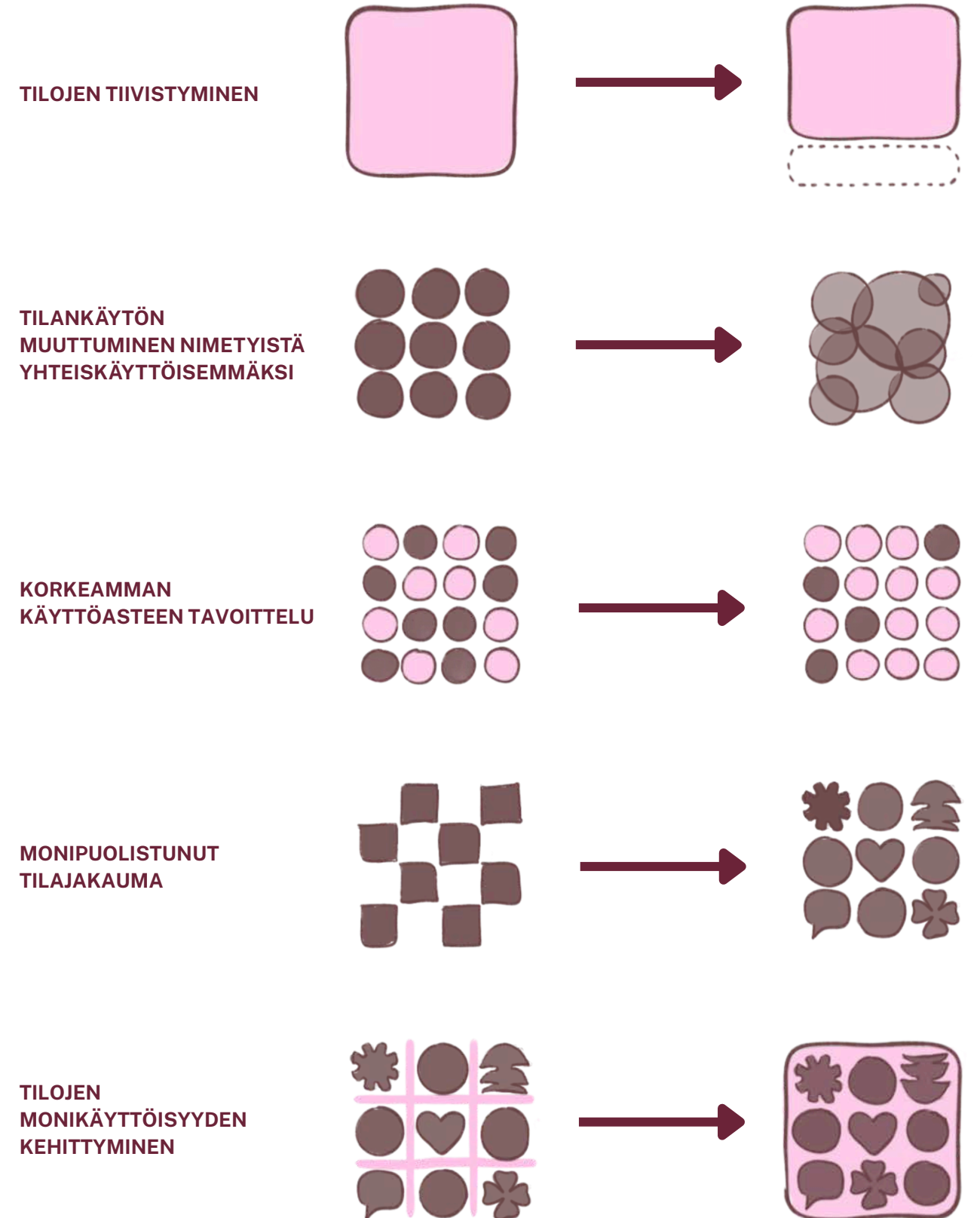
Kaikissa esimerkkitapauksissa tilavähennyksiin kuului erilaisista rakennuskokonaisuuksista luopuminen ja poismuutto. Esimerkeissä A.1 ja A.2 molemmat yksiköt luopuivat samasta rakennuksesta ja siirtyivät toiseen organisaation omistamaan rakennuskokonaisuuteen, jossa muutoksen myötä tehtiin suhteellisen merkittäviä tilarakenteellisia muutoksia. Esimerkkien A.1 ja A.2 työympäristö muuttui merkittävästi, vaikka strategisena tavoitteena ollut toimintalähtöistä tilamuutosta toteutettiin soveltaen. Tapausesimerkissä B tilaluovutus kosketti yhtä rakennuksen siipeä ja työympäristömuutos toteutettiin jäljelle jääneisiin tiloihin minimaalisilla tilarakenteellisilla muutoksilla. Tapauksessa pyrittiin hyödyntämään olemassa olevia resursseja kalusteiden kierrättämisestä ja kunnostamisesta alkaen.

Vaikka kaikissa esimerkkitapauksissa tilojen lähtökohdat olivat verrattain yhteneviä ja niissä tavoiteltiin lopputulokseksi periaatetasolla samanlaista toimintalähtöistä työympäristöä, erilaiset muutosprosessit johtivat silti erilaisiin tilaratkaisuihin. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan, kuinka prosessin luonne voi muodostua ratkaisevaksi tekijäksi lopputulosten kannalta. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole esittää oletusta siitä, että prosessien toisintaminen tuottaisi aina samanlaisia lopputuloksia, sillä kontekstiin sidottuja muuttujia on paljon.

4.3.2 Tilamuutos: tapausesimerkki A.1

Taulukossa 4. kuvataan tapauksen A.1 tilatehokkuusmuutoksia. Tapausesimerkissä A.1 siirryttiin nimetyistä solutoimistoista ja kahden hengen työhuoneista kohti yhteiskäyttöisempää työympäristöä ja suuremman työpistemäärän työhuoneita. Muutosprosessin myötä yksikön käytössä olevien tilojen tehokkuus kasvoi 26 %¹. Kaikkien tilojen nettoalan tilatehokkuus kasvoi 12 %. **Muutosten jälkeen yksikön sisäinen tilojen yhteiskäyttöisyys lisääntyi jopa 223 %**, tarkoittaen, että yksikön jäsenet käyttävät huomattavasti aiempaa enemmän tiloja jaetusti, hyödyntäen esimerkiksi hotdesk ja working cafe -tyyppisiä työpistejärjestelyitä. Tilojen tehostamiseksi lisäksi tilojen yhteiskäyttö loi mahdollisuuden kohtaamisten ja yhteisöllisyyden kasvulle, jolla vastataan organisaation sosiaalisiin tavoitteisiin.

¹ käyttöalasta: sisältäen kaikki paitsi käytävät ja saniteettitilat.



Kuva 22. havainnollistaa esimerkkitapauskohteissa havaittua tilallisen muutoksen suuntaa. Muutos oli pääpiirteiltään samansuuntainen, vaikka kohteiden välillä ilmeni myös eroja.

Esimerkitapauksessa A.1 tilajakauma monipuolistui, mikä on olennaista tiivistyneiden tilojen toiminnan kannalta. **Työhuoneiden tehokkuus kasvoi 47 %**. Verrattaessa kaikkien työtilojen keskimääräiseen tehokkuuden kasvuun (26 %), tämä viittaa siihen, että työhuoneista tiivistettiin merkittävästi ja vapautunut tila hyödynnettiin muihin tilatyyppeihin. Näitä muita tiloja ovat esimerkiksi monikäyttötilat, neuvottelutilat sekä uutena tilatyypinä syntyneet vetäytymistilat, joiden tavoitteena on tukea yksityisyyttä yhä tiiviimmissä ja yhteiskäyttöisissä työympäristöissä.

Tilalliset ja laskennalliset muutokset viestivät, että tapaus-esimerkissä A.1 on onnistuneesti yhdistetty organisaation ratkaisulähtöisiä tilaoptimoinnin ja yhteiskäyttöisyyden tavoitteita käyttäjien osallistamisen menetelmien kanssa. Uudet tilat muistuttavat pitkälti toimintalähtöistä työympäristöä, mutta osalla käyttäjistä on yhä nimettyjä työhuoneita ja työpisteitä. Näin ollen näitä ympäristöjä voi kutsua hybridityöympäristöinä. Muutokses-sa näkyy osallistamisprosessissa käytetyn tarvekartoitus-menetelmän vaikutus, jossa tarpeita pyrittiin uudelleenmäärittämään yhteisönä sen sijaan, että perinteiset ja tutut tilankäytön tavat ja tarpeet olisi pyritty siirtämään sellaisinaan uusiin tiloihin. Myös yksikön sisäisellä muutosvalmiudella oli todennäköisesti vaikutusta siihen, että tilojen käyttötapa muuttui merkittävästi.

4.3.3 Tilamuutos: tapausesimerkki A.2

Taulukossa 4. kuvataan tapauksen A.2 tilatehokkuusmuutoksia. A.2 käyttöalan tilatehokkuus kasvoi 38 %² eli hiukan enemmän verrattuna saman organisaation tapausesimerkkiin A.1.

Kaikkien tilojen nettoalan tilatehokkuus kasvoi peräti 52 %. Toisin kuin tapauksessa A.1, tapauksessa A.2 yksikön sisäinen tilojen jakaminen ei muutoksen seurauksena lisääntynyt, vaan päinvastoin **yhteiskäyttöisten tilojen osuus vähentyi 3 %**. Tilajakauma kuitenkin monipuolistui maltillisesti ja myös A.2 yksikön uusi tilarakenne kattaa monikäyttö- ja vetäytymistiloja. Verrattaessa kaikkien työtilojen tehokkuuteen (38 %), tilavähennykset kohdistuivat kuitenkin kaikkiin tilatyyppeihin hieman tasaisemmin verrattuna tapausesimerkkiin A.1, sillä työhuoneiden tehokkuus kasvoi 44 %.

Huomionarvoista on, että **muutosten jälkeen uusissa tiloissa on kappalemäärällisesti vähemmän yksilöhuoneita, mutta ne muodostavat suuremman osuuden kaikista jäljelle jääneistä tiloista kuin ennen tilamuutosta**. Lähtötilanteessa yksilöhuoneiden suhteellinen osuus kaikista yksikön tiloista oli siis 23 % kun uusissa tiloissa osuus oli 27 %, tarkoittaen 4 % kasvua. Tämä viittaa siihen, että vaikka tilat vähenivät, **solutoimistoja pidettiin tärkeinä tilatyypeinä ja ne säilyivät prioriteettina myös lopputuloksena syntyneissä tiloissa**.

Tilavähennykset heijastuivat muuhun tilatarjontaan. Esimerkiksi neuvottelutiloja jäi jäljelle vain vähän, kun yksikölle varattiin suunnitelmissa ainoastaan yksi pieni neuvotteluhuone. Tilojen valmistumisen jälkeinen käyttö kuitenkin muutti tilannetta hieman ja yksikön ainoa yli 7 hengen työhuone muutettiin monikäyttöiseksi kokous-, seminaari-, opetus- ja työtilaksi. Tilojen käyttöönottovaiheessa voikin paljastua tarpeita, puutteita tai tekijöitä, joihin suunnitelmat eivät ole vastanneet.

Huomionarvoista on, että osallistavat prosessit mahdollistivat myös yksikkökohtaisten käytänteiden muodostamisen. Prosessin myötä yksikössä otettiin käyttöön omia, uniikkeja käytänteitä, kuten lounasarvontoja ja yksikön yhteisiä kahvipäiviä. Ne edistivät yhteisöllisyyttä sekä vuorovaikutusta, ja vastasivat siten hankkeen sosiaalisiin tavoitteisiin.

Tilojen muutos heijasti osallistavan prosessin tarvekartoituksen painotuksia, jotka perustuivat yksilöiden mieltymyksiin ja vakiintuneisiin tilankäyttötapoihin enemmän kuin tarpeiden suhteuttamiseen uusiin toimintamalleihin tai organisaation määrittämään tilakonseptiin. **Vaikka tilat tiivistyivät, lopputulos ei täysin vastannut organisaation tavoitteita yhteiskäyttöisyyden lisäämisestä ja toimintalähtöisen työympäristön kehittämisestä**. Lopputuloksessa näkyi organisaation edustajien puuttuminen yksikkökohtaisiksi jakautuneissa tilatyöryhmistä sekä sitä kautta käyttäjille siirtynyt kontrolli. Yksilöhuoneiden painotus ja tilojen jakamisen vähäisyys voivat toki myös antaa viitteitä siitä, että yksikön toimintakulttuurissa arvostetaan enemmän yksilö- kuin ryhmätyötä ja yksilöhuoneet nähdään työympäristön kantavana voimana.

Tapausesimerkki osoittaa, että **tilavähennyshankkeissa tilojen supistaminen vaatii väistämättä priorisointia** ja jos jostakin halutaan pitää kiinni, jostakin muualta on silti vähennettävä. Myös muutosjohtamisella ja suunnittelijan roolilla on merkitystä. Vaikka käyttäjät tunnustavat parhaiten arjessa tapahtuvan tilojen käytön, on tilasuunnittelun ammattilaisella vastuu tunnistaa kokonaisuuden kannalta toimimattomat ratkaisut ja tarvittaessa ohjata suunnittelua. **Käyttäjien osallistaminen heti muutosprosessin alkuvaiheessa olisi voinut vähentää myös muutosvastarintaa sekä helpottaa kompromissien ja konsensuksen muodostumista ja käyttäjien sekä organisaation välistä vuoropuhelua**.

² käyttöalasta: sisältäen kaikki paitsi käytävät ja saniteettitilat.

4.3.4 Tilamuutos: tapausesimerkki B

Tapausesimerkissä B työympäristömuutos toteutettiin ratkaisulähtöisesti ja tasa-arvoisesti, minkä seurauksena lopputulos oli kaikille yksiköille samanlainen, eikä yksikkökohtaisia eroja kuten A.1 ja A.2 tapauksissa ilmennyt. Taulukossa 4 kuvataan tapauksen B tilatehokkuusmuutoksia.

Käyttötilojen tilatehokkuus kasvoi 16 %, mikä on selkeästi yllä esitettyjä tapausesimerkkejä vähemmän. Tämä saattaa heijastella ratkaisumallin yleisluontoisuutta, jäljelle jääneen rakennuksen riittävyttä tai ettei tarvetta suuremmalle vähennykselle ollut.

Lopputuloksena työympäristöstä rakentui toimintalähtöinen monitilatoimisto, jossa kaikki tilat määritettiin yhteiskäyttöisiksi kaikkien yksiköiden kesken. Tilojen yhteiskäyttö lisääntyikin merkittävästi sekä toimintakokonaisuuden seitsemän yksikön välillä (vaihteluväli 105–253 %, KA: 219 %) että yksiköiden sisällä (247–967 %). Prosessin aikana muodostettiin myös yksiköittäin nimettyjä tilakokonaisuuksia, niin sanottuja kotipesiä, tuomaan pysyvyyttä ja helpottamaan sopeutumista uuteen toimintamalliin. Yksikkökohtaisten kotipesien tarkoituksena oli tarjota paikkoja, joissa yksiköiden jäsenet voivat kohdata toisensa helposti. Kotipesien rajaukset olivat kuitenkin joustavia, ja koko työympäristö säilyi edelleen yhteiskäyttöisenä. **Tilojen jakamisen seurauksena yksiköiden väliset tilalliset erot tasoittuivat.**

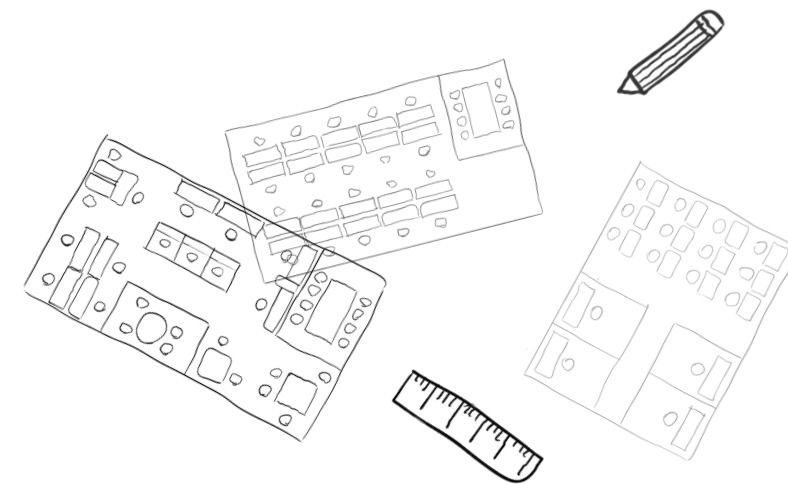
Myös tapausesimerkissä B tilatarjonta monipuolistui, ja A.1 tapauksen tavoin tilavähennykset kohdistuivat ensisijaisesti työhuonetiloihin. **Työhuonetilojen tehokkuus kasvoi 53 %**, kun kaikkien työtilojen keskimääräinen tehokkuus kasvoi vain 16 %. Tämä tarkoittaa, että muita tilatyyppejä, kuten uutena tilatyypinä tulleita vetäytymis- ja monikäyttötiloja priorisoitiin enemmän suhteessa työtiloihin toimintalähtöisen työympäristön suunnitteluperiaatteiden mukaisesti.

Asetettujen tiivistystavoitteiden mukaisesti henkilökohtaisesti nimetyistä työhuoneista ja työpisteistä luovuttiin kokonaan ja siirryttiin varattavaan työpistejärjestelmään. Työhuoneet muutettiin yhteiskäyttöisiksi varattaviksi työtiloiksi tai ad hoc-tyyppisiksi vetäytymistiloiksi, ja samalla työhuoneisiin sijoitettujen työpisteiden määrää lisättiin. Vaikka uusissa työtiloissa työhuonekohtainen työpisteiden määrä kasvoi, **tilakapasiteetin pienentyessä työpisteitä suhteessa työntekijöihin oli kokonaisuudessaan vähemmän kuin aiemmin.** Työpistetehokkuuden kasvun myötä käyttäjien olikin omaksuttava uusia yhteiskäyttömalleja ja huomioitava tilan käytön ajallinen limittyminen.

Asiantuntijalähtöinen prosessi ja yhteiskäyttöinen työympäristö loivat toimintakokonaisuuden yksiköille yhdenmukaisia käytänteitä sekä laajempaa työkuulttuurillista muutosta. Tilavarauksjärjestelmän ja tilojen jakamiseen liittyvien yhteisten käytänteiden lisäksi jotkut yksiköt solmivat keskenään esimerkiksi lähipäivien porrastamisesta.

Käytänteiden omaksuminen ei kuitenkaan ollut suoraviivaista. Toimintalähtöisesti suunnitellussa työympäristössä käyttäjät eivät aina toimineet suunnitellun mallin mukaisesti, vaan pitäytyivät tutuissa työpisteissä ja työtiloissa, jolloin toimintalähtöisessä työympäristössä tavoiteltua tehtäväperustaista työpistevaihtelua ei syntynyt. Toisten yksiköiden kotipesiä ei hyödynnetty edes silloin, kun omat tilat olivat täynnä, vaikka käytänteet sen olisivat sallineet. Joissain yksiköissä osalle käyttäjistä muodostui jopa omia työhuoneita.

Tapaus havainnollistaakin, kuinka **asiantuntija- ja ratkaisulähtöisesti suunnitellut työympäristöt voivat päätyä käyttöön eri tavalla kuin oli suunniteltu.** Tällöin lopullinen tilojen käyttötapa ei muodostu toivotunlaiseksi ja toimintalähtöinen työympäristökokonaisuus kärsii. Asiantuntijat voivat suunnitella tiloja, mutta käyttäjät eivät välttämättä käytä niitä suunnitellulla tavalla. Tasa-arvoisesti suunnitellusta toimintalähtöisestä työympäristöstä voi väärellä käytöllä seurata lopulta eriarvoisuutta esimerkiksi tilanteissa, joissa samat käyttäjät valtaavat keskittyneeseen työhön tarkoitetut vetäytymistilat kaikkeen työhön, jolloin muiden käyttäjien tulee selvittää työtehtävistään jäljelle jäävissä tiloissa.



Tilatehokkuusvertailu kolmesta esimerkkitapauksesta

Taulukko 4. Kolmen tapausesimerkin (A.1, A.2 ja B) tilatehokkuusmuutoksia.

* B. esimerkkitapauksen tehokkuuslaskelmat on esitetty yhteenlaskettuina, koska sen tilat suunniteltiin yksiköiden yhteiseen käyttöön eikä yksikkökohtainen tarkastelu kuvaisi tilojen todellista käyttöä

NETTOALA <i>Huom. sisältää kaikki tilat</i>	A.1	A.2	*B
Nettoalan muutos (m ²)	-64,0	-681,0	-898,5
Nettoalan tehokkuus ennen (m ² /hlö)	11,0	16,6	16,9
Nettoalan tehokkuus jälkeen (m ² /hlö)	9,6	8,0	13,5
Nettoalan tehokkuuden muutos (%)	+12,4 %	+51,9 %	+20,3 %

NETTOKÄYTTÖALA <i>Huom. ei sisällä käytäviä tai saniteettitiloja</i>	A.1	A.2	*B
Nettokäyttöalan muutos (m ²)	-107,0	-330,0	-527,0
Nettokäyttöalan tehokkuus ennen (m ² /hlö)	8,7	11,0	12,3
Nettokäyttöalan tehokkuus jälkeen (m ² /hlö)	6,4	6,8	10,3
Nettokäyttöalan tehokkuuden muutos (%)	+26,2 %	+38,0 %	+16,4 %

YKSIKÖIDEN YHTEISKÄYTTÖTILAT <i>Tilat, joita useampi eri yksikkö käyttää yhdessä</i>	A.1	A.2	*B
Yhteisten tilojen muutos (m ²)	-7,5	-7,5	+963,5
Yhteisten tilojen muutos (%)	-44,8 %	-44,8 %	+218,8 %

YKSIKÖN SISÄISET YHTEISKÄYTTÖTILAT <i>Tilat, joita jaetaan saman yksikön sisällä</i>	A.1	A.2	*B
Yksikön sisäisten yhteiskäyttötilojen muutos (m ²)	+112,0	-3,0	+215,5 (ka.)
Yksikön sisäisten yhteiskäyttötilojen muutos (%)	+223,1 %	-2,6 %	+493,6 % (ka.)

TYÖHUONEET	A.1	A.2	*B
Työhuonetehokkuus ennen (m ² /hlö)	7,6	9,7	10,4
Työhuonetehokkuus jälkeen (m ² /hlö)	4,0	5,4	4,9
Työhuonetehokkuuden muutos (%)	+47,1 %	+44,1 %	+53,2 %

TYÖPISTEET	A.1	A.2	*B
Työpistetehokkuus ennen (kpl työpistettä/hlö)	0,8	1,0	0,7
Työpistetehokkuus jälkeen (kpl työpistettä/hlö)	0,7	0,7	0,3
Työpistetehokkuuden muutos (%)	-17,9 %	-27,5 %	-58,7 %
Käyttäjiä per työpiste ennen	1,2	1,0	1,4
Käyttäjiä per työpiste jälkeen	1,5	1,4	3,3

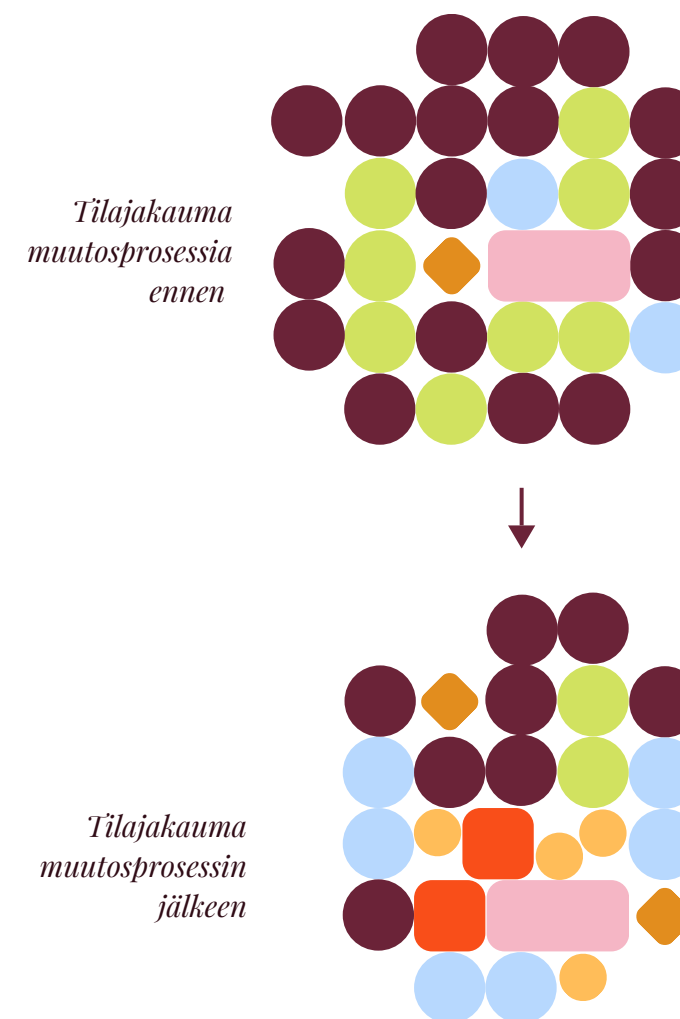
A.1 Yksikön tilajakaumamuutos

Taulukko 5. Tapausesimerkin A.1 tilajakauman muutos

*N/A = Muutosta ei voida määrittää, koska tilatyyppeä ei esiinny lähtötilanteessa, eli kyseessä on uusi tilatyyppeä. *Muut tilat = sisältävät mm. kirjastot ja lähialueen opetustilat

	tilajakauma ennen			tilajakauma jälkeen			muutos		
YKSILÖHUONE	17	208,5	40,4 %	8	77,0	17,0 %	-52,9 %	-63,2 %	-23.4
JAETTU 2	8	117,0	22,7 %	2	27,5	6,0 %	-75,0 %	-76,6 %	-16.7
JAETTU 3-6	2	32,5	6,2 %	5	85,5	18,8 %	+150,0 %	+163,2 %	+12.6
JAETTU ≥ 7	0	0,0	0,0 %	0	0,0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0.0
NEUVOTTELU PIENI	0	0,0	0,0 %	2	17,0	3,7 %	N/A	N/A	N/A
NEUVOTTELU SUURI	0,5	17,0	3,2 %	0	0,0	0,0 %	-100,0 %	-100,0 %	-3.2
APUTILA	1	6,5	1,2 %	2	12,0	2,6 %	+100,0 %	+84,4 %	+1.4
TAUKOTILA	0	0,0	0,0 %	0	0,0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0.0
MONIKÄYTTÖTILA	1	27,0	5,2 %	1	69,5	15,3 %	0,0 %	+156,6 %	+10.1
VETÄYTYMISTILA	0	0,0	0,0 %	4	13,5	2,9 %	N/A	N/A	N/A
MUUT TILAT*	0	0,0	0,0 %	0	0,0	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0.0
	KAPPALEMÄÄRÄ	PINTA-ALA	OSUUS KAIKISTA YKSIKÖN TILOISTA	KAPPALEMÄÄRÄ	PINTA-ALA	OSUUS KAIKISTA YKSIKÖN TILOISTA	KAPPALEMÄÄRÄN SUHTEELLINEN MUUTOS (%)	PINTA-ALAN SUHTEELLINEN MUUTOS (%)	OSUUDEN MUUTOS KAIKISTA TILOISTA (PROSENTTIYKSIKKÖÄ)

Kuva 23. Graafinen esitys yksikön A.1 tilajakauman muutoksesta



A.2 Yksikön tilajakauman muutos

Taulukko 6. Tapausesimerkin A.2 tilajakauman muutos

*N/A = Muutosta ei voida määrittää, koska tilatyyppeä ei esiinny lähtötilanteessa, eli kyseessä on uusi tilatyyppeä. *Muut tilat = sisältävät mm. kirjastot ja lähialueen opetustilat

	tilajakauma ennen			tilajakauma jälkeen			muutos		
YKSILÖHUONE	22	297,5	22,7 %	14	167,5	26,6 %	-36,4 %	-43,7 %	+3.9
JAETTU 2	6	103,0	7,9 %	2	27,5	4,4 %	-66,7 %	-73,4 %	-3.5
JAETTU 3-6	5	161,0	12,3 %	8	186,5	29,6 %	+60,0 %	+15,7 %	+17.3
JAETTU ≥ 7	2	202,5	15,4 %	1	45,5	7,2 %	-50,0 %	-77,6 %	-8.2
NEUVOTTELU PIENI	1	17,0	1,3 %	1	10,0	1,6 %	0,0 %	-41,3 %	+0.3
NEUVOTTELU SUURI	0,5	17,0	1,3 %	0	0,0	0,0 %	-100,0 %	-100,0 %	-1.3
APUTILA	1	3,0	0,2 %	3	24,0	3,8 %	+200,0 %	+758,1 %	+3.6
TAUKOTILA	1	43,0	3,3 %	1	7,0	1,1 %	0,0 %	-84,1 %	-2.2
MONIKÄYTTÖTILA	0	0,0	0,0 %	1	35,5	5,7 %	N/A	N/A	N/A
VETÄYTYMISTILA	1	2,5	0,2 %	4	6,0	1,0 %	+300,0 %	+132,2 %	+0.8
MUUT TILAT*	1	21,5	1,6 %	1	28,5	4,5 %	0,0 %	+32,6 %	+2.9
	KAPPALEMÄÄRÄ	PINTA-ALA	OSUUS KAIKISTA YKSIKÖN TILOISTA	KAPPALEMÄÄRÄ	PINTA-ALA	OSUUS KAIKISTA YKSIKÖN TILOISTA	KAPPALEMÄÄRÄN SUHTEELLINEN MUUTOS (%)	PINTA-ALAN SUHTEELLINEN MUUTOS (%)	OSUUDEN MUUTOS KAIKISTA TILOISTA (PROSENTTIYKSIKÖÄ)



Kuva 24. Graafinen esitys yksikön A.2 tilajakauman muutoksesta



B.1 Yksikön tilajakauman muutos

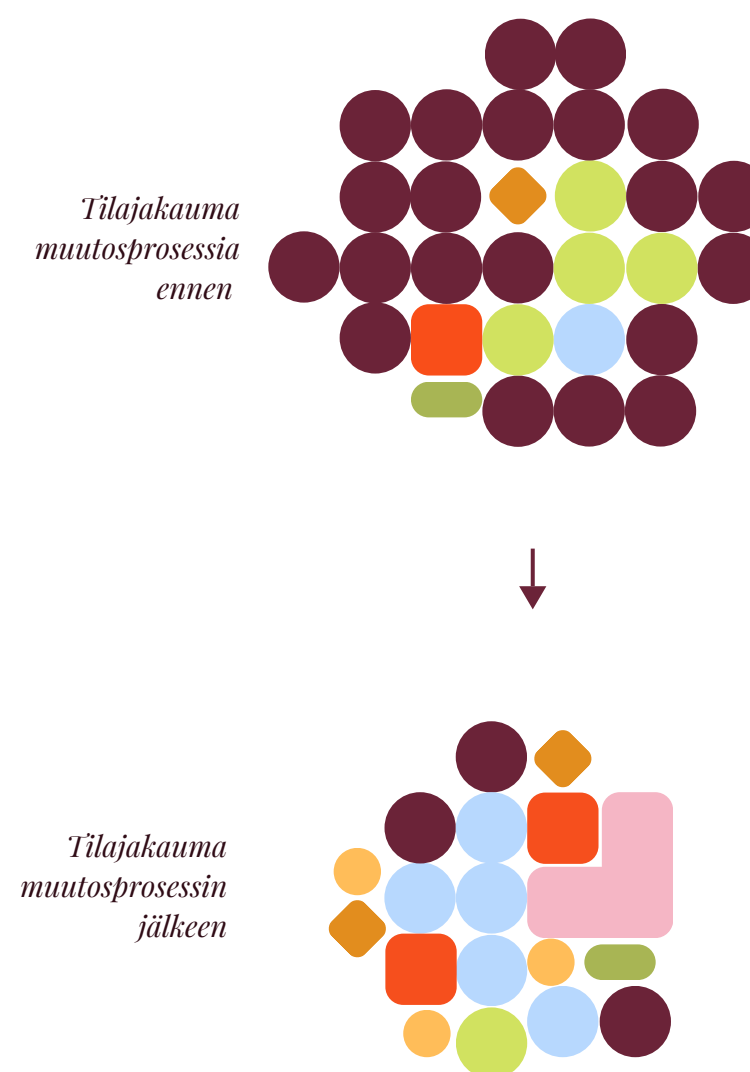
Taulukko 7. Tapausesimerkin B.1 tilajakauman muutos. Taulukossa esitettyä yksi yksikkö (B.1), joka on havainnollistaa koko toimintakokonaisuuden tilamuutosta.

*N/A = Muutosta ei voida määrittää, koska tilatyyppejä ei esiinny lähtötilanteessa, eli kyseessä on uusi tilatyyppejä. *Muut tilat = sisältävät mm. kirjastot ja lähialueen opetustilat

	tilajakauma ennen			tilajakauma jälkeen			muutos		
YKSILÖHUONE	20,4	227,5	47,7 %	3,3	32,5	7,8 %	-83,7 %	-85,8 %	-39,9
JAETTU 2	4,1	50,0	10,4 %	0,2	3,5	0,7 %	-94,1 %	-93,5 %	-9,7
JAETTU 3-6	0,3	10,0	2,1 %	5	102,0	24,8 %	+1400,0 %	+917,5 %	+22,7
JAETTU ≥ 7	0	0,0	0,0 %	0,1	5,5	1,3 %	N/A	N/A	N/A
NEUVOTTELU PIENI	0,6	12,5	2,6 %	1,3	26,5	6,4 %	+120,0 %	+110,0 %	+3,8
NEUVOTTELU SUURI	0,5	20,5	4,2 %	0,6	19,0	4,6 %	+25,0 %	-5,3 %	+0,4
APUTILA	0,9	6,5	1,3 %	2,3	25,0	6,1 %	+171,4 %	+293,8 %	+4,8
TAUKOTILA	0,5	5,0	1,0 %	0,2	9,0	2,1 %	-50,0 %	+80,4 %	+1,1
MONIKÄYTTÖTILA	0	0,0	0,0 %	1,6	41,0	9,9 %	N/A	N/A	N/A
VETÄYTYMISTILA	0	0,0	0,0 %	3	9,0	10,7 %	N/A	N/A	N/A
MUUT TILAT*	0	0,0	0,0 %	0,1	1,4	0,3 %	N/A	N/A	N/A
	KAPPALEMÄÄRÄ	PINTA-ALA	OSUUS KAIKISTA YKSIKÖN TILOISTA	KAPPALEMÄÄRÄ	PINTA-ALA	OSUUS KAIKISTA YKSIKÖN TILOISTA	KAPPALEMÄÄRÄN SUHTEELLINEN MUUTOS (%)	PINTA-ALAN SUHTEELLINEN MUUTOS (%)	OSUUDEN MUUTOS KAIKISTA TILOISTA (PROSENTTIYKSIKKÖÄ)



Kuva 25. Graafinen esitys yksikön B.1 tilajakauman muutoksesta



Tilatehokkuuslaskelmia esimerkkitapauksista

Taulukko 8. Tutkittujen organisaatioiden A ja B tilatehokkuusmuutokset, sisältäen niiden kaikki yksiköt

NETTOALA <i>Huom. sisältää kaikki tilat</i>	A	B
Nettoalan muutos (m ²)	-2549,0	-898,5
Nettoalan tehokkuus ennen (m ² /hlö)	15,0	16,9
Nettoalan tehokkuus jälkeen (m ² /hlö)	9,5	13,5
Nettoalan tehokkuuden muutos (%)	+36,9 %	+20,3 %

NETTOKÄYTTÖALA <i>Huom. ei sisällä käytäviä tai saniteettitiloja</i>	A	B
Nettokäyttöalan muutos (m ²)	-1578,5	-527,0
Nettokäyttöalan tehokkuus ennen (m ² /hlö)	10,6	12,3
Nettokäyttöalan tehokkuus jälkeen (m ² /hlö)	7,2	10,3
Nettokäyttöalan tehokkuuden muutos (%)	+32,3 %	+16,4 %

TYÖHUONEET	A	B
Työhuonetehokkuus ennen (m ² /hlö)	7,9	10,4
Työhuonetehokkuus jälkeen (m ² /hlö)	4,8	4,9
Työhuonetehokkuuden muutos (%)	+38,9 %	+53,2 %

TYÖPISTEET	A	B
Työpistetehokkuus ennen (kpl työpistettä/hlö)	0,8	0,7
Työpistetehokkuus jälkeen (kpl työpistettä/hlö)	0,7	0,3
Työpistetehokkuuden muutos (%)	-12,8 %	-58,7 %
Käyttäjiä per työpiste ennen	1,3	1,4
Käyttäjiä per työpiste jälkeen	1,4	3,3

YKSIKÖIDEN YHTEISKÄYTTÖTILAT <i>Tilat, joita useampi eri yksikkö käyttää yhdessä</i>	A	B
Yhteisten tilojen muutos (m ²)	-294,5	+963,5
Yhteisten tilojen muutos (%)	-94,0 %	+218,8 %

4.4 Työympäristömuutoksen vaikutus käyttäjiin



Käyttäjryhmäkohtaiset vertailut työympäristömuutoksista ja tyytyväisyydestä

Tilauudistuksiin liittyvä tyytyväisyys vaihtelee merkittävästi yliopistoittain ja käyttäjryhmittäin. Aineiston perusteella uudistetut työympäristöt eivät ole keskimäärin yhteydessä korkeampaan tyytyväisyyteen, ja joissakin yliopistoissa – erityisesti Tampereen yliopistossa – uudistukset kytkettyvät selvästi matalampiin tyytyväisyysarvioihin. Tulokset korostavat, että tilamuutosten vaikutus riippuu ratkaisevasti siitä, miten hyvin ne tukevat eri käyttäjryhmien työn luonnetta.

Tässä luvussa tarkastellaan työntekijöiden tyytyväisyyttä kampuksen työtiloihin suhteessa siihen, onko heidän lähityöskentely-ympäristössään tapahtunut merkittäviä tilauudistuksia viimeisen viiden vuoden aikana. Tarkastelu perustuu ryhmien välisiin vertailuihin, eikä kyse ole samoista vastaajista ennen ja jälkeen muutoksen. **Tulokset kuvaavat siten eroja uudistetuissa ja ei-uudistetuissa työympäristöissä työskentelevien työntekijöiden kokemuksissa.**

Tilauudistukset eivät automaattisesti lisää tyytyväisyyttä

Koko aineiston tasolla tarkasteltuna kampuksen **työtiloihin kohdistuva tyytyväisyys on keskimäärin korkeampaa niillä vastaajilla, joiden työympäristöön ei ole kohdistunut merkittäviä tilauudistuksia**, verrattuna niihin, jotka työskentelevät uudistetuissa tiloissa (Taulukko 9). Tämä suunta on nähtävissä useimmissa yliopistoissa, vaikka erot vaihtelevat suuruudeltaan ja tilastollinen merkitsevyys ei ole yhtenevä kaikissa tapauksissa (Taulukko 10).

Erityisesti Tampereen yliopistossa ero on selkeä ja tilastollisesti merkitsevä: uudistamattomissa tiloissa työskentelevät arvioivat työtilansa selvästi myönteisemmin kuin uudistetuissa tiloissa työskentelevät. Myös Itä-Suomen ja Lapin yliopistoissa havaitaan samansuuntainen, joskin maltillisempi, ero. Sen sijaan Turun yliopistossa, LUT-yliopistossa ja Oulun yliopistossa erot ovat pieniä eikä niillä ole tilastollista merkitsevyyttä. Tulokset viittaavat siihen, että **tilauudistusten vaikutus tyytyväisyyteen ei ole yksiselitteinen**, vaan riippuu voimakkaasti paikallisista ratkaisuksista ja toteutuksen luonteesta.

Taulukko 9. Työntekijöiden tyytyväisyys kampuksen työtiloihin uudistetuissa ja ei-uudistetuissa työympäristöissä

	Ei merkittäviä tilauudistuksia	Merkittäviä tilauudistuksia	Erotus (uud. – ei-uud.)
Koettu tyytyväisyys (ka.)	3.81	3.33	-0,48
Vastaajien määrä (N)	610	874	

Huom. Tulokset perustuvat ryhmien väliseen vertailuun. Kyseessä ei ole samaan vastaajajoukkoon kohdistuva ennen-jälkeen-tarkastelu. Asteikko: erittäin tyytymätön 1...5 erittäin tyytyväinen.

Taulukko 10. Koettu tyytyväisyys kampuksen työtiloihin yliopistoittain

Vertailu uudistetuissa ja ei-uudistetuissa työympäristöissä (viimeiset 5 vuotta).

	Ei n: 610	Kyllä n: 874	Erotus
Tampereen yliopisto (n: 784)	<u>3.63</u>	<u>3.13</u>	<u>-0.50</u>
Turun yliopisto (n: 259)	3.78	3.67	-0.11
Itä-Suomen yliopisto (n: 213)	4.02	3.75	<u>-0.27</u>
Lapin yliopisto (n: 128)	4.19	3.87	<u>-0.32</u>
Åbo Akademi University (n: 12)	4.29	3.40	-0.89
LUT-yliopisto (n: 55)	3.38	3.19	-0.19
Oulun yliopisto (n: 33)	3.78	3.38	-0.40

Huom. Kaikki arvot ovat ryhmien välisiä keskiarvoja. Erotus kuvaa uudistetun ja ei-uudistetun työympäristön keskiarvoerotuksen (uudistettu – ei uudistettu). Asteikko: erittäin tyytymätön 1...5 erittäin tyytyväinen. Tilastollisesti merkitsevät erot alleiviivattu.

Työntekijäryhmäkohtaiset erot ilman tilauudistusta

Kun tarkastelu rajataan työympäristöihin, joissa tilauudistuksia ei ole tehty, työntekijäryhmien väliset erot tyytyväisyydessä ovat useimmissa yliopistoissa tilastollisesti pieniä tai olemattomia. Opetus- ja tutkimushenkilöstö sekä hallinnon, tukipalveluiden ja johdon henkilöstö arvioivat työtilojaan pääosin samansuuntaisesti. Poikkeuksena tästä nousee jälleen Tampereen yliopisto, jossa opetus- ja tutkimushenkilöstö on selvästi tyytyväisempää kuin hallintohenkilöstö myös niissä tiloissa, joissa uudistuksia ei ole tehty. Tämä viittaa siihen, että Tampereella työntekijäryhmien tyytyväisyserot eivät selity yksinomaan tilauudistuksilla, vaan taustalla on todennäköisesti myös rakenteellisia eroja työtilojen jakautumisessa ja käytössä.

Työntekijäryhmäkohtaiset erot uudistetuissa tiloissa

Uudistetuissa työympäristöissä työntekijäryhmien väliset erot korostuvat joissakin yliopistoissa. Erityisesti Tampereen yliopistossa opetus- ja tutkimushenkilöstön tyytyväisyys säilyy selvästi hallinnon ja tukipalveluiden henkilöstöä korkeampana myös tilauudistusten jälkeen. Tämä viittaa siihen, että uudistukset eivät ole tasapuolisesti tukeneet eri käyttäjäryhmien tarpeita.

Useissa muissa yliopistoissa (esimerkiksi Turun ja Lapin yliopistossa) uudistetuissa tiloissa työskentelevien opetus- ja tutkimushenkilöstön sekä hallintohenkilöstön tyytyväisyys on hyvin samantasoinen. Tämä korostaa sitä, että **tilauudistusten vaikutus työntekijäryhmiin ei ole systemaattinen, vaan sidoksissa siihen, millaisia tilaratkaisuja on toteutettu ja mille käyttäjäryhmille.**

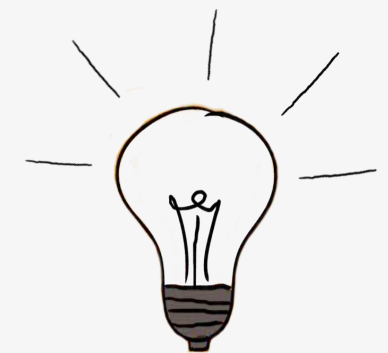
Tilauudistusten vaikutus eri käyttäjäryhmissä

Kun tarkastellaan tilauudistusten yhteyttä tyytyväisyyteen erikseen opetus- ja tutkimushenkilöstössä sekä hallinnon ja tukipalveluiden henkilöstössä, havaitaan samansuuntainen kokonaiskuva: **uudistetuissa tiloissa työskentelevien tyytyväisyys on useimmiten matalampaa kuin niissä tiloissa, joissa uudistuksia ei ole tehty.** Erot ovat selkeimmät Tampereen yliopistossa molemmissa henkilöstöryhmissä. Muissa yliopistoissa erot ovat pienempiä ja usein tilastollisesti ei-merkitseviä. Tämä viittaa siihen, että tilauudistusten yhteys tyytyväisyyteen ei ole yleispätevä ilmiö, vaan riippuu voimakkaasti uudistusten sisällöstä, laajuudesta ja käyttäjäryhmien huomioimisesta suunnittelussa.

Tulkinta ja rajaukset

On tärkeää korostaa, että tarkastelu ei perustu yksilöiden kokemusten muutokseen ajassa, vaan ryhmien välisiin vertailuihin. Tulokset eivät siten kerro, ovatko yksittäisten työntekijöiden kokemukset parantuneet tai heikentyneet tilauudistusten seurauksena, vaan millaisiksi työtilat koetaan uudistetuissa ja uudistamattomissa ympäristöissä tällä hetkellä.

Kokonaisuutena tulokset osoittavat, että **tilauudistukset eivät automaattisesti johda korkeampaan tyytyväisyyteen**, ja että vaikutukset voivat olla jopa kielteisiä, jos tilaratkaisut eivät vastaa eri käyttäjäryhmien työn luonnetta ja tarpeita. Erityisesti käyttäjäryhmäkohtaiset erot korostavat tarvetta huomioida opetus- ja tutkimushenkilöstön sekä hallinnon ja tukipalveluiden erilaiset työprofiilit tilasuunnittelussa.



Henkilöstön panostukset omiin työskentelytiloihin

Hybridityön yleistymisen on heijastunut voimakkaasti työntekijöiden omiin työskentelyympäristöihin. Kyselyn perusteella noin 70 prosenttia yliopistojen henkilöstöstä on tehnyt jonkinlaisia muutoksia kotinsa työskentelyolosuhteisiin, kun taas 30 prosenttia ilmoittaa, ettei ole tehnyt erityisiä muutoksia kotiympäristöönsä (Taulukko 11).

Yleisimmät panostukset ovat kohdistuneet uusien kalusteiden ja työvälineiden hankintaan, mihin on ryhtynyt 56 prosenttia vastaajista. Lisäksi 43 prosenttia on muuttanut huoneiden käyttötarkoitusta tai sisäjärjestystä työntekoa tukevaksi, ja 39 prosenttia on panostanut työskentelyolosuhteisiin, kuten ergonomiaan, ilmanlaatuun tai meluntorjuntaan. Myös digitaaliset järjestelyt ovat olleet varsin yleisiä: 35 prosenttia vastaajista on parantanut verkkoyhteyksiä tai päivittänyt laitteita ja ohjelmistoja. Sen sijaan selkeästi rajatun työtilan rakentaminen tai laajempi remontointi on ollut harvinaisempaa ja koskenut vain 11 prosenttia vastaajista.

Kokonaisuutena tarkasteltuna **kotityöympäristöihin tehdyt panostukset ovat olleet pääosin kevyitä mutta laajalle levinneitä**, mikä viittaa nopeaan ja käytännönläheiseen sopeutumiseen hybridityön vaatimuksiin pikemminkin kuin laajoihin tai pysyviin rakenteellisiin muutoksiin. Yliopistojen väliset erot kotityöolosuhteisiin panostamisessa ovat pääosin maltillisia. LUT-yliopisto erottuu kuitenkin muita selkeämmin: siellä henkilöstö on keskimääräistä useammin hankkinut uusia kalusteita, panostanut ergonomiaan ja tehnyt tilajärjestelyjä kotona. Kokonaisuutena tarkasteltuna kehityskuva on kuitenkin samansuuntainen kaikissa yliopistoissa.

Panostukset kotityöympäristöön kytkeytyvät vahvasti kampuksen työpisteratkaisuihin.

Ne vastaajat, joilla ei ole nimettyä työpistettä kampuksella tai jotka työskentelevät joustavissa ja monitilaisissa ympäristöissä, ovat selvästi muita useammin investoineet kotinsa työolosuhteisiin. Vastaavasti ne, joilla on oma nimetty työpiste kampuksella, ovat tehneet kotona vähemmän muutoksia ja muita useammin ilmoittavat, ettei kotiympäristöön ole tarvinnut tehdä erityisiä järjestelyjä. Sama kuvio toistuu tarkasteltaessa työskentelytilan luonnetta: monitilatoimistoissa työskentelevät ovat kaikkein aktiivisimmin kehittäneet kotityöolosuhteitaan.

Työntekijäryhmittäinen tarkastelu osoittaa, että **hallinnon, tukipalveluiden ja johdon henkilöstö on panostanut kotityöympäristöihin** keskimäärin enemmän kuin opetus- ja tutkimushenkilöstö. Erot näkyvät erityisesti ergonomiaan, kalusteisiin ja tilajärjestelyihin liittyvissä investoinneissa. Hallinnon sisällä korostuvat erityisesti asiantuntija- ja esihenkilötehtävissä toimivat, kun taas yliopiston ylimmässä johdossa kotityöolosuhteisiin on panostettu selvästi vähemmän.

Taulukko 11. Henkilöstön panostukset kotityöympäristöön työntekijäryhmittäin
Osuudet (% vastaajista). Vastaajat ovat voineet valita useamman vaihtoehdon.

Panostuksen kohde	Opetus ja tutkimus	Hallinto, tukipalvelut ja johto	Yhteensä
Huoneiden käyttötarkoituksen tai sisäjärjestyksen muuttaminen	39 %	47 %	43 %
Uusien kalusteiden tai työvälineiden hankinta	52 %	59 %	56 %
Työskentelyolosuhteisiin panostaminen (ergonomia, ilmanlaatu, melu)	33 %	44 %	39 %
Digitaaliset järjestelyt (yhteydet, laitteet, ohjelmistot)	35 %	36 %	35 %
Kotiin selkeästi rajatun työtilan tai -alueen remontointi	12 %	10 %	11 %
Ei erityisiä muutoksia kotiympäristöön	34 %	26 %	30 %

Huom. Prosenttiosuudet eivät summaudu sataan, sillä vastaajat ovat voineet ilmoittaa useita panostuksia. Panostuksilla ei havaittu systemaattista yhteyttä kampuksen tilauudistuksiin.

Huomionarvoista on, että kampuksella toteutetuilla tilauudistuksilla ei ole yhteyttä siihen, kuinka paljon työntekijät ovat muokanneet kotityöympäristöään.

Tämä viittaa siihen, että kotityöolosuhteisiin tehdyt investoinnit eivät ole reaktio yksittäisiin kampusratkaisuihin, vaan laajempaan ja pidempikestoiseen muutokseen työn tekemisen tavoissa. Todennäköinen selittävä tekijä on COVID-19-pandemian aikainen pakotettu etätö, jonka aikana monet työntekijät joutuivat nopeasti ja omalla kustannuksellaan sopeuttamaan kotinsa työntekoa varten.

Kokonaisuutena tulokset osoittavat, että hybridityö on siirtänyt osan työympäristöihin liittyvästä vastuusta ja investoinneista organisaatioilta yksittäisille työntekijöille. Kotityöympäristöistä on tullut pysyvä osa yliopistotyötä, ja niiden laatu ja toimivuus kytkeytyvät tiiviisti siihen, millaisia mahdollisuuksia ja rajoitteita kampuksen työtilat tarjoavat.

4.5 Mitä opimme tapausesimerkeistä?

Edeltäneet esimerkkitapaukset korostavat muutosprosessien vaikutusta lopputuloksena syntyviin työympäristöihin: strategiset valinnat, osallistamisen tavat ja ajoitus, sekä kontrollin jakautuminen organisaation ja käyttäjien välillä ohjaavat tilakehitystä eri suuntiin.

Kaikissa esimerkkitapauksissa saavutettiin tilasäästöjä organisaatioiden tavoitteiden mukaisesti, vaikka muuten tilat olivat toteutuksiltaan erilaisia ja niissä korostuivat erilaiset painotukset. Tämä osoittaa, kuinka saman suuntaisiin numeerisiin tilatavoitteisiin voidaan päästä rakentamalla laadullisesti ja toimintamalleiltaan hyvin erilaisia työympäristöjä.

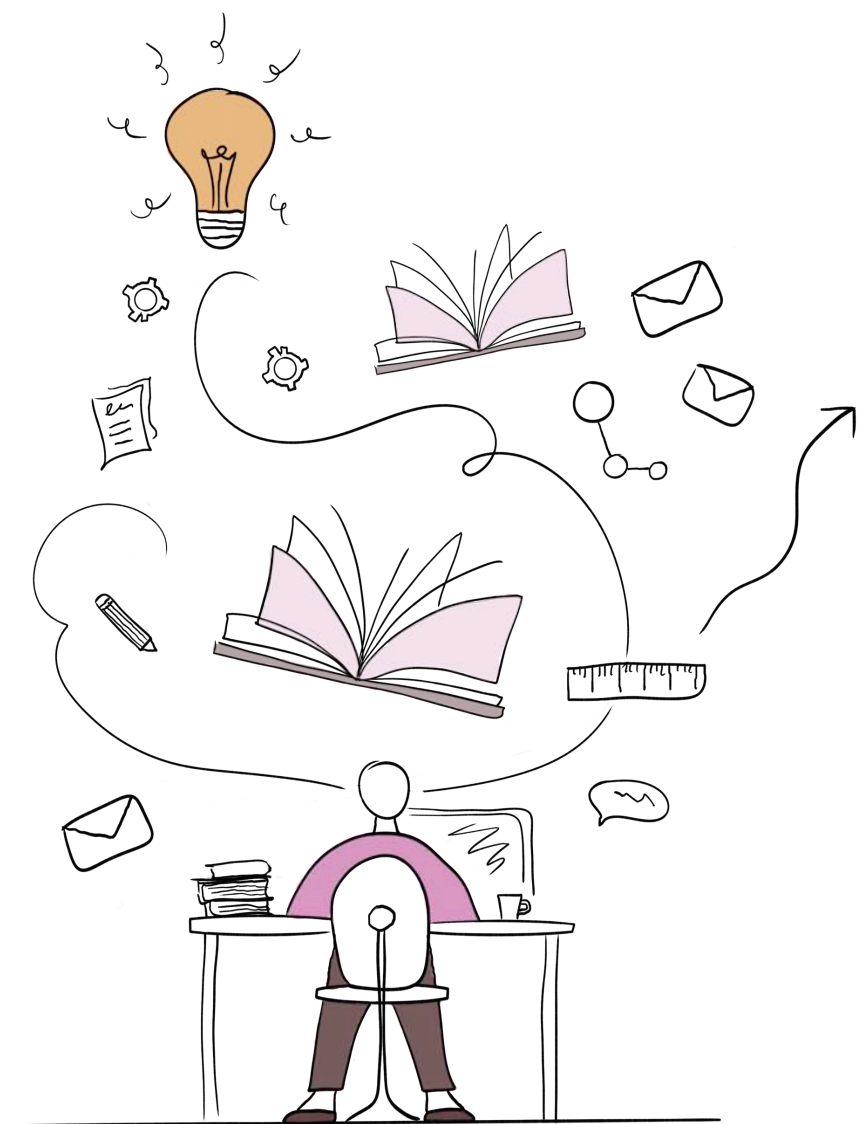
Kaikissa esimerkkitapauksissa on kuitenkin nähtävissä, miten tilojen käyttötarkoitukset ovat monipuolistuneet. Monikäyttöisten tilojen lisääntyminen osoittaa uuden kehityssuunnan, joissa tiloilla ei välttämättä ole enää yhtä selkeää käyttötarkoitusta. Vetäytymistilojen huomattava kasvu kaikissa tapauksissa herättää myös kysymyksen siitä, tehdäänkö sama työ, mitä ennen tehtiin omissa työhuoneissa, nyt vain vetäytymistiloissa. Onko siis käynytkin niin, että vanhat yksilöhuoneet on vain korvattu pienemmillä vetäytymistiloilla?

Muutokset eivät ole pelkästään fyysisiä, vaan niihin liittyy myös uusien toimintatapojen ja käytänteiden kehittämistä ja omaksumista. Käytänteiden muodostaminen ratkaisee, käytetäänkö tiloja suunnitellulla tavalla vai syntyykö niihin odottamatonta käyttöä. Prosessien erilaisuus vaikutti myös käytänteiden toimeenpanon tasoon eli siihen solmittiin uudet käytänteet yhtenäisesti kaikkien yksiköiden kesken vai muodostuiko jokaiselle yksikölle omat toimintamallit.

Parhaimmillaan yhteiset käytänteet luovat selkeän ja yhdenmukaisen linjan, jota käyttäjien on helppo noudattaa. Lisäksi ne mahdollistavat tilojen joustavamman ja tehokkaamman käytön, kun eri yksiköiden välille voidaan muodostaa sopimuksia esimerkiksi tilojen ajallisesta käytöstä. Yhteiset käytänteet voivat kuitenkin olla kankeita, eivätkä välttämättä sovi yksiköille tai ryhmille, joille on jo muodostunut omat vakiintuneet toimintatavat. Näiden sijaan yksiköittäin sovitettuja käytänteitä voidaan räätälöidä erilaisiin tarpeisiin, jolloin eri yksiköt tai ryhmät voivat laatia itselleen sopivia, omaa työtä tukevia käytänteitä. Epäyhtenäisyys voi kuitenkin aiheuttaa epätasalaatuisuutta. Lisäksi yksittäin laaditut käytänteet eivät välttämättä tue tilojen yhteiskäyttöä, sillä tilojen joustava jakaminen yksiköiden välillä voi olla hankalaa tai, kuten esimerkeissä A.1 ja A.2, puuttua kokonaan.

Käytänteet ja tilan käyttö ovat lopulta keskeinen tekijä sille, miten paljon työympäristö muuttuu. Etenkin tapausesimerkki B osoittaa, miten merkittäviäkin muutoksia voidaan saavuttaa muuttamalla lähinnä tilojen käyttötapoja ja toimintakulttuuria ilman suuria tilarakenteellisia muutoksia. **Työympäristön päivittäminen ei siis aina edellytä laajoja fyysisiä muutoksia, ja olemassa olevien resurssien tehokas hyödyntäminen olisikin tärkeää myös kestävän rakentamisen näkökulmasta.**

Tapausesimerkkien tarkastelu osoittaa, miten osallistamalla on pystytty varmistamaan käyttäjien toiveiden huomioiminen ja vähäisellä osallistamisella taas organisaation tavoitteet on toteutettu suoremmin. Oleellinen kysymys kuuluu: Millainen työympäristö yhteensovittaisi molemmat näkökulmat?



Kuva 26. Tietotyöläinen hybridiajassa

lähtötilanne

muutosprosessien kuvaajat

MUUTOSAJURIT:

- taloudellinen kannustin: nousseet kustannukset
- lisääntynyt etätyö ja tilojen alhainen käyttöaste

TAVOITTEET:

- tilavähennykset ja tilakustannussäästöt
- tilojen jaetun käytön lisääminen
- toimintälähtöisyyden kehittäminen

TILAT

- yksilöhuonekeskeinen tilajakauma

ORGANISAATIO-
VETOINEN
MUUTOSPROSESSI

A.1

A.2

ALAORGANISAATIO-
VETOINEN
MUUTOSPROSESSI

B

KÄYTTÄJÄLÄHTÖINEN
MUUTOSPROSESSI

ASiantuntijalähtöinen
MUUTOSPROSESSI

YHDENSUUNTAINEN
OSALLISTAMINEN

KAHDENSUUNTAINEN
OSALLISTAMINEN

Esimerkkitapausten muutosprosessien yhteenveto

lopputulokset

- Tilat tiivistyivät ja tehokkuus kasvoi
- Tilajakauma monipuolistui merkittävästi (vetäytymistilat ja monikäyttötilat uusia tilatyypppejä) ja tasaantui yksiköiden välillä
- Nimetyistä tiloista siirryttiin yhteiskäyttöisiin
- Tilavarausjärjestelmä otettiin käyttöön ja muodostui uusia tilankäytön tapoja
- Yhden hengen työhuonejakaumasta siirryttiin suurempiin jaettuihin työhuoneisiin ja työympäristöstä muodostui toimintälähtöinen
- Organisaation tavoitteet tilavähennyksistä ja yhteiskäyttöisyyden kasvattamisesta toteutuivat, mutta käyttäjät kokivat vaikuttamismahdollisuutensa vähäisiksi

- Tilat tiivistyivät ja tehokkuus kasvoi
- Tilajakauma monipuolistui (vetäytymistilat ja monikäyttöinen working cafe uusia tilatyypppejä)
- Nimetyistä tiloista siirryttiin kohti yksikön sisäisesti yhteiskäyttöisiä tiloja
- Organisaation tavoitteet tilavähennyksistä ja yhteiskäyttöisyyden kasvattamisesta toteutuivat suurilta osin
- Prosessi vaikutti suhteellisen onnistuneelta sekä suoraviivaiselta, ja käyttäjänäkölle pyrittiin huomioimaan laajasti

- Tilat tiivistyivät ja tehokkuus kasvoi
- Tilajakauma monipuolistui maltillisesti (vetäytymistilat ja monikäyttötilat uusia tilatyypppejä)
- Yksilöhuoneita pidettiin prioriteettina myös lopputuloksessa ja tilavähennykset heijastuivat etenkin muuhun tilatarjontaan
- Tilamuutoksen myötä syntyi uusia vuorovaikutusta edistäviä käytänteitä
- Lopputulos ei täysin vastannut organisaation tavoitteita yhteiskäyttöisyyden ja toimintälähtöisen työympäristön kehittämisestä
- Prosessi oli kaksijakoinen

Tuottavat työympäristöt

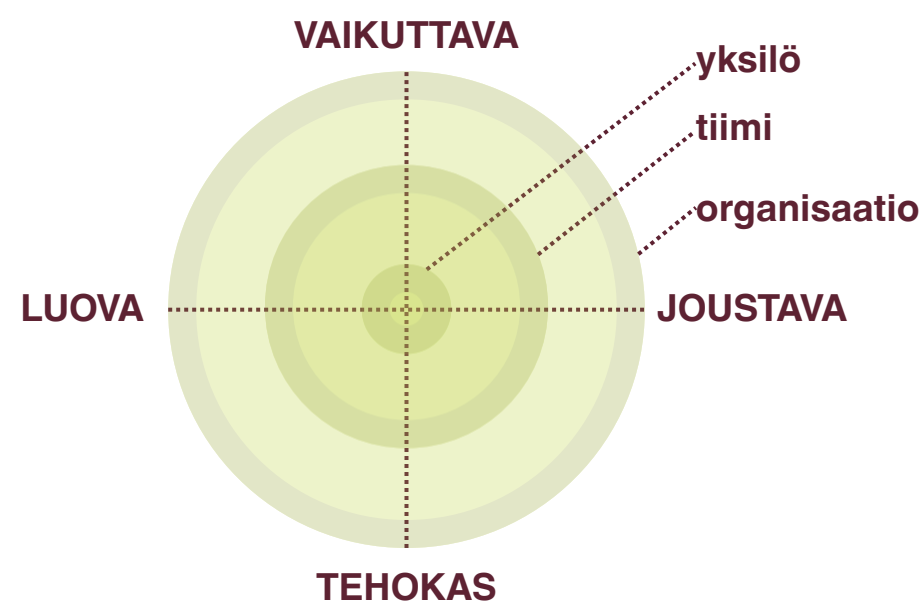
Tässä luvussa kokoamme yhteen aiempien lukujen havaintoja ja määrittelemme tuottavan työympäristön ideaaleja aikana, jolloin hybridityö on laajentanut ja monimutkaistanut työympäristöihin kohdistuvia vaatimuksia ja odotuksia. Enää tuottavan työympäristön kokonaisuutta ei voi tarkastella yksinomaan toimistotilojen näkökulmasta, vaan hybridityöskentelyn ajassa tuottavan työympäristön kokonaisuuteen kuuluvat niin työnantajan tarjoamat tilat kuin myös työntekijän koti sekä muut työnteon mahdollistamat paikat. Tässä luvussa avaamme näkökulmia, joista käsin ensisijaisesti työnantajan tarjoamat yliopistokampusten tilat voidaan määritellä tuottaviksi työympäristöiksi, sekä tarkastelemme, millaisia käyttäjien työympäristöille asettamat tarpeet ja toiveet ovat hybridiajassa.



5.1 Tuottavien työympäristöjen neljä tekijää

Aiemmassa kirjallisuudessa tuottavan työympäristön käsite on sisältänyt yksinomaan fyysiset toimistotilat. Van Reen (2002) mukaan tuottava työympäristö muodostuu optimaalisesta suhteesta vaikuttavia ja tehokkaita tilaratkaisuja. Vaikuttava työympäristö sisältää monimuotoisia tilaratkaisuja, jotka tukevat sekä erilaisia työtehtäviä ja toimintaa, että alueita, jotka kannustavat suunniteltuun ja suunnittelemattomaan vuorovaikutukseen. Tehokkaassa työympäristössä huomio on puolestaan ihanteellisessa brutto-nettosuhteessa, ja työpisteet ovat yhteneväisiä vaihtelevassa ympäristössä. Tehokkaassa työympäristössä on myös supistettu työpisteiden lukumäärää ja tilantarvetta henkilöä kohden. (Van Ree, 2002.) Vaikuttavuuden ja tehokkuuden lisäksi Van Ree (2002) nostaa erillisiksi työympäristötekijöiksi joustavan työympäristön käsitteen, joka pitää sisällään työympäristön laajentamisen ja supistamisen mahdollisuuden, sekä luovan työympäristön käsitteen.

Työympäristöoppaan taustatutkimuksen aineistoanalyysi osoittaa, että hybridityön aikakaudella tuottavat työympäristöt eivät kuitenkaan koostu pelkästään vaikuttavista ja tehokkaista ympäristöistä vaan sisältävät lisäksi myös luovat ja joustavat työympäristöratkaisut, joita aiemmassa tarkastelussa pidettiin erillisinä kokonaisuuksina. Oheinen kuva 28 esittää nämä neljä työympäristönäkökulmaa (vaikuttava, tehokas, luova ja joustava) toisilleen vastakkaisina tekijöinä, joiden välillä työympäristökehittämisessä tasapainoillaan. Kuva esittää myös kolme erimittakaavoissa operoivaa toimijaa (yksilö, tiimi, organisaatio), joiden näkökulmista tuottavaa työympäristöä voidaan tarkastella. Yksilön näkökulma esitetään keskiössä, mutta tämän toimintaa ja käytettävissä olevia tiloja määrittävät myös tiimin ja organisaation tasot. Yksilön tarpeet ja toiveet ovat aina liitoksissa tiimiin tai lähiyhteisöön, kun taas organisaatiotasoa määrittää puitteet niin yksilön kuin yhteisöjenkin toimintaan.



Kuva 28. Tuottavien työympäristöjen neljä tekijää

5.2 Käyttäjien kokemukset tuottavuutta tukevista työympäristöistä

Tuottavien työympäristöjen näkökulmasta tilojen loppukäyttäjien eli yksilöiden tarpeet ja toiveet ovat keskiössä. Tässä osiossa kokoamme taustatutkimuksen kyselyaineiston tuloksia työympäristösuunnittelun tueksi keskittyen erityisesti loppukäyttäjien erilaisiin tuottavuusnäkökulmiin ja tuottavuuskokemuksiin.

Tuottavuus

Tuottavuus ei ole yliopistotyössä yksi asia, vaan se voi tarkoittaa hyvin erilaisia työn muotoja. Yhdelle tuottava työpäivä on keskittynyttä kirjoittamista, toiselle tavoitteiden saavuttamista tai sujuvaa yhteistyötä, ja kolmannelle luovaa uppoutumista tai keskusteluista syntyvää uutta ajattelua. Siksi työympäristöjen toimivuutta on mielekkäämpää tarkastella erilaisten työpäivien kautta kuin yhden yleisen tuottavuusmittarin avulla.

Kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan kuuden eriluonteisen työpäivän tuottavuutta. Työpäiväkuvaukset (vinjetit) perustuivat tyypillisiin yliopistotyön tilanteisiin, kuten keskittymistä vaativaan kirjoitustyöhön, yhteistyöhön, tavoitteelliseen suorittamiseen ja luovaan ideointiin. Vinjettien avulla tuottavuuden arviointi kytkeytyi konkreettisiin arjen tilanteisiin, eikä vastaajien tarvinnut määrittellä abstraktisti, mitä ”tuottavuus” heidän työssään tarkoittaa.

Vastaukset osoittivat, että työntekijät painottavat eri työpäiviä eri tavoin: osa kokee olevansa tuottavimmillaan syvässä yksilötyössä, osa tavoitteellisessa tekemisessä ja osa yhteistyössä tai luovassa työssä. Näiden erojen perusteella vastaajat ryhmiteltiin tuottavuusprofiileihin sen mukaan, millaisia työpäiviä he itse pitivät kaikkein tuottavimpina. Profiilit eivät kuvaa yksittäisiä ihmisiä pysyvinä tyyppinä, vaan erilaisia tapoja kokea tuottavuutta työpäivän luonteen mukaan.

Seuraavassa esitellään tunnistetut viisi tuottavuusprofiilia ja kuvataan, millaisia työpäiviä niiden edustajat kokevat erityisen tuottaviksi – ja mitä tämä tarkoittaa kampuksen työympäristöjen kehittämisen kannalta.

Kysely-
tuloksia

Profiilit

1. Ajattelua laajentava verkostoituja (n = 156)

Tälle ryhmälle tuottavuus syntyy tarkoituksellisesta vuorovaikutuksesta ja yhdessä ajattelusta. Heille jatkuva reagointi ja pienet tehtävät ovat tuottavuuden esteitä.

- Tuottavimmat päivät: Yhteistyöpäivä (E) ja Flow-tila (D).
- Tuottavuuden esteet: Suorittava päivä (A) koetaan kuormittavaksi; pelkkä spontaani kahittelukaan (F) ei yksin riitä.

2. Tavoitteellinen tekijä (n = 249)

Tämä ryhmä määrittelee tuottavuuden konkreettisen edistymisen ja aikaansaamisen kautta. Heille itsenäinen työ on usein tehokkainta.

- Tuottavimmat päivät: Tavoitepäivä (C), Suorittava päivä (A) ja Syvä työ (B).
- Tuottavuuden esteet: Yhteistyöpäivät (E) ja spontaani verkostoituminen (F) koetaan usein ajankäytöllisesti tehottomina.

3. Uppoutuja ja luova tekijä (n = 182)

Tämä profiili tarvitsee rauhaa ja merkityksellisyyden tunnetta. Tuottavuus on syvää keskittymistä ja laadukasta ajattelua.

- Tuottavimmat päivät: Syvä työ (B), Flow-tila (D) ja Tavoitepäivä (C).
- Tuottavuuden esteet: Suorittava silpputyö (A), työpajat (E) ja spontaanit kohtaamiset (F) katkaisevat uppoutumisen ja laskevat tuottavuutta.

4. Tasainen tavoittelija (n = 517)

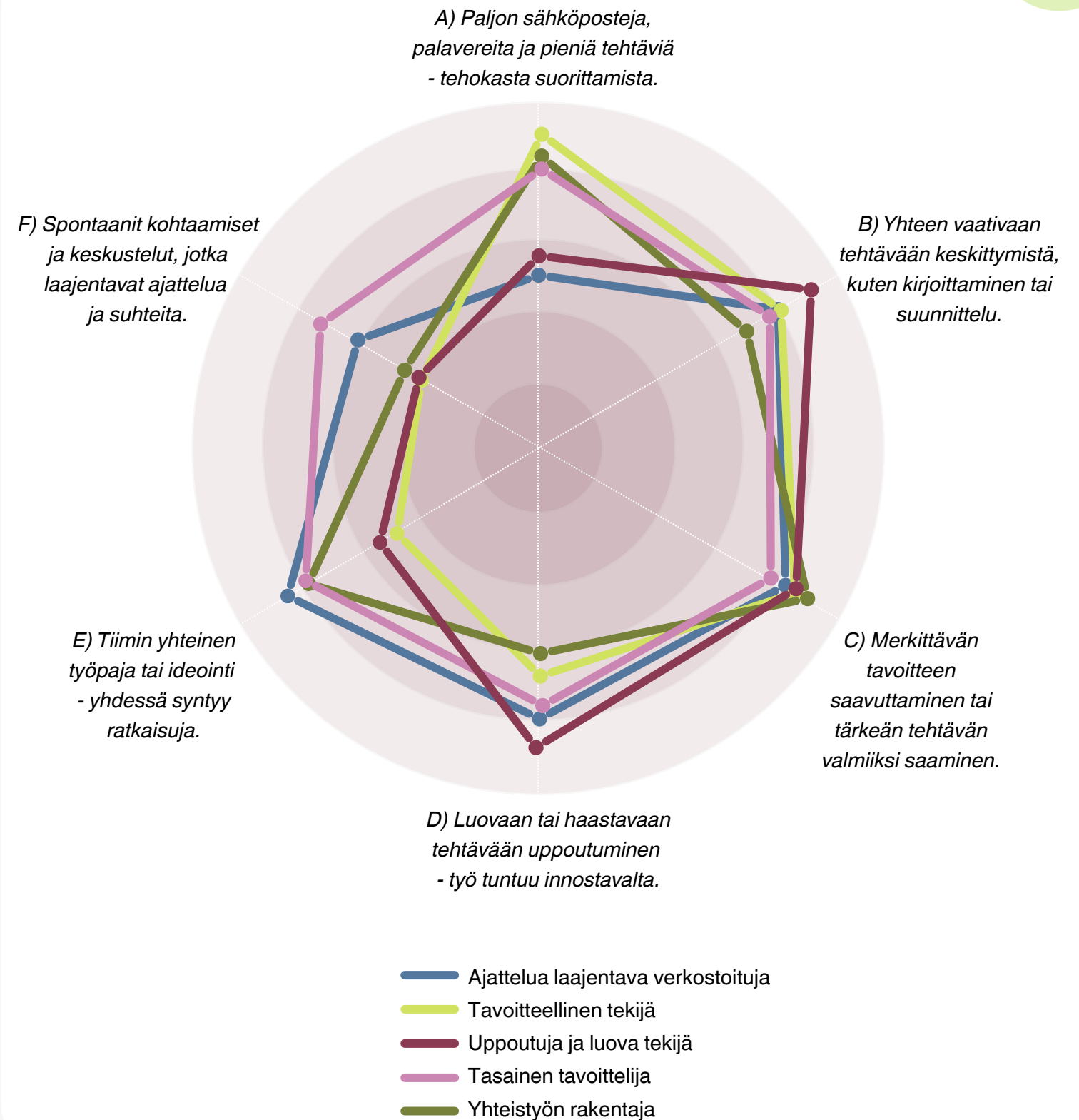
Suurin ryhmä, joka sopeutuu joustavasti erilaisiin työpäivän tyyppeihin. Tuottavuus on tasainen jatkumo ilman voimakkaita piikkejä tai pudotuksia.

- Tuottavimmat päivät: Tavoitepäivä (C) on hieman keskimääräistä vahvempi.
- Tuottavuuden esteet: Ei voimakkaita hylkimisreaktioita mitään päivätyyppejä kohtaan.

5. Yhteistyön rakentaja (n = 405)

Yhteistyön rakentajalle tuottavuus on sosiaalista ja tavoitteellista. Yhdessä tekeminen on arvokasta, kunhan sillä on selkeä suunta.

- Tuottavimmat päivät: Tavoitepäivä (C), Suorittava päivä (A) ja Yhteistyöpäivä (E).
- Tuottavuuden esteet: Yksinäinen flow-tila (D) tai spontaani verkostoituminen ilman tavoitetta (F) koetaan vähiten tuottaviksi.



Kuva 29. Säteittäinen kaavio tuottavuusprofiileista

Miksi eri tuottavuusprofiilit tulevat kampukselle?

Kyselyn perusteella kampukselle tuleminen ei perustu yleiseen läsnäolovelvoitteeseen tai yhtenäiseen työskentelymalliin, vaan siihen, millaiseksi työpäivän tuottavuus kulloinkin koetaan. Eri tuottavuusprofiilit painottavat kampuksen merkitystä eri tavoin, ja kampukselle tullaan silloin, kun se tukee juuri kyseisen päivän työn luonnetta.

Ajattelua laajentavat verkostoitujat tulevat kampukselle ennen kaikkea tarkoituksellisen vuorovaikutuksen vuoksi. Kampus on heille paikka, jossa syntyy uusia näkökulmia yhteisen ajattelun, keskustelujen ja työpajojen kautta. Pelkkä yksin työskentely tai rutiinitehtävien hoitaminen ei ole riittävä syy tulla paikalle, eikä satunnainen sosiaalisuus yksinään tuota koettua tuottavuutta.

Tavoitteelliset tekijät tulevat kampukselle silloin, kun se edistää konkreettisten tavoitteiden saavuttamista. Kampus on hyödyllinen erityisesti tilanteissa, joissa tarvitaan sujuvaa yhteistyötä, päätöksentekoa tai erityisiä työvälineitä. Jos työpäivä painottuu itsenäiseen tekemiseen ja asioiden valmiiksi saamiseen, etätyö koetaan usein yhtä hyväksi tai paremmaksi vaihtoehdoksi.

Uppoutujat ja luovat tekijät tulevat kampukselle harkiten ja valikoidusti. Kampus koetaan tuottavaksi silloin, kun se mahdollistaa rauhallisen, häiriöttömän työskentelyn tai tukee merkityksellistä, tavoitteellista tekemistä. Levottomat ympäristöt, keskeytykset ja spontaani vuorovaikutus heikentävät tämän profiilin tuottavuutta, minkä vuoksi etätyö on usein luonteva vaihtoehto.

Tasaiset tavoittelijat, jotka muodostavat suurimman ryhmän, suhtautuvat kampukselle tulemiseen joustavasti. He tulevat kampukselle monista syistä: yhteistyön, kohtaamisten, opetuksen tai yleisen työrytmin vuoksi. Kampus ei ole yksiselitteisesti tuottavampi tai tehottomampi kuin etätyö, vaan osa tasapainoista ja vaihtelevaa työviikkoa.

Yhteistyön rakentajille kampus on keskeinen työympäristö. Kampukselle tullaan, koska siellä syntyy yhteinen suunta, jaettu ymmärrys ja koordinoitu tekeminen. Erityisesti tavoitteelliset kokoukset ja yhteistyöpäivät motivoivat läsnäoloon. Yksin tehtävä työ tai vapaamuotoinen verkostoituminen ilman selkeää päämäärää ei yksinään tee kampuspäivästä tuottavaa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kampukselle tullaan silloin, kun se tarjoaa lisäarvoa työn tekemiselle: vuorovaikutusta, yhteistyötä, yhteistä suuntaa tai tarkoituksenmukaiset puitteet vaativalle työlle. Kampus ei ole ensisijaisesti paikka kaikelle työlle, vaan ympäristö tietyille työn muodoille – ja nämä muodot vaihtelevat tuottavuusprofiilista toiseen.

Miten yliopistojen tilat tukevat eri tuottavuusprofiileja?

Tuottavuusprofiilien tarkastelu osoittaa, että kampuksen työtilojen koettu tuki ja niihin liittyvä tyytyväisyys vaihtelevat profiilien välillä, mutta eivät yksiselitteisesti tai suoraviivaisesti. **Profiilit auttavat ymmärtämään, miksi samat tilat koetaan eri tavoin**, mutta tyytyväisyys muodostuu aina myös yliopistokohtaisista ratkaisuista ja toimintakulttuurista.

Yleisesti ottaen **kampuksen tilat tukevat parhaiten niitä tuottavuusprofiileja, joiden työ painottuu yhteistyöhön, vuorovaikutukseen ja tavoitteelliseen yhdessä tekemiseen**. Erityisesti yhteistyön rakentajat ja osin ajattelua laajentavat verkostoitujat raportoivat keskimäärin korkeampaa tyytyväisyyttä silloin, kun kampuksella on toimivia kokous-, yhteistyö- ja vuorovaikutustiloja sekä sujuvaa arjen infrastruktuuria. Näille profiileille kampus vastaa hyvin työn keskeisiin tarpeisiin.

Sen sijaan **profiilit, joiden tuottavuus perustuu syvään keskittymiseen, rauhaan ja luovaan uppoutumiseen, kokevat kampuksen tilojen tuen vaihtelevampana**. Uppoutujat ja luovat tekijät raportoivat muita useammin, että kampus ei kaikilta osin tue heidän työnsä ydintä, erityisesti silloin kun tarjolla ei ole riittävästi häiriöttömiä, yksityisiä tai rauhallisia työtiloja. Tällöin etätyö näyttäytyy monille toimivampana vaihtoehtona.

Tavoitteellisten tekijöiden ja tasaisten tavoittelijoiden tyytyväisyys sijoittuu usein näiden ääripäiden väliin. Heidän kokemuksensa kampuksen tiloista on tyypillisesti melko tasainen ja pragmaattinen: tilat koetaan toimiviksi silloin, kun ne tukevat sujuvaa tekemistä, mutta eivät erityisen ratkaisevaksi työn tuottavuuden kannalta. Tämä näkyy siinä, että heidän tyytyväisyytensä ei heilahtelee voimakkaasti profiilin mukaan.

Merkittävä havainto on, että **profiilien väliset erot tyytyväisyydessä ovat useimmissa yliopistoissa melko maltillisia**. Tämä viittaa siihen, että tilaratkaisut tukevat perustyötä kohtuullisen yhdenvertaisesti. Samalla se kuitenkin peittää alleen sen, että tietyt työn muodot – erityisesti keskittymistä ja luovaa uppoutumista vaativat – jäävät helpommin ilman riittävästi tukea, jos tilatarjonta painottuu liikaa yhteistyöhön ja avoimiin ympäristöihin.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kampuksen tilat tukevat eri tuottavuusprofiileja epäsymmetrisesti: yhteistyöhön ja tavoitteelliseen yhdessä tekemiseen liittyvät työn muodot saavat usein vahvemman tilallisen tuen kuin rauhaa ja keskittymistä vaativa työ. Profiilit auttavat tunnistamaan nämä erot ja suuntaamaan kehittämistä niin, että kampus palvelee tasapainoisemmin erilaisia työn tapoja.

Millaisia kehitysehdotuksia eri tuottavuusprofiilit nostavat esiin?

Tuottavuusprofiilien esiin nostamat kehitysehdotukset heijastavat suoraan sitä, millaisissa tilanteissa kampus koetaan tuottavaksi ja milloin ei. Profiilit eivät vaadi toisistaan täysin poikkeavia kampuksia, vaan painottavat eri tavoin samoja peruskysymyksiä: tilojen monipuolisuutta, työn rauhaa, yhteistyön laatua ja työn sujuvuutta.

Ajattelua laajentavat verkostoitujat korostavat ennen kaikkea vuorovaikutuksen laatua. He toivovat kampukselle tiloja ja käytäntöjä, jotka tukevat tarkoituksellista yhdessä ajattelua: hyvin fasilitoituja työpajoja, toimivia ideointitiloja ja selkeitä yhteisiä kokoontumisia. Kehitysehdotuksissa nousee esiin tarve vähentää satunnaista hälyä ja keskeytyksiä sekä luoda ympäristöjä, joissa keskustelu on fokusoitunutta ja sisällöllisesti merkityksellistä.

Tavoitteelliset tekijät painottavat sujuvuutta ja toimivuutta. Heidän kehitysehdotuksensa kohdistuvat erityisesti työympäristön perusasioihin: toimiviin työpisteisiin, luotettavaan teknologiaan, hyviin hybridikokousratkaisuihin ja selkeisiin työskentelykäytäntöihin. Kampuksen tulisi tukea tehokasta etenemistä ja minimoida turha kitka, jotta paikalle tuleminen aidosti nopeuttaa työn valmistumista.

Uppoutujat ja luovat tekijät nostavat vahvimmin esiin tarpeen rauhalle ja keskittymisen mahdollistaville tiloille. He toivovat lisää hiljaisia, yksityisiä tai puoliyksityisiä työtiloja, joissa häiriöt ja keskeytykset ovat poikkeus eivätkä normi. Kehitysehdotuksissa korostuvat myös ergonomia, ilmanlaatu ja tilojen yleinen viihtyisyys, jotka tukevat pitkäkestoista ja vaativaa ajattelutyötä.

Tasaiset tavoittelijat painottavat joustavuutta ja valinnan mahdollisuuksia. Heidän kehitysehdotuksensa eivät kohdistu yksittäisiin tilatyyppeihin, vaan kokonaisuuteen: kampuksella tulisi olla erilaisia tiloja eri työpäiviä varten ja mahdollisuus vaihtaa työskentelytapaa päivän tai viikon aikana. Tälle profiilille tärkeää on, että kampus tukee monenlaista työtä ilman, että jokin työmuoto hallitsee liikaa.

Yhteistyön rakentajat korostavat yhteistyön rakenteita ja toimivuutta. Heidän kehitysehdotuksensa liittyvät selkeisiin kokous- ja yhteistyötiloihin, hyvään saavutettavuuteen ja siihen, että yhteinen työ on tavoitteellista ja hyvin johdettua. Kampuksen tulisi tarjota puitteet, joissa yhdessä tekeminen ei ole vain läsnäoloa, vaan johtaa konkreettisiin päätöksiin ja edistymiseen.

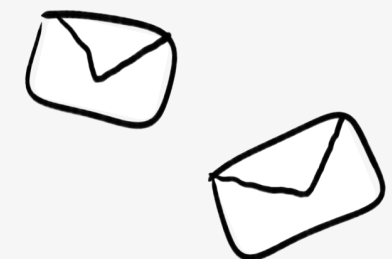
Yhteenvetona voidaan todeta, että profiilien kehitysehdotukset eivät ole ristiriidassa keskenään, vaan täydentävät toisiaan. Ne viestivät tarpeesta tasapainoiseen kampukseseen, jossa on sekä rauhaa että vuorovaikutusta, sekä tehokkuutta että luovaa tilaa. Tuottavuusprofiilit auttavat tunnistamaan, mihin suuntaan kehittämistä kannattaa painottaa, jotta kampus tukee mahdollisimman monenlaista työn tekemistä.

Miten tuottavuusprofiileja kannattaa käyttää?

Tuottavuusprofiilit eivät ole työntekijöiden luokittelua tai pysyviä rooleja, vaan väline työn tekemisen moninaisuuden ymmärtämiseen. Ne kuvaavat erilaisia tapoja kokea tuottavuutta eri työpäivinä ja eri tilanteissa, eivät sitä, millainen työntekijä joku "on". Sama henkilö voi tunnistaa itsensä useasta profiilista eri aikoina. Tämä vaihtelu on osa nykyaikaista hybridityötä.

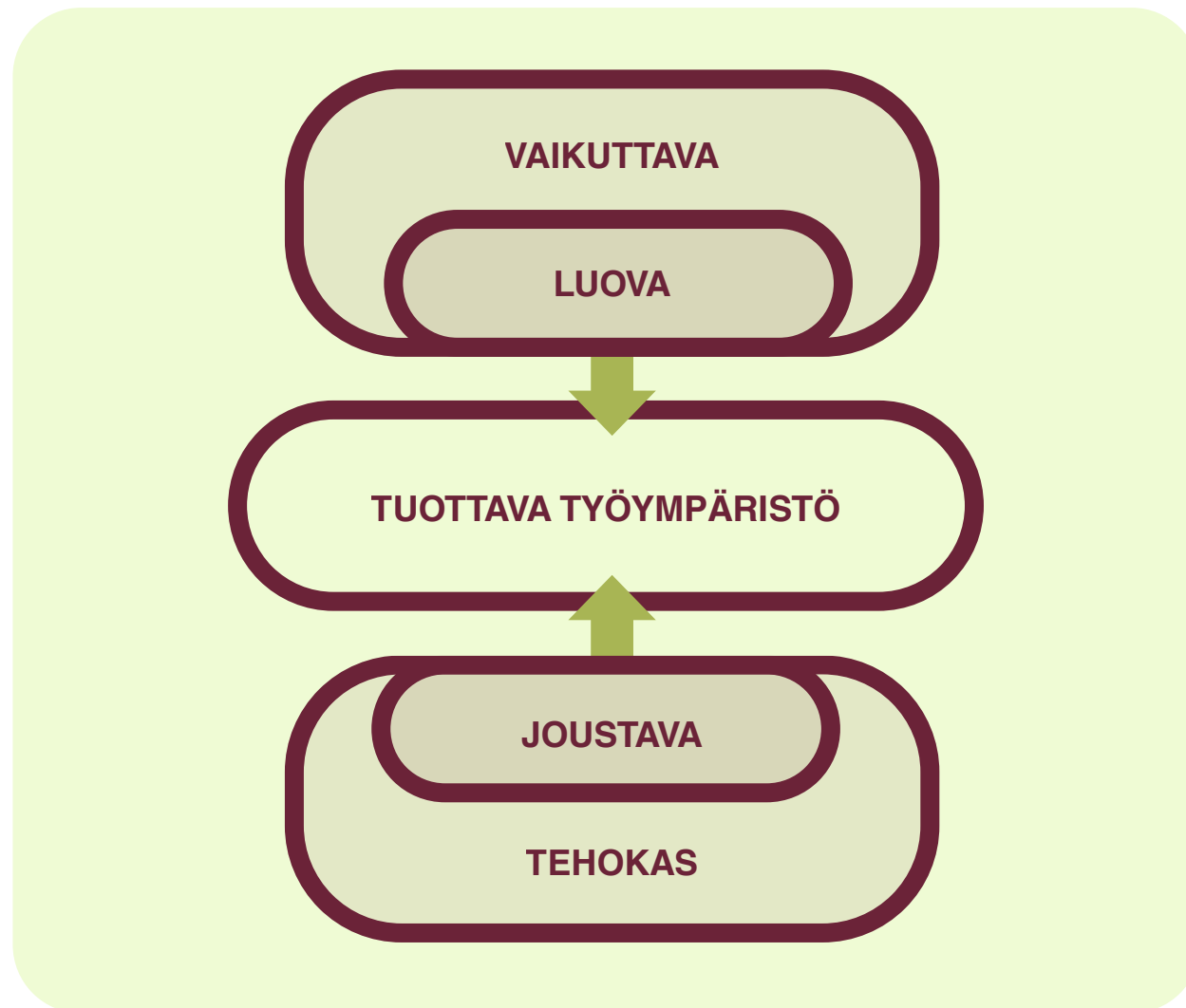
Profiilien keskeinen arvo on siinä, että ne auttavat selittämään, miksi samat tilat ja käytännöt koetaan eri tavoin. Kun kampusympäristö suunnitellaan yhden oletetun työskentelytavan ehdoilla, osa työn muodoista jää väistämättä heikommalle tuelle. Profiilit tarjoavat yhteisen kielen näiden erojen tunnistamiseen ilman, että keskustelu henkilöityy yksittäisiin työntekijöihin.

Hyvä kampus ei pyri tukemaan yhtä "oikeaa" tapaa tehdä työtä, vaan mahdollistaa useiden tuottavuuden muotojen rinnakkaiselon. Kampuksen kehittämisen kannalta olennaista ei ole kysyä, mille profiilille kampus on paras, vaan millaisia työpäiviä halutaan tukea ja millaisin tiloin ja käytännöin se tehdään mahdolliseksi. Tässä mielessä tuottavuusprofiilit toimivat suuntaviivoina, eivät ohjeina – ne auttavat tekemään tietoisempia valintoja tilojen, käytäntöjen ja johtamisen kehittämisessä.



5.3 Tuottavat työympäristöt hybridiajassa

Kuten jo aiemmin luvussa todettiin, hybridiajassa tuottava työympäristö sisältää sekä vaikuttavat ja luovat, että tehokkaat ja joustavat työympäristöratkaisut. Oheinen kuva 30. esittää, miten tuottavan työympäristön neljä määrettä sijoittuvat suhteessa toisiinsa. Tämä kuvaaja auttaa jäsentämään työympäristökehityksen monia eri näkökulmia ja yhdistää aiemmin erillisenä tarkastellut työympäristökäsitykset yhden viitekehityksen alle. Hankkeen tuloksien perusteella olemme sisällyttäneet vaikuttaviin työympäristöratkaisuihin luovuutta tukevat ratkaisut, jotka syventävät vaikuttavia ratkaisuja. Vaikuttaviin työympäristöratkaisuihin liittyy esimerkiksi monipuolinen tilatarjonta, kun taas luoviin ratkaisuihin lukeutuu esimerkiksi viihtyisät ja miellyttävät tilat. Joustavat työympäristöratkaisut liittyvät hybridiajassa puolestaan olennaisesti tehokkaisiin työympäristöratkaisuihin. Esimerkiksi tehokkaisiin ratkaisuihin liittyvää tilankäytön optimointia voidaan saavuttaa joustavilla ratkaisuilla, kuten monikäyttöisillä ja muunneltavilla tiloilla.



Kuva 30. Tuottavat työympäristöt hybridiajassa
Jäsentelyn taustalla Van Ree (2002); Nenonen (2005); Appel-Meulenbroek (2014)

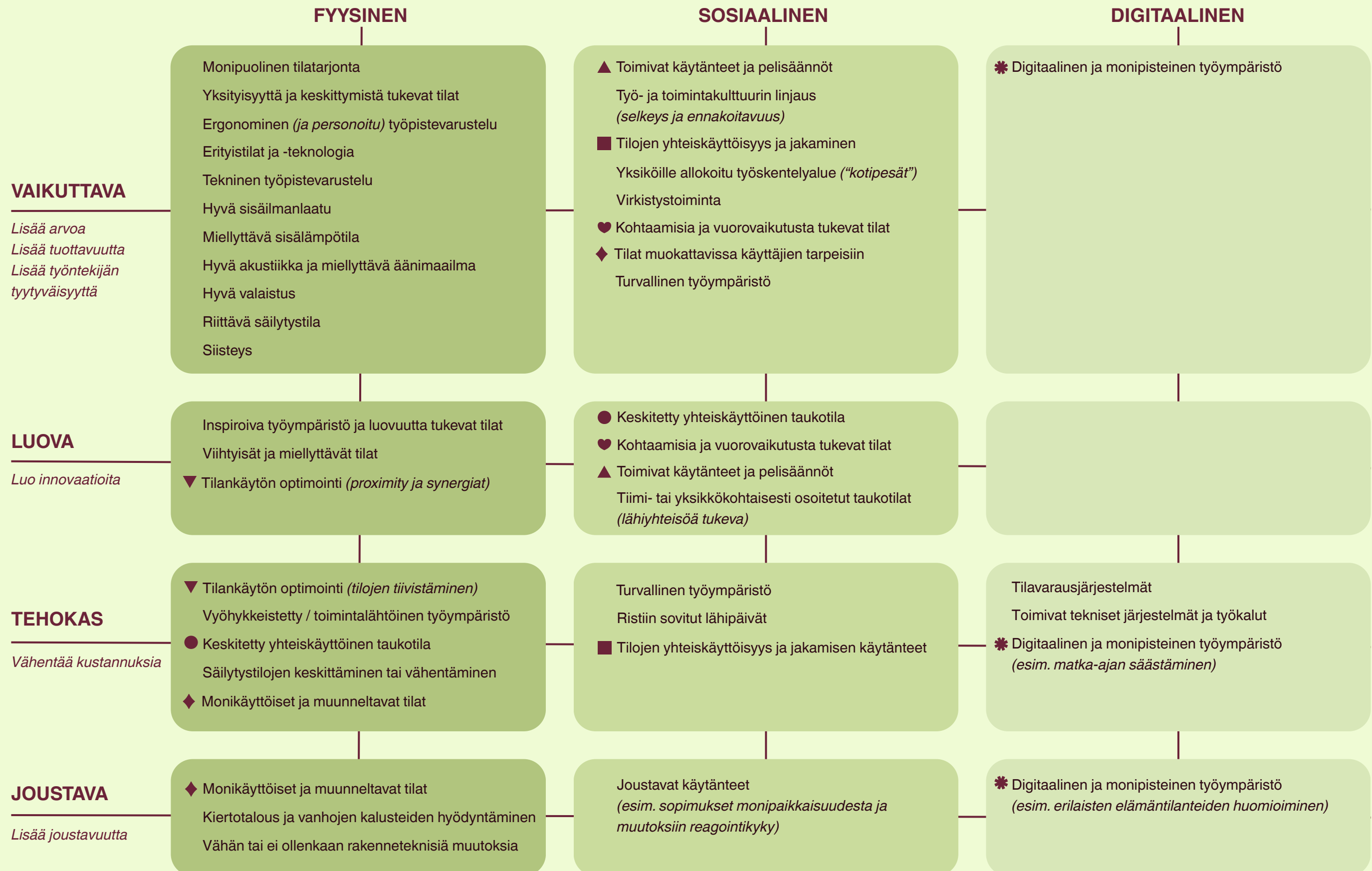
Hybridiajan tuottavaan työympäristöön liittyy fyysisen ympäristön tilaratkaisujen lisäksi sosiaalinen ympäristö, kuten käytänteet, sekä digitaalinen ympäristö eli esimerkiksi se, miten digitaaliset työkalut ja käytänteet mahdollistavat monipaikkaisen työskentelyn. Hybridiaika, jossa työtä tehdään monipaikkaisesti myös muualla kuin työpaikalla, asettaa työympäristösuunnittelulle uusia haasteita ja vaatii tarkastelemaan työympäristöjä uusista näkökulmista. Kaikki työtilat eivät välttämättä ole enää vakituisia työpisteitä tai -huoneita, jolloin tilojen jakamisen käytännöt sekä yhteiset pelisäännöt nousevat keskiöön. Hybridityön aikakaudellakin on siis tärkeää tukea myös sujuvaa vuorovaikutusta. Toimivat digitaaliset ja teknologiset ratkaisut, kuten videoneuvottelutilat, tekniikka ja ohjelmistot, ovat puolestaan välttämättömiä suunnittelussa huomioitavia tekijöitä, jotta hybridityön tekeminen sujuvasti on ylipäätään mahdollista.

Seuraavan sivun Tuottavat työympäristöt hybridiajassa -matriisi (Kuva 31.) esittää seitsemän toisiinsa kytkeytyvää työympäristön tuottavuustekijää: vaikuttavuutta, luovuutta, tehokkuutta ja joustavuutta tukevia työympäristöratkaisuja esitetään allekkain neljällä rivillä, kun taas fyysisen, sosiaalisten ja digitaalisten ympäristöjen näkökulmat vierekkäin kolmella sarakkeella. Matriisin avulla havainnollistetaan ja kategorisoidaan tutkimusaineistosta nousseita työympäristön tuottavuutta tukevia tekijöitä. Lisäksi matriisiin on sisällytetty toimitilojen kehittämisen strategiset lähtökohdat (Lindholm, Gibler & Leväinen, 2006): **vaikuttavat työympäristöratkaisut** lisäävät arvoa, tuottavuutta ja työntekijöiden tyytyväisyyttä, ja **luovat työympäristöt** luovat innovaatiota. **Tehokkaat työympäristöt** vuorostaan vähentävät kustannuksia, ja **joustavat työympäristöt** lisäävät joustavuutta. Tuottavien työympäristöjen tavoittelu on tasapainottelua matriisissa esitettyjen näkökulmien välillä. Esimerkiksi tehokkaiden ratkaisujen lisääntyessä olisi syytä huolehtia, ettei tilaratkaisujen ja käytänteiden vaikuttavuus kärsi liikaa.

Laajentuneiden tuottavuusnäkökulmien rinnalla hybridityö synnyttää työympäristöissä myös uudenlaisia haasteita. Monipaikkaisen organisaation työympäristön ja työkuultuurin linjaamisessa voidaan joutua tasapainottelemaan tasapuolisuuden ja joustavuuden välillä: miten varmistetaan yhdenvertaisuus, kun osa henkilöstöstä tekee työtä etänä ja osa paikan päällä esimerkiksi tilanteessa, jossa toiselle joustavat työn tekemisen tavat ovat tärkeä tuottavuutta lisäävä tai jopa ehdoton työn tekemisen mahdollistava tekijä, kun taas toisen työnkuva vaatii päivittäistä läsnäoloa työpaikalla?

Hybridityö asettaa myös tilojen tehokkuuteen liittyviä suunnitteluhaasteita: miten tilarakennetta ja tilojen käyttöä voidaan optimoida riittävästi tilanteessa, jossa tiloja käytetään jatkuvasti vajaalla kapasiteetilla, mutta jossa samanaikaisesti ymmärretään organisaation muutoskyvyn säilyttämisen tärkeys? Henkilöstömäärät vaihtelevat ajan myötä, ja tilojen tulisi kyetä vastaamaan tulevaisuudenkin tarpeisiin ja muutoksiin. Tämä tarkoittaa, että optimointia ei voida viedä tilasuunnittelussa äärimilleen, mikäli organisaation joustavuus ja reagointikyky halutaan säilyttää.

Tuottavat työympäristöt hybridiäajassa -matriisi



Kuva 31. Tuottavat työympäristöt hybridiäajassa -matriisi, jäsentelyn aineistona tutkimushaastattelut. Lähteet jäsentelyn taustalla: Van Ree (2002); Nenonen (2004); Appel-Meulenbroek (2014)

5.4 Tasapainoilua työympäristöjen tuottavuustekijöiden välillä

Työympäristösuunnittelu ei tapahdu tyhjiössä vaan muutosprosessin kontekstilla on suuri vaikutus siihen, millaisista lähtökohdista suunnittelua lähdetään toteuttamaan ja minkälaisia tavoitteita suunnittelulle asetetaan. Fyysisellä kontekstilla on paljon merkitystä; ollaanko rakentamassa täysin uutta vai antaako jo olemassa olevat tilat ja rakenne raamit muutossuunnittelulle. Tähän liittyy myös ajallisten ja taloudellisten resurssien asettamat reunaehdot; onko tarkoituksenmukaisempaa päivittää tiloja nopeasti ja kustannustehokkaasti esimerkiksi tilojen uudelleenjärjestelyillä tai kalusteita uusimalla ilman rakenteellisia muutoksia vai toteutetaanko laajempi rakenteellinen muutos pidemmällä aikavälillä suuremman budjetin turvin.

Lisäksi työympäristön suunnittelun lähtökohtiin vaikuttaa olennaisesti se, kenelle tilaa suunnitellaan ja millaista työkuultuuria halutaan tukea. Onko tiimien työskentely tiivistä ja vuorovaikutteista vai perustuuko se ensisijaisesti yksilösuorituksiin? Toteutuuko työ pääasiassa työpaikalla, monipaikkaisesti vai etänä? Kannustetaanko organisaatiossa resurssien jakamiseen vai arvostetaanko omistajuutta ja yksityisyyttä?

Työympäristösuunnittelussa ei ole yhtä oikeaa tai väärää ratkaisua. Sen sijaan suunnittelu perustuu työympäristön aineelliseen ja aineettomaan kontekstiin sekä valintoihin ja kompromisseihin, joissa tasapainotellaan tehokkuuden ja vaikuttavuuden välillä. Suunnittelu- ratkaisut edellyttävät tietoisia painotuksia tehokkuuden ja vaikuttavuuden välillä: **mitä halutaan tukea ja missä tekijöissä voidaan tai joudutaan joustamaan?**

Tuottavan työympäristön tehokkuus- ja vaikuttavuustekijöitä listattiin ja ryhmiteltiin jo aiemmin tässä luvussa päivittämällä samalla Van Reen (2002) ja Appel-Meulenbroekin (2014) tuottavan työympäristön käsityksiä. Tuottava työympäristö -matriisin eri tekijöiden lisäksi tehokkuutta ja vaikuttavuutta voidaan tarkastella työympäristösuunnittelussa myös yksityisyyden, vuorovaikutuksen, yhteiskäyttöisyyden, ajallisen vuorottelun, varianssin ja tiiviyden näkökulmista. Nämä tekijät on johdettu matriisissa esitetyistä tuottavuuden ja vaikuttavuuden tekijöistä. Ne ovat tunnistettu keskeisiksi sekä tämän työympäristöoppaan taustatutkimuksen löydöksissä että aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa (Becker ym., 1994; Van Ree, 2002; Brinkø ym., 2015), ja niiden kautta on mahdollista tarkastella työympäristösuunnitelmien laajempaa konseptitasoa ennen tarkemmalle detaljitasolle siirtymistä.

Edellä mainitut kuusi näkökulmaa on rakennettu säteittäisen kaavion muotoon (Kuva 32.), jonka avulla työympäristösuunnitelmia voidaan arvioida tehokkuuden ja vaikuttavuuden näkökulmista sekä perustella tehtyjä valintoja. Tämä tuottavan työympäristön arviointikriteeristö osoittaa, etteivät suunnitteluratkaisut ole sattumanvaraisia tai toisistaan irrallisia, vaan sen avulla voidaan hahmottaa esimerkiksi tilasuunnitelmien tilajakaumaan tai tilojen tiivistämiseen liittyviä etuja ja puutteita tehokkuus- ja vaikuttavuustekijöiden muodostaman kokonaiskuvan kautta. Tätä kautta rakentuvan kokonaiskuvan lisäksi on tärkeää muistaa kuvan 31. matriisissa esitetyt muut tuottavuustekijät liittyen muun muassa sujuviin käytänteisiin, ergonomisiin kalusteisiin, toimivaan tekniikkaan ja hyvään sisäilman laatuun.

AJALLINEN VUOROTTELU

1. Ei vuorottelua → tilat varattu yhdelle käyttäjäryhmälle koko ajan (esim. omat huoneet, ei jaettua käyttöä)
3. Kohtalainen vuorottelu → osa tiloista jaetaan eri ryhmien kesken (esim. jaettu/hotdesk työpisteitä)
5. Maksimaalinen vuorottelu → lähes kaikki tilat jaettu ja käytössä eri ryhmillä eri aikoina (esim. ei omia työpisteitä, kaikki tilat varattavissa)

YKSITYISYYS

1. Ei omia työhuoneita tai työpisteitä
2. Omia työpisteitä alle 50 %
3. Omia työpisteitä ja joitakin omia huoneita alle 50 %
4. Omia työpisteitä ja omia huoneita yli 50 %
5. Omia huoneita yli 80 %

TIIVISTYS

1. ei tiivistystä
2. 20 % tiivistys
3. 35 % tiivistys
4. 50 % tiivistys
5. yli 60 % tiivistys

VARIANSSI

1. tilatyyppiä 1
2. tilatyyppiä 2
3. tilatyyppiä 3
4. tilatyyppiä 4
5. kaikkia tyyppisiä ja työpistetyyppejä

VUOROVAIKUTUS

1. vain yhden hengen työhuoneita
2. 2-6 hengen työhuoneita
3. 50 % 3-6 tai suurempia työtiloja
4. 75 % 3-6 tai suurempia työtiloja
5. 100 % jaettua avointa työtilaa

YHTEISKÄYTTÖ

1. kaikki omia
2. jaettuja huoneita
3. jaettuja huoneita + jaettuja työpisteitä
4. jaettuja huoneita + jaettuja työpisteitä + hotdesk
5. kaikki yhteistä + hotdesk

Kuva 32. Säteittäinen kaavio työympäristöjen tuottavuustekijöistä

Seuraavaksi esitellään tarkemmin säteittäisen kaavion kuuden eri tekijän määritelmät (Kuva 32):

YKSITYISYYS-VUOROVAIKUTUS:

Yksityisyyttä painottava työympäristö rakentuu ennen kaikkea yksittäisten suljettujen työtilojen ympärille, mikä tarkoittaa yleensä yhden tai kahden hengen työhuoneiden dominanssia. Tällaisen työympäristön vaikuttavuus perustuu usein henkilökohtaisen keskittyvän työn tukemiseen, joka voi tarkoittaa joillekin työntekijöille myös merkittävää työtehokkuutta. Tilankäytön näkökulmasta tehokkuus on kuitenkin yleensä heikentynyt, ja myös työntekijöiden tai tiimien välinen vuorovaikutus jää helposti puutteelliselle tasolle.

Sen sijaan vuorovaikutusta painottava työympäristö on yleensä avoin ja perustuu tilojen jakamiselle ja yhteiskäyttöisyydelle, minkä ansiosta myös tilatehokkuus on korkeammalla tasolla. Vuorovaikutusta tukevalla työympäristöllä on edellytyksiä edistää sekä yksilöiden välistä vuorovaikutusta että tiimien kesken ja tiimien välillä tapahtuvaa toimintaa. Samalla työn keskeytykset kuitenkin usein lisääntyvät, jolloin työhön keskittyminen saattaa vaikeutua ja työn sujavuus kärsiä.

VARIANSSI – TIIVIYS:

Työympäristön korkea varianssi kuvaa monipuolista tilajakaumaa eli tilakokonaisuutta, joka sisältää useita erilaisia tilatyyppejä ja tilan käyttötapoja. Tällainen työympäristö huomio ja tukee monenlaisia työntekijöitä ja työtehtäviä tarjoamalla sekä suljetumpia ja yksityisempiä että avoimempia ja vuorovaikutuksellisia tiloja. Työympäristön monipuolisuus eli korkea varianssi luo vaikuttavuutta, ja tilasuunnitelmasta riippuen mahdollistaa myös tehokkuuden toteuttamisen. Heikko/matala varianssi puolestaan tarkoittaa yksipuolista tilajakaumaa. Yhteneväiselle ja työnkuvaltaan samanlaiselle käyttäjäryhmälle yksipuolinen, mutta oikein kohdistettu tilajakauma voi olla vaikuttava työympäristö, mutta usein haasteeksi kuitenkin muodostuu moninaisuuden tasapuolinen huomioiminen. Tilatyyppeilyvalikoimasta riippuen matalan varianssin tilasuunnitelma voi olla hyvinkin tehokasta (esim. kaikki tilat yhteiskäyttöistä avotoimistoa) tai sitten erittäin väljää (esim. kaikki tilat nimettyjä yksilöhuoneita) tilankäyttöä.

Työtilojen tiiviys tai tiivistäminen tarkoittaa korkeaa tilatehokkuutta ja siinä mielessä vastuullista tilankäyttöä. Ongelmaksi voi kuitenkin nousta työpisteiden alimitoitus, jolloin tilojen vaikuttavuus kärsii. Ajatus työtilojen tiivistämisestä kytkeytyy oleellisesti myös monipaikkaisuuteen ja etätöiden tekemiseen. Liiallisen tiivistämisen myötä tilojen muutoskyky ja dynaamisuus heikkenevät ja reagointikyky tulevaisuuden mahdolliseen kasvuun tai etätöiden lopettamiseen käy vaikeaksi. Varianssi ja tiiviys eivät automaattisesti ole toistensa vastakohtat, mutta äärimmillään tiivistetyissä tiloissa korkean varianssin saavuttaminen voi muuttua mahdottomaksi.

YHTEISKÄYTTÖISYYS – AJALLINEN VUOROTTELU:

Yhteiskäyttöisyyteen perustuvassa työympäristössä korostuu jaettujen ja yhteiskäyttöisten tilojen ja työpisteiden osuus koko tilakokonaisuudesta. Yhteiskäyttöiset työtilat voivat olla jaettuja vain muutaman henkilön kesken tai ne voivat olla suurempia avoimia tilakokonaisuuksia, joihin mahtuu jopa kymmenittäin työntekijöitä. Työpisteiden tasolla yhteiskäyttöisyys tarkoittaa työpisteen jakamista ennalta sovittujen henkilöiden kesken tai hot desk-työpistettä, joka on kaikkien käytössä ilman erillistä sopimista tai varaamista. Yhteiskäyttöiset tilat tukevat vuorovaikutuksellista työn vaikuttavuutta ja usein myös tiiminäkökulmaa, toteutuen joskus yksityisyyttä tukevien tilojen kustannuksella. Jakamiseen perustuvat tilankäytön tavat mahdollistavat tilatehokkuuden kasvattamisen ja säästämisen, kun useampi työntekijä voi käyttää samaa työtilaa.

Ajallinen vuorottelu ei varsinaisesti ole vastakohta yhteiskäyttöisyydelle vaan pikemminkin antaa tarkemmalla tasolla kuvattun ulottuvuuden tilojen jakamiseen. Ajallinen vuorottelu kuvaa siis sitä, käyttääkö tiloja vain yksi käyttäjäryhmä vai onko niitä jaettu useamman toimijan kesken. Jos tilat ja työpisteet ovat nimettyjä ja lähtökohtaisesti jokaiselle työntekijälle on allokoitu oma työpiste, ei ajalliselle vuorottelulle ole tarvetta. Sen sijaan tiiviissä ja yhteiskäyttöisissä työtiloissa ajallinen vuorottelu voi olla välttämättömyys työnteon laadukkaalle toteutumiselle. Ajallisen vuorottelun toteutumiseen liittyy usein myös monipaikkaisuus ja ajatus tilojen käyttöasteen kasvattamisesta.

+ TUKITILAT:

Edellä kuvattujen tekijöiden onnistuneeseen toteutukseen vaikuttaa lisäksi oleellisesti tuki- ja/tai aputilat, joilla on varsinaisten työtilojen lisäksi keskeinen rooli toimivan työympäristökokonaisuuden rakentumisessa. Esimerkiksi tilaratkaisut, jotka painottavat yksittäisiä työhuoneita, tarvitsevat lisäksi erilaisia kokous-, tauko- ja projektitiloja vuorovaikuttamisen ja tiimityöskentelyn tukemiseksi. Päinvastoin avoimet ja toimintalähtöiset tilaratkaisut, jotka painottavat vuorovaikutuksellisuutta ja joiden työhuonesuunnittelu perustuu tilojen yhteiskäyttöisyyteen, tarvitsevat rinnalleen keskittävää työtä tukevia tuki- ja vetäytymistiloja.



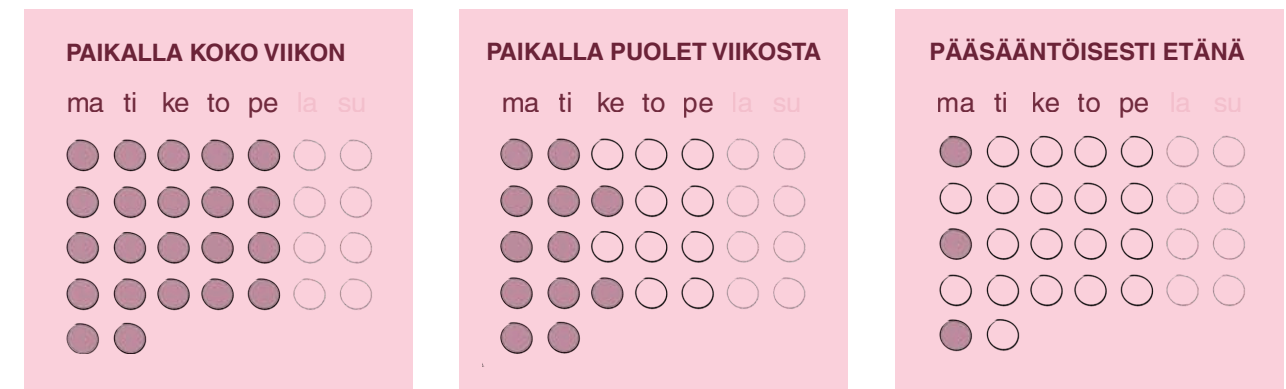
Tavoitteena tuottava työympäristö: kehikko työympäristökehitykseen

Tässä luvussa esittelemme yhteensä kahdeksan erilaista esimerkinomaista työympäristösuunnitelmaa, joiden tavoitteena on havainnollistaa tuottavan työympäristön vaikuttavuuden ja tehokkuuden suhdetta hybridityön ajassa sekä konkretisoida aikaperustaisen suunnittelun vaikutuksia lopputuloksena syntyviin tiloihin. Lisäksi luvussa tarkastellaan tilojen ja toimijoiden strategista sijoittelua yhteistyön, vuorovaikutuksen ja synergiaetujen näkökulmasta.



6.1 Aikaperustaisuus tuottavien työympäristöjen suunnittelussa

Hybridiajassa työympäristösuunnittelun aikaperustaisuuden huomioiminen on keskeistä, ja työtiloja suunniteltaessa henkilöstön aikaprofiileiden kartoittaminen on suositeltavaa. Aikaprofiilit voivat yksinkertaisimmillaan kuvata, kuinka monta päivää viikossa henkilöstö arviolta työskentelee läsnä työpaikalla, mutta tarkastelua voidaan syventää selvittämällä päiväkohtaisesti, onko tiedossa tiettyjä viikonpäiviä tai kellonaikoja, jolloin osa henkilöstöstä työskentelee säännöllisesti etänä tai läsnä. Mitä tarkempia aikaprofiilit ovat, sitä paremmin voidaan suunnitella tilojen vuorottaista käyttöä, jakamista sekä tiimien yhteisiä lähityöpäiviä. Tämä edellyttää kuitenkin yhteisesti sovittuja joustavia käytänteitä.



Kuva 33. Kolme erilaista läsnäolon kuvausta kuukausikalentereina esitettynä

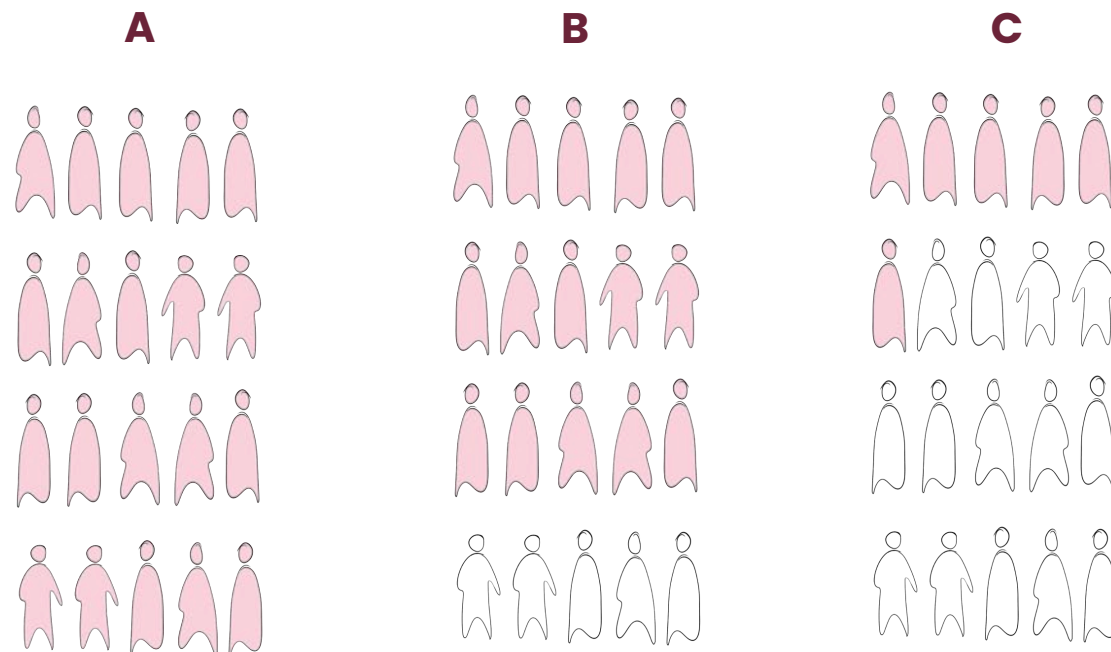
Tiloja suunniteltaessa aikaperustaisuuden osalta tulisi pohtia myös tiimin ja tiimin jäsenien välisiä toimintatapoja ja sitä, millaisessa työympäristössä ja minkälaisia etä- ja lähityön käytänteitä hyödyntämällä tiimi toimii parhaiten. Toisille tiivis lähityö voi olla tuottavin työn tekemisen tapa, kun taas toiset yksilöt sekä tiimit voivat muodostaa sujuvia etätyöntekemisen tapoja ja olla siten tuottavampia. Yksi malli ei välttämättä ole kaikille sopiva, ja siksi tilasuunnittelussa työn tekemisen tapojen ja niihin liittyvien vaatimusten kartoittaminen on tärkeää.

Seuraavaksi esiteltävät suunnitteluvaihtoehdot ovat aikaperustaisia ja ne on laadittu 20 henkilölle hyödyntäen kolmea tyypillistä työympäristöratkaisua. Vaihtoehtoisissa suunnitteluratkaisuissa on huomioitu työhuonelähtöinen suunnittelu, avotoimistolähtöinen suunnittelu sekä näiden kahden yhdistelmä, eli hybridimalli, jonka voi nähdä toimintalähtöisenä monitilaratkaisuna. Hybridimalli pohjaa kuitenkin hankkeen havaintoihin, jossa toimintalähtöistä monitilaratkaisun periaatteita on sekoitettu työhuone- ja avotoimistolähtöisiin ratkaisuihin. Hybridimallissa osalla työntekijöistä voi siten olla nimetty huone tai työpiste käytössään, toisin kuin toimintalähtöisen monitilaratkaisun periaatteessa.

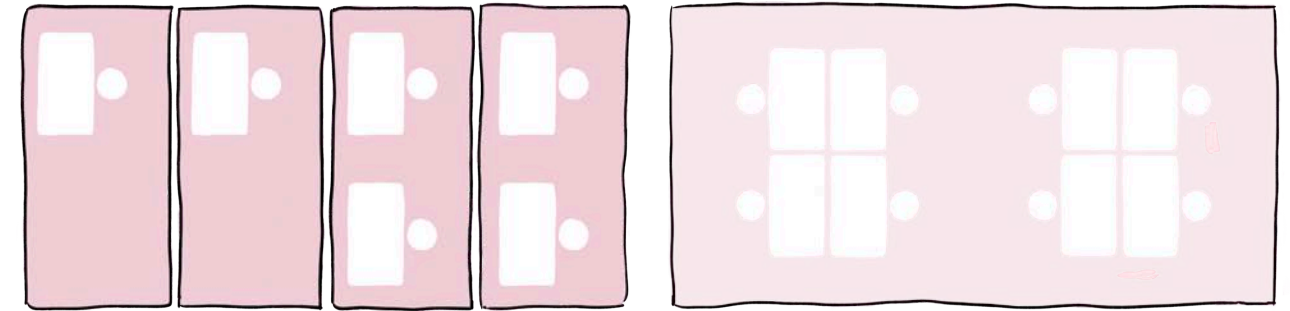


Suunnitteluvaihtoehtojen aikaperustaisuus on muodostettu siten, että A-suunnitelmat (A.1-A.3) perustuvat kahdenkymmenen työntekijän viikoittaiseen kokoaikaiseen (100 %) läsnäoloon toimistolla tai työpaikalla. Suunnitteluvaihtoehdoissa B (B.1-B.3) työn tekeminen on osittain monipaikkaista, kun puolet kahdestakymmenestä työntekijästä on läsnä työpaikalla koko viikon ja puolet työskentelee monipaikkaisesti ollen läsnä työpaikalla keskimäärin puolet viikosta. Suunnitteluvaihtoehdoissa C (C.2 ja C.3) monipaikkaisesti työskentelevien määrä on suurin, jolloin puolet kahdestakymmenestä työntekijästä työskentelee monipaikkaisesti siten, että he ovat läsnä toimistolla puolet viikosta, ja puolet työntekijöistä työskentelee etänä koko viikon. Näin suunnitelmissa voidaan kolmen tyyppillisen työympäristöratkaisun rinnalla tarkastella, miten aikaperustaisuus ja työntekijöiden läsnäolo vaikuttavat suunnitelmin, sekä tarvittavaan tilamäärään ja tilaratkaisuihin. Toisin sanoen esimerkit auttavat hahmottamaan lähi- ja etätöön vaikutusta työnantajan tilojen käyttöasteeseen ja tiivistämiseen.

Erilaisten suunnitteluvaihtoehtojen aikaperustaisuuden hahmottamisessa ja muodostamisessa on hyödynnetty työympäristöoppaan taustatutkimuksessa kehitettyä simulaatiotyökalua, jonka avulla erilaisia kuvitteellisia aikaprofiileja voidaan luoda systemaattisesti ja tarkastella keskenään vertailukelpoisesti. **Simulaatiotyökalun avulla on matemaattisesti laskettu, kuinka monta työntekijää kussakin A, B ja C-vaihtoehdossa keskimäärin on paikalla eli kuinka monta työpistettä todennäköisesti tarvittaisiin vastaamaan päivittäistä työpisteiden tarvetta.**



Kuva 34. Kuva havainnollistaa kolmea simulaatiotyökalun avulla laskettua päivittäisen läsnäolon kerkiarvoa.



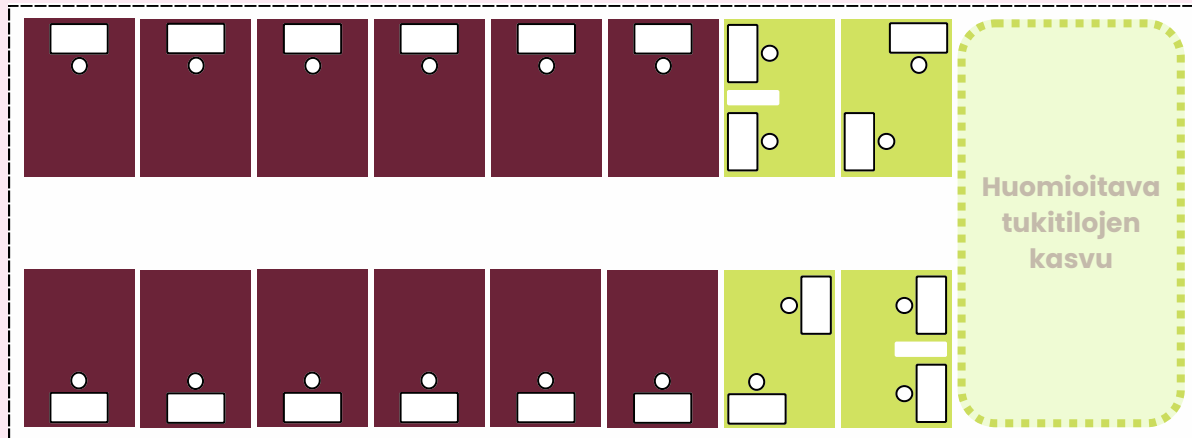
tilatehokkuuden kasvu

Kuva 35. Tilatehokkuuden vaihtelu samassa tilassa, mukailten RT 95-11151

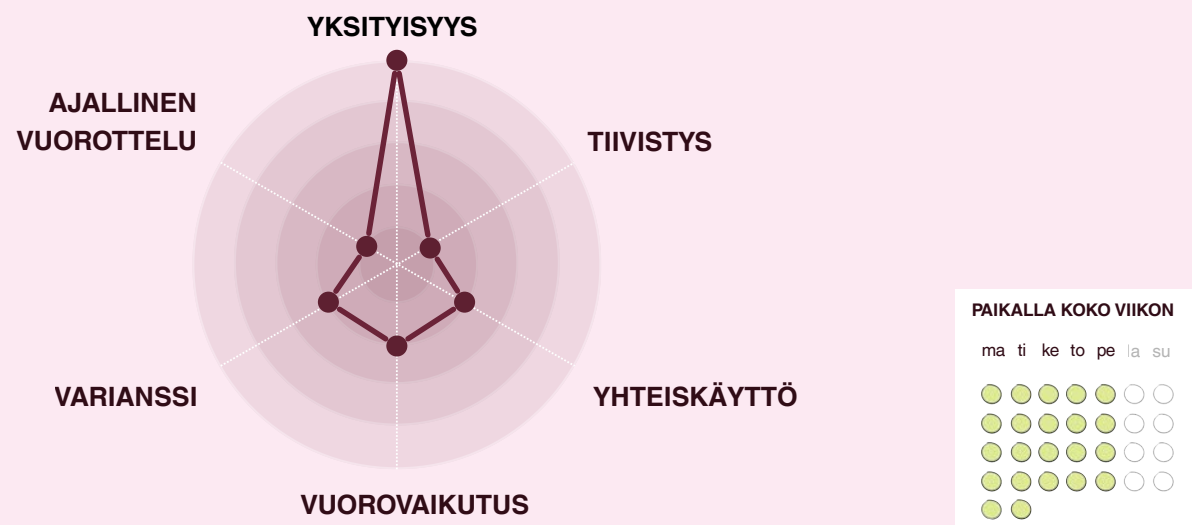
Esimerkisuunnitelmat on toteutettu RT-ohjekortteja sekä tämän tutkimuksen tapausesimerkeistä johdettuja mitoitusperusteita soveltaen. Esimerkkien tilamäärät on määritelty laskennallisesti suhteuttamalla aikaprofiilit RT-ohjekortin (RT 95-11151) mukaisiin suosituksiin. Suunnitelmissa yhden hengen työhuoneen pinta-alaksi on asetettu 10 m², mikä perustuu tapausesimerkkien uusien tilojen yhden hengen työhuoneiden pinta-alojen keskiarvoon. Tämä 10 m² työhuone toimii ikään kuin perusyksikkönä, johon voidaan kalustaa joko yksi tai kaksi työpistettä. Kahdesta tällaisesta perusyksiköstä muodostuvaan 20 m²:n kokoiseen työtilaan voidaan vastaavasti sijoittaa enintään neljä työpistettä, ja kolmesta perusyksiköstä muodostuvaan 30 m²:n kokoiseen tilaan enintään kuusi työpistettä, ja niin edelleen. Työpisteiden lukumäärä kasvaa siis suorassa suhteessa käytettävissä olevaan pinta-alaan (Kuva 35.).

Lisäksi jokaista suunnitteluvaihtoehtoa tarkastellaan aiemmin esitellyn kuuden tuottavuusnäkökulman muodostaman kokonaiskuvan kautta. Tämän tuottavan työympäristön arviointikriteeristön (Kuva 32.) avulla kutakin tilasuunnitelmaa arvioidaan viisiportaisella asteikolla ja siten analysoidaan, missä määrin vaihtoehto toteuttaa yksityisyyden ja vuorovaikutuksen tarvetta, tukee yhteisökäyttöä ja ajallista vuorottelua sekä mahdollistaa varianssin ja tilojen tiivistyksen. Jokaisella suunnitteluvaihtoehdolla on erilainen lähtökohta sekä omat vahvuudet ja heikkoudet, eikä mikään suunnitteluratkaisu ole oikein tai väärin, vaan ne tarjoavat erilaisia vastauksia tuottavan työympäristön ideaalien hahmottamiseksi.

A.1 Kaikki läsnä: Työhuonelähtöinen suunnitelma

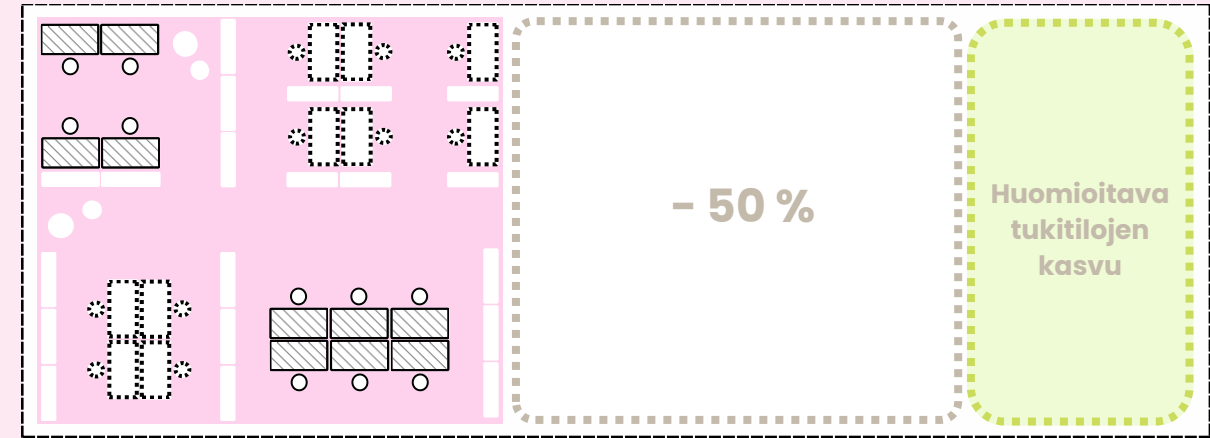


Esimerkissä A.1 kaikki 20 työntekijää ovat läsnä työpaikalla koko työviikon ajan. Tilojen korkean käyttöasteen takia suunnitteluvaihtoehdossa ei ole toteutettu tilavähennyksiä, vaan käytössä oleva toimistoala säilyy ennallaan. Jokaiselle työntekijälle on allokoitu nimetty työpiste joko erillisestä yhden hengen työhuoneesta tai jaetusta kahden hengen työhuoneesta, eikä työtilojen ajalliselle vuorottamiselle ole tarvetta. Näin ollen suunnitteluvaihtoehto tukee työntekijöiden yksityisyyttä, muttei välttämättä ohjaa tilojen yhteiskäyttöisyyteen ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen. Tilojen joustavuutta tarkasteltaessa suunnitteluvaihtoehdon tukitilat tarjoavat rajallista dynaamisuutta. Mahdollisuus muuttaa yksilöhuoneet tarvittaessa kahden hengen työhuoneiksi ilman rakenteellisia muutoksia tukee reaktiivista ja lyhyen aikavälin joustokykyä. Suunnitelman laaja mittakaava jättää myös joustavuutta rakenteellisille muutoksille tulevaisuudessa.

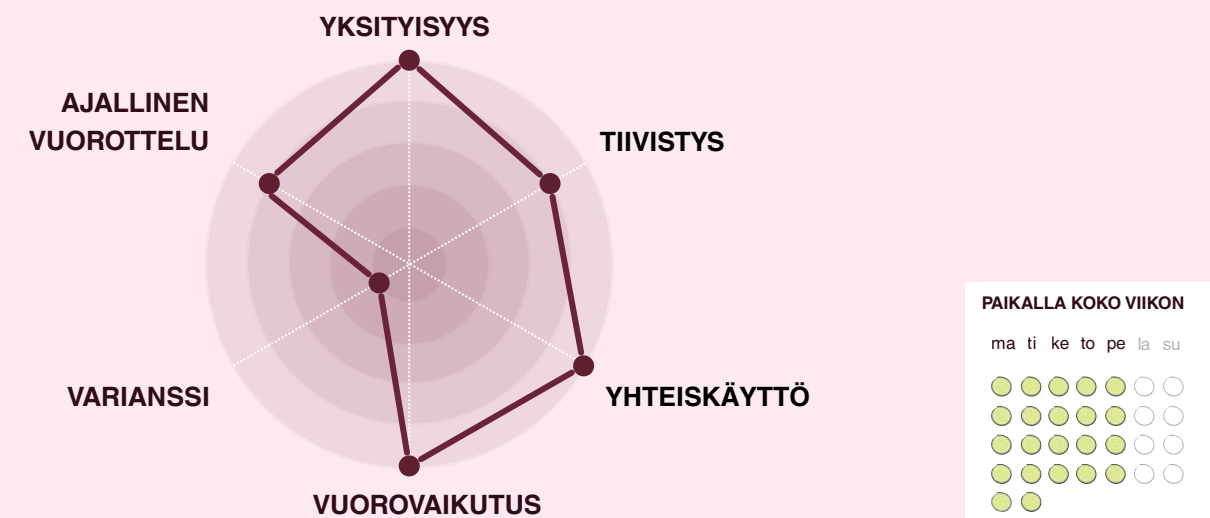


● YKSILÖHUONE ● 2 HLÖ HUONE ● 3-6 HLÖ HUONE ● ≥ 7 HLÖ HUONE ● TUKITILAT

A.2 Kaikki läsnä: Avotoimistolähtöinen suunnitelma

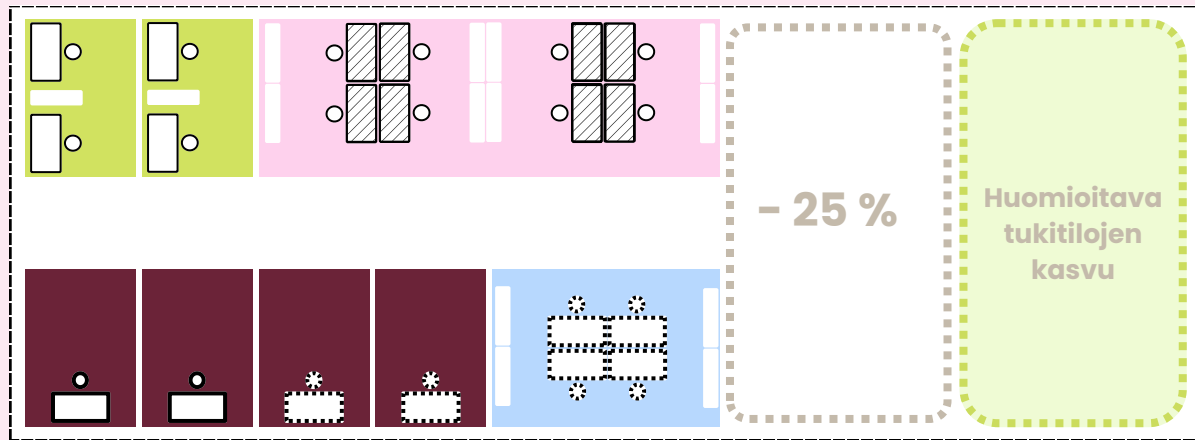


Esimerkissä A.2 kaikki 20 työntekijää ovat läsnä työpaikalla koko työviikon ajan. Suunnitteluvaihtoehdossa tilojen korkeasta käyttöasteesta huolimatta käytössä olevaa toimistoalaa on tiivistetty huomattavasti hyödyntämällä avotoimiston mallia. Avotoimistossa kaikki työpisteet sijaitsevan samassa avoimessa tilassa, jolloin tilankäytön optimointi on maksimaalista, mutta tilatyypin varianssi on yksipuolinen. Avotoimiston mallin mukaisesti kaikki työpisteet ovat joko jaettuja tai hot desk-työpisteitä, mikä luo uusia vuorovaikutustilanteita ja kannustaa valitsemaan työpisteen työtehtävän mukaisesti joko yksityisemmältä tilavyöhykkeeltä tai avoimemmasta työpöytäryhmästä. Omistajuus ja yksityisyys on avotoimistomallissa kuitenkin heikkoa. Merkittävä tilavähennys heikentää myös tilojen dynaamista muutoskykyä ja mahdollisuutta reagoida joustavasti esimerkiksi organisaation kasvuun ja henkilöstömäärän lisääntymiseen.

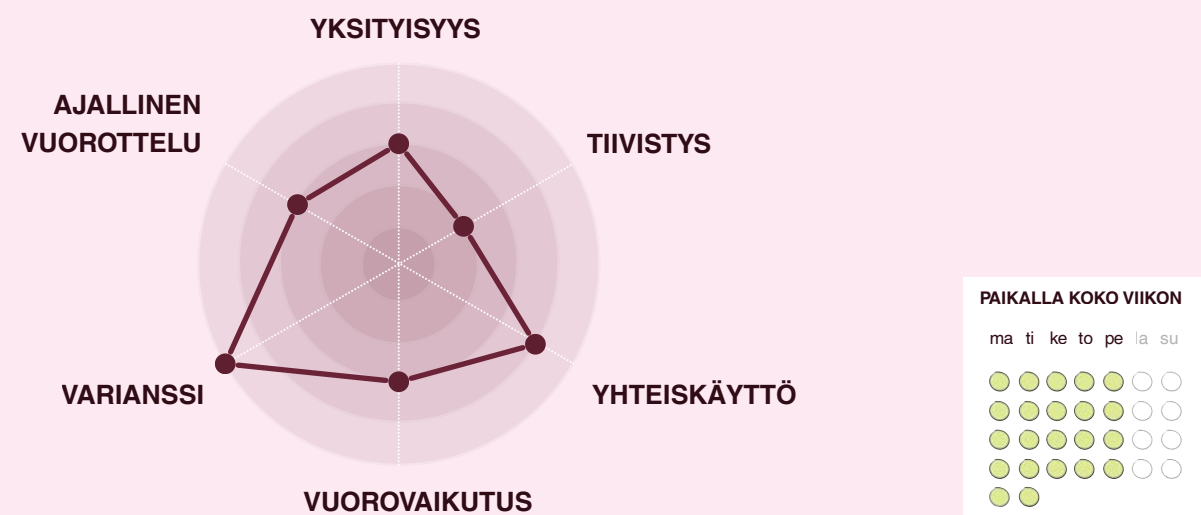


□ NIMETTY TYÖPISTE □ JAETTU TYÖPISTE □ HOT DESK

A.3 Kaikki läsnä: Hybridilähtöinen suunnitelma

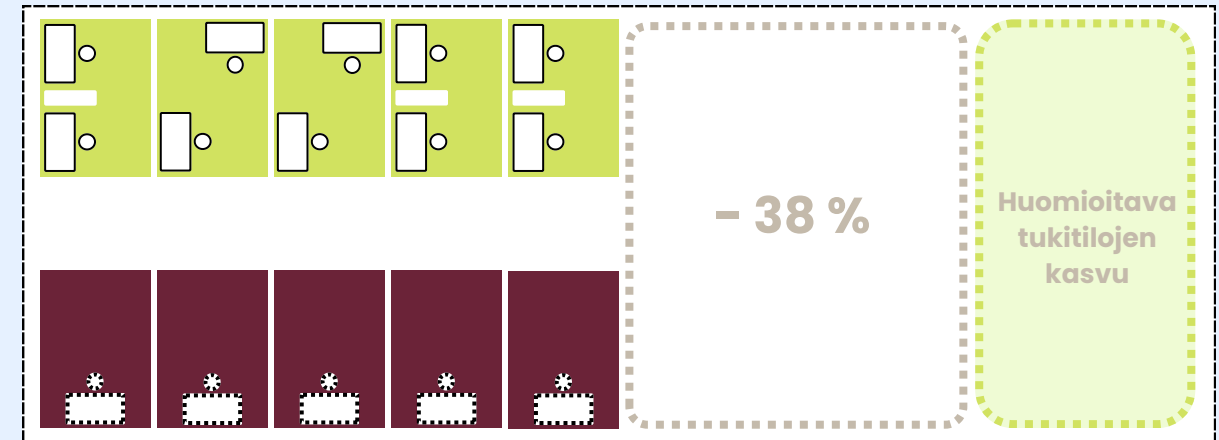


Esimerkissä A.3 kaikki 20 työntekijää ovat läsnä työpaikalla koko työviikon ajan. Suunnitteluvaihtoehdossa tilojen korkeasta käyttöasteesta huolimatta käytössä olevaa toimistoalaa on tiivistetty jonkin verran hyödyntämällä hybridimallia, joka rakentuu yhdistelmästä nimettyjä työpisteitä, jaettuja työpisteitä ja hot desk-työpisteratkaisuja. Suunnitteluvaihtoehdon tilavarianssi on korkea ja tilat tarjoavat mahdollisuuksia sekä yksityisyyteen että vuorovaikutukseen. Tilavähennys on toteutettu maltillisesti. Vaikka tilojen määrää on vähennetty ja käyttöä tehostettu suunnitteluvaihtoehto ei ole äärimmillen optimoitu, vaan se säilyttää yhä kyvyn vastata joustavasti mahdollisiin tulevaisuuden muutostarpeisiin. Jäljelle jäävä kokonaisuus säilyy riittävän väljänä, jotta myös suuremmat rakenteelliset muutokset pidemmän aikavälin muutostarpeisiin ovat mahdollisia. Hot desk -ratkaisut mahdollistavat lisäksi lyhyen aikavälin reaktiivista joustavuutta, jolloin organisaatio voi kasvaa tai supistua ilman merkittäviä rakenteellisia tilamuutoksia.

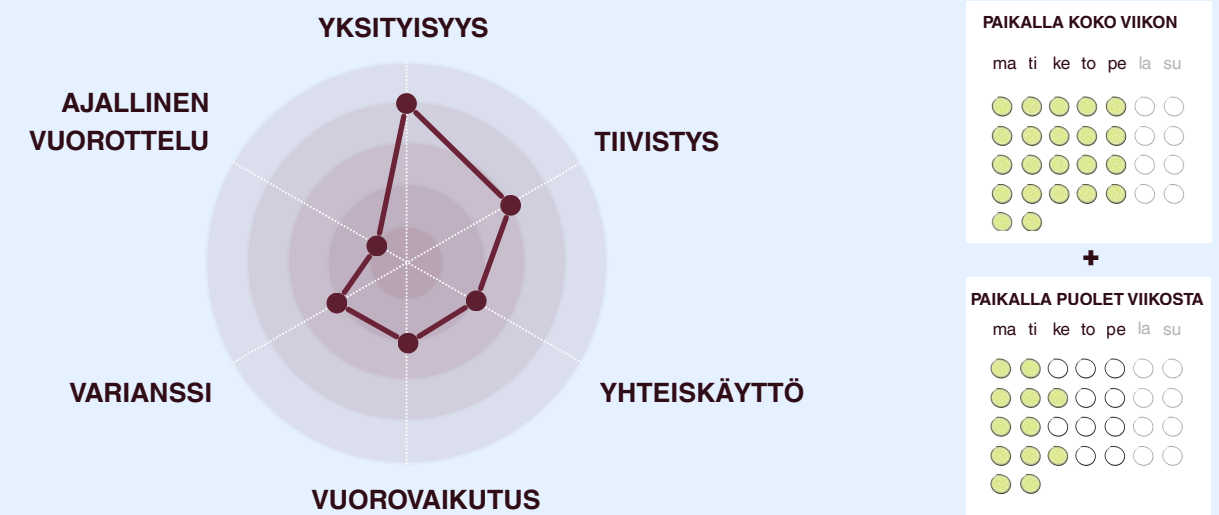


● YKSILÖHUONE ● 2 HLÖ HUONE ● 3-6 HLÖ HUONE ● ≥ 7 HLÖ HUONE ● TUKITILAT

B.1 50 % läsnä ja 50 % monipaikkaisesti: Työhuonelähtöinen suunnitelma

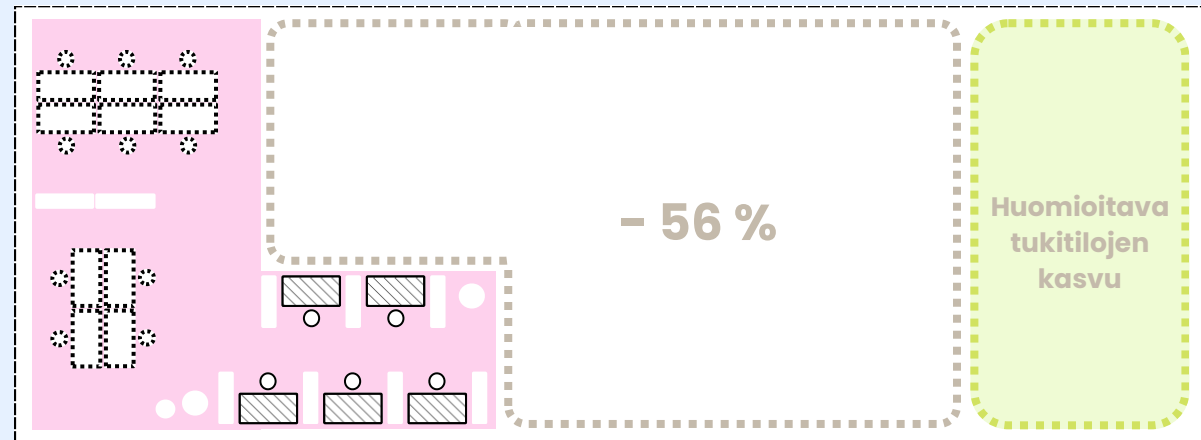


Esimerkissä B.1 puolet kahdestakymmenestä työntekijästä on läsnä työpaikalla koko viikon ja puolet työskentelee monipaikkaisesti ollen läsnä keskimäärin puolet viikosta. Tämä tarkoittaa, että työpaikalla on yhtä aikaa paikalla keskimäärin 15 henkilöä. Koska osa henkilöstöstä työskentelee osan ajasta etänä, tiloihin on kohdistettu kohtalainen tilavähennys tilatehokkuuden parantamiseksi. Koko viikon läsnä työskenteleville työntekijöille on allokoitu oma nimetty työpiste jaetusta kahden hengen työhuoneesta, kun taas monipaikkaisesti puoli viikkoa paikalla olevat jakavat työpisteet. Tilasuunnitelma ohjaa tilojen maltilliseen yhteiskäyttöisyyteen ja ajalliseen vuorotteluun, mutta tarjoaa työntekijöille myös pysyvyyttä ja yksityisyyttä nimettyjen työpisteiden ja yhden hengen huoneiden kautta. Suunnitteluvaihtoehto tarjoaa lyhyen aikavälin joustokykyä, sillä yksilötyöhuoneet voidaan tarvittaessa muuntaa ilman rakenteellisia muutoksia kahden hengen huoneiksi ja päinvastoin. Jäljelle jäävä kokonaisuus on edelleen riittävän laaja mahdollistamaan myös rakenteellisia muutoksia pidemmällä aikavälillä ilmeneviin mahdollisiin muutostarpeisiin.

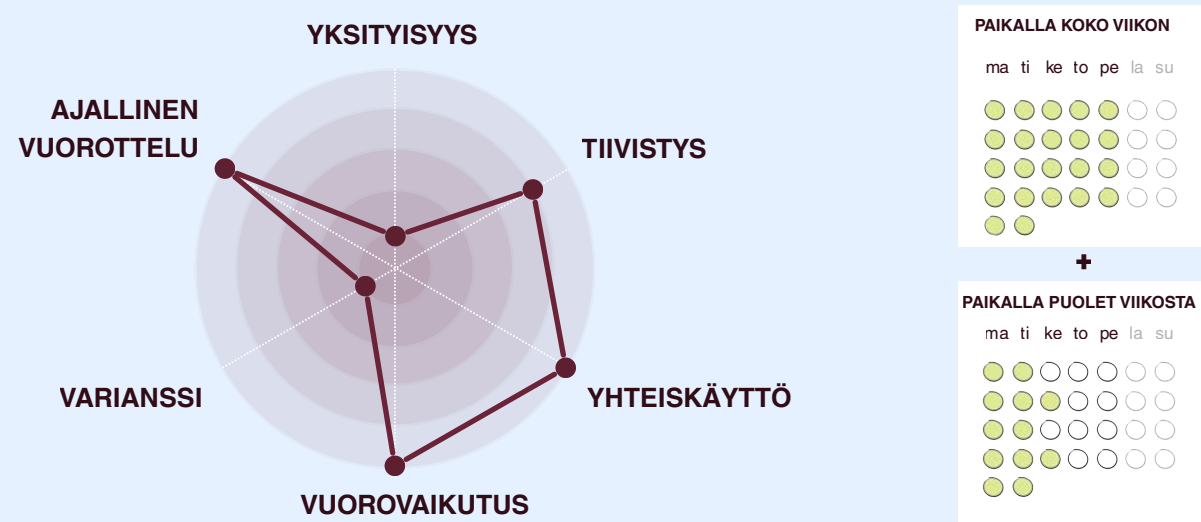


□ NIMETTY TYÖPISTE □ JAETTU TYÖPISTE □ HOT DESK

B.2 50 % läsnä ja 50 % monipaikkaisesti: Avotoimistolähtöinen suunnitelma

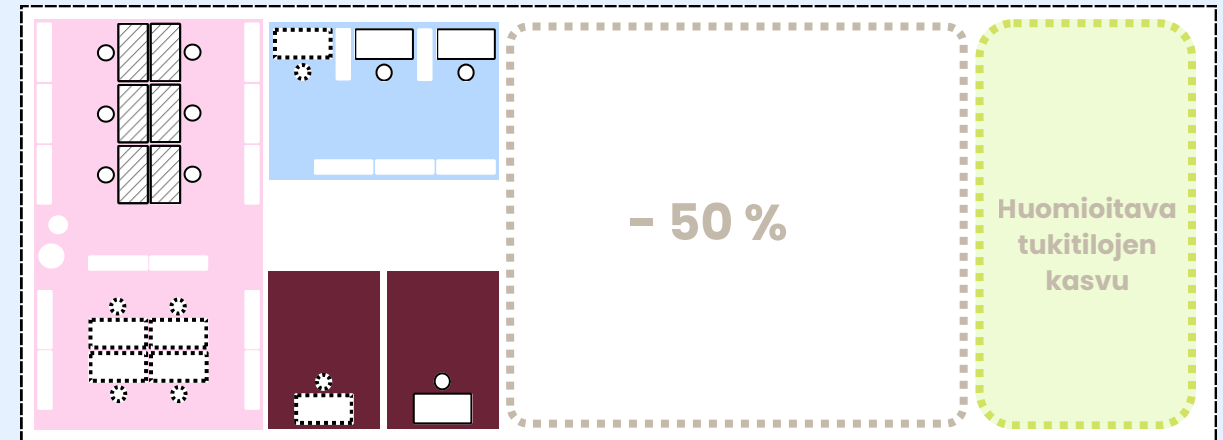


Esimerkissä B.2 puolet kahdestakymmenestä työntekijästä on läsnä työpaikalla koko viikon ja puolet työskentelee monipaikkaisesti ollen läsnä keskimäärin puolet viikosta. Tämä tarkoittaa, että työpaikalla on yhtä aikaa keskimäärin 15 henkilöä paikalla. Suunnitteluvaihtoehto vastaa monipaikkaisuuden myötä laskeneeseen tilojen käyttöasteeseen merkittävällä tilavähennyksellä, joka toteutetaan toimintälähtöisen avotoimiston mallin mukaisesti. Kaikki työpisteet sijaitsevan samassa avoimessa tilassa, jolloin tilankäytön optimointi on maksimaalista, mutta tilatyypin varianssi on yksipuolinen. Toimintälähtöisen työympäristön mukaisesti kaikki työpisteet ovat joko jaettuja tai hot desk-työpisteitä, mikä luo edellytyksiä uusille vuorovaikutustilanteille ja kannustaa valitsemaan työpisteen työtehtävän mukaisesti joko yksityisemmältä tilavähykkeeltä tai avoimemmasta työpöytäryhmästä. Omistajuus ja yksityisyys voi avotoimistomallissa kuitenkin kärsiä. Merkittävä tilavähennys heikentää myös tilojen dynaamista muutoskykyä ja mahdollisuutta reagoida joustavasti esimerkiksi organisaation kasvuun ja työntekijöiden määrän lisääntymiseen.

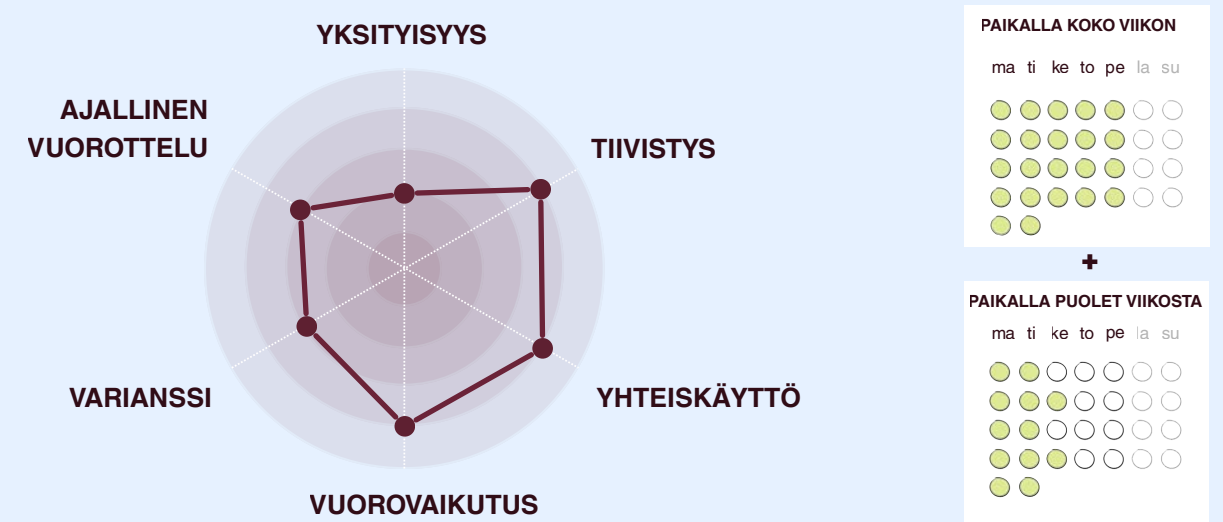


● YKSILÖHUONE ● 2 HLÖ HUONE ● 3-6 HLÖ HUONE ● ≥ 7 HLÖ HUONE ● TUKITILAT

B.3 50 % läsnä ja 50 % monipaikkaisesti: Hybridilähtöinen suunnitelma

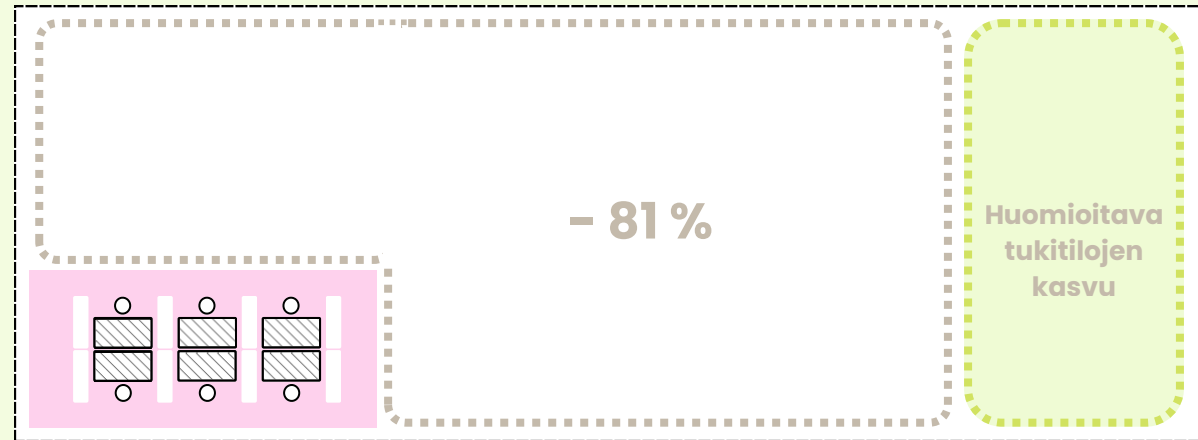


Esimerkissä B.3 puolet kahdestakymmenestä työntekijästä on läsnä työpaikalla koko viikon ja puolet työskentelee monipaikkaisesti ollen läsnä keskimäärin puolet viikosta. Tämä tarkoittaa, että työpaikalla on yhtä aikaa paikalla keskimäärin 15 henkilöä. Koska osa henkilöstöstä työskentelee osan ajasta etänä, tiloihin on kohdistettu huomattava vähennys, jotta tilamäärä vastaisi paremmin todellista käyttöastetta. Suunnitteluvaihtoehdossa toimistoalaa on tiivistetty hyödyntämällä hybridimallia, joka rakentuu nimetyistä ja jaetuista työpisteistä sekä hot desk-työpisteratkaisuista. Vaikka tilat ovat supistuneet merkittävästi, tilojen varianssi on silti melko korkea ja tilat tarjoavat mahdollisuuksia sekä yksityisyyteen että vuorovaikutukseen. Työpisteet on kohdennettu tarvelähtöisesti siten, että osalla työntekijöistä on nimetyt työpisteet omissa tai jaetuissa työhuoneissa, osa työpisteistä on jaettuja tiettyjen työntekijöiden kesken, ja avotilassa on hot desk alue tilapäistä ja vaihtelevaa läsnäoloa varten. Suunnitelma hyödyntää yhteiskäyttöisyyttä ja hot desk -käytäntöjä, mikä mahdollistaa joustavan reagoinnin pienmittakaavaisiin muutoksiin. Sen sijaan huomattava tilavähennys heikentää kykyä vastata suurempiin muutoksiin, kuten organisaation merkittävään kasvuun.

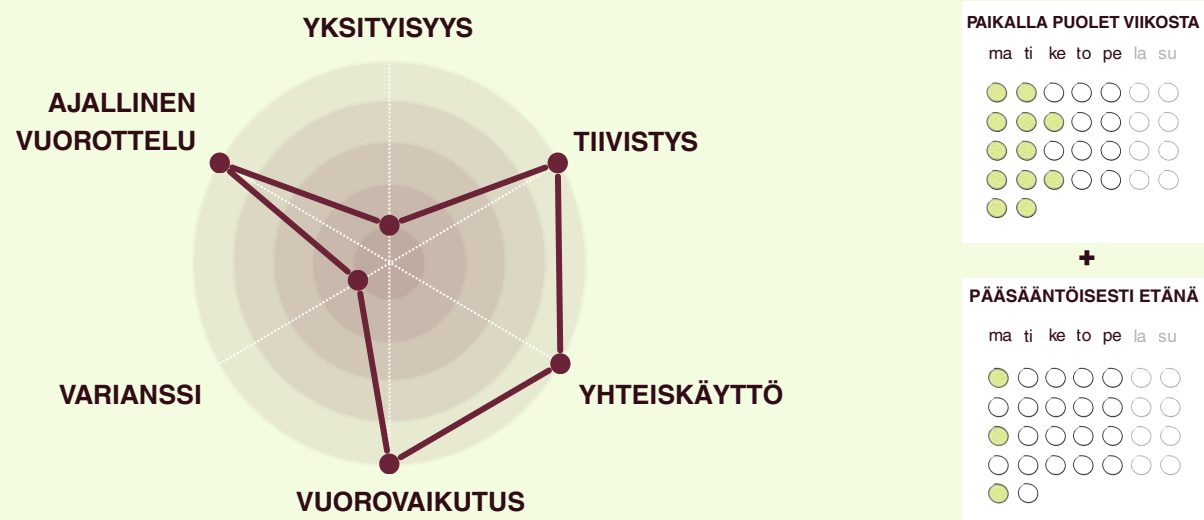


□ NIMETTY TYÖPISTE □ JAETTU TYÖPISTE □ HOT DESK

C.2 50 % monipaikkaisesti ja 50 % etänä: Avotoimistolähtöinen suunnitelma



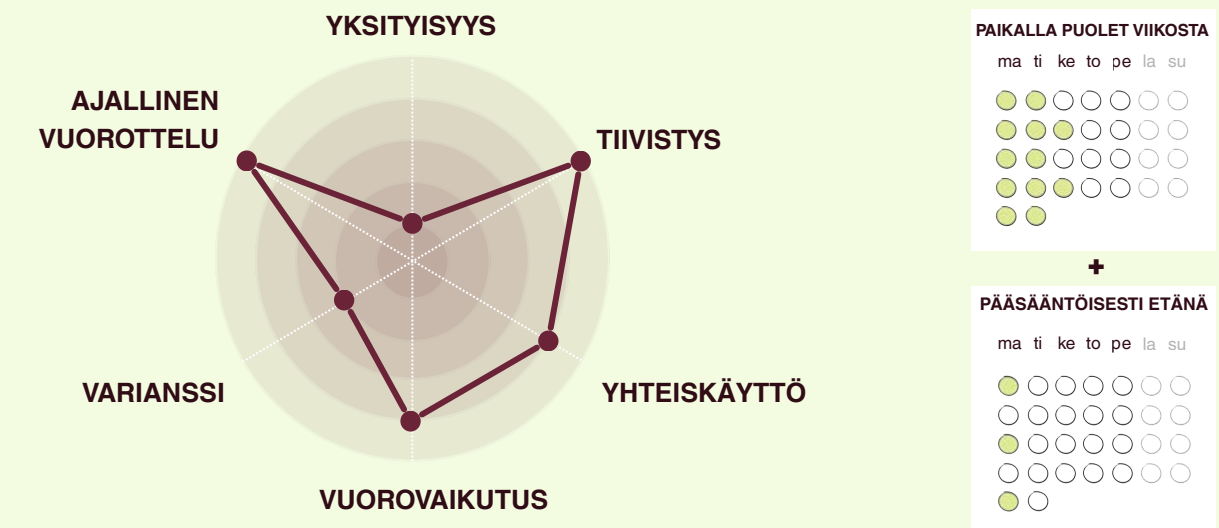
Esimerkissä C.2 puolet työntekijöistä työskentelee monipaikkaisesti siten, että he ovat läsnä toimistolla puolet viikosta, ja puolet työntekijöistä työskentelee etänä koko viikon. Tämä tarkoittaa, että työpaikalla on yhtä aikaa paikalla keskimäärin vain 5,2 henkilöä. Suunnitteluvaihtoehdon merkittävä tilavähennys perustuukin monipaikkaisen työskentelyn ja etätyöskentelyn myötä huomattavasti laskevaan tilojen käyttöasteeseen sekä avotoimisto-mallin tilaoptimointiin. Avotoimistomallin sekä monipaikkaisuuden myötä tiloissa tapahtuu merkittävää ajallista vuorottelua, kun taas yksityisyys ja tilojen varianssi on hyvin vähäistä. Avotoimistomallin mukaisesti työntekijöille ei ole allukoitu omia nimettyjä työpisteitä, vaan tilaratkaisu rakentuu kokonaan yhteiskäyttöisiin avoimiin tiloihin ja hot desk-käytäntöihin. Yhteiskäyttöiset työpiste- ja tilaratkaisut tukevat organisaation lyhyen aikavälin maltillista kasvua tai supistumista ilman rakenteellisia muutoksia tiettyyn pisteeseen asti, ja tarjoavat näin reaktiivista ja operatiivista joustavuutta. Merkittävien tilavähennysten ja etätyöskentelyyn nojaavan tilarakenteen takia ratkaisu kuitenkin heikentää tilojen dynaamisuutta sekä valmiutta vastata organisaation kasvuun tai etätyömäärien muutoksiin tulevaisuudessa.



C.3 50 % monipaikkaisesti ja 50 % etänä: Hybridilähtöinen suunnitelma



Esimerkissä C.3 puolet työntekijöistä työskentelee monipaikkaisesti siten, että he ovat läsnä toimistolla puolet viikosta, ja puolet työntekijöistä työskentelee etänä koko viikon. Tämä tarkoittaa, että työpaikalla on yhtä aikaa paikalla keskimäärin vain 5,2 henkilöä. Suunnitteluvaihtoehdon tilavähennys perustuukin monipaikkaisen työskentelyn ja etätyöskentelyn myötä huomattavasti laskevaan tilojen käyttöasteeseen sekä hybridimalliseen suunnitelmaan. Monipaikkaisuuden takia tiloissa tapahtuu merkittävää ajallista vuorottelua, eikä työntekijöille ei ole allukoitu nimettyjä työpisteitä, vaan tilaratkaisu on yhteiskäyttöinen. Jakaminen ja hot desk-käytännöt tukevat organisaation rajattua kasvua tai supistumista pelkästään tilojen käyttöä muuttamalla ja tarjoavat näin reaktiivista joustavuutta C.2 suunnitteluehdotuksen tavoin. Merkittävien tilavähennysten ja etätyöskentelyyn nojaavan tilarakenteen takia tulevaisuuden dynaamisuus ja muutosvalmius esimerkiksi organisaation ja henkilöstön kasvumahdollisuuksiin on kuitenkin heikentynyt huomattavasti.



6.2 Synergiaedut: rajapinnat tiimien välillä

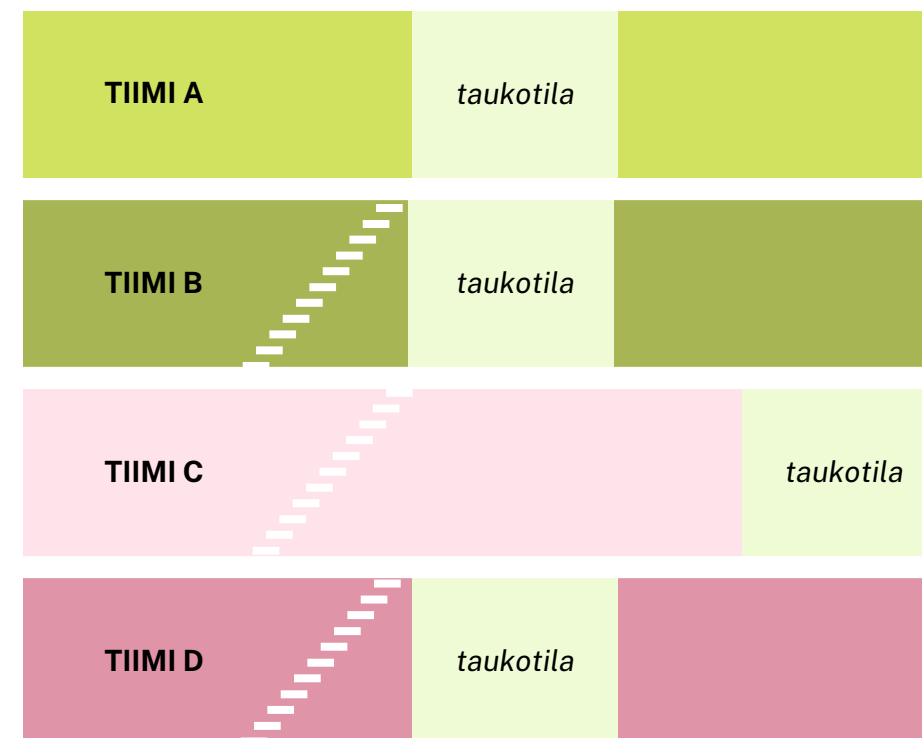
Yksi keskeinen näkökulma tuottavien työympäristöjen tarkastelussa liittyy eri toimijoiden ja erilaisten työskentelyalueiden sijoitteluun. Vaikuttava työympäristö tukee eri ryhmien välisiä kohtaamisia, vuorovaikutusta ja synergiaa, joten sopivien työskentelyalueiden tarkoituksellinen sijoittaminen lähelle toimijoita, joiden kanssa yhteistyötä tehdään tai joiden intressit liittyvät läheisesti tehtävän työn tavoitteisiin, parantaa sekä työn että työympäristöjen laatua. Eri ryhmien lähelle toisiaan sijoitetut tilat ja ryhmien väliset yhteiskäyttötilat voivat edistää spontaania yhteistyötä, tiedonvaihtoa ja uusien yhteisten ideoiden syntyä jopa sellaisten toimijoiden kesken, joiden välillä ei lähtökohtaisesti oleteta olevan yhtäläisyyksiä. **Yksi keino tilallisen läheisyyden ja synergiaetujen tavoittelemiseksi on rakennuksen kerrosten välisen rajapinnan rikkominen, sillä samassa kerroksessa sijaitsevat toiminnot ja toimijat kohtaavat todennäköisemmin ja matalammalla kynnyksellä arjessa.**

Kuten tässä oppaassa on aiemmin todettu, organisaatiot ovat viime vuosina pyrkineet myös tehostamaan tilankäyttöään hyödyntämällä jaettuun ja yhteiskäyttöisiä tiloja. Tilallinen läheisyys sekä tiimien ja yksiköiden yhteiskäyttöiset tilat, kuten jaetut taukotilat, voivat parantaa työympäristöjen tehokkuutta, sillä monet näistä tiloista soveltuvat luontevasti eri tiimien ja jopa eri yksiköiden tarpeisiin jaettavaksi.

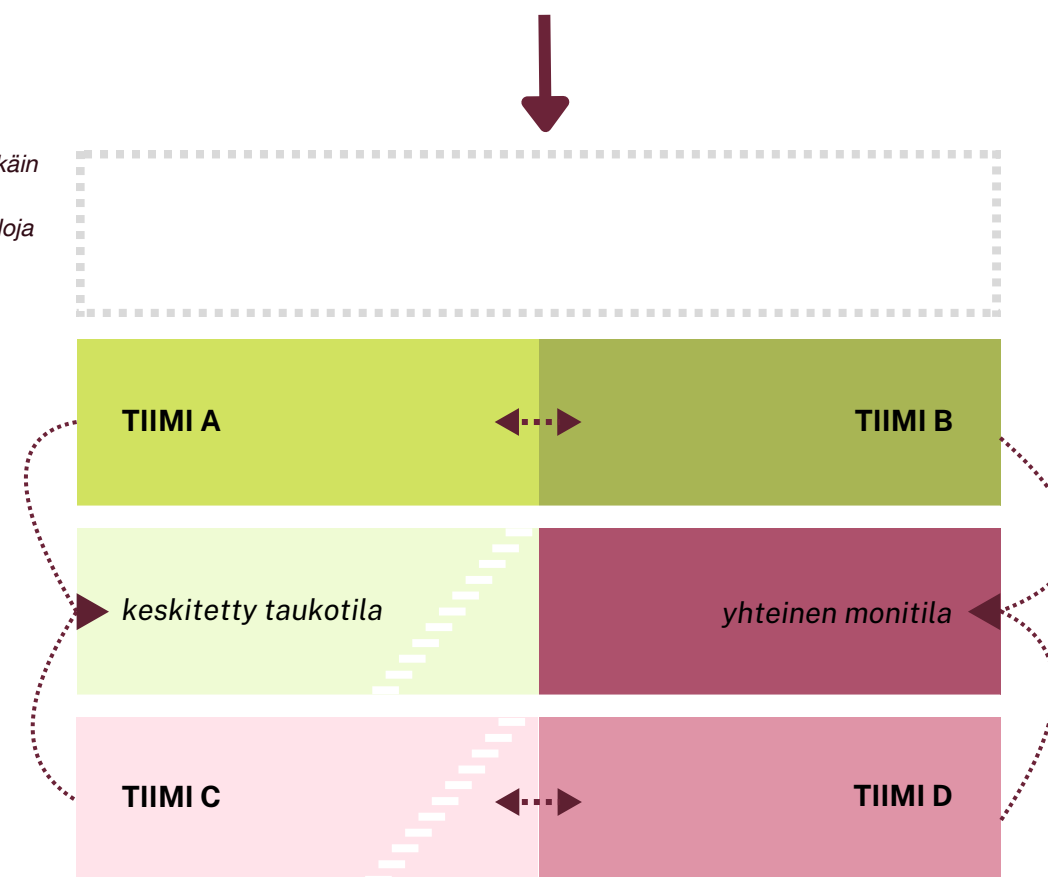
Kuva 44. havainnollistaa, miten **tilallinen läheisyys sekä jaetut ja keskitetyt tilat voivat toimia rajapintoina eri ryhmien välillä luoden edellytyksiä edistää sekä työympäristöjen tehokkuutta että vaikuttavuutta.** Toisin sanoen tilojen ja tiimien sijoittelu voi tukea sekä tehokasta tilankäyttöä että eri ryhmien ja yksiköiden välistä yhteistyötä, tiedonkulkua ja uusien ideoiden syntymistä.



Tiimien tilat sekä niiden omat taukokuoneet sijaitsevat eri kerroksissa.



Tiimit on sijoitettu lähemmäksi samankaltaisuuksien perusteella, ja jaettuun tiloja on lisätty tauko- ja monikäyttötyötiloilla.



Kuva 44. Leikkaussuuntainen havainnollistus tiimien sijoitteluista

Tuottavan työympäristön rakennuspalikoita:

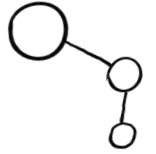
Työympäristösuunnittelu on tasapainottelua eri tuottavuusnäkökulmien välillä. Pohdi:

- Miten suunnitelmat tukevat:
 - o tehokkuutta,
 - o vaikuttavuutta,
 - o joustavuutta,
 - o tai luovuutta?
- Miten suunnitelmissa painottuu:
 - o yksityisyys ja vuorovaikutus,
 - o tiivistys ja varianssi,
 - o yhteiskäyttö ja ajallinen vuorottelu?
- Minkä tyyppistä työkuiltuuria tiloissa halutaan tukea (hybridilähtöinen, työhuonelähtöinen tai avotilalähtöinen työtilasuunnitelma)?
 - o Miten suunnitelmissa on huomioitu tiimi- ja yksilönäkökulma?
- Onko suunnittelussa hyödynnetty aikaprofiileja?
 - o Tarkastellaanko tilojen käyttöä viikko-, päivä- vai tuntitasolla?
 - o Onko tiimikohtaisia työnteon tapoja tunnistettu? Kaikki eivät ole tuottavia saman mallin mukaan.
 - o Onko tiimeillä tiettyjä etä- tai lähipäiviä? Voidaanko aikaprofiileista tunnistaa milloin tilojen käytössä on ruuhkaa ja milloin käyttö on alhaista?
 - o Tunnistavatko käyttäjät suunnitelmissa oman työnsä rytmin ja aikaprofiilit?
- Onko tiimien tai yksiköiden sijoittelua tarkasteltu synergioiden näkökulmasta: mitkä tiimit hyötyisivät keskinäisestä läheisyydestä?
 - o Onko tiimejä tai yksiköitä mahdollista sijoittaa samoihin kerroksiin tai lisätä yhteiskäyttöisiä tiloja, jotta kohtaamiskynnys madaltuu?
 - o Onko käyttäjiä kuultu siitä, millaiset sijoitteluratkaisut ja sijoittumiset tukevat heidän työarkea?



Yhteenveto ja johtopäätökset





1. Tuottava työympäristö hybridiajassa

Työympäristöopas on tehty osana Etänä vai läsnä? -tutkimushanketta, joka toteutettiin Työsuojelurahaston rahoittamana Tampereen ja Turun yliopiston konsortiohankkeena vuosina 2024–2025. Hankkeessa tarkasteltiin akateemisiin työympäristöihin liittyviä käsityksiä ja muutosprosesseja pandemian jälkeisessä hybridityön ajassa. Aihetta tarkasteltiin erityisesti työympäristöjen tuottavuuden, työhyvinvoinnin ja käyttäjät osallistavan muutosprosessin merkityksen näkökulmasta työntekijöiden ja organisaatiotason käsityksien yhteensovittamisessa.

Hankkeen keskeisenä tehtävänä oli määritellä, mitä tekijöitä liittyy tuottavaan työympäristöön eri toimijoiden näkökulmasta ja minkälaisilla muutosprosesseilla saadaan yhteensovittettua tilojen käyttäjien tarpeet ja toiveet sekä organisaation mahdolliset säästötavoitteet ja muut päämäärät. Lisäksi tulevaisuuden muutosprosessien tueksi pilotoitiin aiempaa tehokkaampia keinoja työntekijöiden ja työympäristön kehityksestä vastaavien toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen.

Pandemian jälkeisen tuottavan työympäristökokonaisuuden keskeisenä lähtökohtana voidaan pitää hybridityöskentelyä. Hybridiaika on toisaalta moninaistanut työskentelytapoja, mutta tuonut myös esille jo pidempään jatkuneen kehityksen tietotyön joustavista ja monipaikkaisista työnteon tavoista. Tätä kehitystä vasten tutkimushankkeessa tarkastellut yliopistot ovat tehneet merkittäviä tilavähennyksiä, joiden tavoitteena on ensisijaisesti ollut kustannussäästöt ja tilojen tehokkaampi käyttö, mutta myös tilojen vastaaminen monipaikkaisuuden ja hybridityön myötä muuttuneisiin käyttäjien tarpeisiin. Työympäristöjen muutosprosessien tarkemman tarkastelun perusteella yksilöiden, tiimien ja organisaation käsitykset tuottavuudesta ja hyvinvoinnista vaihtelevat kuitenkin merkittävästi. Toisistaan poikkeavista käsityksistä huolimatta ennen kaikkea aidosti osallistavat muutosprosessit mahdollistavat erilaisten näkemysten yhteensovittamisen ja siten käyttäjien sitoutumisen uudistettujen tilojen käyttötapoihin.

Tilojen käyttäjien näkökulmasta valinta kampuksen ja etätöön välillä ei riipu ensisijaisesti vastaajien preferensseistä vaan on vahvasti työpäiväkohtainen ja liittyy erilaisten työtehtävien luonteeseen. Kampus ja etätöön paikat ovat toisiaan täydentäviä. Kampuselle tullaan ensisijaisesti vuorovaikutuksen, yhteistyön ja yhteisöllisyyden vuoksi, kun taas etätööhön vetävät keskittyminen, ajansäästö ja arjen joustavuus.

Tutkimushankkeen ja myös tämän työympäristöoppaan havainnot voidaan tiivistää kolmeen keskeiseen näkökulmaan: 1. tuottavan työympäristön käsitykseen hybridiajassa, 2. osallistamisen ja muutosprosessien merkitykseen eri toimijoiden näkemysten yhteensovittamisessa, ja 3. käyttäjien tarpeisiin ja toiveisiin hybridiajassa.

Hankkeessa kysyttiin, millaisia työnantajan tarjoamat tilat ovat hybridiajassa ja miten työympäristöistä kokonaisuutena muodostuu tuottavia, kun työympäristökokonaisuuden lähtökohtana on hybridityöskentely. Hybridiaikana tuottavaan työympäristöön liittyy sekä tehokkaat että vaikuttavat työympäristötekijät, mutta myös luovuutta tukevat ja joustavat ratkaisut. Työympäristöihin kohdistuu nopeallakin syklillä muospaineita, jotka vaativat työympäristöiltä ja niiden käyttötavoilta joustokykyä.

Työympäristöjen tehokkuutta haetaan erityisesti tilojen tiivistämisellä ja tilavähennyksillä, joiden taustalla on paine kustannussäästöistä. Toisaalta jo ennen pandemiaa toimistotilojen käyttöaste oli tyypillisesti vain noin puolet tilojen kapasiteetista, joka pandemian jälkeen laski entisestään. Vaikuttavuutta työympäristöissä puolestaan haetaan tilaratkaisuilla, jotka joko konkreettisesti tai ideaalitalanteessa vastaisivat käyttäjien tarpeisiin. Monipaikkainen hybridityöskentely voi mahdollistaa tilavähennysten toteuttamisen tavalla, jossa työympäristöjen vaikuttavuus ei välttämättä kokonaisuutena kärsi, tukien silti tilojen käyttöasteen kasvattamista. Huomionarvoista kuitenkin on, että tämä/vahvasti etätööhön nojaava ratkaisu ei ole tasa-arvoinen kaikille työntekijöille ja siirtää työntekemisestä aiheutuvia kustannuksia työntekijälle erityisesti silloin, kun kampuksen työympäristö ei tue tuottavaa työskentelyä.

Käsitykset työympäristöjen tuottavuudesta vaihtelevat eri toimijoiden näkökulmien välillä, mutta niissä on löydettävissä myös yhteneväisyyksiä. Eri työympäristötoimijoiden näkökulmia tässä hankkeessa edustivat sekä käyttäjät (yksilöt, tiimit ja lähiyhteisö), organisaation edustajat, että tilojen kehittämisestä vastaavat henkilöt, sisältäen myös kiinteistöjen omistajat ja suunnittelijat.

Yksittäisen työntekijän näkökulmasta työn tekemisen perustarpeina korostuvat keskittyminen ja vuorovaikutus. Yksilöllisiä käyttäjäkohtaisia eroja tarpeissa ja toiveissa on kuitenkin merkittävästi, ja tutkimuksen tulokset haastavat perinteisen käsityksen akateemisen työn luonteesta yksinomaan yksilökeskeisenä keskittyvänä työnä ja nostavat esiin muun muassa myös vuorovaikutuksellisuuden merkityksen. Kirjallisuus puolestaan on osoittanut merkittävimmän ero muuhun tietotyöhön selittyvän laajalla vaihtelulla erilaisia työtehtäviä sekä autonomian tarpeella.

Lähes kaikki akateemiset työntekijät voidaan nähdä kuuluvan tai identifioituvan jonkinlaiseen ryhmään. Yksilön näkökulmasta ryhmäidentiteetti voi rakentua organisaation ulkopuolisista verkostoista, muodostua useiden eri ryhmien kautta tehtävästä riippuen, perustua jäsenyyteen määritellyssä tiimissä tai kuulua ryhmään, joka toimii hyvin monipaikkaisesti. Ryhmissä (tiimit, lähiyhteisöt) on kuitenkin huomattavia eroja siinä, kuinka orientoituneita ne ovat työskentelemään kampuksilla. Kirjallisuus ja hankkeen tulokset ovat osoittaneet, että hybridiajassa tiimit ja yksilöt käyttävät eri tiloja ja eri sijainteja tehtäväkohtaisesti ja eri tarpeisiin liittyen. Tämä on näyttänyt myös hankkeen tapaustutkimuskohteissa, joissa osassa on päädytty tekemään muutoksen jälkeisiä muutoksia tilojen variaation ja yhteiskäyttöisten tilojen puuttuessa.

Organisaation näkökulmasta hankkeen haastattelussa korostuvat kustannussäästöt, joihin tilavähennystavoitteet tähtäsivät. Tutkittuja organisaatioita vertailtaessa työympäristöjen tilavähennykset ja tilatyypin muutokset näyttävät samansuuntaisilta. Tästä huolimatta tarkastellut organisaatiot ovat saavuttaneet päämäärät (jossain määrin) eri tavoin.

2. Osallistamisen ja muutosprosessien merkitys eri toimijoiden näkemysten yhteensovittamisessa

Hankkeessa tarkasteltiin, miten työympäristön suunnitteluprosessissa voidaan tehokkaasti yhteensovittaa yksilöiden, tiimien ja organisaation erilaiset käsitykset tuottavuudesta ja hyvinvoinnista, sekä minkälaiset osallistavat muutosprosessit tukevat parhaiten työntekijöiden tyytyväisyyttä ja muutosvalmiutta akateemisissa työympäristöissä.

Organisaatioiden näkökulmasta yksinkertaisinta on tavoitella yhdenmukaista toimintamallia, joka voidaan ottaa käyttöön koko organisaatiossa. Hankkeen tulokset kuitenkin osoittavat, että onnistuneimmissa työympäristöratkaisuissa huomioidaan erilaisten käyttäjien ja tiimien tarpeet, jotka yhteensovitetaan organisaation tavoitteiden kanssa. Onnistuneen lopputuloksen kannalta prosessin luonteella vaikuttaakin siis olevan oleellisesti merkitystä.

Aidosti vuorovaikutteinen prosessi käyttäjien, kiinteistöjen kehittäjien ja suunnittelijan välillä näyttää mahdollistavan lopputuloksen, jossa käyttäjät ovat sitoutuneet tilamuutokseen myös arjen tilojen käytössä ja jossa organisaation työympäristötavoitteet saavutetaan. Tulokset osoittavat myös prosessin riittävän resurssoinnin merkityksen työympäristöjen muutosjohtamisessa. Organisaation edustajien tai työympäristöasiantuntijan osallistuminen läpi prosessin näyttää oleellisena, samoin kuin riittävän ajan varaaminen prosessille.

Aidosti vuorovaikutteisella prosessilla tarkoitetaan tässä yhteydessä prosessia, joka ei perustu ainoastaan kuulemiseen ja jota ei toisaalta edistetä ilman tilojen kehittämisestä vastaavien henkilöiden tai suunnittelijoiden osallistamista. Mahdollisuuksien mukaan lähiyhteisöjen ja tiimien tulisi antaa soveltaa organisaatiotason linjauksia ja sovittaa näin yksilöiden tarpeet laajempaan kokonaisuuteen. Tässä myös viestinnällä on merkitystä. Mikäli etätyökäytänteet muuttuvat nopeasti, tulisi tiloihin jättää joustovaraa. Muutoksia tulisi kuitenkin pyrkiä ennakoimaan, sillä jatkuvat muutokset kuormittavat käyttäjää ja voivat aiheuttaa epävarmuutta työstä suoriutumisen kokemukseen.

Tutkittujen tapauskohteiden muutosprosessien tavoitteet noudattelivat (jossain määrin) kolmea kestävä kehityksen tavoitetta. Sosiaalisesti kestäviä tavoitteita olivat työhyvinvoinnin, yhteisöllisyyden ja synergiaetujen vahvistaminen sekä käyttäjien moninaisten tarpeiden

huomioiminen, ja näiden tarkoituksena oli organisaation kehittäminen. Sosiaalisesti kestäviä tavoitteita olivat työhyvinvoinnin, yhteisöllisyyden ja synergiaetujen vahvistaminen sekä käyttäjien moninaisten tarpeiden huomioiminen, ja näiden tarkoituksena oli organisaation kehittäminen. Sen sijaan taloudellisesti ja ekologisesti kestävä tavoitteet olivat enemmän kustannuslähtöisiä, ja niiden keskeisenä pyrkimyksenä oli tilojen vähentäminen sekä käyttöasteiden kasvattaminen.

Toisaalta kestävä rakentamisen näkökulmasta molempien tapaustutkimuskohteiden tilamuutokset pystyttiin toteuttamaan olemassa olevaa hyödyntämällä. Toisessa kohteista olemassa oleviin tiloihin kohdistui hyvin vähäisiä rakenteellisia muutoksia, ja muutokset tapahtuivat ennemmin käyttötavoissa ja kalustejärjestelyissä. Toisessa kohteista pystyttiin hyödyntämään noin puolet olemassa olevasta toimistojen tilarakenteesta (muutosalan määrä). Tämä kertoo myös laajemmasta kestävä rakentamisen murroksesta, jossa uusien rakennuksien sijaan, olemassa olevien resurssien hyödyntäminen tulisi olla keskiössä.

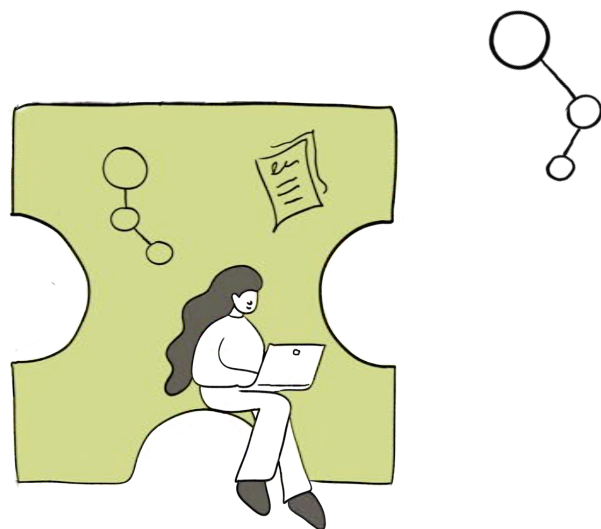
Tutkittujen organisaatioiden välillä on merkittäviä eroja siinä, miten työympäristö on suunniteltu ja miten muutoksen jälkeistä ympäristöä käytetään. Huomattavaa on, että prosessien eroista riippumatta fyysisen työympäristömuutoksen suunta on samankaltainen. Molemmissa organisaatioissa on toteutettu merkittäviä tilavähennyksiä, jotka vaihtelevat laskentatavan mukaan 16–52 % (Taulukko 4.) tilatehokkuuden kasvun välillä. Eniten tiloja on vähennetty työhuoneista, ja työhuonetehokkuus on kasvanut noin 39–53 % (Taulukko 8.). Työpistekohtainen tehokkuus on kasvanut merkittävästi osasta tutkittuja tapauksia vaihdellen n. 13–59 % (Taulukko 8.), mikä tarkoittaa osassa ratkaisuja laskennallisesti 3,3 käyttäjää yhtä työpistettä kohti (Taulukko 8.). Yksiköiden välillä yhteiskäyttöiset tilat ovat toisaalla merkittävästi laskeneet (-94 %) ja toisaalla merkittävästi kasvaneet (219 %) (Taulukko 8.), mikä heijastelee eroja tilojen käyttötavoissa.

Työhuonetiloissa on tapahtunut selkeä muutos, kun kaikissa tutkituissa kohteissa yksilöhuoneista on vähennetty merkittävästi: 36 prosentista jopa 84 prosenttiin. Myös kahden hengen huoneita on vähennetty. Sen sijaan 3–6 hengen työhuoneiden määrä on kasvanut 60–1400 %. Myös pienten neuvotteluhuoneiden määrä on kasvanut, kun taas suuret neuvotteluhuoneet on korvattu monikäyttöisillä tiloilla. Uutena tilatyypinä on tullut vetäytymistilat, minkä lisäksi aputilojen määrä ja laajuus on suhteellisesti eniten kasvanut. Myös monikäyttötilojen osuus on kasvanut merkittävästi, eikä tiloilla ole enää välttämättä yhtä rajattua käyttötarkoitusta, vaan ne vastaavat useampiin työn tekemisen tarpeisiin. (Taulukot 5., 6. ja 7.)

Vaikka muutoksen suunta on samankaltainen, niin prosessin ja vaikuttavuuden näkökulmista tutkittujen kohteiden lopputulokset eroavat toisistaan merkittävästi. Tutkituissa esimerkkikohteiden tapauksissa, joissa yksilöt ja tiimit eivät joko tee hybridityötä tai tiloja ei ole suunniteltu hybridityölle, ei tilavähennyksiä ole pystytty tekemään täysimääräisesti. Toisin sanoen, vähennykset ovat kohdistuneet ryhmiin ja yksilöihin, jotka työskentelevät monipaikkaisesti. Tämä voidaan nähdä käyttäjälähtöisenä ja yhdenvertaisena ratkaisuna, jossa käyttäjien työskentelytavat on huomioitu. Toisaalta ratkaisu voi herättää kysymyksiä tasa-arvoisuudesta. Kuitenkin osassa tapauksista tutkimuskohteita työympäristöratkaisu on tehty hybridityön lähtökohdista, tasapäästäen kaikille samankaltaisen ratkaisun. Näissä käyttäjien yksilöllisiä tarpeita ei ole vastaavasti huomioitu, joka näyttää jossain määrin vaikuttaneen tilojen käyttötapoihin ja käyttöön vähentävästi. Kaiken kaikkiaan, tilavähennyksiä ei pystytä tekemään ilman sitoutumista monimuotoiseen työympäristöön, hybridityöhön ja niihin liittyviin käytänteisiin.

Hankkeen tulokset osoittavat, että käyttäjillä on valmiutta tilojen yhteiskäyttöisyyteen. Tiettyjen tilojen kohdalla yhteiskäyttöisyys mahdollistaa tilavähennykset ilman, että tilojen laadusta tai vaikuttavuudesta luopumista. Tapauksissa, joissa tilojen variaatiota on vähän ja tilarakenne on yksipuolinen, on muutosprosessin päätyttyä jouduttu tekemään muutoksia käyttötapoihin variaation ja yhteiskäyttöisten tilojen lisäämiseksi.

Hankkeessa kehitettiin ja pilotoitiin aikaperustaista simulaatiomallia. Malli hyödyntää objektiivista käyttäjädataa, ja siitä tuotettuja laskelmia hyödynnettiin käytännön työympäristösuunnittelussa ja tilankäytön kehittämisessä. Mallin pilotointi osoittaa osallistamisen merkityksen, mutta myös objektiivisten laskelmien merkityksen käyttäjien ja organisaation vähennystarpeiden yhteensovittamisessa. Laskelmien avulla pystytään osoittamaan erilaisten vaihtoehtojen tehokkuus. Pilotoitu simulaatiomalli vaatii jatkotutkimusta.



3. Osallistamisen ja muutosprosessien merkitys eri toimijoiden näkemysten yhteensovittamisessa

Työympäristökirjallisuudessa on yleisesti hyväksytty tietotyön vaativan sekä keskittymistä että vuorovaikutusta, ja tasapaino näiden välillä selittyy kunkin työnkuvan mukaan. Akateemisen työn ero muuhun tietotyöhön on ennemminkin laajassa kirjossa työtehtäviä ja työtehtäviä jatkuvassa vaihtelussa. Akateemiset työntekijät arvostavat autonomiaa sekä työn ja työntekeksen paikan hallintaa usein vaihtuvien työtehtävien takia. Tulokset kuitenkin osoittavat tarpeiden ja toiveiden moninaisuuden, eikä näin ollen ole yhtä työympäristöratkaisua, joka sopisi kaikkeen akateemiseen työhön.

Keskeinen havainto on, että valinta kampuksen ja etätyön välillä ei ole yleinen preferenssi vaan vahvasti työpäiväkohtainen. Kampus ja etätyön paikat eivät siten näyttäytyä vaihtoehtoisina vaan toisiaan täydentävinä työympäristöinä. Kampukselle tullaan silloin, kun työ edellyttää vuorovaikutusta, yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä, kun taas etätyö valitaan tilanteissa, joissa keskittyminen, tehokas ajankäyttö ja arjen joustavuus ovat keskiössä. Työympäristön valinta on näin ollen ennen kaikkea sidoksissa työpäivän luonteeseen, ei yleiseen työskentelypreferenssiin. Tämä korostaa hybridityössä tarvetta eriyttää tilaratkaisut työn luonteen mukaan sen sijaan, että kampausta tai etätyötä tarkasteltaisiin yhtenäisinä ja kilpailevina työympäristöinä.

Kodin merkitys yhtenä työnteonpaikkana näkyy aineistossa. Toisaalta työnantajan tiloissa oleva työpiste- tai työhuoneratkaisu vaikuttaa kodin merkitykseen ja toisaalta sinne siirtyneisiin kustannuksiin. Kyselyaineiston perusteella vaikuttaa, että vastaajien siirtyessä nimeämättömiin työpisteisiin, kodin varusteluihin on tehty enemmän muutoksia. Toisin sanoen, aiemmin yksinomaan työnantajalle kohdistuneita kustannuksia on siirtynyt yksilöiden kustannettavaksi.

Hankkeen kyselytutkimuksen perusteella suomalaisten yliopistojen työntekijät raportoivat työskentelevänsä keskimäärin noin kolmena päivänä viikossa kampuksella. Kampuksella työskentelyn määrät eivät heijastele yksiselitteistä läsnäolovelvoitetta tai etätyöpreferenssiä, vaan ennen kaikkea työn sisällöllisiä vaatimuksia ja työpäivän luonnetta. Hybridityöskentely on hyvin moninaista, ja toisaalta kaikki eivät voi tai halua työskennellä monipaikkaisesti.

Työntekijöiden tyytyväisyys kampuksen työtiloihin rakentuu ensisijaisesti työpisteratkaisujen ja työskentelytilojen ominaisuuksien varaan. Työpisteen pysyvyys ja työskentelytilan laatu määrittävät ratkaisevasti, missä määrin kampus kykenee kilpailemaan etätyön kanssa myös keskittävän yksilötyön ympäristönä.

Keskeiset käyttäjiä koskevat havainnot

- *Työntekijäryhmien väliset erot kampuksen työtiloihin kohdistuvassa tyytyväisyydessä ovat kokonaisuutena pieniä, eikä aineisto tue vahvaa vastakkainasettelua opetus- ja tutkimushenkilöstön tai hallinnon välillä.*
- *Ensisijaisen työpisteen pysyvyys on selkein yksittäinen tekijä, joka selittää tyytyväisyyttä kampuksen työtiloihin: oma nimetty työpiste on johdonmukaisesti yhteydessä korkeampaan tyytyväisyyteen.*
- *Työskentelytilan luonne vaikuttaa tyytyväisyyteen: yhden hengen työhuoneet koetaan keskimäärin toimivimmiksi, kun taas avoimet ja joustavat monitilaympäristöt ovat useammin yhteydessä matalampaan tyytyväisyyteen.*
- *Yliopistokohtaiset erot voivat olla merkittäviä, ja Tampereen yliopisto erottuu aineistossa poikkeuksellisen suurilla tyytyväisyyseroilla työntekijäryhmien välillä.*
- *Tilojen toimivuus, koettu tyytyväisyys ja kampuksella työskentelyn tiheys kytkeytyvät toisiinsa, mikä korostaa työpisteratkaisujen ja tilojen tarkoituksenmukaisuuden merkitystä hybridityössä.*



Osa vastaajista kokee olevansa tuottavimmillaan syvässä yksilötyössä, osa tavoitteellisessa tekemisessä ja osa yhteistyössä tai luovassa työssä. Näiden erojen perusteella tunnistettiin viisi tuottavuusprofiilia sen mukaan, millaisia työpäiviä vastaajat pitivät kaikkein tuottavimpina. Profiilit ovat: Ajattelua laajentava verkostoituja, Tavoitteellinen tekijä, Uppoutuja ja luova tekijä, Tasainen tavoittelija, sekä Yhteistyön rakentaja.

Kampukselle tullaan silloin, kun se tarjoaa lisäarvoa työn tekemiselle: vuorovaikutusta, yhteistyötä, yhteistä suuntaa tai tarkoituksenmukaiset puitteet vaativalle työlle. Kampus ei ole ensisijaisesti paikka kaikelle työlle, vaan ympäristö tietyille työn muodoille – ja nämä muodot vaihtelevat tuottavuusprofiilista toiseen.

Tulosten perusteella työympäristöjen kehittämisen keskeinen tehtävä hybridityössä ei ole yhdenmukaistaa työn tekemistä, vaan mahdollistaa erilaiset työn muodot rinnakkain. Kampuksen kehittämisessä tulisi siirtyä yleisistä tilaratkaisuista kohti työn luonteeseen perustuvaa ajattelua: keskittyminen, tavoitteellinen tekeminen, luova uppoutuminen ja yhteistyö edellyttävät erilaisia ympäristöjä ja käytäntöjä.

Käytännössä tämä tarkoittaa, että kampuksen tilaratkaisuja ja työskentelykäytäntöjä arvioidaan sen mukaan, mitä lisäarvoa ne tuottavat eri työpäiville, ei sen mukaan, kuinka usein tai kuinka monen oletetaan olevan läsnä. **Hyvin toimiva hybridityön kampus tukee sekä pysyvyyttä että joustavuutta: se tarjoaa nimettyjä ja laadukkaita työpisteitä niille, jotka niitä tarvitsevat, ja samalla tarkoituksenmukaisia tiloja yhteistyölle, vuorovaikutukselle ja vaihteleville työpäiville.**

Näin ymmärrettynä **hybridityön kehittäminen ei ole ensisijaisesti läsnäolon lisäämistä tai etätyön rajoittamista, vaan työn edellytysten parantamista niin, että kampukselle kannattaa tulla silloin, kun se aidosti tukee työn tekemistä ja tuottavuutta.**

Miten tutkimus toteutettiin?



Etänä vai läsnä? -tutkimushankkeen toteutti monitieteinen tutkimusryhmä, johon osallistuivat Tampereen yliopistosta Rakennetun ympäristön tiedekunnan Arkkitehtuurin yksikkö sekä Johtamisen ja talouden tiedekunnan Tietojohdamisen yksikkö ja Turun yliopistosta Kauppakorkeakoulun Centre for Collaborative Reserach CCR -tutkimusyksikkö.

Tutkimuksen tekijät:

Tampereen yliopisto:

- **Jenni Poutanen**, hankkeen vastaava tutkija, tohtori ja yliopistonlehtori, Arkkitehtuurin yksikkö, Rakennetun ympäristön tiedekunta
- **Jonna Käpylä**, yliopisto-opettaja, Tietojohdamisen yksikkö, Johtamisen ja talouden tiedekunta
- **Elisa Enlund**, projektitutkija, Arkkitehtuurin yksikkö, Rakennetun ympäristön tiedekunta
- **Heini Järventausta**, projektitutkija, Arkkitehtuurin yksikkö, Rakennetun ympäristön tiedekunta
- **Emmi Villberg**, projektitutkija, Arkkitehtuurin yksikkö, Rakennetun ympäristön tiedekunta

Turun yliopisto:

- **Aki Koponen**, tutkimusjohtaja, Centre for Collaborative Research (CCR), Turun kauppakorkeakoulu
- **Jukka Vahlo**, erikoistutkija, Centre for Collaborative Research (CCR), Turun kauppakorkeakoulu
- **Satu Husso**, projektitutkija, Centre for Collaborative Research (CCR), Turun kauppakorkeakoulu

Tutkimuksen rahoittajat:

- Työsuojelurahasto
- Suomen Yliopistokiinteistöt Oy
- Tampereen yliopisto
- Turun yliopisto

Hankkeen tutkimuskysymykset ja näkökulmat olivat:

1. Tuottava työympäristö (Työpaketti 1 ja 2)

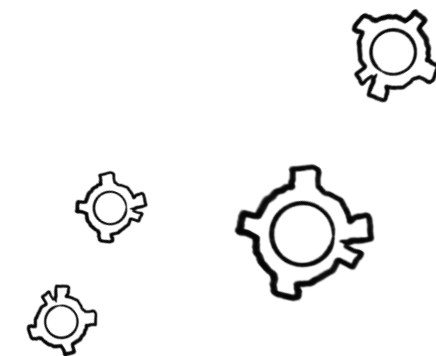
Tutkimuskysymys: Mikä on tuottava työympäristö eri organisaatiotasojen näkökulmasta akateemisessa ympäristössä? Jatkokysymys: Miten Van Reenin (2002) kolmijako näyttäytyy akateemisissa toimitiloissa?

2. Käyttäjän tarpeet ja osallistaminen (Työpaketti 2 ja 3)

Tutkimuskysymys: Miten työympäristön suunnitteluprosessissa voidaan tehokkaasti yhteensovittaa yksilöiden, tiimien ja organisaation erilaiset käsitykset tuottavuudesta ja hyvinvoinnista? Jatkokysymys: Minkälaiset osallistavat muutosprosessit tukevat parhaiten työntekijöiden tyytyväisyyttä ja muutosvalmiutta akateemisissa työympäristöissä?

3. Simulaatiomallin käyttö (Työpaketti 3 ja dataa työpaketeista 1 ja 2)

Tutkimuskysymys: Miten simulaatiomalli auttaa ymmärtämään ja hyödyntämään objektiivista käyttäjädataa työympäristösuunnittelussa? Jatkokysymys: Minkälaista lisäarvoa malli tarjoaa verrattuna perinteisiin arkkitehdin kokemuseräisiin tulkintoihin?



Tutkimuksen työpaketit:

Työpaketti 1 (TP1) – kyselytutkimus

Työpaketissa 1 toteutettiin laaja työympäristökysely Suomen Yliopistokiinteistöjen asiakasyliopistoissa, mikä oli suunnattu yliopistojen koko henkilökunnalle. Tavoitteena oli tuottaa määrällisesti mittavaa dataa, joka mahdollisti yliopistojen vertailun sekä antoi käsityksiä henkilöstön työympäristökokemuksista. Tuhansien vastaajien aineisto tarjosi vankan pohjan analyyseille ja johtopäätöksille. Kysely sisälsi kysymyksiä taustatiedoista, työskentelytavoista työpaikalla ja työpaikan tiloista, monipaikkaisesta työstä ja työtiloista, syistä paikan valintaan sekä koetuista työn tuottavuus- ja tehokkuuskäsityksistä.

Työpaketti 2 (TP2) – tapaustutkimus

Työpaketti 2 syventyi Tampereen yliopiston kahden tiedekunnan (MAB, BEN) sekä Turun yliopiston kauppakorkeakoulun muutosprosesseihin ja työympäristökokemuksiin. Kussakin kohteessa tapahtui merkittävytyöympäristömuutos, mutta kohteiden prosessit erosivat toisistaan. Kyselyaineiston (TP1) syventämisen lisäksi toteutettiin laskennallinen tilarakenteen analyysi, joka antoi anonyymiä ja objektiivista tietoa työympäristöratkaisuista. Lisäksi osana työpakettia 2 tapaustutkimusta käytettiin haastatteluja, viestintämateriaalia ja kohdevierailuja.

Työpaketti 3 (TP3) – toimintatutkimus

Työpaketissa 3 keskityttiin Tampereen yliopiston BEN tiedekunnan työympäristömuutokseen, jonka yhteydessä kehitettiin ja pilotoitiin simulaatiomallia muutosprosessissa toimintatutkimuksena. Simulaatiomalli perustuu TP1:ssä muodostettuihin aikaperustaisiin työprofiileihin.

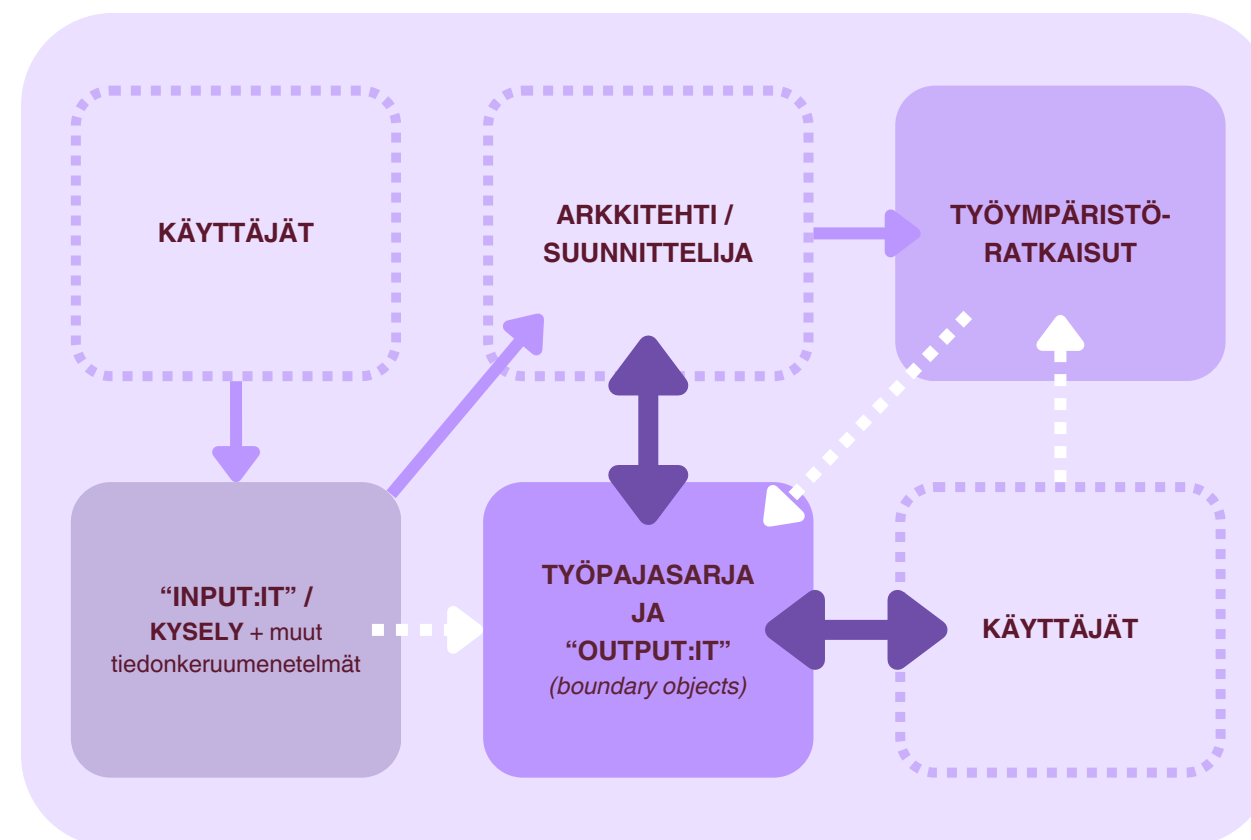
Tutkimusmenetelmät ja -aineistot:

Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät

Haastattelut:

- Yhteensä 23 puolistrukturoitua haastattelua
- Haastattelut toteutettiin aikavälillä: 6.2024–10.2024
- Haastattelujen kesto: 45-80min

Haastateltavat edustivat yliopistojen ja tiedekuntien johtoa, kampuskehitys- ja tila-asiantuntijoita, loppukäyttäjiä, suunnittelun asiantuntijoita (mukaan lukien arkkitehdit) sekä kiinteistön omistajaa.



Kuva 45. Yhteissuunnittelukokeilut ja simulaatiomallin output

Haastatteluiden runko:

Haastattelurunko jakautui kahteen: ensin haastateltavilta kysyttiin käsityksiä työn tuottavuudesta ja tuottavista työympäristöistä (I-III), sitten työympäristömuutosprosessista ja sen lopputuloksesta (IV-VII):

- I Haastateltavan taustatiedot (nimi, työnkuva)
- II Akateemisen työn tuottavuus ja vaikuttavuus
- III Tuottava työympäristö
- IV Työympäristömuutoksen tavoitteet
- V Työympäristömuutoksen prosessi ja toteutus
- VI Käyttäjien osallistaminen
- VII Nykytila

Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät

Pohjapiirustusanalyysit:

- Tapauskohteiden (A ja B) rakennusten ennen-jälkeen tilojen pohjapiirrosanalyysi
- Analyysi suoritettiin ArchiCAD ohjelmistolla ja kartoitettuja teemoja olivat: tilatyypit, pinta-alat, tilojen omistajuus/käyttäjät, avoin-suljettu, yhteiskäyttöinen-nimetty
- Koodatut tilat jatkoanalysoitiin Excelissä

Kyselytutkimus:

- Kyselytutkimukseen osallistuneet: Tampereen Yliopisto, Turun Yliopisto, Itä-Suomen Yliopisto (UEF), Oulun Yliopisto, Lapin Yliopisto, Lappeenrannan Yliopisto (LUT) ja Åbo Yliopistot (SYK-asiakasyliopistot lukuun ottamatta Jyväskylän Yliopisto (JYU))
- Julkaisuaikajankohta: 12/2025
- Vastaaajia yhteensä: 1509

Hankkeen ohjausryhmän kokoonpano:

- Kenneth Johansson, toimitusjohtaja, Työsuojelurahasto
- Sanna Sianoja, toimitusjohtaja, SYK
- Julia Skovberg, johtaja, asiakkuudet ja vuokraus, SYK
- Satu Hyökki, johtava asiantuntija, kampuskehitys, Tampereen yliopisto
- Pekka Verho, dekaani, rakennetun ympäristön tiedekunta, Tampereen yliopisto
- Marko Seppänen, dekaani, johtamisen ja talouden tiedekunta, Tampereen yliopisto
- Markus Granlund, dekaani, kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto
- vuoden 2024 loppuun: Jessica Örn, johtaja, asiakkuudet ja vuokraus, SYK
- vuoden 2024 loppuun: Antti Lönnqvist, dekaani, johtamisen ja talouden tiedekunta, Tampereen yliopisto

Yhteystiedot:

Lisätietoja koko tutkimuksesta antaa:

Jenni Poutanen

Tampereen yliopisto, Arkkitehtuurin yksikkö
sähköposti: jenni.poutanen@tuni.fi / puh. +358 40 849 0445

Aki Koponen

Turun yliopisto, Turun kauppakorkeakoulu
sähköposti: aki.koponen@utu.fi / puh. +358 50 524 6239

Hankkeen nettisivu: <https://projects.tuni.fi/etana-vai-lasna/>

FACULTY 2 - FORMER SPACE TYPE DISTRIBUTION	Area (m ²)	Count	Average (m ²)	Standard Deviation for a Population	Share of total area (%)
CELL OFFICE	1438,42	116	12,40	3,62	32,54 %
SHARED 2-PERSON OFFICE	735,43	48	15,32	4,69	16,64 %
SHARED 3-6-PERSON OFFICE	541,49	24	22,56	9,17	12,25 %
OFFICE	0	0	0,00	0,00	0,00 %
SHARED ≥7-PERSON OFFICE	103,03	5	20,61	0,31	2,33 %
SMALL MEETING ROOM	165,33	4	41,33	5,71	3,74 %
LARGE MEETING ROOM	0	0	0,00	0,00	0,00 %
RETEAT SPACE	72,41	5	14,48	9,40	1,64 %
BREAK ROOM	0	0	0,00	0,00	0,00 %
LIBRARY	0	0	0,00	0,00	0,00 %
NEARBY LEARNING SPACE	52,76	2	26,38	8,13	1,19 %
MULTIFUNCTIONAL SPACE	66,82	10	6,68	5,17	1,51 %
SUPPORT SPACE	1122,98	35	32,09	30,55	25,41 %
HALLWAY	79,93	23	3,48	1,22	1,81 %
SANITARY SPACE	41,55	1	41,55	0,00	0,94 %
OTHER SPACES					
TOTAL	4420,15	273	16,19	14,56	100 %

FACULTY 2 - PRESENT SPACE TYPE DISTRIBUTION	Area (m ²)	Count	Average (m ²)	Standard Deviation for a Population	Share of total area (%)
CELL OFFICE	270,77	28	9,67	2,61	7,69 %
SHARED 2-PERSON OFFICE	155,95	10	15,60	2,57	4,43 %
SHARED 3-6-PERSON OFFICE	798,17	35	22,80	5,66	22,66 %
SHARED ≥7-PERSON OFFICE	45,59	1	45,59	0,00	1,29 %
SMALL MEETING ROOM	216,4	11	19,67	3,54	6,14 %
LARGE MEETING ROOM	156,56	5	31,31	11,02	4,45 %
RETEAT SPACE	404,26	30	13,48	4,08	11,48 %
BREAK ROOM	72,26	2	36,13	3,78	2,05 %
LIBRARY	0	0	0,00	0,00	0,00 %
NEARBY LEARNING SPACE	0	0	0,00	0,00	0,00 %
MULTIFUNCTIONAL SPACE	333,82	13	25,68	9,18	9,48 %
SUPPORT SPACE	206,73	19	10,88	10,53	5,87 %
HALLWAY	777,14	28	27,76	26,37	22,07 %
SANITARY SPACE	54,91	17	3,23	1,45	1,56 %
OTHER SPACES	29,33	2	14,67	3,58	0,83 %
TOTAL	3521,89	201	17,52	13,97	100,00 %

Kuva 46. Kuvituskuvat hankkeen plaanianalyseista

Työympäristöoppaassa ja taustatutkimuksessa hyödynnetyt lähteet:

Aksoy, C.G., Barrero, J.M., Bloom, N., Davis, S.J., Dolls, M., & Zarate, P. (2022). Working from Home Around the World. *Brookings Papers on Economic Activity*, 2022(2), 281-360. <https://dx.doi.org/10.1353/eca.2022.a901274>.

Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., van de Water, A., Weijts-Perrée, M. & Verhaegh, J. (2022). How to attract employees back to the office? A stated choice study on hybrid working preferences. *Journal of Environmental Psychology*, 81, <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2022.101784>

Appel-Meulenbroek, R. (2014). How to measure added value of CRE and building design. Technische Universiteit Eindhoven. Eindhoven University Press Facilities. ISBN: 978-90-386-3545-3

Becker, F., Quinn, K.L., Rappaport, A.J. & Sims, W.R. (1994). *Implementing Innovative Workplaces: Organizational Implications of Different Strategies*. Workscape 21: The Ecology of New Ways of Working. Ithaca, NY: Cornell University International Workplace Studies Program.

Benneworth, P. (2014). Decoding University Ideals by Reading Campuses Exploring Beyond the Democratic Mass University. In P. Temple (Ed.), *The physical university: contours of space and place in higher education*. (pp. 217-241). London and New York: Taylor & Francis Group.

Berthelsen, H., Muhonen, T. & 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), pp.230–243. <https://doi.org/10.1108/JCRE-06-2017-0017>

Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research - The Logic of Anticipation*, 2nd edition. Cambridge: Polity Press.

Boge, K., Temeljotov Salaj, A., Bjørberg, S. & Larssen, A. K. (2017), "Failing to plan– planning to fail How early phase planning can improve buildings' lifetime value creation", *Facilities*, 36(1/2), pp. 49-75. DOI 10.1108/F-03-2017-0039

Breutner, N., & Roth, A. (2024). How Employees Perceive Planned Organizational Change: Insights from a Workspace Change Project in the German Insurance Industry. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/00218863241290892>

Brunia, S., De Been, I. & 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. <https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2015-0028>

Clementine, C. & Qutieshat, A. (2025). The Impact of Remote Work on Building Effective Teams: Exploring the Challenges of Fostering Team Cohesion in Remote Work Environments, A brief review of literature. *International Journal of Advanced Business Studies*. 4. 133-148. <https://doi.org/10.59857/VRXH4886>

Christersson, M. & Rothe, P. (2012). Impacts of organizational relocation: a conceptual framework. *Journal of Corporate Real Estate*, 14(4), pp. 226-243. <http://dx.doi.org/10.1108/JCRE-12-2012-0030>

Colenberg, S., Jylhä, T. and Arkesteijn, M. (2020), "The relationship between interior office space and employee health and well-being – a literature review", *Building Research and Information*, Vol. 49 No. 3, doi: 10.1080/09613218.2019.1710098.

Danielsson, C. B. & Bodin, L. (2009), "Difference in satisfaction with office environment among employees in different office types", *Journal of Architectural and Planning Research*, Vol. 26 No. 3, pp.241–257.

den Heijer, A. (2011). *Managing the university campus - Information to support real estate decisions*, Eburon Academic Publishers, Delft.

Engelen, L., Chau, J., Young, S., Mackey, M., Jeyapalan, D., & Bauman, A. (2018). Is activity-based working impacting health, work performance and perceptions? A systematic review. *Building Research & Information*, 1-12.

Greene, C. Myerson, J. (2011.) "Space for thought: designing for knowledge workers", *Facilities*, Vol. 29 Iss 1/2 pp. 19 – 30.

Haapakangas, A., Hirvonen, S., Airaksinen, J., Tulenheimo-Eklund, E. & Ruohomäki, V. (2025), "Workplace experiences as push and pull factors – How are perceived office conditions associated with teleworking preferences?", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 27 No. 2, pp. 93-115. <https://doi.org/10.1108/JCRE-04-2024-0016>

Hassel (2022). *The Magnetic Workplace, 2022 Workplace Futures Survey*, Hassell, October 2022. Retrieved from <https://go.hassellstudio.com/Magnetic-Workplace-2022-Futures-Survey-Report>

Horelli, L., (2002). A Methodology of Participatory Planning. In R. Bechtel & A. Churchman (Eds.), *Handbook of environmental psychology*. (pp. 607-628). New York: Wiley.

Häne, E., Monero Flores, V., Lange, S., Bébié Gut, P., Weber, C., & Windlinger Inversini, L. (2020). Office workplaces in universities and hospitals: Literature review. Switzerland: Institute of Facility Management, Zurich University of Applied Sciences. ISSN Number: 1662-985X. <https://www.zhaw.ch/de/lsvm/forschung/facility-management/working-papers/>

Indergård, K. & Hansen, G. K. (2024). The impact of workplace design on academic staff: a systematic literature review. *Building Research & Information*, pp.1-13. <https://doi.org/10.1080/09613218.2024.2419868>

Kinnunen, Merja; Lempiäinen, Kirsti; Peteri, Virve (2017) Konttorista monitiloimistoksi : työn tilojen etnografisen analyysin, *Sociologia* 54 (2017), 2, s. 110-127

Käpylä, J., Poutanen, J. & Enlund, E. (2025). Academic perceptions of the value of teaching for university performance. In M. Carmo, (Ed.), *Education and New Developments 2025 – Volume 2*, (World Institute for Advanced Research and Science (WIARS), Portugal), p-ISSN: 2184-044X e-ISSN: 2184-1489 ISBN: 978-989-35728-8-7 (pp. 608-612). <https://doi.org/10.36315/2025v2end131>

Lin, Y., Frey, C.B. & Wu, L. Remote collaboration fuses fewer breakthrough ideas. *Nature* 623, 987–991 (2023). <https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1038/s41586-023-06767-1>

Markkanen, P., Juuti, E. & Herneoja, A. (2022). “Exploring ways to study the workplace design in a small knowledge work company”, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 24 No. 3, 2022, pp. 208-223, DOI 10.1108/JCRE-01-2021-0006

Marmot, A. (2014). *Managing the Campus Facility Management and Design, the Student Experience and University Effectiveness*. In P. Temple (Ed.), *The physical university: Contours of space and place in higher education*. (pp.58-71). London and New York: Routledge.

Marzban, S., Candido, C., Mackey, M., Engelen, L., Zhang, F. & Tjondronegoro, D. (2023). A review of research in activity-based working over the last ten years: lessons for the post-COVID workplace. *Journal of Facilities Management*, 21(3), pp.313-333.

Nenonen, S. (2005). *The Nature of the Workplace for Knowledge Creation*. Turku Polytechnic, Research Reports from Turku Polytechnic, 83 p. ISBN 952-5596-33-8

Nenonen, S. & Sankari, I. (2022). ‘Hybrid profiles for knowledge workers - flexible workplace and time’, teoksessa: Jylhä T. (toim.) *Research papers the 21st EuroFM Research Symposium*

Nielsen, K. and Randal, R. (2013), “Opening the black box: presenting a model for evaluating organizational level interventions”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 22 No. 5, pp. 601-617, doi: 10.1080/1359432x.2012.690556.

Ninnemann, K., Schneidt, J., Dehmel, C. & Ringeisen, T. (2024). Team rules matter: Workplace preferences for team-based knowledge work in hybrid settings. *Proceedings of the 4th Transdisciplinary Workplace Research (TWR) Conference, 4th – 7th September 2024, Edinburgh, UK*, pp. 71-84. <https://twr2024.org/proceedings-final/>

Nooij, B. van Teunenbroek, C., C., Teelken, C. & Veenswijk, M. (2023). Intended versus implemented workspace: a systematic literature review of the implementation of activity-based working in higher education. *Facilities*, 41(7/8), pp.526-544. <https://doi.org/10.1108/F-03-2022-0049>

Ostwald, M. J. (2011). The Mathematics of Spatial Configuration: Revisiting, Revising and Critiquing Justified Plan Graph Theory. *Nexus Network Journal*, 13(2), 445-470.

Palvalin, M., Vuolle, M., Jääskeläinen, A., Laihonon, H., & Lönnqvist, A. (2015), SmartWoW – constructing a tool for knowledge work performance analysis, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 64, No. 4, pp. 479-498.

Palvalin, M., van der Voordt, T., & Jylhä, T. (2017). The impact of workplaces and self-management practices on the productivity of knowledge workers. *Journal of Facilities Management*, 15(4), 423-438.

Petrolaitiene, V. & Jylhä, T. (2015). The perceived value of workplace concepts for organisations. *Journal of Corporate Real Estate*, 17(4), pp. 260-281. <https://doi.org/10.1108/JCRE-06-2015-0014>

Poutanen, J. (2024). *The Learning Landscape Dimensions: The Supply and Student Preferences on Campus Premises*. (Tampere University Dissertations - Tampereen yliopiston väitöskirjat; Vol. 963). Tampere University. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-3309-6>

Poutanen, J. & Hahtola, V. (2022). ”Akateeminen työ ja oppiminen pandemian jälkeisessä ajassa: TOSI-TILAT-hankkeen loppuraportti”, Tampereen yliopisto.

Poutanen, J., & Nenonen, S. (2024). Shared Use of Academic Workspaces. In A. Smith, A. Reid, M. Jowkar, & S. Jaradat (Eds.), *Proceedings of the 4th Transdisciplinary Workplace Research (TWR) Conference, 4th – 7th September 2024, Edinburgh, UK* (pp. 214-226). Edinburgh Napier University. <https://twr2024.org/wp-content/uploads/2024/09/Proceedings-Final.pdf>

Poutanen, J. & Nenonen, S. (2025). Groups, Identity and Academic Workplaces. In R. Kyrö, & V. Danivska (Eds.), *Proceedings of the 24th EuroFM Research Symposium 2025*

Rakennustieto Oy. (2014). Toimistotilat, yleiset suunnitteluperusteet. RT 95-11151. Rakennustieto. <https://www.rakennustieto.fi>

Ramírez, Y. W., & Nembhard, D. A. (2004). Measuring knowledge worker productivity: A taxonomy. *Journal of intellectual capital*, 5(4), 602-628.

Rolfö, L., Eklund, J. & Jahncke, H. (2018). "Perceptions of performance and satisfaction after relocation to an activity-based office", *Ergonomics*, 61:5, 644-657, DOI: 10.1080/00140139.2017.1398844

Sanders, E. & Stappers, P. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign: International Journal of CoCreation in Design and the Arts*, 4(1), pp.5-18, DOI:10.1080/15710880701875068

Sirola, P., Haapakangas, A., Lahtinen, M. & Ruohomäki, V. (2022). "Workplace change process and satisfaction with activity-based office", *Facilities*, Vol. 40, No. 15/16, 2022, pp. 17-39, DOI 10.1108/F-12-2020-0127

Skogland, M. & Hansen, G. (2017). Change your space, change your culture: exploring spatial change management strategies. *Journal of Corporate Real Estate*, 19(2), pp.95-110, <https://doi.org/10.1108/JCRE-07-2016-0024>

Tagliaro, C., Migliore, A., Danivska, V., Poutanen, J., Pelsmakers, S., Kaasalainen, T., & Nenonen, S. (2022). Home, university, and other spaces: Where Finnish and Italian academics did research prior to and during the COVID-19 pandemic. In I. Mariotti, M. Di Marino, & P. Bednář (Eds.), *The COVID-19 Pandemic and the Future of Working Spaces* (1 ed., pp. 213-226). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003181163-19>

Tienari, J., Aula, H-M., & Aarrevaara, T. (2016). Built to be excellent? The Aalto University merger in Finland. *European Journal of Higher Education*, 6(1), pp.25-40. DOI: 10.1080/21568235.2015.1099454

Toivanen, S., Berthelsen, H., & Muhonen, T. (2023). Consequences of implementing activity-based flexible offices in academia: A follow-up study of perceived changes in the physical and psychosocial work environment after relocation. *Facilities*, 41(15/16), pp.129-145. <https://doi.org/10.1108/F-05-2023-0043>

van den Boogert, P-F., Appel Meulenbroek, R., Bergefurt, L. & Kemperman, A. (2024). How different workplace settings at the office and at home support work activities, task profiles and productivity. *Proceedings of the 4th Transdisciplinary Workplace Research (TWR) Conference, 4th – 7th September 2024, Edinburgh, UK*, pp. 782-793. <https://twr2024.org/proceedings-final/>

Van Ree, H. J. (2002). The added value of office accommodation to organisational performance. *Work Study*, 51(7), pp. 357-363

Vartiainen, M.A. & Vanharanta, O. (2023). Hybrid work: Definition, origins, debates, and outlook (Technical Report WPEF23002, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions). <https://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.12847.71844>

Veles, N., Graham, C., & Ovaska, C. (2023). University professional staff roles, identities, and spaces of interaction: systematic review of literature published in 2000–2020. *Policy Reviews in Higher Education*, 7(2), 127–168. <https://doi.org/10.1080/23322969.2023.2193826>

Van der Voordt, T. & Jensen, P.A. (2023). The impact of healthy workplaces on employee satisfaction, productivity and costs. *Journal of Corporate Real Estate*, 25(1), pp.29-49. <https://doi.org/10.1108/JCRE-03-2021-0012>

Wäistö, P., Ukko, J. & Rantala, T. (2024). Workspace in supporting strategy implementation – a study of 25 knowledge-intensive organisations. *Facilities*, 42(15/16), pp. 53-69. <https://doi.org/10.1108/F-07-2023-0060>

Yin, R. K. (2014), *Case study research: design and methods*, Fifth edition, SAGE, Thousand Oaks, CA.

Zike, J., & Illingworth, S. (2023). 'I have struggled': how individual identities impacted staff working experiences in higher education during COVID-19. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 28(3), 121–131. <https://doi.org/10.1080/13603108.2023.2192531>

