

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi (ylempi AMK), projektijohtaminen

2020

Laura Lahtovaara

TYÖN TEKEMISEN TAVAT JA TYÖYMPÄRISTÖT MUUTOKSESSA

Laura Lahtovaara

TYÖN TEKEMISEN TAVAT JA TYÖYMPÄRISTÖT MUUTOKSESSA

Tässä opinnäytetyössä pyritään saamaan syvällisempää ymmärrystä fyysisen työympäristömuutoksen johtamisesta sekä siitä, millaisia vaikutteita pandemia luo yritysten työympäristöihin sekä työtapoihin lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Työpaikat ja työn tekemisen tavat ovat muuttuneet radikaalisti viimeisen 100 vuoden aikana. Muutokset koskevat niin työelämää kuin työn sisältöjäkin. Muutos on ollut aina läsnä, ja muutos on myös pysyvä osa organisaatioiden elämää. Hyvällä muutosjohtajuudella autetaan yksilöitä, ryhmiä ja organisaatioita muutoksessa.

Digitalisaation myötä fyysinen työpaikka menettää entisestään merkitystään. Aika- ja paikkasidonaisuus on häviämässä ja koronapandemia vauhdittaa osaltaan tätä muutosta. Pandemia on pakottanut mukautumaan erilaisiin työn tekemisen tapoihin. Koronakriisi ajoi työntekijät kotitoimistoille ja työympäristöt muuttuivat kertaheitolla. Etätöiden yleistymisen myötä herää pohdinta fyysisen työympäristön merkityksestä ja tilantarpeesta.

Kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin dokumenttianalyysia ja kvantitatiivisena menetelmänä kyselytutkimusta. Lisäksi käytettiin tapaustutkimusta lisäämään ymmärrystä tutkittavasta aiheesta.

Syy toimistolle tulon liittyä usein sosiaaliin tarpeisiin. Halutaan nähdä ihmisiä ja tavata kasvotusten. Korona on näyttänyt, kuinka tärkeitä tilat ovat sosiaalisesta näkökulmasta. Työyhteisön muodostuminen ja yhteisöllisyyden syntyminen etäyhteyksin on haasteellista. Yleiset tunnelmat etätöskentelystä ovat tutkimusten mukaan varsin positiiviset. Työn tehokkuus on kasvanut sekä työ- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen helpottunut. Vähäisemmät häiriöt ja keskeytykset ovat etätöympäristön tehokkuutta lisääviä vahvuuksia. Myös työntekijöiden vireystaso ja jaksaminen ovat parantuneet. Etätöiden haasteita ovat omasta tiimistä irrallisuuden tunne ja työyhteisön puute. Etätöpäivät saattavat venyä pitkiksi, perhesuhteet ovat koetuksella eikä työstä saa kiinni. Itsensä johtaminen ja työn suunnittelu korostuvat nyt entisestään. Ihmiset kaipaavat toimistojen sosiaalista puolta, käytävä- ja kahvihuonekeskusteluja, joissa ei vain hoideta työasioita, mutta myös tutustutaan ja luodaan syvempää suhdetta sekä luottamusta kollegoihin.

Tulevaisuus on hyvä nähdä jatkuvan muutoksen prosessina, jossa tilanteet saattavat muuttua lyhyelläkin aikavälillä. Monipaikkaisen työn ja digitaalisen ja fyysisen työympäristön yhteensovittaminen on tulevaisuuden työympäristösuunnittelun keskiössä. Tilankäytössä tapahtuu muutoksia, paluuta vanhaan ei ole tulossa.

ASIASANAT:

Etätö, muutosjohtaminen, pandemia, työtavat, työympäristömuutos, työympäristö

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of Business Administration, Project Management

2020 | 55 pages

Laura Lahtovaara

WAYS OF WORKING AND WORK ENVIRONMENTS IN CHANGE

This thesis aims to gain a deeper understanding how to manage physical work environment change. Pandemic will change way of working in short time and also far in future. Work environments and the way we work have changed radically over the last 100 years. The changes affect both, work life and the content of the work. Change has always been present and change is also a permanent part of the life of organizations. Good change management helps individuals, groups, and organizations in change.

Due to digitalization, the physical workplace is further losing its importance. Work is no longer tied to time or place and the coronavirus pandemic is accelerating this change. The pandemic has forced to adapt different ways of doing. The corona crisis took us to home offices and work environments changed rapidly. With the spread of distance work, there is a question about the importance of the physical work environment and the need for office space in the future.

Documentary analysis was used as a qualitative research method and questionnaire research was used as a quantitative method. In addition, a case study was used to increase understanding of the topic under the study.

The reason for coming to the office is often related to social needs. People want to meet face to face. Corona has shown how important office environments are from a social perspective. It's challenging to maintain communality remotely. According to research, the general opinion about distance work is quite positive. Work efficiency has increased and the balancing between work and leisure has become easier. There are fewer disruptions and interruptions in the distance work environment. Also, the level of alertness and well-being of employees is improved. The feeling of detachment from the team and the lack of a work community are challenges. Distance work days might be longer than in normal office work and family relations may suffer. Some days it can feel like nothing can be accomplished. Self-management and work planning are further emphasized. People miss the social side of offices. Corridor and coffee room conversations where you not only talk about business matters, but also get to build a deeper relationship as well as trust with colleagues.

The future is good to see as a process of constant change, where situations may change quickly. Coordination of the digital and physical work environment is in the scope of future work environment planning. There will be significant changes, how the facilities are used, there is no return to the old.

KEYWORDS:

Change management, distance work, pandemic, ways of working, work environment change, work environment

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Taustaa	6
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma	8
1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät	8
2 MUUTTUVA TYÖ JA TYÖYMPÄRISTÖT	12
2.1 Työn ensimmäinen, toinen ja kolmas vallankumous	12
2.2 Työn neljäs vallankumous	13
2.3 Työympäristön ulottuvuudet	15
2.3.1 Fyysinen työympäristö	15
2.3.2 Virtuaalinen työympäristö	17
2.3.3 Sosiaalinen työympäristö	18
3 TYÖYMPÄRISTÖMUUTOKSEN JOHTAMINEN	19
3.1 Työelämän muutosajurit	19
3.2 Muutoksen johtaminen	20
3.3 Muutos prosessina ja muutosviestintä	22
3.4 Toimitilojen tarve organisaation eri kasvuvaiheissa	24
3.5 Onnistuneen työympäristömuutoksen elementit	26
3.6 Muutoshaasteet ja muutosstressi	27
4 KRIISI TYÖTAPOJEN JA TYÖTILOJEN MUUTOKSEN TAUSTALLA	29
4.1 Etätyö – uhka vai mahdollisuus?	29
4.2 Toimistolle paluu	31
4.3 Pandemia muuttaa työympäristöjä ja työtapoja	32
4.4 Pandemia muuttaa työelämää	34
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	36
5.1 Tutkimuksen toteuttaminen	36
5.2 Kyselytutkimuksen tulokset	37
5.3 Case: Fast Expert Teams -verkoston etätyökyselyn tulokset	46
5.4 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset	48
5.4.1 Miten muuttuvia fyysisiä työympäristöjä johdetaan menestyksekkäästi?	49
5.4.2 Miten kriisitilanne muuttaa työtapoja ja työympäristöjä?	50

5.5 Tutkimuksen luotettavuus	51
6 YHTEENVETO	54
LÄHTEET	56

KUVAT

Kuva 1. Perinteinen vs. 2000-luvun työympäristö (Crowley 2016, 18.)	14
Kuva 2. Muutoshallintaprosessi (Atkin & Brooks 2015, 293.)	23
Kuva 3. S-käyrä mallintaa yrityksen kasvun ja sen vaikutukset tilantarpeeseen (Finch 2011, 5.)	25
Kuva 4. Kriittiset menestystekijät työympäristömuutosprosessissa (Voordt 2003.)	27
Kuva 5. Etätyön yleisyys eri puolilla Eurooppaa (Rapal 2020).	30
Kuva 6. Toimiston turvallisuuden lisääminen (Salas & Zafra 2020.)	32
Kuva 7. Koronakriisin vaikutuksia työympäristöihin (Rapal 2020).	34
Kuva 8. Näkökulmia etätyökyselyn tulosten pohjalta (CoCoDigi 2020.)	48

KUVIOT

Kuvio 1. Vastaajien etätyöpäivien säännöllisyys	38
Kuvio 2. Vastaajien yleinen tunnelma etätyöskentelystä	38
Kuvio 3. Vastaajien mielipide etätyön parhaista puolista	39
Kuvio 4. Vastaajien tunnistamat etätyön haasteet	40
Kuvio 5. Vastaajien töiden edistymisen etätyöskentelyn aikana	41
Kuvio 6. Vastaajien kokemus esimiehen tarjoamasta tuesta etätyön aikana	42
Kuvio 7. Vastaajien kokemus esimiehen tarjoamasta tuesta etätyön aikana verrattuna normaali tilanteeseen	43
Kuvio 8. Vastaajien arvio esimiehen yhteydenpitotaajuudesta	43
Kuvio 9. Vastaajien halukkuus palata työpaikalle Korona-tilanteen salliessa	44
Kuvio 10. Vastaajien toive päästä takaisin työpaikalle	45
Kuvio 11. Vastaajien halukkuus etätyöskentelyyn myös tulevaisuudessa	45

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Kudonnan teollistumisen myötä, 1700-luvulta lähtien, on puhuttu koneiden tulevan ja vievän meidän työpaikat. Teollistumisen ja uusien työtä tehostavien keksintöjen myötä syntyi pelko, että tuhannet työntekijät jäävät työttömiksi. Innovaatiot ja teknologian kehittyminen ovat kuitenkin tuoneet mukanaan enemmän vaurautta ja mahdollisuuksia kuin aiheuttaneet tuhoa. Elämme nykyäänkin epävarmoja aikoja. Emme tiedä mitä tulevaisuus tuo tullessaan, sillä innovaatioiden vauhti kiihtyy entisestään ja teknologia vaikuttaa jokaiseen elämämme osa-alueeseen. (World Bank Group 2019.)

Herakleitoksen mukaan ”Elämän ainoa vakio on muutos”. Tämä filosofinen viisaus ei voisi olla osuvampi kuvaamaan nykypäivän työelämää.

Kehittyneissä talouksissa ja keskitulotason maissa valmistusteollisuuden työpaikkoja menetetään automaatiolle. Työtehtävät, jotka pitävät sisällään rutiininomaisia, helposti määriteltäviä tehtäviä, ovat alttiimpia katoamiselle. Tästä huolimatta teknologia tarjoaa mahdollisuuksia uusien työpaikkojen ja –tehtävien synnylle, lisää tuottavuutta ja innovaatioita sekä tehostaa palveluja. (World Bank Group 2019, 2.)

Uusi työ on käsite, joka on syntynyt 2000-luvun alussa kuvaamaan suomalaisen työn ja talouden muutoksia. Aiheesta on keskusteltu jo reilut 20 vuotta. Työn tekemisen kuvataan olevan enenemissä määrin joustavaa, liikkuvaa, pirstoutunutta, kokeilevaa, verkotunutta, eikä työ ole paikka taikka –aika sidonnaista. Hiljalleen tämä alkaa olla vallitseva näkemys työstä. Työntekijöiltä vaaditaan monenlaisia taitoja ja erityisesti nopeaa oppimista. Keikkatalous on uusi työ- käsitteen alla oleva konkreettisempi työn tekemisen tapa. Tämä termi herättää niin positiivisia kuin negatiivisiakin ajatuksia. Toisaalta keikkatyö antaa joustavuutta työntekijälle ja vapauttaa työnantajan erinäisistä työntekijöistä syntyvistä kuluista ja lainsäädännön velvoitteista. Toisaalta keikkatyön tarjoaminen voi olla tapa alentaa työtunteja tai palkkaa, joka taas luo termiin negatiivisen sävyn. (Kaatrikoski 2020.)

Vaikka tulevaisuuden työstä on optimistisia ajatuksia, on sen taustalla myös huolta. Kehittyneissä talouksissa on huoli teknologian vaikutuksista työllisyyteen. Keikkatalouden

kasvavan määrän uskotaan lisäävän epätasa-arvoa ja kannustavan kilpajuoksuun työolojen polkemisella. (World Bank Group 2019, 2.)

Jatkuva muutos asettaa myös johtamiselle omat haasteensa. Lisäksi työväestön rakenteen muutos muokkaa henkilöstön työlle ja työympäristöille asettamia vaatimuksia. Vaaditaan mahdollisuuksia joustavaan työn tekemiseen ajasta ja paikasta riippumatta sekä rentouttavia ja viihtyisiä toimistoympäristöjä. Yrityksissä tapahtuu rakenneuudistuksia ja uudelleen järjestelyjä. Urakehitystä ei enää määritellä yrityksissä, vaan uranmuutos on uusi normaali, joka tarkoittaa, että työntekijällä on kokemusta useammasta työtehtävästä sekä työpaikasta ja/tai toimialasta. (Castrillon 2020.)

Viime keväänä monen koti muuttui yllättäen monitoimitilaksi, jossa käytiin koulua ja päiväkotia, harrastettiin ja tehtiin töitä.

Ilmarisen verkkojulkaisussa Sami Kelhä (2020) kirjoittaa toimistotyöympäristön merkittävimmistä muutoksista pandemian keskellä. Tekniikan kehitys on toimistotyöympäristöjen muutoksen merkittävin ajuri. Digitalisaation myötä fyysinen työpaikka on menettämässä entisestään merkitystään. Aika- ja paikkasidonaisuus on häviämässä ja koronapandemia on vauhdittamassa muutosta. Organisaatiot ovat vuosien saatossa omaksuneet etätyöskentelyn osaksi yrityksen työtapoja eri aikaisesti, osa nopeammin ja osa hitaammin. Koronapandemia vauhditti tätä kehitystä, ja digiloikka on ollut osassa yrityksiä valtava. Pandemian tuomat hygieniä- ja etäisyysvaatimukset synnyttävät uusia käytänteitä ja muokkaa ajattelumalleja. Fyysisten tilojen suhteen työympäristösuunnittelussa ollaan menossa enemmän erilaisten yhteistyötilojen tarjontaa kohti. Yksin tehtävää työtä voi useissa yrityksessä tehdä melkein mistä ja milloin tahansa, joten pitää ymmärtää, miksi fyysiselle työpaikalle tullaan. Syy toimistolle tulon liittyy usein sosiaalisiin tarpeisiin. Halutaan nähdä ihmisiä sekä tavata kollegat ja sidosryhmät kasvotusten. Työyhteisön muodostuminen ja yhteisöllisyyden syntyminen etäyhteyksin on haasteellista. Etätyön yleistyminen myötä herää pohdinta fyysisestä tilantarpeesta. Mihin esimerkiksi tarvitsemme isoja neuvottelutiloja? Koronapandemian vaikutukset fyysisten työtilojen tarpeen eivät kuitenkaan välttämättä tarkoita suoraan tiloista luopumista. Pandemian asettamat etäisyysohjeistukset työpisteiden välillä saattavat synnyttää lisätilantarvetta. Toisaalta, luottamus etätyöskentelyn tehokkuudesta ja toimivuudesta pienentää tilantarvetta.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma

Muutos on pysyvä osa organisaatioiden elämää. Organisaatioiden kestävyys ja kasvu ovat riippuvaisia yrityksen muuntautumiskyvystä sekä muutoksesta. Muutosjohtaminen on prosessi, jolla autetaan yksilöitä, ryhmiä ja organisaatioita muutoksessa. Muutosjohtamisella pyritään hallitsemaan ja toteuttamaan muutos parhaalla mahdollisella tavalla. Muutos on ollut aina läsnä. (Rothwell ym. 2015, 37.)

Työelämää muokkaavat erilaiset muutosajurit. Jotkin näistä ovat helpommin tunnistettavissa ja ennakoitavissa kuin taas toiset. Uskon, että koronaviruspandemia yllätti mittavuudellaan koko väestön. Koronaviruksen työympäristöissä ja –tavoissa aiheuttamat nopeat vaikutukset ovat jo selvillä, mutta pitkäkestoisemmat ovat ainakin osittain vielä arvailujen varassa. Pandemia on pakottanut jokaisen mukautumaan erilaisiin työn tekemisen tapoihin.

Tämän työn tavoitteena on saada syvällisempää ymmärrystä fyysisen työympäristömuutoksen johtamisesta sekä siitä, millaisia vaikutteita pandemia luo yritysten työympäristöihin sekä työtapoihin lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

Opinnäytetyön keskeiset tutkimuskysymykset olivat:

- Miten muuttuvia fyysisiä työympäristöjä johdetaan menestyksekkäästi?
- Miten kriisitilanne muuttaa työtapoja ja työympäristöjä?

1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät

Lähtökohtana tutkimuksen teon alussa on kysymys, onko kyse kvantitatiivisesta vai kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tehdään yleistävä päätelmä tutkittavasta asiasta, kuvataan tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä tai kartoitetaan sen yleisyyttä taikka tutkitaan todennäköisyyksiä ja tilastollisia yhteyksiä eri asioiden välillä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yritetään ymmärtää ilmiö, ei etsitä tilastollisia yhteyksiä. Tällaisessa tutkimusotteessa aineiston ei tarvitse olla suuri, joskus yksikin tapaus voi riittää. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 48-49.)

Aineiston mahdollisimman tarkka rajaaminen on tärkeää, ja se on perusteltua jo aineiston analyysin kannalta. Jos aineistoa on liikaa, siitä voi hyödyntää vain osan tai yhtenä

rajausvaihtoehtona on tutkimuskysymyksen tarkentaminen. Laadullisessa tutkimuksessa tarvittavan aineiston oikea määrä on juuri sen verran kuin aiheen kannalta on välttämätöntä. Aineistoa voidaan nähdä olevan tarpeeksi, kun aineisto alkaa niin sanotusti toistaa itseään. Aineiston valinta ja siihen liittyvä rajausta tulee aina perustella. Miksi juuri tämän kysymyksen tutkimiseen soveltuvat tietyt aineistot? Miksi juuri nämä henkilöt valittiin tutkittavien joukkoon? Tutkittavien valinnan tulee olla tarkoitukseen sopivaa, suunnitelmallista ja harkittua, ei satunnaista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 50.)

Tässä työssä kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä on dokumenttianalyysi. Laadullisessa työssä tutkimusaineistona hyödynnetään valmiita dokumentteja, josta kerätään tietoa tietyn aihealueen ympäriltä. Dokumenttianalyysissa hyödynnetään dokumentteja, jotka ovat vaihtoehto perinteisimmille aineistonkeruumenetelmille, kuten haastattelut ja kyselyt. Dokumenttianalyysin avulla uuden aineiston kokoaminen on usein taloudellisesti edullista ja myös helpompaa käytännössä. Työssä hyödynnetään alan asiantuntijoiden kirjoittamia, sähköisesti saatavilla olevia dokumentteja, tilastoja sekä tutkimuksia ja painettua kirjallisuutta aihealueen ympäriltä. Valmiiden dokumenttien käyttäminen on hyödyllistä silloin, kun ilmiö, jota tutkitaan, on verrattain uusi. On hyvä tutustua ja selvittää, miten ja mitä aikaisemmissa tutkimuksissa on saatu selville. Heikkouksena dokumenttianalyysille mainitaan olevan aineiston muuttumattomuus. Saattaa olla, että aineisto on koottu aikaisemmin mahdollisesti aivan muuhun tarkoitukseen, eikä sitä voi muuksi muuttaa. Usein kuitenkin dokumentteja käytetään triangulaatiossa, jossa useampaa lähdettä käytetään samanaikaisesti ja rinnakkain. Lähdekriittisyys on merkittävässä roolissa ja välttämätöntä analyysin luotettavuutta tarkasteltaessa. (Anttila 2014.)

Dokumenttianalyysi on järjestelmällinen sekä painettujen että sähköisten materiaalien tarkistamis- ja arviointimenetelmä. Hyödynnettäviä dokumentteja on olemassa laaja kirjo. Ne voivat olla esimerkiksi ilmoituksia, pöytäkirjoja, rekistereitä, käsikirjoja, kirjoja, esitteitä, lehtiä, päiväkirjoja, karttoja, kaavioita, radio- ja televisio-ohjelmia, organisaatioiden raportit, kyselytiedot ja niin edelleen. (Bowen 2009, 27-28.)

Bowen (2009, 31-32) kirjoittaa artikkelissaan dokumenttianalyysin hyödyistä, joita ovat muun muassa tehokkuus, saatavuus, taloudellisuus, muuttumattomuus, tarkkuus ja kattavuus. Haasteina mainitaan: ei ole riittävän yksityiskohtaisia, dokumentaatiota ei aina ole löydettävissä tai pääsy asiakirjoihin on estetty.

Dokumenteista saatavaa tietoa on paljon. Tutkijoiden tulee tarkastella materiaalia kriittisesti ja varovaisesti. Niitä ei pidä tulkita täydellisinä ja täsmällisinä kuvauksina tapahtuneesta. Tutkijan tulee määritellä, analysoida ja hyödyntää oman tutkimuksen kannalta relevantti materiaali. On myös määriteltävä valittujen dokumenttien aitous, luotettavuus, tarkkuus ja edustavuus. (Bowen 2009, 33.)

Dokumenttianalyysin hyödyntämisen myötä tavoitteenani on hahmottaa sekä lisätä ymmärrystä työympäristömuutoksen menestyksekkäästä johtamisesta sekä pandemian vaikutuksista työympäristöihin ja -tapoihin. Analyysia varten on kerätty laajasti aiheeseen liittyvää kirjallista ja sähköistä materiaalia sekä suomalaisista että kansainvälisistä julkaisuista alan asiantuntijoiden suositusten mukaisesti ja tutkijan omaan harkintakykyyn nojaten.

Työssä hyödynnetään myös perinteisempää aineistonkeruumenetelmää kyselytutkimuksen muodossa. Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla on tarkoituksena selvittää lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää, että otos on riittävän suuri sekä edustava. Aineiston keruussa hyödynnetään yleensä standardoituja tutkimuslomakkeita, jotka pitävät sisällään valmiit vastausvaihtoehdot. Asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla. Lisäksi usein selvitetään myös eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan usein kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta asioiden syiden selvittäminen jää puutteelliseksi. (Heikkilä 2014.)

Määrällisen tutkimuksen vastaajamäärä on usein suuri. Suositeltava minimi määrä on 100 havaintoyksikköä. Mitä suurempi otos, sen paremmin tulokset voidaan nähdä edustavan perusjoukon keskimääräistä, asennetta, mielipidettä tai kokemusta tutkittavaan asiaan liittyen. (Vilka 2014, 17.)

Tapaustutkimusta eli case-tutkimusta on paljon käytetty menetelmä tutkittaessa esimerkiksi organisaatiokäyttäytymistä. Tapaustutkimusta voidaan hyödyntää tieteellisen tiedon hankinnan apuna. Case-tutkimus on lähestymistapa, jota voidaan tutkijasta riippuen käyttää yksilöllisellä ja kulloinkin kyseessä olevan tutkimusasetelmaan soveltuvin tavoin. Tapaustutkimuksen avulla lähestytään tutkimuskohdetta ja kerätään lisää aineistoa. (Aaltio-Marjosola 1999.)

Menetelmänä tapaustutkimusta käytetäänkin usein, kun halutaan ymmärtää syvällisesti tutkittavaa kohdetta ja ottaa myös huomioon siihen liittyvät asiayhteydet, kuten olosuhteet, taustat ja niin edelleen. Vaikka usein kyseessä on jokin tietty, yksilöllinen tapaus,

on kuitenkin hyvä pohtia tuloksia myös laajemmassa mittakaavassa. Mitä tästä kyseisestä tapauksesta voidaan oppia ja hyödyntää mahdollisesti vastaavissa tutkimusprosesseissa? Miten tästä tutkimuksesta saatuja tuloksia voitaisiin soveltaa muualla? Miten tämän yksittäistapauksen tuloksia voisi käyttää apuna aihetta koskevia laajempia tutkimuksia suunniteltaessa? (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tässä työssä tapaustutkimusta käytetään kvantitaavisen kyselytutkimuksen ohessa lisäämään ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Lisäksi case-tutkimuksen kohteena olevan aineiston tulokset ovat linjassa tässä työssä toteutetun kyselytutkimuksen tulosten kanssa ja tämä auttaa johtopäätösten ja tulkintojen muodostamisessa.

2 MUUTTUVA TYÖ JA TYÖYMPÄRISTÖT

Työn tekemisen tavat ja työpaikat ovat muuttuneet radikaalisti viimeisen 100 vuoden aikana. Työelämä ja työn sisällöt muuttuvat. Työtä tehdään eri tavoin ja eri muodoissa kuin, mihin aiemmin on totuttu. Myös työvoima muuttuu. Teknologian kehityksellä on merkittävä rooli muutoksen taustalla. Työn merkityksellisyys korostuu entisestään ja työtä ei enää tehdä hengissäpysymisen näkökulmasta. Muutuva työ vaatii uudenlaista johtajuutta ja uudenlaisia työympäristöjä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 12-13.)

2.1 Työn ensimmäinen, toinen ja kolmas vallankumous

Olemme yhdessä kriittisessä käännekohdassa työpaikkojen kehityksessä. Työskentelemme ajassa, joka vielä hetki sitten oli leimattu kolmanneksi teollisuusvallankumoukseksi. Ensimmäinen käynnistyi Iso-Britanniassa tekstiiliteollisuuden mekanoitumisessa. Toinen teollisuusvallankumous koettiin, kun Henry Fordin kaltaiset yrittäjät kiihdyttivät uusien keksintöjen ja teknologian kehityksen myötä teollisuustuotantoa. Tämä teollinen vallankumous muutti merkittävästi ja pysyvästi ihmisten elämän. Kolmas aikakausi, joka tunnetaan myös nimellä digitaalinen vallankumous, toi työpaikoille tietokoneet muuttaen merkittävästi työn tekemisen tapoja. (Crowley 2016, 15-16.)

1970-luvulla teollisuuden organisaatioiden tuotantotyöt kokivat suuria muutoksia digitalisaation myötä. Samaan aikaan perinteinen toimistotyö koki perusteellisia mullistuksia siirryttäessä palvelupohjaisesta työn tekemisestä tietotyöhön (knowledge work). 1980-luvun lopun ja 1990-luvun alun taantuma, siihen liittyvä toimistokiinteistöjen nousun romahtaminen Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa sekä yritysorganisaatioiden tarve keksiä uudelleen, mitä he tekivät selviytyäkseen heitti toimistotyömaailman syöksykierteeseen. Kaikki vanhat varmuudet katosivat. (Harrison ym. 2003, 15.) 1990-luvulla tultaessa tietotyölaisten osuus oli edistyneissä Euroopan maissa noin 60 % koko työväestöstä. Rakennemuutoksen jälkeen, 1990-luvun alussa monet yritykset ymmärsivät, että pysyäkseen kilpailukykyisinä heidän tuli muokata organisaation työn tekemisen tapoja ja sitä, miten he hyödyntävät teknologiaa. Uusi teknologia, ja toisaalta vanhat työskentelytavat eivät tuottaneet tulosta. (Worthington 2005, 1.)

Palvelutaloudesta siirryttäessä osaamistalouteen myös ihmisten odotuksissa tapahtui radikaali muutos. Palvelutalous oli keskittynyt datan organisointiin ja tuotteeseen, kuten

rautatie- ja puhelininfrastruktuurissa, jota byrokraattiset organisaatorakenteet tukivat. Tietotyötalouden tärkein voimavara osoittautui pohjautuvan tietoon ja ideoihin, joita maailmanlaajuiset informaatioalustat ja organisaatorakenteen sisäiset vuorovaikutusverkotot paransivat. Globaaleista tuotantolinjoista on tullut todellisuutta, joissa yhteistyön ja samanaikaisen työskentelyn avulla niin suunnittelusta, valmistuksesta kuin tukitoimista on tullut jatkuvasti käynnissä oleva toimintasarja. Organisaatiot työskentelevät ajasta ja paikasta riippumatta eri verkostoissa, yli fyysisten ja digitaalisten tilojen, välittämättä tiukoista hierarkioista. (Worthington 2005, 2.) Merkittävimpiin muutoksiin kuuluu siirtyminen ihmistyövoimaa vaativasta tuotannosta palvelutuotantoon. Suurin osa työväestöstä työskentelee nykyään toimistoissa. Joissakin maissa jopa 80 % työntekijöistä luokitellaan toimihenkilöiksi (white-collar worker). (Atkin & Brooks 2015, 70.)

Viime vuosikymmeninä on tapahtunut kaksi toisiinsa liittyvää suurta rakennemuutosta, globaalin kilpailun kasvu ja tietokonepohjaisen tekniikan leviäminen. Työpaikkojen vaatimukset ovat kasvaneet ja työtehtävien laajuus sekä työhön osallistumisen muodot ovat muuttuneet. (Chen & Cooper 2014, 130.)

2.2 Työn neljäs vallankumous

Työpaikat ja työn tekemisen tapamme ovat muuttuneet. Liiketoiminnan vauhti on muuttunut. Kommunikaatiomme ja käyttämämme työkalut ovat muuttuneet. On itsestään selvää, että meidän on mukautettava ja muunneltava työkäytäntöjämme vastaamaan näihin muutoksiin. Haasteet, joita kohtaamme pysyäksemme tuottavina, ovat myös muuttuneet. Monet meistä työskentelevät globaalissa organisaatiossa, jossa kollegoita ja asiakkaita on ympäri maailmaa. Teemme pidempiä päiviä pysyäksemme kehityksen perässä ja meiltä odotetaan entistä enemmän, jotta pysymme kilpailukykyisinä kansainvälisillä markkinoilla. Myös toimistotyöympäristöt ovat muuttuneet henkilökohtaisista työhuoneista ja koppikonttoreista avotyöympäristöihin ja monitilatoimistoihin, joissa ei välttämättä ole henkilökohtaisia työpisteitä. Kuvassa 1 on esitetty perinteisen ja 2000-luvun työpaikan eroja toimistojen suunnitteluun, organisaatorakenteisiin, työvälineisiin ja -tapoihin liittyen. (Crowley 2016, 17.)

<u>TRADITIONAL WORKPLACE</u>		<u>21ST CENTURY WORKPLACE</u>
Offices & cubicles	→	Open plan
Hierarchical structures	→	Flatter 'dotted-line' structures
Paper diaries	→	Electronic scheduling systems
Pen & paper	→	Laptops, tablets & smartphones
Face-to-face & phone	→	Email & instant messaging
Meetings	→	More meetings

Kuva 1. Perinteinen vs. 2000-luvun työympäristö (Crowley 2016, 18.)

Maailmankuvamme on entistä monitasoisempi, emmekä ole enää sidottuja maantieteelliseen tai fyysiseen paikkaan. Kinnarpsin (2018) trendiraportin mukaan monimuotoisuutta lisää avoimuus ja viestinnän monet uudet keinot. Demografiset muutokset heijastuvat työpaikoilla siihen, että ensimmäistä kertaa historiassa, neljä sukupolvea tekee yhdessä töitä. Muuttuvissa työympäristöissä on otettava huomioon sukupolvien erilaiset ajattelu- ja toimintatavat. Käyttäjälähtöisten työympäristöjen suunnittelu, jossa huomioidaan henkilöstön erilaiset tarpeet, on kasvavissa määrin nykypäivää. Työpaikkojen suunnittelussa otetaan yhä enemmän huomioon myös työntekijöiden hyvinvointi ja tarjotaan sekä mahdollistetaan joustava tilankäyttö ja joustavat työn tekemisen tavat. Teknologian jatkuva kehitys muuttaa entisestään toimistoja, työympäristöjä ja -tapoja. Tulevaisuuden yrityksissä panostetaan enemmän yhteiskehittämiseen, toiminnan läpinäkyvyyteen, luottamuksen rakentamiseen niin henkilöstön kuin yhteistyökumppaneidenkin kanssa. Yhdessä luominen ja yhteistyö ovat avainsanoja.

Bernard Marr (2018) kirjoittaa, että elämme jo neljättä teollista vallankumousta. Hänen mukaansa höyry- ja vesivoima, sähkö ja tehokkaat tuotantolinjat sekä tietotekniikan kehittyminen olivat kaikki täysin erilaisia murroksia kuin aika, jota nyt elämme. Aikakautemme tulee haastamaan täysin ihmiskunnan käsitykset ihmisyydestä. Neljäs vallankumous tuo merkittäviä muutoksia elämäntapaan, työskentelyyn ja ihmisten väliseen kanssakäymiseen kyberfyysisten järjestelmien ja esineiden internetin omaksumisen kautta. Älykkäiden tekniikoiden käyttöönotto tehtaissa ja työpaikoilla muuttaa entisestään työtehtäviä ja -tapoja. Neljäs vallankumous vaikuttaa kaikkiin tieteenaloihin, toimialoihin

sekä talouteen. Vaikka neljäs vallankumous on tietyllä tavalla jatkoa kolmannelle teolliselle vallankumoukselle (digitaalinen vallankumous), sitä pidetään erillisenä johtuen sen muutoksen nopeudesta, laajuudesta ja järjestelmien mittavista vaikutuksista ympäröivään maailmaan. Neljäs teollinen vallankumous koskettaa maailmanlaajuisesti lähes kaikkia teollisuudenaloja sekä aiheuttaa epälineaarilla tavalla ja ennennäkemättömällä nopeudella muutoksia kaikkeen tekemiseemme.

2.3 Työympäristön ulottuvuudet

Ennen kuin tuote on valmis tai palvelu on toimitettu asiakkaalle, vaaditaan resursseja tuottamaan työ. Resurssit pitävät sisällään ihmiset, työvälineet, tarvikkeet ja tilat. Organisaation tulee varmistaa, että sillä on kunnollinen infrastruktuuri valmiina ennen tuotannon käynnistämistä. Resurssit pitävät sisällään ihmiset ja ihmisten tulee olla koulutettuja, jotta työ saadaan tehtyä. Työsuunnittelussa tulee ottaa huomioon, että on riittävä määrä ihmisiä ja oikeanlaista osaamista oikeassa paikassa. Kun työntekijät sijoitetaan työpäikalle, syntyy työympäristö. Työntekijät työskentelevät paremmin ja pysyvät terveinä, kun työympäristössä valitsee hyvät työolosuhteet suhteessa työtehtävään. (Arter & Russell 2008, 24-26.)

Henkilöstön kokemukseen vaikuttaa niin fyysinen-, psykologinen- kuin johtamisympäristökin. Lisäksi näistä aspekteista jokaisen näkökohdat ja ominaisuudet vaikuttavat vielä ristiin toisiinsa. (Atkin & Brooks 2015, 70).

2.3.1 Fyysinen työympäristö

Fyysinen työpaikka on paikka, jossa työntekijät voivat muodostaa tiimityön tukemia suhteita, lounastaa yhdessä, matkustaa työmatkoja ja viettää aikaa kahviautomaatin äärellä. Lisäksi työpaikka on nykyään yhteisöjen monipuolisin sosiaalinen instituutio. Työpaikoilla luodut suhteet leviävät laajemmalle yhteisöön, mikä ei ainoastaan vahvista työyhteisön yhteyttä, vaan myös erilaisuutta ja tasa-arvoa. (Chalofsky 2010, 143.)

Ympäristö säätelee käyttäytymistä. Virtuaaliympäristöt tarjoavat mahdollisuuksia kehittää uusia yhteistyömuotoja. Tämän kehityksen on kuitenkin perustuttava ymmärrykseen siitä, että fyysinen maailma on edelleen olennainen osa kokemaamme ympäristöä. Suu-

rin haaste, joka kohdistuu sekä työympäristöjen suunnitteluun että hallintaan, on hyödyntää sekä fyysisen että virtuaalisen ympäristön vahvuuksia - luoda hybriditila, joka vastaa yksilöiden ja organisaatioiden tarpeita. Työtehtävät keskittyvät entistä useammin tietotyöhön ja yritysten tavoitteena on tuottavuuden lisääminen. Uusia, tehokkaampia työtiloja suunnitellessa ei kuitenkaan pidä väheksyä fyysisen työtilan merkitystä. (Harrison ym. 2003, 12.)

Fyysinen työympäristö vaikuttaa yksilön työhön arkkitehtonisten elementtien kautta. Tällaisia ovat esimerkiksi toimiston koko, seinien lukumäärä, ergonomiset tekijät, lämmitys ja valaistus. Tutkimusten mukaan stressi- ja terveysongelmia on tutkittu ilmenevän enemmän työpaikoilla, joissa on korkeat vaatimukset työntekijöille, mutta alhainen mahdollisuus vaikuttaa ja kontrolloida työympäristöä kuin työpaikoilla, joissa on suuret vaatimukset, mutta mahdollisuus ympäristön kontrollointiin. (Atkin & Brooks 2015, 76-77.)

Fyysisellä rakennuksella itsellään muiden muuttujien ohella, kuten työn suunnittelulla ja sosiaalisella työympäristöllä, on selvä vaikutus rakennuksen käyttäjien tyytyväisyyteen. Fyysisillä työtiloilla on tutkitusti työntekijään ja työn tekemiseen kohdistuvia vaikutteita. Fyysisen työtilan hallinta, kuten kyky säätää valaistus, lämpötila ja sisustus henkilökohtaisen mieltymyksen mukaan tai mahdollisuus personoida oma työpiste esimerkiksi valokuvilla, ovat työympäristön osa-alueita, jotka lisäävät positiivista käyttäjäkokemusta ja tätä kautta lisäävät työtyytyväisyyttä ja –hyvinvointia. Työntekijän mahdollisuus hallita omaa työtään ja työympäristöään vaikuttaa suoraan työntekijän kokonaisvaltaiseen tyytyväisyyteen. (Chen & Cooper 2014, 95; Feige & ym. 2013, 29.)

Vaikka tuottavuus ei korreloi suoraan työympäristön mukavuustasoon, työhön sitoutuminen on yksi tekijä tuottavuuden taustalla. Työntekijän ja yrityksen välinen suhde on tätä kautta tunnistettavissa. Voidaan todeta, että käyttäjätyytyväisyys voi vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. On selvää, että lisäsuunnittelu kohti parempaa käytettävyyttä ja sosiaalista kestävyyttä tuottaa todellista tuottoa. Tätä lausetta tukee tutkimustulos, että ne rakennukset, jotka oli erityisesti suunniteltu käyttäjien tarpeiden mukaisesti, saivat parhaimman arvosanan käytettävyydestä. Tämä osoittaa myös sen, että loppukäyttäjien etujen huomioiminen ja tarpeiden kuuleminen ei ole ainoastaan positiivista heille ja suunnittelijoilta ”kiva työ tehdä”, vaan hyödyllinen investointi organisaatiolle itselleen. (Feige & ym. 2013, 29.)

On olennaisesti kaksi tapaa, joilla työympäristö voi vaikuttaa tuottavuuteen - mahdollistaa tai estää sitä. Tuottavuudelle suotuisten tai haitallisten tekijöiden ja ominaisuuksien

tunnistaminen on välttämätöntä organisaation menestymisen kannalta. Sisäiset ympäristötekijät vaikuttavat myös tuottavuuteen. Sisäisiä ympäristötekijöitä ovat muun muassa ilmanlaatu, melunhallinta, lämpömukavuus, yksityisyys, valaistus ja viihtyvyys. Kaikki nämä eivät kuitenkaan ole vaikutuksiltaan negatiivisia. (Atkin & Brooks 2015, 68.)

2.3.2 Virtuaalinen työympäristö

Vielä 80-luvulla vaihtoehtoina oli olla joko toimisto- tai etätyöntekijä. Nykyään vaihtoehdot ovat paljon moninaisemmat, kiitos mobiiliteknologian ja internetin, jotka mahdollistavat työskentelyn melkein mistä ja milloin tahansa. (Harrison ym. 2003, 15.)

Tietokoneet ovat helpottaneet monien päivittäisten tehtävien suorittamista niin, että pystymme kommunikoimaan nopeammin ja useampien ihmisten kanssa sekä laajentamaan työpaikkojamme paikallisesta globaaliin. Positiivisilla muutoksilla on myös varjopuolensa. Työntekijöillä on enemmän paineita, tiukemmat määräajat ja enemmän työtä. Monet ihmiset tekevät nykyään pitkiä työpäiviä. Työmatkojen ollessa pitkiä, entistä useampi jää tekemään töitä kotitoimistolle sillä uusi teknologia mahdollistaa tämän. Kotoa käsin työskentelyllä on kuitenkin omat varjopuolensa, sillä usein käy niin, että kotitoimistolla työskentely vaikuttaa negatiivisesti kotielämään sekä perhe- ja ystävyys-suhteisiin. (Chalofsky 2010, 143; Crowley 2016, 16.)

Virtuaaliset toimistot ovat jo nykypäivää ja tällaisilla ympäristöillä on merkittävä vaikutus myös rakennuksiin sekä tarvittavaan toimistotilamäärään. Organisaatiot tarvitsevat edelleen tiloja, mutta painopisteet fyysisten tilojen tarpeesta ja käytöstä muuttuvat. (Worthington 2005, 5.)

Tieto- ja viestintätekniiikan levinneisyyttä kotitalouksissa voidaan nykyään tarkemmin tarkastella internet-yhteyksien määrällä. EU:n kotitalouksissa 55 % oli internet-yhteys vuonna 2007 ja vuonna 2018 vastaava luku oli noussut jo 89 %. Laajakaistan levinneisyys ja myös sen kohtuuhintaisuus edistävät osaamiseen ja tietoon perustuvaa yhteiskuntaamme. (Eurostat 2019.)

Tiedämme, että robotiikan kehittyminen mahdollistaa tiettyjen rutiinitöiden siirtämisen ihmiseltä koneille, mutta samaan aikaan teknologian kehittyminen luo uusia mahdollisuuksia. Kehitys tuo mukanaan uudenlaisia tapoja tehdä työtä ja muokkaa työpaikkojamme. World Development 2019 raportin mukaan on tärkeää ymmärtää, että peruskoulussa

opiskelevat lapset tulevat työskentelemään tulevaisuudessa sellaisissa työtehtävissä, joista meillä ei vielä ole edes käsitystä. (World Bank Group 2019).

2.3.3 Sosiaalinen työympäristö

Työpaikka on ensisijainen paikka, jossa sosiaalinen pääoma kukoistaa. Työpaikka koostuu ihmisistä, jotka työskentelevät yhdessä ja auttavat toisiaan. Työpaikalla on myös merkittävä rooli erilaisissa ammatillisissa yhteisöissä ja yhteisöryhmissä, uskonnollisissa instituutioissa ja monessa muussa. Monet meistä viettävät suurimman osan päivästäan töissä. Työpaikka on paikka, jossa työntekijät rakentavat suhteita, jotka taas tekevät työstä mielekkäämpää. (Chalofsky 2010, 143.)

Työntekijöille asetetut rajoitukset työpaikoilla työympäristöjen suhteen ja niiden minimointi lisäävät sosiaalista ja taloudellista tuottavuutta. Mitä enemmän ihmisillä on valinnan-vapautta, sitä onnellisempia ja tuottavampia heistä todennäköisesti tulee. Syynä siihen, että monet ihmiset alisuoriutuvat, johtuu siitä, että heidän käyttäytymistään säädelään ja vapautta rajoitetaan päätöksillä, joihin he eivät itse voi vaikuttaa. Tällaisia päätöksiä tehdään yleensä organisaation korkeimmalla tasolla. (Atkin & Brooks 2015, 76-77.)

Yksilölle työelämä on nykyään yksilöllisempää ja vapaampaa, ja siten muuttuu yhä vaativammaksi. Tehdastyö on fyysisesti raskasta, mutta työntekijä usein tietää aamulla, mitä häneltä odotetaan, ja miten työ saadaan tehtyä. Luottamuksen merkitys on nykyajan työpaikoilla korostunut, sillä työntekijöiden vapaus ja itseohjautuvuus on lisääntynyt. Organisaatioilta vaaditaan uudenlaista johtamiskulttuuria, työntekijöiltä vahvempaa itsensä johtamista ja organisaation tukea itseohjautuvuudelle. (Jousilahti & Koponen 2018.)

On olemassa käsite psykososiaalinen työympäristö, joka muodostuu työn johtamisesta, työn organisoinnista ja yhteistyöstä. Lisäksi tähän lukeutuu viestintä ja vuorovaikutus sekä työntekijän yksilöllisen käyttäytyminen työyhteisössä. (Rauramo 2014, 6.) Psykososiaalinen työympäristö koostuu ja vaikuttaa makrotasolla (globaali) taloudellisista, sosiaalisista ja poliittisista rakenteista, kuten työn tekemisen tavoista, töiden jaosta, sosiaaliturvajärjestelmästä tai oikeusjärjestelmästä. Mesotason (lähiyhteisö) näkökulmia ovat työpaikkarakenteet, kuten työsopimukset ja henkilöstön riittävyys, jotka vaikuttavat mesotason psykososiaalisiin työoloihin, kuten työn vaatimuksiin ja sisältöihin sekä sosiaalisiin suhteisiin työpaikoilla. (Rugulies 2019, 2.)

3 TYÖYMPÄRISTÖMUUTOKSEN JOHTAMINEN

Työn muuttuessa mullistuu myös instituutiot ja organisaatioiden johtamiskulttuurit. Muutoksessa ovat mukana koulutusjärjestelmä ja ihmisten elämäntyyli sekä identiteetit. Työstä puhuttaessa ajaudutaan usein keskustelemaan rahasta, vaikka palkka on vain yksi työn seuraus. Työtä ei pidäkään nähdä yksistään toimeentulonlähteenä, vaan sillä on myös tärkeä sosiaalinen merkitys. Lisäksi työn kautta ihmiset kokevat kuuluvansa osaksi yhteiskuntaa. (Jousilahti & Koponen 2018.)

3.1 Työelämän muutosajurit

Nykypäivän työpaikkoihin kohdistuu hektisiä ja jatkuvia muutoksia. Organisaatioilta ja sen työntekijöiltä vaaditaan entistä enemmän vähemmillä resursseilla. Organisaatioiden kohtaamat muutokset liittyvät esimerkiksi henkilöstön vähentämiseen, toiminnan supistamiseen sekä toiminnan uudelleen järjestelyihin. Jatkuvan muutoksen ilmapiiri on lähöisin asiakkaiden vaatimuksista sekä kasvavista henkilöstö- ja tilakustannuksista. Työstä on tullut vähemmän henkilökohtaista ja vähemmän eristäytynyttä. Työtehtävät sisältävät nykyään useita eri aktiviteetteja ja enemmän yhteistyötä. Työntekijöillä odotetaan olevan monta eri uraa työhistoriassaan, eikä aiemmasta poiketen vain yhtä sitoutumisen osoituksena olevaa uraa yhdessä työpaikassa ”oppikoulusta eläkkeelle” –periaatteella. Tieto- ja viestintäteknikan kehitys on edesauttanut muutoksia ja monet rutiinitehtävät ovat siirtyneet tietokonepohjaisiksi. Suurin osa rutiinityöstä on automatisoitu tai siirretty matalamman kustannustason maihin. (Atkin & Brooks 2015, 71.)

Organisaatioihin vaikuttavatkin monet eri muutosajurit ja tekijät, kuten sosiaaliset muutokset, tekniikan kehitys, taloudelliset ylä- ja alamäet sekä poliittiset ja oikeudelliset asiat. Joustavat organisaatiot ovat jatkuvassa muutostilassa ja siirtymässä yhdestä työtavasta toiseen. Organisaatiokulttuuri voi osaltaan edistää tai estää muutосkykyä. Kulttuurimuutos on silti vaikeaa, ja se vie kauan aikaa. Tiimien kykyyn mukautua muutoksiin, voidaan parhaiten vaikuttaa luomalla positiivinen työilmapiiri. (Murphy 2015, 127.)

Informaatioteknologian kehittyminen on yksi merkittävin muutosajuri. Teknologian avulla toimintojen ei tarvitse enää keskittyä fyysisesti pääkonttorialueelle, vaan töitä voidaan tehdä monesta eri paikasta. Joustavuus on lisääntynyt merkittävästi. (Atkin & Brooks 2015, 74.)

Rakennusten suunnittelijat, johtajat ja työtilojen loppukäyttäjät kohtaavat monimutkaisen ja jatkuvasti muuttuvan maailman. Elämme paradoksaalisessa maailmassa, jossa organisaatiot haluavat olla samaan aikaan keskitettyjä ja hajautettuja, yksityisiä ja julkisia, avoimia, mutta sisäisesti turvattuja, taloudellisia resurssien suhteen ja samalla avokätisiä työntekijöilleen. Standardoidut, kaikille ja kaikkiin tilanteisiin sopivat ratkaisut, ovat harvinaisia. Monimuotoisuus tunnustetaan yrityksen voimavaraksi, joka saavutetaan joustavilla rakenteellisilla ratkaisuilla. Yhteiskunnan luomat paineet ympäristön, talouden ja sosiaalisen kestävyuden suhteen ajaa organisaatioita käyttämään fyysisiä työtilojaan aikaisempaa tehokkaammin. Lean-ajattelu yhteiskäyttöisyydestä, pidennetyistä käyttöajoista, tuottoajattelusta ja rinnakkaistyöstä ovat kaikki upotettu uusiin työn tekemisen konsepteihin. Muuttuvat työympäristöt tarkoittavat jatkuvaa työn tekemisen tapojen, työtilojen ja tarvittavien teknologioiden uudelleenarviointia (Worthington 2005, 6-7).

Ihmiset ovat yleensä joustavia ja kykenevät syyn kautta mukautumaan muutoksiin. Joustavuuden ja muutosten hyväksyminen on kuitenkin rajallista. Pakkomieltelemäisesti tehokkuuteen pyrkivät organisaatiot voivat nopeasti huomata, että tehokkuuden nostaminen voi puskea heitä täysin väärään suuntaan. Muutoksen maaperä, joka on saatu kuukausien ja vuosien aikana perustettua, voi helposti kadota. (Atkin & Brooks 2015, 68.)

Muutos on monelle huolenaihe, sillä se voi tuoda mukanaan niin hyviä kuin huonoja asioita (Atkin & Brooks 2015, 298).

3.2 Muutoksen johtaminen

Muutosjohtamisesta ja organisaatiomuutoksista löytyy paljon kirjallisuutta ja erilaisia tutkimuksia. Saatavilla olevissa materiaaleissa harvoin keskitytään siihen, mikä ajaa muutokseen eli muutosajureihin. Voidaan olettaa, että muutos syntyy yhdestä tai useasta eri tarpeesta. Muutosjohtajien tulisi olla toimitilojen suunnitteluprosessissa mukana alusta alkaen. Arkkitehtuurin kautta organisaatiomuutoksesta tulee fyysinen. Fyysinen tila ja tiedotusprosessi, mitä tehdään ja miksi, ovat tärkeässä asemassa muutoksessa. (Finch 2011, 43-44.)

Tehokas toimitilamuutoksen johtaminen vaatii perusteellisen prosessin organisaation tarpeiden arvioimiseksi. Hyvän lopputuloksen saavuttaminen vaatii kysynnän ja tarjonnan yhteensovittamista ja arvioimista. Prosessissa menestyminen vaatii selkeää visiota

tulevaisuudesta ja jäsenneilyä lähestymistapaa vision saavuttamiseksi. Toimitilallisen vision taustalla on oltava kattava ymmärrys liiketoiminnan tarpeista ja rakennusinfrastruktuurin fyysisistä ominaisuuksista sekä organisatoriset faktatiedot. Tilasuunnittelussa ja toimitilajohtamisessa on keskityttävä tiloja käyttäviin ihmisiin sekä heidän tehtäviä ja työskentelytapoja tukevaan teknologiaan. Rakennusten järjestelmätoiminnoilla mukautetaan ja seurataan tilojen suorituskykyä. (Finch 2011, 57-58.)

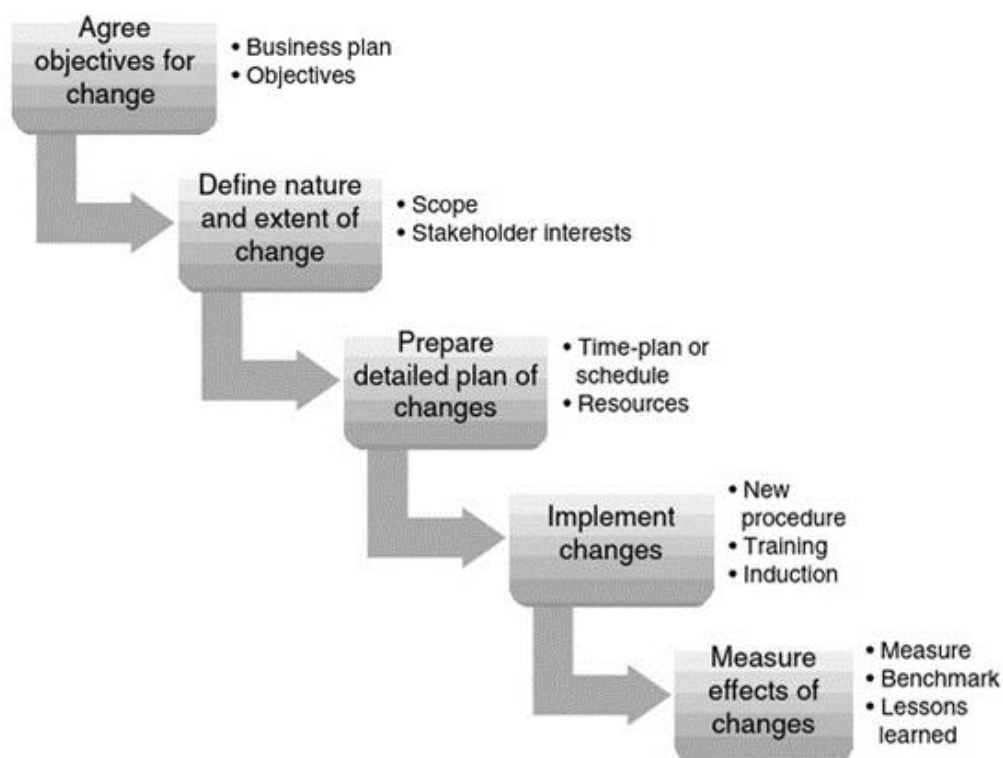
Menestyvät muutosjohtajat ovat tietoisia, millainen muutos on mahdollinen ja ovat selvillä organisaation dynamiikasta sekä sisäisistä tilanteista ja ihmisistä, joita muutos koskettaa. Muutostilanteessa tulee huomioida sekä organisaation ulkoiset että sisäiset tekijät. Muutostilanteessa johtajilta odotetaan tulosta niin, että sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien etu toteutuu. Kyvykkäät muutosjohtajat toimivat esimerkkinä heidän ajatustensa ja käyttäytymisensä kautta. (Rothwell et al. 2015, 86-87.)

Johtajat, jotka ovat hyvin perillä ja tietoisia itsestään, pystyvät näkemään oman perinteisen ajattelumaailman taakse ja saamaan uutta perspektiiviä visiolleen. Heillä on kyky objektiivisesti arvioida, toimiiko heidän tekemisensä ja näkemyksensä. Jos ei toimi, he pystyvät arvioimaan, mitä eri sidosryhmät voisivat tehdä tai tuottaa, jotta vallalla olevassa tilanteessa selvittää parhaan mukaan. Tietoinen muutosjohtajuus muutostilanteessa vaatii laajaa ja syvempää perspektiiviä sekä ymmärrystä siitä, miten parhaiten reagoidaan monimutkaisessa ja jatkuvassa muutoksen pyörteessä. Johtajien tulee olla valmistautuneita, ja heillä tulee olla kyky mukauttaa omaa ajatusmaailmaa, käyttäytymistä ja päätöksiä. Reaktiivinen lähestymistapa on tyypillistä johtajille, jotka toimivat niin sanotusti autopilotilla eli tekevät asiat, kuten ne on aina tehty. Reaktiiviset johtajat soveltavat tavanomaisia ja perinteisiä menetelmiä eivätkä ole tietoisia, että tarvitaan toisenlaista ja uutta lähestymistapaa. Tietoiset johtajat ymmärtävät, että heidän ajattelutavallaan on syy-seuraussuhde, ja että heidän ajattelutapansa vaikuttaa vahvasti siihen, miten he näkevät ympäröivän maailman. He näkevät ihmisten dynamiikan ja muutosprosessin, jota reaktiiviset johtajat eivät näe. Heidän tietoisuus antaa hyvät edellytykset nähdä, miten suunnitella ja toteuttaa muutos ja muutosprosessi. Tietoiset johtajat asettavat muutokselle tavoitteet ja vaiheistuksen alusta alkaen, reaktiiviset johtajat eivät varaa tähän aikaa, vaan ovat liian kiireisiä tai toteuttavat muutoksen liian nopeasti. Tietoiset johtajat pysyvät muutoksessa osallisena ja huomioivat säännöllisesti eri osa-alueita, jotka ovat kulloinkin käynnissä. Reaktiiviset johtajat katoavat ennen kuin asiat menevät väärin. (Rothwell et al. 2015, 85-86.)

3.3 Muutos prosessina ja muutosviestintä

Organisaatiot, jotka pystyvät toimimaan joustavasti ja nopeasti, ovat menestyneimpiä kilpailijoihinsa nähden. Tällainen joustavuus ja nopea reagointikyky vaatii myös kustannuksia. Suunnitteluun on investoitava aikaa ja resursseja, joita harvoin voi olla liikaa. Muutosprosessin läpiviemiseen on kehitetty erilaisia työkaluja ja tekniikoita. Tärkeintä on, että muutosjohtajat varmistavat kaikkien sidosryhmien osallistamisen alusta alkaen. Toimivan muutossuunnitelman tuottaminen ei ole muutaman minuutin työ, vaan vaatii huolellista ajattelua ja selkeitä mitattavia tavoitteita. Muutosjohtamista voidaan pitää itsessään tehokkaana työkaluna, koska se auttaa organisaatiota keskittymään liiketoiminnan tavoitteisiin samalla, kun tunnistetaan ja toteutetaan operatiiviset muutokset, jotka edistävät tavoitteiden saavuttamista. (Atkin & Brooks 2015, 298.)

Muutos on normaalia, mutta sen seuraukset voivat olla epänormaaliit henkilöstölle, johon muutokset kohdistuvat. On olemassa menetelmiä, jotka ohjaavat organisaatioiden muutosprosessia huomioiden myös henkilöstön tarpeet. Muutoksen johtaminen on harvoin tai tuskin koskaan lineaarinen prosessi. Sen sijaan siihen liittyy iterointia ja/tai uudelleen työstöä. On tärkeää kuunnella kaikkia sidosryhmiä, muutoin yksikin tyytymätön ryhmä voi pilata muutoksen menestyksekkään toteutumisen. Suunnittelu on avain menestykseen, sitä ei voi olla koskaan liikaa. Muutoshankkeen huolelliseen suunnitteluun tarvittavaa aikaa ei pidä aliarvioida. Kuvassa 2 on esitetty muutoshallinnan prosessi. (Atkin & Brooks 2015, 274.)



Kuva 2. Muutoshallintaprosessi (Atkin & Brooks 2015, 293.)

Muutosviestintä on ensiarvoisen tärkeää. On kriittistä, että muutoksesta vaikuttuva henkilöstö ja keskeiset sidosryhmät saavat tietoa ja ovat osaltaan mukana päätöksenteossa. Viestintä on keino tärkeiden viestien välittämiseen sekä henkilöstön sitouttamiseen. Epäonnistuminen tässä tarkoittaa, että myös strateginen suunnittelu, mukaan lukien resursien suunnittelu sekä organisaation kehitys ja kasvu, epäonnistuvat muutosprosessin pysähtyessä. Ihmisiä voidaan vakuuttaa muutoksen edessä erilaisin keinoin esimerkiksi koulutuksen ja suostuttelun avulla. Koulutus on sosiaalisen vaikuttamisen lievempi muoto. Koulutuksen kautta kohdeyleisölle tarjotaan valinta. Vakuuttaminen voidaan kohdistaa suoraan henkilöstöön ja sopeuttaa esimerkiksi vain yhteen näkökulmaan. Tätä keinoa voidaan käyttää, kun halutaan henkilöstön hyväksyvän muutokset, kuten uudet työskentelytavat tai uusi teknologia. Muita käytettävissä olevia vakuuttamisen muotoja ovat propaganda ja indoktrinointi. Ensimmäinen on epäeettinen ja jälkimmäinen on äärimmäinen ja sitä ei voida hyväksyä demokraattisessa yhteiskunnassa. On kuitenkin tärkeää tunnistaa myös nämä äärimmäiset toimenpiteet, jotta varmistetaan näiden keinojen välttäminen. (Atkin & Brooks 2015, 295.)

Elrod & Tippet (2002) ovat käsitelleet laajemmin sitä, miten ihmiset reagoivat muutostilanteisiin ja muutoksiin. He käyvät läpi eri tieteenaloilla julkaistuja muutosprosessimalleja ja vertailevat malleja ja niiden kehitystä. Suurin osa heidän tutkimistaan muutosprosessimalleista mukailivat ainakin osittain kuuluisaa Kurt Lewinin vuonna 1952 luomaa muutoksen kolmivaihemallia. Artikkelin lopussa summataan tehokkaan muutosjohtajan kolme tärkeintä oppia

- ymmärrä, että muutoksen todellisiin kustannuksiin on sisällytettävä muutoksen alkuvaiheen väistämätön suorituskyvyn lasku
- valmistele yksilöt ja organisaation sidosryhmät (omistajat, työntekijät, asiakkaat) muutosprossiin riittävällä tasolla ja tehokkaasti, jotta odotukset eivät ole ristiriidassa todellisuuden kanssa
- toimi oppaana muille läpi muutoksen, jotta he eivät anna periksi

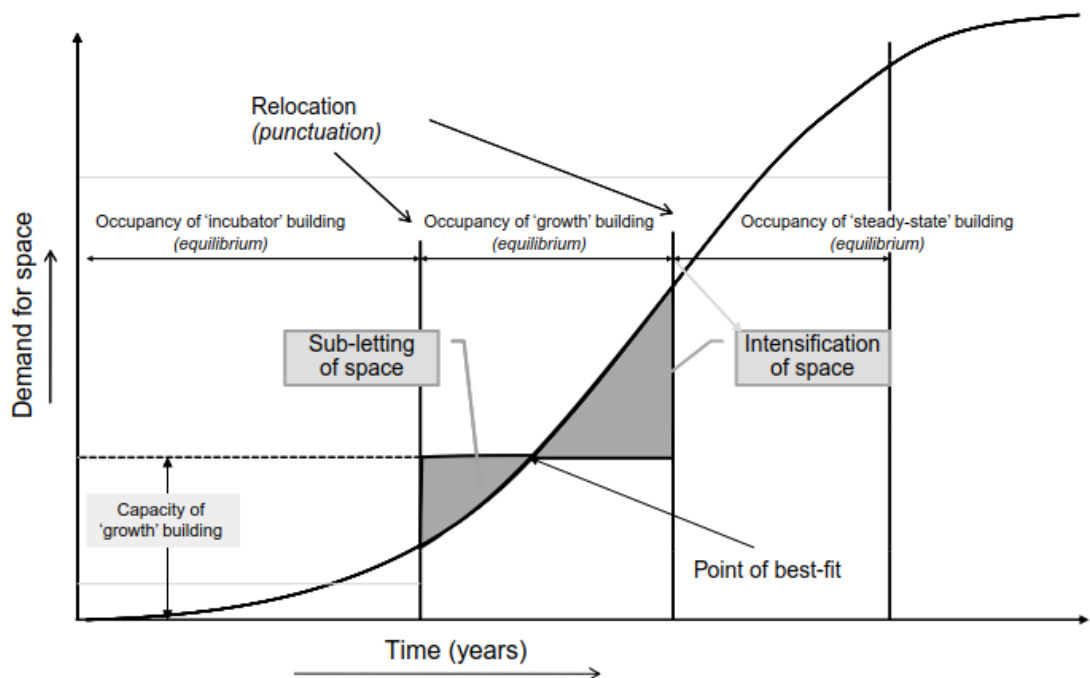
3.4 Toimitilojen tarve organisaation eri kasvuvaiheissa

Organisaatioiden toimitiloihin, niiden tarpeeseen ja muutokseen, vaikuttavat monet ulkoiset tekijät. Ulkoisia muospaineita voivat aiheuttaa esimerkiksi markkinatalous, politiikka, ympäristönäkökulmat, asenteet ja kulttuuri. (Finch 2011, 49.)

Kuvassa 3 kuvataan organisaation kasvua S-käyrän muodossa ja kasvun vaikutuksia toimitiloihin ja toimitilojen sijoittumiseen liittyen. Alkuvaiheessa yritykset käyttävät usein erilaisia start-up yrityksille tarkoitettuja työtiloja, jotka mukautuvat joustavasti ja ilman suurempia riskejä kokeilulle. Organisaation tässä vaiheessa luodaan toiminnan syvät rakenteet ja juuret. Kun yrityksen henkilömäärä kasvaa ja vanhat toimitilat käyvät pieniksi tai eivät muuten sovellu tarkoitukseen syntyy muospaineita. Yrityksen aikajanelle syntyy tapahtumapisteitä. Yritys on vakiinnuttanut niin sanotut syvät rakenteensa ja juurensa, mukaan lukien yritykselle ominaiset tavat tehdä työtä, sen mission ja kulttuurin. Uusi toimitila, toisin kuin esimerkiksi väliaikainen start-up tila, virallistaa ja ilmaisee yritystä fyysisin elementein. (Finch 2011, 4-5.)

Kasvu- ja luopumisvaiheiden aikana tapahtuu väistämättä uusia muutoksia ja muuttoja. Näitä voivat olla yksilöiden tai osastojen siirrot tai esimerkiksi kokonaisten yritysten siirrot. Muutokset tuovat mukanaan myös mahdollisuuksia, ne tarjoavat mahdollisuuden mukauttaa tila- ja palvelutarjontaa uudelleen; saadaan kurottua umpeen kysynnän ja tarjonnan välissä oleva kuilu. Kuva 3 havainnollistaa myös jatkuvaa epätarkkuutta, joka

syntyy yrityksen tilavaatimuksista (tarve) ja rakennusten kapasiteetin (tarjonta) välillä. Lähes missään vaiheessa ei päästä optimaaliseen tilanteeseen, jossa tarve ja tarjonta kohtaavat täydellisesti. Tummennetut alueet osoittavat kohdat, joissa kiinteistöpäällikkö joutuu tasapainottelemaan jatkuvasti. Tilatarpeen ennustaminen on osittain haasteellista siihen liittyvien, välillä nopeastikin muuttuvien, vaikutteiden johdosta. Yrityksen alkuaikoina voi olla ylimääräistä tilaa, kuten myös toiminnan supistumisen aikana. Kiinteistöpäälliköillä ei useinkaan ole sitä ongelmaa, että tilaa on liikaa, sillä tyhjätilat miehittyvät usein huomaamattaan, kun ihmiset ja tiimit vaeltavat tyhjissä toimitiloissa ja valtaavat itselleen tilaa. Ongelmaksi muodostuu tällöin, miten kyseinen käyttäytyminen estetään sekä mihin käyttöön ylimääräinen tila valjastetaan. Alivuokraus on tällöin yksi ratkaisu. Ylimääräisestä tilasta syntyvät haasteet voivat olla yhtä ongelmallisia kuin haasteet, jotka syntyvät, kun tilaa on liian vähän. Toimenpiteet tilankäytön tehostamiseksi, kuten jaettujen työpisteiden käyttö, lisää rakennuksen kapasiteettia huomattavasti. Yhä useammat rakennukset rakennetaan tämän lähtökohdan pohjalta jo alkuaankin. S-käyrä on kiinteistöpäällikön välttämätön työkalu yksinkertaistamaan toimitilojen määrän ennustamista. (Finch 2011, 5.)



Kuva 3. S-käyrä mallintaa yrityksen kasvun ja sen vaikutukset tilantarpeeseen (Finch 2011, 5.)

Keskeinen asia on ymmärtää, millaisia vaikutuksia muutoksilla on rakennettuun ympäristöön, ja miten rakennukset voivat mukautua muutokseen. Sen lisäksi, että rakennukset ovat tärkeä toiminnallinen resurssi monille organisaatioille, ne edustavat myös merkittäviä investointeja pääomaan ja fyysisiin resursseihin. Talouden ja ympäristön kannalta on tärkeää varmistaa, että toimitilat pystyvät mukautumaan muutoksiin. (Finch 2011, 27.)

3.5 Onnistuneen työympäristömuutoksen elementit

Vaikka työpaikoilla tapahtuvista muutoksista on välillä haasteellista selviytyä, on olemassa tapoja helpottaa muutostuskaa. Todennäköisesti useat työntekijät kokevat muutoksen epämukavaksi. On tärkeää luoda avoin keskustelun ilmapiiri, jossa yhteisesti keskustellaan kokemuksista. Henkilökohtaisten keskustelujen lisäksi kannattaa hyödyntää erilaisia digitaalisia keskustelualustoja, joissa voi matalalla kynnyksellä ja vapaamuotoisesti keskustella muutoksesta. Työyhteisön sisällä muiden auttaminen auttaa yksilöitä selviytymään paremmin stressistä ja sopeutumaan nopeammin muutoksiin. Muutos on usein myös mahdollisuus niille, jotka ovat valmiita omaksumaan uudistuksia. Organisaatioiden uudelleenjärjestelyjen kautta voi syntyä uusia työtehtäviä, uusia yksiköitä ja osastoja sekä mahdollisuus luoda uusia tehtävänimikkeitä. Näistä mahdollisuuksista on hyvä viestiä henkilöstölle. Muutosten keskellä on tärkeää pitää yllä hyviä työsuhteita, sillä hyvistä suhteista saattaa olla jatkossakin hyötyä. Muutosta on terveellistä lähestyä aktiivisen selviytymisen näkökulmasta, ottaa muutos vastaan ja kohdata se avoimesti kaikkine tunteineen, puuttua ongelmiin eikä välttää ajattelemasta tai tuntemasta epämukavia asioita. Viime kädessä tärkein asia työpaikan muutoksissa selviämiseksi on muutoksen tunnistaminen. Jotta muutosta voi hallita, se tulee tunnistaa ja hyväksyä. Viestintä on muutoksessa kriittinen tekijä. Jos tietoa ei ole saatavilla riittävästi ja oikea-aikaisesti sekä mahdollisimman avoimesti eri kanavilla, syntyy huhuja ja spekulaatiota. Tämä taas lisää pelkoa ja epävarmuutta muutoksen ympärillä. (Castrillon 2020.)

Kuvassa 4 on esitetty Van der Voordtin (2003) listaamat työympäristömuutosprosessin menestyksen avainkohdat, joita mainitaan olevan organisaation ja sen työtapojen huolellinen analysointi. Muutosprosessilla tulee olla selkeät tavoitteet ja projektiorganisaatiolla selvät tehtävät ja riittävä auktoriteetti toimia. Johdon sitoutumisen merkitys on myös tärkeässä roolissa. Lisäksi projektiryhmään tulee kuulua avainhenkilöitä eri osastoilta ja osaamisalueilta, jotka toimivat saumattomasti yhteistyössä. Tällaisia avainpelaajia ovat

kiinteistöhallinnon, henkilöstöhallinnon ja IT-osaston henkilöstöstä muodostettu asiantuntijatiimi. Toteutusprosessin huolellista suunnittelua, riittävää tiedon jakamista, avointa viestintää ja reflektiota ei pidä unohtaa. Muutosvaste tulee kohdata riittävällä vakavuudella. Muutoksen kohteena olevalle henkilöstölle tulee tarjota riittävästi tukea ja opastusta. Lisäksi tilojen käyttöä ja konseptin noudattamista tulee ”vartioida”.

-
1. A meticulous analysis of the organisation and its work processes beforehand.
 2. Clear objectives.
 3. Adequate project organisation with transparent task agreements and clear authorisation.
 4. Commitment of management.
 5. Adequate involvement and careful coordination between facility management, real estate management, human resource management and ICT specialists.
 6. A well structured implementation process, with an enthusiastic initiator, a balance between top-down and bottom-up management, sufficient information and communication, and enough time for discussion and reflection.
 7. Taking opposition seriously, particularly the tension between flexible working in open spaces and human needs for privacy, personal territory, identity, personalisation and status.
 8. Providing assistance to employees (i.e. training courses in flexible working and central and digital filing systems).
 9. Careful management of the building-in-use including ‘guarding’ the concept.
-

Kuva 4. Kriittiset menestystekijät työympäristömuutosprosessissa (Voordt 2003.)

3.6 Muutossaasteet ja muutosstressi

Punktualistinen evoluutiomalli selittää hyvin, miksi toimitilajohtamisen muutosaloitteet ovat usein haasteellisia ja ongelmallisia. Esimerkiksi aloitteet, kuten yhteiskäyttöiset työpisteet tai energian kulutukseen liittyvä tietoisuuden lisääminen kykenevät usein vaikuttamaan vain yrityksen ulkoisiin pintarakenteisiin tunkeutumatta syvemmälle organisaation rakenteisiin, kuten kulttuuriin ja käyttäytymiseen. Tämä selittää sen, miksi yrityksissä usein epäonnistutaan uusien työ- ja toimintatapojen käyttöönotossa, jotka haastavat suoraan organisaation syvät rakenteet. (Finch 2011, 3.)

Toimitilajohtamisen ajureina toimii tilatarpeen ennustaminen ja toimitilakustannusten budjetointi. Yleensä toimitiloihin liittyvät ennusteet perustuvat yksinkertaiseen oletukseen aikaisemmista kuluista. Esimerkiksi, jos henkilöstö on kasvanut 5 % viimeisen kymmenen vuoden aikana sen oletetaan toistuvan myös seuraavan viiden vuoden aikana.

Tällaiseen ennustustapaan liittyy vaaroja. Yksi laajimmin tunnetusta muutoksen ennustajista, sigmoidikäyrä tai S-käyrä, on osoittautunut luotettavaksi työkaluksi. (Finch 2011, 3-4.)

Muutoksella on yleensä monia eri vaikutteita. Yksi vaikutus on se, että muutos aiheuttaa aina lisää muutoksia. Organisaatiojohtajat kamppailevat kovien kilpailuhaasteiden kanssa ja joutuvat hallitsemaan liian montaa samanaikaisesti toteutettua projektia ja kehittämistehtävää. Lisäksi muutokset ympäristössä (poliittiset, taloudelliset, tekniset ja sosiaaliset) lisäävät ja provosoivat entistä enemmän kyynisyyttä jatkuvia muutoksia kohtaan. Kyynisyyden lisääntyminen tarkoittaa, että työntekijät ja johtajat kyseenalaistavat entisestään muutosagenttien aloitteita. Muiden ihmisten motiivien kyseenalaistaminen heikentää luottamusta johtajiin. Skandaalien kasvava määrä niin liiketoimissa, hallituksissa, koulutuksessa ja mediassa vain vahvistaa kyynisyyttä. Jatkuvat muutokset aiheuttavat myös kasvavaa stressiä yksilöille ja heidän perheilleen. (Rothwell et al. 2015, 38.)

Muutos ei aina ole helppoa. American Psychological Associationin (APA) vuonna 2017 tekemässä tutkimuksessa todettiin, että organisaatiomuutokset, kuten rakenneuudistukset ja uudet johtamisen tavat voivat lisätä henkilöstön stressiä ja heikentää työntekijöiden ja työnantajan välistä luottamusta sekä lisätä vaihtuvuutta. Jotta organisaatiot selviävät muutosten myrskyssä, vaaditaan muutosjoustavia työntekijöitä, jotka mukautuvat muutoksiin. Työntekijät, jotka ovat pettyneet ja turhautuneet muutospyrkimykseen, voivat alkaa kyseenalaistaa johtajien motiiveja ja vastustaa muutoksia. Luottamuksen rakentamiseksi ja sitoutumisen lisäämiseksi työnantajien tulee keskittyä rakentamaan psykologisesti terveellinen työpaikka, jossa työntekijät ovat mukana aktiivisesti yhteisen tulevaisuuden muotoilussa. On tärkeää luoda yhteinen näkemys ja luottamus menestyskyvykkyydestä.

4 KRIISI TYÖTAPOJEN JA TYÖTILOJEN MUUTOKSEN TAUSTALLA

Milloin ikinä pandemia meneekin ohitse, se on tuonut ja tuo merkittäviä muutoksia työympäristöihimme ja elämäämme (Agile Work 2020; Vitra 2020, 37). Poikkeustilanne tulee muuttamaan asioita pysyvästi. Organisaatioiden on kuitenkin hyvä nähdä tilanne myös mahdollisuutena. On hyvä pysähtyä pohtimaan, mikä on paras tapa tehdä työtä työnteon kannalta ja työntekijäkokemuksen näkökulmasta. On selvää, että toimitilojen käytössä tapahtuu muutoksia. Selvää lienee se, että paluuta vanhaan ei ole tulossa.

4.1 Etätyö – uhka vai mahdollisuus?

Ylen uutisoinnin (16.3.2020) mukaan maantieliikenne hiljentyi maaliskuussa paikoin jopa 17 % ja mobiilidatan käyttö kasvoi huomattavasti. Arkiliikkuminen vähentyi lisääntyneen etätyön myötä. (Salokorpi 2020.)

Taloustutkimuksen Ylelle teettämän kyselyn mukaan yli miljoona suomalaista on koronakriisin johdosta siirtynyt tekemään töitä etänä. Lisäksi vastaajista noin puolet haluavat ja heidän työtehtävät mahdollistaisivat etätyöt, täysipäiväisesti tai ainakin lähes, myös jatkossa. Ylen artikkelin mukaan etätyön positiivisia näkökulmia ovat etenkin työmatkaan kuluvan ajan vähentyminen ja näin syntyy säästöjä matkakustannuksista. Myös tuottavuuden kasvu on etätyön positiivisia näkökulmia, kun perinteisiä keskeytyksiä ei ole läheskään niin paljon kuin toimistolla työskenneltäessä. Haasteita työn teolle kotona aiheuttavat muut perheen jäsenet ja etenkin lapsiperheissä lastenhoidon ja työn yhteensovittamisen haasteet. Etätyöstä myös puuttuu sosiaalinen ulottuvuus, joka toimistolla syntyy, kun kohdataan ja päästään kasvotusten keskustelemaan asioista. Etätyöbuumi ja valtava digiloikka muuttavat työelämää pysyvästi. Myös muita vaikutteita ennustetaan olevan esimerkiksi asuntomarkkinoilla sekä väestönkehitykseen liittyen. (Pantsu 2020.)

Laine & Seppälä (2020) kyseenalaistavat Aalto-yliopiston verkkojulkaisussa etätyön etuja. Pandemia ajoi keväällä ihmiset koteihin, ja kodit muuttuivat niin päiväkodin, koulun, harrastusten kuin työtilojenkin näyttämöksi. Tämä kokemus pisti monen henkisen hyvinvoinnin koetukselle. Artikkelissa pohditaan, johtaako tämä kokemus itseasiassa ko-

tietätyön kuplan puhkeamiseen, avokonttoreiden tuhoon sekä palauttaa työhuoneet toimistolle. Lisäksi turvautuminen digitaalisuuden varaan saattaa heikentää sosiaalisista vuorovaikutussuhteista syntyvää hyvinvointiamme ja saatamme altistaa laajemmin työtehtäviä globaalille kilpailulle, joka voi olla haitaksi kansantaloudelle.

Koronakriisin aiheuttama siirtyminen etätoimistoihin on sujunut uutisoinnin mukaan varsin positiivisissa merkeissä. Jouhevaa siirtymistä on osaltaan tukenut suomalaisten aikaisempi kokemus etätyöskentelystä. Kuvasta 5 käy ilmi Euroopan tasolla, missä maissa etätyöt olivat jo normaali käytäntö vuonna 2018. Suomalaiset ovat tilastoissa korkealla. (Rapal 2020.)

Employees usually working from home, %*		Employees sometimes working at home, %*	
Finland	9,1	Sweden	27,7
Netherlands	8,6	Iceland	23,5
Luxembourg	8,5	Netherlands	22,4
Austria	5,7	Denmark	19,0
Denmark	5,4	Luxembourg	18,9
Norway	4,8	United Kingdom	18,1
France	4,7	Finland	16,3
Slovenia	4,7	Belgium	13,6
Portugal	4,7	France	11,9
Estonia	4,5	Estonia	11,3
Iceland	4,3	Ireland	11,1
Malta	4,3	Austria	10,0
Ireland	3,4	Slovenia	9,5
Sweden	3,3	Switzerland	7,9
Belgium	3,2	Portugal	7,8
Germany	3,0	Poland	6,2
Slovakia	2,3	Germany	5,6
United Kingdom	2,1	Croatia	4,1
Spain	2,1	Slovakia	4,1
Switzerland	2,0	Malta	3,5
Greece	1,6	Norway	3,5
Poland	1,5	Czechia	3,1
Hungary	1,2	Hungary	3,0
Italy	1,2	Greece	2,8
Czechia	1,1	Spain	1,5
Croatia	1,0	Latvia	1,5
Latvia	0,8	Lithuania	1,3
Lithuania	0,8	Italy	0,8
Cyprus	0,7	Cyprus	0,8
Romania	0,4	Bulgaria	0,4
Bulgaria	-	Romania	0,3

Kuva 5. Etätyön yleisyys eri puolilla Eurooppaa (Rapal 2020).

4.2 Toimistolle paluu

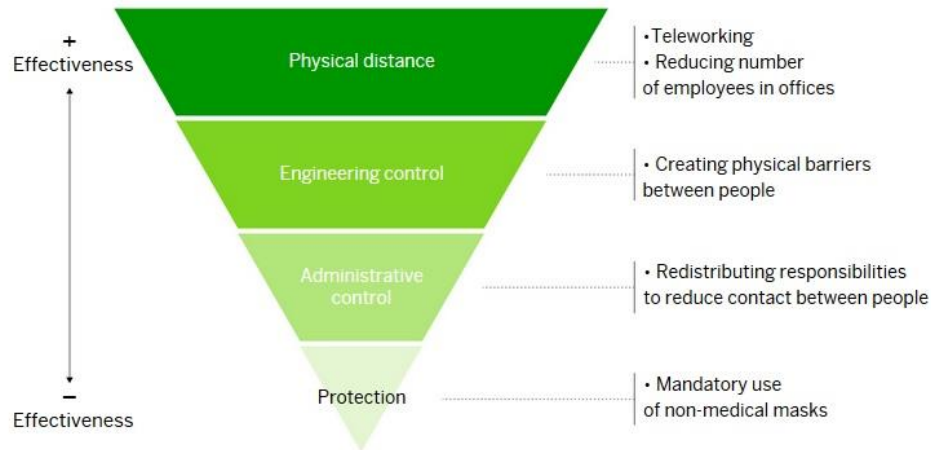
Vitran (2020, 6) raportissa on toimistolle paluu vaiheistettu neljään eri vaiheeseen. Toimistotyössä vaihe 1 pitää sisällään kiireelliset ratkaisut, kuten etätyön yleistyminen. Vaihe 2 pitää sisällään väliaikaiset ratkaisut, kuten kohtaamisten säännöt ja toimistojen erilaiset väliaikaiset tilajärjestelyt. Vaihe 3 sisältää keskipitkät ratkaisut, johon kuuluvat esimerkiksi hygieniastandardit, joita ylläpidetään jatkossakin ja nämä tulevat tärkeäksi osaksi yrityksen arvoja. Neljäs vaihe, pitkäaikaiset ratkaisut ja rakennemuutokset, pitää sisällään fyysisten työtilojen merkityksen korostumisen tulevaisuudessa.

Martelan 23.9.2020 järjestetyssä webinaarissa "Kuinka pandemia muuttaa työympäristöjä" pohdittiin kiireellisiä, keskipitkän ja pitkän aikavälin toimenpiteitä ja vaikutteita, joita pandemia on tuonut tullessaan. Kiireelliset ratkaisut liittyvät siihen, miten luomme turvallisen työympäristön. Tähän kuuluvat erilaiset pikakorjaukset, joilla parannetaan turvallisuutta ja hygieniaa. Siivoustason nostaminen, opastus ja suojautuminen. Keskipitkiä ratkaisuja ja vaikutteita, jotka voidaan nähdä myös mahdollisuuksina, ovat uudenlaisten työtapojen hyödyntäminen. Uusia työtapoja ovat esimerkiksi etätyöt ja online-neuvottelut. Pitkällä aikavälillä siirrytään hybridi-työskentelyyn, jota tukee strategiaan perustuvat rakenteelliset muutokset ja investoinnit työympäristöissä. (Martela 2020.)

Salas & Zafra (2020) esittävät mallin (kuva 6), miten koronavirus on tehokkaimmin ehkäistävissä esimerkiksi toimistotiloissa. Hierarkiassa alimpana, ja näin myös tehottomin tapa ehkäistä viruksen leviämistä, on suojautuminen, kuten maskien käyttö. Seuraavaksi tulee hallinnollinen valvonta eli fyysisten kontaktien rajoittaminen sekä valvonta ja varmistaminen, että ohjeita noudatetaan. Toiseksi tehokkain tapa on tekniset torjuntatoimenpiteet, joihin lukeutuvat esimerkiksi fyysisten esteiden rakentaminen henkilöstön välille. Kaikkein tehokkain tapa on kuitenkin fyysisen etäisyyden varmistaminen etätyöskentelyllä ja fyysisissä kontakteja vähentämällä. Tilojen käyttöä voidaan rajata niin, että samanaikaisesti on vain osa työntekijöistä paikalla esimerkiksi vuorottelemalla lähi- ja etätyötä tiimien kesken.

How it can be avoided

In any setting in which people are together for a prolonged period, **these measures** should be taken, prioritizing those that are most effective at protecting us from the risk of infection.



Kuva 6. Toimiston turvallisuuden lisääminen (Salas & Zafra 2020.)

4.3 Pandemia muuttaa työympäristöjä ja työtapoja

Paalumäki kirjoittaa Turun Sanomissa (16.5.2020), että vaikka pandemia on mullistanut lyhyellä aikavälillä työn tekemisen tapoja, toimistot eivät ole häviämässä. Fyysiset työtilat ovat jatkossakin työntekijät yhteen liittävä vuorovaikutuksen ja tiedonkulun yhteispiste. Kasvokkain kohtaamiset lisäävät työyhteisössä luottamusta, mahdollistaa tutustumisen ja kehittää asioita. Toki työtilat muuttuvat pandemian myötä ja hygieniaan kiinnitetään entistä enemmän huomiota. Erilaisiin työtilojen rajausratkaisuihin kiinnitetään suunnittelussa huomiota ja ilmanvaihdon tärkeys korostuu entisestään. Ylipäätään toimistotilojen suunnittelussa korostuu monimuotoiset ja muuntojoustavat tilaratkaisut, jotka mahdollistavat erilaiset työntekemisen tavat ja tilanteet. Pandemia tuo mukaan mahdollisuuden uudistaa ja muovata työtilojamme ja työtapojamme joustavasti. Johtajuudella on tärkeä rooli tässä muutoksessa.

Agile Work (2020) järjesti yhteistyössä IFMA:n ja Howspacen kanssa webinaarin sekä työpajan, jossa käsiteltiin työympäristöjä pandemian keskellä. Keskusteluihin osallistui iso joukko alan asiantuntijoita eri puolilta Suomea. Sosiaalisia työympäristön pandemiaa ehkäiseviä keinoja otettiin keväällä käyttöön ja esimerkkikäytänteitä on, ja tulee olemaan voimassa jatkossakin, kuten esimerkiksi etätyökäytänteiden laajamittaisempi käyttöön-

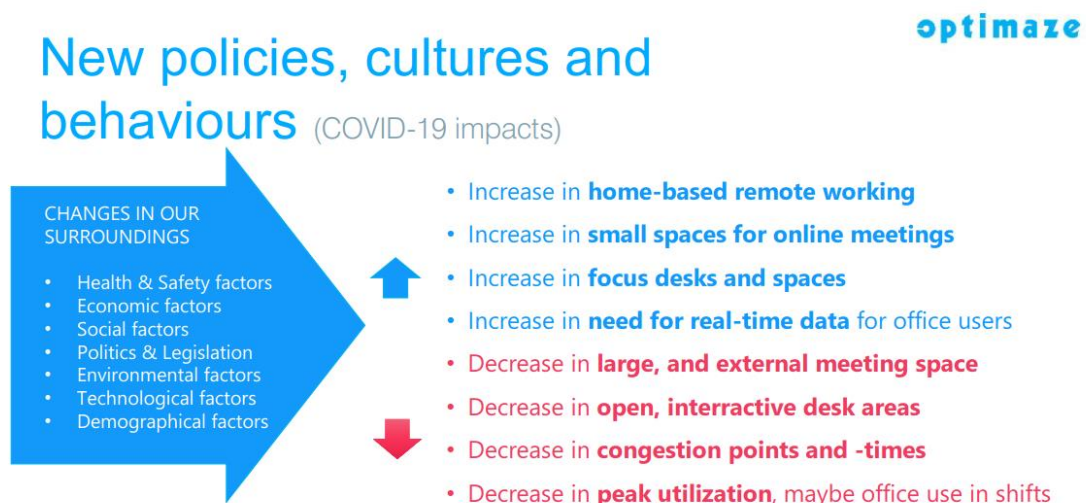
otto, siivouskäytänteiden suunnittelu, vuorottelut toimistolla läsnäoloaikojen suhteen, tiiloissa opastaminen sekä etäjohtamisen ja käytänteiden jatkuva kehittäminen. Virtuaalisen työympäristön keinoksi listattiin teknologian laajamittaisempi hyödyntäminen työpiste- ja tilavarausten sekä henkilöiden paikantamisen suhteen. Talotekniikan keinojen, kuten automatisoinnin hyödyntäminen ja tiedottaminen sekä erilaiset kyselyt virtuaalisen työympäristön avulla. Fyysisillä työympäristöjärjestelyillä, kuten kalusteiden uudelleensijoittelulla sekä työpisteiden käyttöön liittyvillä ohjeistuksilla, pystytään myös minimoimaan pandemian leviäminen toimistotiloissa. Työtiloissa liikkumisen rajoittaminen ja tiilojen käyttöasteen ja tiheyden minimointi auttavat ehkäisemään viruksen leviämistä.

David Partain (2020) kirjoittaa, miten Koronavirus on vaikuttanut työn tekemisen tapoihin. Sosiaalinen etäistyminen on muuttanut asiakaspalvelu- ja liiketoimintatapoja, kasvokkain kohtaamiset ovat vaihtuneet etäneuvotteluihin, henkilöstöltä on vaadittu virtuaalisten kokoustekniikoiden opetteluja ja omaksumista ja myös asiakkaat ovat joutuneet käyttämään uudenlaisia kulutuskanavia. Hyvissäkin olosuhteissa etätöihin liittyvien ponnistelujen vauhdittaminen on ollut vaikeaa ja näiden massiivisten ponnistelujen toteuttaminen kriisin keskellä on uskomattoman haastavaa. Pelätään, että tämä uusi normaali jääkin pysyväksi toimintatavaksi. Liiketoimintaympäristöt, jotka ovat perustuneet henkilökohtaiseen, kasvokkain tapahtuviin asiakaskohtaamisiin, ovat huolissaan siitä, että virtuaalisena pysyminen johtaa väistämättä henkilökohtaisten suhteiden ja myynnin menetykseen ja vaikuttaa negatiivisesti asiakaan säilyttämiseen. Näinä epävarmoina aikoina sopeutumiskyky testataan. On tärkeää hyödyntää saatavilla olevaa teknologiaa ja oppia uusia tapoja tehdä töitä.

Agile Workin (2020) webinaarissa käytiin keskustelua asiantuntijaryhmävetoisesti pandemian vaikutuksista työympäristöihin. Muutoksessa ovat työpaikkojen käytännöt, pelisäännöt ja sosiaaliset normit. Johtamiseen tarvitaan uusia työkaluja ja luottamuksen merkitys korostuu entisestään. Etätöihin sopeutumisessa Suomi on edelläkävijä. Mahdoton on muuttunut mahdolliseksi, sallivuus, jousto ja rohkeus kokeilla uutta ovat lisääntyneet. Uutta arkea tukee älytoimiston ratkaisut, tekoälyn ja datan hyödyntäminen. Turvallisen toimistolle paluun merkittävä tuki tulee teknologiasta, jonka avulla voidaan muun muassa seurata sisäilman turvallisuutta, työpisteiden varausasteita ja niiden käyttöä sekä ohjata ihmisten käyttäytymistä. Tulevia tilatarpeita ennakoimaan hyödynnetään dataa sekä käyttäjä- ja työpäiväprofiileista analysoituja tuloksia. Työn tekemisen paikkasidonnaisuus häviää ja toimistojen merkitys kohtaamisten sekä yhteistyön mahdollistajana kasvaa. Tulevaisuus on hyvä nähdä jatkuvan muutoksen prosessina, jossa tilanteet

saattavat muuttua lyhyelläkin aikavälillä. Tämän hyväksyminen ja toteaminen luo turvallisuuden tunnetta. Pandemia vaikuttaa työympäristösuunnitteluun, jossa esimerkiksi kosketuspinnat on harkittava tarkemmin. Myös tilajakoihin ja tiimivyöhykkeisiin tulee kiinnittää huomiota entisestään.

Kiinkon 16.9.2020 Työympäristö- ja toimitilajohtamisen webinaarissa puheenvuoron piti Pontus Kihlman ja hänen esityksestä kuva 7 alla. Kuvassa esitetään, miten korona muuttaa toimistotyöympäristöjä ja tilankäyttöä ja etätö lisääntyy. Lisäksi pienten vetäytymistilojen tarve kasvaa. Näissä tiloissa enenemissä määrin pidetään online-neuvotteluja ja tehdään keskittymistä vaativaa työtä. Tilojen käyttäjille näkyvän reaaliaikaisen datan tarve lisääntyy. Tällaista informaatiota on esimerkiksi näkymät tilavarausjärjestelmiin, sijaintitietoihin tai talotekniikan toimivuuteen liittyen. Isojen neuvottelutilojen tarve vähenee, avoimet työpistealueet häviävät, erilaiset toimistojen ruuhkapisteet minimoidaan ja ruuhkapiikkeihin kiinnitetään entistä enemmän huomiota esimerkiksi käyttämällä toimitiloja vuoroissa. (Rapal 2020.)



Kuva 7. Koronakriisin vaikutuksia työympäristöihin (Rapal 2020).

4.4 Pandemia muuttaa työelämää

Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisussa (2020, 25-26; 35) käsiteltiin koronapandemian lyhyen ja pitkän aikavälin vaikutuksia. Koronakriisi on vaikuttanut merkittävästi työelämään. Tietotyössä siirryttiin lähes totaaliseen etätööhön, jonka on mahdollistanut Suomen moderni tietoyhteiskunta. Etäläsnäoloa on mahdollista toki suorittaa myös

muilla yhteiskuntasektorilla työn ja koulutuksen lisäksi, kuten urheilussa, terveydenhuollossa ja kulttuurissa. Koronakriisi on ajanut monet yritykset ahdinkoon, ja tämä on aiheuttanut konkurssseja, työttömyyttä ja lomautuksia. Erityisesti palvelualat ovat joutuneet kärsimään. Työn tekemisen tavat ovat muuttuneet ja monessa yrityksessä on tehty valtava digiloikka. Etätyöstä on tullut uusi normaali ja työntekijät ovat sisäistäneet uudet palaverikäytännöt. Monessa yrityksessä etätyö on omaksi niin hyvin osaksi toimintaa, että sitä on tarkoitus jatkaa myös tulevaisuudessa. On kuitenkin muistettava, että kaikkea työtä ei voi tehdä etänä, ja tässä mielessä työntekijät on jaettu kahteen luokkaan. Pitkällä aikavälillä korona aiheuttaa seurauksia toimistotilojen kysyntään, työmatkaliikenteeseen sekä väestön alueelliseen jakautumiseen.

Koronaviruksen lähitulevaisuuden vaikutuksia työelämään voidaan nähdä olevan työttömyyden kasvu ja konkurssien lisääntyminen. Olosuhteiden pakosta innovaatiot lisääntyvät. Etätyöskentelystä tulee uusi normaali ja digiloikan myötä avautuu uusia mahdollisuuksia ja teknologia tekee työstä entistä paikkariippumatonta. Palveluiden saatavuus kasvaa, sillä digitaalisten työkalujen yleistymisen myötä päästään lähemmäs kuluttajia ja näin myös kuluttajuus kasvaa. Digitaalisuuden lisääntyminen aiheuttaa haasteita, sillä sen myötä kyberrikollisuus ja valeinformaation määrä kasvaa sekä on herännyt entisestään huoli digitaalisesta yksityisyydestä. Etätyön sivuoireena huonon ergonomian tuomat niskahartiaseudun ongelmat yleistyvät. Pidemmän aikavälin vaikutuksia fyysisiin työympäristöihin ovat toimistotilojen tarpeen väheneminen. (Eduskunta 2020, 39-42.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä työssä käytetyn kyselytutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa ja saada palautetta, miten korona-aikana etätyötä tekevien työt ovat sujuneet kotitoimistoilla. Erityisesti kartoitettiin työntekijöiden tunnetta tilanteen ollessa täysin uusi, ei vain pandemian edessä, vaan myös etätyön suhteen. Organisaatiossa etätyöt työn tekemisen tapana olivat uusi asia. Tutkimuksen havaintoyksikkönä olivat organisaatio X:n työntekijät, jotka poikkeusoloista johtuen siirtyivät mahdollisuuksien mukaan kotitoimistoille. Etätöitä tekevien tarkkaa määrää on vaikea saada selville, sillä etätyössä on monia eri variaatioita. Osa työskentelee kotoa käsin päivittäin ja osa työntekijöistä satunnaisesti. Kyselyyn pyydettiin vastauksia kaikilta, jotka ovat olleet osittain tai kokonaan etätöissä. On myös huomioitava, että työpaikalle tuloa ei missään vaiheessa kokonaan kielletty, kuten joissakin yrityksissä on tehty. Organisaation toimialan luonteen vuoksi, kaikkia työtehtäviä ei pystytty hoitamaan kotitoimistolta. Vastauksia kyselyyn saatiin 566, jonka voidaan sanoa olevan todella merkittävä otos etätöitä tekevien ja etätöissä olleiden määrästä.

Kyselytutkimus suoritettiin sähköisessä muodossa Lyyti-kyselytyökalun avulla. Kysely oli avoinna toukokuun kaksi viimeistä viikkoa. Kyselyn saateteksti sekä linkki uutisoitiin yrityksen intranetin sivuilla ja kyselystä informoitiin viikoittaisessa tiedotustilaisuudessa, joka on suunnattu esimiehille. Saatteessa kerrottiin lyhyesti kyselyn tavoitteista ja prosessista. Kyselytutkimuksen lisäksi esimiehet kävivät kahdenkeskisiä esimies-työntekijä etätyökeskusteluja, joita ei tässä työssä käsitellä.

Kyselyyn vastattiin anonymisti ja lomake oli rakennettu niin, että yksittäisen vastaajan tiedot eivät olleet tunnistettavissa. Kysely ajoitettiin niin, että se ei osunut loma-aikaan ja se julkaistiin alkuvuokosta, jotta se saisi mahdollisimman paljon näkyvyyttä. Perusjoukolla oli tieto, mitä tutkimuksella tavoitellaan, joten he olivat myös motivoituneita vastaamaan (Vilka 2007, 64). Sähköinen kysely oli aikaisempien kokemusten vuoksi havaittu tehokkaaksi työkaluksi ja tiedettiin, että tällä tavoin on helpompi tavoittaa suuren joukon kokemus vallitsevasta tilanteesta. Vastaaminen suoritettiin anonymisti, joka puolestaan mahdollistaa avoimemman palautteenannon.

Kyselyteknisesti kysymysten muoto oli vakioitu eli standardoitu, joka tarkoittaa sitä, että jokaiselta henkilöltä kysytään kysymykset samassa järjestyksessä sekä samat asiat samalla tavalla. Vastaaja lukee itse kysymyksen ja vastaa siihen itse. (Vilkka 2014, 28.) Kyselyssä oli strukturoituja monivalintakysymyksiä 12 kappaletta ja avoimia kysymyksiä viisi kappaletta. Kysymyksiin ei oltu asetettu ehtoa pakollisesta vastaamisesta, jotta vastaaminen sujuvoituu, eikä lomakkeen lähettäminen jää kiinni teknisistä yksityiskohdista.

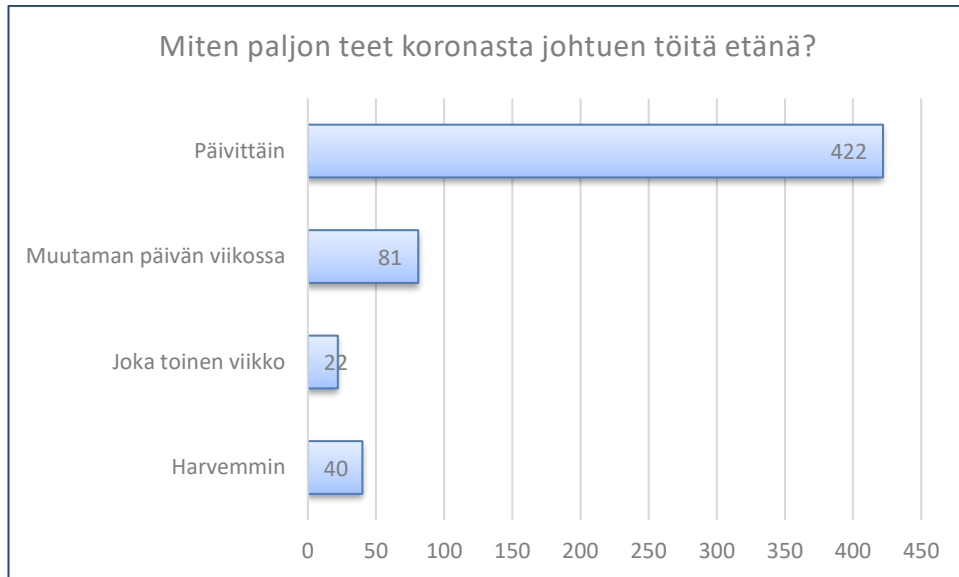
Case-esimerkiksi tähän työhön valikoitui Fast Expert Teams –verkoston toteuttama etätyökysely, jonka kohderyhmänä olivat Suomessa toimivien organisaatioiden työntekijät. Tutkimustulokset on koostettu noin 5500 henkilön vastauksista. Lisäksi vastaajista noin 3200 henkilöä edusti julkista sektoria. Perusteena valinnalle oli otoksen suuri määrä sekä tutkimuskysymysten ja tulosten hyvä vertailtavuus toisen tässä työssä käytettävän kyselytutkimuksen kanssa. Lisäksi Fast Expert Teams –verkoston etätyökyselyn vastaajista suurin osa, 3200 henkilöä, edustaa julkista sektoria, joiden organisaatioiden etätyökäytänteissä ennen koronapandemiaa on yhtäläisyyksiä kyselytutkimuksen kohdeorganisaation kanssa. Samoin kuin kyselytutkimuksessa, tämän kyselyn tarkoitus oli kartoittaa etätöihin siirtymisen ensikokemuksia. (Jyväskylän yliopisto 2020.)

5.2 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselyyn vastasi 566 henkilöä, joka on merkittävä määrä perusjoukkoon peilaten. Kyselyn kohderyhmänä oli kohdeorganisaation työntekijät, jotka olivat osittain tai kokonaan siirtyneet etätöihin koronasta johtuen.

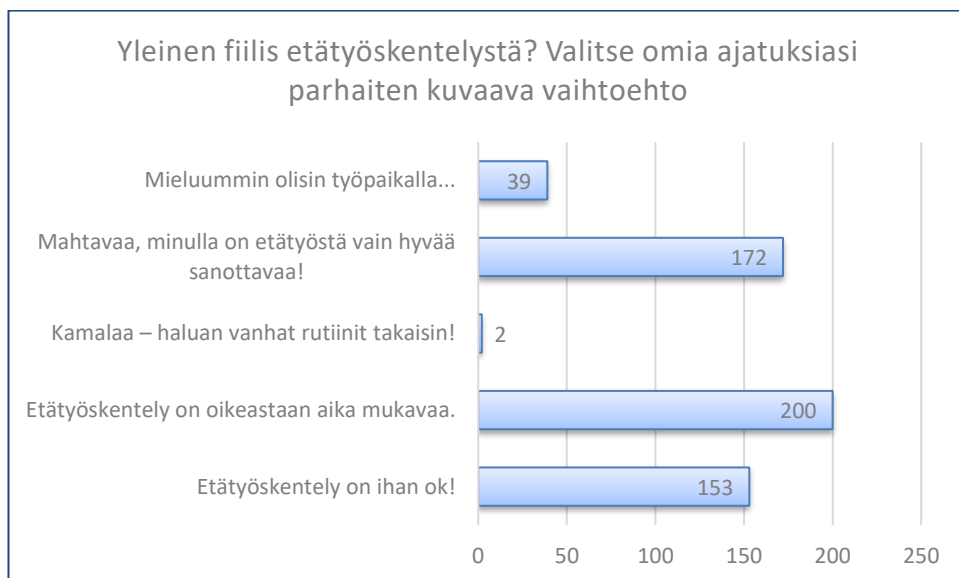
Kyselyn taustakysymyksenä selvitettiin, millä organisaation pääosastolla vastaaja työskentelee. Tällä kysymyksellä on merkitystä, kun tutkimuksesta halutaan tarkemmin analysoida ja verrata esimerkiksi osastokohtaisia vastauksia. Tässä tutkimuksessa tämä ei kuitenkaan ollut tarkoitus, joten osastokohtaisia eroja ei lähdetty analysoimaan.

Toisessa kysymyksessä (kuviot 1) kartoitettiin etätyöskentelyn säännöllisyyttä, johon 75 % vastasi tekevänsä koronasta johtuen päivittäin töitä etänä. Organisaation toimialasta johtuen on olemassa työtehtäviä, joita ei voi kaikkea tehdä kotitoimistolta. Työtehtävistä riippuen noudatetaan erilaisia ohjeistuksia, jotka saattavat vaihdella osastoittain. Lisäksi on tehty erilaisia poikkeusjärjestelyjä etätöiden ja toimistolla olon suhteen esimerkiksi tiimien vuorottelukäytänteillä.



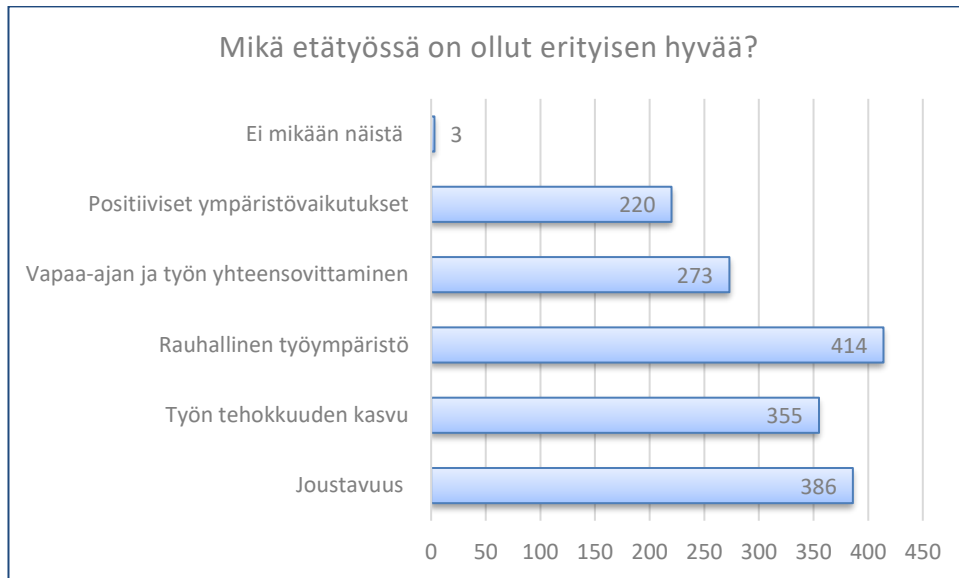
Kuvio 1. Vastaajien etätyöpäivien säännöllisyys

Kysymyksessä 3 (kuvio 2) kartoitettiin henkilöstön yleisiä tunteita etätyöskentelystä. Selkeästi eniten ääniä saivat positiivisävyiset argumentit yhteensä 93 % ja vain pieni osa 7 % vastaajista valitsi mieluummin työskentelevänsä työpaikalla tai haluavansa vanhat rutiinit takaisin.



Kuvio 2. Vastaajien yleinen tunnelma etätyöskentelystä

Kysymyksessä 4 (kuvio 3) kartoitettiin valmiiden vastausvaihtoehtojen avulla etätöiden parhaimpia puolia. Kysymykseen sai halutessaan vastata kaikki vastaajan tilannetta parhaiten kuvaavat vaihtoehdot.



Kuvio 3. Vastaajien mielipide etätöiden parhaista puolista

Erityisen hyvää etätöskentelyssä on vastausten perusteella olleet rauhallinen työympäristö, joustavuus sekä työn tehokkuuden kasvu.

Neljännän kysymyksen jälkeen vastaajat saivat vielä avoimesti kommentoida tai tarkentaa omaa vastaustaan ”Muuta, mitä?” -kysymyksen avulla.

Avoimissa vastauksissa kerrottiin hyvinvoinnin parantuneen, kun työpäivän ajankäyttöä saa itse hallita joustavasti. Lisäksi mainittiin, että vapaa-aika on lisääntynyt ja työn tehokkuus kasvanut merkittävästi. Kotitoimistolla on vastaajien mukaan pääasiallisesti parempi työrauha kuin toimistolla. Työntekijät kokevat, että oma vireystaso ja jaksaminen on parantunut selvästi aikaisemmasta.

Kuudennessa kysymyksessä kartoitettiin monivalintakysymyksen avulla vastaajien tunnistamia etätöiden haasteita (kuvio 4). Vastausten mukaan haasteellisimpia asioita ovat olleet irrallisuus omasta tiimistä, työpäivien venyminen sekä työyhteisön puute.

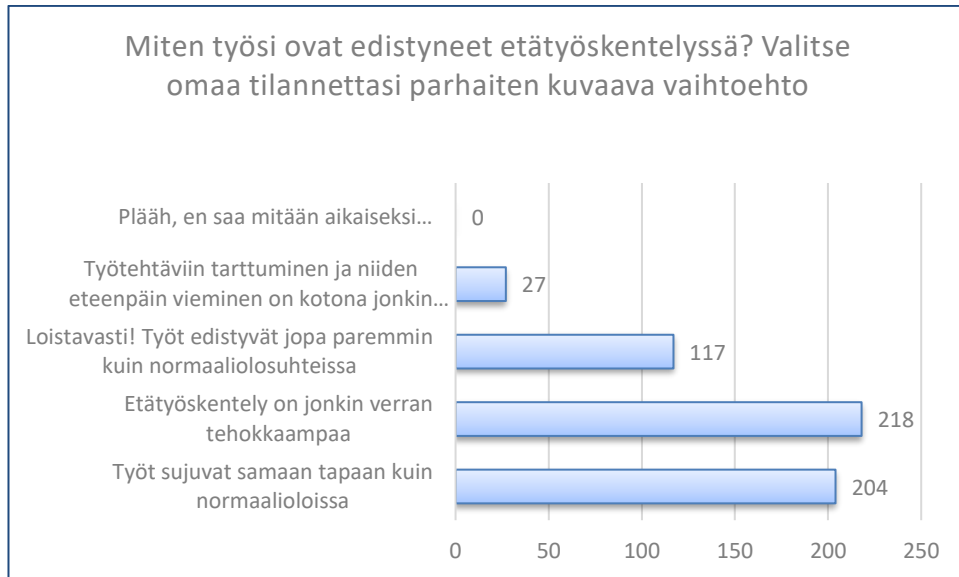


Kuvio 4. Vastaajien tunnistamat etätöön haasteet

Haasteita kartoitettiin myös avoimen ”Muuta, mitä?” kysymyksen kautta.

Avoimissa vastauksissa toistui edellisen kysymyksen haasteet. Suurimmiksi haasteiksi vastaajat kokevat omasta tiimistä irrallisuuden tuntemisen ja työyhteisön puutteen. Lisäksi työpäivät venyvät etätoimistolla helposti pitkäksi. Avoimissa vastauksissa etätöön haasteina nousi esiin myös kahvihuone- ja käytäväkeskustelujen puute. epäformaalit ja yllättävät kohtaamiset jalostavat ajatuksia eri tavalla kuin keskustelut virtuaalisesti.

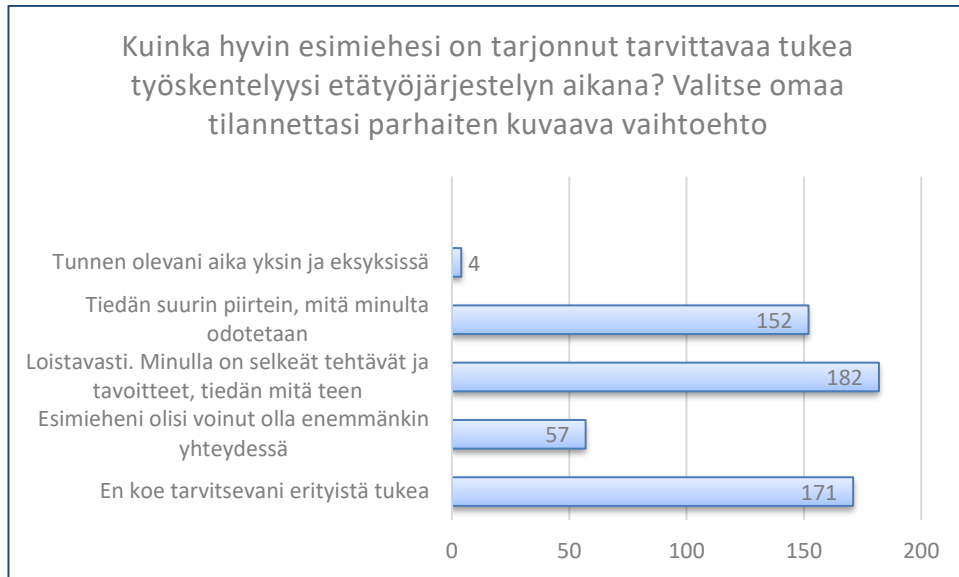
Kahdeksannessa kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, miten työntekijöiden työt ovat edistyneet etätyöskentelyssä. Vastaajia kehoitettiin vastaamaan omaa tilannetta parhaiten kuvaava vaihtoehto (kuvio 5). Vastaajat näkevät töiden edistymisen hyvin positiivisessa valossa. 39 % vastaajista oli sitä mieltä, että työt sujuvat jopa tehokkaammin kotitoimistolla kuin työpaikalla. Lähes sama määrä, 36 % vastaajista koki, että työt sujuvat kuten normaalioloissa. Työt tuntuivat sujuvan loistavasti ja jopa paremmin kuin normaalioloissa 21 % vastaajan mukaan. Väittämän: työtehtäviin tarttuminen ja niiden eteenpäinvieminen on kotona jonkin verran hankalampaa, valitsi vain 5 % vastaajaa.



Kuvio 5. Vastaajien töiden edistyminen etätyöskentelyn aikana

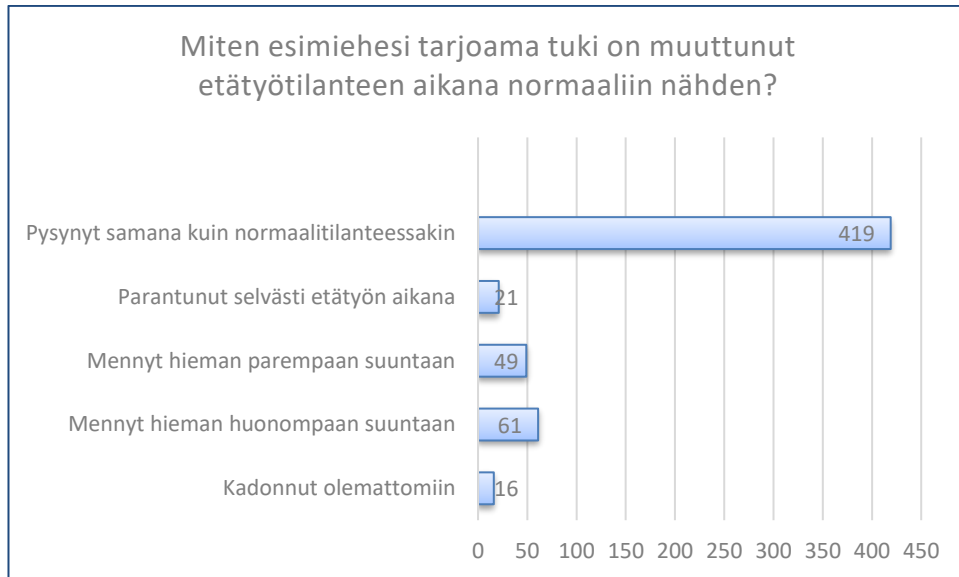
Valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi vastaajille annettiin mahdollisuus kysymyksessä yhdeksän avoimesti kommentoida, mitkä asiat voisivat tehostaa etätyöskentelyä. Esimerkkeinä oli annettu ergonomiaan, yhteyksiin, työvälineisiin ja työrauhaan liittyvät asiat. Etätyöskentelyä tehostaisi vastaajien mielestä parempi ergonomia, taukoliikunta sekä tehokkaammat työskentelyalustat, kuten Teams. Suurin osa avoimista vastauksista käsitelivät ergonomiaan liittyviä näkökulmia, kuten kotitoimiston asianmukaista irtokalustusta, IT-varustelua sekä riittävää työpäivän tauottamista. Sähköisiin viestintäjärjestelmiin toivottiin myös uusia ohjelmistoja. Lisäksi tietoliikenneyhteyksien haasteet nousivat muutamassa vastauksessa esiin.

Kysymyksessä kymmenen (kuvio 6) kartoitettiin esimiehen tarjoaman työhön liittyvän tuen saantia etätyöjärjestelyn aikana. Valmiista vastausvaihtoehdoista 62 % vastaajista oli sitä mieltä, että he tietävät loistavasti tavoitteet tai eivät koe tarvitsevansa erityistä tukea työtehtävien hoitoon. 27 % vastasi olevansa suurin piirtein selvillä työsuoritteeseen liittyvistä odotuksista. Esimiehen säännöllisempää yhteydenottoa toivoi 10 % vastaajista. Vain alle 1 % vastaajista tunsii jäävänsä yksin ja olevansa eksyksissä.



Kuvio 6. Vastaajien kokemus esimiehen tarjoamasta tuesta etätyön aikana

Kysymyksessä 11 (kuvio 7) kartoitettiin etätyötilanteen synnyttämää mahdollista muutosta esimiehen tarjoaman tuen suhteen. 419 vastaajaa eli 74 % kokee, että esimiehen tuki on pysynyt etätyötilanteessa samana kuin normaalitilanteessakin. 9 % vastaajista on sitä mieltä, että esimiehen tarjoama tuki on mennyt hieman parempaan suuntaan ja 4 % vastaajista on sitä mieltä, että tuen saanti on parantunut selvästi. Tuen saanti on mennyt hieman huonompaan suuntaan 11 % vastaajan mukaan ja kadonnut olemattomiin vain 3 % mielestä.



Kuvio 7. Vastaajien kokemus esimiehen tarjoamasta tuesta etätyön aikana verrattuna normaali tilanteeseen

Esimiehen yhteydenpidon säännöllisyyttä kartoitettiin kysymyksessä 12 (kuvio 8). Suurimmalla osalla, 55 % vastaajista, esimies on pitänyt yhteyttä kerran viikossa. Päivittäin vastasi puolestaan 15 % vastaajista ja joka toinen viikko 14 % vastaajista. Harvemmin vaihtoehdon valitsi 15 % vastaajaa.

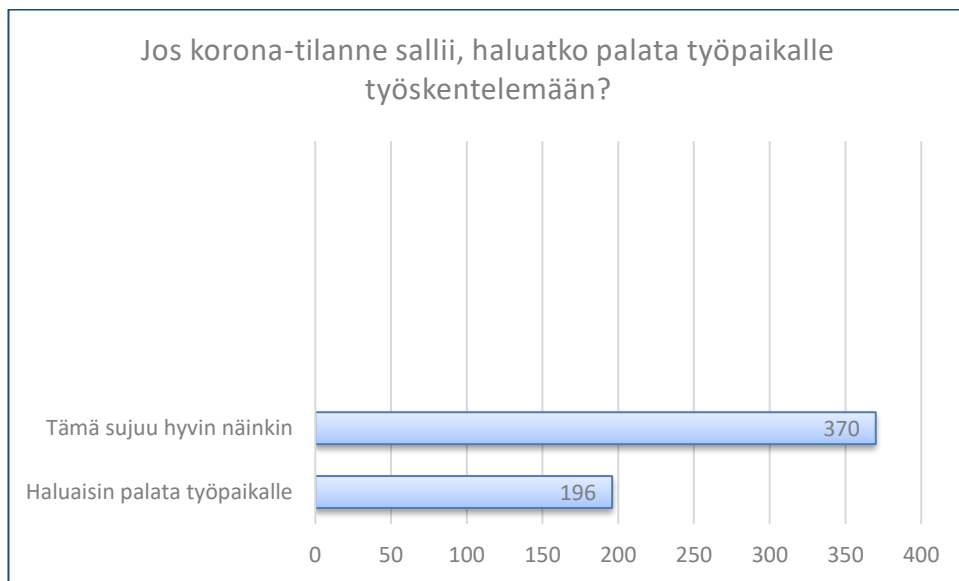


Kuvio 8. Vastaajien arvio esimiehen yhteydenpitotaajuudesta

Avoimessa kysymyksessä 13 kartoitettiin yhteydenpidon keinoja ja käytäntöjä, joita työntekijöillä on ollut käytössä esimiehen ja tiimin kanssa.

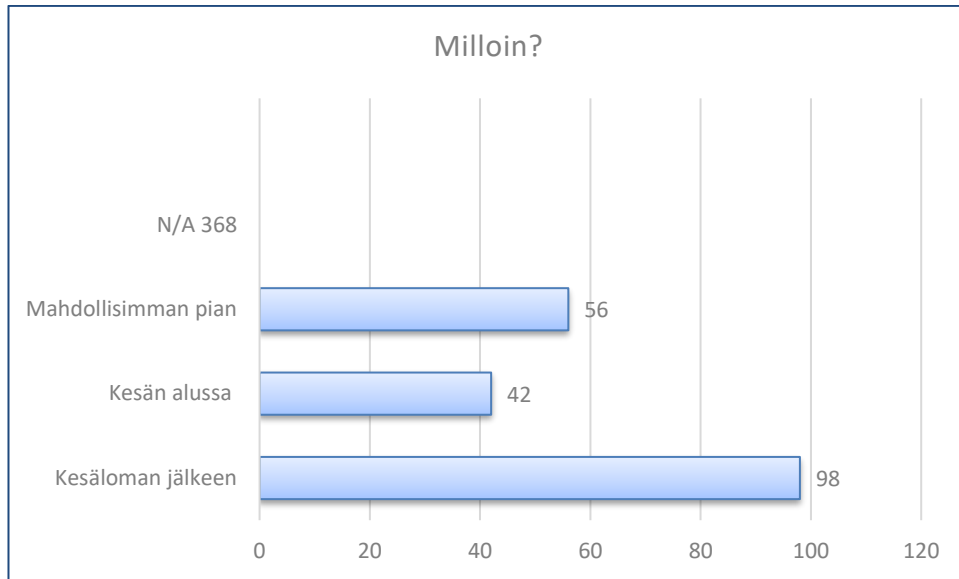
Viestintävälineinä ovat olleet puhelimet, sähköposti ja erilaiset muut viestintäsovellukset, kuten Skype, WhatsApp ja Teams. Viikko- ja tiimipalaverit on pidetty säännöllisesti etäyhteyksien avulla ja tämän lisäksi epämuodollisempia aamu- ja iltapäiväkahvihetkiä virtuaalisesti.

Kysymyksessä 14 (kuvio 9) tiedusteltiin työntekijöiden halua palata Korona-tilanteen salliessa työpaikalle työskentelemään. 65 % vastaajista oli valmis jatkamaan työskentelyä etänä ja 35 % vastaajista olisi jo valmis palaamaan työpaikalle.



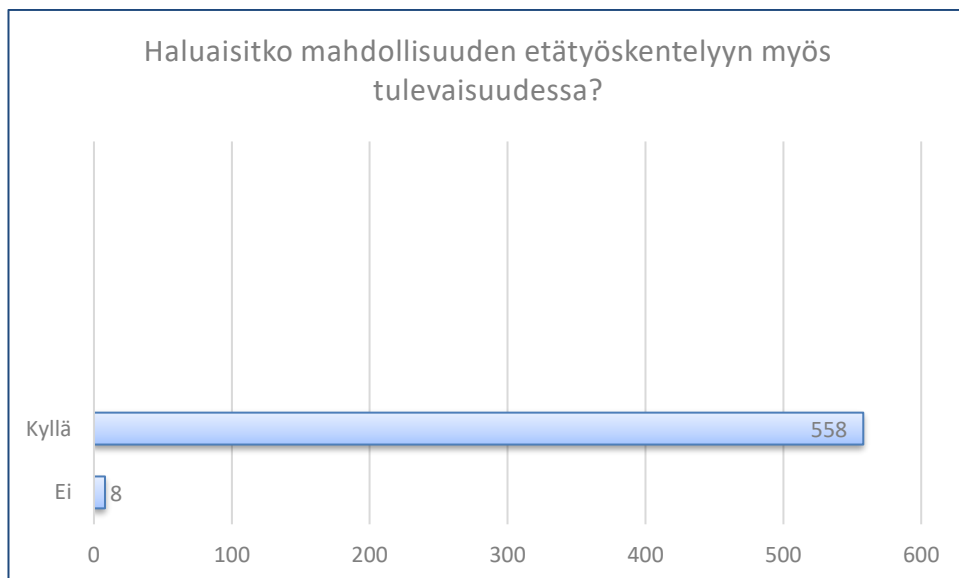
Kuvio 9. Vastaajien halukkuus palata työpaikalle Korona-tilanteen salliessa

Työpaikalle paluun ajankohtaa kartoitettiin kysymyksessä 15 (kuvio 10) Kysymykseen ei vaadittu vastausta ja 65 % olikin jättänyt vastauksen avoimeksi. 10 % olisi valmis palaamaan mahdollisimman pian, 7 % kesän alussa ja 17 % kesäloman jälkeen.



Kuvio 10. Vastaajien toive päästä takaisin työpaikalle

Kysymyksessä 16 kartoitettiin vastaajien halukkuutta etätyöskentelyyn myös tulevaisuudessa, jos se olisi mahdollista. 99 % vastaajista toivoi, että myös jatkossa olisi mahdollista työskennellä etänä.



Kuvio 11. Vastaajien halukkuus etätyöskentelyyn myös tulevaisuudessa

Viimeisenä kyselyssä vastaajat saivat kertoa omia ajatuksia ja ideoita avoimesti.

Avoimista vastauksista kävi nopeasti selväksi, että etätyömahdollisuutta toivottiin myös tulevaisuudessa. Mahdollisuus etätyöhön pitäisi vastausten mukaan olla olemassa kaikissa tehtävissä, joissa jatkuva läsnäolo työpaikalla ei ole välttämätöntä. Tähän ehdotettiin erilaisia joustavia käytänteitä; satunnaisesti ja tarpeen mukaan. Säännöllinen etätyömahdollisuus luo vastausten mukaan merkittävää joustoa perhe-elämän ja työn yhteensovittamiseksi. Etätyön merkittävimmiksi eduiksi mainitaan myös työn tehokkuuden kasvu, työrauha ja henkisen hyvinvoinnin lisääntyminen.

Vaikka palattaisiin toimistolle, neuvottelukäytänteiden toivottiin jäävän voimaan eli etäyhteydellä osallistuminen otettaisiin normaaliksi käytännöksi. Vastauksissa huomioitiin myös, että etätyössä työntekijän itseohjautuvuus korostuu ja esimiestyö saattaa vaikeutua. Haasteina avoimissa vastauksissa tunnistettiin spontaanien käytävä- ja kahvihuonekeskustelujen puute. Lisäksi erilaisten ideointipalaverien hoitaminen etäyhteyksin koetaan hieman haasteelliseksi. Etätyön huono puoli on paikallaan olo, josta yleiskunto kärsii. Lisäksi spontaani avun kysyminen kollegalta on haastavampaa, kun ei voi vain huijata vieruskaverille.

5.3 Case: Fast Expert Teams -verkoston etätyökyselyn tulokset

Monialainen Fast Expert Teams –verkosto toteutti 26.3.-15.4. välisenä aikana sähköisen etätyökyselyn, johon vastasi yli 5000 etätyöhön siirtynyttä työntekijää. Kyselyn toteutuksesta vastasi Fast Expert Teams –verkoston etätyölaboratorio-tiimi. Tiimi koostuu monialaisesta asiantuntijaverkostosta. Kyselyyn vastasi 5450 työntekijää eri aloilta. 3155 henkilöä (60 %) edusti julkista sektoria. Kysely on osa pitkäaistutkimusta, joka tarkoittaa, että kokemuksia seurataan vielä jatkotutkimusten avulla. (Jyväskylän Yliopisto 2020; CoCoDigi 2020.)

Kyselyn tavoitteena on selvittää, miten koronakriisi vaikuttaa organisaatioiden työntekijöiden kokemuksiin etätyöstä. Pääasiallisena tarkoituksena on saada kattava kuva siitä, miten työntekijät ovat sopeutuneet työn muutoksiin, joita kriisi aiheuttaa. Tutkimustieto auttaa jatkossa lainsäätäjiä sekä työpaikkoja kehittämään entisestään käytänteitä ja toimia, jotta etätöitä voidaan tehdä tehokkaasti. Tutkimuksen kautta tavoitteena on selvittää, miten työntekijät sopeutuvat koronakriisin vallitessa. Vastauksia kysymyksiin haetaan työntekijöiden kriisin kautta kohtaamien haasteiden ja mahdollisuuksien avulla. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään, miten työntekijöiden eri lähtökohdat vaikuttavat henkilöiden kokemuksiin. (CoCoDigi 2020.)

Tässä opinnäytetyössä ei käsitellä jokaista kyselyn tulosta, vaan tähän on kerätty tutkimustyön kannalta relevantit tulokset.

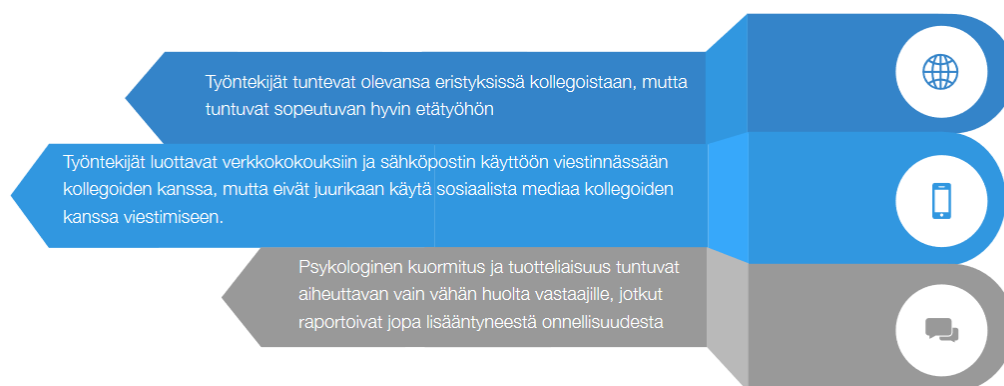
Sähköisen kyselyn mukaan noin 97 % vastaajista oli aloittanut etätyöt tai lisännyt etätyötä koronakriisin vuoksi. Vastaajilla oli vain vähän etätyökokemusta, sillä 70 % ilmoitti, ettei tee etätöitä normaalisti joko lainkaan tai korkeintaan päivän viikossa. Karanteenin aikana etätyössä on päivittäin ollut 76 % vastaajista. 65 % vastaajista oli tyytyväisiä etätöihin. Etätöiden etuja oli vastaajien mukaan tuottavuuden lisääntyminen (54 %) ja työn ja vapaa-ajan yhdistämisen mahdollisuus (42 %). Reilusti yli puolet (66 %) vastaajista oli sitä mieltä, että etätöillä oli vähemmän melua ja häiriötä kuin työpisteessä oman organisaation toimitiloissa. Suurin osa vastaajista oli onnellisia (81 %), ja etätyössä he pystyivät keskittymään työn tekoon (73 %), kuten aiemmin tai jopa paremmin kuin ennen koronakriisiä. 69 % vastaajista oli eri mieltä siitä, että etätyössä häiriintyisi helposti. Varsinaisella työpaikalla vastaava luku on 26 %. Vastaajista 60 % arvioi, että 81-100 % heidän työtehtävistään olisi tehtävissä etänä. 71 % kertoi, ettei tapaa kollegojaan lainkaan kasvokkain ja 41 % kertoi osallistuvansa useaan etätapaamiseen päivässä esimerkiksi Zoom:in, Skype:n tai MS Teams:in avulla. Sähköposti on kaikkein eniten käytetty viestintämuoto kollegoiden välisessä viestinnässä. (CoCoDigi 2020.)

Etätöskentely ei ole sujunut kaikilta osin hyvin, vaan haasteita aiheuttaa erilläänolo työkavereista (74 %) ja irrallisuus työyhteisöstä (54 %). On tärkeää huomata, että etätöet voivat vaikeuttaa työn tekemistä sekä vaikuttaa kielteisesti työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin. Psykologiseen kuormitukseen tulisikin kiinnittää huomiota epävarmoina aikoina. (CoCoDigi 2020.)

Tutkimuksen tulosten mukaan ne vastaajat, jotka työskentelevät säännöllisesti etänä ovat tuloksellisempia, tyytyväisempiä ja heillä on kyky tasapainottaa työnsä ja henkilökohtainen elämänsä paremmin. Vastaajat, joilla on etätyössä mahdollisuus työpisteeseen tai työhuoneeseen, kokevat olevansa tehokkaampia etätyössä kuin muut. Kaikkea työtä ei voi tehdä etänä. Se, missä määrin kukin pystyy hoitamaan työtehtävät etänä, vaikuttaa työntekijän sopeutumiseen etätöihin. Ne, joilla vain pieni osa työtehtävistä on hoidettavissa etätoimistolta, ovat tyytymättömämpiä ja ovat sitä mieltä, että he tekevät vähemmän tulosta. (CoCoDigi 2020.)

Loppukooste tutkimustuloksista esitetty kuvassa 8.

Näkökulmia tulosten pohjalta



Kuva 8. Näkökulmia etätyökyselyn tulosten pohjalta (CoCoDigi 2020.)

5.4 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Molempien kyselytutkimusten kohderyhmille etätyöskentely oli suhteellisen uusi työskentelytapa. Koronakriisi ajoi kuitenkin työntekijät kotitoimistoille ja työympäristöt muutuivat kertaheitolla. Etätöihin siirryttiin useassa organisaatiossa mahdollisuuksien mukaan hyvinkin nopeasti ja laajasti. Siirtymää vauhditti Suomen hallituksen sekä muiden viranomaistahojen ohjeistukset ja suositukset, jotka otettiin aktiivisesti käyttöön valtakunnallisesti. Tutkimusten mukaan, kaikki työ, mikä on pystytty siirtämään etätoimistolle, on pääosin myös siirtynyt sinne. Suosituksia pyritään edelleenkin, syksyllä 2020, noudattamaan ja toimimme ohjeistusten mukaisesti. Organisaatiot tekevät ohjeistusten lisäksi myös omia toimialasta riippuvia erityislinjauksia. (Organisaatio X 2020; CoCoDigi 2020.)

Yleiset tunnelmat etätyöskentelystä olivat molempien tutkimusten mukaan varsin positiiviset. Tämä kertoo siitä, että meillä on ollut valtakunnallisesti kaikki tarvittava infra tukemaan tämänkaltaista työskentelyä. Suomen yrityksissä käytössä oleva teknologia sekä henkilöstön tietotekninen osaaminen on varsin modernia moneen muuhun maahan verrattuna. Kaikki edellytykset ovat olleet olemassa. Nyt pääsimme testaamaan ja kokemus on ollut positiivinen. Valtava digiloikka, jonka jouduimme ottamaan, voidaan nähdä onnistuneen. Hyvin harva vastaajista oli sitä mieltä, että suurimpia haasteita työskentelyyn olisi aiheuttanut teknologia. Positiivista etätyössä on ollut työn tehokkuuden kasvu sekä työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamisen helpottuminen. Tehokkuuden kasvuun vaikuttaa suuresti etätyöympäristön rauhallisuus, vähäisemmät häiriöt sekä keskeytykset, joita

kohdataan toimistolla. Vastauksissa käy myös ilmi, että vireystaso ja jaksaminen on parantunut selvästi aikaisemmasta. Etätyöskentelyn tehokkuutta tukemaan olisi ergonomiaan kiinnitettävä entistä enemmän huomiota. Jos ja kun, etätyöstä tulee entistä laajemmin hyväksytty ja kannustettu käytäntö, etätyöpisteen suunnitteluun tulee kiinnittää jatkossa entisestään huomiota. Lisäksi yleistä vireyttä ja työhyvinvointia tukemaan tulee organisaatiolähtöisesti tarjota enemmän opastusta ja esimerkiksi erilaisia liikunta- ja virikemahdollisuuksia. (Organisaatio X 2020; CoCoDigi 2020.)

Etäjohtaminen on aihealue, josta tulevaisuudessa tullaan kirjoittamaan yhä enemmän. Etätyössä luottamuksen merkitys korostuu jatkuvasti. Tässä työssä käytetyn tutkimuksen tuloksista voidaan tulkita, että esimiehen tuki etätyöskentelyn aikana on suurimmalla osalla (86 %) pysynyt samana tai jopa parantunut. Hyvin pieni määrä vastaajista sanoo tuen saannin heikentyneen tai kokonaan kadonneen. Myönteinen prosenttiosuuden suuri määrä selittyy sillä, että vastaajilla on selkeä tai lähes selkeä ymmärrys oman työn odotuksista. Muu kuin vain työtehtäviin liittyvä tuki on samassa linjassa edellisen tuloksen kanssa. Etäjohtajuuden haasteiksi voidaan vahvasti nähdä nousevan psykologiseen kuormitukseen liittyvät asiat ja näissä työntekijän kuuleminen sekä tukeminen. Selkeillä työnkuvien ja odotusten määrittelyillä sekä säännöllisellä ja avoimella vuorovaiikutuksella on moni haaste taklattavissa. Molemmista tuloksista etätyön haasteiksi nousevat omasta tiimistä irrallisuuden tunne ja työyhteisön puute. Ihmiset kaipaavat toimistojen sosiaalista puolta. Käytävä- ja kahvihuonekeskusteluja, joissa ei vain hoideta työasioita, mutta myös tutustutaan ja luodaan syvempää suhdetta sekä luottamusta kollegoihin. Etätyöpäivät saattavat venyä pitkiksi, perhesuhteet ovat koetuksella, eikä työstä saa kiinni, mikä on normaalia. Itsensä johtaminen ja työn suunnittelu korostuvat huomattavasti tällaisina hetkinä. Lisäksi on hyvä muistaa kaikessa tekemisessä inhimillisuus ja armollisuus. (Organisaatio X 2020; CoCoDigi 2020.)

5.4.1 Miten muuttuvia fyysisiä työympäristöjä johdetaan menestyksekkäästi?

Työelämä muuttuu koko ajan. Yrityksiltä vaaditaan ilmiömäistä joustavuutta sekä reagointi- ja muutoskykyä. Jatkuvasti kehittyvä teknologia, muuttaa työtapoja ja - paikkoja varmasti nopeimmin kuin mikään muu ajuri. Fyysisen työympäristömuutoksen muutosajureita voi usein ennustaa, jolloin ajureina toimivat muun muassa henkilöstömäärän kasvu tai toiminnan supistuminen. Muutos syntyy usein tarpeesta, jolloin työympäristö-

muutoksen johtaminen vaatii perusteellisen perehtymisen organisaation tarpeiden arvioimiseksi. Työympäristömuutoksen johtamiseen tarvitaan perusteellista prosessia organisaation tarpeiden arvioimiseksi, vaaditaan selkeää visiota tulevaisuudesta ja jäseneltyä prosessia vision saavuttamiseksi. Muutoksessa on keskityttävä tiloja käyttäviin ihmisiin. (Finch 2011, 57-58.)

Muutostilanne vaatii laajaa ja syvempää perspektiiviä sekä ymmärrystä siitä, miten parhaiten reagoidaan monimutkaisessa ja jatkuvassa muutoksen pyörteessä. Muutosjohtajien tulee olla tietoisia, millainen muutos on mahdollinen. On oltava selvillä siitä, millainen dynamiikka organisaatiossa vallitsee ja ymmärrys organisaation sisäisistä tilanteista sekä ihmisistä, joita muutos koskettaa. (Rothwell et al. 2015, 85-87.)

Kuten monessa asiassa elämässä, myös organisaation muutostilanteessa viestinnällä on merkittävä rooli. Avoimen keskustelun ilmapiiri, erilaisten viestintäkanavien hyödyntäminen ja mahdollisuuksista puhuminen helpottavat muutoksen tiellä. Muutosta on hyvä lähestyä aktiivisen selviytymisen näkökulmasta, jossa se otetaan vastaan kaikkine hyvine ja pahoine tunteineen. Johtajien tulee keskittyä rakentamaan psykologisesti terveellinen työpaikka, jossa työntekijät ovat mukana aktiivisesti yhteisen tulevaisuuden muotoilussa. (American Psychological Association 2017.)

Tulevaisuus on syytä nähdä jatkuvan muutoksen prosessina, jossa tilanteet saattavat vaihdella lyhyelläkin aikavälillä. Työ ei ole sidottu vain toimistoon, ja poikkeusolot ovat luoneet uskoa siihen, että digitalisaatioon tulee satsata entistä enemmän. Työympäristöt pitää luoda työntekijöitä varten, sillä työntekijäkokemukseen voidaan vaikuttaa työympäristöllä; sen fyysisillä, digitaalisilla ja sosiaalisilla ulottuvuuksilla. Monipaikkaisen työn ja digitaalisen ja fyysisen työympäristön yhteensovittaminen on tulevaisuuden työympäristösuunnittelun keskiössä.

5.4.2 Miten kriisitilanne muuttaa työtapoja ja työympäristöjä?

On mielenkiintoista huomata, miten hyvin teoriasta nousseet asiat korreloivat kyselytutkimusten tulosten kanssa. Teoriaosuudessa tunnistetut kriisitilanteessa muuttuvien työympäristöjen ja -tapojen haasteet olivat täysin linjassa kyselyiden tulosten kanssa. Lisäksi teoriaosuudessa tunnistetut etätöiden positiiviset aspektit heijastuvat myös kyselyiden vastauksissa. Työmatkaliikenne vähenee, syntyy säästöjä, niin rahassa kuin ajassa,

ja päästöt vähenevät. Työn tekeminen tehostuu ja työ- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen helpottuu.

Organisaatiot ovat onnistuneet hyvin digitaalisen työympäristön suhteen. Työvälineet ja IT-infra ovat olleet kunnossa, samoin työntekijöiden digiosaaminen. Verkon välityksellä tehtävä työ lisääntyy, ja esimerkiksi videopalaverit ovat tulleet jäädäkseen. Virtuaaliympäristö mahdollistaa vapaan liikkumisen, jolloin työn tekemisen paikkasidonnaisuus häviää.

Fyysisten työympäristöjen sosiaalinen merkitys korostuu tulevaisuudessa. Fyysisen työpaikan vahvuuksia kotitoimistoon nähden ovat yhdessä tekemisen, toisilta oppimisen ja tiedon jakamisen helppous. Hyvän työilmapiirin yksi tärkein rakennuspalikka on fyysinen työpaikka. Se luo pohjaa luottamuksen rakentamiselle ja mahdollistaa tutustumisen ja erilaiset kehittämistehtävät. Jatkossa fyysisissä työtiloissa korostuu hygienia ja erilaiset tilojen rajausratkaisut. Toimistojen suunnittelussa monimuotoisuus ja muuntojoustavuus korostuvat, jolloin mahdollisuudeksi tulevat työympäristöjen ja tytapojen uudistaminen ja muovaaminen. Turvallinen toimistolle paluu onnistuu teknologian tuella, sillä teknologian avulla voidaan seurata esimerkiksi sisäilmaa, työpisteiden käyttöä ja varausasteita sekä ohjata ihmisten käyttäytymistä.

Koronan aikana työntekijöiden odotukset uusien työn tekemisen tavoista ovat lisääntyneet. Monessa yrityksessä aikaisemmin kielletty etätyö on muuttumassa hyväksytyvämmäksi ja parhaassa tapauksessa pysyväksi mahdollisuudeksi. Haasteita varmasti ilmenee, jos työntekijät pakotetaan pysyvästi takaisin työpaikoille.

5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuuden arviointi on tieteellisen tutkimuksen yksi keskeisin osa, sillä tutkimukselle on asetettu arvoja ja normeja, joihin tulisi pyrkiä. Luotettavuuden keskeisiä käsitteitä ovat perinteisesti olleet reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti on käsite, jolla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta. Perinteisesti luotettavuutta on tarkasteltu tutkimusmenetelmän kyvykkyyden näkökulmasta. Kyvykkyydellä viitataan siihen, että valittu menetelmä ja mittarit saavuttavat tarkoitetut tulokset. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetilla tarkoitetaan aineiston analyysin ja käsittelyn luotettavuutta. Tutkimusta kirjoittaessa on otettava huomioon kaksi tutkimuksen luotettavuuteen liittyvää kriteeriä: analyysin uskottavuus ja arvioitavuus. Uskottavuus viittaa siihen, että on uskottavaa, että kuvatuilla tavoilla

on päädytty raportissa esitettyihin tulkintoihin. Arvioitavuudella tarkoitetaan sitä, että lukijalla on mahdollisuus seurata tutkijan päättelyä ja arvostella sitä. Lisäksi laadulliselle tutkimukselle on esitetty kolmaskin kriteeri, toistettavuus. Toistettavuudella tarkoitetaan sitä, että toinen tutkija päätyisi saman materiaalin pohjalta samoihin tulkintoihin kuin alkuperäinen tutkija. Tapaustutkimuksen yhteydessä luotettavuus usein käsitetään vaatimukseksi analyysin toistettavuudesta. Tutkimuksen luotettavuutta lisää useiden rinnakkaisten menetelmien hyödyntäminen. Tällaista kutsutaan triangulaatioksi tai multimetodiseksi tutkimusotteeksi. (Anttila 2014.)

Luotettavaa tutkimusta voidaan tarkastella myös validiteetin kautta. Tutkimus ei saa sisältää systemaattisia virheitä ja tutkimuksen tulosten on oltava keskimäärin oikeita. Validius tulee varmistaa jo etukäteen tutkimustyön huolellisella suunnittelulla ja harkitulla tiedonkeruulla. Kyselytutkimuksen kysymysten on mitattava kattavasti oikeita asioita ja niiden on oltava yksiselitteisiä. Validissa tutkimuksessa mitataan sitä, mitä oli tarkoituskin. Yleisesti ottaen luotettavaa tutkimusta edesauttaa tutkimusongelman sekä perusjoukon selkeä ja tarkka rajaus. Tutkimussuunnitelma ja kyselylomake tulee luoda huolellisesti. Otoksen on oltava edustava sekä tarpeeksi suuri. Korkea vastausprosentti, tutkijan tilastollisten menetelmien hallinta ja selkeä raportointi lisäävät myös luotettavuutta. (Heikkilä 2014.)

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli saada syvällisempää ymmärrystä fyysisen työympäristömuutoksen johtamisesta sekä siitä, millaisia vaikutteita pandemia luo yritysten työympäristöihin sekä työtapoihin lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

Opinnäytetyöhön valitut tiedonkeruumenetelmät toivat kattavasti tietoa määriteltäviin tutkimuskysymyksiin. Valitut tiedonkeruumenetelmät soveltuivat hyvin tutkimuksen toteuttamiseen. Useaa eri menetelmää yhdistäen saatiin kerättyä tutkimuskysymyksiin laajasti tietoa ja lisättyä ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Eri analyysimenetelmien yhdistämisellä, oli tarkoitus lisätä työn luotettavuutta (Eriksson & Koistinen 2005, 30). Tutkimuksen tulosten luotettavuutta tukee se, että eri metodeilla kerätty aineisto ja näiden aineistojen analyysit, johtivat samankaltaisiin lopputuloksiin.

Opinnäytetyön luotettavuutta pyrittiin osoittamaan erityisesti vahvistettavuuden, kylläisyyden ja toistuvuuden näkökulmasta. Todeksi vahvistettavuus tarkoittaa, että tutkimustulokset perustuvat aineistoon ja empiriaan. Opinnäytetyössä hyödynnettiin monipuolisesti erilaisia aineistonkeruumenetelmiä ja aineistoja. Aineistonkeruussa huomioitiin lähdekritiikki. Lähdekritiikissä kiinnitetään erityisesti huomiota siihen, kuka on luonut

aineiston ja mihin tarkoitukseen, mitä informaatiota aineisto sisältää ja mitä informaatiota on tarkoitus saada kokoon (Anttila 2014). Kyllästeisyys tarkoittaa, että tutkija on saanut kaiken olennaisen tiedon aiheesta esiin. Tässä työssä aineisto alkoi osin toistaa itseään eikä uudet aineistot tuoneet tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Toistuvuudella viitataan siihen, että tutkittavan ilmiön esiintyminen on tuttua ja yleistä. Työssä käsiteltävät teemat voidaan nähdä olevan tuttuja valtaväestölle. Tuttua ja yleistä on työelämän jatkuva muutos. Lisäksi vallalla oleva korona-tilanne on tällä hetkellä valitettavasti osa kaikkien meidän elämää. (KAMK 2020.)

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa voidaan todeta, että tutkimusongelma on ollut hyvin laaja ja monisyinen, mutta sitä on onnistuttu käsittelemään kattavasti eri näkökulmista ja työlle asetetut tavoitteet on saavutettu odotusten mukaisesti.

6 YHTEENVETO

Tässä tutkimustyössä käsiteltiin työympäristöjen ja työtapojen muutosta. Erityisesti sitä, miten muutosta johdetaan menestyksekkäästi, ja millaisia vaikutuksia vallalla olevalla pandemialla on meidän työtapoihin ja työympäristöihin. Tutkimusta lähestyttiin seuraavien kysymysten avulla

- Miten muuttuvia fyysisiä työympäristöjä johdetaan menestyksekkäästi?
- Miten kriisitilanne muuttaa työtapoja ja työympäristöjä?

Herakleitoksen (535–475 eaa) kuuluisa mietelause ”*pysyvää on vain muutos*” pätee edelleen. Erilaiset työelämän trendit muokkaavat työtapojamme ja työpaikkojamme. Tällaisia muutostrendejä ovat muun muassa demografiset muutokset työväestössä, etätömahdollisuus, joustavat työajat, työ- ja vapaa-ajan balanssin entistä suurempi merkitys, työntekijöiden työhyvinvointiin investointi, sukupuolten tasa-arvo, robotiikka, lisätty todellisuus ja tekoäly. Työ itsessään ei ole tulevaisuudessakaan loppumassa. Työ ei voi kadota, mutta työpaikat sen sijaan voivat. Tai ainakin siinä mielessä, että osaaminen, joka tiettyyn työpaikkaan tarvitaan muuttuu. (Demos Helsinki & Demos Effect 2017, 39.)

Megatrendit ovat yksittäisiä ilmiöitä tai niiden joukkoja, joka määrittävät tavalla tai toisella tulevaisuuden suunnan tai kokonaisuuden. Tällaisia trendejä ovat esimerkiksi globalisaatio ja digitalisaatio. Megatrendit eivät tapahdu yllättäen, vaan ne ovat tuttuja muuttujia, jotka ovat käynnissä jo nyt sekä todennäköisesti myös huomenna. (Sitra 2020, 6.)

Monen ennakoitavissakin olevan trendin lisäksi maailmassa tapahtuu tällä hetkellä harvinaisia, yllättäviä ja odottamattomia tapahtumia. Tällaisia tapahtumia kutsutaan mustiksi joutseniksi. Toteutuessaan tällaisilla tapahtumilla on erittäin suuria vaikutuksia koko yhteiskunnan toimintaan. (Taleb 2003, 6.) Tämän hetken musta joutsen on COVID-19 – Virus, koronavirus. Toki voidaan spekuloida, onko tämä pandemia odottamaton, mutta tuskinpa juuri kukaan osasi arvata, kuinka paljon tämä vaikuttaa yhteiskuntien toimintaan maailmanlaajuisesti.

Jatkotutkimuksissa voisi olla mielenkiintoista kartoittaa, miten keskipitkän ja pitkän aikavälin pandemiaa ehkäisevät toimenpiteet työympäristöissä ovat tehonneet viruksen le-

viämiseen. Lisäksi jatkotutkimuksissa voisi tutkia, miten etätyö on muuttanut käsitystämme fyysisestä työpaikasta, ja miten muuttuvat työtavat muokkaavat entisestään työelämää ja työympäristöjä.

LÄHTEET

Aaltio-Marjosola, I. 1999. Casetutkimus metodisena lähestymistapana. Metodix. Haettu 6.9.2020 <https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/>

Agile Work 2020. Työympäristöt pandemian keskellä. Haettu 31.8.2020 https://enter2020.fi/wp-content/uploads/2020/06/RAPORTTI_Tyo%CC%88ympa%CC%88risto%CC%88t-pandemian-keskella%CC%88_-1-2.pdf

American Psychological Association. 2017. 2017 Work and Well-being Survey. Haettu 1.9.2020 http://www.apaexcellence.org/assets/general/2017-work-and-wellbeing-survey-results.pdf?_ga=2.35058086.685044138.1600697521-1926041018.1600697519

Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Metodix. Viitattu 17.7.2020 <https://metodix.wordpress.com/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>

Arter, D. & Russell, J. 2008. ISO Lesson Guide 2008: Pocket Guide to ISO 9001:2008. ASQ Quality Press.

Atkin, B. & Brooks, A. 2015. Total Facility Management. USA: John Wiley & Sons.

Bernard, M. 2018. The 4th Industrial Revolution Is Here - Are You Ready?. Forbes. Haettu 30.3.2020 <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2018/08/13/the-4th-industrial-revolution-is-here-are-you-ready/#4c02eb92628b>

Bowen, G. A. 2009. Document Analysis as a Qualitative Research Method. Qualitative Research Journal, vol. 9, no. 2.

Castrillion, C. 2020. How To Cope With Change In The Workplace. Forbes. Haettu 21.9.2020 <https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillion/2020/02/26/how-to-cope-with-change-in-the-workplace/>

Chalofsky, N. 2010. Meaningful Workplaces: Reframing How and Where We Work. Center for Creative Leadership.

Chen, P. & Cooper, C. 2014. Wellbeing: a Complete Reference Guide, Work and Wellbeing. USA: John Wiley & Sons.

CoCoDigi 2020. National Remote Work Survey: Pitkittäistutkimus Suomalaisten Siirtymisestä Etätöyöhön Covid-19 Kriisissä. Haettu 15.9.2020 https://cocodigiresearch.files.wordpress.com/2020/05/remote-work-survey-covid-19_fi-1.pdf

Crowley, D. 2016. Smart work: centralise, organise, realise. USA: John Wiley Sons.

Demos Helsinki & Demos Effect. 2017. Työ 2040 Skenaarioita työn tulevaisuudesta. Haettu 29.4.2020 <https://www.demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2017/01/Ty%C3%B6-2040-Skenaarioita-ty%C3%B6n-tulevaisuudesta.pdf>

Eduskunta 2020. Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2020. Haettu 15.8.2020 https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2020.pdf

Elrod, D. & Tippett, D. 2001. The "death valley" of change. Journal of Organizational Change Management; 2002; 15, 3; ABI/INFORM Global pg. 273

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Haettu 10.10.2020 https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf

Eurostat 2019. Digitaalitaloutta ja tietoyhteiskuntaa koskevat tilastot – kotitaloudet ja yksityishenkilöt. Haettu 20.4.2020 https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_households_and_individuals/fi#Internet-yhteydet

Feige, A., Wallbaum, H., Janser, M. & Windlinger, L. 2013. Impact of sustainable office buildings on occupant's comfort and productivity. Journal of Corporate Real Estate, 15(1), pp. 7-34.

Finch, E. 2011. Facilities Change Management. USA: John Wiley Sons.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy. Haettu 10.9.2020 <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Harrison, A., Wheeler, P. & Whitehead, C. 2003. The Distributed Workplace: Sustainable Work Environments. UK: Taylor & Francis Group.

Jousilahti, J. & Koponen, J. 2018. Työn muutos on täällä – 5 lähtökohtaa, jotka päättäjien on huomioitava jo nyt. Haettu 25.4.2020 <https://www.demoshelsinki.fi/2018/04/05/tyon-muutos-taalla-5-lahtokohtaa-jotka-paattajien-huomioitava-jo-nyt/>

Jyväskylän yliopisto 2020. Etätyöskentelyyn siirtyminen erityisesti julkisella sektorilla sujunut pääsääntöisesti hyvin. Julkaisuaika 11.5.2020. Haettu 4.8.2020 <https://www.jyu.fi/fi/ajankohtaista/arkisto/2020/05/etatyoskentelyyn-siirtyminen-erityisesti-julkisella-sektorilla-sujunut-paasaantoisesti-hyvin>

Kaatrakoski, H. 2020. Helsingin yliopisto UNITUBE: Uusi työ ja keikkatalous [video] Haettu 21.9.2020 <https://www.helsinki.fi/fi/unitube/video/dc4dabfe-f092-40f6-9032-99e80490d0a1>

KAMK 2020. Opinnäytetyöpakki -> tukimateriaali -> luotettavuus. Haettu 9.10.2020 <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Luotettavuus>

Kelhä, S. 2020. Pandemia muuttaa toimitiloja ja työskentelytapoja. Ilmarinen. Haettu 18.9.2020 <https://www.ilmarinen.fi/ilmiot/2020/pandemia-muuttaa-toimitiloja/>

Kinnarps. 2018. Viisi työelämän trendiä, joita kannattaa seurata. Haettu 12.4.2020 <https://www.kinnarps.fi/tietoa-tyoymparistosta/viisi-tyoelaman-trendia-joita-kannattaa-seurata/>

Laine, J. & Seppälä, T. 2020. Jälkitautilina etätyöpandemia?. Aalto-yliopisto. Julkaistu 4.5.2020. Haettu 5.9.2020 <https://www.aalto.fi/fi/digital-disruption-of-industry-teollisuuden-digitaalinen-muros/jalkitautina-etatyopandemia>

Martela 2020. Webinaari: Kuinka pandemia muuttaa työympäristöjä. Viitattu 23.9.2020

Murphy, S. 2015. The Optimistic Workplace : Creating an Environment That Energizes Everyone. USA: Amacom.

Paalumäki, A. 2020. Puheenvuoro: Pandemia muuttaa työtiloja. Turun Sanomat. Julkaistu 16.5.2020. Haettu 4.9.2020 <https://www.ts.fi/puheenvuorot/4950583/Puheenvuoro+Pandemia+muuttaa+tyotiloja>

Pantsu, P. 2020. Ylen kysely: Yli miljoona suomalaista siirtynyt etätöihin koronaviruksen aikana – heistä noin puolet haluaa jatkaa etätöissä koronan jälkeenkin. Julkaisuaika 5.4.2020. Haettu 2.7.2020 <https://yle.fi/uutiset/3-11291865>

Partain, D. 2020. How COVID-19 is Changing the Way Financial Advisors Work — and the Way They Work With Their Clients. Newstex Global Business Blogs. Chatham: Newstex.

Rapal 2020. Optimize Workplace Review. Haettu 1.9.2020 <https://www.rapal.com/optimize-workplace-review>

- Rauramo, P. 2014. Psykososiaalinen työympäristö. Työturvallisuuskeskus. Haettu 10.7.2020 <https://docplayer.fi/2530006-Psykososiaalinen-tyoymparisto-tyostressin-hallinta-tietoty-ty-ouupumus.html>
- Rothwell, W. J., Stavros, J. M. & Sullivan, R. 2015. Practicing organization development: Leading transformation and change. 4th edition. Hoboken, New Jersey: Wiley. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/detail.action?docID=4093344>
- Rugulies, R. 2019. What is a psychosocial work environment? Scand J Work Environ Health. 2019;45(1):1–6. Haettu 10.4.2020 https://www.sjweh.fi/download.php?abstract_id=3792&file_nro=1
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu 3.8.2020 https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu 5.9.2020 <https://www.fsd.tuni.fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>
- Salas, J. & Zafra, M. 2020. An analysis of three Covid-19 outbreaks: how they happened and how they can be avoided. El Pais. Viitattu 23.9.2020 https://english.elpais.com/spanish_news/2020-06-17/an-analysis-of-three-covid-19-outbreaks-how-they-happened-and-how-they-can-be-avoided.html
- Salokorpi, J. 2020. Koronavirus hiljensi liikenteen, mutta sai puhelimit kuumiksi. YLE. Julkaisuaika 16.3.2020. Haettu 1.7.2020 <https://yle.fi/uutiset/3-11260713>
- Sitra 2020. Megatrendit 2020. Haettu 29.4.2020 <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/mega-trendit-2020.pdf>
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2019. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030: Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Hettu 30.9.2020 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161450/STM_3_2019_Tyoympariston%20linjaukset.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Taleb, N. 2003. The Black Swan: Why Don't We Learn that We Don't Learn? HIGHLAND FORUM 23, Las Vegas, November 2003. Haettu 29.4.2020 <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.418.760&rep=rep1&type=pdf>
- Van der Voordt, D.J.M. 2003. Costs and benefits of innovative workplace design. Delft: Center for people and Buildings.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa –Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilka, H. 2014. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus
- Vitra 2020. Getting Ready for New Normal. Haettu 20.7.2020 https://www.vitra.com/storage/asset/3602613/storage/master/download/E-Paper_01_SP.p
- World Bank Group 2019. World development report 2019: The Changing Nature of Work. Haettu 21.9.2020 <http://documents1.worldbank.org/curated/en/816281518818814423/pdf/2019-WDR-Report.pdf>
- Worthington, J. 2006. Reinventing the Workplace. 2nd edition. London: DEGW.

