

TEGEVUSPÕHISE TÖÖKESKKONNA KÄSIRAAMAT

Juriaan van Meel



AUTORIST

Juriaan van Meel (MSc, PhD) on tunnustatud ekspert ehituse lähteülesannete ja töökoha kujundamise valdkonnas. Juriaan on BriefBuilderi (www.briefbuilder.com) asutaja ja arendaja ning konsultatsioonifirma ICOP (www.icop.nl) partner. Juriaanil on mitmekülgne lähteülesannete koostamise ja töökohadisaini kogemus Hollandis, USAs, Skandinaavias ja Lähis-Idas. Lisaks oma nõustamisprojektidele on Juriaan õpetanud ja pidanud loenguid mitmes tehnikaülikoolis. Ta on mitme raamatu kaasautor, sealhulgas „Planning Office Spaces“ (2010), „Workplaces Today“ (2015) ja „Briefing for Buildings“ (2018).

TEGEVUSPÕHISE TÖÖKESKKONNA KÄSIRAAMAT

Juriaan van Meel

SISUKORD

TEGEVUSPÕHISEST TÖÖKESKKONNAST LÜHIDALT		4
HEA LUGEJA!		7
SISSEJUHATUS		9
1. OSA:		
KONTSEPTSIOON	Mis on tegevuspõhine töökeskkond?	13
	Lühike ajalugu	15
	Seotud kontseptsioonid	19
	Eesmärgid	23
	Tegevuspõhise keskkonna uuringud	27
	Probleemid ja kuidas neid lahendada	33
2. OSA:		
ANALÜÜS	Olukorra analüüs	41
	Uute võimaluste avastamine	45
	Uute ideede valideerimine	47
3. OSA:		
ELLUVIIMINE	1. etapp: Visiooni loomine	53
	2. etapp: Sõnastamine	54
	3. etapp: Projekteerimine	55
	4. etapp: Ehitamine	56
	5. etapp: Sisseseadmine	57
	6. etapp: Juhtimine	58
4. OSA:		
DISAIN	Jagamismäär	63
	Tsoneerimine	67
	Ruunitüübid	71
5. OSA:		
EDUTEGURID	Analüüs	81
	Elluviimine	83
	Disain	85

6. OSA:
NÄITED

Rahandusministeerium, maksuauditi osakond (Vancouver, Kanada)	90
West Dunbartonshire'i omavalitsushoone (Dumbarton, Šotimaa)	94
Majandus- ja tööministeerium (Helsingi, Soome)	98
Rahandusministeerium ning patendi- ja registrite amet (Helsingi, Soome)	102
Kanada avalike teenuste ja hangete amet (Montreal, Kanada)	106
Taani ehitus- ja kinnisvaraagentuur (Kopenhaagen, Taani)	110
Valitsushoone „De Knoop“ (Utrecht, Netherlands)	114
Ofgem (London, Ühendkuningriik)	118
Hardenbergi linnavalitsus (Hardenberg, Holland)	122
LAIKA (Kopenhaagen, Taani)	126
Robeco (Rotterdam, Holland)	130
Rabobank (Eindhoven, Holland)	134
Danone (Hoofddorp, Holland)	138
Tele2 (Ülemiste City, Öpiku maja)	142
Riigi Kinnisvara (Tartu mnt 85, Tallinn)	146

7. OSA:
LISAD

Ruumitüüpide spetsifikatsioonid	153
Lisateave	164
Intervjueeritud	165
Viited	166

TEGEVUSPÕHISEST TÖÖKESKKONNAST LÜHIDALT

MIS SEE ON?

Tegevuspõhist töökeskkonda iseloomustab töötamisviis, kus kontori töötajad jagavad mitmekesiseid töökohti, mis on loodud toetama erineva iseloomuga tegevusi (siit ka sõna "tegevuspõhine").

See määratlus hõlmab kolme võtmesõna:

Mitmekesisus

Kontor pakub eri laadi töökohti, mis toetavad erineva iseloomuga töid.

Jagamine

Kõik töötajad võivad kasutada kõiki töökohti. Kuna töökohad on ühised, saab samal kontoripinnal pakkuda rohkem eri laadi töökohti.

Töötamisviis

Tegevuspõhine töökeskkond ei ole pelgalt disainikontseptsioon. Selle keskne idee on, et töötajad saavad töötada liikuvalt ja paindlikult, otsustades ise, kus ja millal nad tööd teevad.

MIKS SEE ON VAJALIK?

Tegevuspõhisel kontoril on selge majanduslik eelis: see kontseptsioon võimaldab organisatsioonidel tõhusamalt oma kontoripinda kasutada. Niisama oluline on, et tegevuspõhine kontor mõjub töötajatele innustavalt, andes neile võimaluse ise otsustada, kus ja millal nad tööd teevad.

Plussid organisatsioonile:

- Väiksemad kontorikulud
- Väiksem keskonnajalajalg
- Suurem paindlikkus
- Parem koostöö meeskondade vahel
- Potentsiaalselt suurem tööviljakus
- Võimalus töökultuuri muutmiseks

Plussid töötajatele:

- Rohkem vabadust valida, kus töötada
- Rohkem valikuid ja eri laadi töökohti
- Tänapäevane tehnika, mis toetab liikuvat töötamist
- Rohkem kontakte kolleegidega
- Vähem hierarhilisi erinevusi
- Vähem paigal istumist, tervislikum tööstiil
- Vähem, kuid paremaid töökohti

MIDA TEADLASED TEGEVUSPÕHISE TÖÖKESKKONNA KOHTA ÜTLEVAD?

Tegevuspõhise töökeskkonna kohta on tehtud palju teadusuuringuid, kuid need ei paku lihtsat või lõplikku vastust, kas tegevuspõhine töötamine on hea või halb. Üldiselt näib siiski, et tegevuspõhine töökeskkond võib olla väga tõhus, kui see on õigesti kujundatud ja rakendatud.

Tähelepanekuid uuringutest

- Enamasti on kasutajad tegevuspõhise kontoriga rahul, märkides, et tiheneb omavaheline suhtlemine ja valikuvabadus.
- Sagedasemad kaebused on seotud töö häirimise ja vähese privaatsusega.
- Nooremad töötajad suhtuvad tegevuspõhise töökeskkonda positiivsemalt kui vanemad, kuid erinevused on väikesed.
- Tegevuspõhine töökeskkond võib avaldada positiivset mõju töötajate-, eriti meeskondadevahelisele suhtlemisele.
- Inimeste tahe kohta vahetada on sageli piiratud, mistõttu tegevuspõhise töökeskkonna potentsiaali ei kasutata täielikult ära.
- Tegevuspõhise töökeskkonna mõju tööviljakusele on raske tõestada, kuid töötajate subjektiivsel hinnangul võib viljakus suurened.
- Tegevuspõhine töökeskkond võib avaldada positiivset mõju töötajate subjektiivsele tervisehinnangule, tõenäoliselt seetõttu, et nad saavad vabaduse töötamise kohta valida.
- Tegevuspõhine töötamine sobib paremini ametikohtadele, mida iseloomustavad suur autonoomsus, suhtlemine ja liikuvus.
- Töötaja rahulolu ei sõltu üksnes ametikohast, vaid ka tema iseloomust, iseäranis oluline on privaatsusevajadus.
- Edu ei saa eeldada. Selleks et tegevuspõhine töökeskkond toimima hakkaks, on vaja hoolikat juurutamist, suurepärasest teostusest ja tugevat juhtimist.

KUIDAS TEGEVUSPÕHIST TÖÖKESKKONDA ARENDADA?

Enne tegevuspõhise töökeskkonna kasuks otsustamist tuleb välja selgitada organisatsiooni vajadused ja eesmärgid. Analüüsi eesmärk on hinnata valmisolekut tegevuspõhise töökeskkonna kasutuselevõtuks ning koguda infot kontseptsiooni arendamiseks.

Analüüsitegevused

Olemasoleva olukorra mõistmine

- Dokumendianalüüs
- Ringkäik kontoris
- Töökohtade analüüs
- Ruumianalüüs
- Töökohtade hõive analüüs
- Sidusrühmade intervjuud
- Sotsiaalse võrgustiku analüüs

Uute võimaluste väljaselgitamine

- Juhtkonna arutelud
- Näidiskontorite külastamine
- Töötajate arutelud
- Stsenariumiuuringud

Uute ideede rakendamine

- Fookusgrupid
- Persona-meetod
- Disaini prototüüpimine
- Pilootprojektid

KUIDAS IDEE ELLU VIIA?

Elluviimine algab laiema visiooni sõnastamisest, mille põhjal töötatakse välja konkreetsed lahendused. Elluviimine peaks hõlmama nii projekti- kui ka muutuste juhtimist. Viimane on oluline töötajate heakskiidu ja omaksvõtu saavutamiseks.

Elluviimise etapid

1. **etapp kavandamine.** Analüüsige organisatsiooni ja töötage välja inspireeriv töökeskkonna visioon.
2. **etapp sõnastamine.** Sõnastage visiooni põhjal konkreetsed nõudmised töökohale.
3. **etapp kujundamine.** Töötage välja ruumilise ja tehnoloogilise keskkonna projekt.
4. **etapp ehitamine.** Ehitage uus keskkond ja valmistage organisatsioon ette kolimiseks.
5. **etapp sisseseadmine.** Toetage töötajaid nende uues töökorralduses ja lahendage kõik tekkivad probleemid.
6. **etapp juhtimine.** Toetage uue töökorralduse omandamist; kohandage ja täiustage, kus vaja.

KUIDAS SAAVUTADA EDU?

Tegevuspõhise töökeskkonna juurutamine võib osutuda keeruliseks. Nagu mis tahes muu suur organisatsiooniline muutus, kutsub ka see esile teatavat elutervet vastasseisu. Seega, kui juurutate tegevuspõhist töökeskkonda, tehke seda korralikult. Kõige olulisemad tegurid edu saavutamiseks on järgmised:

Analüüs

- Koguge andmeid tööprotsesside ja ruumikasutuse kohta, et saaksite langetada informeeritud otsuseid.
- Jälgige arvandmeid, kuid ärge unustage arvude taga peituvaid lugusid.
- Olge kursis viimaste töökohauuringutega.
- Siduge tegevuspõhise töökeskkonna kontseptsiooni organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega.
- Külastage teisi tegevuspõhiseid kontoreid, et saada inspiratsiooni ja õppida teiste kogemustest.
- Nähke tegevuspõhist töökeskkonda osana suuremast loost, millega innustada töötajat ja pakkuda talle paindlikku töökorraldust.
- Kaasake töötajaid analüüsiprotsessi, et nad oleksid asjaga kursis ja saaksid osaleda.

Elluviimine

- Võtke piisavalt aega, et valmistada organisatsioon ette tegevuspõhiseks töökeskkonnaks ja pärast sissekolimist sellega harjumiseks.
- Kaasake parimad teadmised muutuste juhtimisest.
- Lähenege valdkondadevaheliselt: kaasake protsessi haldusosakond, personaliosakond ja IT-osakond.
- Tagage, et organisatsiooni juhtkond võtaks uuendused omaks ja oleks eeskujuks.
- Kaasake töötajaid, kuid määratlege täpselt need küsimused, milles töötajate panust oodatakse.
- Võtke töötajate panust tõsiselt, vastasel juhul annab nende kaasamine tagasilöögi.
- Selgitage arusaadavalt ja korduvalt, mida tegevuspõhine töökeskkond tähendab ja miks seda vaja on.
- Ärge püüdke kõikidele meeldida, aga võtke inimeste muresid tõsiselt.
- Pakkuge keskastme juhtidele lisakoolitust ja tuge, sest nemad on need, kes peavad tegevuspõhise kontori igapäevaelus tööle panema.

Disain

- Pakkuge töötajatele reaalselt valikut erinevate lahenduste hulgast.
- Ärge tehke kvaliteedis järeleandmisi, sest nii väldite konkurentsi paremate töökohtade pärast.
- Toetage tööle keskendumist, pakkudes suurepäraselt akustikat ja piisavalt vaikseid töökohti.
- Looge inimlikud mõtted, vältige suuri avatud planeeringuga alasid.
- Looge mugav kontor, kus inimesed tunnevad end mugavalt hoolimata sellest, et neil ei ole oma lauda.
- Tagage, et IT-lahendused oleksid tehnika viimane sõna, sest need on kontoril liikuvuse võimaldamiseks võtmetähtsusega.
- Kasutage disainielemente rõhutamaks, et uus kontor erineb traditsioonilisest kontorist, kuid vältige mõttetuid disainivigureid.

HEA LUGEJA!

Raamat, mida käes hoiad, räägib nüüdisaegsetest kontoritest, kuid ometi pole see raamat kontoritest. See on raamat tänapäevasest tööst ja töötamisest, juhtimisest ja inimeste võimestamisest. Ning seda sissejuhatust kirjutan ma töö juures köögis.

Riigi Kinnisvaras ehitame tuleviku töökeskkondi järgmisteks kümnenditeks. Kogu töö tegemine elab just praegu maailmas läbi revolutsiooni. Et meie kätetöö ajaproovile vastu peaks, peame olema muutustest ees.

Käesoleva raamatu on PuRE-net võrgustiku initsiatiivil koostanud rahvusvahelise kogemusega ekspert Jurian van Meel. Olles PuRE-neti liikmesorganisatsioon, pidasime oluliseks tuua see praktiline abiline nüüdisaegse tegevuspõhise töökeskkonna loomiseks ka eestikeelse lugejani. Ühelt poolt soovime sellega julgustada ja innustada meie kliente ehk avaliku sektori asutusi oma töökeskkonda ja tööviise muutuvates oludes uuesti läbi mõtlema. Teiselt poolt aga soovime olla teema eestkõnelejad laiemaltki, sest kogumiku soovitusel kehtivad eraettevõtetele samapalju kui riigiasutustele.

Töö muutub

Maailmas käib tihe konkurents parimatele peadele. Tehnoloogia kahandab vahemaid ja võtab töid üle. Inimeste ootused tööandjale ulatuvad ammu kaugemale palgast. Eakam ühiskond peab vähemate inimestega tegema rohkem ainuüksi elujärje säilitamiseks.

Samal ajal soovib tänane töötaja ise enda tööaja ja -korralduse üle otsustada. Töö ja eraelu paindlik sobitamine on värbamisel trumpkaart. Võimekat inimest kannustab töö tähtsus, mitte tööl käimine. Järjest vähem leiab õigustusi selleks, et kõik töötajad 40 tunniks nädalas samale aadressile kokku koondada.

Me kõik töötame tulevikus nutikamalt, paindlikumalt ja tõhusamalt, sest teisiti ei saa ega soovi. Ning töökeskkond ja juht teenivad sama eesmärki: aidata tublidel inimestel maksimumi saavutada.

Nüüdisaegne töökeskkond (mida parema meelega nimetaksin töökoduks) pole võluvits, vaid vahend tulemuse juhtimiseks. Meie teeme töökodu, mis toetab koostööd ja saavutamist. Sisuline areng jääb aga juhtide teha.

Töökodu jääb alles

Kuigi pandeemiaaegne kaugtöö püstitas koguni küsimuse, kas kontor on üldse vajalik, jääb töökodu nähtavas tulevikus siiski meiega.

Füüsiline keskkond toimib organisatsiooni südadena ka siis, kui seal ei pea viibima viis päeva nädalas. Seal idaneb ja kasvab meeskondade küünarnukitunne. Liftis ja kööginurgas sünnivad juhuslikest vestlustest lennukad ideed, andekad ajud võtavad kohtudes üks pluss ühest rohkem kui kaks. Mõnes olukorras võib töökodu olla isegi puhkuseks kodukontorist.

Mõistagi on ka kontoritöös ameteid, kus kellast kellani kohalolek, nagu ka kindel füüsiline töökoht, jääb vajalikuks. Kuid ilmselt osutub enamikus ametites tõhusaimaks hübriid, kus

töötajad viibivad kontoris näiteks kahel-kolmel päeval nädalas, et hoida meeskonna koostöövaimu ja saada kokku kolleegidega. Ülejäänud päevadel otsustavad inimesed oma töötamise aja ja koha üle ise, säästavad hulga tööle sõitmise aega ja sobitavad töö eraeluga.

Eeskätt juhtimisväljakutse

Tõhus ja paindlik töötamine tänapäevases keskkonnas tähendab mitmes mõttes lahtilaskmist. Tegevuspõhine kontor laseb lahti „oma lauast“ ja pakub igaks ülesandeks parima keskkonna. Kontoris on vaiksed alad keskendumiseks, ühistegevuse alad läbikäimiseks, sumisemiseks ja ideevahetuseks, ruumid telefoni- ja videokõnedeks, kohad nii püstijala- kui ka maratonkoosolekuks.

Juhi suurimaks väljakutseks saab aga lahtilaskmine kontrollist. Töö mõõtmine istmikutundides pole enamikus ametites nagnunii mõistlik, paindlikult töötades pole see ka võimalik. Paratamatult liigub töökorraldus suunas, kus juht sõnastab oodatava tulemuse, töötaja aga valib tõhusaima viisi selleni jõudmiseks. Eesmärgistamine ja tulemuste mõõtmine, vastutuse andmine ja võtmine, töötajate toetamine uue töökorraldusega kohanemisel – neist saavad suurimad juhtimisväljakutsed.

Nagu näitavad uuringud, aga ka Riigi Kinnisvara kogemus oma tegevuspõhise kontori ja paindliku töötamisega, seisab sootuks ootamatu väljakutse aga töötajate ees: lahtilaskmine tööst. Muutused meie ettevõtte töökorralduses ja -keskkonnas kasvatasid töötajate rahulolu, aga ka tajutud töökoormust. Hulk uuringuidki järeldeb sama: paindlikult, ise enda töökorralduse üle otsustades töötab inimene õnnelikumalt ja rohkem. Eluterve piiri tõmbamine isikliku ja tööaja vahele saab siiski töötajate oluliseks väljakutseks.

Ühine töökodu väldib raiskamist

Riigimajade rajamine Eesti maakonnakeskustesse kinnitab, et nüüdisaegne töökodu aitab ka ülekulutamist vältida. Ning mitte ainult põhjusel, et saja töötaja jaoks pole enam vaja sadat töölauda. Asutustes leidub töötajale alati kas liiga vähe või liiga palju ruumi. Tegevuspõhine töökodu, mis loovutab isikliku töölaua, tekitab loova sünergia eri asutuste vahel, kuid lubab ka paindlikumalt kohaneda töötajate arvu muutumisega.

Ühtlasi laiendavad tänapäeva töökodud maakonnakeskustes oluliselt värbamisvõimalusi – näiteks vajalike oskustega spetsialist võib kodu lähedal tööl käia nii Tallinnas kui ka Kärdlas. Muidugi ei leiuta me siin jalgratast, nüüdisaegsed ühistöökeskused on avastatud juba aastate eest.

Püsime laineharjal

Töö muutub lähikümnenditel nagnunii, töökeskkonna ja juhtide paleuseks saab nutikate inimeste toetamine maksimumi saavutamisel. Palju selles vajab veel avastamist, katsetamist ja eksimistki, kuid esimesed sammud on juba tehtud ja oleme teel õiges suunas.

Nüüdisaegne töökeskkond pole eesmärk omaette, vaid osa suurest muutusest töö mõttes, vormis ja sisus. Juhi vastutus on muutuste laineharjal püsida, sest rahvusvahelises talendisõjas muutub kvaliteetne töökeskkond ja -korraldus iga aastaga järjest kaalukamaks argumendiks. Ning muutuste kõrval seista ei õnnestu kellelgi, võib vaid järellainetuses loksuda. Seega, püsime laineharjal!

Kati Kusmin
Juhatuse esimees
Riigi Kinnisvara AS

SISSEJUHATUS

Milline on täiuslik töökoht? Sellele küsimusele ei ole ühest vastust. Mõnikord piisab ainult neljast seinast ja uksest. Teinekord on vaja avatud kontorit koos kolleegidega. Või hoopis projektiruumi, kus saab seintele kirjutada. Või mugavat diivanit kohvinurgas. Kõige parem lahendus on tõenäoliselt iga kord erinev, sõltuvalt tegevustest, isiklikest eelistustest ja meeleolust. Seega: kas poleks tore, kui saaks iga kord nende hulgast sobiva valida?

Kokkuvõtlikult just see ongi tegevuspõhise töökeskkonna lubadus. Selle asemel, et pakkuda töötajale ainult ühte talle määratud töökohta, pakub tegevuspõhine kontor erinevaid töökohti, mis on kohandatud eri laadi tegevustele (siit ka sõna "tegevuspõhine"). Et kõigil töötajatel oleksid ühesugused valikuvõimalused, on kõik töökohad ühised. Lisaboonuseks on see, et nõnda läheb vaja vähem ruumi.

Tegevuspõhise töökeskkonna kontseptsiooni on sageli uueks peetud – mõnikord koguni šokeerivalt uudseks –, kuid see pole uus. Idee pärineb 1970ndatest ja on üha populaarsust kogunud. See aga ei tähenda, et tegevuspõhine töökeskkond oleks muutumas uueks normaalsuseks. Paljudes organisatsioonides tekitab see lähenemine ikka veel vaidlusi, isegi vastuseisu. Kuigi paljud tegevuspõhise kontori loomise projektid on edukad – mis ilmneb nii kulude kokkuhoius kui ka töötajate suuremas rahulolus –, leidub ka neid, mis ebaõnnestuvad disainivigade, kultuurilise vastuseisu ja puuduliku rakendusprotsessi tõttu.

Selle käsiraamatu eesmärk on õpetada organisatsioone neid komistuskive vältima. See selgitab, mida tegevuspõhine töökeskkond endast kujutab, mis on selle eesmärgid, kuidas see toimib ja kuidas seda on võimalik rakendada. Soovitused toetuvad ekspertide kogemustele ja tegevuspõhist töökeskkonda käsitlevale kirjandusele.

Käsiraamatu keskne sõnum on: kui võtate kasutusele tegevuspõhise töökeskkonna, siis tehke seda õigesti. Tegevuspõhine töökeskkond ei ole valmislahendus, mida saab pikemalt mõtlemata igas olukorras rakendada. See nõuab hoopis teistsugust arusaama ruumi kasutamisest, kolleegidega suhtlemisest ja tööelu korraldamisest. Tegevuspõhise töökeskkonna juurutamist tuleb seetõttu näha pigem muutuste protsessina kui valmisprojektina. Nagu käsiraamat rõhutab, nõuab õnnestumine suurepärast töökohadisaini, valdkondadevahelist lähenemist, hoolikat muutuste juhtimist ja eelkõige organisatsiooni juhtkonna pühendumist.



1. OSA: KONTSEPTSIOON

Tegevuspõhisest töökeskkonnast on palju räägitud. Paraku pole alati selge, mida inimesed selle all silmas peavad. Näiteks aetakse seda sageli segi avatud planeeringuga kontoriga, kuigi tegevuspõhine töökeskkond on hoopis reaktsioon avatud planeeringuga kontori valikuvõimaluste puudumisele. Käsiraamatu esimene osa selgitab tegevuspõhise töökeskkonna mõistet, selle ajalugu, eesmärgi ja probleeme.

- Mis on tegevuspõhine töökeskkond?
- Lühike ajalugu
- Seotud kontseptsioonid
- Eesmärgid
- Tegevuspõhisest töökeskkonnast teaduslikult
- Probleemid ja kuidas neid ületada

MIS ON TEGEVUSPÕHINE TÖÖKESKKOND?

Kui teha tegevuspõhise töötamise (ingl *activity-based working*) kohta internetipäring, saate palju vasteid ja palju erinevaid tõlgendusi. Tõenäoliselt leiaste selliseid sõnu nagu kulusäästlik, paindlik, nutikas (ingl *lean, agile, smart* jne), mis kõik osutavad enam-vähem samadele ideedele. Selguse mõttes kasutab käsiraamat läbivaldt terminit „tegevuspõhine töökeskkond“. See ei ole küll kõige elegantsem, kuid on otseselt seotud järgmise määratlusega:

tegevuspõhist töökeskkonda iseloomustab töötamisviis, kus kontori töötajad jagavad mitmekesiseid töökohti, mis on loodud toetama erineva iseloomuga tegevusi.

See määratlus hõlmab kolme võtmesõna.

1 Mitmekesisus

Tegevuspõhise kontori põhiolenduses on pakkuda kasutajatele valikuid. Harjumuspärase kaksikjaotuse asemel, kus töötajad on paigutatud kas avatud planeeringuga või kabinettidega kontorisse, pakub tegevuspõhine kontor töötajatele erineva avatusega, mööbliga, suurusega, tehnikaga ja atmosfääriga töökohti. Näiteks valikut tavaliste töökohtade, telefonikabiinide, vaiksete alade, puhkealade, diivaninurkade ja projektiruumide vahel. Sõltuvalt ülesandest, meeleolust ja isiklikest eelistustest võivad töötajad igal ajal valida just endale sobiva koha.

2 Jagamine

Tegevuspõhises kontoris on kõik asjad kõikidele töötavatele saadaval sõltumata ametiülesandest või -positsioonist. Selle taga peitub hästi tuntud nummerdamata istekohtade loogika: traditsioonilised töökohad kipuvad olema alakasutatud, sest töötajad veedavad suure osa töötundidest lauast eemal – koosolekutel, veeautomaadi juures lobisedes, ringi liikudes, kodus töötades. Jagatud töökohtade puhul tekib võimalus samal kontoripinnal pakkuda rohkem eri laadi töökohti ja hoida kokku ruutmeetreid, mis on kasulik nii eelarvele kui ka keskkonnale.

MIS EI OLE TEGEVUSPÕHINE TÖÖKESKKOND?

Siin tabelis on kummutatud tegevuspõhise töökeskkonna kohta liikvel olevad väärarusaamad.

See ei ole laudade jagamine

Laudade jagamine tähendab ainult laudade ühiskasutust, mitte töötajate innustamist võimalusega ise otsustada, millal ja kus nad töötavad.

See ei ole avatud planeeringuga kontor

Nagu nimigi ütleb, on avatud planeeringuga kontor lihtsalt avatud. Tegevuspõhine töökeskkond pakub aga kõigile nii avatud kui ka eraldatud töökohti.

See ei ole sisekujundusvõte

Tegevuspõhise töökeskkonna puhul on tähtsal kohal disain, sest tavaliselt nõuab see uut mööblit ja ruumilisi muudatusi, kuid ennekõike puudutab see kontseptsioon organisatsioonilisi muutusi.

See ei ole säästulahendus

Tegevuspõhine töökeskkond säästab tavaliselt raha, kuid ühekülgne keskendumine kuludele ei ole n-ö riilutoode. Põhieesmärk peab olema tööviljakuse suurendamine mitmekülgse kontoritegevuse abil.

See ei ole valem

Tegevuspõhistel kontoritel on sageli palju ühist, kuid tegevuspõhine töökeskkond ei ole n-ö riilutoode. See on kontseptsioon, mis tuleb luua rätsepatööna igale organisatsioonile eraldi.

3 Töötamisviis

Tegevuspõhine töökeskkond on töötamisviis, mitte sisekujundusvõte. Võrreldes traditsioonilise kontoriga eeldab tegevuspõhine kontor, et töötajad tegutseksid märksa iseseisvamalt ja teeksid valikud, kus ja koos kellega töötada. Juhtidelt omakorda oodatakse, et nad jälgiksid oma töötajate töötulemusi, mitte ainult kontoris kohal käimist. Sellist käitumist ja juhtimispraktikat ei ole võimalik vaadelda lahus füüsilisest töökeskkonnast – need on selle kontseptsiooni tuum.

Kolm mõõdet

Tegevuspõhisel töökeskkonnal on sotsiaalne, füüsiline ja tehnoloogiline mõõde (inglise keeles ka „bricks, bytes and behaviour“ – tellised, bitid ja käitumine). Järgnevalt ülevaade iga mõõtmel omadustest.

RUUMIMÕÕDE	DIGIMÕÕDE	SOTSIAALNE MÕÕDE
Hoone ja selles asuvad ruumid	Liikuvaks töötamiseks vajalik tehnika	Töötajate ja juhtkonna töötamise, juhtimise ja suhtlemise viis
<p>Mitmekesisus – erinevad töökohad erinevateks tegevusteks, avatud ja suletud alade tasakaal.</p> <p>Vaba kohavalik – kõik võivad kasutada kõiki töökohti.</p> <p>Saadavus – töökohti peab olema piisav arv, et pakkuda töötajatele tegelikke valikuid.</p> <p>Ergonoomika – kõik töökohad peavad sobima kõikidele.</p> <p>Tsoneerimine – erinevad alad vaikseteks ja häälekateks tegevusteks.</p> <p>Piiratud laopind – nii vähe kappe kui võimalik, kuigi peab leiduma piisavalt ruumi isiklikele asjadele ja mõned meeskondade panipaigad.</p>	<p>Liikuvad seadmed – valgustus, võimsad seadmed pika tööajaga akudega, mida saab kiiresti käivitada mis tahes kohas.</p> <p>Koostöörakendused – rakendused, mis võimaldavad töötajatel olla ühenduses lihtsalt ja intuitiivselt.</p> <p>Töökoha rakendused – aitavad töötajal leida vaba töökohta ja tuvastada kolleegide asukohta.</p> <p>Pilvelahendused – veebipõhised rakendused ja salvestussüsteemid, mis võimaldavad töötajal töötada ükskõik kus.</p> <p>Esmaklassiline IT-taristu – kõik vajalikud tarvikud: dokkimisjaamad, pistikud, töökindel Wi-Fi võrk ja kvaliteetsed kuvarid.</p>	<p>Autonoomsus – töötajate suurem vabadus (ja vastutus) otsustada, kus ja millal töötada.</p> <p>Tulemusel orienteeritud juhtimine – töötajate hindamine pigem töötulemuste kui kontoris veedetud tundide põhjal.</p> <p>Vastastikune usaldus – kuna töötajad ei ole ilmtingimata ülemuse silma all, on oluline vastastikune usaldus.</p> <p>Viisakus ja lugupidamine – töökohtade jagamine eeldab, et arvestatakse kolleegide töökohavajadustega.</p> <p>Liikuvus – kui töö nõuab, liigutakse teise ruumi või teisele töökohale.</p>

LÜHIKE AJALUGU

Tegevuspõhist töökeskkonda on sageli nimetatud uueks nähtuseks, kuid seda ta ei ole. See kontseptsioon on olnud olemas aastakümneid, kuigi teiste nimede all ja eri vormides. Järgnev peatükk selgitab, kuidas tegevuspõhisest töökeskkonnast sai tehnoloogiliste, kultuuriliste ja tööprotsesside muutuste mõjul peavoolulahendus.

1970ndatel kolis paarikümneliikmeline rühm IBMi insenere mõningase vastumeelsusega kohta, mida nimetati territoriaalse jaotuseta kontoriks. Tõenäoliselt oli see kõige esimene tegevuspõhine kontor üldse, kuigi seda tookord niimoodi ei nimetatud.¹ Uues kontoris ei olnud IBMi töötajatel isiklike töökohti, olid aga mitmesugused jagatavad töökohad: tavalised kirjutuslauad, aga ka pingid, vaikne ala ja isegi „täiesti vaikne ala“ (varem osakonna juhataja kabinet). Projekti põhjalik hindamine näitas, et uus kontseptsioon parandas suhtlemist ja tõstis töötajate rahulolu taset. Ent uurimisraport hoiatas ka, et uus kontseptsioon tekitas „palju hirmu ja koguni paanikat“?. Kõlab tuttavalt?

IBMi eksperiment oli üksik sähvatus 1970ndate kontoridisainis. See ei pälvinud suuremat tähelepanu ega jäljendamist, milles polnud ka midagi imelikku, sest kontoritöö oli ikka veel suuresti paberipõhine. See muutus 1980ndatel, kui töökeskkonda hakkasid ilmuma sülearvutid, internet ja e-kirjad. Ühes nende uuendustega kerkis uuesti päevakorda territoriaalse jaotuseta kontor. 1982. aastal selgitas Franklin Becker raamatus „*Successful Office*“ („Edukas kontor“) selle kontseptsiooni loogikat, väites, et ükski töökoht ei suuda vastata lugematule hulgale funktsioonidele, mida töötajad täidavad.⁴ Ta eeldas, et uued tehnoloogiad („portfellisuurused kaasaskantavad arvutid“) võimaldavad inimestel kasutada eri laadi töökohtade võrgustikku, kusjuures iga töökoht on kavandatud konkreetse funktsiooni ning psühholoogilise või sotsiaalse vajaduse jaoks. Sama teemat käsitlesid 1985. aastal arhitektid Stone ja Luchetti artiklis „*Your office is where you are*“ („Sinu kontor on seal, kus sa oled“), millest sai peagi kontoriuudajate populaarne hüüdlause.⁵

Ent alles 1990ndatel sai tegevuspõhine töökeskkond õige hoo. Kantuna majanduskasvust, info- ja kommunikatsioonitehnoloogia revolutsioonist ja internetibuumist, tekkis tugev nõudlus põnevate ja innovatiivsete ruumide järele.⁶ Suure töö idee arendamisel



1989. aastal rajas Digital Equipment Corporation (DEC) Soomes oma tulevikukontori. Üheks territoriaalse jaotuseta kontori uuenduseks oli see, et töötajad olid varustatud juhtmevabade telefonidega.⁹ Foto: Digital Equipment Corporation

tegi ära Briti firma DEGW, mida juhtisid Frank Duffy ja John Worthington. Oma kirjutistes, projektides ja esinemistes reklaamisid nad jagatud töökohti ja vabalt ringi liikuvaid nomaadseid kontoritöötajaid, kes võisid töötada seal, kus soovisid. Esimesed kaasaminejad olid IT- ja konsultatsioonifirmad. Suurt huvi ilmutas ka avalik sektor. Hollandis, Taanis ja Ühendkuningriigis käivitasid riigiasutused uute tööviisidega seotud pilootprojekte ja eksperimente.

Järgneval aastakümnel sai tegevuspõhise töökeskkonna idee üha tuntumaks. Mõiste „tegevuspõhine töötamine“ võttis kasutusele Hollandi töökohastrateeg Erik Veldhoen.⁷ Laialdasem kasutuselevõtt sai ka kriitikat. Näiteks märkis Briti Tööstusliit uuringus „*The State of the Office*“ („Kontori olukord“), et „paindlik kontor võib olla väga populaarne, kuid mitte töötajate seas“ ja „eraldi kabinetid tippjuhtidele jäävad normiks, kuigi kõikidele teistele pakutakse territoriaalselt jaotamata paindlikku töötamist“.⁹ Ja nii see oli. Oli nii edulugusid kui ka ebaõnnestumisi. Paljud organisatsioonid ei olnud lihtsalt suurteks uuendusteks valmis. Paljudele juhtidele oli oma kabineti omamine liiga oluline. Liikuvustehnoloogiad olid veel liiga aeglasel ja kallid. Ja kasutusel oli liiga palju paberit.

Nüüd, kakskümmend aastat hiljem, on maailm tegevuspõhise töökeskkonna jaoks rohkem valmis. Paljud tehnoloogilised ja praktilised probleemid, mis seoses esimeste projektidega tekkisid, on nüüdseks lihtsalt kadunud. Juhtmevabad võrgud, nutikad seadmed, pika tööajaga akud ja pilvetechnoloogiad ei ole enam mingi uudis, vaid tavalised lahendused, mis muudavad liikuva töötamise lihtsamaks kui kunagi varem. Isegi paberivaba kontor on viimaks tavaline asi. Ja sama oluline on see, et paljud juhid ja töötajad on sellega harjunud. Tegevuspõhine töökeskkond ei ole enam šokeerivalt uudne ja paljud töötajad on selle ise järele proovinud. Samuti on kaugtöö muutunud üha levinumaks. Viimaste aastakümnete jooksul kasvas aegamisi aeg-ajalt kodust töötavate inimeste hulk, kuid Covid-19 kriis on kodus töötamise tavaliseks muutnud. See suurendab veelgi tegevuspõhise töökeskkonna olulisust, sest kodus töötamine vähendab vajadust (ja võib-olla ka soovi) oma isikliku kontorilaua järele.



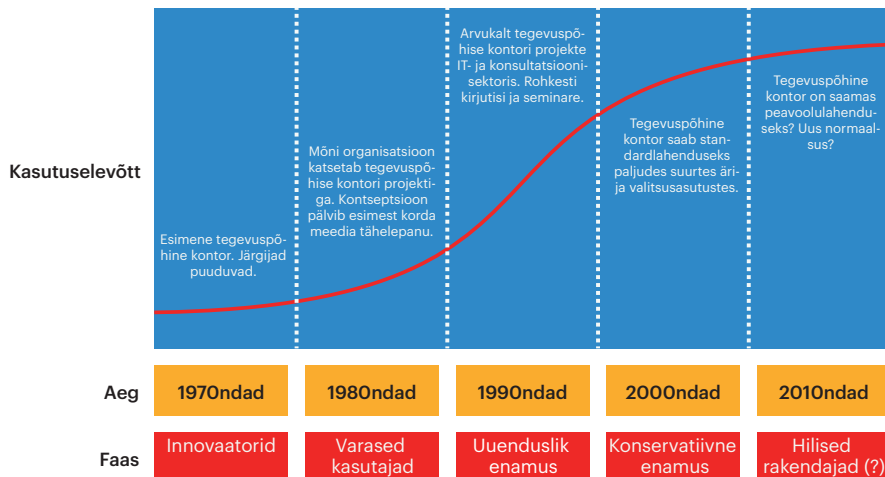
1997. aastal avaldas Francis Duffy klassikaks muutunud raamatu „*The New Office*“ („Uus kontor“), milles tutvustas klubikontori kontseptsiooni, kirjeldades seda kontorina, kus „töötajad ja meeskonnad võtavad kohad sisse vajadusepõhiselt ja liiguvad ringi, et paljusid erinevaid võimalusi kasutada“.⁸



Töötaja võtab oma isiklike asjadega kohvri Hollandi kindlustusfirma Interpolis kontoris (1998). Hollandis tekitas see projekt meedia huvilaine paindliku töökohta kontseptsiooni vastu. Töökohakonsultant Erik Veldhoen, kes selle projekti eest vastutas, tõi hiljem käbele termini tegevuspõhine töötamine. Foto: Hollandse Hoogte

Tegevuspõhise töökeskkonna kasutuselevõtt aja jooksul

Tegevuspõhise töötamise evolutsioon jälgib klassikalist innovatsiooni difusiooni mustrit.¹⁰ Kontseptsioon sai alguse üksikprojektina, seejärel võttis selle omaks entusiastlik varajaste huviliste grupp, siis aga, kui vajalik tehnika oli kasutamisküps, tärkas huvi ka alahoidlikus enamuses. Praegu tundub tegevuspõhine töökeskkond saavat peavoolulahenduseks.



Küsimused ja vastused

John Worthington, DEGW rajaja, kollaboratiivne urbanist

Millal hakkas DEGW tegelema töökohtade jagamise ideega?

Esimesed seemned külvati 1970ndate alguses, kui Frank pöördus Princetonist tagasi ja rajas uurimislabori firmale JFN Associates, kes olid New Yorgi juhtivad ruumiplaneerijad. Oma projektides seadsime küsimärgi alla kontoridisaini põhimõtted, otsides võrdsemaid ja paindlikumaid ruumilahendusi.

Mis selle idee käivitas?

Nagu paljude sügavate ja kestvate ideedega, polnud ka siin ühte heureka-hetke. Käivitajaks oli Franki 1974. aasta doktoritöö „Office Interiors and Organisations“ („Kontoriruumid ja organisatsioonid“). Järgneva kahe aastakümne jooksul tegime koostööd innovaatiliste firmade ja arendajatega ning globaalse uurimisprogrammi raames valmis lihtne kontseptuaalne platvorm, mis tutvustas jagatud tööviise ja jagatud tegevuspõhiseid töökohti.

Kuidas sai tegevuspõhisest kontorist peavoolulahendus?

Muutus on väike, kuni mõni raputav sündmus paneb meid asju teisiti nägema. 1989.–1993. aasta majanduslangus kiirendas infotehnoloogiliste vahendite kasutuselevõttu kontorites. Fookus nihkus hinnalt (odavus) töötajate soorituse maksimeerimisele (efektiivsus) ja sellele, millisenä organisatsioon ennast esitleb (kuvand). Sellest alates on huvi uue töötamisviisi vastu üha kasvanud.

Kas lähitulevikus võime näha kontori kadumist?

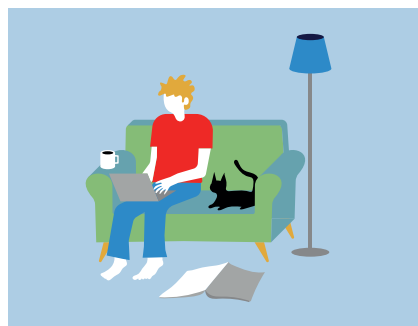
Vajadus kohtuda, usaldust luua ning teadmisi ja ideid vahetada ei ole kuhugi kadunud. See ei pruugi toimuda kohas, mida me nimetame kontoriks. See võib olla loss või restoran. Kategooria nimega kontor on iganenud. Elagu kohvik ja börs!

SEOTUD KONTSEPTSIOONID

Praktikas kombineeritakse tegevuspõhise põhimõtet sageli teiste töökohakontseptsioonidega. Järgnevalt tutvustame neist olulisemaid. Need kõik on kontseptsioonid, mis võivad tegevuspõhisust tugevdada, kuid pole selle lahutamatud osad.

Kaugtöö

Kaugtöö on töötamine muudest kohtadest peale kontori, näiteks kodus, ühiskontorist või avalikust kohast, näiteks kohvikust. See kontseptsioon on tegevuspõhise töökeskkonna iseenesestmõistetav kaaslane, sest põhineb samal ideel anda töötajale rohkem vabadust valida, millal ja kus töötada. Juhid on suhtunud kaugtöösse ja eriti just kodus töötamise kahtlevalt, ent see näib Covid-19 kriisi ajal olevat muutunud. Mure organisatsiooni lagunemise pärast on osutunud põhjendamatuks. Samuti ei ole langenud tööviljakuse näitajad. Kuidas kaugtöö pikas plaanis töötab, pole veel selge, kuid praegu tundub kodus töötamine olevat laialdaselt aktsepteeritud. Arvatavasti võtavad töötajad nüüd tegevuspõhise kontori lihtsamini omaks, sest kontoriruumi jagamine tundub mõttekam, kui seal nagunii kogu aeg kohal ei viibita.



Kaugtöö on tegevuspõhise töökeskkonna iseenesestmõistetav kaaslane, sest põhineb samal ideel anda töötajale rohkem vabadust valida, millal ja kus töötada.

Koostööruum

Suur osa tänapäeva kontoridisainist on suunatud organisatsioonisisese koostöö edendamisele. Kontoreid disainitakse heade ideede generaatoritena, kus leidub kutsuvaid koosolekuruume ja strateegiliselt rajatud liikumisteid, mis suurendavad inimeste kohtumise tõenäosust. Mõte on selles, et juhuslikud kohtumised ja loomingulised kokkupõrked soodustavad organisatsiooni sees teadmiste ja ideede vahetust. Samal põhjusel on tööalad sageli kavandatud avatud ruumina, et soodustada meeskonnatööd ja suurendada teadlikkust sellest, mida kolleegid teevad. Need ideed ja ambitsioonid kattuvad suurel määral tegevuspõhise töötamise omadega. Oluline on rõhutada, et tegevuspõhine kontor ei tähenda üksnes koostöö soodustamist. Täpselt sama palju soosib see ka individuaaltööd ja keskendumist.



Koostööruumide eesmärk on soodustada organisatsiooni sees teadmiste ja ideede vahetust.

Ühiskontor

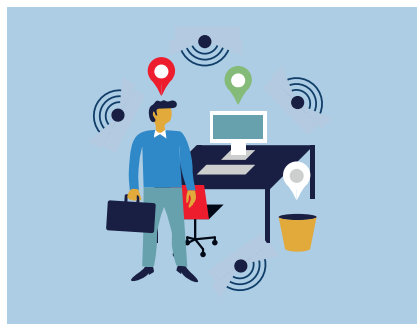
Ühiskontor on liikmesusele tuginev kontorikontseptsioon, kus liikmed – tavaliselt kas vabakutselised või väikeettevõtjad – saavad kuutasu eest kasutada töökohti, kontoriruumi ja -teenuseid. Nagu tegevuspõhine töökeskkondki on ühiskontor enamasti mitmekesine ja igaüks võib töötada seal, kus talle meeldib. Peamine erinevus seisneb selles, et ühiskontor tähendab „majast väljas“ töötamist – samu ruume ja rajatise kasutavad eri firmade töötajad, kuid tegevuspõhine kontor on „majas sees“. Muidugi ei ole piirid nende kahe vahel päris selged. Mõni organisatsioon rajab ühiskontoreid, lootes tekkivale sünergiale välistöötajatega, näiteks idufirmadega. Mõni aga pakub oma töötajatele ühiskontorite liikmesust, et nende töökeskkonda mitmekesistada.



Ühiskontor on hübriid kohvikust, kontoriteneusest ja kogukonnaruumist. Pakutavad ruumid on sama olulised kui pakutav kogukonnatunne.

Nutikontor ja *proptech*

Üha enam kontorihooned on varustatud erinevate hoone kasutust mõõtvate sensoritega. Selliseid hooneid nimetatakse nutikontoriteks ja kasutatavaid tehnoloogiaid kinnisvaratehnoloogiaks (ingl *proptech*). Sensorid võivad automaatselt tuvastada, kes hoones viibivad ja millised töö- ja koosolekuruumid on kasutusel. Töötajad saavad telefonide abil kolleegide asukohta tuvastada, leida vabu töökohti, reserveerida nõupidamisruume, reguleerida ruumide valgustust, hinnata ruumide kvaliteeti ja anda teada, kui ruumil on midagi viga. Kasutajate jaoks muudab see kontorielu lihtsamaks, eriti tegevuspõhises kontoris, kus kõik on liikumises. Murekoht on see, kas sensorid rikuvad töötajate privaatsust.



Sensoritega saab tuvastada, kus inimesed viibivad ja kus on vabad töökohad. See info aitab töötajatel tegevuspõhises kontoris oma kohta leida.

Tervislik kontor

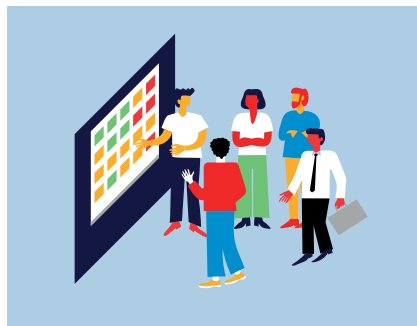
Tervis ja heaolu on tänapäeva töökohadisainis olulised teemad (kuigi mitte päris uued neile, kes mäletavad 1990ndate nn haige maja sündroomi). Keskne idee seisneb selles, et hooned peavad olema projekteeritud nii, et need avaldavad positiivset mõju inimeste vaimsele ja füüsilisele heaolule. Suur osa sellest on seotud sisekliimaga: akustika, päevavalguse kättesaadavus, õhukvaliteet ja küttekvaliteet. Koroonakriisi tõttu tuleb sellesse nimekirja olulise punktina lisada ka hügieen (vt lk 35). Teised olulised teemad on looduslähedus (looduslike elementide, näiteks taimede toomine kontorisse ja looduslike materjalide, näiteks puidu kasutamine) ja aktiivne disain (lahendused, mis toetavad liikumist, näiteks liikuma kutsuvate treppide rajamine). Mõte liikumise soosimisest sobitub kenasti tegevuspõhise töökeskkonna filosoofiaga, sest ka töökohtade jagamine paneb töötajad rohkem ringi liikuma.



Looduselemendid, nagu taimed, mõjuvad kontoris viibivatele inimestele tõenäoliselt positiivselt, muutes keskkonna looduslähedasemaks ja vähem tehnilikuks.

Agiilne töötamine

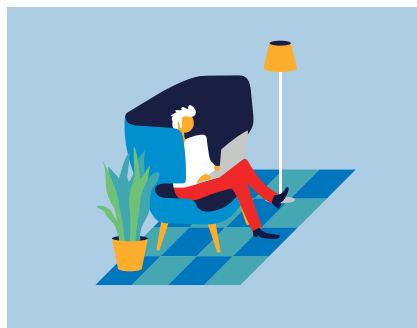
Agiilne töötamine (ingl *agile working*) on väga populaarne, kuid laialivalguv mõiste, sest eri valdkondades on selle tähendus erinev. Töökohaekspertid viitavad selle sõnaga tihti paindlikule ruumikasutusele. Seevastu tarkvaraarenduses (ja üha enam ka mujal) viitab see tööprotsesside paindlikkusele. Selle all võib mõelda väga interaktiivset ja iteratiivset töötamisviisi, kus töö toimub n-ö lühikeste sprintidena, mida sageli tagasisidestatakse. Ruumi seisukohalt on kõige olulisem, et koos töötavad meeskonnaliikmed saavad kokku igapäevasteks koosolekuteks, et oma tegevusi läbi arutada. See tööviis ei ole vastuolus tegevuspõhise töötamisega, kuid pole ka sama. Siin on rõhk meeskondade kooshoidmisel, mitte iga töötaja liikuvuse soosimisel.



Agiilselt töötavad meeskonnaliikmed saavad kokku igapäevasteks koosolekuteks, et oma tegevusi läbi arutada.

Mitteametlik esteetika

Traditsiooniliselt domineerib kontoriesteeetikas stiil, mida arhitektuuriajaloolased nimetavad korporatiivseks modernismiks: rohkesti klaasi ja metalli, hallid ripplaad, beežid vaibad ja suur hulk kenasti sümmeetriliselt paigutatud töökohti. Viimastel aastakümnetel on see tõhususe ja korra demonratsioon asendunud kodusema esteetikaga. Paljudes tänapäevastes kontorites leiab rohkesti värve, mustreid, taimi ja koduseid elemente nagu vaibad, diivanid ja tugitoolid. Mõnes kontoris kohtab isegi mängulisi elemente nagu korvpallirõngad ja lauajalgpalli laudad. Selliseid asju on ka tegevuspõhistes kontorites, kus disain loob erinevaid mitteformaalseid töökohti, rõhutades, et kontoritöö ei ole üksnes laua taga istumine.



Koduste elementide, nagu tugitoolid ja diivanid, kasutamine muudab kontori vähem kontorilikuks.

Küsimused ja vastused

Jeremy Myerson, WORKTECH Academy direktor

Huvi töökeskkonna disaini vastu on suurem kui kunagi varem. Kuidas see nii on läinud?

Töökohadisain oli varem spetsialistide mängumaa, kus kehtisid omad reeglid. Täna on töökeskkond muutunud ja paljud kontorid meenutavad pigem hotellifuaaeesid või esinduskauplusi. Töökohadisain on liitunud peavoolu disainidiskursusega.

Millised on sinu kolm peamist töökohtatrendi?

1. Vaimne tervis ja heaolu – suurem teadlikkus käitumispsühholoogiast ja neuroteadusest, et vältida stressi ja läbipõlemist ning suurendada tööviljakust.
2. Täiendatud intelligents (ingl *augmented intelligence*) – suur huvi on tehisintellekti ja automatiseerimise vastu, kuid tegelik võit saavutatakse inimeste ja masinate koostöös ja kooseksitentsis.
3. Uue põlvkonna juhtimine – juhtimine ei ole enam karismaatiliste isikute mängumaa, vaid konkreetse keskkonna või töökultuuri omandus. Töökohadisain ja juhtimisstrateegia teevad tihedamat koostööd.

Kas need on asjad, mida kasutajad soovivad?

Kontorihoonetes töötavad kasutajad tahavad kindlasti paremat vaimset tervist ja suuremat valmisolekut 24/7 digitaalse töötamise väljakutsetega toimetulemiseks. Enamik inimesi vahetaks meelsasti käskude ja kontrolliga juhtimise millegi empaatilisema ja paindlikuma vastu. Omaette küsimus on, kas robotite ja masinõppe toomine töökohale aitab kumbagi neist saavutada.

Kas tööõlad jääb alles?

Kirjutuslauda, mida kujutas Antonello da Messina 1475. aastal oma maalil pühast Hieronymusest tema töötoas, võib tänapäeval kohata ka Apple Parki linnakus. Kirjutuslaud püsib seni, kuni säilivad meie evolutsioonilised jooned. Ent see muutub targemaks, jälgib meie tervist ja tööd, parandab vigu ja aitab meil teistega suhelda.

EESMÄRGID

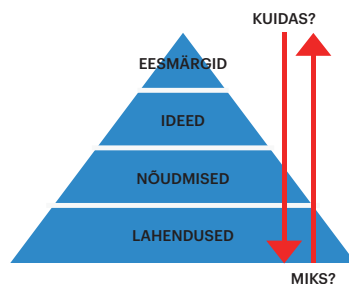
Selleks et tegevuspõhine töökeskkond tulemusi annaks, peab sellel olema eesmärk. Selged eesmärgid annavad suuna nii kontseptsiooni kui ka rakendusprotsessi väljatöötamisele. Veelgi enam, see soodustab omaksvõttu, sest töötajad võtavad suurem tõenäosusega omaks need muutused, mille põhjusi nad mõistavad. Järgnevalt käsitleme tegevuspõhise töökeskkonna levinumaid eesmärke, millest mõnda on lihtsam saavutada kui teisi.

Kulude kokkuvõid

Sageli on väidetud, et kulude kokkuvõid ei tohiks olla tegevuspõhise kontori esmaeesmärk, ja see on muidugi tõsi. Pelgalt kuludele keskendumine annab töötajatele vale signaali ja tõenäoliselt on tulemuseks kontor, kus mööbli ja töötajate tihedus pärsib tööviljakust. Ent naiivne oleks väita, et kulud on ebaolulised. Nagu eespool mainitud, ei ole traditsioonilised töökohad hõive seisukohalt kuigi efektiivsed. Tegevuspõhine töökeskkond tähendab paremat ruumikasutust ja ühes sellega kasutuskulude vähenemist, tavaliselt 20–40%, sõltuvalt sellest, kui julge on kontseptsioon. Osa säästust saab investeerida paremasse töökeskkonda, osa ongi puhas sääst.

Keskkonnajalajälje vähendamine

Töökohtade hõivet suurendades aitab tegevuspõhine töökeskkond vähendada keskkonnajalajälge. Organisatsioon vajab sama hulga töötajate teenindamiseks vähem ruumi. Järelkult kulub kontoripinnal vähem energiat valgustuseks, kütteks ja jahutuseks, seega väheneb süsinikuemissioon. Ka ehituse keskkonnamõju on väiksem nii toormaterjalide, ehitusjääkide kui ka ehitusmaterjalide ja -elementide tootmiseks ja transpordiks kuluva energia osas.



EESMÄRGIST LAHENDUSEKS

Selgete eesmärkide sõnastamisest algab protsess, kus strateegiliste eesmärkide põhjal töötatakse samm-sammult välja konkreetsed disainilahendused. Seda protsessi võib kujutada neljaastmelise püramiidina:¹¹

- 1 **Eesmärgid:** strateegilised eesmärgid, mida soovitakse saavutada (nt tööviljakuse kasv)
- 2 **Ideed:** üldised ideed, kuidas seda teha (nt hea akustika)
- 3 **Nõudmised:** konkreetsed mõõdetavad nõudmised (nt järelkõla kestus 0,6 s)
- 4 **Lahendused:** esitatud nõudmistele vastavad disainilahendused (nt konkreetsed seinapaneelid)

Töövijakuse kasv

Töövijakuse kasv on tegevuspõhise töökeskkonna põhieesmärk, kuigi tegevuspõhise töötamise mõju töövijakusele on keeruline tõestada või mõõta (vt lk 28). Üldiselt ollakse seisukohal, et tegevuspõhine töökeskkond võib suurendada töövijakust, sest töötaja vaba kohaviljakus muudab tegevuste sooritamise hõlpsamaks. Peale selle võidab töövijakus ka uuest juhtimisstiilist, mis keskendub töötajate viljakusele, mitte nende kontoris viibimisele.

Töötajakogemuse parandamine

Õigesti kujundatud tegevuspõhine töökeskkond võib avaldada positiivset mõju töötajate rahulolule ja töökohakogemusele. Kontseptsiooni kõige olulisem omadus on valikuvabadus, mis peaks töötajaid võimestama. Tegevuspõhise töökeskkonnaga kaasnev lisatähelepanu disainile on tavaliselt samuti positiivne tegur. Tuleb aga meeles pidada, et töötajate rahulolu ja töökohakogemus sõltuvad osaliselt sellest, millega nad on harjunud. Ülerahvastatud avatud kontori töötajad on arvatavasti rohkem rahul kui need, kes peavad loobuma ruumikast kabinetist.

Kultuuriliste muutuste toetamine

Tegevuspõhise töökeskkonda võib kasutada vahendina teatud kultuuriliste muutuste toetamiseks. Näiteks võib see mängida rolli võrdsusele suunatud kultuuri loomisel, sest nii juhtkond kui ka töötajad kasutavad samu töökohti. See võib ergutada koostöökultuuri, sest enam pole selgeid piire osakondade vahel. Oluline on tähele panna, et kultuurilisi muutusi on äärmiselt raske saavutada: muutused töökohal tekivad ainult siis, kui neid toetavad muutused juhtimisstiilis ja töötajate käitumises.

Suurem paindlikkus

Tegevuspõhiste kontorite suurim eelis on ülim paindlikkus. Töötajaid ja meeskondi saab ümber paigutada, ilma et oleks vaja arhiivikappe tühjendada või kolimiskaste kokku ja lahti pakkida. Meeskondade suurust on lihtne muuta, sest puudub üksühene seos töötajate ja töölaudade arvu vahel (ehkki ruumi üldisele mahutavusele on muidugi piir). Üldine mõju on see, et töötajate voolavuse määr ja sellega seotud kulud on suhteliselt madalad.

TEGEVUSPÕHISE TÖÖKESKKONNA EELISED

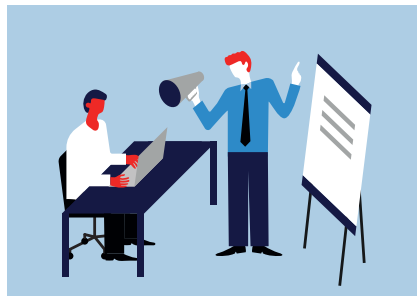
Eelised organisatsioonile erinevad eelistest konkreetsetele töötajatele. Neil on oluline vahet teha, sest igaüks tahab teada, mis tal sellest kasu on.

Eelised organisatsioonile

- Kasutuskulude vähenemine
- Väiksem keskkonnajalajalg
- Töövijakuse paranemine
- Suurem paindlikkus
- Parem meeskondadevaheline suhtlus
- Kultuuriliste muutuste toetamine

Eelised töötajale

- Rohkem vabadust otsustada, kus töötada
- Rohkem valikuid ja eri laadi töökohti
- Uued tehnoloogiad, mis võimaldavad liikuvat töötamist
- Rohkem kontakte kolleegidega
- Vähem hierarhilisi erinevusi
- Vähem istumist ja tervislikum tööstiil
- Vähem, aga paremaid töökohti



Ei maksa oodata, et kultuurilised muutused toimuvad iseenesest. Uude töökeskkonda asumine võib aidata ja ergutada kultuurilisi muutusi, kuid harva, kui üldse kunagi, on see piisav. Organisatsioonide juhid ja teised mõjukad isikud peavad näitama eeskuju, olles oma sõnumites järjekindlad, püsivad ja otsustavad.

Suhtlemise paranemine

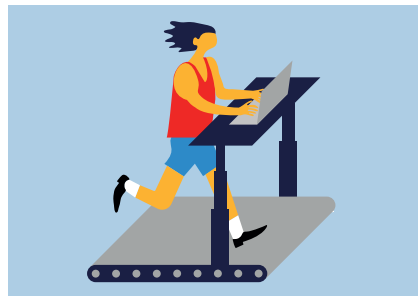
Organisatsiooni sees on silmast silma suhtlemine ideede ja info vahetamiseks hädavajalik. Tegevuspõhine töökeskkond oma koosolekulade ja koostööruumidega võib sellist suhtlemist soodustada. Vabade istekohtade kontseptsioon suurendab võimalust, et töötajad satuvad kõrvuti ka muude kui oma meeskonna liikmetega. Meeskonna suhtlus tegevuspõhises kontoris võib ka kannatada, kui meeskond enam koos ei istu, kuid selleks puhuks on abiks meeskonnatsoonide loomine (vt lk 67).

Uute põlvkondade kaasamine

Sageli on tegevuspõhise töökeskkonna eesmärgina nimetatud uute põlvkondade kaasamist ja hoidmist (mõeldud on millenniumi-, Y- ja Z-põlvkonda). Väidetakse, et dünaamiline ja elav tegevuspõhine kontor on sellele grupile kutsuvam kui igav traditsiooniline kontor ajast ja arust mööbli ja hierarhiliste suhetega. Tõenäoliselt peab see paika, kuid sellel eesmärgil on omad nüansid. Noorem põlvkond ei ole niivõrd huvitatud töökohtade jagamisest (uuring näitab vastupidist^{12,13}), vaid laiemalt paindlikumatest töötundidest ja kodus töötamise võimalustest.^{14,15}

Tervise ja heaolu paranemine

Tegevuspõhist töökeskkonda võib siduda tervise ja heaoluga, kuna see ergutab peenetundeliselt inimesi kontoris ringi liikuma. Rohkem liikumist ja erinevaid asendeid vähendab südame-veresoonkonna, krooniliste seljavaevuste ja teiste nn kontorihaiguste riski. Lisaks võib tegevuspõhise töökeskkonna kontseptsioon positiivselt mõjutada inimeste heaolutunnet, sest neile on antud võimalus otsustada oma töökeskkonna üle – tõi, kaudset mõju heaolule on siiski raske tõestada (vt lk 29).



Sageli väidetakse, et istumine on nn uus suitsetamine. See pole päris tõi, sest suitsetamine on märksa kahjulikum, kuigi pikaajaline istumine kahjustab tõepoolest inimeste tervist. Tegevuspõhine töökeskkond võib toetada tervislikumat tööstiili, sest soodustab liikumist ja tavaliselt pakub ka ergonomilisemaid töökohti, nt reguleeritava kõrgusega laaud.

Küsimused ja vastused

Harald V. Nikolaisen, Statsbyggi peadirektor

Milline on tegevuspõhise töökeskkonna roll avalik-õiguslikes organisatsioonides?

Tegevuspõhine töökeskkond pakub paindlikku ruumikasutust, vähendab kinnisvarakulusid ja kinnisvara keskkonnajalajälge ning toetab kestlikkust. Tegevuspõhises kontoris on töötajate vahel rohkem mitteametlikke kohtumisi ja tekib koostöökultuur. Füüsilised lahendused moodustavad osa organisatsiooni arengust, juhtimises ja tehnoloogiast, need pole eraldiseisvad projektid.

Kas tegevuspõhise töökeskkonna puhul on riiklike ja eraorganisatsioonide vahel erinevusi?

Paljud erafirmad suudavad paremini vastu tulla noorematele töötajatele, kes otsivad uusi töötamisviise. Need firmad on väga teadlikud tegevuskuludest ja näevad kasu lahendustest, mis võimaldavad mahutada rohkem töötajaid ja kohaneda muutuvate

äritingimustega. Võimalik, et erasektoris on tegevuspõhine töökeskkond kergemini saavutatav. Avalikus sektoris peame tulema toime töötajate hirmuga ja vastupanuga muutustele.

Kas see kontseptsioon on osa uue Oslo valitsuskvartali rajamise plaanidest?

Jah. Norra riigivara halduskeskus Statsbygg on esimest korda saanud mandaadi tegevuspõhise töökeskkonna kui töökohakontseptsiooni testimiseks. Rõhk on mitmekesisusel ja valikuvabadusel, mitte iga töötaja lauaga varustamisel. See on algusest peale olnud arutelude teema ja me ei tea veel, kuidas see välja tuleb.

Kas olete mõelnud oma kabinetist loobumisele?

Millisest kabinetist? Loobusin oma kabinetist juba ammu. Töötan avatud planeeringuga kontoris ja tunnen rõõmu kolleegide lähedusest.

Eesmärkide täpsem sõnastamine

Alljärgnevad eesmärgid on endiselt väga üldsõnalised. Tegelikus töös on tulemuse saavutamiseks vaja olla täpsem. Ideaalis peaksid eesmärgid olema seotud konkreetsete mõõdikutega, et muuta need teostatavaks ja mõõdetavaks.

EESMÄRGID	MÕÕDIKUD
Kulude kokkuhoid	Rendi-/kasutuskulud
Väiksem keskkonnajalajalg	CO ₂ emissioon töötaja kohta
	Energia, vee ja materjalide kulu töötaja kohta
Kasvav tööviljakus	Töötajate viljakuse tajumine (küsitlus)
	Väljund-/sisendandmed (nt konkreetse ülesande täitmiseks kulunud tunnid)
Parem töötajakogemus	Töötajate rahulolulase (küsitlus)
Tugi töökultuuri muutmiseks	Töötajate kultuuri tajumine (küsitlus)
Suurem paindlikkus	Töötajate voolavus (aasta jooksul)
	Siseliikuvuse hind
Parem suhtlemine	Töötajate suhtlemise tajumine/ sotsiaalne sidusus (küsitlus)
	Tegeliku suhtlemise andmed (nt sotsiaalse võrgustiku analüüs)
Töötajate kaasamine ja hoidmine	Kaadri voolavuse näitaja
Tervise ja heaolu edendamine	Töötajate enda tervise ja heaolu tajumine (küsitluse andmed)
	Haiguspäevade arv aastas

TEGEVUSPÕHISE KESKKONNA UURINGUD

Küsimusele, kuidas tegevuspõhine töökeskkond mõjutab töötajate käitumist ja heaolu, on pühendatud arvukalt uuringuid. Käesolev peatükk võtab nende tulemused kokku. Enne kui edasi minna, tuleb aga rõhutada kahte asja. Esiteks, peaaegu kõik kasutajauuringud mõeldavad pigem töötajate taju kui nende tegelikku käitumist. Teiseks, kasutatavate andmete hulk on küllaltki piiratud, sisaldades hulka juhtumiuuringuid ja üksnes väheseid suuremaid andmekogusid. See tähendab, et alltoodud järeldusi tuleks võtta soovitude, mitte absoluutsete tõdedena.

Üsna rahul

Kas töötajad on tegevuspõhise kontoriga rahul? Teadlased arvavad, et on, kuid andmed on vastakad. Mitmed uuringud näitavad, et töötajad hindavad puhke- ja koostööruumide olemasolu, esteetikat ja paranenud suhtlemist kolleegidega.^{16,17} Aga on ära märgitud ka rahulolematust, eriti seoses kontseptsiooni väärkasutamisega (nt territoriaalne käitumine), disainivigadega (nt halb akustika) ja puudustega elluviimises (nt töötajate vähene kaasamine).^{18,19} Enamasti kaaluvad plussid siiski miinused üles. Ulatuslik Rootsi uuring näitab, et tegevuspõhised kontorid koos kabinetisüsteemiga tagavad suurima rahulolu, samal ajal kui avatud kontorid saavad halvima tulemuse.²⁰

Väikesed põlvkondlikud erinevused

Sageli on väidetud, et tegevuspõhine töötamine sobib rohkem noortele kui vanematele. On andmeid, mis seda tõdemust toetavad. Hollandi teabekeskuse Center for People and Buildings uuring näitab, et noored töötajad (< 31 aastat) suhtuvad tegevuspõhisesse töökeskkonda positiivsemalt kui vanad.²² Samuti näitavad uuringufirma Leesman andmed, et nooremad töötajad peavad tegevuspõhist töökeskkonda tõhusamaks kui vanemad kolleegid.²³ Küsimus on: miks? Kas nooremad töötajad on paindlikumad ja vanemad konservatiivsemad? Võimalik, kuid mõlema andmekogu erinevused on liiga väikesed selleks, et stereotüüpimist õigustada. Tõenäoliselt mängivad rolli hoopis teised tegurid, näiteks see, kus keegi oma karjääriteel on.²⁴

Parem suhtlemine

Paljud organisatsioonid loodavad, et tegevuspõhine töökeskkond parandab töötajate suhtlemist (eemaldab infosulud) ja seda tähelepanekut toetavad ka uuringud.²⁵

VASTAKAD TUNDED

On asju, mis töötajatele tegevuspõhise töötamise juures meeldivad, ja neid, mis ei meeldi. Teabekeskuse Center for People and Buildings võrdlusandmed näitavad järgmist pilti.²¹

Enim meeldib

(> 50% vastajatest rahul / väga rahul)

- Suhtlemisvõimalused
- Atmosfäär / interjööri väljanägemine
- Tugiteenuste kvaliteet
- Töökohtade funktsionaalsus ja mugavus
- Infotehnoloogilised võimalused
- Ruumijaotus
- Ruumide avatus

Kõige vähem meeldib

(> 50% vastajatest rahulolematud / väga rahulolematud)

- Privaatsuse puudumine
- Võimalus keskenduda

Teabekeskuse Center for People and Buildings uuring näitab, et kasutajad üldiselt peavad „võimalust teadmisi jagada“ üheks kontseptsiooni kõige positiivsemaks aspektiks.²⁶ Samamoodi näitab Leesmani uuring, et kõrgelt hinnatakse „mitteametlikku sotsiaalset suhtlemist“ ja „planeerimata kohtumisi“.²⁷ Tähelepanu tuleks pöörata asjaolule, et kõige enam võidab tegevuspõhisest töökeskkonnast meeskondade suhtlemine.²⁸ Meeskonnasisene suhtlus võib seevastu kannatada, sest meeskonna liikmed ei pruugi ilmingimata paikneda samas kohas.²⁹

Häirimine ja privaatsuse puudumine

Paranenud suhtlemise paratamatu varjukül on keskendumisvõimaluse vähenemine. Häirimist, müra ja privaatsuse puudumist on sageli nimetatud tegevuspõhise töökeskkonna nõrkusena (kuigi avatud kontor on asjad veelgi hullemad).^{32, 33, 34, 35} See on mõneti üllatav, sest kontseptsioon peaks hõlmama võimalust nii koostööks kui ka iseseisvaks tööks. Põhjuseks on arvatavasti see, et esimesed tegevuspõhised kontorid olid liiga avatud. Kaebused on seotud ka töötajate vähese tahtega asukohta vahetada (vt allpool), mis tähendab, et nad jäävad ühele töökohale paigale isegi siis, kui peavad seda liiga mürarikaks. Väljakutseks pole seega mitte üksnes vaiksete paikade loomine, vaid ka töötajate nendega harjutamine.

Eeldatust väiksem liikuvus

Mitu uuringut näitavad, et töötajad on tegevuspõhises kontorites eeldatust vähem liikuvad, kasutades ainult mõnda töökohast, mitte kõiki pakutavaid võimalusi.^{36, 37, 38} Sellel on mitmeid põhjusi. Praktiliseks takistuseks on ringiliikumise ebamugavus (seadmete sisse-/väljalülitamine, pakkimine ja lahtipakkimine, mööbli seadistamine). Psühholoogiliseks põhjuseks võib olla rutiini kujunemine, näiteks sama laua kasutamine kui vahend kiire tööle juhtimiseks.³⁹ Sotsiaalseks põhjuseks on töötajate soov istuda oma kolleegide lähedal.⁴⁰ Kõik need kolm on arvestatavad põhjused, kuid on oluline liikuvust soosida, sest uuringud näitavad, et liikuvamad inimesed tegevuspõhises kontorites on õnnelikumad.^{41, 42, 43}

Tabamatu tööviljakus

Mõju tööviljakusele on töökohauuringute püha graal, mida innukalt otsitakse, kuid mida on äärmiselt raske leida. Probleem peitub selles, et seda mõjutavad väga mitmed tegurid ja kontoritöötajate tööviljakust on tavaliselt väga raske mõõta. Selle uurimisel on enamik uuringutest keskendunud „tajutud“ või „enda hinnatud“ tööviljakuse mõõtmisele. Ent isegi siis on keeruline järeldusi teha. Mõned uuringud on tuvastanud positiivse mõju, teised negatiivse ja mõned ei ole leidnud mingit mõju.^{45, 46} Positiivsed mõjud seostuvad paranenud suhtluse ja võimestatusega.⁴⁷ Negatiivsed mõjud seostuvad suurenenud häirimise ja töökoha leidmisele kulunud ajaga.⁴⁸



Tegevuspõhise töökeskkonna uuringute tulemusi vaadates tasub silmas pidades, mida täpselt uuriti. Seda illustreerib kujukalt üks Rootsi kontoritüüpide uuring, mis näitas, et töötajad on enim rahul kabinetidega kontorites ja rahulolematuid jagatud laudadega kontorites.³⁰ Seda uuringut kasutavad sageli tegevuspõhise töökeskkonna vastased, et osutada kontseptsiooni nõrkusele.³¹ Kuid see võib olla ennatlik järeldus. Nimelt käsitles nimetatud uuring jagatud laudade süsteemi, s.o lauajagamist avatud planeeringuga kontorites, kus polegi vaikseid ruume. Selline kontor ei ole tegelikult tegevuspõhine. Kui uuringu tulemusi selle mõõndusega vaadata, on tegemist suurepärase uuringuga.



Tänapäevane töökoht on tulvil nn väliseid tahtmatuid häirijaid:⁴⁴ lärmakad kolleegid, telefonikõned ja mööduvad inimesed. Sellised segajad võivad olla aktsepteeritavad, kui töötaja täidab tuttavaid rutiinseid ülesandeid, kuid need võivad pärssida sooritust, kui mängu tulevad uued või keerukad tegevused. Tegevuspõhise kontori eesmärk on seda probleemi lahendada, pakkudes kohti nii suhtlemiseks kui ka keskendumiseks.

Tõenäoliselt tervislikum

Nagu tööviljakuse puhul põhinevad ka töötajate tervise uuringud uuritavate enda hinnangutel, mitte aga inimeste heaolu mõtmistel. Seega puuduvad jätkuvalt tõendatavad andmed. Kuigi mõned uuringud näitavad, et tegevuspõhiste kontorite (ja kabinetkontorite) tervislikkust hinnatakse kõrgemalt kui avatud kontoreid.⁴⁹ Üks seletus võib olla see, et tegevuspõhise kontori töötaja tunneb, et tal on oma töökeskkonna üle kontrolli. Teine võimalik seletus on, et tegevuspõhine töökeskkond soodustab liikumist ja asendi vahetamist. Üks Austraalias tehtud uuring näitab, et töötajad teatasid vähenenud istumisajast (14%) ning rohkemast seismisest (11%) ja kõndimisest (3%).⁵⁰ Peab aga märkima, et leidub ka uuringuid, mille kohaselt mõju istuvale eluviisile on tähtsusetu.⁵¹

Sobib mõnele ametile paremini kui teisele

Tegevuspõhine töökeskkond näib paremini sobivat kontori tippametikohtadele: neile, mis eeldavad suuremat autonoomsust, mitmekesiseid tööülesandeid, liikuvust ja suhtlemist. Mõeldud on pigem projektijuhte ja otsustajaid kui administratiiv- või infotöötajaid. Leesmani andmed näitavad, et need, kellel on mitmekesisem tegevusprofiil (palju erinevaid ülesandeid), peavad tegevuspõhist töökeskkonda tõhusamaks kui need, kellel on lihtsam tegevusprofiil (vähem erinevaid ülesandeid)⁵³. Sarnased tulemused on Hollandi uuringus, mille kohaselt on rahulolunäitajad kõrgeimad nende seas, kelle töö hõlmab palju suhtlemist ja autonoomsust.⁵⁴ Kõlab usutavalt, sest sellised omadused on kooskõlas tegevuspõhise töökeskkonna enesejuhtimise filosoofiaga, kus töötajad otsustavad ise, kus ja millal töötada.

Sobib mõnele inimesele paremini kui teisele

Lisaks eelkirjeldatud ametikohtade omadustele võivad töökoha tajumisel mängida rolli iga inimese isiklikud eelistused ja iseloomujooned. Hollandi uuring näitab, et töötajate privaatsusvajadus määrab nende rahulolu tegevuspõhise töökeskkonnaga.⁵⁵ Lihtsamini öeldes: mõne inimese aju ei lase end segada tegusa kontori häiringuist, teine aga ei suuda keskenduda ning muutub närviliseks ja lõpuks frustrerunuks. Pole ime, et teine grupp on tegevuspõhise töökeskkonna suhtes kriitilisem kui esimene. Muud iseloomujooned näiteks intro- ja ekstraversus mängivad samuti rolli, kuid seoses tegevuspõhise töökeskkonnaga pole seda uuritud.^{56,57}

LIIKUVAD TÖÖTAJAD TUNNEVAD END KÕIGE VIILJAKAMANA	
Leesmani andmetel tunnevad liikuvad töötajad end tegevuspõhises kontoris viljakamana kui istuvad töötajad. Leesman toob välja neli liikuvusprofiili. Nende vastajate hulk, kes nõustuvad väitega, et nende kontor aitab neil olla viljakam, on iga profiili puhul erinev. ⁵²	
Profiil	Nõustub viljakuse kasvuga
Paigalpüsija Töötab ühes töökohas, kasutab harva kontori teisi töökohti.	42%
Arglik liikuja Kasutab ühte töökohta, mõnikord proovib kontori teisi töökohti.	55%
Julge avastaja Kasutab kontoris enamasti üht, kuid sageli ka teisi töökohti.	60%
Tõeline rännusell Liigub ringi. Vaid harva jääb kontoris ühte kohta pikemalt paigale.	67%



Liikuvad töötajad on tegevuspõhise töökeskkonnaga rohkem rahul kui nende istuvad kolleegid.

Tegelikkus võib olla keeruline

Tegevuspõhise töökeskkonna kontseptsioon toetub teatud eeldustele kasutajate käitumise kohta. Mitte kuigi üllatuslikult näitab uuring, et need eeldused ei pruugi sobitada tavaellu. Näiteks on üheks tegevuspõhise töökeskkonna eelduseks staatusevaba õhkkond. Mitu uuringut näitab aga, et mõned ülemused taasloovad oma kabinetid, hõivates süstemaatiliselt väiksemaid koosolekuruumi.^{58, 59} Ka ruumide jagamise eeldus võib takerduda, nagu on näidanud üks Hollandi juhtumiuuring: meeskond „erastas“ ühe kontori osa, jättis oma paberid kappidele ja kaunistas seinu oma plakatitega.⁶⁰ See näitab, et organisatsioonilise muutuse keerukust ei tasu alahinnata.

Edu sõltub teostamisest ja juurutamisest

Nagu eespool mainitud, pakuvad tegevuspõhise töökeskkonna uuringud erinevaid, sageli vastakaid tulemusi, näidetega nii ülimalt edukatest kui ka ebaõnnestunud juhtumitest. Näiteks teabekeskuse Center for People and Buildings uuringus võrreldi sama organisatsiooni nelja töökeskkonna projekti, millest kaks olid väga kõrge ja kaks väga madala rahulolunäitajaga. Erinevuste põhjuseks oli erinev disain (madalama hinnangu saanud kontorid olid avatumad), elluviimine (kõrgeima hinnangu saanud projektidesse oli kasutajaid rohkem kaasatud) ja juhtkonna roll (edukamate projektide puhul oli juhtkond rohkem pühendunud).⁶¹

Küsimused ja vastused

Wim Pullen, teabekeskuse Center for People and Buildings direktor

Miks on töökohauuringud praktikutele olulised?

Esiteks seepärast, et uurijad otsivad inimeste käitumises mustreid, mis on oluline sisend disainiprotsessi. Püüame välja selgitada töökeskkonna „loodusseadused“. Teiseks võivad uuringud anda parema arusaamise tegelikkusest. Uuring pakub arvandmeid, aga ka lugusid nende taga. Heast juhtumikirjeldusest on palju õppida.

Teie andmebaasis on nii edukaid kui ka ebaõnnestunud tegevuspõhise töökeskkonna projekte. Milles on nende erinevus?

Edu toob enamasti sobiv valik töökohti, mis vastavad töötajate tegevustele ja psühholoogilistele vajadustele, soodustades nii suhtlemist kui ka keskendumist. Teine edu võti on juhtkonna kindel pühendumine, tasakaal ülalt alla ja alt üles otsustamise vahel ja selged juhised.

Miks on nii keeruline tõestada tegevuspõhise töökeskkonna mõju tööviljakuse kasvule?

Tööviljakuse mõõtmine on mitmetahuline. See eeldab organisatsiooniliste sisendite ja väljundite mõõtmist nii enne kui ka pärast tegevuspõhise töökeskkonna juurutamist. Ja isegi siis on keeruline eraldada töökohta teistest muutujatest. Küll aga on võimalik kasutada vahendajana „tajutud tööviljakust“.

Mis on teie järgnevatel aastatel uurimissuunad?

Tahame saada rohkem teada selle kohta, mida kutsutakse „kasutuse kogukasuks“ (vastandina „kogu omamiskulule“). Teame, et siin tuleb mängu arvukalt muutujaid, aga me tahame rohkem teada põhjuslikest seostest ja seega edukast sekkumisest. Sõna „kogu“ kirjeldab meie ideaali sellest kõike teada saada.

Kõige olulisem on muutuste juhtimine

Muutuste juhtimise kohta seoses tegevuspõhise töökeskkonnaga ei ole kuigi palju infot, kuigi paljud uurimistööd rõhutavad selle olulisust.^{62, 63, 64, 65} Muutuste juhtimise kriitilisteks teguriteks peetakse kasutajate kaasamist ja suhtlemist. Rootsi uuring, milles võrreldi nelja tegevuspõhist kontorit, näitas, et kahte kõige edukamat juhtumit iseloomustasid pikk disaini- ja elluviimisprotsess, laialdane töötajate kaasamine ja kontseptsiooni arusaadav tutvustamine.⁶⁶ Uuring näitas, et töötajate kaasamine suurendas töötajate valmisolekut uueks töökeskkonnaks ning uue tööstiili loomiseks, aktsepteerimiseks ja juurutamiseks.

Kokkuvõte

Olemasolevad andmed tegevuspõhise töökeskkonna kohta ei anna lihtsaid ega kindlaid vastuseid küsimusele, kas tegevuspõhine töökeskkond on hea või halb.⁶⁷ Üldine mulje jääb, et tegevuspõhine töökeskkond võib toimida väga hästi, kui see on õigesti teostatud ja juurutatud. Kontseptsiooni tugevustena võib esile tuua positiivse mõju suhtlemisele, rahulolu ja inimeste enda tajutud parema tööviljakuse, eriti tööprotsesside puhul, mida iseloomustab suur autonoomsus, liikuvus ja suhtlemine. Kontseptsiooni nõrkus on asjaolu, et paljudel võib olla raske keskenduda. Uuringud näitavad ka seda, et töötajad on loomu poolest istuvad, kui arvatud, ega kasuta ära keskkonna kogu potentsiaali. Nende küsimustega tuleb tegeleda juba disainimise ja juurutamise käigus. Tõenäoliselt aitab see, kui pakute töötajatele piisavalt ruume keskendumiseks ja julgustate neid kohti kasutama.

SOOVITUSI EDASISEKS UURIMISTÖÖKS
Tõdemus, et „vajalikud on edasised uuringud“ on teaduskirjanduse kliše, kuid peab tegevuspõhise töökeskkonna puhul paika. Hoolimata kiiresti kasvavast tõendusbaasist on paljud küsimused vastusetä. Järgnevalt mõned soovitus edasiseks uurimiseks.

Soodustage uurimistööd

Ärgitage organisatsioone oma tegevuspõhise töökeskkonna püüdlusi süstemaatiliselt hindama ja tulemusi jagama.

Veenduge, et uurimistöö on praktiline väljund

Püüdke töötada välja praktilised soovitus sellistes küsimustes nagu jagamismäär ja töökohtade paigutamise tihedus.

Tehke uuringud praktikutele kättesaadavamaks

Ärge avaldage neid ainult teadusajakirjades, vaid ka blogides ja erialajakirjades, mis on praktikutele kättesaadavad.

Ühendage rahulolunäitajad disaininäitajatega

Ärge käsitlege tegevuspõhist töökeskkonda üldkontseptsioonina. Uurige põhjalikumalt ja püüdke eristada erinevate disainimuutajate mõju, näiteks põrandapind, jagamismäär ja töökohtade tihedus.

Kasutage uuringute „kullastandardit“

Selleks et hankida usaldusväärseid andmeid kontorikontseptsiooni toimivuse kohta, on vaja teha rohkem juhuvalimiga kontrolluuringuid tegelikes töökohtades.⁶⁸

Liitmeetodite kasutamine

Ühendage kvantitatiivsed uuringud kvalitatiivsete meetoditega, nagu intervjuud ja vaatlusuuringud, et mõista, miks saadi just sellised tulemused.

Kasutage uute tehnoloogiate andmeid

Kasutage sensoreid, kaameraid või kantavaid seadmeid, et mõista sügavuti kasutajate käitumist (aga ärge unustage privaatsusega seonduvat).

Uurige protsessi ülesehituse mõju

Ärge uurige kontseptsiooni isoleerituna, vaid ka selle elluviimist, jälgige protsesside kestust, töötajate kaasamise määra ja juhtimise rolli.

PROBLEEMID JA KUIDAS NEID LAHENDADA

Tegevuspõhine töökeskkond on võimas kontseptsioon, kuid sellel on oma komistuskivid. Iseenesest mõistetavalt muretsevad töötajad selliste asjade pärast nagu müra, hügieen ja töökohtade saadavus. Selleks et muuta tegevuspõhine töökeskkond kahtlevatele töötajatele edukaks ja mugavaks, ei tohi selliseid murekohti tähelepanuta jätta, vaid nendega tegeleda. Allpool on nimekiri kümnest suurimast probleemist koos lahendussoovitustega.

Müra ja segamine

Nagu eelmises peatükis mainitud, on üks suurimaid tegevuspõhise kontoriga seonduvaid hirme segamine ja privaatsuse puudumine, mis pärsivad töötaja võimet keskenduda. See ei peaks nii olema. Tegevuspõhise töökeskkonna keskne idee on pakkuda võimalusi nii suhtlemiseks kui ka keskendumiseks.

- Pakkuge piisavalt keskendumisruume ja/või vaikseid alasid, kuhu töötajad saavad taustamüra eest pageda.
- Pakkuge rohkesti koosolekualasid, et jutuajamised ei peaks toimuma avatud tööalal.
- Jagage kontoriala eri intensiivsusega tegevusteks (nt nn kuum ala aktiivseteks ja külm ala rahulikeks tegevusteks, vt lk 69).
- Veenduge, et ruumides on hea akustika (piisavalt mürasummutajaid, vajaduse korral mürabarjäärid).
- Pange paika ruumide kasutamise reeglid (nt ei tohi avatud tööaladel pidada videokohtumisi või kasutada valjusid mobiilihelinaid).
- Piirake visuaalset müra (st blokkige töötajate perifeerse nägemise häiringud, asetades töökohtade vahele eraldusseinad, katke vaheseinad varjekilega ja paigutage töökohad eemale käiguteedest).

Tuntakse end eksinuna või hüljatuna

Ilma oma töölauda võib osa inimesi end tunda pidetuna, eksinuna või oma meeskonnast äralõigatuna. Nende tunnete leevendamiseks ja meeskonna sidususe suurendamiseks saab kasutada mitmeid ruumilisi, tehnilisi ja organisatsioonilisi strateegiaid.

- Seadke sisse meeskondade alad või ankrupunktid, kus meeskonna liikmed esmalt läbi astuvad (vt lk 68).
- Seadke sisse nn identiteedialad, kus meeskonnad ja töötajad saavad eksponeerida oma auhindu ja muid mälestusesemeid (nt fotosid meeskonnaliikmetest, brändimaterjale jms).



Kasutatud akustilised paneelid aitavad muuta kontorit mürakindlamaks. Müra summutavad akustilised materjalid võimaldavad töötajatel avatud tööalal vestelda kolleege häirimata. Foto: Anna Autio

- Paluge meeskonnaliikmetel jagada oma ajakavasid ja kalendreid, et kõik teaksid, kus ja millal nende kolleegid töötavad.
- Pange paika reeglid töötajate kättesaadavusele (nt kättesaadavus sidevahenditega tööajal).
- Pakkuge hõlpsasti kasutatavaid tööriistu failide jagamiseks ja suhtlemiseks (video, kirjalik vestlus, häälvestlus) ja veenduge, et neid lahendusi kasutatakse.
- Seadke sisse kokkusaamised ja rituaalid (nt kontorisi viibijate ühised lõunasöögid).
- Pöörake tähelepanu uustulnukatele, kes ei tunne veel oma kolleege ja kellel võib olla raskusi kontorisi orienteerumisega nii otseses kui ka üle kantud tähenduses.

Territoriaalne käitumine

Tegevuspõhises kontorisi võib osal töötajaist tekkida soov mõnda töökohta alaliselt kasutama hakata – näiteks jäetavad nad sinna oma isiklikud asjad, pintsaku või paberid märgiks, et koht on nende oma, isegi kui nad seda ei kasuta. See on loomulik soov, kuid piirab teiste töötajate valikuvabadust.

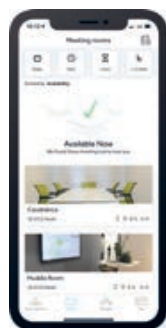
- Veenduge, et kõik standardsed töökohad on ühesuguse kvaliteediga, sest ühesuguse kvaliteedi korral ei teki võitlust töökohtade pärast ega töökohakadedust.
- Pange paika reeglid, kuidas töökohti kasutatakse (nt töökoht tuleb vabastada, kui töötaja on sealt eemal üle kahe tunni).
- Jälgige, et juhid annavad eeskujuga (ega kasuta keskendumisruume või nõupidamisruume oma erakabinetina).
- Veenduge, et töökohtade vahetamine oleks lihtne, pakkudes selleks hõlpsasti kohandatavat mööblit ja juhtmevaba tehnoloogiat.
- Rõhutage, et töökoha vabastamine pole mitte niivõrd reeglite täitmise küsimus, vaid ennekõike kolleegide austamine.
- Paluge koristajatel kõik laud tööpäeva lõpuks tühjaks teha.

Töökohtade saadavus

Eelkirjeldatud probleemidega on tihedalt seotud mure töökohtade saadavuse pärast, mis võib päädida sellega, et töötajad tulevad kohale varem, et saada hea töökoht. Seda juhtub, kuid sellise käitumise järele ei peaks olema vajadust. Hästi planeeritud tegevuspõhine kontor peab pakkuma piisavalt häid töökohti isegi tippunni ajal.

- Veenduge, et jagamismäär ei oleks liiga kõrge. Vältige olukorda, kus pideva kasutamise tase ületab 70% (vt ka lk 63).
- Looge nn tagavaraalasisid, et tulla toime kasutuse tippaegadega (nt mitteametlikud töökohad söögikohas ja muudes puhkeruumides).
- Tehke selget vahet broneeritavate ja mittebroneeritavate kohtade vahel.

TERRITORIAALSUS Sotsiaalpsühholoog Irwin Altman väitis 1970ndatel, et inimeste territoriaalsus sõltub kahest tegurist: 1) kui keskel kohal on koht inimese elus ja 2) kui palju aega inimene seal veedab. ⁶⁹ Ta tegi vahet kolme tüüpi territooriumidel.	
Esmane territoorium	Privaatsed kohad, kus omanikul on ainuisikuline kasutusõigus (nt koht kodus).
Teisene territoorium	Poolavalikud kohad, kus inimene suhtleb regulaarselt tuttavate ja sõpradega (nt kohalik pubi).
Kolmandane territoorium	Avalikud ühiskondlikud ruumid, kus kõik võivad ajutiselt viibida, kui nad peavad kinni vastavatest eeskirjadest (nt kohalik park).
Esimest tüüpi territooriumi jagamine tekitab suurimat vastasseisu, kolmandat tüüpi kõige vähem. Töökohti võib pidada teiseseks territooriumiks: kohta, kus on meeldiv või mugav omada alalist istekohta, kuid see ei ole kohustuslik.	



Kui ühendate töökohtade sensorid telefonirakendusega, näevad töötajad vabu töökohti ja nende otsimisele kulub vähem aega. Foto: Mapiq

- Kutsuge korrale töötajaid, kes ilmutavad omastavat käitumist.
- Seadke sisse (ja viige ellu) puhta laua poliitika.
- Looge kontorist visuaalne ülevaade, et töötajad saaksid hõlpsasti näha, millised töökohad ja keskendumisruumid on vabad.
- Pakkuge töötajatele äppi, mis aitab neil vabu töökohti leida.

Paberid ja asjad

Sageli kuuleb murelikku küsimust: „Kuhu ma oma asjad panen?“ Selge, et tegevuspõhine töökeskkond ei toimi, kui töötajatel on vaja palju asju kaasas kanda. Aga neil on alati asju, nagu sülearvuti, kohvitass, raamatud ja väljatrükid või turundusmaterjalid. Peab olema koht, kus kõiki neid hoida saab.

- Digiteerige tööprotsess, kui te seda juba teinud ei ole.
- Enne tegevuspõhisesse kontorisse ümberasumist korraldage failikappide, riiulite ja laoruumide suurpuhastus.
- Pakkuge töötajatele kappe, kus nad saavad oma isiklike asju hoida.
- Rajage garderoob, kus töötajad saavad hoida näiteks üleriideid ja jalgrattakiivreid.
- Kui vaja, rajage meeskondade laoruumid.

Hügieen

Kui töökohti kasutavad paljud inimesed, võib töötajatele hakata muret valmistama hügieen. Covid-19 pandeemia on seda muret veelgi võimendanud. Paljudele inimestele tekitab vastumeelsust mõte nähtamatust pisikutest, bakteritest, mikroobidest ja viirustest, mis pesitsevad ühiste laudade pinnal ja võib-olla ka klaviatuuridel ja arvutihiirtel.

- Suurendage puhastamissagedust (nt lisakoristus keset tööpäeva, mille käigus pühitakse üle laudade ja klaviatuurid).
- Paigutage laudadele hoidikud desinfitseerivate salvrättidega ja/või pudelid käte desovahendiga (NB! ilma kahjulike kemikaalideta, soovitatavalt biolagunevad).
- Pange paika nõuded, mille kohaselt töötajad hoiavad töökohad tühjad, puhtad ja korras.
- Varustage töötajad isiklike kõrvaklappide, klaviatuuride ja arvutihiirtega (kuigi see tähendab, et neil on rohkem asju, mida kaasas kanda).
- Paigutage desovahendid strateegilistesse kohtadesse (sissepääs, köök, tualetid) ja jälgige, et neid regulaarselt täidetakse.
- Viiruspuhangu korral võimaldage töötajatel broneerida või kasutada töökohti terveks päevaks. Puhastage ja desinfitseerige töökohad päeva lõpus põhjalikult.



Varustage töötajad firma korvide või kottidega, millega saab kontorist ringi liikudes asju kaasas kanda. Suurus peaks olema selline, et neid saaks hõlpsasti kappi paigutada. Foto: Anna Autio



Töökohtade ühiskasutus eeldab põhjalikumalt koristamist eriti viiruspuhangu ajal.



Enamikus tegevuspõhistes kontorites on töötajatel oma kapid, kuhu asjad panna (nt sülearvuti pärast tööpäeva lõppu). Praktika näitab, et kõik töötajad ei kasuta neid, seega võiks kaaluda ühiskasutatavate kappide süsteemi. Foto: Anna Autio

Sekeldused kohavahetusega

Üks praktiline küsimus on seotud päeva jooksul töökohtade vahetamisega. Iga liikumine tähendab koha leidmist, mööbli reguleerimist, arvuti ühendamist dokiga ja asjade lauale paigutamist. Neid väikesi ajaraiskajaid ei saa täielikult välistada, kuid töökohtade vahetamist on võimalik hõlpsamaks muuta.

- Varustage töötajad ühesuguste sülearvutitega (mudel/kaubamärk) ja varustage töökohad ühesuguste dokkimisjaamadega (või vähemalt pakkuge kõikidele seadmetele sobivaid juhtmeid ja pordilukke).
- Vähendage vajaminevate juhtmete/kaablite hulka (nt juhtmevaba laadimine telefonidele).
- Valige mööbel, mida on lihtne oma vajadustele vastavalt reguleerida (ilma et peaks kõigepealt kasutusjuhendit lugema).
- Varustage kõik töötajad koti või korviga, millega oma asju kaasas kanda (sülearvuti, lemmikpliitsid, tass).
- Paigutage keskendumisruumid ja telefonikabiinid avatud alade lähedale, et töötajad ei peaks kaugele minema, kui soovivad helistada või vajavad veidi aega keskendumiseks.

Ergonoomia

Inimesed on erinevate mõõtmete ja eelistustega ning nad soovivad reguleerida oma toole ja laudu sellele vastavalt. Võrreldes tavaliste kontoritega peavad tegevuspõhised ergonoomiastandardid olema kõrgemad. Kui töökohad vastavad äärmuste vajadustele, peavad olema rahuldatud ka kõikide teiste vajadused.

- Investeerige hästi kohandatavasse kvaliteetsesse mööblisse (reguleeritavad toolid ja töölaud).
- Veenduge, et monitoride kõrgust on lihtne muuta.
- Koolitage kõiki töötajaid töökoha ergonoomia vallas (jagage soovitusi istumisasendi, aga ka liikumise ja asendi muutmise kohta).
- Tehke erandid erivajadustega töötajatele (nt allergikud, valgustundlikud, kuulmispuudega, ratastoolikasutajad jt).
- Kaaluge investeerimist nutikasse mööblisse, näiteks laud, mis kasutab eelistused digitaalselt salvestavad.



Kasutage mööblilahendusi, mida töötajatel on hõlpus vastavalt oma vajadustele seadistada.
Foto: Ahrend

Staatuse kaotamine

Juhtides võib tegevuspõhine kontor tekitada staatusehirmu. Pole enam mõnusat nurgakabinetti. Lisaks sellele tuleb õppida juhtima liikuvaid töötajaid (teisisonu, juhtima ajude, mitte silmadega). Praktika näitab, et see ei pruugi alati lihtne olla. Äärmiselt oluline on see, et juhid oleksid n-ö samas paadis ja annaksid eeskju.

- Pakkuge koolitusi muutuste juhtimisest ja spetsiaalselt juhtidele mõeldud informatsiooni tegevuspõhise töökeskkonna kohta.
- Kaasake juhid muutuste elluviimisse ja pange nad selle eest vastutama.
- Jälgige, et kaasatud oleksid tippjuhid ja tutvustage ideed aktiivselt kõikidel juhtimistasanditel.
- Pakkuge piisavalt visuaalselt privaateid broneeritavaid nõupidamisruume, kus juhid saavad segamatult kohtuda (nt töötajate hindamiseks).

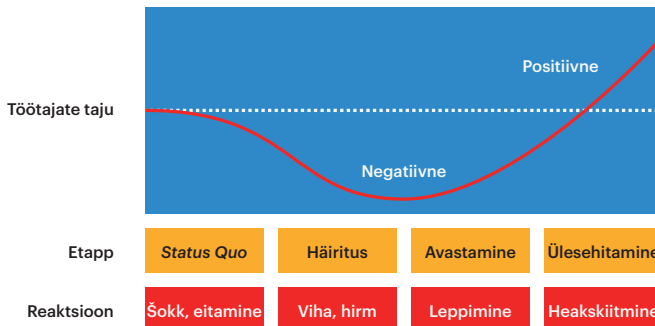
Vastuseis muutustele

Kui alustate tegevuspõhise töökeskkonna juurutamist, olge valmis selleks, et kohtate töötajate vastuseisu. Kui nad sellest esimest korda kuulevad, võivad paljud tunda ärevust või koguni viha „oma“ töökoha kaotamise pärast. Ent kui töötajaid õigesti teavitada ja kaasata, võib vastuseis asendada nõustumise või koguni heakskiiduga (vt ka lk 83).

- Selgitage põhjalikult „miks“, „mida“ ja „kuidas“ hakatakse tegema.
- Kuulake hoolikalt ja tegelege kõikide töötajate murede ja praktiliste küsimustega.
- Kaasake töötajaid aktiivselt uue kontseptsiooni arendamisse (vt lk 46).
- Pakkuge koolitusi, kus vaja (nt uute tehnoloogiate kasutamine).
- Jälgige, et juhtkond annaks eeskju.



Miks on väljavaade „oma“ lauast ilma jääda nii hirmuäratav, isegi kui teate, et saate vastu rohkem võimalusi? Üks tõenäoline süüdlane on psühholoogiline nähtus, mida nimetatakse „kahju vältimiseks“, mida võib võtta kokku väitega, et kahju tundub suurem kui saadav kasu.⁷⁰ Selle nähtusega tegelemiseks on oluline mõelda, kuidas tegevuspõhise töökeskkonda serverida. Uut töökeskkonda tuleb esitleda ja disainida kasuna (nt valikute ja kvaliteedi osas), mitte aga kaotusena. See ei lahenda probleemi täielikult, kuid lohutust pakub teadmine, et kui töötajad on tegevuspõhise kontoriga kohanunud, ei taha nad sellest samal põhjusel ilma jääda.



Omaksvõtmise etapid

Omaksvõtmise protsessi on sageli võrreldud leinaprotsessiga, mille vältel läbitakse eitamise, viha ja kauplemise etapp ning jõutakse lõpuks leppimiseni.^{71,72} Analoogia võib paista pisut ülepingutatud (kaotatud laua leinamine?), kuid see aitab mõista töötajate reaktsioone tegevuspõhisele kontorile. Töötajate esmane reaktsioon on sageli vastuseis, kuid reaalne töötamine uues kontoris toob kaasa omaksvõtmise.



2. OSA: ANALÜÜS

Enne kui otsustate, kas ja mis vormis võtta kasutusele tegevuspõhine töökeskkond, on oluline süsteemselt uurida organisatsiooni vajadusi ja eesmärke. Sellise analüüsi siht on hinnata organisatsiooni valmisolekut tegevuspõhiselt töötamiseks ning koguda andmeid ja seisukohti kontseptsiooni arendamiseks.

Analüüsiprotsessi teine siht on organisatsiooni ettevalmistamine muutusteks. Seniste ja uute töötamisviiside analüüs teeb selgeks, kuidas ja kus on võimalik töökeskkonda parandada. Kasutajate kaasamine on suurepärane võimalus luua osalustunnet. Kaasavad tegevused nagu töötoad ja intervjuud võivad olla tõhusad muutuste juhtimise tööriistad.

Üldise analüüsiprotsessi võib jagada kolme etappi:

1. Olukorra analüüs
2. Uute võimaluste avastamine
3. Uute ideede valideerimine

Igal etapil on oma meetodid, millest tuleb juttu edaspidi.⁷³ Pöörake tähelepanu sellele, et alati pole vaja kasutada kogu meetodite komplekti, kuid iga projekt võidab sellest, kui kogute andmeid, mis aitavad teha informeeritud otsuseid.



OLUKORRA ANALÜÜS

Olukorra analüüsimise eesmärk on mõista organisatsiooni toimimist, selle tööprotsesse ja praegust ruumikasutust. Kuidas organisatsioon töötab? Milline on selle kultuur? Millised on töökohad ja kuidas neid kasutatakse? Mis vajab arendamist? Neile küsimustele leiab vastuse organisatsiooni andmeid analüüsides, aga ka lihtsalt vaadates ja kuulates.



Dokumendianalüüs

Analüüsi on hea alustada olemasolevast dokumentatsioonist: organisatsiooni missioon, struktuur, strateegia ja bränd või identiteet. Need dokumendid annavad aimu sellest, mis on organisatsioonile oluline ja millisel kursil liigutakse. Oluline on läbi vaadata ka personalidokumendid, kuigi need oma ebatäpsuse poolest kurikuulsad (iganenud või jätavad nimetamata majavälised lepingupartnerid), seega võib tekkida vajadus lisaandmete kogumise järele.

Ringkäik

Nagu nimigi ütleb, võiks põhimõtteliselt kogu hoonele ringi peale teha. See on tutvumiskäik olemasolevasse töökeskkonda koos kasutajatega, kes selgitavad, kuidas nad seda kasutavad. Eesmärgiks on saada esmamulje organisatsioonist ja selle töökeskkonnast. Milline on õhkkond? Kas töökohad on ülerahvastatud või tühjad, lärmakad või vaiksed, kaootilised või korras? Kuidas kasutajad neid ruume tajuvad? Mis neile meeldib ja mis mitte? Mida nad tahaksid muuta ja miks? Sellise ringkäiguga võib lühikese aja vältel väga palju teada saada.

Tulemused

- Esmane ülevaade organisatsiooni töökorraldusest, strateegiast ja missioonist.
- Põhiandmed organisatsiooni struktuuri ja töötajate arvu kohta.

Soovitused

- Ärge unustage, et paberile pandu ei pruugi vastata tegelikule olukorrale.
- Täpsustage ja kontrollige andmeid jätkuintervjuul.

Tulemused

- Esmamulje organisatsioonist ja olemasolevast töökeskkonnast.

Soovitused

- Valmistuge ringkäiguks. Jälgige, et marsruut ja peatuspunktid hõlmavad kõiki olulisi ruume. Valmistage ette iga peatuse aruteluküsimused.
- Kaaluge ringkäigu muutmist „fotosafariks“, mille käigus palute kasutajatel jäädvustada oma kontori positiivseid ja negatiivseid aspekte.
- Tehke ringkäike koos erinevate kasutajatega (nt töötajad, juhid, haldusjuhid jt), et koguda erinevaid vaatenurki.

Töökohaküsitlus

Küsitlus on hea võimalus hankida võimalikult paljude töötajate tagasisidet. Seda võib kasutada töötajate rahulolu mõõtmiseks praeguse töökeskkonnaga, mis omakorda aitab kindlaks teha arendamist vajavaid valdkondi. Samuti aitavad küsitlused saada ülevaadet töökorraldusest, kui küsite, millised tegevused (nt individuaaltöö, grupitöö jne) on nende töös kõige olulisemad. Ärge unustage siiski, et küsitlus mõõdab inimeste arvamusi. Tulemuste tõlgendamisel tuleb omavahel võrrelda intervjuudel, töötubades ja töökohtade hõive mõõtmisel saadud andmeid.

Ruumianalüüs

Olemasoleva ruumijaotuse analüüs aitab mõista, millega töötajad on harjunud, ja pakub lähteandmeid uue kontseptsiooni jaoks. Analüüs peaks käsitlema üldist ruumikasutust (nt ruutmeetreid ühe töötaja/töökoha kohta) ja millised on praegused töökohad. Ideaaljuhul peaks iga ruumitüübi kohta teada saama kolme asja: 1) ruumi omadused, 2) töötajate rahulolu nendega ja 3) ruumi hõive määr.

Hõive mõõtmine

Hõive mõõtmine annab teavet selle kohta, millisel määral töötajad olemasolevaid võimalusi kasutavad. Hõive andmeid on võimalik koguda kas osalusvaatlusel või digitaalsete sensoritega. Nendest andmetest selgub nn jagamismäär, mis on töötajate ja töökohtade arvu omavaheline suhe. Mida madalam on hõive määr, seda kõrgem on jagamispotentsiaal. Andmeid analüüsid on oluline silmas pidada nii keskmist hõivet (keskmine hõive määr ajaühiku jooksul), tippõivet (kõige kõrgem mõõdetud tulemus) ja nende esinemissagedust (vt täpsemalt lk 63).

Tulemused

- Kvantitatiivsed andmed töötajate rahulolu kohta.
- Kvantitatiivsed andmed töökorralduse kohta.

Soovitused

- Tutvuge olemasolevate uurimismeetoditega, nt Center for People and Buildings (www.cfpb.nl), WPA (www.wpa.works) ja Leesman (www.leesmanindex.com).
- Jälgige, et küsitlus ei satuks liiga lähestikku teiste küsitlustega (nt regulaarne töötajate rahulolu-uuring).
- Vaadake kõik küsitluse küsimused kriitiliselt üle (küsitlused kipuvad olema liiga pikad).
- Et tulemusi oleks võimalik adekvaatselt tõlgendada, kombineerige küsitlust intervjuudega, hõive mõõtmistega ja hoone projekti analüüsiga.

Tulemused

- Lähteandmed praeguse ruumikasutuse kohta.
- Mõistmine, millega töötajad on praegu harjunud.

Soovitused

- Kui analüüsivate ruutmeetrite kasutust (st töötaja ja töökoha kohta), veenduge, et on selge, mida ruutmeetrid selles valemis tähendavad (brutopõrandapind, netopõrandapind, rendipind jne).
- Püüdke hankida täpsed digitaalsed kontori asendiplaanid, sest see hõlbustab ruumikasutuse analüüsimist.
- Ühendage ruumiteave (hulk, suurus, funktsioonid) rahulolunäitajatega (nt küsitlustest) ja kasutusandmetega (nt hõive mõõtmised).

Tulemused

- Kvantitatiivsed andmed ruumi hõive kohta.

Soovitused

- Mõõtke töökohtade, koosolekuruumide ja abiruumide hõivet.
- Selgitage arusaadavalt, millal ja miks hõive mõõtmine toimub ja et selle eesmärk ei ole koguda andmeid üksikisikute kohta.
- Veenduge, et mõõtmisperiood oleks representatiivne (nt vältige pühadeperioode).
- Arvestage, et hõive mõõtmine peegeldab praegust hõivet, mis tugineb praegusele käitumisele. Tulevased mustrid võivad olla erinevad.
- Kombineerige hõive mõõtmisi intervjuudega, et hõlbustada tulemuste tõlgendamist (nt miks teatud ruume kasutatakse intensiivselt, teisi vähem).

Intervjuud sidusrühmadega

Intervjuud on hea võimalus kõikide asjassepuutuvate isikutega lähemalt tuttavaks saada. Protsessi alguses võiks vestelda eri osakondade otsustajatega (nt personali-, IT-, haldus- ja kinnisvaraosakond). Mida näevad nemad võimaluste ja probleemidena? Lisaks neile on kasulik intervjuerida töötajate esindajaid (nt ametühing või töötajate nõukogu) või ametikohti (nt juht, poliitikakujundaja), et kuulda, mida nemad kontseptsioonist arvavad. Nende arvamus on võimalik kasutada sisendina nii kontseptsiooni kujundamisel kui ka muutuste juhtimise strateegia paikapanelisel.

Sotsiaalse võrgustiku analüüs

Sotsiaalse võrgustiku analüüs on meetod organisatsiooni sotsiaalse suhtlemise kaardistamiseks ja analüüsimiseks. Tavaliselt hangitakse andmeid e-kirjade liiklusest, küsitlustest ja kaasaskantavatelt sensoritelt. Tulemused visualiseeritakse ämblikuvõrgusarnaste diagrammide abil, mille sõlmed ja ühendused näitavad, kes kellega suhtleb. Sellised andmed aitavad organisatsioone, mis soovivad parandada töötajate suhtlemist, otsivad täitmist vajavaid lünki või lammutamist vajavaid infosulgusid. Selliseid andmeid võib kasutada otsuste langetamisel meeskondade paigutuse, liikumismarsruutide ja klassikaliste kogunemiskohtade nagu kohvimasinate asukohtade kohta.

Tulemused

- Sidusrühmade ootuste, vajaduste ja suhtumiste parem mõistmine.

Soovitused

- Keskenduge intervjuudes rohkem organisatsiooni vajadustele kui töötajate arvamustele.
- Kaaluge intervjueritavate edasist kaasamist projekti hilisemates etappides (nt fookus- või töögrupid).
- Hinnake, kas intervjuude tulemused langevad kokku või vastanduvad (nt erinevused juhtkonna ja töötajate vahel).
- Kaaluge kommunikatsiooni eesmärgil lühikeste videointervjuude tegemist.

Tulemused

- Kvantitatiivsed andmed töötajate ja meeskondade suhtlemise kohta.

Soovitused

- Veenduge, et andmed (nt e-kirjad/ sotsiaalmeedia/GPS-seadmed) on enne analüüsimist anonümiseeritud. Küsige alati kasutajate nõusolekut.
- Ärge uppuge (tavaliselt) tohututesse andmehulkadesse. Keskenduge üldistele muustritele ja pigem gruppide kui üksikisikute suhtlusele.
- Määratlege eelnevalt analüüsi eesmärk ja selgitage, kuidas see on seotud tegevuspõhise töökeskkonna eesmärkidega.

Küsimused ja vastused

Siri Blakstad, SINTEFi äriarendusdirektor

Kui oluline on teha enne tegevuspõhise töökeskkonna juurutamist analüüse?

Kui soovite muuta organisatsiooni tööprotsesse, on analüüs väga tähtis. Otsuste langetamiseks ja eesmärkide seadmiseks vajate selgeid fakte. Analüüsiprotsess aitab mõista, kuidas ja kus saaks asju paremaks muuta. Selles mõttes on protsess ise peaaegu sama oluline kui selle tulemused.

Milliseid analüüsitegevusi peate esmatähtsaks?

Töökohtade hõive mõõtmine aitab mõista, kuidas töötajad praegu ruumi kasutavad. Intervjuud ja töötoad on olulised, et arutada praegusi ja tulevaseid tööpraktikaid.

Millisel määral peaksid kasutajad analüüsiprotsessis osalema?

Igakülgelt. Analüüsi tehes toetute kasutajate teadmistele. Kaasamine suurendab töötajate osalustunnet aga ainult siis, kui see on hästi planeeritud ja töötajatel on selge, kuidas tulemusi kasutatakse.

Mis teeb kaasamise edukaks?

Esiteks, protsessis peab kaasa lööma organisatsiooni juhtkond ja mitte ainult projektimeeskond või kinnisvaraosakond. Teiseks, nagu öeldud, töötajate kaasamise eesmärk peab olema selge. Ei ole hea, kui kaasate inimesi ja hiljem otsustate nende panust eirata. Inimesed on targad ja hindavad ausust. Seega, kui puudub ruum ühisloominguks, siis öelge seda ning panustage treeningule ja õppimisele, mitte aga kontseptsiooni arendamisele.

UUTE VÕIMALUSTE AVASTAMINE

Eelmises peatükis kirjeldatud analüüsimeetodid keskenduvad suurel määral olemasoleva olukorra kirjeldamisele ja mõistmisele. Ent sama oluline on uusi ideesid ja tulevikutrende vaagides arutleda võimaliku tulevase olukorra üle. Selles etapis ei puuduta analüüs mitte niivõrd „kõvasid“ arvandmeid, kuivõrd „pehmeid“ kvalitatiivseid andmeid, sh ideid, inspiratsiooni ja ambitsioone, mis on täpselt niisama olulised kui numbrid, sest need määravad kontseptsiooni iseloomu.



Juhtide töötoad

Selleks et muuta tegevuspõhise töökeskkonna kontseptsioon organisatsiooni ja selle töötajate jaoks oluliseks, peab see sobituma suuremasse narratiivi organisatsioonilistest muutustest. Seega on oluline teada, millises suunas organisatsioon liigub ja millised on kõige kõrgemate otsustajate sihid. Juhtide töötubasid saab kasutada selleks, et selgitada, mida tegevuspõhine töökeskkond endast kujutab ja miks see on organisatsiooni jaoks oluline. Arutelu olulised punktid on strateegilised sihid (mida soovitakse tegevuspõhise töökeskkonna abil saavutada?), kontseptsiooni seosed teiste muutustega organisatsiooni (nt IT või personalitöö) ja juhtkonna enda roll (kas nad on valmis andma eeskujut?).

Näidisprojektid

Kui otsite ideid ja inspiratsiooni, soovitame külastada tegevuspõhiseid töökeskkondi teistes organisatsioonides. Need annavad suurepärase võimaluse vaadata ja õppida. Millised on uusimad pakutavad disainilahendused ja tehnoloogilised vahendid? Millest on kasu, millest mitte? Mida oleksid need organisatsioonid tagasi vaadates teisiti teinud? Töötajatele annab teiste kontorite külastamine usutava ülevaate, milline tegevuspõhine kontor praktikas välja näeb, ja seega ei tundu kontseptsioon enam nii abstraktne ja hirmutav.

Tulemused

- Tegevuspõhise töökeskkonna kontseptsiooni strateegiliste eesmärkide määramine.
- Juhid mõistavad, mida tegevuspõhine töökeskkond endast kujutab (ja mida neilt oodatakse).
- Juhtide toetuse tagamine.

Soovitused

- Tagage, et töötuba oleks huvitav, kuid samal ajal võimalike komistuskivide osas aus.
- Andke juhtidele selge ettekujutus nende rollist protsessis (nad pole ainult otsustajad, vaid ka eestkõnelejad).
- Jälgige, et tulemused ei oleks liiga umbmäärased või konsensuslikud, muidu ei ole neist kasu.

Tulemused

- Inspiratsioon, ideed ja kogemused teistest tegevuspõhistest töökeskkondadest.

Soovitused

- Koguge näidisprojektide kohta faktilist teavet (nt asendiplaanid, hinnangud, kulunäitajad).
- Jälgige, et kohtute õigete inimestega, st mitte ainult disainerite ja konsultantidega (kes tõenäoliselt on oma töö suhtes erapoolikud), aga ka hoone haldusjuhi ja kasutajatega.
- Dokumenteerige külastus, et saaksite saadud teadmisi jagada ülejäänud organisatsiooniga.

Töötajate töötoad

Töötajate kaasamine analüüsiprotsessi töötubade kaudu on hea võimalus saavutada uuele kontseptsioonile heakskiitu, tekitada osalustunnet ja entusiasmi. Töötubasid saab kasutada kahel eesmärgil. Esiteks selleks, et luua mitteformaalne keskkond, kus arutada tegevuspõhise töökeskkonna üldist kontseptsiooni. Teiseks selleks, et kaardistada töötajate asjakohaseid ideesid, soove ja vajadusi. Näiteks võib kasu olla ajurünnakust selle kohta, milliseid töökohti peaks uus kontor pakkuma ja kuidas töötajad peaksid neid kasutama või hakkavad tegelikult neid töökohti kasutama.

Stsenaariumiuuringud

Uuele töökeskkonnale mõeldes on oluline selgitada, kuidas töötamisviisid võivad lähitulevikus muutuda. Selleks võib tutvuda mitmesuguste tulevikustsenaariumitega, mis käsitlevad ühiskondlikke muutusi (nt tehisintellekti ja robotika osatähtsuse kasv) ja organisatsioonilisi muutusi (nt muutused töötajate demograafias). Eri stsenaariumid võivad seega näidata, kuidas muutused mõjutavad töökohtade vajadusi. Ei tohi aga unustada, et tulevikustsenaariumid on loomu poolest ebatäpsed, need ei pruugi kunagi teostuda: Sellegipoolest tasub neist rääkida, sest need aitavad mõelda praegusest hetkest kaugemale.

Tulemused

- Töötajad mõistavad paremini, mis on tegevuspõhine töökeskkond.
- Kvalitatiivne arusaamine töötajate vajadustest.
- Ideed, mis võivad sobida sisendiks tegevuspõhise töökeskkonna projekti esialgsele versioonile ja disainimisele.

Soovitused

- Väljendage selgelt, millistes küsimustes oodatakse töötajate panust ja kuidas seda kasutatakse.
- Korraldage töötubasid eri osakondadele/ meeskondadele, sest töönaoliselt on nende vajadused erinevad.
- Suunake vestlus pigem funktsionaalsetele vajadustele, mitte aga isiklikele tahtmiste.
- Korraldage töötoad protsessi algaasis, et tulemusi saaks kasutada projekti esialgses versioonis ja/või disainiettepanekutes.

Tulemused

- Ülevaade võimalikest muutustest, mis mõjutavad nõudeid töökohtale.

Soovitused

- Stsenaariumid peavad olema usutavad, aga mitte liiga ähmased. Provokatiivsete või äärmuslike stsenaariumide lisamine võib teravdada inimeste mõtlemist ja nende arusaamist tulevastest muutustest.
- Enne kui hakkate oma tulevikustsenaariume koostama, tutvuge olemasolevatega. Internetist leiab piisavalt stsenaariumiuuringuid.
- Stsenaariumi välja töötades tehke vahet suhtelisel kindlate arengusuundumuste (nt demograafia) ja ebakindlate suundumuste vahel (nt sotsiaalsed muutused).

UUTE IDEEDE VALIDEERIMINE

Uusi ideid ja kontseptsioone tuleb enne rakendamist testida ja nende kasutatavust kontrollida. Seda saab teha mitmel viisil. Fookusgruppides saab töötajatega arutleda projekti kasutatavuse üle. Samuti on võimalik kasutada *persona*-meetodit, et vaadata asjale eri kasutajatüüpide silmadega. Tegevuspõhise töökeskkonna kontseptsiooni ruumilist poolt on võimalik testida disainiprototüüpide abil. Kuidas asi praktikas välja näeb, saab teada pilootprojektide pealt.



Fookusgrupid

Fookusgrupp on väike spetsiaalselt valitud töötajate grupp, kellel palutakse tutvuda tegevuspõhise töökeskkonna kontseptsiooniga ja selle üle arutleda kogu arendus- ja elluviimisprotsessi vältel. See on katserühm, mida võib kasutada ideede ja disainilahenduste kasutatavuse valideerimiseks töötaja vaatenurgast. Fookusgrupi liikmed valitakse tavaliselt läbilõikena organisatsioonist. Teine võimalus on nn juhtkasutajad: kasutajad, kes on teistest sammu jagu ees. Mõlemal juhul on oluline tutvustada fookusgrupile tegevuspõhise töökeskkonna olemust, enne kui neil palutakse selle kohta oma arvamust avaldada.

Persona-meetod

Persona-meetod on tehnika, mille abil on võimalik ideid testida ja arendada lähtuvalt kujutletavast tüüpisikust. Sellised isikud, st *persona*'d, võivad olla näiteks juht, haldustöötaja või ratastoolis töötaja. Iga *persona*'le on võimalik töötada välja kasutajateekond läbi uue töökeskkonna. Mis on esimene asi, mida ta uude kontoris jões teeb? Milliseid ruume ta kasutab ja mida ta seal teeb? Milliseid tehnoloogiaid ja seadmeid ta kasutab? Selliseid kasutajateekondi detailselt visandades on võimalik valideerida kontseptsiooni eri vajadustega kasutajate perspektiivist.

Tulemused

- Ideede ja lahenduste kasutatavuse ja asjakohasuse valideerimine.

Soovitused

- Tavaliselt piisab 10–15 kasutajaga grupist: see on piisavalt suur, et hõlmata erinevaid seisukohti, ja piisavalt väike, et tagada mitteformaalne mõttevahetus.
- Ärge kaasake ainult entusiaste, vaid ka kahtlejaid – kuid kõikidel osalejatel peab olema konstruktiivne hoiak.
- Tagage fookusgrupi piisav toetus ja koolitus.
- Jälgige, et grupis ei domineeriks ainult paar valjuhäälselt tegelast. Iga osaleja peab saama võimaluse oma ideid edastada.

Tulemused

- Kvalitatiivne ülevaade eri kasutajatüüpide vajadustest.
- Kontseptsiooni kasutatavuse valideerimine.

Soovitused

- Vältige *persona*'de muutmist liiga stereotüüpseks ja lihtsustatuks.
- Kasutades sisendina andmeid (intervjuud, töötoad, sekundaarsed uurimused) tagage, et *persona*'d oleksid seotud tegelikkusega.

Disainiprototüübid

Tegevuspõhise töökeskkonna üle arutledes on lihtne eksida abstraktsetesse arvnäitajatesse ruutmeetrite ja jagamismäärade kohta. Et arvudele rohkem sisu anda ja testida nende otstarbekust, on mõttekas katsetada erinevaid disainilahendusi kohe protsessi alguses. See ei tähenda detailseid projekte, vaid üldplaan ja näidispilte, mille abil saab ette kujutada plaanitava töökeskkonna tsoone, ruumitüüpe ja tihedust. Disainiprototüüp aitab kontrollida, kas eeldused vajalike ruutmeetrite osas peavad paika, ja toetab töötajate ja otsustajate suhtlemist.

Pilootprojektid

Pilootprojekt on tõenäoliselt parim viis tegevuspõhist töökeskkonda oma organisatsioonis testida. See annab praktilisi õppetunde nii kontseptsiooni disainiks kui ka juurutamiseks eriti organisatsioonidele, kes alles alustavad tegevuspõhise töökeskkonnaga. Pilootprojekti võib kasutada ka suhtlemisvahendina. Seda saavad külastada teiste osakondade töötajad, et näha, mis tegevuspõhine töökeskkond on ja kuidas see töötab. Et pilootprojektid oleksid kasulikud, tuleb neid põhjalikult uurida ja dokumenteerida. Mõistagi tuleb neid hästi juhtida ja need vajavad toimimiseks ressursse.

Tulemused

- Ülevaade planeeritavaid töökohti iseloomustavate arvnäitajate sisust.

Soovitused

- Hankige tagasisidet disainiprototüüpide kohta fookusgruppides ja töötubades.
- Hoidke disainiprototüübid teadlikult visandlikud, keskendudes funktsionaalsetele omadustele („toimib niimoodi ...“) ja mitte tegelikule disainile („näeb välja niimoodi ...“).
- Kui disainimeeskond on juba kaasatud, pange see vastutama prototüüpide arendamise eest.

Tulemused

- Praktiline ülevaade sellest, kuidas tegevuspõhine keskkond terves organisatsioonis tööle hakkab.

Soovitused

- Ärge unustage, et pilootprojekti tulemused ei pruugi olla alati ülekantavad.
- Tagage pilootprojektile eelnev ja järgnev hindamine.
- Suhtuge pilootprojekti nagu pärisprojekti, millel on piisav eelarve, et saavutada realistlik ja atraktiivne tulemus.
- Kasutage pilootprojekti tegevuspõhise töökeskkonna „tandrina“, mida võib külastada terve organisatsioon.



3. OSA: ELLUVIIMINE

Kui organisatsioon on otsustanud tegevuspõhise töökeskkonna kasuks, on vaja panna paika protsess kontseptsiooni elluviimiseks. See algab tavaliselt laiema visiooni sõnastamisest, mis tõlgitakse samm-sammult konkreetseteks lahendusteks, millest viimaks kujuneb uus töökeskkond. Elluviimisprotsess on jagatud kuueks etapiks.

1. etapp Visiooni loomine - üldise visiooni kujundamine
2. etapp Sõnastamine - konkreetsete nõuete kindlaksmääramine
3. etapp Projekteerimine - ruumilise ja tehnoloogilise keskkonna projekt
4. etapp Ehitamine - uue keskkonna ehitamine ja valmisseadmine
5. etapp Sisseseadmine - sissekolimine ja tekkivate probleemide lahendamine
6. etapp Juhtimine - kontseptsiooni rakendamine praktikasse

Need etapid ei ole raudkindlalt paika pandud. Oluline on, et elluviimine hõlmaks nii projekti kui ka muutuste juhtimist. See on oluline, sest tegevuspõhise töökeskkonna juurutamine ei tähenda pelgalt aja ja kulude kokkuhoidu, vaid samal ajal ka organisatsiooni ettevalmistamist eesootavateks muutusteks. Töötajatele tähendab tegevuspõhine töökeskkond harjumuste muutmist ja oma kindlast lauast loobumist. Juhid omakorda peavad harjuma sellega, et neil ei ole enam oma kabinetti, ja õppima juhtima usalduse baasil. Sellised muutused ei juhtu iseenesest. Need eeldavad, et töötajad oleksid informeeritud, valmis ja kaasatud kõikidesse elluviimise etappidesse.

Järgnevalt anname ülevaate iga etapi tegevustest.



1. ETAPP: VISIOONI LOOMINE



Kui hakkate tegevuspõhist töökeskkonda looma, tuleb kõigepealt uurida, mida see täpselt tähendab ja mida see organisatsioonile kaasa toob. Seda võib teha kontseptsiooni kohta lugedes, tegevuspõhiseid kontoreid külastades ja ekspertidega vesteldes. Ühtlasi on kasulik saada põhjalik ülevaade oma organisatsioonist, analüüsida praegust ruumikasutust ja tööprotsesse (vt lk 41).

Mõttekas oleks samal ajal uurida, mida arvavad asjast peamised osapooled ja otsustajad: tippjuhtkond, personali-, IT- ja haldusosakond. Millised muutused on neil plaanis ja kuidas need haakuvad tegevuspõhise töökeskkonna ideega? Kasulik oleks kaasata ka mõned n-ö juhtkasutajad, tulevikku vaatavad mõjukad töötajad, et selgitada välja nende arvamus uuest töökeskkonnast.

Selles faasis peaks tulemuseks olema inspireeriv visioon uuest töökeskkonnast. See visioon võib olla sõnastatud üldiselt, kuid peab siiski olema piisavalt üksikasjalik, et sobida järgmise etapi sisendiks. Millised hakkavad töökohad välja nägema? Mitme peale tuleb töökohti jagada? Milline õhkkond tekib? Mis muutub tööviisides? Mis kasu sellest on? Visiooniga peaks olema kaasas äriplaan esialgse tulu-kuluanalüüsiga ning muutuste juhtimise plaan, kus on visandatud kontseptsiooni rakendamine. Enne järgmise etapi juurde asumist vajab visioon tippjuhtkonna heakskiitu ja toetust.

Projekti tegevused

- Nimetage projektimeeskond ja juhtühm.
- Analüüsige olemasolevat ruumiolukorda (vt lk 41).
- Analüüsige organisatsiooni töötajate hulka (vt lk 41).
- Koguge inspiratsiooni (vestelge ekspertidega, külastage teisi kontoreid, lugege kontseptsiooni kohta).
- Leidke ja kaasake sisemised ja välised eksperdid.
- Töötage välja üldine visioon.
- Koostage äriplaan (nt võrdluskontorite näitajate põhjal).
- Koostage eelarve ja ajakava.

Muutuste juhtimine

- Valige muutuste juht või muutuste juhtimise meeskond, kes töötab koos töökeskkonna meeskonnaga.
- Korraldage tegevuspõhise töökeskkonna kohta juhtimistöötuba (vt lk 45).
- Hinnake organisatsiooni kultuurilist ja tehnilist valmisolekut.
- Leidke liitlasi suuremate sidusrühmade seast (haldus-, kinnisvara-, IT- ja personaliosakond, tippjuhtkond).
- Kaasake (valitud) kasutajad ideede arendamisse (nt intervjuude, töötubade ja fookusgruppide kaudu, vt lk 41–48).
- Tutvustage visiooni töötajatele. Vältige kuulujuttude tekkimist („Meid kõiki aetakse suurde avatud kontorisse!“).
- Töötage välja muutuste juhtimise plaan (tegevused, planeerimine).

Väljundid

- Inspireeriv visioon uuest töökeskkonnast.
- Muutuste juhtimise plaan.
- Äriplaan koos esialgse tulu-kuluanalüüsiga.
- Eelarve ja planeerimine.

2. ETAPP: SÕNASTAMINE



Kui visioon on heaks kiidetud, tuleb selle põhjal sõnastada funktsionaalsed nõuded töökohtade arvule, laadile ja suurustele, sisekliimale, mööblile ja IT-taristule. Nende nõuete kindlaksmääramiseks tuleb organisatsiooni vaadelda sügavamalt: uurida, milliseid ülesandeid töötajad täidavad, milline on nende liikuvusprofiil ja seosed meeskondade vahel.

Ideaalis tuleks töötajaid kaasata intervjuude ja töötubade kaudu. Kui pole võimalik kaasata kõiki, peaks olema kaasatud läbilõige kogu organisatsiooni spektrist (juhtkond, administratsioon, personaliosakond jt). Õige kaasamine suurendab heakskiitu ja osalustunnet. Samal ajal on oluline panna paika, millised aspektid ei ole läbiräägitavad (nt töökohtade jagamine) ja millised aspektid on arutelu jaoks avatud (nt mis laadi töökohti pakutakse).

Selles faasis on oluline hakata tutvustama kontseptsiooni kogu organisatsioonile. Tutvustamine peab hõlmama nii üldist kontseptsiooni (miks me seda teeme?) ja töötajate praktilisi muresid (mida ma oma paberitega teen? kas töökohti ikka on piisavalt?). Selgitada võib üldkoosolekutel, projekti veebilehel, uudiskirjade, küsimuste-vastuste ja/või asjakohaste sotsiaalmeedia postituste vormis.

3. ETAPP: PROJEKTEERIMINE



Selles etapis koondatakse eelnevate etappide ideed projektiks, mis hõlmab ruumi, materjale, mööblit, varustust ja kõiki praktilisi üksikasju kuni pistikute ja arvutikaabliteni.

Suure osa projektitööst võib jätta arhitektide, inseneride ja majasiseste haldus- ja IT-ekspertide hooleks, kuid ka töötajad saavad selles aktiivset rolli mängida – küll mitte projekteerijatena, vaid funktsionaalse kasutuse ekspertidena. Töötajad võivad osaleda projekti töötubades ja esitlustel, pakkuda ja heaks kiita ideid ning hinnata lahenduste kasutusmugavust. Selline kaasamine võtab küll oma aja, aga tekitab entusiasmi ja osalustunnet ning tagab, et projekteeritu vastab kasutajate vajadustele.

Lisaks sellele on mõttekas teha ka ametlikum kinnitamine, mille käigus eskiisprojekte võrreldakse varasematel etappidel väljatöötatud nõuetega. Kas eskiisprojektid ikka vastavad esitatud nõuetele? Mõttekas on küsida projekteerimismeeskonnalt „tõendit“ (nt simulatsiooniuringu abil), et projekt tõesti tagab soovitud akustika, kuna see kipub tänapäeva kontorites olema üks suurimaid probleeme. Selle etapi väljundiks võivad olla plaanid, 3D-mudelid, lühifilmid või virtuaalreaalsuse esitlused tulevasest töökeskkonnast. Kõik need on suurepäraseid vahendeid, millega töötajatele uut olukorda tutvustada.

4. ETAPP: EHITAMINE



Selle etapi vältel omandab uus töökeskkond tegeliku kuju. Ehitajad panevad paika vaheseinad ja kommunikatsioonid. Tarnijad toovad kohale uue mööbli ja seadmed. Arhitekt teeb viimased täiendused.

Haldus- või kinnisvaraosakond peab selles etapis tegema põhjalikke ettevalmistusi, et projektil oleks n-ö pehme maandumine. Nad peavad õppima, kuidas uusi süsteeme kasutada, ja töötama välja korra võimalike probleemide lahendamiseks.

Töötajad peavad samuti kolimiseks valmistuma, seda nii praktiliselt kui ka vaimselt. Selleks tuleks igale meeskonnale määrata n-ö kolimismentor. Need saavad informeerida töötajaid kontseptsioonist ja aidata neil planeerida praktilisi tegevusi nagu arhiivikappide tühjendamine, dokumentide digiteerimine ja kontoritarkivate pakkimine. Samuti võivad nad algselt vestlusi uue kontoretiketi teemal, näiteks vajadusest reeglitest kinni pidada, või anda soovitusi sellistes küsimustes nagu lärm või laua koristamine enne selle vabastamist.

Selleks et töötajad saaksid aimu, mis neid ees ootab, on mõttekas korraldada tutvumiskäike rajatavasse kontorisse ja kasutada mudeleid – elusuuruseid näidiseid konkreetsest töökeskkonnast (nt standardtöökoht või vaikne ruum).

5. ETAPP: SISSESEADMINE



See etapp algab siis, kui uus kontor on valmis ja organisatsioon on sisse kolinud. Käes on hetk, kui kontseptsioon peab päriselt ellu ärkama. See ei juhtu iseenesest. Nii juhid kui ka töötajad vajavad aega ja tuge, et uue keskkonnaga tutvuda ja omandada uued harjumused. Oluline on, et esimesel nädalal pärast sissekolimist toimuks pidev dialoog uue keskkonna toimimise teemal. Soovitatav oleks, et juhid annaksid eeskuju ning oleksid valmis korrigeerima töötajate käitumist, kui see ei ole kontseptsiooniga kooskõlas.

Oluline on silmas pidada, et selles faasis tekib tõenäoliselt mitmesuguseid praktilisi probleeme. Kütte ja ventilatsioon võivad vajada häälestamist, printerid võivad tõrkuda ja isegi mööbli tarnimises võib esineda viivitusi. Sellised probleemid võivad tervele projektile halba varju heita. Selle lahenduseks on keskus, kuhu töötajad saavad teatada kõikidest probleemidest. Ja nendega on vaja viivitamata tegeleda.

See etapp peab lõppema projekti põhjaliku hindamisega, aga mitte enne, kui töötajatel on olnud veidi aega sellega kohanedada. Kuus kuud pärast sissekolimist on tavaliselt sobiv aeg. Hindamine võib koosneda küsitlusest ja/või intervjuudest töötajatega. Selle mõtte on välja selgitada, kus projekt vajab täiustamist või peenhäälestamist.

Projekti tegevused

- Looge keskus (kirjakast/infopunkt) kaebuste ja ettepanekute jaoks.
- Lahendage kiiresti probleemid, millest teile teatati (nt kütte ja ventilatsiooni häälestus).
- Projektimeeskond annab projekti üle haldus- või kinnisvaraosakonnale.
- Planeerige ja korraldage projekti ametlik hindamine (mitte varem kui kuus kuud pärast sissekolimist).

Muutuste juhtimine

- Külastage kõiki osakondi ja meeskondi, et näha, kuidas töötajad uuel viisil töötamisega kohanevad, vajaduse korral pakkuge täiendavat juhendamist ja abi.
- Vajaduse korral juhtige tähelepanu töökeskkonna ebaõigele kasutusele (nt kui töötajad kasutavad keskendumisruumi oma kabinetina).

Eesmärgid

- Projekti kokkuvõtte koos vastava dokumentatsiooniga (garantiid, spetsifikatsioonid, kasutusjuhendid).
- Protokoll, kuidas teatada tekkivatest praktilistest probleemidest ja neid lahendada.
- Kontseptsiooni hindamine.

6. ETAPP: JUHTIMINE



Kui organisatsioon on sisse kolinud, peaks tegevuspõhine töökeskkond ideaaljuhul muutuma uueks reaalsuseks. Ent võib tekkida ka vajadus kontseptsiooni mõtet mõne aja pärast uuesti selgitada, et töötajad ei libiseks tagasi vanadesse käitumismustritesse. See peaks ideaaljuhul toimuma meeskonna tasemel: juht tuleb oma meeskonnale uuesti meelde kontseptsiooni põhimõtteid ja julgustab võtma omaks „õiget“ töötamisviisi.

Mõttekas oleks teha korrapärast jätkuhindamist. Kas inimesed on ikka oma töökeskkonnaga rahul? Kas mingitele ruumiosadele on suurem surve? Kas funktsionaalsed vajadused on muutunud? Regulaarne töökohtade hõive mõõtmine ja töötajate rahulolu-uuringud võivad anda neis küsimustes kasulikku teavet. Oluline on jälgida ka töötajate arvu muutumist, mis võib tähendada jagamismäärade või pakutavate töökohtatüüpide ümberkorraldamist.

Vastutus selle eest lasub tavaliselt kinnisvarahoolduse osakonnal, kuigi mõttekas võib olla seada sisse töökohtade üksus, mille ülesanne on hallata kogu töökohakogemust ja suhelda kõikide asjassepuutuvate osakondadega (kinnisvara, personal, IT, juhtkond).

Projekti tegevused

- Jälgige töökohtade kasutust.
- Jälgige teenuste kasutamist.
- Jälgige töötajate rahulolulaset.
- Tagage töökohta teenuseid (koristamine, toitlustus, turvateenus jne).
- Laiendage/kohandage/hoidke kontorikeskkonda.

Muutuste juhtimine

- Jälgige töötajate käitumist ja kasutusmustrid.
- Juhendage uusi töötajaid.
- Pakkuge vajaduse korral värskenduskursusi.
- Täiendage vajaduse korral reegleid/kontorietiketti.

Väljundid

- Regulaarsed aruanded töökohtade hõive ja töötajate rahulolu kohta.



4. OSA: DISAIN

Nagu juba eespool öeldud, on tegevuspõhine töökeskkond pigem töötamise viis kui disainikontseptsioon. Ent ka sellisel juhul on hea disain väga oluline. Liigagi sageli pärssivad tegevuspõhise töökeskkonna edu hõlpsasti välditavad disainivead, näiteks töökohtade liiga suur jagamismäär, vähene helistamiskabiinide arv, koosolekuruumide stiilne, kuid ebamugav mööbel või töökohtade läheduses paiknev lärmakas köök. Meil pole võimalik siinkohal käsitleda kõiki tegevuspõhise töökeskkonna disaini aspekte, kuid järgnevatel lehekülgedel tutvustame kolme põhiküsimust.

- Jagamismäär
- Tsoneerimine
- Ruumitüübid



JAGAMISMÄÄR

Üks kõige olulisemaid küsimusi tegevuspõhise kontori disainis on see, kui palju peab seal olema töökohti. Kui neid on vähe, on töötajatel raske meeldivat töökohta leida ja siis on nõrdimus kiire tulema. Kui neid on liiga palju, kipuvad töötajad istuma ühes kindlas kohas. Võtmesõna on siin jagamismäär, mis näitab, kui mitme peale tuleks töötajatel töökohti kasutada.

Jagamismäär = pakutavate töökohtade arv / töötajate arv

Näiteks määr 0,8 tähendab 8 töökohta 10 töötaja kohta. Samuti on võimalik seda määra pöörata teistpidi. Sellisel juhul muutub 0,8 hoopis 1,25-ks (12,5 töötajat 10 töökohta kohta), mis loomulikult tähistab sama asja. See on väga lihtne mõõdupuu, aga ainult siis, kui töökoht ja töötaja on selgelt määratletud.

Töökohtade arv

Töökohtade lugemisel tekib küsimus, kas lugeda ainult töölaudu või kõiki kohti, kus töötajad saavad oma sülearvutitega töötada. Tegevuspõhise töökeskkonna filosoofia kaldub viimase poole, kuid selguse huvides soovime keskenduda esimesele ja loendada ainult nn päristöökohti (neid, kus on ergonoomiline tool, reguleeritava kõrgusega töötasapind, monitor ja kuhu pääseb päevavalgus). Need on töökohad, mis töötajaid kõige enam huvitavad ja millel on kõige suurem mõju ruumi omadustele. Paljud teised mitteformaalsed töökohad (nt boksid või pehmed toolid) on olulised, kuid need on pigem iste- kui töökohad. Istekohtade arv on tavaliselt suurem kui töökohtade arv (kahekordne või isegi suurem).

Töötajate arv

Töötajate arvu puhul tekib küsimus, kas see hõlmab ka välistöötajaid nagu vabakutselised ja lepingupartnerid. Need grupid kajastuvad harva organisatsiooni struktuuris, kuid nad võivad sellegipoolest töökohta vajada. Seega soovime valemisse kaasata ka nemad, kuigi nende täpne arv võib jääda umbkaudseks.

Teine küsimus on, kas töötajaid loetakse n-ö peade arvu või täistööaja põhjal. Kui kasutada peade lugemist, loetakse iga töötaja ühena. Täistööaja põhjal loetakse töötajaid vastavalt nende töötundidele (nt poole kohaga töötaja loetakse kui 0,5). Peade lugemise puhul on eeliseks lihtsam mõistetavus („sa jagad töölauda nii mitme kolleegiga“).

Milline jagamismäär on hea?

Milline jagamismäär on hea, on endiselt aktuaalne küsimus. Lihtne vastus on, et näitaja, mis jääb 0,7 kanti, töötab kenasti suuremas osas organisatsioonidest. Tõenäoliselt on see praktikas ka kõige laialdasemalt kasutusel. Selle taga on loogika, et harva vajab rohkem kui 70% töötajatest lauda samal ajal. Seega on see turvaline näitaja, mis pakub ruumikokkuvõitu, ilma et oleks vaja karta töökohtade nappust. Riski pelgavad organisatsioonid võivad võtta määraks 0,8, samal ajal kui julgemad otsustavad 0,6 kasuks. Mõned organisatsioonid pakuvad lausa 0,5 või 0,4 töökohta töötaja kohta. Enne Covid-19 puhangut peeti selliseid näitajaid pigem nappideks, aga nüüd on tõenäoline, et kodus töötamine muutub üha tavalisemaks. Sellisel juhul on määr 0,5 või 0,4 töökohta töötaja kohta igati elluviidav.

Hõiveandmete kasutamine

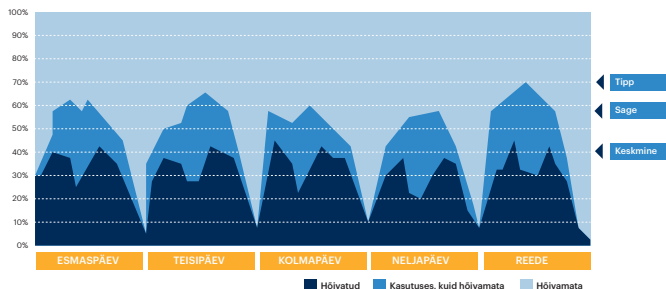
Selleks et jagamismäära kohta saaks langetada informeeritud otsuse, tuleb saada ülevaade töökohtade hõivest senises kontoris (vt lk 42). Mida väiksem on hõive, seda suurem võib olla jagamismäär. Hõiveandmete tõlgendamisel tuleb siiski ettevaatlik olla. Kui keskmine hõive on 40% juures (mida juhtub sageli), tekib kiusatus 60% laudadest kaotada. Ent selle tulemuseks on töökohtade nappus tipptundide ajal. Seega on parem vaadata keskmist, tippu ja modaalsset hõivet (kõige sagedamini esinevat hõivemäära).



Pole vaja panna töötajad muretsema heade töökohtade kättesaadavuse pärast. Seepärast on oluline kontor disainida kõige sagedasemat hõivet, mitte keskmist hõivet silmas pidades.

Töötajaprofiilide kasutamine

Alternatiivne võimalus jagamismäärade paikapanemiseks on vaadata inimeste töötamise viise. Paljudes organisatsioonides tehakse vahet paigalolevatel (teevad enamasti tööd kontoris), paindlikel (segu kontoritegevustest, sh palju koosolekuid) ja liikuvatel (veedavad suure osa ajast väljaspool kontorit, nt töötavad kodus või teel) töötajatel. Iga tööviisi on seostatav erineva jagamismääraga, mida omakorda saab kasutada üldise määra arvutamisel. Selle lähenemise eeliseks on keskendumine erinevatele tööviisidele, mitte ainult hõivemääradele. Puuduseks on see, et tööviise ja liikuvusmustrid puudutavaid andmeid pole alati lihtne hankida.



Hõivetasemed

Diagramm näitab töökohtade hõive taset nädala lõikes. Diagramm teeb vahet töökohtadel, mis on hõivatud (keegi töötab seal), hõivamata (täiesti tühi) ja hõivatud, kuid kasutamata (seal pole kedagi, kuid sülearvuti on laual ja pintsak toolileenil).

Näidis: Töötajaprofiilid

Jagamismäär arvutatakse töötajaprofiilide alusel, seostades neid erinevate jagamisteguritega.

Profiil	Kirjeldus	% töötajaskonnast	Töökoht/töötaja
Paigalolevad töötajad	Enamasti iseseisev töö laua taga.	35%	1
Paidlikud töötajad	Erinevad tegevused, sagedased koosolekud, mõnikord töötavad kodus.	40%	0.5
Liikuvad töötajad	Töötavad sageli teistes kohtades ja külastavad kliente.	10%	0.2
Kodus töötajad	Töötavad nädalas kaks või rohkem päeva kodus.	5%	0.2
		Üldine jagamismäär	0.6

Erinevused meeskondade vahel

Oluline küsimus on see, kas jagamismäär peaks organisatsiooni lõikes erinema. Näiteks finantsosakonnas on hõivatuse määr tõenäoliselt kõrge, sest paljud inimesed teevad tööd laua taga, samal ajal kui projektijuhtimise osakonnas võib hõive olla madal, sest töötajad veedavad palju aega objektidel. Kas need erinevused peaksid peegelduma jagamismäärades? Vastus sõltub sellest, kui suur on erinevus ja kui suured on meeskonnad. Näiteks kui ühe meeskonna hõivemäär on 70% ja teisel 30% ja meeskonnad asuvad eri korrustel, on mõttekas kasutada erinevat määra. Ent kui erinevused on väikesed ja osakonnad saavad kasutada üksteise ruume, on parem hoida asjad lihtsad ja rakendada igal pool ühte keskmist määra.

TSONEERIMINE

Selles raamatus on korduvalt rõhutatud eri laadi töökohtade olulisust tegevuspõhises kontoris. See aga ei tähenda, et tegevuspõhine kontor oleks eri ruumitüüpide segapuder. Selleks et tegevuspõhine kontor toimida saaks, on oluline mõelda, kuidas eri funktsioonid üksteise suhtes paigutada, võttes arvesse kõndimisdistantse, marsruute, silmsidet, ligipääsetavust ja suletust. Osa funktsioone peab olema grupeeritud ja üksteisele avatud, teised eraldatud ja suletud. Põhjusi on erinevaid. Näiteks funktsionaalsed – lärmakad kohad, nagu kööginurk, on mõttekas eraldada vaiksetest tööaladest. Organisatsioonilised – mõned meeskonnad oleks hea üksteise kõrvale paigutada. Sotsiaalsed – tõmbekeskused, nagu kohvinurgad, võivad olla meeskondade ühiskasutuses, et suurendada kohtumisvõimalusi. Ja turvalisuse vaatenurgast võib olla mõttekas paigutada koosolekuruumid sissepääsu lähedale, et külastajad ei satuks ülejäanud kontorikorrustele.

Järgnevalt anname ülevaate peamistest tegevuspõhises töökeskkonnas olulistest tsoneerimispehimitetist, keskendudes kolmele temale.

1. Organisatsiooniline tsoneerimine
2. Tegevuste tsoneerimine
3. Turvatsoneerimine

Üksikasjaliku teabe paigutuse ja vahekauguste kohta leiate lisast.

ORGANISATSIOONILINE TSONEERIMINE

Organisatsioonilise tzoneerimisega otsustatakse ära, kas meeskondadel või üksustel on hoones oma kindel asukoht või mitte. Meeskondade paigutamiseks tegevuspõhisesse kontorisse on kolm lahendust. Kõige paindlikum on vaba liikumise mudel. Meeskonnatsoonide mudel on staatiline, kuid kasulik, kui on vaja meeskondi koos hoida. Meeskonna ankrute mudel on nende kahe vahel.

Suured kontoriprojektid kasutavad sageli kõiki kolme lahendust korraga. Mõned korrused on vaba liikumisega ja kõikidele kättesaadavad. Teised korrused või osa neist on määratud konkreetsetele osakondadele või meeskondadele.



Vaba liikumine

Selle mudeli puhul ei ole kindlaksmääratud alasid. See on täiuslik tegevuspõhise töökeskkonna mudel, mis toetub ideele, et töötajad ja meeskonnad oskavad ise kõige paremini endale töökohta valida. Töötajad võtavad oma asjad ühistest hoiukappidest ja leiavad endale kusagil sobiva koha. Töökoohaekspert Neil Usher nimetab seda vaba liikumise mudeliks.⁷⁴ Selle eelis on äärmine paindlikkus, mis julgustab suhtlema ka väljaspool oma meeskonda. Puudus on, et meeskonna liikmed on mööda maja laiali, mis omakorda võib pärssida koostööd.

Meeskonna ankrud

Meeskonna ankrute mudel on vahepealne lahendus. Selle puhul ei ole meeskondadel kindlaksmääratud tööalasad, kuid on väikesed ankrupunktid, kus asuvad nendeapid, ühised panipaigad, meeskonna mälestusesemed ja võib-olla ka „kogukonna laud“. Meeskonnaliikmed koonduvad nende punktide ümber nii praktilistel kui ka sotsiaalsetel põhjustel. Seega aitab see mudel meeskonda koos hoida, kuigi puuduvad selged piirid. See on voolavam ja paindlikum meeskonnatsoonide mudel.

Meeskonnatsoonid

Selle mudeli kohaselt on meeskondadele eraldatud konkreetne korrus või osa sellest. Meeskonnaliikmed ei ole kohustatud just seal töötama, samuti ei ole see ala meeskonna ainukasutus, kuid see on töötajatele nagu kodusadam, kus nad tõenäoliselt leiavad eest oma kolleegid. Selle mudeli eeliseks on meeskondade koos hoidmine, mis on eriti oluline organisatsioonides, kus on kasutusel agiiline meeskonnatöö (vt ka lk 21). Mudeli puuduseks on väiksem paindlikkus kui vaba liikumise mudeli puhul, sest tsoonipiirid meeskondade vahel tuleb uuesti tõmmata, kui meeskonna struktuur või suurus muutuvad.

TEGEVUSTE TSONEERIMINE

Tegevuste tzoneerimine tähendab sarnaste tegevuste koondamist, et vähendada kokkusobimatute tegevuste konflikte. Paljud tegevuspõhised kontorid on jagatud kolmeks tsooniks: keskendumistsoon, sotsiaalne tsoon ja interaktiivne tsoon.

Interaktiivne tsoon toimib puhvrina vaikse ja sotsiaalse tsooni vahel. Vaikne tsoon paikneb tavaliselt kontorikorruse sissepääsust kaugemal. Seega, mida kaugemale kontoris lähete, seda vaiksemaks keskkond muutub.



Sotsiaalne tsoon

See on ala, kus toimuvad sotsiaalsed ja elavad tegevused. Näiteks võib see tähendada kohvitamist koos kolleegiga, sünnipäevade või meeskonna saavutuste tähistamist või lihtsalt lõõgastumist ja puhkepausi. See on ala, kus võiksid asuda tõmbekeskused, nagu suured koosolekuruumid, printerid-koopiamasinad ja töötajate hoiukapid. Tavaliselt kasutavad seda ala mitu meeskonda, seega on see õige koht soodustamiseks juhuslikke kontakte meeskondade vahel.

Interaktiivne tsoon

Interaktiivne tsoon (üleminekutsoon) on koht, kus toimub suurem osa tavalisest kontoritegevusest ja ühistest tegevustest. See ei tohiks olla kärarikas, kuigi on jutukõminat, sest töötajad vestlevad, teevad koostööd või räägivad telefoniga. Töökohad on enamasti avatud. Väikesed koosolekuruumid ja helistamiskabiinid töökohtade vahel aitavad mürataset vähendada.

Vaikne tsoon

Vaikne tsoon on ala, kus inimesed peaksid saama töötada rahus ja vaikus. Selle eesmärk on toetada individuaalset keskendumist nõudvat tööd. Seal võivad asuda suletud keskendumisruumid ja/või avatud ja osaliselt avatud töökohad. Kasutajad peavad vältima rääkimist ja vastama telefonikõnedele väljaspool vaikset ala, umbes nagu raamatukogu lugemissaalis. Selleks et seal valitseks tõesti vaikus, ei tohiks seal olla liikumist soodustavaid tegevuskohti (nt suured nõupidamisruumid), samuti peab see paiknema eemal või olema eraldatud peamistest liikumisteedest.

TURVATSONEERIMINE

Ideed, et töötaja võib kasutada kogu kontorit nagu oma töökohta, võib olla vaja turvakaalutlustel piirata. Näiteks võib osa meeskondi töötada konfidentsiaalsete projektidega, mis ei tohi olla teistele ligipääsetavad või nähtavad. Sel juhul tuleb rakendada turvatsoneerimist, eraldades kontoris alad, mis on ligipääsetavad ainult konkreetsetele meeskondadele või töötajatele, ning mis on ligipääsetavad kõikidele töötajatele, ning poolavalikud alad, kuhu on lubatud tuua ka külalisi.

Idealis on eri tsoonid paigutatud üksteise sisse, nii, et iga uue tsooniga kasvab ka turvalisuse tase



Avalik tsoon

Sellesse tsooni pääsevad nii töötajad kui ka külastajad. Tavaliselt on see ala kohe sissepääsu juures koos ooteala ja valvelauaga, kus külastajad saavad külastajakaardi. Sõltuvalt kontori suuruselt võivad seal asuda kohvinurk ning mitteformaalsed töö- ja kohtumiskohad. Mõne kontori puhul paikneb seal üldkasutatav kohvik ja/või näitusruum.

Poolavalik tsoon

Sellesse tsooni pääsevad töötajad ja ajutise külastajakaardiga külalised (tavaliselt kaardilugejaga turvavärvate kaudu). Sageli paiknevad siin konverentsiruumid, kus toimuvad kokkusaamised külastajatega. Siin võib asuda ka restoran, kus töötajad ja nende külalised saavad koos einestada või kohvi juua. Mõnikord asuvad selles tsoonis ka välispartnerite koostööalad.

Operatiivtsoon

Operatiivtsoon on turvazagoonis mõiste, mis tähistab kontorihoone korruseid, kus töötajad oma igapäevaseid tööülesandeid täidavad. Sinna pääsevad ainult töötajad, kes sisenevad uksest oma kaarti läbi kaardilugeja tõmmates. Operatiivtsoonis on oluline, et töötajad saaksid vabalt ringi liikuda, ilma et peaksid kaarti liiga sageli läbi kaardilugeja tõmbama.

Turvatsoon

Sellesse tsooni või ruumi pääsevad ainult selleks volitatud töötajad ja sageli paikneb see operatiivtsooni sees. Näiteks võib tuua meeskonnad, mis töötavad konfidentsiaalsete projektidega, või töötajad, kes kasutavad tundlikku teavet. Teatud juhtudel on tsooni sees vaja koguni kõrge turvatasemega ruume (nt kriisiruum), millel on sageli mõni biomeetriline tuvastusseade.

RUUMITÜÜBID

Nagu nimigi ütleb, peab tegevuspõhine kontor pakkuma töökohti, mis sobivad eri laadi tegevusteks – projektiruumid projektitööks, vaiksed ruumid vaikusel töötamiseks, telefonikabiin telefonikõnede tegemiseks jne. Järgnevatel lehekülgedel anname täpsema ülevaate võimalikest ruumitüüpidest.

- **Tööruumid:** ruumid laua taga / arvutiga töötamiseks
- **Koostööruumid:** ruumid koosolekuteks ja muud tüüpi suhtlemiseks
- **Abiruumid:** ruumid praktilisteks tegevusteks, näiteks printimine või kohvipaus

Pange tähele, et mainitud suurused⁷⁵ ja määrad on ainult väga üldised soovitusel. Täpsem ruumivajadus on igas organisatsioonis või isegi osakonnas erinev. Näiteks teadus- ja arendusosakond vajab teistsuguseid ruume kui IT-osakond. Selleks et öelda, mida on vaja, tuleb analüüsida, mida inimesed kontoris teevad. Millised on tegevuste iseloomulikud tunnused ja iseloom? Kui palju inimesi on tegevusse kaasatud? Kas tegevused eeldavad mingite seadmete kasutamist? Kuidas on tegevused omavahel seotud? Seda on võimalik tuvastada küsitluste ja osalusvaatluste abil ning lihtsalt inimeste käest küsides (vt lk 41–48, et saada ülevaadet eri tehnikatest).

Täpsema ülevaate ruumitüüpide spetsifikatsioonidest leiate lisast (vt lk 145).

ÕIGERUUMIVALIKU SAAVUTAMINE
Selleks et kindlaks teha, milliseid ruume ja kui palju on vaja, tuleb analüüsida töötajate tegevusi kontoris. Olulised näitajad on järgmised.

Ülesannete keerukus	Kuivõrd on tegevused kognitiivselt nõudlikud (määrab vajaduse visuaalse ja auditivse privaatsuse järele).
Suhtlemine	Mil määral eeldavad tööülesanded näost näkku suhtlemist ja koostööd (määrab koostööruumide vajaduse).
Ülesannete autonoomsus	Millises ulatuses on võimalik ülesandeid täita sõltumatult (määrab vajaduse ligipääsu/ läheduse järele meeskonna või juhiga).
Ülesannete varieeruvus	Mil määral töötajate tööülesanded päeva jooksul vahelduvad (määrab pakutavate töökohtade mitmekesisuse).
Liikuvus	Kui palju töötajad liiguvad ringi kontoris ja väljaspool seda (määrab vajaduse lihtsalt istumise kohtade järele).
Varustus/ esemed	Millised esemeid töötajad oma töös kasutavad, näiteks videoekraanid või valged tahvlid (määrab vajaduse nende esemete järele).
Õhustik	Mil määral on tegevused formaalsed või mitteformaalsed (määrab, millist ilmet see ruum vajab).

Töökohad

Töökoha all mõistame sellist kohta, mis on spetsiaalselt kujundatud lauaga seotud tegevusteks nagu lugemine, uurimistöö, kirjutamine, telefoneerimine. Peamine näitaja, mis töökohti üksteisest eristab, on suletus.



Avatud töökoht

Avatud alale paigutatud töökohad asuvad sageli 4, 6 või 8 kaupa gruppides. Sobivad koostööks ja tavalisteks kontoritegevusteks, mis nõuavad keskmist keskendumist. Tavaliselt on seda tüüpi suurem osa töökohtadest. Jälgige, et need oleksid võrdsest hea kvaliteediga, et kaoks vajadus võistelda mõne konkreetse töökohta pärast.

Poolavatud töökoht

Poolkõrge piirdega töökohad (moodne versioon klassikalisest kuubikust), mis pakuvad visuaalset ja akustilist privaatsust, kuid puuduvad maast laeni vaheseinad. Sobivad tegevusteks, mis nõuavad keskmist keskendumist ja keskmist suhtlemist.

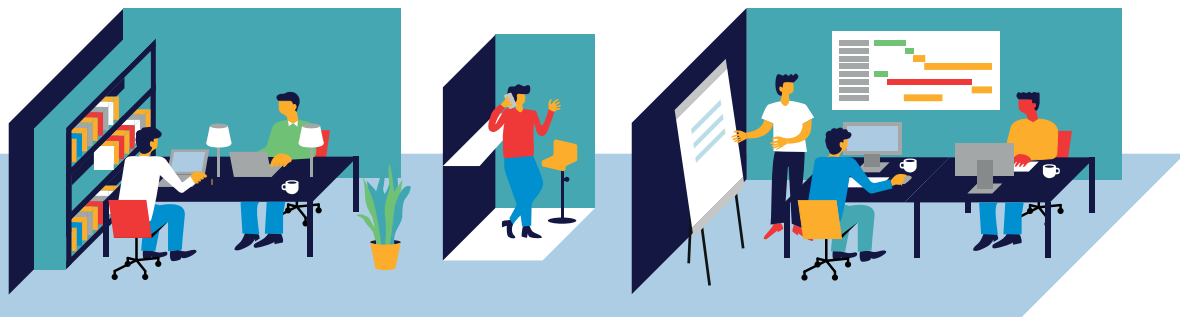
Keskendumisruum

Täielikult eraldatud helikindel ruum, kuhu põgeneda tavalise avatud ala sumina eest. Sobib tegevusteks, mis nõuavad keskendumist ja/või privaatsust. Ideaalis peaksid need ruumid olema projekteeritud nii, et neid saaks kasutada ka väikeste nõupidamisruumidena või telefoni-/videokõnede jaoks.

Suurus:	4-6 m ²
Jagamismäär:	4-6 töökohta 10 töötaja kohta
Asukoht:	Eemal suurematest käiguteedest ja sotsiaalsetest funktsioonidest

Suurus:	4-6 m ²
Jagamismäär:	1-2 töökohta 20 töötaja kohta
Asukoht:	Avatud töökohtade lähedal

Suurus:	6 m ²
Jagamismäär:	1-2 töökohta 20 töötaja kohta
Asukoht:	Avatud töökohtade lähedal



Kabinet

Suletud ruum mitme töökohaga, mis on mõeldud vaikseks grupitööks. Pelgupaik lobisemise ja segamise eest avatud tööaladel. Sarnane raamatukogu lugemissaaliga (telefonivaba, rääkimine ainult sosinal).

Telefonikabiin

Suletud või poolsuletud ruum, kuhu töötajad lähevad, kui on vaja helistada või kõne vastu võtta või teha videokõne, mis eeldab teatavat keskendumist ja privaatsust. Võib kasutada lärmakate tegevuste eemaldamiseks avatud tööaladelt.

Projektiruum

Suletud mitme töökohaga ruum, mis on varustatud koostöövahenditega nagu koosolekulauad ja tahvlid. Sobib projektitööks või meeskonnatööks, mis eeldab konfidentsiaalsust ja/või pidevat suhtlemist.

Suurus:	Sõltub töokohtade arvust
Jagamismäär:	1 kabinet 50-100 töötaja kohta
Asukoht:	Avatud töokohtade lähedal või keskel

Suurus:	2-4 m ²
Jagamismäär:	1 kabiin 20-30 töötaja kohta
Asukoht:	Avatud töokohtade lähedal

Suurus:	Sõltub töokohtade arvust
Jagamismäär:	Sõltub projektitöö osatähtsusest
Asukoht:	Avatud töokohtade lähedal või teadlikult neist eemal

KOOSTÖÖRUUMID

Nagu nimigi ütleb, on koostööruumid mõeldud ühisteks tegevusteks nagu ametlikud koosolekud, mitteformaalsed vestlused, ajurünnakud, neljasilmavestlused, püstijalakoosolekud ja muu suhtlemine.



Boks

Poolavatud ruum väikeste koosolekute, koostöö ja individuaaltöö jaoks. Tavaliselt on sellel kõrge seljatoega istmed, mis pakuvad visuaalset privaatsust, olles samal ajal osa ümbritsevast avatud ruumist. Mõnel juhul on boksid laega.

Nõupidamislaud

Avatud koosolekuruum mitteametlike mugavate istmetega. See võib toimida meeskondade või osakondade kogunemiskohana. Sobib mitteametlikeks aruteludeks, lõõgastumiseks või tööks, kui töötajad niiviisi soovivad.

Püstijalaruum

Avatud või poolavatud ruum püstijalakoosolekute pidamiseks (koosolekutüüp, mis seostub *scrum*'i või agiilse töötamisega). Sobib mitteametlikeks aruteludeks ja koosolekuteks, mis ei nõua istumist. Tavaliselt on seal suur videoekraan ja/või tahvel.

Suurus:	5-8 m ²
Jagamismäär:	12 boksi 50 töökoha kohta
Asukoht:	Töö- ja koosolekualade lähedal. Võib olla osa söögikohast.

Suurus:	20-32 m ²
Jagamismäär:	1 laud 100 töökoha või ühe korruse kohta
Asukoht:	Köögi või mõne muu ühise ruumi lähedal

Suurus:	Sõltub meeskonna suurusest
Jagamismäär:	Sõltub <i>scrum</i> /agiilsete meeskondade hulgast
Asukoht:	Seda ruumiosa kasutavate töötajate tööala lähedal või selle sees



Väike koosolekuruum

Suletud koosolekuruum 24 inimesele. Sobib väikesteks koosolekuteks ja konfidentsiaalseteks vestlusteks. Kasutamine tavaliselt elava järjekorra alusel. Võib olla sama või kombineeritud keskendumisruumiga, et ruume paindlikumalt kasutada.

Keskmine koosolekuruum

Konverentsiruum etteplaneeritud koosolekuteks, kus osaleb rohkem inimesi (8–12 inimest). Seal peab olema seinapinda kirjutamiseks, ajurünnakuteks või esitlusteks. Tasuks kaaluda erineva õhkkonnaga koosolekuruumide loomist.

Suur koosolekuruum

Konverentsiruum etteplaneeritud koosolekuteks, kus osaleb palju inimesi (14 või rohkem). Tavaliselt pakuvad need teatud ametlikkust ja privaatsust. Seal peab olema seinapinda kirjutamiseks, ajurünnakuteks või esitlusteks.

Suurus:	6-10 m ²
Jagamismäär:	Üks ruum 10-20 töökoha kohta
Asukoht:	Avatud töökohtade lähedal

Suurus:	24-30 m ²
Jagamismäär:	12 ruumi 50 töökoha kohta või ühe korruse/turvatsooni kohta
Asukoht:	Kontorikorruse sissepääsu ja põhiliste liikumisalade lähedal

Suurus:	48 m ² või rohkem
Jagamismäär:	Sõltub suurte koosolekute sagedusest
Asukoht:	Tsentraalsed, tavaliselt koos teiste konverentsitsooni ruumidega

ABIRUUMID

Abiruumides on sisseseade, mis varustab töötajaid vee, toidu, laoruumi, kontoritarvete ja muude vajalike asjadega. Oma praktiliste funktsioonide tõttu kipuvad abiruumid inimesi ligi tõmbama, seega võib neid kasutada organisatsioonisiseste sotsiaalsete kontaktide edendamiseks.



Köök

Ruum, kus töötajad saavad võtta vett, kohvi ja teed. Mõnikord on see täissisustusega köök külmiku ja mikrolaineahjuga. Ideaalis on see kujundatud suhtlemist soodustava kohana, sest see on koht, kus inimesed üksteisega kokku saavad.

Kapiruum

Hoiukappides saab hoida isiklikke asju. Sageli otsustatakse anda igale töötajale oma hoiukapp, kuigi kappide ühiskasutus on märksa tõhusam.

Hoidla (grupile/töötajale)

Hoiuruum dokumentide või muude asjade hoidmiseks. Võib olla nii ühe töötaja kui ka meeskonna kasutuses. Vajadus hoiuruumide järele sõltub suurel määral tööprotsesside iseloomust ja digiteeritusest.

Suurus:	6-15 m ² , sõltuvalt pakutavast sisseseadest
Jagamismäär:	1 köök 50 töötaja kohta või ühe korruse/turvatsooni kohta
Asukoht:	Tööala lähedal, kuid ei tohi unustada müraprobleemi (inimesed räägivad, kohvimasin töötab)

Suurus:	0,5 m ² ühe hoiukapi kohta
Jagamismäär:	Üks hoiukapp töötaja kohta või ühised kapid (nt 60% töötajate jaoks)
Asukoht:	Kontori/korruse/hoone sissepääsu lähedal või meeskonnaalade/ankrute lähedal

Suurus:	1 m ² ühe isiku kohta (soovitavalt vähem)
Jagamismäär:	Üks hoiukoht meeskonna/grupi kohta
Asukoht:	Töökohtade lähedal



Printeri-/koopiaruum

Suletud ruum, kus asub multifunktsionaalne seade kopeerimiseks, skannimiseks ja printimiseks. Seal võib asuda ka paberipurustaja ja kontortarvete varu.

Sissepääs/lobby

Sissepääsuala, kus asuvad istmed külastajatele ja valvelaud ja/või infokraan. Annab külastajatele esmamulje organisatsioonist. Suured fuajeed võivad olla ka mitteametlike kokkusaamiste kohaks, kui seal on kohvijoomise võimalus.

Restoran

Koht, kus töötajad saavad süüa lõunat, mõnikord ka hommiku- või õhtusööki. Võib olla kujundatud ja korraldatud nii, et väljaspool söögiaega saab seda kasutada mitteametliku kokkusaamiskohana või tööruumina.

Suurus:	5 m ²
Jagamismäär:	1 korruse või turvatsooni kohta
Asukoht:	Suuremate liikumisteede lähedal, avatud tööalast eemal

Suurus:	Sõltub rajatisest
Jagamismäär:	1 hoone/kontori kohta
Asukoht:	Liftide, treppide ja koosolekuruumi lähedal

Suurus:	2,5 m ² istekoha kohta
Jagamismäär:	1 hoone/kontori kohta
Asukoht:	Ühine, sissepääsu lähedal



5. OSA: EDUTEGURID

Seni oleme selles raamatus pakkunud soovitusi ja nippe, kuidas asju teha. Selles peatükis võtame kokku edutegurid. Mitmed neist on iseenesestmõistetavad, peaaegu klišeed, kuid see ei vähenda nende tähtsust. Suur väljakutse on edutegurite tegelik rakendamine ja mitte pelgalt neist rääkimine.

- Analüüs
- Elluviimine
- Disain



ANALÜÜS

Enne tegevuspõhise töökeskkonna kasutuselevõtmist on oluline endale põhjalikult selgeks teha, mida see kontseptsioon tähendab ja mida teie organisatsioon vajab. Üldiselt on soovitud järgmised.

Tehke uurimistööd

Ükski organisatsioon ei tohiks tegevuspõhist töökeskkonda kasutusele võtta uisapäisa. Otsustamine peab tuginema poolt- ja vastuargumentide ning organisatsiooni vajaduste hoolikal analüüsil. Andmed töökohtade hõivemäära, töötajate rahulolu ja töömustrite kohta aitavad langetada informeeritud otsuseid.

Vaadake nii kvantitatiivseid kui ka kvalitatiivseid andmeid

Nagu eespool mainitud, on mõttekas koguda töökohtade kohta kvantitatiivseid andmeid, kuid unustada ei tohiks ka kvalitatiivseid andmeid: töötajate ideesid, lugusid, arvamusi ja tundeid töökeskkonna kohta. Seda laadi subjektiivsete teemade mõistmine on oluline mõtteka kontseptsiooni loomisel.

Uurige teaduslikke argumente

Tegevuspõhise töökeskkonna juurutamisel olge valmis väljakutseteks. Häälekatest poolt- ja vastuarvamusdest selle kontseptsiooni kohta juba puudust ei tule. Selleks et hoida arutelu faktipõhisena ja konstruktiivsena, on kasulik teada, mida viimased teaduslikud uurimused selle kontseptsiooni kohta ütlevad.

Leidke strateegiline tähendus

Analüüsi protsessi osana otsige organisatsiooni missioonis, strateegias ja poliitikas tugipunkte, mis toetavad tegevuspõhise töökeskkonna olulisust, näiteks sellised teemad nagu jätkusuutlikkus või töötajate töö ja eraelu tasakaal. Strateegiline orienteeritus aitab saavutada juhtkonna pühendumist.

Õppige teistelt

Paljud organisatsioonid on juba tegevuspõhise töökeskkonna kasutusele võtnud ja seetõttu on neil rohkesti teadmisi selle kohta, kuidas seda kontseptsiooni disainida ja ellu viia. Külastage neid organisatsioone, rääkige seal töötavate inimestega ja õppige nende kogemustest.

Vaadake laiemat perspektiivi

Kui teete oma organisatsiooni analüüsi, siis vaadake asju laiemas perspektiivis. Vaadake füüsilist töökeskkonda, aga ka tööaega, kodus töötamise poliitikat, töötajate autonoomiat ja juhtimistavasid. Muutes tegevuspõhise töökeskkonna osaks suuremast loost, mis räägib paindlikkusest ja töötajate võimestamisest, suurenevad eduvõimalused.

Mutke analüüs osaks muutuste juhtimisest

Töötajate kaasamine analüüsitegevusse on hea võimalus alustada muutuste juhtimise protsessi. See annab töötajatele võimaluse vaadata oma töökeskkonda värske pilguga ja mõista selle tugevusi ja nõrkusi.

KÜSIMUSED JA VASTUSED

Nicola Gillen, Cushman & Wakefield, töökoha terviklahenduste juht

Kas tegevuspõhine töökeskkond sobib igaühele?

Töömaailm muutub kõikide jaoks. Tegurid, mis mõjutavad liikuvust, mis on tegevuspõhise töökeskkonna võtmepõhimõtte, mõjutavad töötamist igal pool. Igaühel peab olema võimalik valida, kus ja kuidas ta töötab. Võimalus valida eri laadi töökohtade vahel, kontorist ja väljaspool seda, sobib igaühele. Väga vähesed ametikohad jäävad seotuks konkreetsete tehniliste lahendustega ja nende arv kahaneb üha.

Millest alustada, kui klient on tegevuspõhisest töökeskkonnast huvitatud?

Küsin kliendi käest, miks see teda huvitab. Iga kehtlik töökohalahendus peab olema seotud tegelike ärivajadustega. Tal peab olema selge visioon, miks ta seda tahab ja kuidas see äriks kasuks tuleb. Tegevuspõhist töökeskkonda, mis lähtub ainult rahalistest kaalutlustest, on raske käigus hoida. Töötajate ja tehnoloogiate arendamine on edu võti.

Milliseid andmeid vajate sisendina disainimiseks ja kontseptsiooni arendamiseks?

Oluline on andmete tasakaal: arvamuspõhine, et kaasata analüüsiprotsessi töötajaid, vaatluspõhine, et muuta varasemat arusaama ruumikasutusest, ja käitumispõhine, et õigesti peegeldada kultuuri.

Mida peate tegevuspõhise töökeskkonna projekti kõige olulisemateks eduteguriteks?

- Juhtimine ülalt.
- Selge visioon – arusaamine, miks me seda teeme.
- Lähtumine terviklikest ärivajadustest, mitte ainult hinnast.
- Andmepõhisus.
- Tugev muutuste juhtimine – teie töötajad on alati kõige olulisemad.

ELLUVIIMINE

Tegevuspõhise töökeskkonna elluviimine võib olla keeruline. Tuleb tegeleda osapoolte vastakate huvidega, hirmuga muutuste ees ja kontoripoliitikaga. On oht, et projekt algab ilma juhtkonna piisava toetuseta või on algusest peale puudulikult läbi mõeldud. Järgnevalt mõned üldised soovitusel selle vältimiseks.

Eeldage vastuseisu

Ükskõik kui kehvasti asjad praegu on, kohtab alati vastuseisu olukorra muutmisele, sest muutused nõuavad energiat ja inimesed tunnevad hirmu teadmatuse ees. Vastuseisu ei ole võimalik täielikult hajutada, kuid seda on võimalik vähendada töötajaid informeerides, neid kuulates ja enda poole võites ning julgustades.

Ärge kiirustage

Otsustajad kipuvad alahindama aega, mis kulub organisatsioonil tööviiside muutmiseks. Kummatigi veel siis, kui praegune ja tulevane olukord on väga erinevad. Rusikareegel on, et formaalne muutuste protsess peab algama aasta enne planeeritavat kolimist uude keskkonda ja jätkuma veel aasta pärast seda.

Moodustage muutuste juhtimise meeskond

Muutuste juhtimine ei ole seesama, mis töökeskkonna projekti juhtimine. Looge selleks spetsiaalne ametikoht või meeskond ja valige sobivad töötajad – need, kelle tugevus on suhtlemine, mitte inseneriteadmised. Lisaks sellele pakkuge neile piisavalt ressursse: töötajaid, aega, raha ja välist tuge.

Valdkondadevaheline lähenemine

Kuna töökohti ootavad mitmepalgelised muutused, tuleb projekti kaasata oskusteavet personali-, IT-, haldus-, kinnisvara- ja kommunikatsiooniosakonnast. Kõik need valdkonnad peavad olema esindatud nii projekti juhtühmas kui ka projektimeeskonnas.

Kaasake kõikide tasandite juhte

Nagu mis tahes organisatsioonilise muutuse puhul, on ka siin juhtimine oluline. Tippjuhtkond ei tohiks piirduda ainult suurte otsuste langetamisega tegevuspõhise töökeskkonna kohta, vaid olema valmis ka oma osa mängima. See tähendab kontseptsiooni tutvustamist, omaksvõtmist ja eeskuju näitamist.

Kaasake töötajaid selgete ülesannetega

Töötajate kaasamine aitab luua paremaid lahendusi ja tekitada osalustunnet. Potentsiaalne risk peitub selles, et töötajad kasutavad protsessi muutuste tõkestamise vahendina või ületavad oma kompetentsi piire. Seepärast on oluline selgelt välja öelda, millistes küsimustes töötajate panustamist oodatakse.

Kuulake kasutajaid päriselt

Töötajate kaasamine on mõttekas ainult siis, kui seda võetakse tõsiselt. Kui töötajatel palutakse panustada, aga neid ei kuulata, muutub kogu kaasamise idee mõttetuks. Seepärast kuulake töötajaid, arutage nende ideesid, andke tagasisidet ja tegelege nende muredega.

Suhelge, suhelge, suhelge

Kogu organisatsioon peab teadma, mis tegevuspõhine töökeskkond on, kuidas see töötab ja miks seda rakendatakse. Teadke, et ennekõike huvitab töötajaid see, kuidas tegevuspõhine töökeskkond nende igapäevast tööelu mõjutab. Ärge püüdke võimalikke varjukülgi pisendada. Avatus ja empaatia aitavad suurel määral kaasa omaksvõtmisele.

Jätke ruumi kriitikale

Mitte igaüks ei ole sellest kontseptsioonist vaimustuses. Töötajatel on muresid või eelarvamusi uue kontseptsiooni põhjuste kohta („see on ainult kulude vähendamiseks“). Võtke selliseid tundeid tõsiselt, lähenege neile dialoogivormis ja pakkuge kontseptsiooni kohta üksikasjalikku teavet.

Pöörake erilist tähelepanu keskastmejuhtidele

Keskastmejuhid peavad seoses tegevuspõhise töökeskkonna juurutamisega kõvasti tööd tegema. Nad peavad muutma oma tööviise ja samal ajal aitama meeskonnal muutustega hakkama saada. Seega väärivad nad erilist tähelepanu. Aidake neil kasvada muutuste juhi rolli. Korraldage koolitusprogramm juba enne protsessi algust ja varustage neid vajalike töövahenditega (nt tegevuspõhise töökeskkonna lühijuhend).

Kehtestage pärast sissekolimist nn rahuperiood

Pärast uude keskkonda kolimist võib olla kasulik seada sisse saajapäevane rahuperiood. Selle mõte on, et kohe pärast sissekolimist ei tehta kontseptsiooni suuri muutusi. Praktilised küsimused tuleb muidugi lahendada, kuid uue tööviisiga harjumine võtab aega.

Olge vapper

Teatud määral tuleb muutusi tagant tõugata. Kõikide soovide arvestamine ja kõikidele meeldida püüdmine toob kaasa lahja mittetöötava kompromisslahenduse. On oluline teada, et kui hästi disainitud kontorikontseptsioon viimaks valmis saab ja inimesed seal tööle hakkavad, asendub vastuseis üldiselt leppimisega.

KÜSIMUSED JA VASTUSED

Størdal Kjersti Bjørkeng, Gottlieb Paludan Architects turuvaldkonna juht

Tegevuspõhine töökeskkond kipub põhjustama omajagu vastuseisu. Kas see vastuseis on põhjendatud?

Teatud määral. Need, kes pole varem tegevuspõhises kontoris töötanud, kardavad sageli, et see ei toimi. See meenutab natuke seda, kuidas rasedad kuulavad öudusjutte sellest, mis kõik valesti võib minna, kuigi suurem osa sünnitustest läheb kenasti. Samamoodi on suurem osa tegevuspõhistest kontoritest suurepäraseid töökohad. Öudusjutut ei pea paika.

Kas vastuseisu hajutamiseks on olemas võimalusi?

Esiteks olgu juhtkond uute lahenduste kasutamisel eeskujuks. Teiseks jälgige, et teil oleksid tehnoloogilised ja organisatsioonilised stiimulid, mida on vaja uue tööprotsessi soodustamiseks. Kolmandaks, kui võimalik, katsetage pilootprojektiga, et saada kasutajate tagasisidet.

Kuidas organisatsioon muutunud käitumise omaks võtab?

Rääkimise abil. Isegi pärast sissekolimist peavad inimesed jätkuvalt rääkima sellest, kuidas nad tahaksid, et nende kontor töötaks. Rääkima juhi, kolleegide ja haldusjuhiga. Kuidas saaks igapäevast töökorraldust parandada? Asi on pidevas arengus. Nii et ärge lakake rääkimast.

Töötate ise tegevuspõhises kontoris. Milline on teie enda lemmiktöökoht?

Üllataval kombel on selleks vaikne ruum. See ei ole minu lemmik mitte seetõttu, et kasutan seda sageli, vaid seetõttu, et see võimalus on alati käepärast. Mulle ja minu kolleegidele annab see võimaluse ülejäänud kontoris julgelt tegutseda, sest teame, et kui keegi soovib vaikust ja omaette keskenduda, on tal selleks mugav koht olemas.

DISAIN

Töökoha disain ei määra automaatselt seda, kuidas inimesed töötavad või end tunnevad, kuid see võib soodustada ja aidata kaasa uute tööviiside omaksvõtmisele ja soodsale suhtumisele tegevuspõhisesse töökeskkonda.

Pakkuge valikuid

Tegevuspõhise töökeskkonna tuum on valikute pakkumine. Seepärast ei tohi tegevuspõhine kontor olla avatud planeeringuga ala paari keskendumisruumiga, mis on alati hõivatud. Kontor peab pakkuma tegelikku ruumide valikut – privaatsuse, suuruse ja õhkkonna osas –, mis haakub kasutajate eelistuste ja tegevustega.

Ärge tehke kvaliteedis järeleandmisi

Väiksema arvu töökohtade pakkumine peab tähendama paremate töökohtade pakkumist. Parem tähendab paremat disaini ergonoomia, sisekliima, esteetika ja funktsionaalsuse mõttes. Tegevuspõhine töökeskkond on ruumikasutuses juba ökonoomne, seega ei tohiks otsustada kõige odavamate disainilahenduste kasuks.

Keskenduge keskendumisele

Kõige sagedamini kurdetakse, et töötajad ei saa moodsas kontoris erinevate häirijate ja segajate tõttu keskenduda. Seepärast on oluline luua piisavalt töökohti, kus töötajad saaksid rahu ja vaikuses töötada: väikesed keskendumisruumid, raamatukogu meenutavad kabinetid ja üle maja paiknevad „peidukohad“, kus hetkeks rahu saab.

Looge suurepärase akustika

Võttes arvesse eespool öeldut, on oluline luua kontoris suurepärase akustika. Akustikat on disainimise käigus lihtne tähelepanuta jätta, sest see on midagi sellist, mida silmaga ei näe. Soovitame sõnastada täpsed nõuded akustikale (nt kõne privaatsus, kaja kestus, heliisolatsioon) ja testida, kas disainilahendused vastavad neile nõudmistele.

Looge inimlikud mõõtmed

Andke suurtele kontoripindadele inimlikud mõõtmed, jagades need vaheseintega väiksemateks osadeks. Teatav avatus ja ülevaade on vajalikud, et silmata kolleege ja vabu kohti, kuid kontor ei tohiks olla laudade meri. Kaaluge 10–16 töökohaga klastrite loomist, mida eraldavad üksteisest keskendumis- ja koosolekuruumid.

Looge kodune õhkkond

Mõnikord meenutavad tegevuspõhised kontorid oma tühjade laudade ja disainoolidega mööblipood. Selleks et tegevuspõhine kontor oleks vähem steriilne ja kutsuvam, võib kasutada pehmeid kangaid ja vaipu, erinevaid mööblilahendusi, taimi ja kappe või seinapinda, kuhu meeskonnad saavad panna oma fotod ja muud asjad.

Pakkuge täiuslikku IT-d

Kogu tegevuspõhise töökeskkonna kontseptsiooni aluseks on idee, et tehnoloogia annab inimestele vabaduse. Veenduge, et see nii ka on. Investeerige kergetesse, kuid võimsatesse sülearvutitesse, piisavasse hulka pistikutesse, sujuvatesse võrkudesse, kahe kuvariga töökohtadesse, standardsetesse dokkimisjaamadesse, intuiivsetesse koostöövahenditesse ja suurepärasesse kasutajatoesse.

Vältige disainivigureid

Tegevuspõhise kontori interjööris leidub sageli märgulisi elemente, mis kannavad endas sõnumit, et uus kontor on vabam ja lahedam kui endine. Sellel on oma osa, kuid ei maksa üle pingutada. Disainivigurid nagu liumäed ja kott-toidid kaotavad kiiresti oma sära ja muutuvad tüütuteks segajateks.

Puhtus ennekõike

Covid-19 puhang tõi hügieeni töötajate murede hulgas esikohale. Disaini valdkonnas tähendab see tihedalt asuvate töökohtadega avatud tööalade vältimist. Veelgi enam, töökohti peab olema lihtne puhastada. Mõelge kergesti puhastatavatele pindadele ja mööblile ning hõlpsasti kättesaadavatele puhastus/desolappidele ja kättesanitiseerijatele.

KÜSIMUSED JA VASTUSED

Primo Orpilla, Studio O+A, direktor

Mies van Rohe ütles: „Jumal peitub detailides.“ Kas see käib ka töökohadisaini kohta?

Disain töötab paremini, kui see on hästi tehtud. Seega jah, peitub küll detailides. Leidke hea kontseptsioon, teostage see hästi ja töötajate kogemus on märksa parem. Te ei taha, et seda kogemust mõjutaksid negatiivselt juhuslikud disainiviginad või puudused.

Tegevuspõhine töökeskkond pakub rohkesti sotsiaalseid ruume. Kuidas disainida edukat sotsiaalset ruumi?

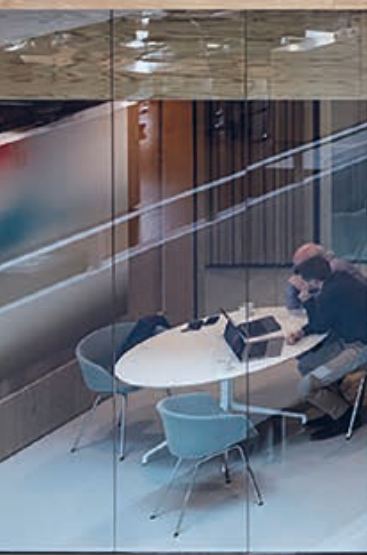
Sotsiaalsete ruumide asukoht tuleb hoolikalt läbi mõelda, arvestades inimeste liikumist. Oluline on ka selliste kohtade arv, kui soovite tagada nende kohtade teatava erilise. Ja siis veel praktilised asjad nagu pistikud ja valgud tahvlid, mis need kohad kasulikuks muudavad.

Müra ja privaatsuse puudumine on asjad, mille üle sageli kurdetakse. Kuidas te selle lahendate?

See probleem näib olevat erinev firmade ja põlvkondade lõikes. Nooremad töötajad tunnetavad seda, mis on kohane, teisiti kui vanemad töötajad, seda ka visuaalse müra osas (liikumine kellegi perifeerses nägemisalas). Siin tuleb appi töökohtade disain, mis pakub erinevaid töökohti erinevate töötamisharjumustega inimestele, nii et igaüks leiaks meelepärase töökoha.

Kas laud on veel tänapäevases kontoridisainis olulised?

Jah, aga laua mõiste tuleb tõenäoliselt ümber sõnastada. Tööd on kontoris võimalik teha erinevates asendites või kohtades. Seega võib laud võtta erinevaid vorme. See võib olla istumise või seismise koht: tavaline töölaud või hoopis diivanilaud või sülearvutitauakesega tugitool.



6. OSA: NÄITED

Käsiraamatu näidete osa tutvustab tegevuspõhise töökeskkonna praktilisi lahendusi. Elluviidud projekte kirjeldavad juurutamisprotsessi eest vastutanud inimesed ja mõnikord ka kasutajad. Näited erinevad nii suuruse, asukoha kui ka organisatsiooni tüübi poolest. Olgugi kõik asutused väga erinevad, on kogemused tegevuspõhise töökeskkonnaga ometi märkimisväärselt sarnased. Kõikidel juhtudel on edu võti seisnenud muutuste juhtimises, samuti kasutajate kaasamises ja nende praktilistele muredele vastamises.

- Briti Columbia rahandusministeerium (Vancouver, Kanada)
- West Dunbartonshire'i omavalitsushoone (Dumbarton, Šotimaa)
- Majandus- ja tööministeerium (Helsingi, Soome)
- Rahandusministeerium ning patendi- ja registrite amet (Helsingi, Soome)
- Kanada avalike teenuste ja hangete amet (Montreal, Kanada)
- Taani ehitus- ja kinnisvaraagentuur (Kopenhaagen, Taani)
- Valitsushoone „De Knoop“ (Utrecht, Holland)
- Ofgem (London, Ühendkuningriik)
- Hardenbergi linnavalitsus (Hardenberg, Holland)
- LAIKA (Kopenhaagen, Taani)
- Robeco (Rotterdam, Holland)
- Rabobank (Eindhoven, Holland)
- Danone (Hoofddorp, Holland)
- Tele2 tegevuspõhine töökeskkond (Ülemiste City, Öpiku maja)
- Riigi Kinnisvara tegevuspõhine töökeskkond (Tartu mnt 85, Tallinn)



Kontori puhkeala on suur ja paindlik, võimaldades pidada näiteks igakuiseid töötajate infokoosolekuid. Foto: James Alfred



RAHANDUSMINISTEERIUM, MAKSUAUDITI OSAKOND

(VANCOUVER, KANADA)

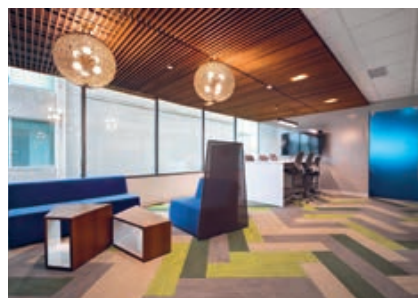
Briti Columbia valitsuse jaoks oli rahandusministeeriumi maksuauditi osakond iseenesestmõistetav kandidaat paindliku töökohakontseptsiooni juurutamiseks. Vanas kontoris oli igal osakonna töötajal oma laud, kuigi paljud neist veetsid suure osa töötundidest väljaspool kontorit, viisid läbi maksuauditeid, osalesid koosolekutel ja mõnel juhul töötasid kodus. Kui osakond pidi uude hoonesse kolima, otsustati rentida vähem ruutmeetreid, kuid need paremini ära kasutada ja töökoha kvaliteeti parandada.

Uus kontor kujundati vastavalt valitsuse töökohtade juhtimise strateegiale, mille eesmärk on asendada traditsiooniline „üks töötaja, üks laud“ põhimõte paindlikumate lahendustega. See strateegia on Robert Macdonaldi juhitud valitsuse töökohastrateegiatega ja planeerimise meeskonna töö vili. Robert tutvustab selle strateegia aluspõhimõtteid: „Tahame reageerida muutustele meie ümber: muutustele demograafias, kodanike muutunud vajadustele ja tehnika kiirele arengule. Tekkinud on suurem vajadus töötajate paindlikkuse, liikuvuse ja valikuvabaduse järele ning kontorikeskkond peab seda peegeldama.“

Aadressil 900 Howe Street vormiti need põhimõtted 1000 m² põrandapinnaga kontoriks – seda on märkimisväärselt vähem kui 1300 m² varasemas asukohas. Kõik avatud töökohad paiknevad piki hoone välisseina, pakkudes kõikidele päevavalgust ja vaadet õue. Korruse sisemises osas paiknevad koosolekuruumid, vaiksed ruumid, privaatsed ruumid ja suletud kabinetid. Samuti asub seal ruumikas puhkeala, mis töötab korruse kohtumispaigana ja kust pääseb sellega külgnevatesse koosolekuruumidesse.

Ühtekokku paikneb korrusel 83 töökohta 128 töötajale. Ent mitte kõik töökohad ei ole ühised. Kõikidest töökohtadest 31 on mõeldud „paiksetele töötajatele“, kes veedavad suurema osa ajast kontoris, või mõnel juhul töötajatele, kes vajavad erivarustust või on erivajadustega. See eripära on

KASUTAJA	RAHANDUSMINISTEERIUM, MAKSUAUDITI OSAKOND
Kinnisvara haldaja	Briti Columbia valitsuse kinnisvara osakond
Projekt	Briti Columbia valitsuse kinnisvara osakond
Valmis	2016
Kogu põrandapind	1013 m ² (kasutatav ala)
Töötajaid kokku	128
Töökohti kokku	83
Jagamismäär	0,65 töökohta töötaja kohta
Pinda töötaja kohta	7,9 m ² (kasutatav ala)
Pinda töökoha kohta	12,2 m ² (kasutatav ala)



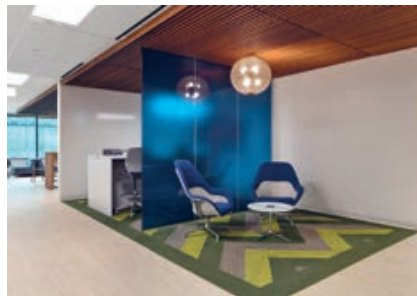
Töine lounge pehmete istmete ja baarilauaga. Viimane on osutunud eriti populaarseks. Foto: James Alfred

huvitav teiste käsiraamatus tutvustatud projektide taustal, kus ei ole ühtegi kindlat istekohta.

Alaliste töökohtade pakkumine oli teadlik valik, märgib Robert. „Võib väita, et oleme teistest ettevaatlikumad. Aga kui me töökohtade juhtimise strateegiaga alustasime, siis otsustasime, et valime astmelise lahenduse. Veename oma kliente sellega, et tutvustame arvukaid eeliseid, kuid ei suru kontseptsiooni neile peale.“ Rohkem survestav lähenemine oleks tõenäoliselt toonud kontseptsiooni laiema omaksvõtu, kuid Robert märgib, et ka sellisel lähenemisel on oma eelised. „Me eelistame evolutsiooni, mitte revolutsiooni. See suurendab töötajate omaksvõtu ja edu võimalust. Kui tekib tugev vastuseis või jääb vajaka juhtimisest, võib projekt läbi kukkuda ja kogu algatus omandab halva maine.“

Astmeline lähenemine on andnud Robertile ja tema meeskonnale kõvasti tööd. Töökohtade juhtimise strateegia kontseptsiooni on rakendatud 30 projekti puhul ja veel 30 projekti on töös. „Meie ideed saavad tuule tiibadesse,“ ütleb Robert. „Mida rohkem inimesi niimoodi töötab, seda lihtsam on teisi veenda.“ Kõige suurema väljakutse kohta ütleb Robert: „Kindlasti olete seda ka varem kuulnud, kuid osa juhte usub, et neil on õigus oma suletud kabinetile. Seepärast on raske vähendada personaalsete kabinetide arvu, et pakkuda nende asemel ühiseid ruume.“

900 Howe Streeti kontor on neli personaalset kabinetti, kuid need on väikesed ja asuvad hoone keskel. Robert Macdonaldi kolleegid Russell Treloar ja Andrew Lisson selgitavad, et vanas kontor oli 20% töökohtadest kabinetides ja ülejäänud „kuubikutes“. „See oli tüüpiline valitsuskontor, mille ülesehitus ei vasta enam inimeste tegevustele. Töötajad ei vaja ainult suuri koosolekuruumi ja kuubikuid, vaid kohti, kus pidada Skype'i kõnesid, omavahel vestelda, teha väikestes gruppides koostööd või vajaduse korral omaette töötada.“



Istumisala korruse sissepääsu ja kappide lähedal.
Foto: James Alfred

KÜSIMUSED JA VASTUSED

Erinevad töötajad

Mis teile uue töötamisviisi juures kõige rohkem meeldib?

Meile meeldivad avatud koostöökeskused, sest need pakuvad uut moodi tuge koostööle, koosolekutele ja püstjalakohutemistele. Oleme rahul, et nüüd on meil ruum, kus korraldada igakuisel töötajate koosolekuid.

Milliseid aspekte tuleks parandada?

Suurt ei midagi. Aga kui antaks valida, siis sooviks osa meist jätkuvalt töötada privaatsemates kabinetides ja suuremates juhtkonna nõupidamisruumides. Juhtkond kasutab ruumi nii, nagu see oli mõeldud, aga kardetakse, et kui peaks tulema uus juhtkond, siis võivad nad muuta praegust paindlikku kultuuri.

Kui sageli te kontorisse kohtu vahetate?

Iga päev. Mõnele meist meeldib istuda samas kohas, aga see ei ole jäik suhtumine – nad istuvad mujale, kui need kohad on võetud. Üldiselt meile meeldib, et töötamiseks on eri laadi kohti ja me kasutame erinevaid koostöö-, vaiksaid ja privaatruume kogu päeva.

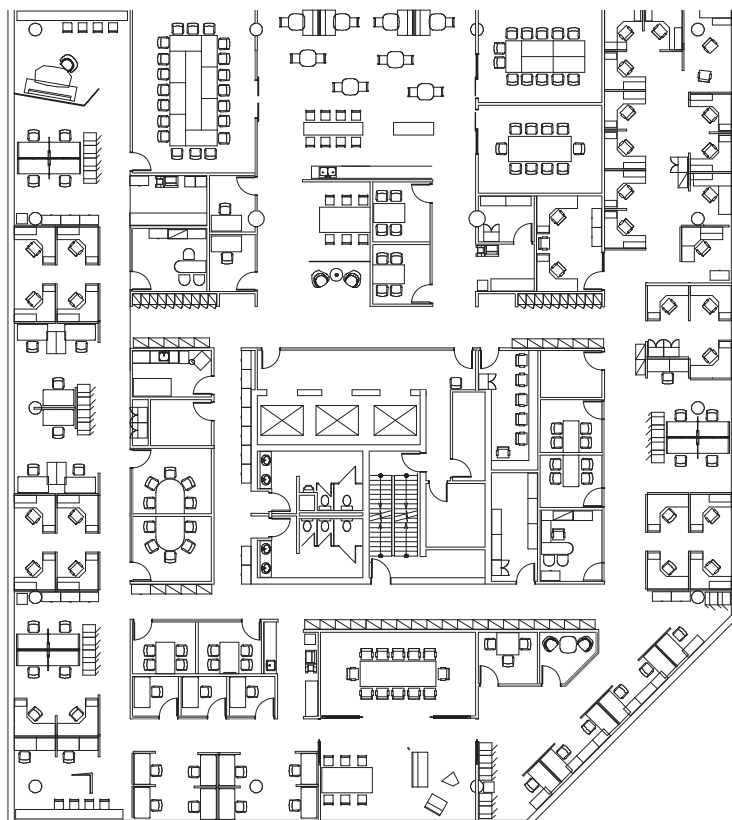
Milline on kontorisse teie lemmiktöökoht?

Suhtlemisletid! Baarileti kõrgusega laud on kõige populaarsemad kohad. Hinnatud on ka vaiksed ja privaatruumid, kus enamasti tehakse kirjatööd või peetakse koosolekuid. Kõige armastatum ruum on ikkagi diivanitega istumisala, kus avaneb vaade tervele Vancouverile tundub nagu oleks see privaatne lounge.

Töökohtade juhtimise strateegia soovib pakkuda kõiki neid elemente ja Robert on kindel, et üha rohkem kontoreid hakkab samamoodi välja nägema. „Eri laadi töökohti pakkudes innustame töötajaid liikuvamat tööstiili omandama. Kaugtöö ja paindlikumad töötunnid ei muutu üksnes tavalisemaks, vaid neist ollakse ka rohkem huvitatud. Selleks vajalikud töövahendid nagu nutitelefoniid ja sülearvutid on tänapäeval tavalised asjad. Kõik see muudab paindliku töö iseenesestmõistetavaks valikuks.“



Korruse suurim nõupidamisruum, mida saab kahe suure liugukse abil avada puhkeala suunas.
Foto: James Alfred



Klassikaline kontoriplaan keskel asuva südamikuga. Kõik avatud töökohad paiknevad kontori perimeetril. Abiruumid, nagu väikesed koosolekuruumid, suletud kabinetid ja panipaigad, asuvad hoone keskel.

Hoone kolm korrust asuvad ümber aatriumi, mis moodustab hoone südame. Aatrium on vestlemiskoht, kogunemisruum, mitteametlik tööruum ja koht, kus korraks maha istuda.
Foto: Jim Stephenson



WEST DUNBARTONSHIRE'I OMAVALITSUSHOONE (DUMBARTON, ŠOTIMAA)

West Dunbartonshire'i uus omavalitsushoone asub Šoti linna Dumbartoni südames Church Streetil. Esimene asi, mis hoonele liginedes silma jääb, on kenasti restaureeritud gooti fassaad, mis annab märku, et omavalitsus on asunud ajaloolisesse hoonesse. Ent ajalooline on ainult fassaad. Selle taga paikneb täiesti uus kolmekorruseline hoone, mis vastab kõikidele tänapäeva standarditele ja kätkeb endas ülimalt uuenduslikku töökohakontseptsiooni.

Omavalitsus otsustas rajada uue kontori, sest vana hoone tüüpiline 1960ndate betoonblokk, mis asus linnaservas, oli ajale jalgu jäänud, räämas ja nende vajaduste jaoks liiga suur. Teine oluline ajend oli võimalus kolida kesklinna. Nagu paljud teised linnad, kannatab ka Dumbarton peatänava äride vähenemise käes. Omavalitsuse asumist kesklinna nähti ühtaegu majandusliku arengu toetamisena ja algatuse kasutegurite maksimeerimisena. Asukohavahetus toob kesklinna 700 töötajat, lisaks veel külalised, mis tähendab uut elu ja tegevust. Lähtuvalt sellest ideest on hoonest teadlikult söökla välja jäetud. Eesmärgiks oli innustada töötajaid välja minema ja ostma oma lõunaeinet lähedal asuvatest poodidest ja kohvikutest, et toetada niimoodi kohalikku majandust, ja see tundub ka töötavat. Dumbartonis on nüüd kolm uut kohvikut ja supermarket on taotlenud kõrvalkrundile detailplaneeringut.

Ärilisi kaalutlusi toetas ka tõsiasi, et omavalitsus otsustas rakendada tegevuspõhise töötamise põhimõtet. See vähendas vajadust ruumi järele umbes poole võrra, sest kontseptsioon näeb iga 10 töötaja kohta ette 5–6 töökohta. Jagamismäär tugineb omavalitsuse varasemale kogemusele tegevuspõhise töökeskkonnaga ja tõsiasjale, et paljud töötajad on liikuvad, tegelevad kohaliku kogukonnaga või osalevad koosolekutel omavalitsuse teistes kontorites.

KASUTAJA	WEST DUNBARTONSHIRE'I OMAVALITSUS
Kinnisvara haldaja	Scottish Futures Trust
Projekt	Keppie
Valmis	2018
Kogu põrandapind	4216 m ² (sisemine netopind)
Töötajaid kokku	755 (või 630 täistööajaga)
Töökohti kokku	366
Jagamismäär	0,48 töökohta töötaja kohta või 0,58 täistööajaga
Pinda töötaja kohta	5,58 m ² või 6,69 m ² täistööajaga
Pinda töökohta kohta	11,5 m ² (sisemisest netopinnast)



Omavalitsuse protokollis seisab, et „vabu laudu ja ruume võivad kasutada kõik, mitte ainult mõni konkreetne meeskond. Küllastavad töötajad ja kolleegid peavad end alati tundma teretulnuna“.

Foto: Jim Stephenson

See kõik muudab töökohtade jagamise lihtsamaks. Kodus töötamine on teine tegur, kuid see ei olnud projekti põhiline ajend. Omavalitsus rõhutab, et rõhk on töötamisel kõikides kohtades, mis sobivad käsil oleva ülesandega, seega nii oma tegevuspõhises kontoris, kodus, mõnes teises omavalitsuse kontoris, raamatukogus, kohvikus kui ka mõnes muus vajadustele vastavas kohas.

Ametlikku hindamisaruannet veel ei ole, kuid kasutajate esmased kogemused annavad märku, et uus töökohakontseptsioon on edukas. See pole mingi ime, sest West Dunbartonshire'i omavalitsus on arendanud targema töötamise kontseptsiooni („Workplace of the Future“) juba mõnda aega. 2012. aastal katsetas omavalitsus Dumbartonis oma vana hoone ülemisel korrusel tegevuspõhise töötamise võimalikkust. Sellest ajast alates on kontseptsiooni lihvitud ja katsetatud juba kuues kontoris. Seega olid paljud töötajad juba enne Dumbartoni uude kontoris kolimist tegevuspõhise töötamisviisiga tuttavad. Teine positiivne tegur oli omavalitsuse laiaulatuslik muutuste juhtimise programm („Focus, Engage and Deliver“), mis teavitas töötajaid eelseisvatest muutustest ürituste, töötubade, küsimuste-vastuste, probleemilgide, uudiskirjade ja infotahvlite vahendusel ning pakkus piisavalt võimalusi osaleda ja oma töökoha disaini mõjutada.

Omavalitsuse juhi Joyce White'i roll oli muutuste protsessi õnnestumises samuti tähtis. Ta suhtus kontseptsiooni väga toetavalt ja töötab avatud planeeringuga ruumis täpselt nii nagu ülejäänud organisatsioon. Ühes juhtumianalüüsi videos märkis ta, et „ma ei pea istuma suletud uksega ruumis suure laua taga“, andes selgelt mõista, et ka teised ei pea seda tegema.

TÖÖTAJAPROFIILID

Selleks et arvutada välja meeskonna kohta vajaminevate töökohtade hulk, on vaja teha vahet kolmel erineval töötajaprofiilil.

Profiil	Kirjeldus
Paikne töötaja	Töötab 80-100% ajast samas kohas.
Paindlik töötaja	Võib töötada paljudes eri laadi kohtades ja on umbes 50% ajast kontoris väljas. Mõnikord töötab nädalas 1-2 päeva kodus või läheb otse kodust majavälisele kohtumisele.
Liikuv töötaja	Võib töötada kodus või läheb otse kodust teistesse kohtadesse ja kliente külastama. 60-80% ajast kontorit väljas.



Hoone pakub töötajatele eri laadi töökohti, sealhulgas vestlemiseks hea akustikaga diivaninurki, mahaistumiskohti ja vaikseid ruume. Foto: Jim Stephenson

KÜSIMUSED JA VASTUSED

Louise Hastings, personalinõunik

Mis teile uue töötamisviisi juures kõige rohkem meeldib?

Mulle meeldib, et see on avatud ja julgustab inimesi vestlema – me näeme üksteist ja saame üksteise juurde astuda, selle asemel et e-kirju saata, ja see aitab paremaid suhteid luua. Mulle meeldib hoone avatus ja loomulik valgus. Nüüd on meil koht, kus lõunal käia, ja me sööme meeskonnaga koos, mis on aidanud luua paremat omavahelist dünaamikat.

Milliseid aspekte tuleks parandada?

Siin ei ole eriti midagi parandada. Vaiksed ruumid kipuvad hõivatud olema, seega võiks neid mõni rohkem olla, eriti minu ülesannete puhul, aga ma leian võimaluse sellega hakkama saada.

Kui sageli te kontoris kohta vahetate?

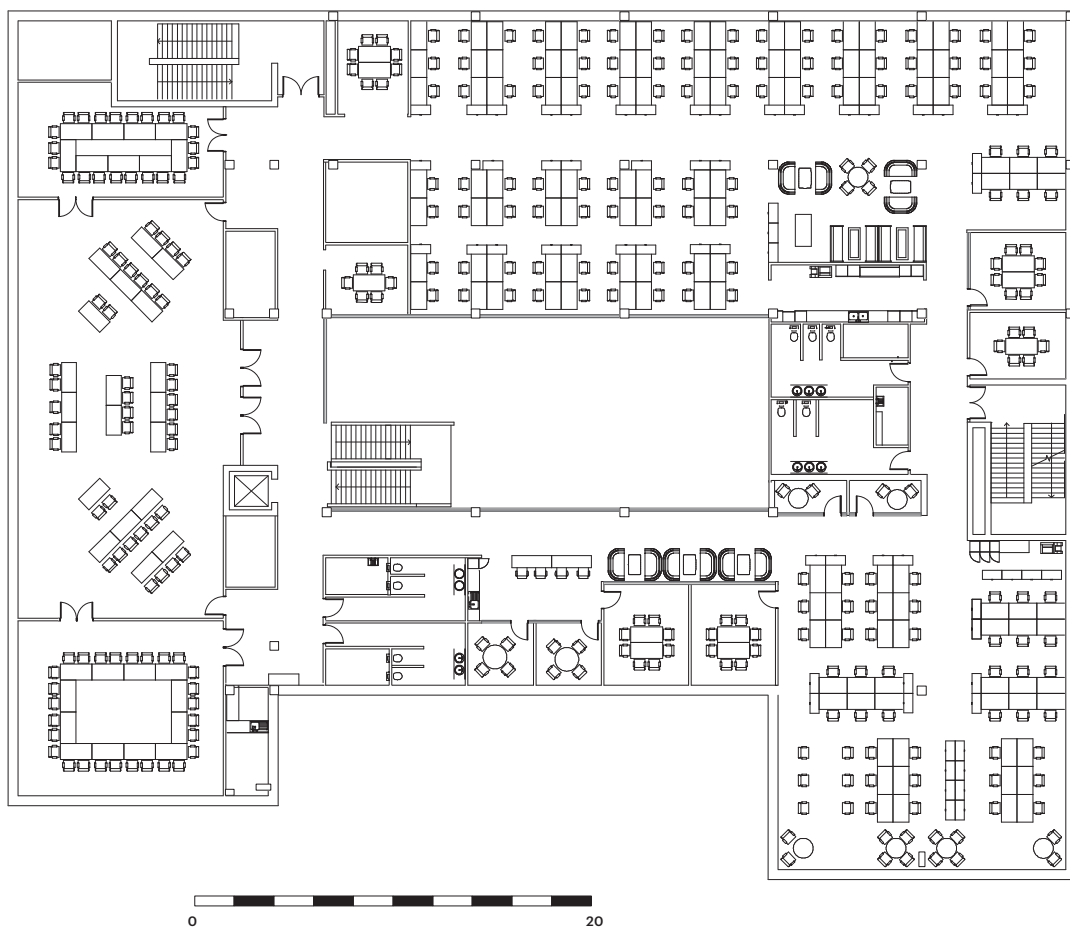
Meil on meeskonnatsoonid, seega tavaliselt vahetan lauda paar korda nädalas. Meil on iga päev kell 10 kümneminutilised koosolekud, milleks sobivad hästi vestlemiskohad, samuti kasutan regulaarselt aatriumi ja vaikseid ruume.

Milline on kontoris teie lemmiktöökoht?

Kirjutuslaudadel on enamasti sirmid, kuid on ka mõned suured lauad, kus on küll kuvarid, kuid pole sirme. Need on minu lemmikud, sest nii tekib suur avatud ruum, kus on lihtne kolleegidega vestelda ja kus istuvad enamasti erinevad inimesed.



Koosolekuruum suurte monitoride ja audioseadmetega esitluste ja videokonferentside jaoks. Seintel paiknevad akustilised paneelid aitavad luua meeldivat õhkkonda. Foto: Jim Stephenson



Lihtsa planeeringuga ruumis on suured alad ette nähtud töökohtadele. Koosolekuruumid ja vabamad istumiskohad on koondatud väikesele alale. Ühiskondlikud ruumid, kus toimuvad volikogu koosolekud, asuvad hoone eesküljel.

Igas hoone osas on oma väike kööginurk, mis on mõeldud puhkamiseks ja mitteametlikeks kokkusaamisteks. See ruum asub kohe kappide kõrval, kus töötajad võtavad enne kontorisse sisenemist oma isiklikud asjad. Foto: Jaakko Lukumaa



MAJANDUS- JA TÖÖMINISTEERIUM

(HELSINGI, SOOME)

Soome majandus- ja tööministeerium töötas 2008. aastal neljas hoones, kust 2015. aastal kolis kahte ja tänaseks ühte kontorisse. Ministeeriumi haldusala kantsler Kari Klemm selgitab: „2008. aastal olime laiali eri hoonetes, sest olime liitunud teiste valitsusasutustega. Aastate jooksul meie töötajate hulk vähenes, seega vajasime vähem ruumi. Ja kui tuli tegevuspõhine töötamine, vähenes ruumivajadus veelgi.“ Viimaks mahtus kogu ministeerium ühte hoonesse. Kari: „Oleme sellega rahul, sest see hõlbustab koostööd ja soodustab sünergiaid.“

Ministeerium paikneb esinduslikus neoklassitsistlikus hoones Helsingi südalinna läheduses teiste ministeeriumidega ning vaid mõne sammu kaugusel valitsushoonest. Enne kui ministeerium sai sisse kolida, tehti hoones Soome muinsuskaitseameti valvsa pilgu all põhjalik renoveerimine. Kõige suuremad investeeringud tehti kommunikatsioonidesse, et luua mugav sisekliima. Teine suuremaid muutusi nõudnud valdkond oli turvalisus. Ülejäänud osas sobitus ajalooline hoone üllatavalt hästi tegevuspõhise töötamisega. Hoone põhiplaan kitsaste korruste ja paljude kandvate seintega ei võimaldanud suuri avatud alasid, kuid ministeeriumile see sobis, sest just seda sooviti vältida. Hoone suuremad ruumid muudeti 416 töökohaga tööaladeks. Väiksemad sobisid vaiksete ruumide, koosolekuruumide ja abiruumide, näiteks koopiaruumide jaoks. Hoone kõige kaunimad maalitud lagede ja stukkdekooriga ruumid kohandati konverentsiruumideks ja kohvikuks, et kõik saaksid neid imetleda.

Erinevalt paljudest tegevuspõhistest kontoritest puuduvad siin spetsiaalsed meeskonnatsoonid. Kari selgitab: „Igaüks võib istuda igal pool, mis on igati mõttekas, sest meie eesmärk oli suurendada koostööd ja kõrvaldada barjäärid meeskondade vahelt. Praktikas kipuvad meeskonnad siiski samasse hooneosasse koonduma, tavaliselt sinna, kus asuvad nendeapid. Aga me ei ole seda hoone plaanil ametlikult paika pannud.“

KASUTAJA	MAJANDUS- JA TÖÖMINISTEERIUM
Kinnisvara haldaja	Senaatti Kinnisvara
Projekt	Laatio Architects
Valmis	2018
Kogu põrandapind	5396 m ² (renditav pind)
Töötajaid kokku	391
Töökohti kokku	329
Jagamismäär	0,84 töökohta töötaja kohta
Pinda töötaja kohta	13,8m ² (renditav pind)
Pinda töökoha kohta	16,4m ² (renditav pind)

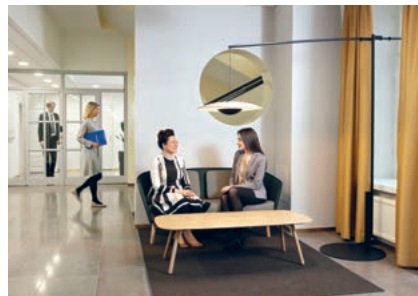


Avatud tööala. Teadlikult on valitud madaladapid, et säiliks avar vaateväli. Enne sissekolimist vähendati märkimisväärselt kappide hulka. Foto: Jaakko Lukumaa

Tegevuspõhise töökeskkonna juurutamine kulges üpris ladusalt, sest paljud töötajad olid tegevuspõhise töötamisega tutvust teinud juba eelmises hoones. Kuid ka sellises olukorras rõhutab Kari: „Juurutamisprotsess nõuab palju rääkimist. Ministeriumis töötab palju juriste – mina teiste hulgas – ja me armastame vaikust ja rahu. See küsimus valmistab muret. Hea, et nende murede arutamiseks oli palju võimalusi.“ Osa vestlustest viisid läbi iga osakonna juurde määratud spetsiaalsed kolimimentorid ministeriumi personaliosakonnast. Need mentorid aitasid osakonnal kolimiseks valmistuda ja selgitasid töötajatele, kuidas kontseptsioon praktikas töötab.

Kari üllatuseks puudutasid küsimused praktilisi küsimusi, mitte aga kontseptsiooni kui sellist. „Rääkisime pikalt-laialt sellistest igapäevastest asjadest nagu tualettide arv, kohvimasinade kvaliteet ja talveriiete garderoob.“ Naeratades lisab ta: „Mõnikord pidin meelde tuletama, et suurem eesmärk on koostöö ja sellest tuleb samuti rääkida.“

Teistele Soome ministeriumidele pakub see projekt tõenäoliselt suurt huvi, sest edaspidi peavad ka nemad selle kontseptsiooni kasutusele võtma. Projekti eest vastutab valitsuse kinnisvarafirma Senaatti Kinnisvara, kelle sisekliendiks on peaministri büroo. Pertti Siekkinen Senaatti Kinnisvarast ütleb: „Tegevuspõhise töötamise käivitajaks oli rahandusministeriumi otsus vähendada valitsuse kinnisvarakulusid ca 20%.“ Ta rõhutab, et kontseptsioon ei puuduta ainult kulusid, vaid ka valitsemise nüüdisajastamist. Peaministri büroo nõunik ja osakonnajuhataja Heikki Hovi rõhutab sama aspekti: „Küsimus on koostöö parandamises valitsuse eri osade vahel, tööprotsessi digiteerimises ning tänastele ja homsetele riigiteenistujatele atraktiivsete töökohtade loomises.“



Otse nõupidamisruumi ukse taga on pehme mööbliga istumiskohad, kus töötajad saavad enne ja pärast koosolekuid vestelda. Foto: Jaakko Lukumaa



Hoone kõige ilusamad ajaloolised ruumid on muudetud kõikidele kättesaadavateks nõupidamisruumideks. Foto: Jaakko Lukumaa



Mugavate toolide ja liigutatavate tahvlite eesmärk tööalal on koostöö soodustamine. Foto: Jaakko Lukumaa

KÜSIMUSED JA VASTUSED

Vivi Markkanen, ministeriumi personali- ja haldusosakonna assistent

Mis teile uue töötamisviisi juures kõige rohkem meeldib?
See on lihtne, praktiline ja tänapäevane. Mul on olemas kõik, mis vaja.

Milliseid aspekte tuleks parandada?
Ma ei muudaks midagi, sest mina isiklikult olen täiesti rahul.

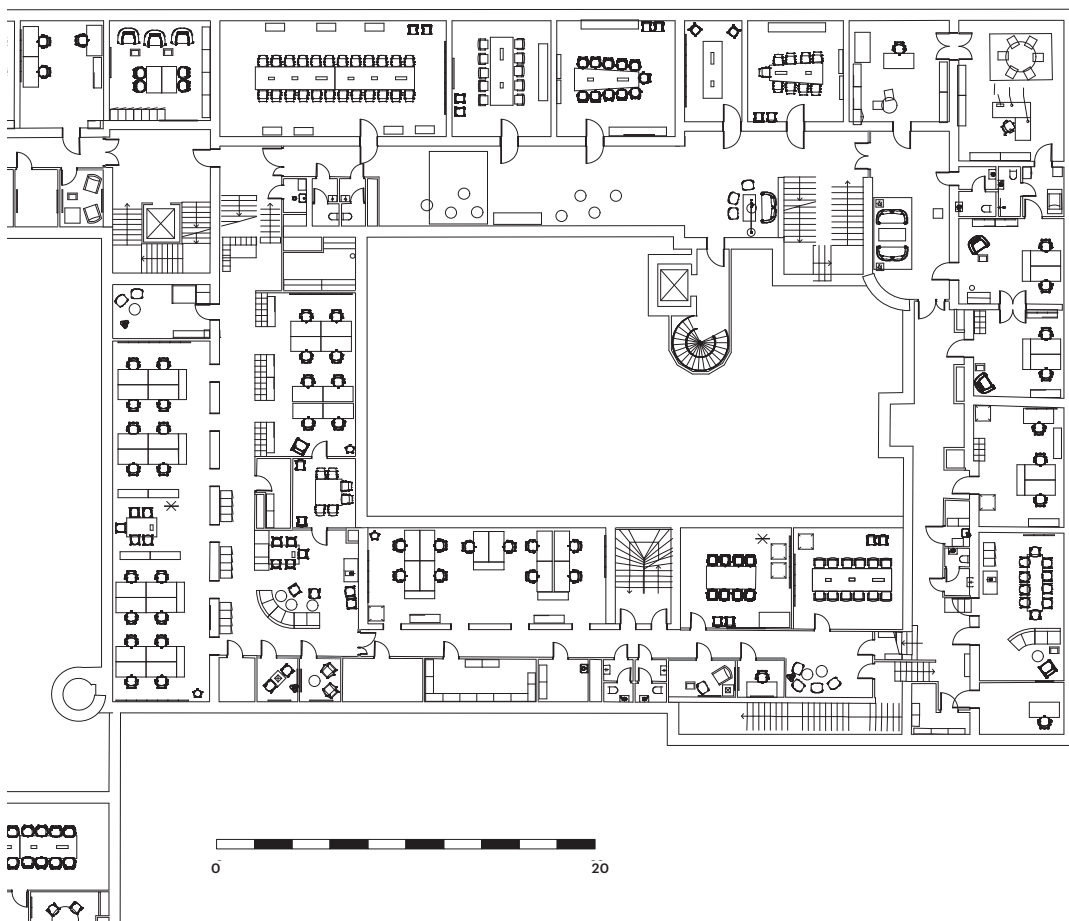
Kui sageli te kontoris kohta vahetate?
Umbes kaks korda nädalas, püüan olla oma kolleegide lähedal.

Milline on kontoris teie lemmiktöökoht?
Kohvik. See on väga ilus lühtritega ruum.

Heikki tunnustab, et protsess on keeruline. „Osa inimesi on töötanud samas kohas, sama vaatega ja samal tooil kaksikümmend aastat. Kahtlused on seega mõistetavad. Peame töötajatega rääkima, nende muresid kuulama ja nende muredega tegelema.“ Samal ajal hoiatab ta, et kogu rääkimine ja kuulamine ei tohi lõppeda kompromisslahendustega. „Töötajad võivad anda head tagasisidet, kuid üldine kontseptsioon peab jääma muutumatuks.“ Tema soovitus organisatsioonidele, kes plaanivad võtta kasutusele tegevuspõhise töökeskkonna: „Valige kõige julgem lahendus. Ärge kartke!“



Töötajate kohvik asub hoone ühes kõige uhkemas ruumis. Foto: Jaakko Lukumaa



Vana hoone paksude seinte ja kitsaste ruumidega planeering kohandus üllatavalt hästi tegevuspõhise töökeskkonna kontseptsiooniga, võimaldades luua 4-16 töökohaga tööalasisid.

Töökohad on kujundatud nii, et kõikidel oleks mugav. See eeldab reguleeritavaid toole, laudu, mille taga saab nii seista kui ka istuda, kahte arvutimonitori ja vildiga kaetud sirme, mis pakuvad suuremat visuaalset ja akustilist privaatsust. Foto: Anna Autio



RAHANDUSMINISTEERIUM NING PATENDI- JA REGISTRITE AMET

(HELSINGI, SOOME)

Arusaamad töökohadisainist on aja jooksul muutunud ja Mikko Kangaspunta on neist mitme rakendamist ise kogunud. Mikko on rahandusministeeriumi finantsdirektor ja tema organisatsioon tegutses Helsingi südalinnas serval asuvas 1980ndatel ehitatud kontorihoones. „Kui alustasin siin 1990ndatel, oli see tavaline valitsushoone, kus suuremal osal töötajatest olid oma kabinetid. Mõne aasta möödudes otsustati vaheseinad eemaldada ja rajada avatud planeeringuga kontor. Eesmärk oli suhtlemise parandamine, kuid töötajad selle üle ei rõõmustanud. Kurdeti lärmi ja privaatsuse puudumise üle. Ja nüüd on meil tegevuspõhine töötamine. Valida saab eri laadi töökohtade vahel ja me saame ise valida, kus töötame.“

Mikko sõnul on viimane muutus olukorda parandanud. „Avatud kontoriga võrreldes on see kindlasti edasimineku. Meil on avatud alad, aga need on varustatud ruumidega, kus telefonikõnesid teha ja keskendunult töötada.“ Vastuseks küsimusele uue kontseptsiooni kõige positiivsema aspekti kohta toob Mikko esile parenenud suhtlemise kolleegidega. „See on värskendav. Iga päev võib istuda eri inimeste kõrval, mitte aga kogu aeg samade inimeste kõrval.“

Otsus rakendada tegevuspõhist töötamist langes kokku töötajate arvu vähendamisega, mille tulemusel rahandusministeerium vajas büroohoone viiest korrusest ainult kahte. Otsiti teisi riigiasutusi, mis võiksid asuda vabanenud pindadele ja selleks osutus patendi- ja registrite amet. See organisatsioon oli varem linnasüdamikes, kuid rendileping hakkas lõppema ja nad otsisid uut rendipinda, sest valitsuse kinnisvarastrateegia näeb ette, et Helsingi keskse valitsuslinnakus võivad asuda üksnes ministeeriumid.

KASUTAJA	RAHANDUSMINISTEERIUM JA PATENDIAMET
Kinnisvara haldaja	Senaatti Kinnisvara
Projekt	KVA Architects
Valmis	2018
Kogu pörandapind	10 813 m ² (renditav pind)
Töötajaid kokku	725
Töökohti kokku	508
Jagamismäär	0,7 töökohta töötaja kohta
Pinda töötaja kohta	14,9 m ² (renditav pind)
Pinda töökohta kohta	21,3 m ² (renditav pind)



Hoone sööklau, konverentsikeskust ja sauna jagavad kaks rentnikku. Foto: Anna Autio

Nii nagu rahandusministeerium, on ka patendi- ja registreerimise amet võtnud omaks tegevuspõhise töötamise. Nad tegid seda siiski teatud mõõndustega. Vanas kontoris olid töötajatel kas isiklikud kabinetid või ühised ruumid. Nad ei olnud neist loobumise üle just vaimustuses, kartes mürarikast keskkonda, kus nad ei saa oma tööd hästi teha. Aga neil polnud suuremat valikut, sest tegevuspõhine töötamine on Soome valitsuse standardpoliitika. Seda kontseptsiooni tuleb rakendada kõikide uute kontoriprojektide juures, meeldib see töötajatele või mitte. Nagu selgus, polnud uus kontseptsioon üldse nii hirmus, kui kardeti. Pärast lühikest kohanemisperioodi selgus, et patendi- ja registreerimise ameti töötajad on oma uue kontori üle päris rõõmsad. Rääkimiskeelu alad toimivad hästi ja akustika kohta on öeldud palju kiidusõnu. Teine hinnatud tegur oli patendiameti otsus ajakohastada oma kaugtöö juhendit, mis võimaldab töötajatel teha kuni kolm päeva nädalas kaugtööd.

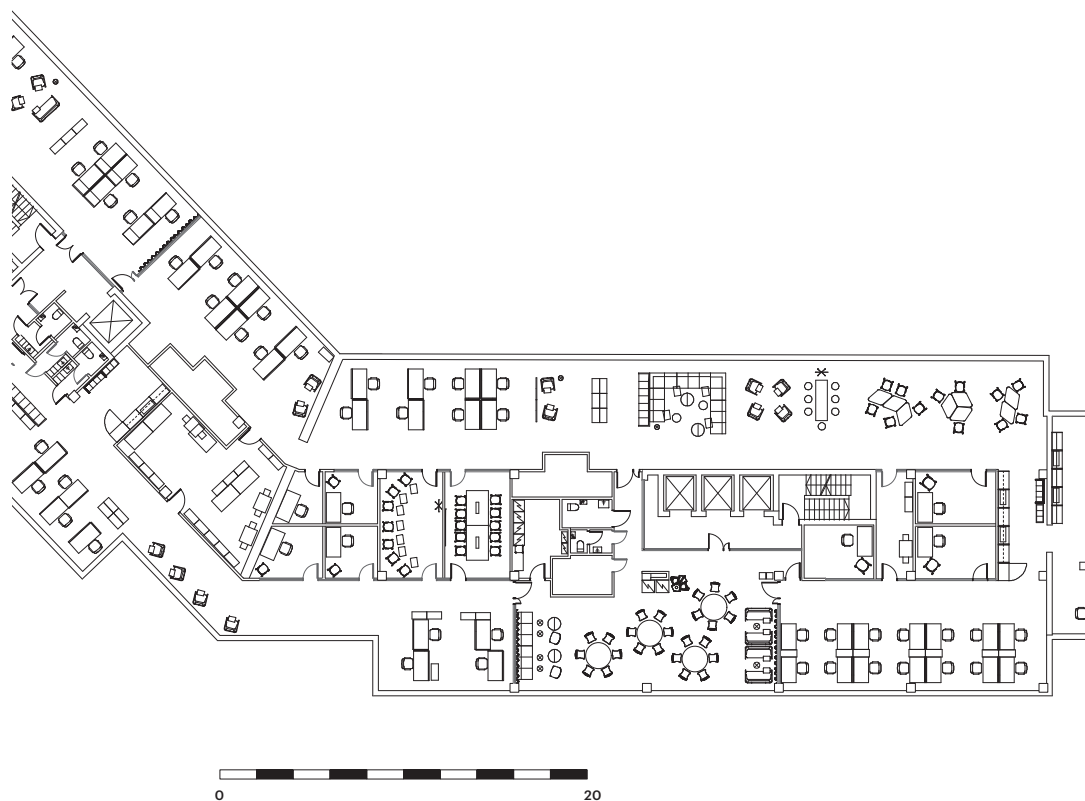
Kõik see peegeldub valitsusasutustes korrapäraselt läbiviidavate küsitluste rahulolunäitajates. Tulemused on paranenud mõlemas organisatsioonis. Mikko ütleb: „Meie tulemused rahandusministeeriumis olid juba varem head, aga pärast renoveerimist on need veel veidike paremaks muutunud.“ Ta tõdeb, et tegevuspõhine töötamine on muutunud inimeste jaoks uueks normaalsuseks. „Töötajad kohanevad. See kontseptsioon pole üldse nii ehmatav, kui algul kardetakse.“ Sellegipoolest hoiatab ta, et kindlasti peaks silma peal hoidma sellel, kuidas kontseptsioon argielus tööle hakkab. „Tuleb vältida seda, et mõne isiku käitumine avaldaks negatiivset mõju kogu grupile. Näiteks olid meil mõned valjuhäälsed kolleegid. Sellisel juhul tuleb olla otsekohene ja selgitada, et nad peavad oma käitumist muutma.“ Ta lisab: „Tavaliselt saavad inimesed aru. Me kõik soovime töötada meeldivas keskkonnas.“



Puhkenurk kolleegidega lobisemiseks.
Foto: Anna Autio



Ruumi pindala ühe töötaja kohta vähenes alla valitsuse poolt ette nähtud 18 m² piiri. Samal ajal oli võimalik luua piisavalt lisavõimalusi, näiteks mitteametlikud koosolekuruumid. Foto: Anna Autio



Sarnaselt paljude Euroopa kontoritega on ka siin hoone kitsa planeeringuga, mis võimaldab rohket päevavalguse sissepääsu. Laudade rühmad piirduvad kahe kuni nelja lauaga, nende vahele jäävad erinevad vabama kujundusega töökohad.

Avatud kontorialal on väikesed kabiinid telefoni- ja videokõnede jaoks. Kabiinid on ventilatsiooniga ja kajavabad. Heliisolatsioon tagab, et sealsamas kõrval töötavaid kolleege ei häirita. Foto: Stéphane Dubé



KANADA AVALIKE TEENUSTE JA HANGETE AMET

(MONTREAL, KANADA)

Kanada avalike teenuste ja hangete ameti Montreali büroo paikneb samal korrusel, kus varem, kuid on nüüd hoopis teistsugune. Enne renoveerimist töötasid paljud asutuse töötajad väikestes beeži värvi kuubikutes. Juhtidel olid isiklikud kabinetid. Päevavalgust ja vaadet õue said nautida vaid vähesed õnnelikud. See kontor nägi välja ülerahvastatud, arvukate vaheseinte ja failikappidega, kuigi paljud lauad seisis kogu päeva tühjalt.

Nüüd on kontor suurel määral avatud ja valgusküllane. Piki välisseina paiknevad töökohad, pingid, telefonikabiinid ja „kookonid“. Hoone keskosas asuvad poolsuletud ja suletud ruumid: mõtlemis- ja koostöoruumid. Kõik need ruumid on saadaval kõikidele töötajatele sõltumata nende osakonnast või kohast hierarhias. Üldmuljet iseloomustavad vaheldusrikkus ja avarus, mis on märkimisväärne, sest kasutatav põrandapind on vähenenud üle 40%.

Projekti kultuuriliste muutuste juht France Vigneault selgitab, kuidas muutused aset leidsid: „Idee uuest kontseptsioonist kerkis päevakorda 2015. aastal, kui saime uue peadirektori. Üks tema esimesi ülesandeid oli kontori üürilepingu uuendamine ja ta otsustas, et valime hotelli tüüpi lahenduse, nagu seda tookord kutsuti, mis arenes kiiresti tegevuspõhiseks kontoriks.“ France lisab: „Organisatsioon suhtus ideesse kahtlevalt. Ent sellegipoolest võeti otsus vastu.“ See oli konkreetne ülalt alla protseduur. Toimusid koosolekud korraga viiekümnele töötajale, kus juhtkond tutvustas oma ideed ja töötajad said esitada küsimusi ja rääkida muredest. Umbes kuuskümmend töötajat osales kaheteistkümnel töösessioonil, et analüüsida tööprotsesse ning paberi ja seadmete kasutamist. Nende tähelepanekud vormiti projekti tööülesandeks, mis sai disainiprotsessi aluseks.

KASUTAJA	KANADA AVALIKE TEENUSTE JA HANGETE AMET
Kinnisvara haldaja	Kanada avalike teenuste ja hangete amet
Projekt	PSPC & Aedifica
Valmis	2018
Kogu põrandapind	4845 m ² (kasutatav põrandapind)
Töötajaid kokku	400
Töökohti kokku	322
Jagamismäär	0,8 töökohta töötaja kohta
Pinda töötaja kohta	12 m ² (kasutatav põrandapind)
Pinda töökoha kohta	15 m ² (kasutatav põrandapind)



Väikesed klaasseintega koosolekuruumid, mida kasutatakse elava järjekorra alusel. Suuremaid koosolekuruume tuleb broneerida. Foto: Stéphane Dubé

Projekti vältel esitleti töötajatele ja juhtkonnale planeeritavaid lahendusi. Nendel kohtumistel said töötajad pakkuda välja oma ideid, millest paljud lõimiti kontseptsiooniga. France'i sõnul on töötajate ja juhtide kaasamine oluline edufaktor: „Isiklikust ruumist ilmajäämine võib töötajates segadust tekitada. Selleks et neil säiliks kontrollitunnetus, tuleb nad n-ö pealtvaatajate hulgast väljakule tuua. See võib kõlada nagu muutuste juhtimise kliše, kuid asja mõte on panna inimesed tegutsema.“

Üks huvitav mõte, mis kohtumiste käigus esile tuli, oli igasuguste töökeskkonnaalaste majareeglite puudumine. „Me kõik oleme täiskasvanud inimesed. Selle asemel, et koostada pikki reeglite nimekirju, rõhutame põhiväärtusi: viisakus, suhtlemine, lugupidamine ja teadlikkus nii enda kui ka kolleegide vajadustest.“

Projekti hindamine kinnitas selle edu. Esimene küsitlus toimus kolm kuud pärast sissekolimist ja näitas, et 80% töötajatest pidas uut kontorit vanast paremaks. Teine küsitlus toimus kuus kuud hiljem ja näitas veelgi paremaid tulemusi – kõrge rahulolunäitaja ilmnes kõikides küsitlusega hõlmatud valdkondades (müratase, õhukvaliteet, vaiksete ruumide saadavus jne). Ainult üks aspekt, milleks oli töökoha isikupära, pälvis varasemat madalama hinde, kuid selles polnud midagi üllatavat.

Montreali projekt on nüüd Kanada valitsuse uue töökohakontseptsiooni põhieeskujuna (nime all „GCworkplace“). Kanada avalike teenuste ja hangete ameti töökohastrateeg Michael DeKolver selgitab: „GCworkplace'i kontseptsioon saab programmi visiooniks ja juhendiks, seega tuleb seda kasutada kõikide suuremate kontoriprojektide puhul.“ Kuid see pole alati lihtne, tõdeb Michael. „Muutused leiavad aset, kuid kohtame ikka veel juhte, kes soovivad meeletult oma kabinetist kinni hoida. Ja alati leidub vähemus, kes ei taha muutustest



Mitteametlik koosolekuala asub tööalast eemal, et vältida kolleegide häirimist. Foto: Stéphane Dubé

KÜSIMUSED JA VASTUSED

Liette Brisebois, sekretär

Mis teile uue töötamisviisi juures kõige rohkem meeldib?

See, et on võimalik paindlikult valida, kus töötada, sõltuvalt sellest, mida parasjagu vaja teha on. See meenutab mulle ülikooli raamatukogu: on vaiksed alad, lärmakamad ja koostööalad ametlikeks ja mitteametlikeks kokkusaamisteks. Ükskõik, millised on vajadused, alati leidub sobiv koht.

Milliseid aspekte tuleks parandada?

Neid pole kuigi palju, sest see on tõesti hästi kujundatud. Minu arvates oleks hea, kui uutel kolleegidel oleks tugiisikud, kes tunnevad tehnikat ja ruume. Tehnoloogia ja avatud ruum võivad esialgu tekitada ebamugavustunde, tugiisik aga vähendaks uue töökohaga kaasas käivat stressi.

Kui sageli te kontoris kohta vahetate?

Iga päev! Tavaliselt jälgin, et istuksin üldisel alal, kus asub minu meeskond, aga mõnikord valin koha sõltuvalt tujust või sellest, mida on vaja teha. Näiteks kui mul on palju tähtaegu kukil ja pean kiiresti töötama, valin väikese koosolekuruumi või boksi.

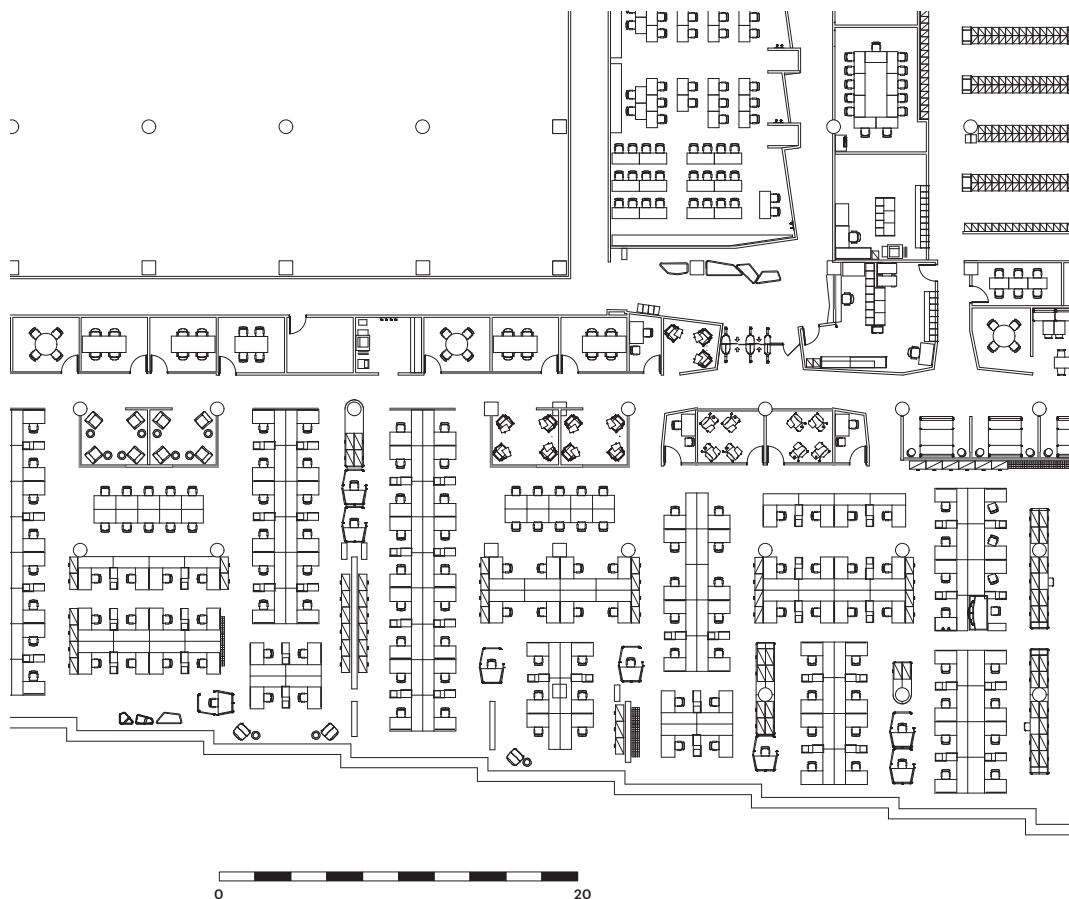
Milline on kontoris teie lemmiktöökoht?

Mulle meeldivad väikesed hubased koostööruumid, kus on ainult kaks tooli ja reguleeritav valgus. Kuna seal ei ole ust, ei tunne ma end isoleerituna, kuigi mul on oma ruumi privaatsus. Käin seal sageli telefoni- ja videokõnesid tegemas.

midagi kuulda, ükskõik millised need ka poleks.” Praktiliseks komistuskiiviks on see, et tehnika pole alati valmis. Mõnes valitsusasutuses töötatakse ikka veel kobakate lauarvutite ja lauatelefonidega. Michael rõhutab, et seepärast on oluline valdkondadevaheline lähenemine. „Tegevuspõhine töökeskkond ei ole seotud ainult kinnisvaraga. Selleks et kontseptsioon tööle hakkaks, on vaja IT-, personali-, haldus- ja turvaosakonna koostööd. Vaja on investeerida uutesse töövahenditesse ja tööpraktikatesse. See on ühine ettevõtmine.”



Töökohal on kaks arvutiekraani, mis võimaldab üheaegselt töötada kahe rakenduse või dokumendiga. Foto: Stéphane Dubé



Hoone on päris lai, seega on keeruline pakkuda kõikidel töökohtadel päevavalgust ja vaadet õue. Lahenduseks on töökohtade paigutamine fassaadi poole, samas kui lühikest aega kasutatavad ruumid asuvad korruse keskel (nt koosolekuruumid, köök, mitteametlikud alad).

Kontorikorrustel paikneb ridamisi väikesi koosolekuruume, millest igaühes on erinev mööbel: nõupidamislaud, tugitoolid või kõrge laud baaripukkidega. Foto: Niels Nygaard



TAANI EHITUS- JA KINNISVARAAGENTUUR

(KOPENHAAGEN, TAANI)

Taani ehitus- ja kinnisvaraagentuur kolis äsja uude tegevuspõhisesse kontorisse Nexuse büroohoones Kopenhaagenis. See projekt on nii värske, et esimene n-ö muudatustevaba harjumisaeg alles kestab. Michelle Schlippe-Steffensen ehitus- ja kinnisvaraagentuurist selgitab: „Esimese saja päeva vältel pärast kolimist ei taha me teha mingeid suuremaid muutusi. Tegevuspõhine töötamine on meie jaoks uus asi. Töötajad peavad sellega harjuma. Tahame anda kohanemisaega.“ Vahepeal võivad töötajad saata parandusettepanekuid meilile või panna need spetsiaalsesse postkasti. Michelle: „Kõiki ettepanekuid kaalutakse. Praktilised küsimused nagu kaebused koristamise või puuduva tualettpaperi üle lahendatakse muidugi otsekohe.“

Michelle oli tegevuspõhise töökeskkonna kontseptsiooni juurutamise juht ja soovib väga, et see õnnestuks. „Kinnisvaraagentuurina peame olema efektiivses ruumikasutuses eeskujuks. Piltlikult öeldes peame ise enda valmistatud ravimit võtma.“ Kaks ülejäänud põhjust tegevuspõhise töökeskkonna juurutamiseks olid soov vähendada kulusid ja edendada koostööd. „Kasutame nüüd kahte korrust varasema kolme asemel. See säästab meile palju raha. Veelgi enam, oleme üksteisele lähemal ja see muudab kolleegide nägemise ja nendega suhtlemise hõlpsamaks.“

Kontori interjäär on põhjamaine. See on avatud ja tulvil päevalgust. Pinnad on valged või puidust. Michelle lisab, et mõned kolleegid oleksid soovinud näha rohkem värve. „Interjööri on peetud pisut steriilseks, kuid võimalused muutusi teha on piiratud, sest tahame taaskasutada oma vana kontori mööblit.“ Vastavalt tegevuspõhise töökeskkonna filosoofiale pakub kontor eri laadi töökohti: sotsiaalsed alad, avatud töökohad, väikesed koosolekuruumid ja vaiksed alad. Michelle: „Üllataval kombel pole vaiksed alad kuigi nõutud. Rajasime need töötajate soovidele vastu tulles. Aga elu näitab, et inimesed

KASUTAJA	TAANI EHITUS- JA KINNISVARAAGENTUUR
Kinnisvara haldaja	Taani ehitus- ja kinnisvaraagentuur
Projekt	Arkitema / Taani ehitus- ja kinnisvaraagentuur
Valmis	2019
Kogu põrandapind	3000 m ² (renditav pind)
Töötajaid kokku	230
Töökohti kokku	168
Jagamismäär	0,7 töökohta töötaja kohta
Pinda töötaja kohta	13 m ² (renditav pind)
Pinda töökoha kohta	17,8 m ² (renditav pind)

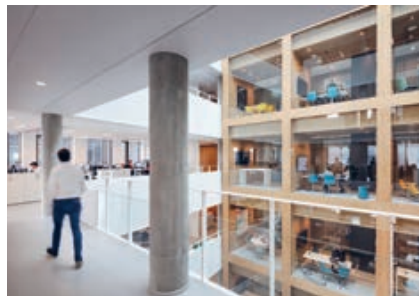


Hoone esimesel korrusel asuvad söökla, kohvik ja konverentsikeskus, mida kasutavad kõik hoone viis rentnikku. Foto: Niels Nygaard

otsivad vaid harva pikemaks ajaks vaikust.” Mitteametlikud koosolekualad alumisel korrusel ei leia samuti kuigi palju kasutust. Michelle: „Pehmed toolid on otse töökohtade kõrval, seega võib-olla tunnevad töötajad end seal liiga nähtaval. Paigutame sinna ruumijagajatena raamaturiiulid.” Ülejäänud võimalusi kasutatakse hästi. Eriti populaarsed on standardsed töökohad ja väikesed koosolekuruumid. Michelle: „Hommikul kella kaheksa paiku võib olla veidi sagimist, kui kõik tulevad ja endale töökohta valivad. Aga kui inimesed tööle asuvad ja paljud on koosolekutel, jääb kõik vaikseks.”

Projekti ei ole veel ametlikult hinnatud, kuid Michelle on märganud erinevusi funktsioonide vahel. „Administratiivtöötajate jaoks, kes töötavad enamasti laua taga, näib muutus olevat kõige raskem. Seevastu projektijuhid võtsid kontseptsiooni kiiresti omaks, sest nad on harjunud liikuva töötamisega.” Michelle'i jaoks on projekti kõige olulisem õppetund tähelepanu muutuste juhtimisele. „Idealis on juhid need, kes projekti propageerivad ja eeskuju näidates juhivad. Aga mõne jaoks on see raske. Oleksin tahtnud, et mul oleks olnud rohkem aega neid selleks rolliks ette valmistada, kuid asi käis väga kiiresti, meil oli aega ainult kuus kuud.”

Varsti saab sada esimest päeva läbi. Siis hakatakse tehtut hindama ja vaadatakse, mida on kujunduses ja rakendamises vaja parandada. Lõppeesmärk on selle kontoriga innustada kõiki ministeeriume ja valitsusasutusi. Michelle: „Mõned asutused peavad seda kontseptsiooni äärmuslikuks, kuid meil on Taanis juba mitmeid järgijaid.” Ta lisab: „Selles hoones oleme ainsad, kes on täielikult tegevuspõhisele töökeskkonnale üle läinud. Teised neli rentnikku peavad turvalisemaks lahenduseks avatud kontorit.” See otsus üllatab Michelle'i. „Arvan, et meie lahendust tuleks eelistada isiklikule lauale, eriti kui see laud paikneb kärarikas avatud planeeringuga kontoris.”



Kontorikorrused avanevad aatriumisse. Tänu heale müraisolatsioonile tekib ainult õrn taustasumin. Foto: Niels Nygaard



Ühel korrusel on väike raamatukogu, mida võib kasutada ka mitteametliku kokkusaamiskohana. Foto: Niels Nygaard

KÜSIMUSED JA VASTUSED

Tania Lorich, haldusjuhtimise innovatsioon, kommunikatsiooni- ja kasutajakogemuse juht, haldusjuhtimise keskus

Mis teile uue töötamisviisi juures kõige rohkem meeldib?
Saan rohkem suhelda kolleegidega väljastpoolt oma meeskonda. Samuti võimalus valida erinevaid töökohti diivanite, telefonikabiinide ja mitmeotstarbeliste ruumidega.

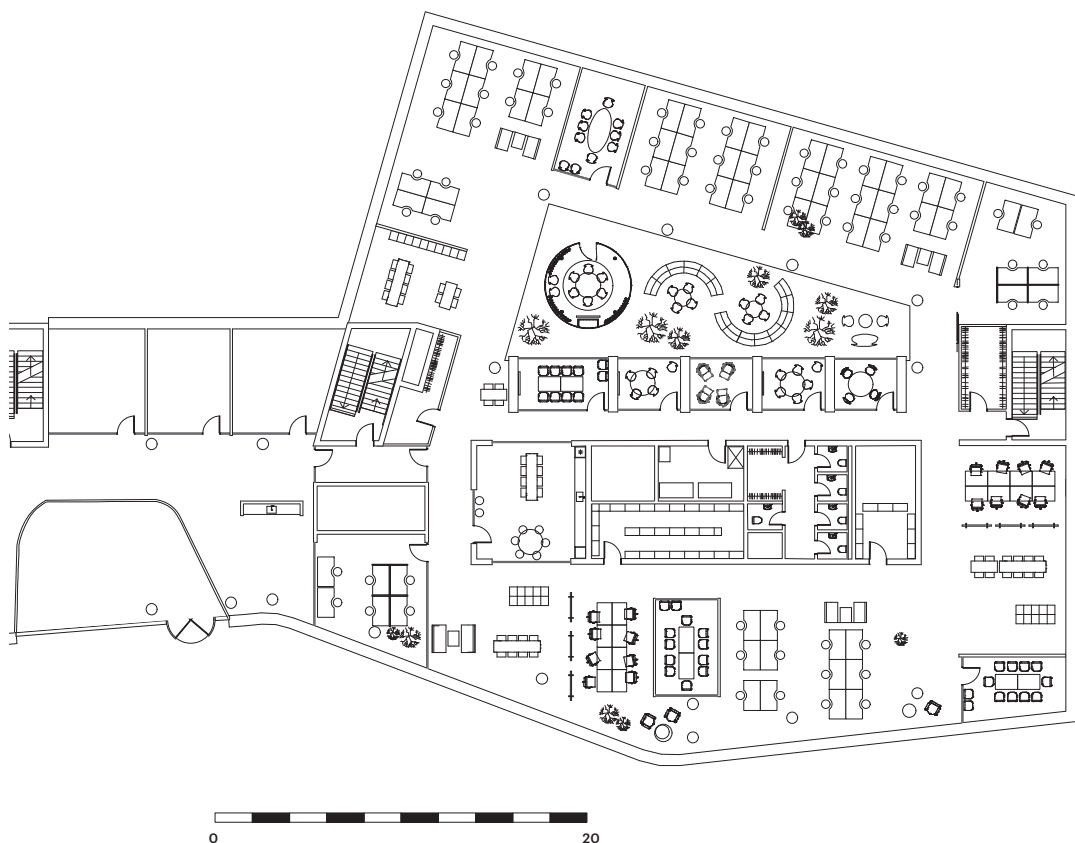
Milliseid aspekte tuleks parandada?
Rohkem ruumi suhtlemist nõudvateks tegevusteks. Minu meeskond peab tõiseid vestlusi oma kontorilaudade juures, see aga häirib teisi kolleege.

Kui sageli te kontoris kohta vahetate?
Vahetan kohta iga päev, kuid tavaliselt istun samas piirkonnas. Kui kontorisse jõuan, istun selle laua äärde, mis parasjagu vaba.

Milline on kontoris teie lemmiktöökoht?
Spetsiifiline nn keskendumisalala, kus on kaks monitori, mis asub akna lähedal ja kus kohtab erinevaid kolleege.



Nagu Taani kontori puhul võib arvata, saab siin näha Arne Jacobseni mööblit. Foto: Niels Nygaard



Hoones on kompaktsed kontorikorrused (ca 80 töökohta korruse kohta). Töökohad asuvad korruse keskosa ümber, kus omakorda on köök, tualetid ja laoruumid. Keskne aatrium tagab kõikjale päevavalguse ligipääsu.

Vana hoonne ja uus osa on omavahel
ühendatud avara aatriumiga, kus
paiknevad klaasseintega liftid,
avatud trepid ja rõdud. Foto: Lucas van der Wee



VALITSUSHOONE „DE KNOOP“ (UTRECHT, NETHERLANDS)

Kunagi oli valitsushoone „De Knoop“ Hollandi kuningliku armee peastaap. Nagu selliselt hoonelt oodata võib, oli see üks süngevõitu rajatis, mida iseloomustasid massiivsed betoonkonstruktsioonid, pimedad koridorid, madalad laed ja tellistest vaheseinad. Ei mingit peenutsemist, aga see-eest oli kõik väga tugev. Ometi on see hoone nüüd ruumikas, avatud ja tulvil valgust. Enam ei tegutse siin mundris sõjamehed, vaid vabas riietuses riigiteenistujad, keda võib leida ajurünnakutel hoone konverentsikeskuses, esimese korruse Grand Cafe's *cappuccino*'t limpsimas või mõnes hoone paindlikus töökohas arvuti taga klöbistamas.

Hoone renoveerimine toimus avaliku- ja erasektori koostöös, kus tellijaks oli Hollandi valitsus ning projekteerimise, finantseerimise ja ehituse eest hoolitses valitud turuosaliste konsortsium „R creators“. Sama konsortsium oli hoone hooldamise ja käigus hoidmise eest hoolitsenud juba 20 aastat.

Valitsuse algne plaan oli muuta hoone valitsuskeskuseks, mida võiksid kasutada kõik Hollandi keskvalitsuse osakonnad, kuid privilegeeritud kasutaja oleks Hollandi maksuamet. Tegeliikkuses on hoone peamine kasutaja maksuamet, kelle poolt on projekti algusest peale vedanud Bram van Wijk. Ta selgitab: „Hoone on projekteeritud vastavalt valitsuse standarditele. Põhimõtteliselt tähendab see, et siin võib töötada iga valitsusametnik. Aga meie oleme võtmerentnik ja kasutame peaaegu kogu hoonet, sealhulgas üldruume. Seda tänu hoone asukohale kesklinnas ja kuna siin paikneb suur hulk peakontori töötajaid. See on väga populaarne koosolekute koht ja nii mõnigi koosolekul osaleja jääbki siia tööle. Seega pole siin teistele kuigi palju ruumi.“

KASUTAJA	HOLLANDI MAKSUAMET
Kinnisvara haldaja	Hollandi keskvalitsuse kinnisvaraagentuur
Projekt	Cepezed ja Fokkema & Partners
Valmis	2018
Kogu pörandapind	30 078 m ² (neto sisepinda, sh konverentsikeskus)
Töötajaid kokku	1700 (v.a konverentsikeskuse külastajad)
Töökohti kokku	1063
Jagamismäär	0,6 töökohta töötaja kohta
Pinda töötaja kohta	28,3 m ² (neto sisepinda, sh konverentsikeskus)
Pinda töökoha kohta	28.3 m ² (neto sisepinda, sh konverentsikeskus)

Hoone kontorikorrused on sisustatud vastavalt tegevuspõhise töötamise põhimõtetele. Maksuameti jaoks ei ole see kontseptsioon midagi uut. Bram: „Oleme töötanud tegevuspõhise töökeskkonna kontseptsiooni alusel üle kümne aasta ja meil on sellest rohkesti teadmisi.“ Kõigest hoolimata pakkus projekt omajagu väljakutseid. „Avastasime, et tegevuspõhine töökeskkond sobib enamikule, kuid mitte kõigile,“ tõdeb Bram, viidates Hollandi pettustevastasele ametile, mis kasutab hoone kaheteistkümnest korrusest nelja. „Pettustevastane amet erineb teistest osakondadest selle poolest, et nende töö on äärmiselt konfidentsiaalne. Mõnel uurijal on sõna otseses mõttes laual tõendite kuhjad. Osa töötajaid töötab koguni lukustatud uste taga, sest nende töö on nii tundlik. Selline töö ei haaku hästi tegevuspõhise töökeskkonnaga.“

See tuli ilmsiks projekti hindamisel, mis viidi läbi üheksa kuud pärast sissekolimist.⁷⁶ Hindamine näitas, et pettustevastase ameti töötajad olid uue kontseptsiooniga vähem rahul kui hoone teised kasutajad. Näiteks ainult 13% pettustevastase ameti töötajatest hindas töökoha mugavust rahuldavaks, samal ajal kui teistes osakondades väitis 70% töötajatest, et on sellega rahul või väga rahul. Bram: „Need tulemused näitavad, et hoolikalt tuleb pidada silmas erilisi vajadusi. Tagasi vaadates mõtlen, et projekt oleks võitnud kasutajate kaasamisest. Standardlahendust võib kasutada, kuid sellegipoolest tuleb kaasata kasutajaid, et mõista nende vajadusi ja neid mitte kõrvale jätta.“

Hindamise tulemusel plaanivad Bram ja tema kolleegid teha töökeskkonda mitmeid muudatusi. Aga kuna tegemist on era- ja avaliku sektori koostööga, nõuab see ka hoonet haldava konsortsiumi heakskiitu. Bram: „See kõlab veidralt, kuid tegelikult on mul selle üle päris hea meel. Konsortsium jälgib tähelepanelikult kõikide meie muutuste finantsilisi ja funktsionaalseid mõjusid. Nad teevad seda, sest lepingus on sätestatud ranged töökoha kvaliteedi parameetrid. Tehes muudatusi hoone planeeringusse, tuleb hoolikalt jälgida, kuidas see mõjutab akustikat ja õhu kvaliteeti. See võtab veidi rohkem aega, kuid tagab, et saame hea lahenduse, mitte mingi kiire hädavariandi.“



Hoone interjäär sisaldab mitmeid looduslikke elemente, näiteks rohelised seinad. Tervist toetab ka hoone loomulik ventilatsioonisüsteem ja CO₂ andurite kasutamine nõupidamisruumides. Foto: Lucas van der Wee



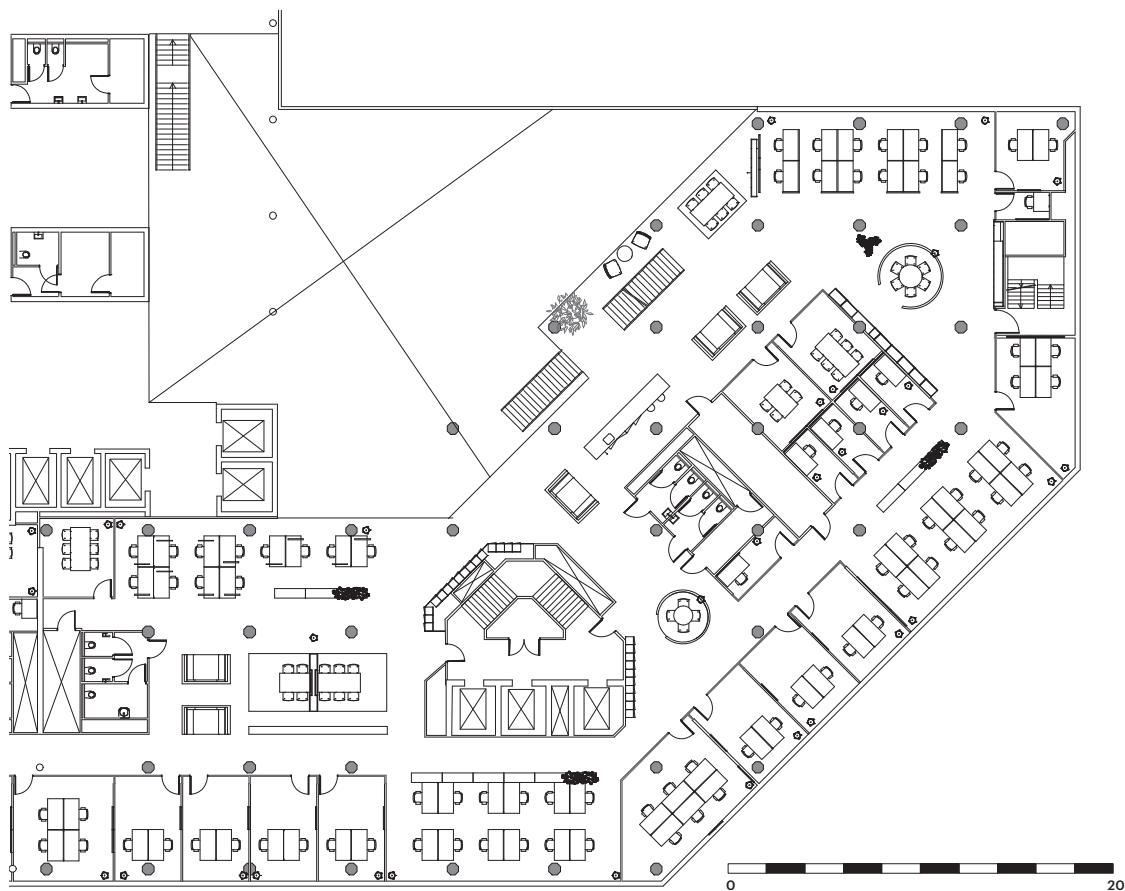
Hoone interjäär muutus täielikult, aga et tegu on betoonhoonega, jäid selle iseloomulikud kaheksakandlised betoonsambad nähtavale. Foto: Lucas van der Wee



Umbes 20% hoone töökohtadest on kujundatud nii, et need soodustaksid suhtlemist. Need on koostööruumid, pehme mööbliga istumisnurgad ja pildil kujutatud istumisnurgad. Foto: Lucas van der Wee



Hoones leidub piisavalt kutsuvaid koosolekuruume. Projekti hindamisel väitsid kasutajad, et sooviksid nendesse rohkem ekrane ning nutikaid ja/ või valgeid tahvleid. Foto: Lucas van der Wee



Kontorikorrusel paiknevad vaheldumisi avatud ja suletud tökohad. Eri laadi töökohtade arvu aluseks olid valitsuse ühtsed tökohastandardid.

Ofgemi korrusel asub kohvik The Deck. Ametlikult on see osa Ofgemi kontorist, kuid see on avatud kõigile hoone kasutajatele. Foto: Hufton+Crow



OFGEM

(LONDON, ÜHENDKUNINGRIIK)

Londoni piirkond Canary Wharf on tuntud finantskeskusena, kus tegutsevad pankurid ja teised äriinimesed. Nüüd, kui Briti valitsus rajas sellesse piirkonda suure keskuse, on piirkonna rahvastik muutunud mitmekesisemaks. See projekt on osa Ühendkuningriigi avaliku teenistuse suuremast ümberkorraldusest, mille käigus vähendatakse 2030. aastaks valitsushoonete arvu 800-lt 200-le eesmärgiga vähendada kulusid ja suurendada asutustevahelist sünergiat. Praegusel juhul tähendas see 6000 riigiteenistuja kolimist vanadest Londoni traditsioonilises valitsuspiirkonnas asuvatest sageli ülerahvastatud Whitehalli kontoritest uude värske sisustusega modernsesse hoonesse Canary Wharfil.

Üks asukohta vahetanud asutus on Briti valitsuse energiaturgude regulaator Ofgem. Ofgem on üks valitsuse nutika töötamise algatuse liidreid – see on katstermin paindlike töötavade, sealhulgas kaugtöö ja tegevuspõhine töökeskkonna kohta. Ofgemi ehitusteenuste juht Kim Pivett ütleb: „Olime esimeste seas, kes võtsid kasutusele valitsuse nutika töötamise poliitika, mille järgi peab lõpuks kogu valitsussektor tööle hakkama. Seega huvitab paljusid, kuidas me seda teeme. Oleme seda näidanud juba rohkem kui 50 asutusele.“

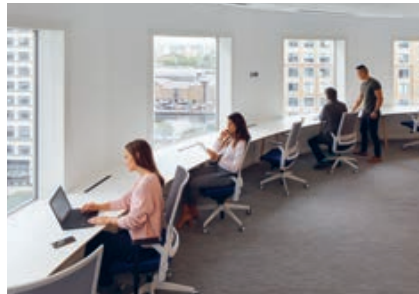
Külalised näevad uhiuut valget nüüdisaegset töökeskkonda, kus energia on peaaegu käega katsutav. Ringi liikudes võib näha töötajaid vestlemas, naemas, telefoniga rääkimas ja pikkade laudade taga arvutiga töötamas. Tööalade vahel asuvad poolavatud koostööalad, kus võib näha suuremaid grupe valgetele tahvlitele joonistamas ja suurte ekraanide vahendusel videokõnesid pidamas. Teisisõnu, rohkesti elu ja suminat, kuid seal on ka väikesed vaiksed ruumid neile, kes ei soovi, et kolleegide liikumine ja hääled neid segaksid.

KASUTAJA	OFGEM
Kinnisvara haldaja	Riigi Kinnisvaraamet
Projekt	AECOM
Valmis	2018
Kogu põrandapind	4899 m ² (neto sisepinda, v.a ühised ruumid)
Töötajaid kokku	750 (eesmärk 800)
Töökohti kokku	495
Jagamismäär	0,66 töökohta töötaja kohta (eesmärk 0,6)
Pinda töötaja kohta	6,5 m ² (neto sisepinda, eesmärk 6,0)
Pinda töökohta kohta	9,9 m ² (neto sisepinda)



Hoone restoran annab ruumi juurde kokusaamiseks, töötamiseks, suurteks koosolekuteks ja esitlusteks. Foto: Hufton+Crow

Kim selgitab, et korrusel on 495 töökohta 750 töötajale. See kõlab paljuvõitu, kuid Kimi sõnul see probleeme ei valmistata: „Valitsuse standard on 6 töökohta 10 töötaja kohta. Oleme sellest piirist veidi kõrgemal, aga ma juba ootan, et meiega liituksid uued meeskonnad.“ Kimi kolleeg, objekti- ja kriisijuht Warren Bentley lisab: „Teame, et võime lisada veel sadakond kasutajat, sest jälgime tähelepanelikult kontori hõivet. Kõik töökohad ja nõupidamisruumid on varustatud sensoritega, mis annavad meile teada, kui hõivatud või tühi kontor on.“



Vabama kujundusega mittebroneeritavad istekohad vaatega Dock'ile paiknevad hoone ühiskasutatavas osas. Foto: Hufton+Crow

Sama tehnoloogia võimaldab töötajatel saada ülevaate vabadest töökohtadest. Korruse sissepääsu lähedal on suur digitaalne ekraan, mis näitab saadaolevaid töökohti. Warren selgitab: „Kui töökohta pole 90 minuti vältel kasutatud, ilmub selle juurde roheline täpik, mis annab märku, et see on vaba. Seega, kui töötate mõne laua taga, siis võite kusagil ära käia, ilma, et sellest kohe ilma jääksite. Aga kui plaanite eemal olla kauem kui 90 minutit, peate laua tühjaks tegema.“

Projekti ametlikku hindamist ei ole veel toimunud, kuid see näib hästi töötavat. Kim ütleb, et eriti kõrgelt hindavad töötajad uut tehnikat kõik kasutavad töös Microsoft Surface Pro'd. „Koos kolimisega muutus kogu tehnika: kõik said mobiilid ja sülearvutid, vähem printereid ja kõrgtehnoloogilised ekraanid kõikides koostööruumides.“ Ogfemi personalikonsultant Nicola Gray lisab: „Meie töötajad on küllaltki noored. Neile meeldib moodne tehnika ja paindlikkus, mida see pakub.“

KÜSIMUSED JA VASTUSED

S. Corbett, projekti kaaskoordinaator

Mis teile uue töötamisviisi juures kõige rohkem meeldib? Midagi üksikut esile tõsta ei saa. Mulle meeldib, et on üks suur ala ja see ei ole hakitud mitme korruse vahel. Satun tihti peale kokku kolleegidega, kellega oleme mõne muu projekti juures koostööd teinud, ja kohtudes me alati naeratame üksteisele. Mulle meeldivad kohandatavad ruumid ja see, et võin istuda mõnda teise alasse – väga mugav, kui on vaja midagi segamatult lõpetada. Kodus töötamine on samuti väga mugav, sest saan kontoriga Skype'i vahendusel suhelda. Nii sain hiljuti ühe probleemi lahendada ilma kohale minemata.

Milliseid aspekte tuleks parandada?

Rääkijate nurk (üks korruse koostööruumidest) võiks saada parema heliisolatsiooni. Ma saan aru, et sellega tegeletakse.

Kui sageli te kontoris kohta vahetate?

Kaks või kolm korda nädalas, sõltuvalt sellest, millega parasjagu tegelen.

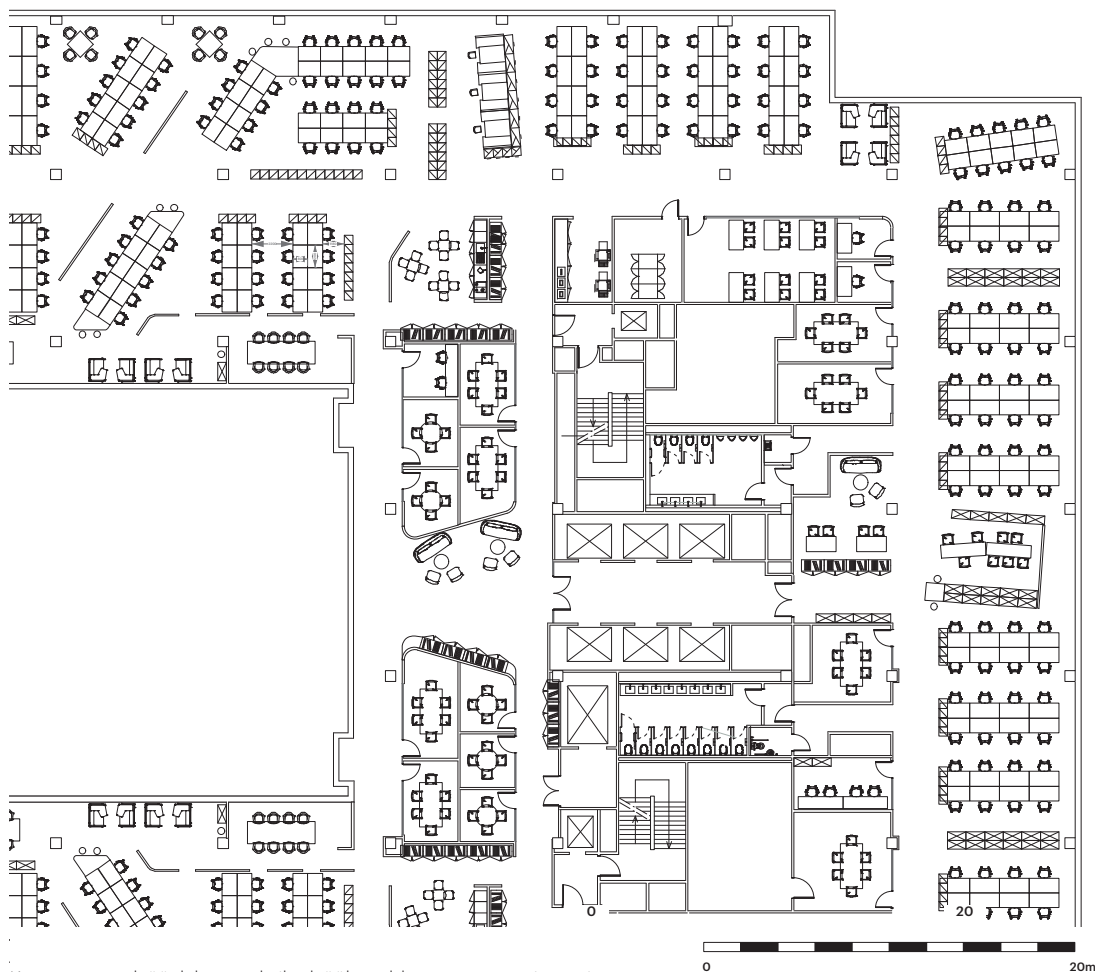
Milline on kontoris teie lemmiktöökoht?

Mulle meeldib Deck (kohvikuala kontori sissepääsu juures). See on piisavalt vaikne ja annab võimaluse sõpradega kohtuda ja vestelda.

Nagu iga projekti puhul, nii on ka siin olnud nurinaid. Nicola selgitab, et asukohavahetus pani paljud muretsema. „Mõned töötajad olid Canary Wharfi kolimisele väga vastu. Nad ähvardasid isegi töölt ära minna.“ Aga seda ei juhtunud. Nicola: „Kolimine käis käsikäes uue nutika töötamiskontseptsiooni juurutamisega. Mõned kolimisvastased on nüüd väga rahul, sest nutika töötamise kontseptsioon on neil aidanud ühitada kiiret töö- ja pereelu.“ Ta võtab kokku: „Kolimine oli edukas isegi nende jaoks, kes sellele vastu olid.“



Vastuvõtulaud on osa ühisest konverentsialast, mis sobib mitteformaalseteks kokkusaamisteks enne ja pärast koosolekuid. Foto: Hufton+Crow



Korruse avatud tööalal asuvad pikad töölaud, kus on enamasti ruumi kaheksale töötajale. Korruse keskel paiknevad ruumid vaikselt töötamiseks ja väikeste koosolekute jaoks. Lähikäidav ruum ülemises vasakus nurgas on paindlik ja seda võib kasutada töötubade, esitluste ja suuremate koosolekute tarvis.

Varem avanesid hoone kohvinurgad aatriumisse, mis tekitas müraprobleemi, sest vestlejate hääled kandusid alumistelt korrustelt ülemistele ja vastupidi. Nüüd on kohvinurgad akustiliselt suletud ja asuvad aatriumist eemal.
Foto: Royal HaskingDHV



HARDENBERGI LINNAVALITSUS

(HARDENBERG, HOLLAND)

Hardenberg on väike linn Hollandi idaosas ja sellel on väga uhke raekoda. 2012. aastal valminud hoone on kompaktn, ümara kujuga ja kollase, kulda meenutava fassaadi ja ebasümmeetriliselt paiknevate akendega hoone. Päikeselise ilmaga meenutab veider hoone sädelevat aardelaegast – kuigi kohalike arvates sarnaneb see ananassi või mesipuuga.

Funktsionaalsest aspektist on mesipuu õnnestunud metafoor, sest siin töötab mitusada inimest ja hoones käib ülimalt vilgas tegevus. Kuni viimase ajani kurtsid paljud töötajad, et suminat on liiga palju, ning liigne müra segab töötamist avatud planeeringuga tööaladel.

2017. aastal võttis linn ette renoveerimisprojekti, et parandada akustikat ja lahendada mitmeid praktilisi küsimusi. Projekti otseseks ajendiks oli soov lisada hoone 320 töötajale veel 80. Ruumi mõttes oleksid uued töötajad hõlpsasti ära mahtunud, kuid kõik asjaosalised olid ühel meelel, et selle õnnestumiseks oleks vaja töökeskkonda otsustavalt uuendada.

Insenerifirma Royal HaskoningDHV kutsuti uurima, kuidas seda oleks võimalik teha. Konsultant Niek Janssen selgitab: „Lisatöötajate mahutamiseks otsustati olemasolevat ruumi paremini ära kasutada, võttes eesmärgiks jagamismäär 0,7 täisajaga töötaja kohta varasema 1,0 asemel.“ Konsultant selgitab, et 0,7 on Hollandis üsna tavaline, eriti avaliku sektori organisatsioonides, kus paljud töötajad töötavad osaaajaga ja seetõttu on töökohtade hõive üpris väike.

Niek rõhutab, et asi ei olnud ainult tõhusamas ruumikasutuses. „Lähtuvalt põhjalikest vestlustest töötajate, juhtkonna ja töötajate esindajatega, tegime töökohtade valikusse mitmeid muutusi.

KASUTAJA	HARDENBERGI LINNAVALITSUS
Kinnisvara haldaja	Royal HaskoningDHV
Projekt	Architecten Cie/ OTH Architects (algne projekt) ja Royal HaskoningDHV (muudatused)
Valmis	2012 (algne hoone) 2017 (muudatused)
Kogu põrandapind	2370 m ² (kasutatav põrandapind, ainult kontoriala)
Töötajaid kokku	400 täisajaga töötajat
Töökohti kokku	280 (lauda lõpplahenduses)
Jagamismäär	0,7 lauda täisajaga töötaja kohta
Pinda töötaja kohta	5,9 m ² (kasutatav põrandapind, ainult kontoriala)
Pinda töökoha kohta	8,5 m ² (kasutatav põrandapind, ainult kontoriala)

Rajasime lisaks projektiruumide, lühiajalisi töökohti ja koosolekuruumide. Uurisime ka seda, kuidas hoone talveaega ja sööklat saaks paremini ära kasutada töö-, kokkusaamis- ja helistamiskohana.“

Loomulikult oli probleeme hoone akustikaga, mis oli Nieki eriala. Ta selgitab: „Hoonel on mitmeid omadusi, mis mõjutavad tugevasti selle akustikat. Näiteks polnud seal ripplagesid. Igal pool oli paljas betoon, mis näeb hea välja ja aitab temperatuuri reguleerida, kuid sellised kõvad pinnad peegeldavad inimeste tekitatud helisid.“ Rolli mängib ka hoone kuju. „Energia kokkuhoidmiseks valisid arhitektid ümara põhiplaani, kuid see soodustab helide edasikandumist mööda kaarjat välisseina. Kuna sein on sissepoole kaardus, soodustab see heli tagasipeegeldumist. Tekib võlvialune heliefekt – kui ühes nurgas sosistada, on see kuulda teises.“

Mõned akustilised probleemid oli seotud sellega, kuidas töökohad üksteise suhtes paiknesid. Niek: „Töötajaid häirisid naaberosakonnast ja puhkekohtadest, nagu kohvinurkadest ja aatriumist kostvad hääled. Aatrium on kõikide korruste suhtes avatud ja nii kostsid hääled alt üles ja vastupidi.“

Nende probleemide lahendamiseks rakendasid Niek ja tema meeskond kahte lähenemist – elimineerimist ja killustamist – kohvinurgad viidi aatriumist eemale (elimineerimine) ja nende uus asukoht oli akustiliselt suletud (killustamine). Kontorikorrused otsustati akustiliselt killustada. Kindlate vahemaade taha paigutati müra summutavad seinad või elemendid, et piirata helide edasikandumist ja levimist piki seina. Säilitamaks interjööri avatust, valmistati seinaelemendid klaasist. Niek: „Harjumuspäratu, kuid teadlik akustiline lahendus.“ Ta lisab: „Nii tabame kaks kärbest ühe hoobiga: töökorrus on jagatud väiksemateks osadeks ja säilib läbipaistvus.“



Hoonel pole traditsioonilist ripplage, vaid akustilised paneelid, millesse on süvistatud valgustid. Sellised paneelid võimaldavad betoonsüdamikule soojust kasutada sisekliima reguleerimiseks. Foto: Royal HaskoningDHV



Vaheseinad jagavad avatud kontori väiksemateks osadeks. Vaheseina alumine osa koosneb heli neelavatest paneelidest. Ülemine osa on klaasitud, mis aitab säilitada muljet avatusest ja võimaldab päevavalgusel tungida hoone sisse. Foto: Royal HaskoningDHV

KÜSIMUSED JA VASTUSED

Luc Luijben, planeeringute osakonna asejuht

Mis teile uue töötamisviisi juures kõige rohkem meeldib?
Mulle meeldib avatus, läbipaistvus ja pikad sisemised vaatekoridorid koos piisava ruumiga keskendumiseks.

Milliseid aspekte tuleks parandada?
Kena kahekorruseline talveaed võiks olla paremini töökontseptsiooni loimitud.

Kui sageli te kontoris kohta vahetate?
Kui töötan siin, raekojas, olen väga liikuv ja töötan igal võimalusel eri ruumides. Aga üldiselt erineb töötajate

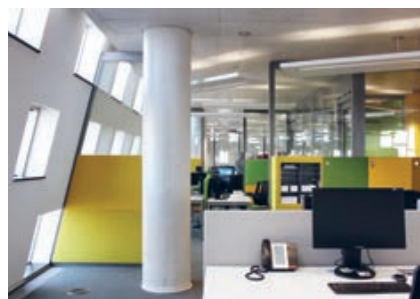
liikuvus osakonniti suuresti. Suurt rolli mängivad ka isiklikud eelistused. Näiteks linnaplaneerimise osakonna rahvale meeldivad seinapinnad, kuhu saab riputada jooniseid, et uute planeeringute üle arutleda. Seega eelistavad nad kontoris kindlaid kohti.

Milline on kontoris teie lemmiktöökoht?
Minu parim töökoht on see, kus ma olen kontaktis lähimate kolleegidega nendega, kellega iga päev koos töötan. Seega eelistan istuda omade hulgas.

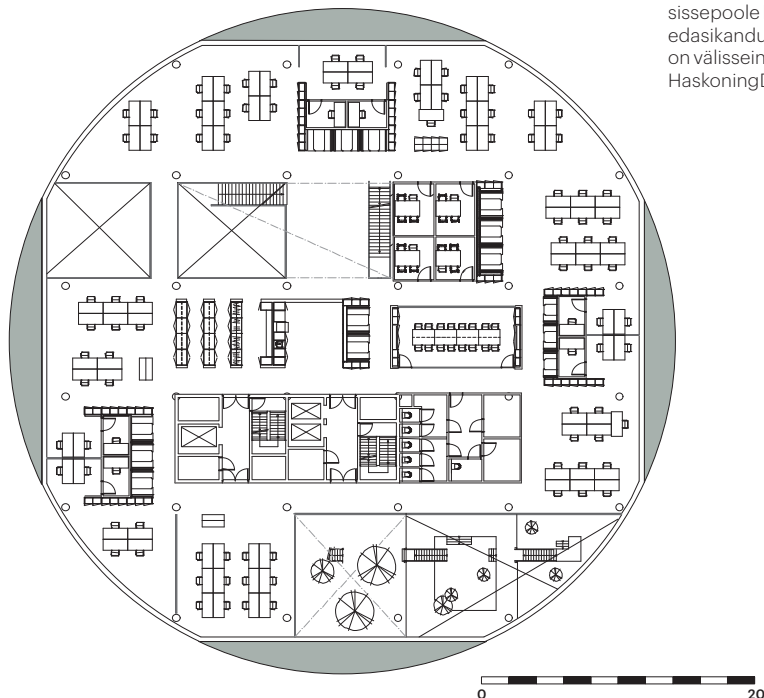
Esialgset mõõtmised ja töötajate reaktsioonid näitavad, et akustiline mugavus on märgatavalt suurenenud. Niek: „Meie mõõtmised näitavad, et heli edasikandumine ruumis ja mööda välisseina on tunduvalt vähenenud ja sama kehtib ka häirimiskauguse kohta. Lihtsamalt öeldes tähendab see vaiksemat töökeskkonda, vähem segajaid ja paremat keskendumist, mis kindlasti parandab töötajate töökohakogemust.“



Hoone esimesel korrusel asuvad avalikud ja poolavalikud ruumid, näiteks letid, kus külastajad saavad tulla passide või juhulubade järele. Foto: Royal HaskoningDHV



Hoone on ringikujulise põhiplaani ja sissepoole kaldus seintega, mis soodustab heli edasikandumist. Selle probleemi lahendamiseks on välisseina vastu toetatud paneelid. Foto: Royal HaskoningDHV



Hoone korrused on ringikujulised. See loob hea põranda- ja fassaadi pinna suhte, mis aitab vältida soojakadusid. Samuti lühendab see vahemaasid (võrreldes tavalise koridori tüüpi planeeringuga), mis muudab suhtlemise organisatsiooni sees lihtsamaks.

LAIKA tööala. Nagu Taanis tavaks, on kõikidel töökohtadel istumis- ja seismislauad. Foto: Kristian Ridder-Nielsen



LAIKA

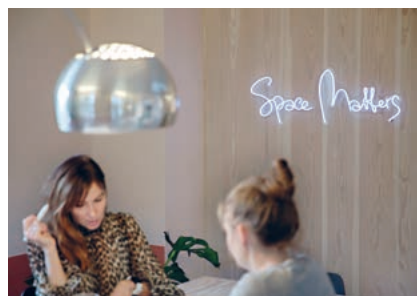
(KOPENHAAGEN, TAANI)

Arhitektuuribüroo ei ole just kõige tavapärasem tegevuspõhise töökeskkonna näide. Tavaliselt on tööprotsessi käigus vaja palju igasugust kraami (materjalinäidised, visandid, maketid, fotod), mis ei lase töötajail liikuvad olla. Kuid Taani arhitektuuribüroo LAIKA jaoks ei tulnud muu lahendus mõttessegi. Firma asutaja Lene Becker selgitab: „Teeme palju töökohtade projekte ja innustame alati kliente avastama paindlikke jagatud töökohtade võimalusi. Oleks imelik, kui me ise sedasama ei teeks. Teisisõnu, peame ise oma suppi sööma. Õnneks meile see maitseb!”

See „supp” serveeritakse elegantse disainiga kontori kujul Kopenhaageni vanas tubakavabrikus. Hoone paikneb linna loodeosas, mida pikka aega iseloomustasid sotsiaalmajad ja väikeärid, kuid millest tasapisi on kujunemas loominguine keskus. Lene: „Meie vana kontor asus ajaloolises hoones Kopenhaageni kesklinnas. Väga hubane, paljude väikeste ruumide ja järskude treppidega, kuid me laienesime ja vajasime rohkem ruumi. Lisaks tundus, et tuleks asukohta vahetada. Kopenhaageni kesklinn on väga kena, kuid võib-olla veidi igavavõitu. Oli aeg millekski põnevamaks.”

LAIKA uus kontor on segu toorettest tööstuslikest detailidest ja äärmiselt rafineeritud sisseseadest ja mööblist, nagu arhitektuuribüroo puhul võib oodata. Sellegipoolest pole kontor üledisainitud. Leiab ka sutsukese *hygge*’t – kuulsat Taani hubasust. Värvipalett on soe, toolid mugavad, valgus mahe ja suurepäraselt kohvi serveeritakse maalähedastes savitassides. Lene: „Meie soov on olla väga sõbralik ja soe koht. Töötajad peavad end koduselt tundma. Sama kehtib ka klientide ja koostööpartnerite kohta. Neil peab olema võimalik istuda vaba laua taha ja töötada meie töötajatega õlg õla kõrval.”

KASUTAJA	LAIKA
Kinnisvara haldaja	LAIKA
Projekt	LAIKA
Valmis	2019
Kogu põrandapind	450 m ² (kasutatav põrandapind)
Töötajaid kokku	25
Töökohti kokku	16
Jagamismäär	0,64 m ² töökohta töötaja kohta
Pinda töötaja kohta	18 m ² (kasutatav põrandapind)
Pinda töökoha kohta	28 m ² (kasutatav põrandapind)



Neonkiri annab teada „Space matters” („Ruum loeb”), mis on olnud LAIKA moto üle kümne aasta. Moto peegeldab firma veendumust, et hästi kujundatud ruumidel on suur mõju inimeste heaolule ja käitumisele. Foto: Kristian Ridder-Nielsen

LAIKA kontor on võrreldes teiste selle raamatu näidetega üsna väike, kuid sellegipoolest leidub seal erinevaid töötamisvõimalusi. Seal asuvad erinevad töölaudad ja koosolekukohad, korruse keskel asub suure lauaga materjalide raamatukogu, kus disainerid saavad materjalinäidiseid ja suuri jooniseid uurida. Ei puudu ka vaikne ruum see pole küll päriselt ruum, vaid paksude kardinatega ümbritsetud ala. Lene: „Tavaliselt on vaikesel ruumidel seinad, mis segavad eemal hoiavad. Ent me avastasime, et kardinaid töötavad sama hästi ja suurendavad veelgi paindlikkust. Kehtib ainult üks reegel: seal töötavaid inimesi ei tohi segada.“ „Kui just tuli lahti pole,“ lisab ta naeratades.



LAIKA vaikne ruum on loodud kardinatega. On reegel, et seal istuvaid inimesi ei tohi segada. Foto: Kristian Ridder-Nielsen

Kõik töökohad kontoris on ühised. 25 töötaja kohta on 16 lauda ja Lene arvates on kasvuruumi veel piisavalt. Ta rõhutab, et töökohtade võimalikult intensiivne kasutamine ei ole põhiline eesmärk. „Me ei lähe laudade jagamisega hulluks. Aastate jooksul olen märganud, et on kolme sorti inimesi. Need, kes on algusest peale uue kontseptsiooni suhtes entusiastlikud, need, kes on pisut kõhklevad, ja siis veel need, kes uuest kontseptsioonist kuuldes sõna otseses mõttes nutma puhkevad. Ma arvan, et ka neil inimestel peab olema oma koht, eriti kui nad on sageli vähemuses.“



Näidiste ruum asub kontori keskel. Suurt töölauda kasutatakse sageli projektikoosolekuteks. Foto: Kristian Ridder-Nielsen

Ta jätkab: „Kõige olulisem on vaadata töötajate tegelikke vajadusi, teha vahet koostööl ja keskendumisel. Need vajadused on seotud töötajate igapäevaülesannetega, aga ka sellega, kuidas nende aju töötab. Mõnikord vajavad inimesed sotsiaalseid stimuleerijaid, mõnikord vaikust ja vahel hoopis midagi muud, näiteks jalutuskäiku õues.“

LAIKA uus kontor tahab kõiki neid vajadusi rahuldada, kuid Lene ei arvates pole kontor veel valmis. „Meie jaoks on kontor ühtaegu töökoht ja labor. Katsetame uusi mööblilahendusi ja ruumitüüpe. Õpime iga päev, mis toob kasu nii meile kui ka meie klientidele.“

KÜSIMUSED JA VASTUSED

Benedikte Møller, finantsjuht

Mis teile uue töötamisviisi juures kõige enam meeldib?

Paindlikkus: saan valida töökoha vastavalt sellele, millist tööd ma teen ja milliste inimestega mul on vaja suhelda.

Milliseid aspekte tuleks parandada?

Minu enda käitumist, et ma ei unustaks kohta vahetada, kui vajadused muutuvad.

Kui sageli te kontoris kohta vahetate?

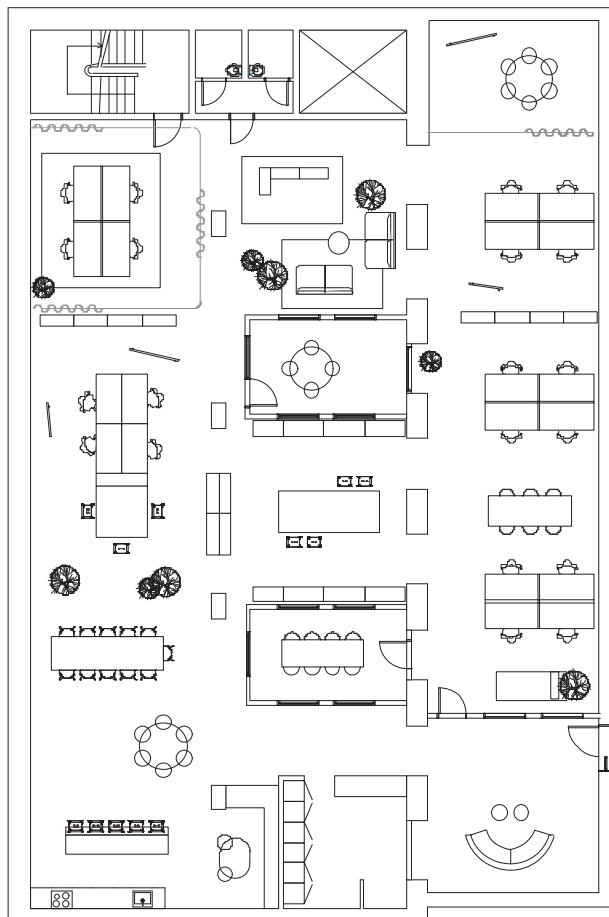
Mitu korda päevas. Minu liikumist kontoris juhivad peamiselt suhtlemisvajadus, vahetan kohta, kui mul on vaja suhelda mõne teise kolleegiga.

Milline on kontoris teie lemmiktöökoht?

„Fly-inn“ koht. See on koht, kus saan istuda ja töötada ning olen kolleegidele kättesaadav. Seal istudes annan märku, et mind võib segada, mis loob hea dünaamika ja pakub suurepäraseid tingimusi dialoogiks.



Kontori erinevates kokusaamiskohtades saab pidada kiireid mitteametlikke nõupidamisi. Foto: Kristian Ridder-Nielsen



Teiste selle raamatu näidetega võrreldes on LAIKA kontor suhteliselt väike, kuid pakub sellegipoolest eri laadi töökohti.

Robeco osakonnad asuvad seitsmel kontrikorrusel. Igal osakonnal on oma kindel tööala, et meeskonna liikmetel oleks mugav koostööd teha. Investeeringute meeskond istub neljandal korrusel, mis asub kontori keskel. Foto: Horizon Photoworks



ROBECO

(ROTTERDAM, HOLLAND)

Robeco on varahaldusfirma, mille peakorter asub Hollandis Rotterdamis. Firma kasutab seitset korrust kõrghoonest, mis asub otse Rotterdami futuristliku raudteejaama kõrval. Hoone fassaad koosneb enamasti klaasist (urbanistlikud aknad, nagu arhitektid neid kutsuvad), nii et möödudajad saavad kiigata, mis hoone sees toimub.

Robeco ostuspetsialist Sjoerd Hoedemaekers selgitab nähtavust – ühes muude teguritega nagu kulud, kestlikkus ja ligipääsetavus oli see üks peamisi põhjusi, miks nad selle hoone valisid. „Me ei tahtnud olla kindluses luku taga. See võib kõlada nagu kliše, kuid avatus ja läbipaistvus on meile olulised.“

Avatuse väärtustamine kajastub ka interjööris. Kõik töökohad selles hoones on avatud. Klaaskatusega kogu maja läbiv aatrium ühendab kõiki korruseid. Esteetikat võib nimetada korporatiivseks, kuid samas on see soe ja sõbralik. Laudade all on beežid või hallid vaibad. Sotsiaalset ala ilmestavad disainmööbel ja moodne kunst. Inimlikku mõõdet lisavad sellised elemendid nagu bambuspõrandad ja lilled. Sjoerd lisab: „Soovisime tagasihoidlikku šikki ja arhitektidel õnnestus seda meile ka pakkuda.“

Funktsionaalsuse poole pealt töötab hoone samuti nii nagu vaja. Sjoerd: „Meie endine hoone oli väikeste korrustega kõrghoone ja inimesed püsisid enamasti oma korrusel. Selle asemel et näost näkku kohtuda, saadeti üksteisele e-kirju. Nüüd kohtume rohkem.“ Sjoerdi arvates oli üks parimaid otsuseid teha igale korrusele kohvinurk. „See on lihtne, kuid tõhus strateegia. Igal korrusel töötab ca 140 inimest ja nad kõik käivad samas kohas kohvi võtmas. See tähendab kohtumisi paljude kolleegidega ja mitte ainult oma meeskonna liikmetega.“

KASUTAJA	ROBECO
Kinnisvara haldaja	-
Projekt	Fokkema & Partners (interjööri) ja Architecten Cie (hoone)
Valmis	2016
Kogu põrandapind	16 042 m ² (kasutatav põrandapind)
Töötajaid kokku	850 (ligikaudu)
Töökohti kokku	766 (lauda, v.a telefonikabiinid või ajutised istekohad)
Jagamismäär	0,9 töökohta töötaja kohta
Pinda töötaja kohta	18,9 m ² (kasutatav põrandapind)
Pinda töökoha kohta	20,9 m ² (kasutatav põrandapind)



Koosolekuruume kasutatakse sageli telefonikõnede tegemiseks. Robeco kaalub ruumidesse spetsiaalsete telefonikabiinide lisamist. Foto: Horizon Photoworks

Karin Jansen hoone projekteerinud firmast Fokkema and Partners lisab, et kohviturgid paigutati teadlikult avatud treppide lähedale. „Need on osa kontori kesksest liikumistest, mis algab sissepääsu juures ja kulgeb läbi kõikide kontorikorruste ja lõpeb seitsmenda korruse baari ja katuseterrassiga. See liikumistee suurendab maksimaalselt kohtumiste võimalust.“

Kontoris on iga 10 töötaja kohta 8 laudu. Võimalik oleks ka väiksem jagamismäär, kuid Sjoerdi hinnangul töötab praegune väga hästi. „See tähendab, et alati on piisavalt vabu laudu, mille seast valida. Lisaks ei pea töötajad koosolekule minnes alati oma lauda tühjaks tegema.“ Enne koju minemist peavad töötajad laua ikkagi tühjaks tegema: „Kui turvakontroll leiab laudadelt päeva lõpus asju, korjavad nad need kokku ja pärast peate need nende juurest ära tooma. See on ka turvalisuse huvides.“

Projekti hiljutise hindamise põhjal võib öelda, et ühtteist võiks parandada. Üks peamisi muresid on telefonikõnede tegemiseks mõeldud kohtade vähesus. Sjoerdi: „Praegu peavad töötajad tegema telefonikõnesid vestlusnurdades ja nõupidamisruumides. Pole kuigi palju kohti, kuhu minna, kui on vaja teha privaatne kõne või ei soovi kolleegide oma kõnega häirida.“ Sellega on seotud ka tähelepanek, et koosolekuruume ei kasutata sihipäraselt. „Kuu inimese koosolekuruume kasutatakse enamasti kahe inimese kohtumiseks. Seega on võib-olla vaja pakutavaid valikuid muuta.“



Kuigi pilt räägib teist keelt, ei kasutata töökohtade kõrval asuvaid avatud kohtumiskohti kuigi sageli, sest töötajad ei taha oma kolleegide segada. Foto: Horizon Photoworks



Valida saab erinevate koosolekuruumide seast. On tavaliste toolidega ruume, baaripukkidega ruume ja püstijalakosolekute ruume, kus pole üldse toole. Viimased on Sjoerdi lemmikud, sest need soosivad lühikesi tõhusaid koosolekuid. Foto: Horizon Photoworks

KÜSIMUSED JA VASTUSED

Emiel van Nielen, IT-teenuste juht

Mis teile uue töötamisviisi juures kõige rohkem meeldib?

Minu tiiva all on kolm *scrum*-meeskonda ja need on suuresti isejuhtivad. See on töötamisviis, mida kontorikontseptsioon soosib, sest töötajad võivad ise oma projektikohad valida. See, kus nad töötavad, sõltub nende ülesannetest, koosolekute graafikust, meeskonnaliikmete kohal- või eemalviibimisest, koostööst äripartneritega jne. Nende liikuvust toetab tühja laua poliitika ja see, et oma asjade hoidmiseks on piisavalt kappe.

Milliseid aspekte tuleks parandada?

Tipphetkedel võib töökohti puudu jääda. Sellisel juhul peame improviseerima ja teiste meeskondadega läbi rääkima. Võib juhtuda, et meeskonna liikmed peavad leidma endale koha majas kusagil mujal, mis ei ole väga praktiline. Aga seda tuleb ette ainult kord või paar kuus.

Kui sageli te kontoris kohta vahetate?

Iga päev. Meie *scrum*-meeskonnad on eri suurusega ja võivad eri ajahetkel istuda kontoris erinevas kohas. See loob dünaamilisuse tunde, kuid kõikidest meeskondadest võib olla keeruline ülevaadet saada. Kõik organisatsiooni meeskonnad ei ole nii seiklushimulised. Mõned istuvad alati samas kohas. Järelikult see sobib neile või on seotud konfidentsiaalsete andmetega töötamisega.

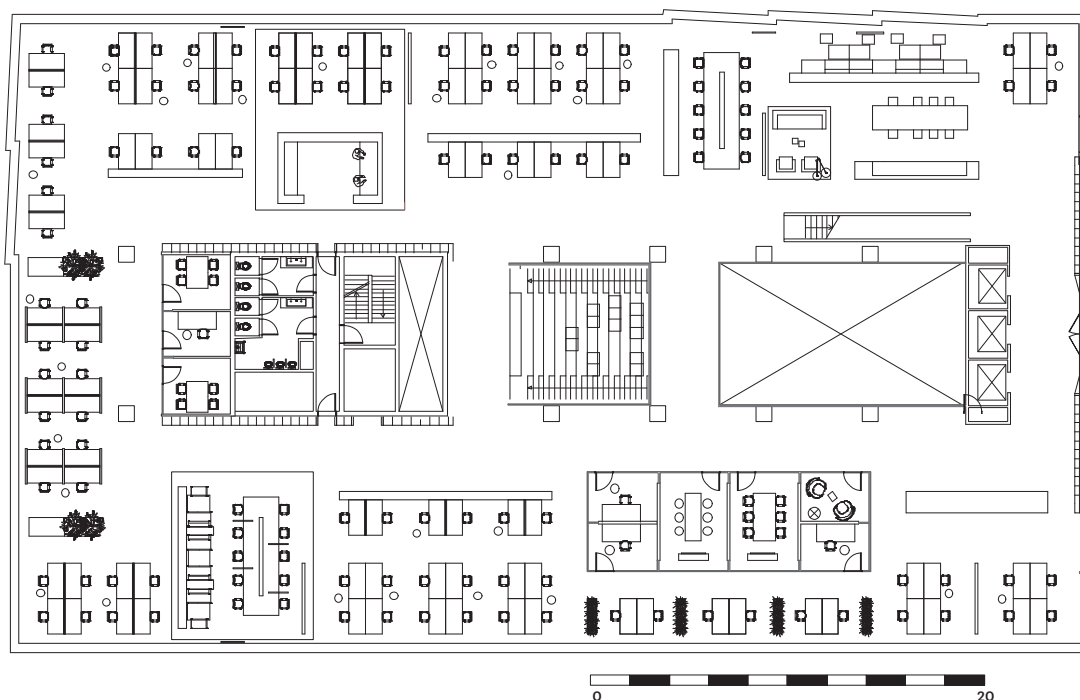
Milline on kontoris teie lemmiktöökoht?

Kohtumiste ala esimesel korrusel. See on koht, kus saab üsna rahulikult töötada, ilma et peaksid end häirimise eest varjama. Teiseks meeldib mulle, et siin kohtab sageli välismaiseid kolleegide, kes kontorit külastavad, ja see aitab mõista rahvusvahelist skaalat, milles me tegutseme.

Lähemal ajal uurivad Sjoerd ja tema kolleegid, kuidas seda teha saaks. „Vaatame väga hoolikalt hindamise tulemusi, sest tahame, et töötajad oleksid oma töökeskkonnaga rahul. Nagu teiste organisatsioonide puhul, nii sõltub ka meie edu siin töötavatest inimestest. Põhjused, miks inimesed siin töötavad, on erinevad, kuid pakutavat paindlikkust hinnatakse kõrgelt.“ Ta lisab, et ta ise töötab ühe päeva nädalas kodus. „See on väga tore, sest mul on väikesed lapsed ja saan koos nendega lõunat süüa.“ Kuid ühest päevast nädalas talle piisab: „Ma ei taha oma meeskonnaga sidet kaotada ja me ei tohi unustada, et kontori eesmärk on suurendada koostööd ja edendada head töökultuuri.“



Arhitektid paigutasid osavalt sisekujundusse arvukad töötajate kapid. Foto: Horizon Photoworks



Korruse mõõdud 33 × 82 meetrit, mis Hollandi standardite kohaselt on ebatavaliselt suur. Selleks et päevavalgus jõuaks igale poole, paigutasid arhitektid hoone keskele ruumika aatriumi ja mõned väiksemad piki välisseina. Korruseid ühendavad avatud trepid.

Suurte ekraanidega avatud ruumid on kohad, kus Rabobanki meeskonnad peavad püstjalakoosolekuid (nn *scrum* 'id). Sellised koosolekud on lühikesed ja mitteametlikud. Nende eesmärk on meeskonna sidususe suurendamine ja päevatöö sissejuhatamine.
Foto: Christiaan de Bruijne



RABOBANK

(EINDHOVEN, HOLLAND)

Hollandi Rabobank on alati olnud uute töötamisviiside rakendamisel esirinnas. Pank asus paindlikku töötamisviisi arendama juba 2007. aastal. „Rabo Unplugged“ jälgis kõiki tegevuspõhise töökeskkonna põhimõtteid: nimeliste töölaudade puudumine, võimalus valida eri laadi töökohtade vahel, arenenud IT-vahendid ja tulemusel orienteeritus inimeste juhtimisel. See kontseptsioon oli igakülgsest edukas. See käivitati vabatahtlikkuse põhimõttel, kuid varsti võttis selle omaks 90% organisatsiooni töötajatest ja töötajate rahuloluhinnang näitas kõrgeid tulemusi.

Sellele vaatamata läheb pank nüüd üle uuele kontseptsioonile. Kümme aastat töötanud Unplugged-kontseptsioon asendatakse uuega, mis kannab nime „FOCUS working“. Rabobanki programmijuht Laurens van Gilst selgitab: „Fookustootamine on meie mõistes see, mida tavaliselt nimetatakse agiilseks töötamiseks. Põhimõtteliselt tähendab see seda, et töötame väikestes meeskondades, mis keskenduvad konkreetsete toodete või projektide arendamisele. See töötamisviis on väga koostöökeskne, lühikeste arendustsüklitega ja suunatud pidevale arengule. Hierarhiaid on vähe ja meeskonnad on väga iseseisvad, mis kiirendab otsuste langetamist.“

Laurens selgitab, et see töötamisviis ei ole otseses vastuolus tegevuspõhise töökeskkonnaga, kuid nende vahel on olulisi erinevusi: „Tegevuspõhine töökeskkond keskendub täielikult üksikisikule. Põhiline eeldus on, et iga töötaja peab saama ise otsustada, millal, kellega koos ja kus töötada. Seevastu agiilne töötamine keskendub meeskonnale. Meeskonnad peavad olema ühtsed ja istuma üksteise lähedal, et toimuks igapäevane koostöö ja kiire tagasiside andmine.“

Rabobanki muutunud mõtlemine kajastub Eindhoveni büroohoones. See on väga säästvalt ehitatud 25 000 m² (renditav ala), mis valmis 2017. aastal. Lähteülesanne

KASUTAJA	RABOBANK
Kinnisvara haldaja	CBRE
Projekt	OTH Architects (interjöö) and UNStudio (hoone)
Valmis	2017
Kogu pörandapind	Ca 25 000 m ² (renditavat pinda)
Töötajaid kokku	Ca 2285
Töökohti kokku	1600 (lauda)
Jagamismäär	0,7 töökohta töötaja kohta
Pinda töötaja kohta	Ca 11 m ² (renditavat pinda)
Pinda töökoha kohta	15,6 m ² (renditavat pinda)



Arhitektid kasutasid ümbertöödeldud pudelitest valmistatud vilti seinte viimistlemiseks ja müra summutavate lauapaneelide valmistamiseks. Foto: Christiaan de Bruijne

tugines Unplugged-kontseptsioonile, kuid muutus projekteerimise käigus. Laurens iseloomustab hoone ruumiplaneeringut kui hübriidi tegevuspõhisest kontorist ja agiilsest töötamisest. „Kõik hoone osad ja abiruumid on ühised, kuid meeskondadel on oma alad. Teised tüüpilised elemendid on projektitahvlid ja avatud koosolekualad, kuhu töötajad saavad koguneda kiireteks ja mitteametlikeks püstijalak koosolekuteks.”

Agiielse töötamise praktiline tagajärg on see, et pank vajab varasemast rohkem ruumi. Laurens: „Unplugged-kontseptsioonis oli 10 töötaja jaoks 7 töökohta, mis on igati mõistlik, kui eeldada, et inimesed võivad töötada seal, kus neile meeldib. Seevastu agiilse töötamise puhul kaob osa ökonoomsusest, sest meeskonnad peavad istuma koos ja veedavad rohkem aega kontoris.” Hoone sisekujunduse loonud firma OTH Architects partner Ferdinand van Dam ütleb: „Hoone puhul oli hea, et kuigi korruste pindala on suurem kui tavalistes Hollandi kontorihoonetes, pääseb sinna aatriumi kaudu sisse ikkagi piisavalt päevavalgust. Suurte korruste ühendamiseks kasutasime avatud treppe, et töötajatel oleks hõlpsam korruste vahel liikuda ja tekiks ühte meeskonna tunne. Lisaks sellele ärgitavad trepid inimesi läbi hoone kõndima, mitte liftiga sõitma.”

Hoone suurte korruste eeliseks on suurem paindlikkus sisustamisel. See on Ferdinandi sõnul väga tähtis: „Mõned kasutajate vajadused on ajatud, näiteks päevavalgus ja hea akustika, samal ajal kui teised muutuvad näiteks seoses gruppide suuruse ja tehnikaga. Meie ülesanne on luua keskkondi, mis suudavad selliste muutustega kohaneda.” Laurens rõhutab samuti paindlikkuse olulisust: „Praegu on meie fookus agiilisel töötamisel, aga kindlasti muutub ka see. Nagu öeldakse, muutus on ainus konstant.” Tema ideaalne kontor sarnaneb võimlaga. „Võimlas pole vaja muud, kui spordivahendid laest alla tõmmata või seada üles võrk, et ruumi funktsioon täielikult muutuks. See on maksimaalne paindlikkus väga väikese pingutusega. Oleks väga tore, kui kontorihooneid saaks samamoodi „tulevikukindlaks” muuta.”



Meeskonnad istuvad 6-8 töökohaga laua taga, et koostöö sujuks. Laurens van Gilst märgib, et nende uuemates kontorites saavad meeskonnad lisaks oma „baasidele” võimaluse meeskonna identiteeti väljendada plakatite ja muude asjade abil. Foto: Christiaan de Bruijne



Hoone esimene korrus on projekteeritud nii, et see toimiks linnaväljakuna, kus erinevatest kontorikorruste „linnaosadest” pärit töötajad saaksid koguneda ühisüritustele ja kasutada ühiseid ruume, näiteks restorani. Foto: Christiaan de Bruijne

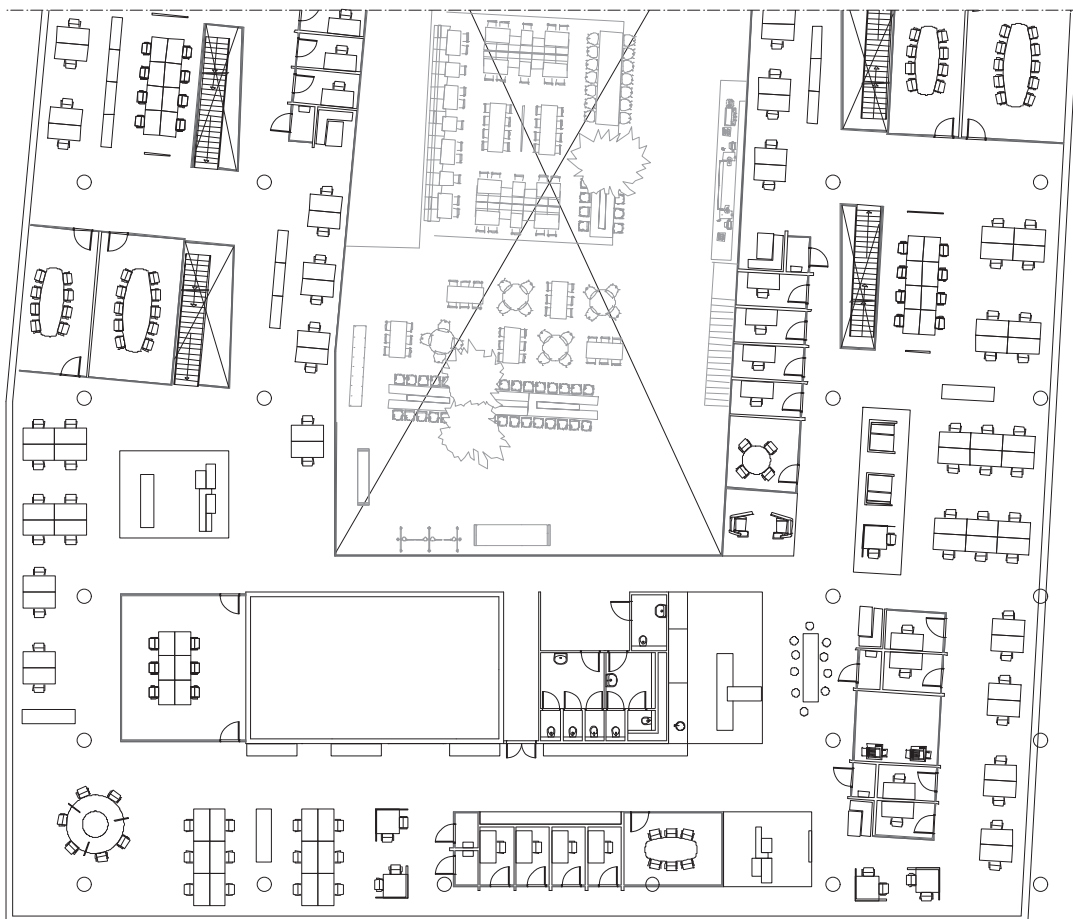


Avatud trepp ühendab korruseid ja innustab töötajaid lifti kasutamise asemel kõndima. Foto: Christiaan de Bruijne



Väikesed telefonikabiinid vabastavad avatud planeeringuga kontori telefonikõnede müra, pakkudes töötajatele kohta, kus privaatselt helistada. Foto: Christiaan de Bruijne

Aatriumi lähedal paiknevad töökohad on nähtavad kõigile, kes aatriumist üles vaatavad. Seepärast valisid arhitektid hoolikalt laua, mis näeks igast küljest hea välja, isegi altpoolt. Foto: Christiaan de Bruijne



Hollandi standardite kohaselt on korrused ebatavaliselt suured. Abiruumide (koosolekuruumid, keskendumisruumid) paigutus jagab suured korrused väiksemateks sektoriteks. Parema ühenduse korruste vahel tagavad aatriumisse lisatud trepid.



Hoone aatriumis paikneb suur taimesein. Selle eesmärk on hoida hoones tervislikku sisekliimat. Sama oluline on selle sümboolne funktsioon, milleks on väljendada Danone'i pühendumust säästlikule eluviisile. Foto: Sebastian van Damme



DANONE

(HOOFDDORP, HOLLAND)

Danone'i uus globaalne peakontor Hollandis kannab nime Danone Place Amsterdam ning seal paiknevad eritoidu äri- ja hankeosakond. Üks esimesi asju, mida hoone aatriumisse sisenedes märkate, on kogu aatriumi kõrgune sein, mida katavad õhku puhastavad taimed. See on Euroopas omasuguste seas suurim ja Danone'i jaoks väga oluline, ütleb Nick van der Kloor, kes on Danone Place Amsterdam'i personali projektijuht. „Oleme toiduainetööstuse firma, mis pöörab suurt tähelepanu tervisele ja säästlikule eluviisile. Meie visioon kõlab „Üks planeet, üks tervis“. On selge, et tahame luua hoone, mis avaldaks positiivset mõju nii keskkonnale kui ka meie töötajate heaolule.“

See eesmärk väljendub mitmel viisil. Firma söökla pakub tervislikku, värsket ja säästlikult toodetud toitu. Suur aed julgustab sportima ja õues tegutsema. Kutsuvalt kujundatud trepid innustavad treppe kasutama, mitte liftiga sõitma. Ehitusmaterjalid valiti lähtuvalt rangetest tervise ja kestlikkuse kriteeriumidest. Sensorid jälgivad sisekliima kvaliteeti. Hoone katusel asuvad päikesepaneelid aitavad vähendada hoone CO₂ jalajälge. Säästlikkuse eest pälvib hoone „LEED Gold“ ja töötajate heaolule keskendumise eest „WELL Gold“ sertifikaadi.

Ringkäik hoones näitab, et ruumid on väga hästi kasutatud. Esimesel korrusel kasutavad töötajad kohvikuala ja restorani mitteametliku kokkusaamiskohana kostab inglisis-, prantsus- ja hollandikeelset juttu. Teisel korrusel kogunevad inimesed suurtesse koosolekuruumidesse. Kontorikorrusel on vaiksem, kuid ka seal on rohkesti töötajaid. Peaaegu kõik töökohad on täidetud. Kasutust leiavad ka paljud vabama kujundusega töökohad – töötajad kasutavad oma sülearvuteid suurte ümmarguste laudade taga ja aatriumi baariletisarnaste rinnatiste ääres.

KASUTAJA	DANONE
Kinnisvara haldaja	Cushman & Wakefield
Projekt	Powerhouse (hoone) ja DZAP (interjäär)
Valmis	2019
Kogu põrandapind	8350 m ² (renditav põrandapind)
Töötajaid kokku	850 (lisaks ca 70 külastavat töötajat firma teistest kontoritest)
Töökohti kokku	260 (lauda, v.a lühiajalise töötamise kohad/keskendumisruumid)
Jagamismäär	0,3 (lauda, v.a lühiajalise töötamise kohad/keskendumisruumid)
Pinda töötaja kohta	9,8 m ² (renditav põrandapind)
Pinda töökoha kohta	32 m ² (renditav põrandapind)



Ümmargused laudad on mõeldud lühiajaliseks töötamiseks. Tipptundidel saab neid kasutada ajutiste töökohtadena. Foto: Dimitri Valentijn

Üldmulje on dünaamiline ja energiline. Nick ütleb: „Selle poole me püüdleme. Varem olime hajali kahes hoones ja inimesed vaevu teadsid üksteist. Siin on palju rohkem omavahelist suhtlemist.“ Ta lisab, et praegu on hoone kergelt ülerahvastatud. „Hoones on palju töökohti, kuid laudade arv on üsna väike: 850 töötaja kohta on 260 lauda. See ei tohiks olla probleem, sest meie töötajad reisivad palju ja kui nad on siin, veedavad nad palju aega koosolekutel. Aga isegi sellisel juhul on nõudlus laudade järele suur.“

Üks põhjus on see, et töötajad kasutavad hoonet oodatust rohkem. „Tegime enne sissekolimist põhjalikud arvutused, kuid praegu on käimas suured organisatsioonilised muutused,“ ütleb Nick. „Mõned meeskonnad jäävad väiksemaks, teised kasvavad ja me peame sellega kohanema.“ Teine põhjus on see, et hoone on osutunud teiste Danone'i kontorite töötajate seas väga populaarseks. „Meil on tänapäevased ruumid ja oleme ainult ühe rongipeatuse kaugusel lennujaamast. See muudab hoone populaarseks sihtkohaks. Iga päev töötab siin 70 eri paigust pärit inimest. See on hea, kuid tekitab ülerahvastatuse mulje.“

Probleemi lahendamiseks plaanivad Nick ja tema kolleegid kontseptsiooni peenhäälestada. Esmalt tuleb teha põhjalik hindamine, et saada parem ülevaade töötajate töökohakogemusest. Nick: „Oleme siin olnud juba mitu kuud, seega on õige aeg hindamiseks. Korraldame töötajate uuringu ja jälgime teraselt hõivet.“ Hõiveandmed pärinevad hoone kõrgtehnoloogilisest hõive mõõtmise süsteemist. Iga töökoht on varustatud sensoriga, mis kumab punaselt, kui see on hõivatud. See muutub roheliseks, kui töökoht on üle 50 minuti tühi olnud. Sensoritega on varustatud ka kõik nõupidamisruumid. Nick: „Oleme juba märganud, et kõik meie töölaudad on väga hõivatud, samal ajal kui nõupidamisruumid on alakasutatud, seega on ruumi optimeerimiseks.“

Nick plaanib muuta ka töötamiskontseptsiooni käitumuslikku poolt. „Meil oli aasta aega töötajaid uude hoonesse kolimiseks ette valmistada. Selle aja jooksul tegime head tööd uue töötamisviisi propageerimiseks. Aga organisatsiooni tuleb kogu aeg uusi inimesi ja peame tagama, et kõik asjadest ühtmoodi aru saaksid. Minu töö personali projektjuhina alles algab.“



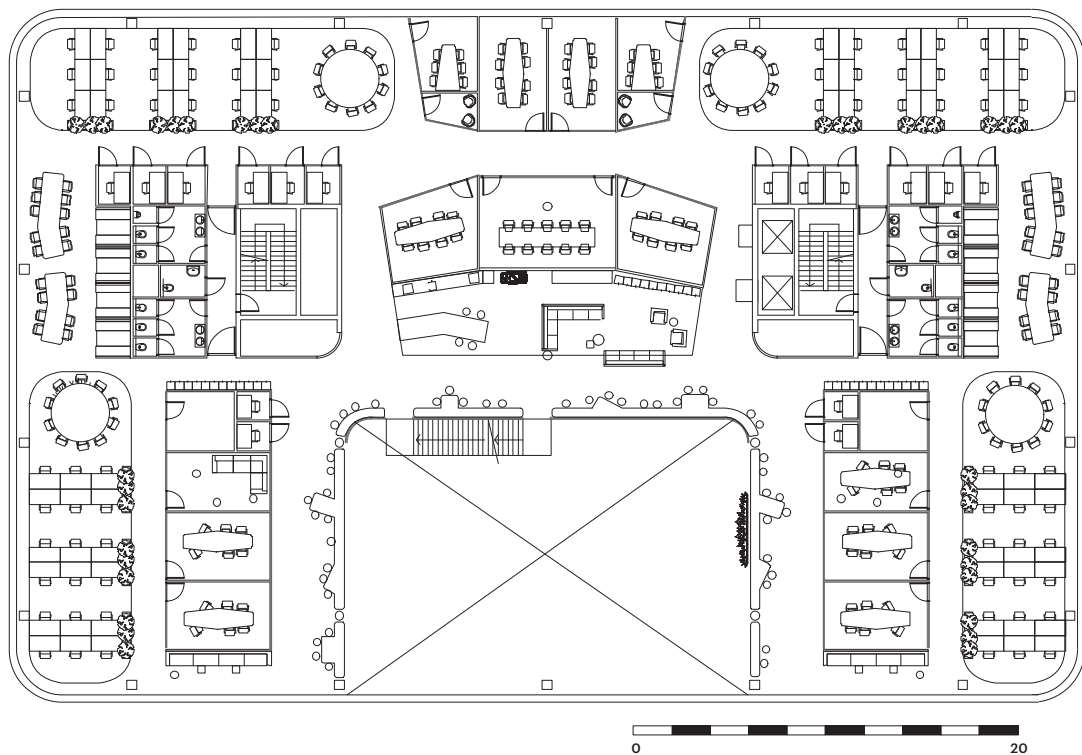
Aatriumi ümbritsevad töökohad on osutunud populaarseks töötamise, vestlemise ja telefonikõnede tegemise kohaks. Foto: Sebastian van Damme



Esimese korruse laiud treppe saab kogu firmat kaasavate suurte ürituste puhul kasutada istekohtadena. Foto: Stijn Poelstra



Väljaspool lõunaaega saab esimese korruse kohvikut ja restorani kasutada mitteametliku kokusaamiskohana. Foto: Maurice Heesen



Igal kontorikorrusel on neli tsooni, kus asub mõne meeskonna baas. Tööalad asuvad tiheda liiklusega aatriumist eemal. Väikesed koosolekuruumid ja keskendumiskabiinid on nende ruumide vahel puhvriteks.

Avar ja värviküllane vastuvõtuala tekitab sooja ja teretulnud tunde. Foto: Märt Lillesim



TELE2

(ÜLEMISTE CITY, ÖPIKU MAJA)

Meie Jõe tänava kontor hakkas väikseks ja ajale jalgu jääma, seega olime uue kontori otsingutel. Lõpuks jäi sõelale Ülemiste City Öpiku maja, mille keskkond toetas Tele2 suundi – olla uuenduslik, julge, nooruslik. Meie Rootsi peakontor oli just kolinud oma uude tegevuspõhisesse kontorisse ning olime saanud oma töötajatelt, kes seal tihti käisid, väga palju positiivset tagasisidet. Nii otsustasime ka oma arhitektid arhitektuuribüroost Kuup sinna külla viia, et saaksime koos kogeda seda, mida rootslased on teinud. Visiit andis mõlemale poolele kindluse, et soovime oma uue kontori teha tegevuspõhise keskkonnana. Meie lähteülesanne arhitektidele oli julge ja nooruslik interjäär, mis eristuks valgest Skandinaavia stiilist, kuid arvestaks sisekujunduses töötajate vajaduste ja mugavustega. Meie uue kontori tunnuslauseks sai „inspireeriv töökodu“ – et kontoris töötamine oleks sama mugav nagu kodus, kui mitte mugavam.

Tegevuspõhine töökeskkond annab töötajale vabaduse valida endale töökoht just sinna, kus ta end sel ajahetkel kõige paremini, kindlamalt ja mugavamalt tunneb. Töötaja saab valida, kas ta soovib täna töötada püstijalu, peidus pehmes sohvaturgas või hoopis kohvik-köögi suminas. Ettevõtte seisukohalt soovisime vältida olukorda, kus kontoris on tühjad lauad, mida isegi juhul, kui nende omanikud ei viibi kontoris, ei saa ka keegi teine kasutada. Selline lähenemine ei ole tänapäeval enam mõistlik, samuti ei ole mõtet maksta töökoha eest, mida saab kasutada vaid üks kindel töötaja.

KASUTAJA	TELE2
Kinnisvara haldaja	
Projekt	Kuup arhitektid
Valmis	2020
Kogu põrandapind	2103 m ²
Töötajaid kokku	220
Töökohti kokku	188
Jagamismäär	0,85 töökohta töötaja kohta
Pinda töötaja kohta	9,56 m ² (kasutatav ala)
Pinda töökoha kohta	11,2 m ² (kasutatav ala)



Koosolekuruum võib olla ka mänguline, mida rõhutavad värvid ja erinevad ümarad vormid.
Foto: Märt Lillesiim

Sel ajal, kui uut kontorit valisime, oli Tele2 üle minemas ka paindlikule tööajale, mis andis töötajale vabaduse ise valida oma töökoht ja -aeg, kus ja millal töötada. Vältimaks hommikusi tipptunde, andsime töötajale vabaduse teha tööd kodus või mujal talle sobivas keskkonnas. Ka soovisime vähendada töökohtade arvu, sest vana kontori kontseptsioonist oli näha, et iga päev jääb tühjaks päris mitmeid laudu – töötajad viibivad puhkusel, haiguslehel või nagu praegu, kaugtööl oma kodus. 2017. aastal võtsime vastu otsuse, et uues kontoris teeme ca 25% vähem töökohti, kui on inimesi. Siiski jätsime endale võimaluse korrustele laudu juurde lisada. 2019. aasta sügisel uues kontoris tööd alustades saime aru, et tegemist oli õige otsusega, ning kõik töötajad leidsid endale sobiva koha.

Suurim väljakutse oli uute harjumuste loomine, nende juurutamisega hakkasime pihta juba vanas kontoris. Palusime, et pikemalt kontorist eemal olevad töötajad teeksid oma laudad puhtaks, et neid saaks vajaduse korral kasutada ka keegi teine. Sellega julgustasime inimesi vabamalt kontoris ringi käima ja võimaluse korral kohta vahetama. Hirme oli palju, kuid tegime palju selgitustööd, küsitlusi ja vastasime küsimustele. Peamine hirm oli, et mis saab siis, kui ma ei leia endale sobivat lauda. Saime sellele alati vastata, et kahe korruse peale leidub päris kindlasti töölaud, kuhu ennast mugavalt sättida, ja nii see hiljem ka läks. Kindlasti nõudis harjumist uus teadlik eesmärk, et ühelgi osakonnal ei ole enam oma kindlat nurka või asukohta. Selline korraldus soodustab tihedamat suhtlemist osakondade vahel ja eri projektidega seotud inimesed saavad koos töötada, mis tagab efektiivsema infovahetuse ning parema meeskonnatunnetuse. Reaalne elu näitas, et inimesed istuvad ligistikku nendega, kellega meeldib koos olla ning kellega on tööalaselt tihedam suhtlemine. Mainin ka ära, et Tele2 kontoris ei ole juhtkonnale või juhatuse esimehele eraldi kabinetti või n-ö kuldtooli. Kõigile on võrdsed tingimused ja mugavused.



Populaarsed alad on raamatukogu ja puhkeala.
Foto: Märt Lillesiim



Köögisaar on hea kogunemiskoht, kus veeta puhkusehetki või koosolekut pidada.
Foto: Märt Lillesiim

Töötajate rahulolu töökeskkonnaga viie punkti skaalal

Ma tunnen end oma töökeskkonnas hästi:

2018 juuli	(Jõe & Kadaka vanad hooned):	3,84
2018 detsember	(Õpiku & Kadaka, kolimine suuremas osas tehtud):	4,45
2019 juuli	(Õpiku, kolimine tehtud):	4,5

Minu produktiivsus töö:

2018 mai	(enne kolimist):	3,77
2018 august	(kolimise jooksul):	4,15
2018 oktoober	(kolimise lõppjärgus):	4,22

Meie meeskonna produktiivsus töö:

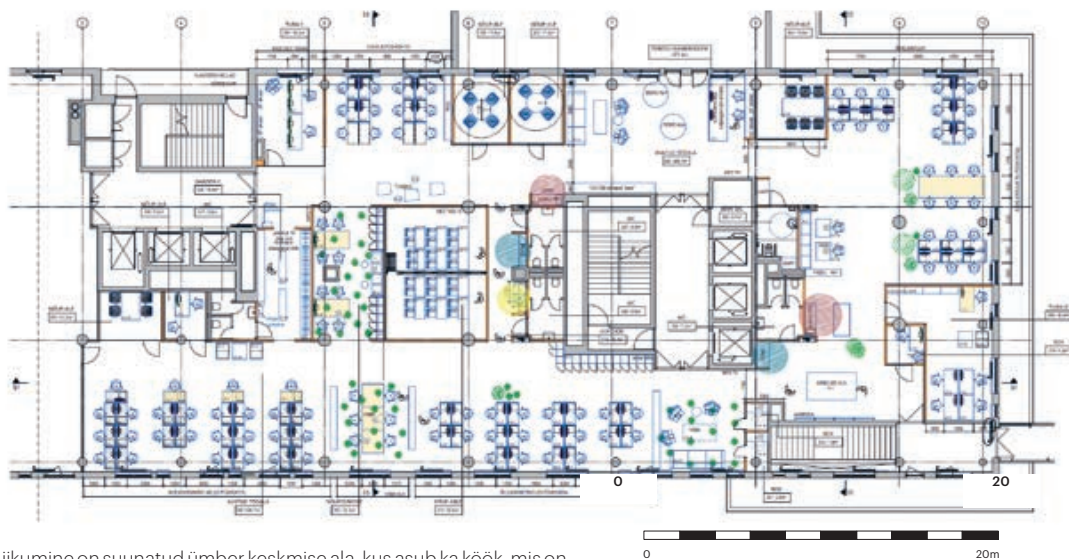
2018 mai	(enne kolimist):	3,91
2018 august	(kolimise jooksul):	4,19
2018 oktoober	(kolimise lõppjärgus):	4,2

Keskendumine töö:

2018 mai	(enne kolimist):	3,28
2018 august	(kolimise jooksul):	3,74
2018 oktoober	(kolimise lõppjärgus):	3,95



Taimedel on oluline koht igas kontorisis, tuues loodust meile lähemale. Foto: Märt Lillesiim



Liikumine on suunatud ümber keskmise ala, kus asub ka köök, mis on läbipääsetav ja võimaldab lihtsalt jõuda teisele poole kontorit.

Hoone peasissepääsu juurest kontorialale viib taktiline juhttee. Kogu kontori sisegraafika on dubleeritud Braille ehk punkt kirjas. Foto: Kristiina Vasar



RIIGI KINNISVARA

(TARTU MNT 85, TALLINN)

Riigi Kinnisvara jaoks oli tegevuspõhise töökeskkonna valik igas mõttes loomulik. Soovime avalikus sektoris laiemalt paindlikku töötamise viisi juurutada, seega on iseenda peal katsetamine hea algus. Vanas kontoris oli igal töötajal oma laud. Pea pool ametikohtadest on meil väga liikuva iseloomuga: kinnisvarahaldurid, tehnohooldusspetsialistid ning kinnisvaraarenduse projektijuhid on tihti majast väljas objektidel või kliendikohtumistel. See tähendab, et töölaudad olid tihti tühjad ning ruumikasutus ei vastanud tegelikult meie vajadustele.

Meie Tartu mnt 85 hoone on ehitatud 1830. aastal ning oli esimene hoone Sikupilli asumis. Läbi ajaloo on sellel majal olnud eri funktsioone, alates kohtumajast kuni naistevanglani. Lisaks muidugi erinevad kontoripinnad. Riigi Kinnisvara on samas hoones tegelikult ka varem töötanud, nii et jõudsime ringiga koju tagasi. Esiolgu oli plaanis ruumid korda teha võimalikult lihtsalt, kuid lähemalt vaadates selgus, et hoone vajab suuremat hooldust. See omakorda andis meile võimaluse kogu sisearhitektuuri kontseptsioon uuesti läbi mõelda ning see tõi loogilise valikuna kaasa tegevuspõhise töökeskkonna.

Meie tegevuspõhises kontoris töötab täna 145 inimest ning töökohti on kokku 118. Kõikidest töökohtadest 58 on mõeldud „paiksetele töötajatele“, kelle töö iseloom ning kontoris veedetud aeg seda nõuab. Suurem osa töötajatest aga töötab siiski tegevuspõhiselt, sh juhatus, kinnisvaraarendus ja -haldus, tehnosüsteemide spetsialistid ja kliendihaldurid, samuti osa tugifunktsioone. Võrreldes eelmise kontoriga on meil nüüd ligi 900 ruutmeetrit vähem pinda, seega oleme uues tegevuspõhises töökeskkonnas oluliselt ruumi kokku hoidnud.

KASUTAJA	RIIGI KINNISVARA
Kinnisvara haldaja	Riigi Kinnisvara
Projekt	KAMP arhitektid
Valmis	2020
Kogu põrandapind	1469 m ² (kasutatav ala)
Töötajaid kokku	145
Töökohti kokku	118
Jagamismäär	0,81 töökohta töötaja kohta
Pinda töötaja kohta	10,1 m ² (kasutatav ala)
Pinda töökohta kohta	12,4 m ² (kasutatav ala)



Kõige populaarsem koosolekuruum asub tegevuspõhise kontori suhtlusalas. Privaatsemateks vestlusteks saab tõmmata ruumile ette kardinaid. Foto: Kristiina Vasar

Tegevuspõhine töökeskond sobib eelkõige liikuva tööiseloomuga organisatsioonidele. Meie meeskonnas on selliseid ametikohti pea pool kogu tervikust. Lisaks on tegevuspõhine mõtteviis mõjunud väga hästi meie meeskonnale ning organisatsioonile tervikuna. Kui me varem paiknesime viiel korrusel, mis tegi eri osakondade vahel suhtluse raskeks, siis nüüd kohtame koridoris päeva jooksul pea kõiki, kes parasjagu majas. Suhtlus on palju vahetum, kiiremad asjad saame koridorikoosolekul läbi arutatud ning puhkealadel koos aega veetes räägime ka töövälisest olulistest teemadest. Tervikuna mõjub see organisatsiooni kultuurile kui aine, mis meid kokku seob.

Meie tegevuspõhises töökeskonnas on kolm tsooni: suhtlus-, koostöö- ja vaikne ala. Lisaks väiksemad ja suuremad koosolekuruumid või projektimeeskonna koostööalad. Igal alal on oma eesmärgid ning oleme omavahel ka kokku leppinud, kuidas igas alas töötame. Suhtlusalas on suhtlemine, arutelud ning telefonikõned tavapärased. Vaikne ala on aga peamiselt koht süvenemiseks, vaikseks ja segamatuks töötamiseks. Meie meeskonnale sobib oma töökoha valikuvabadus siiani väga hästi.

Iga muutus vajab harjumisperioodi ehk aega kohanemiseks. Alguses oli kindlasti harjumatu tulla tööle ning valida iga päev uus ja selleks ajaks sobiv töökoht, loobuda oma isiklikust lauast nii füüsiliselt kui ka harjumustes. Nüüdseks oleme oma tegevuspõhise töökeskonna loogika omaks võtnud ning igaüks on leidnud sobiva rütmi ja tööalad, kus oma tööaega veeta.



Kõige lemmikum ala on köök, kogu kontori süda.
Foto: Kristiina Vasar



Ikoonid aitavad mõista, kuidas erinevatel aladel suhtleme ja töötame. Foto: Kristiina Vasar

KÜSIMUSED JA VASTUSED

Erinevad töötajad

Mis teile uue töötamisviisi juures kõige rohkem meeldib?

Kõige enam meeldib eri osakondade koos paiknemine ning võimalus vahetult omavahel suhelda. Varem eraldasid meid korrused, mis tegi töökaaslaste nägemise keeruliseks. Samuti on sümpaatseks saanud kiired koosolekud – infovahetus koridoris, köögis või mujal. Need on muutnud koosolekute vajaduse oluliselt väiksemaks. Liigun kindlasti rohkem ning paindlikkus töökoha valikul aitab tööle keskenduda.

Milliseid aspekte tuleks parandada?

Mulle meeldiks rohkem näha mänguliselt loodud töö- ja puhkealad. Meie töös peab tihti süvenenult keskenduma ning samal ajal pakkuma loominguilisi lahendusi. Seepärast näen vajadust mänguliste alade järele, kus oleks vahelduv nn töö- ja olemise ala, kus on võimalus süveneda ning samal ajal mõtet puhata.

Kui sageli te kontoris kohta vahetate?

Iga päev leian endale uue töökoha, isegi kui tööala jääb mitmeks päevaks samaks. Mõnikord vahetan töökohta mitu korda päevas. Eks see oleneb sellest, mis tööülesanne parasjagu käsil või kellega on vaja vahetult infot vahetada.

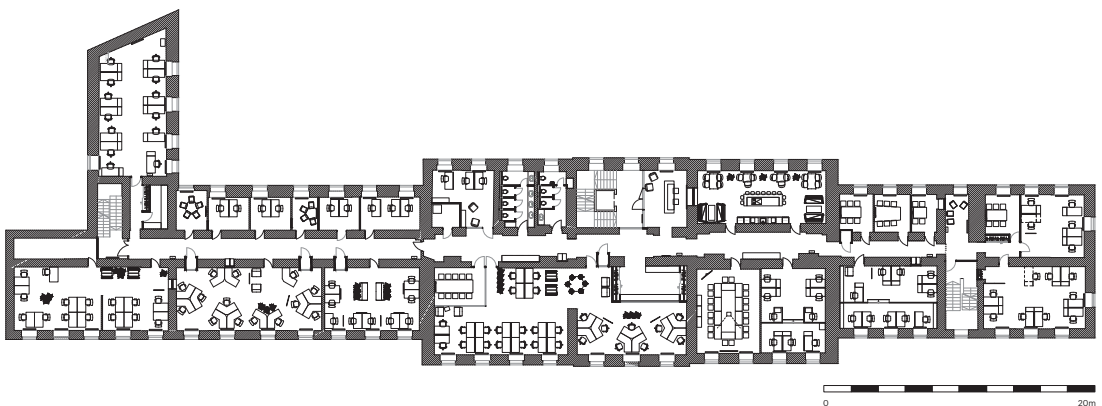
Milline on kontoris teie lemmiktöökoht?

Lemmikuteks on osutunud koostöö- ja suhtlusalad. Kõige populaarsem ja sotsiaalsem on meie hubane köök, kus paljudele meeldib ka tööd teha.

Kontoriruum on pikliku kujuga, tegevuspõhised tööalad vahelduvad ning on osaliselt ka ühendatud. Eesmärk on tekitada eri tööalade vahel liikumist, et vaikne ala ei paikneks ainult ühes ruumi otsas, vaid asuks läbi kontori. Samuti paikneb enamik töökohti piki hoone välisseina, kus on päevavalgus ja vaade õue. Keskmes on puhkeala ehk köök, mis on kogu tegevuspõhise töökeskkonna kõige sotsiaalsem ning suurima liiklustihedusega ala.



Koridor on hea koht kiireks info vahetuseks. Foto: Kristiina Vasar



Piklik ruumiprogramm toetab erinevate alade paigutust, kus suhtlus ja vaiksed alad on eraldi. Samuti on kosutav kõndida ühest otsast teise.

7. OSA: LISAD

Ruunitüüpide spetsifikatsioonid

Lisateave

Intervjueeritud

Viited

RUUMITÜÜPIDE SPETSIFIKATSIOONID

Lisa sisaldab detailseid nõudeid eri tüüpi ruumidele tegevuspõhises kontoris: suurused, arvnäitajad akustikast abiruumideni. Ruuminõuete määratlusi vt lk 163.

Nõuded on küllaltki detailsed arvestades tösiasi, et need mõjutavad arvestataval määral töötajate töökohakogemust. Liigagi sageli ebaõnnestuvad kõrgelennulised kontoriprojektid selliste argiste asjade tõttu nagu halb akustika, peegeldavad arvutiekraanid ja raskesti ligipääsetavad pistikupesad. Selgelt sõnastatud nõuded ja kujunduse süstemaatiline kooskõlastamine aitavad selliseid probleeme vältida.

Oluline on meeles pidada, et siin toodud soovitusel on üldised – neid ei saa igasse olukorda täht-tähelt üle kanda. Eduka töökeskkonna loomiseks tuleb nõuded kohandada vastavalt oma organisatsiooni vajadustele. Näiteks on tarkvaraorganisatsioonil teistsugused ruumilised ja tehnilised vajadused kui müügiorganisatsioonil.

Arvesse tuleb võtta ka kohalikku kultuuri ja seadusi. Näiteks Norras on minimaalne töökoha suurus seitse ruutmeetrit, siinne raamat mainib ka viit ruutmeetrit. Seega on oluline jälgida kas nõuded on kooskõlas riigi töökaitseregulatsioonide ja ehitusseadustega.

Oluline on võtta arvesse kliendi ambitsioonikust ja eelarvet. Selles raamatus toodud sisekliima nõuded vastavad mugavuste standardtasemele. Sõltuvalt projektist võivad nõuded olla nii kõrgemad kui madalamad.

TÖÖKOHAD

Avatud töökoht
Poolavatud töökoht
Telefonikabiin
Keskendumisruum
Projektiruum
Kabinet

KOOSTÖÖRUUMID

Boks
Nõupidamislaud
Püstijalaruum
Väike koosolekuruum (24 in)
Keskmine koosolekuruum (812 in)
Suur koosolekuruum (> 14 in)

ABIRUUMID

Köök
Kapidruum
Hoidla
Printeri-/koopiaruum
Sissepääs/lobby
Restoran
Liikumisteed

TÖÖKOHAD

AVATUD TÖÖKOHT	POOLAVATUD TÖÖKOHT	TELEFONIKABIIN	KESKENDUMISRUUM	PROJEKTIRUUM	KABINET
<p>Avatud alale paigutatud töökohad asuvad sageli 4, 6 või 8 kaupa gruppides. Sobib koostööks ja tavaliseks keskmist keskendumist nõudvaks kontoritööks.</p>	<p>Poolkõrge piirdega töökoht (moodne versioon klassikaliseist kuubikust), mis pakub visuaalset ja akustilist privaatsust, kuid puuduvad naast laeni vaheseinad. Sobib tegevusteks, mis nõuavad keskmist keskendumist ja keskmist suhtlemist. Spetsifikatsioon põhimõtteliselt sama mis avatud töökohal, kuid paneelidega eraldatud.</p>	<p>Suletud või poolsuletud ruum, kus saab telefoni-/videokõnesid teha, mis eeldab teatavat keskendumist ja privaatsust. Võib kasutada lärmakate tegevuste eemaldamiseks avatud tööaladelt.</p>	<p>Täielikult eraldatud helikindl ruum, kuhu põgeneda tavalise avatud ala sumina eest. Sobib tegevusteks, mis nõuavad keskendumist ja/või privaatsust. Ideaals peaksid need ruumid olema projekteeritud nii, et neid saaks kasutada ka väikeste nõupidamisruumidena või telefoni-/videokõnede jaoks.</p>	<p>Suletud mitme töökoha ruum, mis on varustatud koostöövahenditega nagu koosolekulaud ja tahvlid. Sobib projektitööks või meeskonnatööks, mis eeldab konfidentsiaalsust ja/või pidevat suhtlemist. Suletud ruum mitme töökoha, mis on mõeldud väikesteks gruppitööks.</p>	<p>Pelgusaiklobisemise ja segamise eest avatud tööaladel. Samane raamatukogu lugemissaaliga (telefonivaba, rääkimine ainult sosinal).</p>
<p>Tegevused, milleks need on mõeldud</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lühiajaline koostöö • Üldine töö arvuuga • Eksproimtvestlused 	<ul style="list-style-type: none"> • Üldine töö arvuuga • Individuaalne keskendumist nõudev töö 	<ul style="list-style-type: none"> • Telefonikõned • Videokõned 	<ul style="list-style-type: none"> • Silmast silma kohtumised • Individuaalne keskendumist töö • Telefonikõned • Videokõned 	<ul style="list-style-type: none"> • Üldine töö arvuuga • Meeskonnatöö/koostöö 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuaalne keskendumist töö
<p>Standardomadused</p>	<p>1 töötaja</p>	<p>1 töötaja</p>	<p>1 töötaja</p>	<p>1 töötaja</p>	<p>1 töötaja</p>
<p>Kogus</p>	<p>1tk 6-10 töötaja kohta</p>	<p>1tk 20-30 töötaja kohta</p>	<p>1tk 10 töötaja kohta</p>	<p>Sõltub projektitöö mahust</p>	<p>1tk 50 või 100 töötaja kohta</p>
<p>Kasutatav põrandapind</p>	<p>≥ 5 m²</p>	<p>≥ 2 m² (4 m², kui ruumi saab kasutada 2 töötajat)</p>	<p>≥ 6 m² (võib olla väiksem, kui ruumi kasutab korraga ainult 1 töötaja)</p>	<p>4 m² töökoha kohta. Sõltub töökohtade arvust</p>	<p>4 m² töökoha kohta. Sõltub töökohtade arvust</p>
<p>Mahutavus</p>	<p>1 töötaja</p>	<p>1 töötaja</p>	<p>2 inimest (üks töötab, teine väikese koosoleku puhul külastaja)</p>	<p>Sõltub meeskonna suurusest</p>	<p>Muutub</p>
<p>Õhkkond</p>	<p>Koostöö, avatud</p>	<p>Muutuv, keskendumine</p>	<p>Vaikne, privaatne</p>	<p>Koostöö, tööta sarnane</p>	<p>Rahulik, akadeemiline</p>
<p>Tegevustsoon</p>	<p>Interaktiivne ala</p>	<p>Vaikne ala</p>	<p>Vaikne ala (võib paikneda nii, et moodustab puhvri interaktiivse ja vaikse ala vahel)</p>	<p>Interaktiivne ala</p>	<p>Vaikne ala</p>
<p>Visuaalne mugavus</p>	<p>≥ 500 lx</p>	<p>≥ 500 lx</p>	<p>≥ 500 lx</p>	<p>≥ 500 lx</p>	<p>≥ 500 lx</p>
<p>Valgus</p>	<p>≥ 500 lx</p>	<p>≥ 500 lx</p>	<p>≥ 500 lx</p>	<p>≥ 500 lx</p>	<p>≥ 500 lx</p>
<p>Primestuskoefitsient</p>	<p>≤ 19 (-)</p>	<p>≤ 19</p>	<p>≤ 19</p>	<p>≤ 19</p>	<p>≤ 19</p>
<p>Värviedastusindeks</p>	<p>≥ 80%</p>	<p>≥ 80%</p>	<p>≥ 80%</p>	<p>≥ 80%</p>	<p>≥ 80%</p>
<p>Värvi temperatuur</p>	<p>3000 K - 4000 K</p>	<p>3000 K - 4000 K</p>	<p>3000 K - 4000 K</p>	<p>3000 K - 4000 K</p>	<p>3000 K - 4000 K</p>
<p>Päevavalgustegur</p>	<p>≥ 1%</p>	<p>≥ 1%</p>	<p>≥ 1%</p>	<p>≥ 1%</p>	<p>≥ 1%</p>
<p>Päikesevari</p>	<p>Nõutav</p>	<p>Puudub</p>	<p>Puudub</p>	<p>Nõutav</p>	<p>Nõutav</p>
<p>Vaade välja</p>	<p>Nõutav (steasendist)</p>	<p>Nõutav</p>	<p>Ei ole nõutav</p>	<p>Nõutav</p>	<p>Nõutav</p>
<p>Akustiline mugavus</p>	<p>≤ 0,5 s</p>	<p>≤ 0,5 s</p>	<p>≤ 0,7 s (Vähemalt üks heli neelav vertikaalne pind. Ca 1 m riba rääkija kõrgusel.)</p>	<p>≤ 0,7 s</p>	<p>≤ 0,7 s</p>
<p>Reverberatsiooniaeg (T30)</p>	<p>≤ 0,5 s</p>	<p>≤ 0,5 s</p>	<p>≤ 0,7 s (Vähemalt üks heli neelav vertikaalne pind. Ca 1 m riba rääkija kõrgusel.)</p>	<p>≤ 0,7 s</p>	<p>≤ 0,7 s</p>
<p>Taustamüra (LA eq)</p>	<p>≤ 40 dB</p>	<p>≤ 40 dB</p>	<p>≤ 40 dB</p>	<p>≤ 40 dB</p>	<p>≤ 40 dB</p>
<p>VKT müra (LA eq)</p>	<p>≤ 35 dB</p>	<p>≤ 35 dB</p>	<p>≤ 35 dB</p>	<p>≤ 35 dB</p>	<p>≤ 35 dB</p>

Hellisatsioon liik umisteede suunas (õhumüra)	≥ 30 dB	≥ 30 dB	≥ 30 dB	≥ 40 dB	≥ 30 dB
Hellisatsioon funktsionaalsete alade suunas (õhumüra)	≥ 40 dB	≥ 40 dB	≥ 40 dB	≥ 45 dB	≥ 40 dB
Hellisatsioon sanitaaruumide suunas (õhumüra)	≥ 45 dB	≥ 45 dB	≥ 45 dB	≥ 45 dB	≥ 45 dB
Lõõgimüra isolatsioon (L nTA)	≤ 59 dB	≤ 59 dB	≤ 59 dB	≤ 59 dB	≤ 59 dB
Häiringukaugus	Puudub	Puudub	Puudub	Puudub	Puudub
Termiline mugavus					
Rahulolematuse soojusliku sisekliimaga (PPD)	< 10%	< 10%	< 10%	< 10%	< 10%
Sisetemperatuur talvel min.	≥ 20 °C	≥ 20 °C	≥ 20 °C	≥ 20 °C	≥ 20 °C
Sisetemperatuur talvel max.	≤ 24 °C	≤ 24 °C	≤ 24 °C	≤ 24 °C	≤ 24 °C
Sisetemperatuur suvel min.	≥ 23 °C	≥ 23 °C	≥ 23 °C	≥ 23 °C	≥ 23 °C
Sisetemperatuur suvel max.	≤ 26 °C	≤ 26 °C	≤ 26 °C	≤ 26 °C	≤ 26 °C
Suhteline niiskus	≤ 60%	≤ 60%	≤ 60%	≤ 60%	≤ 60%
Avatavad aknad	Soovituslik (sõltub asukohast)	Ei ole nõutav	Ei ole nõutav	Soovituslik (sõltub asukohast)	Soovituslik (sõltub asukohast)

Õhu kvaliteet					
CO ₂ tase	≤ 550 ppm üle välise ppm CO ₂	≤ 550 ppm üle välise ppm CO ₂	≤ 550 ppm üle välise ppm CO ₂	≤ 550 ppm üle välise ppm CO ₂	≤ 550 ppm üle välise ppm CO ₂
Keskmine ventilatsioonimäär	≥ 60 m ³ värsket õhku tunnis inimese kohta	≥ 60 m ³ värsket õhku tunnis inimese kohta	≥ 60 m ³ värsket õhku tunnis inimese kohta	≥ 60 m ³ värsket õhku tunnis inimese kohta	≥ 60 m ³ värsket õhku tunnis inimese kohta

Paigaldatavad elemendid					
	<ul style="list-style-type: none"> 1 x pörandakate – müra neelav 1 x laekate – müra neelav 3 x elektrivõrgu pistikupesa (soovitavalt laua sisse süvistatud) 1 x USB-pistik (soovitavalt laua sisse süvistatud) 2 x netipistik (soovitavalt laua sisse süvistatud) 1 x netipistik 1 x reguleeritava kõrgusega laud 1 x ergonoomiline töötool 	<ul style="list-style-type: none"> 1 x pörandakate – müra neelav 1 x laekate – müra neelav 3 x elektrivõrgu pistikupesa (soovitavalt laua sisse süvistatud) 1 x USB-pistik 1 x netipistik 1 x reguleeritava kõrgusega laud 1 x ergonoomiline töötool 	<ul style="list-style-type: none"> 1 x pörandakate – müra neelav 1 x laekate – müra neelav 3 x elektrivõrgu pistikupesa (soovitavalt laua sisse süvistatud) 1 x USB-pistik 1 x netipistik 1 x reguleeritava kõrgusega laud 1 x ergonoomiline töötool 	<ul style="list-style-type: none"> 1 x pörandakate – müra neelav 1 x laekate – müra neelav 3 x elektrivõrgu pistikupesa (soovitavalt laua sisse süvistatud) 1 x USB-pistik 1 x netipistik 1 x reguleeritava kõrgusega laud 1 x ergonoomiline töötool 	<ul style="list-style-type: none"> 1 x teiseldatast vahesein – klaasiga (kasutajad peavad nägema milline ruum on vaba). Täiendavalt, klaasi kasutamine. 1 x pörandakate – müra neelav 1 x laekate – müra neelav 3 x elektrivõrgu pistikupesa (soovitavalt laua sisse süvistatud) 1 x USB-pistik 1 x netipistik 1 x reguleeritava kõrgusega laud 1 x ergonoomiline töötool

TÖÖKOHAD

	AVATUD TÖÖKOHT	POOLAVATUD TÖÖKOHT	TELEFONIKABIIN	KESKENDUMISRUM	PROJEKTIRUUM	KABINET
Paigaldatavad seadmed	<ul style="list-style-type: none"> 1 x kohandatav kuvarihoidja 1 x arvutikuvar (soovitatavalt 2 x) 1 x dokkimisjaam 	<ul style="list-style-type: none"> 1 x kohandatav kuvarihoidja 1 x arvutikuvar (soovitatavalt 2 x) 1 x dokkimisjaam 	<ul style="list-style-type: none"> 1 x arvutikuvar (soovitatav, mugav videokõnede puhul) 	<ul style="list-style-type: none"> 1 x arvutikuvar 1 x dokkimisjaam 	<ul style="list-style-type: none"> 1 x arvutikuvar töökoha kohta 1 x dokkimisjaam töökoha kohta 1 x suur ekraan (paikneb nii, et on kõikidelt töokohtadelt nähtav) 	<ul style="list-style-type: none"> 1 x arvutikuvar töökoha kohta 1 x dokkimisjaam töökoha kohta

Muud ruumid	<ul style="list-style-type: none"> Väike koosolekuruum (2-4 in) (≤ 10 m) Püstijalaruum (≤ 25 m) Köök (≤ 50 m) Printeri-/kooplaruum (≤ 50 m) Hoidla (≤ 25 m) Keskendumisruum (≤ 10 m) Telefonikabiin (≤ 10 m) 	<ul style="list-style-type: none"> Köök (≤ 50 m) 	<ul style="list-style-type: none"> Avatud töökoh (≤ 10 m) 	<ul style="list-style-type: none"> Avatud töökoh (≤ 10 m) 	<ul style="list-style-type: none"> Köök (≤ 50 m) 	
--------------------	---	---	--	--	---	--

KOOSTÖÖRUUMID

BOKS	NOUPIDAMISLAUD	PUSTJALARUUM	VÄIKE KOOSOLEKURUUM (2-4 IN)	KESKMIINE KOOSOLEKU- RUUM (8-12 IN)	SUUR KOOSOLEKURUUM (>14 IN)
Poolavatud ruum väikeste koosolekute, koostöö ja individuaaltoe jaoks. Tavaliselt on sellel kõrge sellatooega istmed, mis pakuvad visuaalset privaatsustunnet, oles samal ajal osa ümbritsevast avatud ruumist. Mõnel juhul on boksid laega.	Avatud koosolekuruum mitteametlike mugavate istmetega. See võib toimida meeskondade või osakondade kogunemiskohana. Sobib mitteametlikeks aruteludeks, läbigestamiseks või tööks, kui töötajad niivõidi soovivad.	Avatud või poolavatud ruum püstjalakosolekute pidamiseks (kosolekutüüp, mis seostub <i>scrum</i> 'i või agilise töötamisega). Sobib mitteametlikeks aruteludeks ja kosolekuteks, mis ei nõua istumist. Tavaliselt on seal suur videokraan ja/või tahvel.	Suletud koosolekuruum 2-4 inimesele. Sobib väikesteks kosolekuteks ja konfidentsiaalseteks vestlusteks. Kasutamine tavaliselt elava järgkorra alusel. Võib olla sama või kombineeritud keskendumisruumiga, et ruume paindlikumalt kasutada.	Konverentsiruum etteplaneeritud kosolekuteks (8-12 inimest). Seal peab olema seinapinda kirjutamiseks, ajurünnakuteks või esitlusteks. Tasuks kaaluda erineva õhkkonnaga kosolekuruumide loomist.	Konverentsiruum etteplaneeritud kosolekuteks (>14 inimest). Tavaliselt pakuvad need teatud ametlikust ja privaatst. Seal peab olema seinapinda kirjutamiseks, ajurünnakuteks või esitlusteks.
Tegevused, milleks need on mõeldud					
	<ul style="list-style-type: none"> 1:1 kohtumised Üldine tööarutiga Telefonikõned 	<ul style="list-style-type: none"> Püstjalakosolekud Meeskonnakosolekud 	<ul style="list-style-type: none"> 1:1 kohtumised Videokõned 	<ul style="list-style-type: none"> Meeskonnakosolekud Videokonverentsid 	<ul style="list-style-type: none"> Ametlikud kosolekud Meeskonnakosolekud Videokonverentsid
Standardomadused					
Kogus	1-2 tk 50 töökoha kohta	Sõltub <i>scrum</i> -/agilise teimide hulgast	1 tk 10-20 töökoha kohta	1-2 tk 50 töökoha või 1 korruse/ turvatooni kohta	Sõltub suurte kosolekute sagedusest
Kasutatav pörandapind	≥ 8 m ²	≥ 20 m ²	Sõltub meeskonna suurusest. Min 2 m ² in kohta	≥ 24 m ²	≥ 48 m ²
Mahutavus	4 in	10 in	Sõltub meeskonna suurusest	8-12 in	14 ja rohkem in
Õhkkond	Mitteametlik, sõbralik	Koostöö, mitteametlik	Koostöö, energiline	Ametlik, kutsuv	Ametlik, kutsuv
Tegevustsoon	Sotsiaalne ala	Sotsiaalne ala	Interaktiivne ala	Sotsiaalne ala	Sotsiaalne ala
Visuaalne mugavus					
Valgus	≥ 500 lx	≥ 500 lx	≥ 500 lx	≥ 500 lx	≥ 500 lx
Primestuskoefitsient	≤ 19	≤ 19	≤ 19	≤ 19	≤ 19
Värviedastusindeks	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%
Värvi temperatuur	3000 K - 4000 K	3000 K - 4000 K	3000 K - 4000 K	3000 K - 4000 K	3000 K - 4000 K
Päevavalgustegur	Puudub	Puudub	Puudub	Puudub	Puudub
Päikesevari	Puudub	Puudub	Puudub	Puudub	Puudub
Vaade välja	Ei ole nõutav	Ei ole nõutav	Ei ole nõutav	Puudub	Puudub
Akustiline mugavus					
Reverberatsiooniaeg (T30)	≤ 0,5 s (eeldusel, et on avatud ühendus tööalaga)	≤ 0,5 s (eeldusel, et on avatud ühendus tööalaga)	≤ 0,5 s (eeldusel, et on avatud ühendus tööalaga)	≤ 0,7 s	≤ 0,7 s
Taustamüra (LA eq)	≤ 40 dB (eeldusel, et on avatud ühendus tööalaga)	≤ 40 dB (eeldusel, et on avatud ühendus tööalaga)	≤ 40 dB (eeldusel, et on avatud ühendus tööalaga)	≤ 40 dB	≤ 40 dB
VKT müra (LA eq)	≤ 35 dB (eeldusel, et on avatud ühendus tööalaga)	≤ 35 dB (eeldusel, et on avatud ühendus tööalaga)	≤ 35 dB (eeldusel, et on avatud ühendus tööalaga)	≤ 35 dB	≤ 35 dB
Hellislootsioon liikumisteede suunas (õhumüra)	Puudub	Puudub	Puudub	≥ 35 dB	≥ 35 dB
Hellislootsioon funktsionaalsete alade suunas (õhumüra)	Puudub	Puudub	Puudub	≥ 45 dB	≥ 45 dB

KOOSTÖ ÖRUUMID

	BOKS	NÕUPIDAMISLAUD	PÜSTJALARUUM	VÄIKE KOOSOLEKURUUM (2-4 IN)	KESKMIINE KOOSOLEKURUUM (8-12 IN)	SUUR KOOSOLEKURUUM (>14 IN)
Hellisolatsioon sanitaaruumide suunas (õhumüra)	Puudub	Puudub	Puudub	≥ 45 dB	≥ 45 dB	≥ 45 dB
Lõõgimüra isolatsioon (LntA)	Puudub	Puudub	Puudub	≤ 59 dB	≤ 59 dB	≤ 59 dB
Häiriringskaugus	Puudub	Puudub	Puudub	Puudub	Puudub	Puudub
Termiline mugavus						
Rahulolematuse soojusliku sisekliimaga (PPD)	< 10 %	< 10 %	< 10 %	< 10 %	< 10 %	< 10 %
Sisetemperatuur talvel min.	≥ 20 °C	≥ 20 °C	≥ 20 °C	≥ 20 °C	≥ 20 °C	≥ 20 °C
Sisetemperatuur talvel max.	≤ 24 °C	≤ 24 °C	≤ 24 °C	≤ 24 °C	≤ 24 °C	≤ 24 °C
Sisetemperatuur suvel min.	≥ 23 °C	≥ 23 °C	≥ 23 °C	≥ 23 °C	≥ 23 °C	≥ 23 °C
Sisetemperatuur suvel max.	≤ 26 °C	≤ 26 °C	≤ 26 °C	≤ 26 °C	≤ 26 °C	≤ 26 °C
Suhteline niiskus	≤ 60 %	≤ 60 %	≤ 60 %	≤ 60 %	≤ 60 %	≤ 60 %
Avatavad aknad	Pole nõutav	Pole nõutav	Pole nõutav	Pole nõutav	Soovitulik (eõltub asukohast)	Soovitulik (eõltub asukohast)
Õhu kvaliteet						
CO ₂ tase	≤ 550 ppm üle välise ppm CO ₂	≤ 550 ppm üle välise ppm CO ₂	≤ 550 ppm üle välise ppm CO ₂	≤ 550 ppm üle välise ppm CO ₂	≤ 550 ppm üle välise ppm CO ₂	≤ 550 ppm üle välise ppm CO ₂
Keskmine ventilatsioonimäär	Puudub	Puudub	Puudub	≥ 60 m ³ värsket õhku tunnis inimese kohta	≥ 60 m ³ värsket õhku tunnis inimese kohta	≥ 60 m ³ värsket õhku tunnis inimese kohta
Paigaldatavad elemendid	<ul style="list-style-type: none"> 1 x põrandakate – müra neelav 1 x laekate – müra neelav 2 x elektrivõrgu pistikupesa 1 x hõivatuse sensor 	<ul style="list-style-type: none"> 1 x põrandakate – müra neelav 1 x laekate – müra neelav 10 x elektrivõrgu pistikupesa 1 x netipistik 1 x hõivatuse sensor 10 x tool (pehme) 1 x valge tahvel (Ei pea olema mööbliese. Sobib igasugune kirjutatav/haakuv pind, näiteks tahvilivärviga värvitud sein.) 	<ul style="list-style-type: none"> 1 x põrandakate – müra neelav 1 x laekate – müra neelav 4 x elektrivõrgu pistikupesa 1 x netipistik 1 x hõivatuse sensor 1 x puutetundliku ekraaniga broneerimissüsteem (sissepääsu kõrval, osa nutika kontori süsteemist) 1 x scrum-tahvel (soovituslik, sõltub meeskondade töötamisviisist) 1 x valge tahvel (Ei pea olema mööbliese. Sobib igasugune kirjutatav/haakuv pind, näiteks tahvilivärviga värvitud sein.) 	<ul style="list-style-type: none"> 1 x põrandakate – müra neelav 1 x laekate – müra neelav 12 x elektrivõrgu pistikupesa 1 x netipistik 1 x hõivatuse sensor 1 x nõupidamislaud 14 x nõupidamistool 1 x aknakätkle või kardin (peab pakkuma visuaalset privaatsust tundlikele või konfidentsiaalsetele koosolekutele) 1 x valge tahvel (Ei pea olema mööbliese. Sobib igasugune kirjutatav/haakuv pind, näiteks tahvilivärviga värvitud sein.) 1 x puutetundliku ekraaniga broneerimissüsteem 	<ul style="list-style-type: none"> 1 x teiseldatav vahesein – klaasiga (kasutajad peavad nägema, milline ruum on vaba) 1 x põrandakate – müra neelav 1 x laekate – müra neelav 14 x elektrivõrgu pistikupesa 1 x netipistik 1 x hõivatuse sensor 1 x nõupidamislaud 14 x nõupidamistool 1 x aknakätkle või kardin (peab pakkuma visuaalset privaatsust tundlikele või konfidentsiaalsetele koosolekutele) 1 x valge tahvel (Ei pea olema mööbliese. Sobib igasugune kirjutatav/haakuv pind, näiteks tahvilivärviga värvitud sein.) 1 x puutetundliku ekraaniga broneerimissüsteem 	<ul style="list-style-type: none"> 1 x teiseldatav vahesein – klaasiga (kasutajad peavad nägema, milline ruum on vaba) 1 x põrandakate – müra neelav 1 x laekate – müra neelav 14 x elektrivõrgu pistikupesa 1 x netipistik 1 x hõivatuse sensor 1 x nõupidamislaud 14 x nõupidamistool 1 x aknakätkle või kardin (peab pakkuma visuaalset privaatsust tundlikele või konfidentsiaalsetele koosolekutele) 1 x valge tahvel (Ei pea olema mööbliese. Sobib igasugune kirjutatav/haakuv pind, näiteks tahvilivärviga värvitud sein.) 1 x puutetundliku ekraaniga broneerimissüsteem

Paigaldatavad seadmed

- 1 x suur ekraan (soovituslik)

- 1 x suur ekraan

- 1 x suur ekraan

- 1 x suur ekraan

- 1 x suur ekraan

- 1 x suur ekraan

Muud ruumid

- Köök (s 25 m)

- Köök (s 25 m)

- Avatud töökoht (s 25 m)

- Avatud töökoht (s 10 m)

- Köök (s 25 m)

- Köök (s 25 m)
- Sissepääs/lobby (s 25 m)

	KÖÖK	KAPIRIIUM	HOIDLA	PRINTERI-/KOOPIARIUM	SISSEPÄÄS/LOBBY	RESTORAN
	Ruum, kus töötajad saavad võtta vett, kohvi ja teed. Mõnikord on see täissüstusega köök külmi ja mikrolaineahjuga. Ideaalis soodustava kohana, sest see on koht, kus inimesed üksteisega kokku satuvad	Hoiukappides saab hoida isiklike asju. Sageli otsustatakse anda igale töötajale oma hoiukapp, kuigi kappide ühiskasutus on märksa tõhusam.	Hoiuruum dokumentide või muude asjade hoidmiseks. Võib olla nii ühe töötaja kui ka meeskonna kasutuses. Vajadus hoiuruumide järele sõltub suurel määral tööprotsesside iseloomust ja digiteeritusest	Sulietud ruum, kus asuvad multifunktsionaalne seade kopeerimiseks, skannimiseks ja printimiseks. Seal võib asuda ka paberipuruustaja ja kontoritarvete varu.	Sissepääsuala, kus asuvad istmed külalistajatele ja valvelad ja/või infokraan. Annab külalistajatele esmamulje organisatsiooni. Suured hujasjed võivad olla ka mitteametlike kokkusaamiste kohaks, kui seal on kohvijoomise võimalus.	Koht, kus töötajad saavad süüa lõunat, mõnikord ka hommiku- või õhtusööki. Võib olla kujundatud ja korraldatud nii, et väljaspool söögisaega saab seda kasutada mitteametliku kokkusaamiskohana või tööruumina.

Tegevused, milleks need on mõeldud

	<ul style="list-style-type: none"> Kohvi ja/või suupistete pakumine Puhkepaus/ajaveetmine Spontaansed vestlused Taaskasutus 	<ul style="list-style-type: none"> Isiklike asjade hoiustamine 	<ul style="list-style-type: none"> Meeskonna esemete hoiustamine 	<ul style="list-style-type: none"> Paberiga seotud tegevused (printimine/skannimine/purustamine) Kontoritarvete hoidmine 	<ul style="list-style-type: none"> Külalistajate vastuvõtmine/registreerimine Ootamine Telefonikõnede tegemine (administraator) Kohvi ja suupistete pakumine Puhkepaus Lõunatamine Spontaansed vestlused 	<ul style="list-style-type: none"> Kogu organisatsiooni koosolekud Lühiajaline koostöö Tavaline arvutitöö Kohvi ja suupistete pakumine Puhkepaus Lõunatamine Spontaansed vestlused
--	---	---	---	--	---	---

Standardomadused

Kogus	1tk-50 töötaja kohta või 1tk korruse/turvatsiooni kohta	1tk korruse/turvatsiooni kohta	1tk meeskonna/grupi kohta	1tk korruse/turvatsiooni kohta	1tk kontoripliiki või hoone kohta	1 (suuremas hoones võib olla ühine teiste rentnikega)
Kasutatav pörandapind	≥ 6 m ²	0,5 m ² kapi kohta	1 m ² in kohta, soovitatav vähem (sõltub digitaliseerimise ulatusest)	≥ 5 m ²	Sõltub olukorrast	Sõltub töötajate arvust ja pakutatavast tootlustusest. Tavaliselt 2,5 m ² istekoha kohta. Peab olema piisavalt avar, et mahutada grupikoosolekuid.
Mahutavus	4 in (seistes)	Puudub	Puudub	3 in (seistes)	Sõltub hoone suuruselt. Mõelge administraatori(tele) ja ootavatele külalistajatele	Sõltub organisatsiooni suuruselt ja asukohast (nt kui palju on läheduses söögikohti)
Õhkkond	Löögastav, kutsuv	Funktsionaalne	Funktsionaalne	Funktsionaalne	Tervitav, veidi rafineeritum	Peab erinema töökohtadest: mitteametlikum, vaikne summin ja mugav
Tegevustsoon	Sotsiaalne ala	Sotsiaalne ala	Interaktiivne ala	Sotsiaalne ala	Sotsiaalne ala	Sotsiaalne ala

Visuaalne mugavus

Valgus	≥ 500 lx ≤ 22	≥ 300 lx ≤ 22	≥ 300 lx ≤ 22	≥ 300 lx ≤ 22	≥ 300 lx ≤ 22	≥ 300 lx ≤ 22
Primestuskoefitsient	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%
Värviedastusindeks	3000 K - 4000 K	3000 K - 4000 K	3000 K - 4000 K	3000 K - 4000 K	3000 K - 4000 K	3000 K - 4000 K
Värvi temperatuur	Puudub	Puudub	Puudub	Puudub	Puudub	Puudub
Päevavalgustegur	Puudub	Puudub	Puudub	Puudub	Puudub	Puudub
Päikesevari	Ei ole nõutav	Ei ole nõutav	Ei ole nõutav	Ei ole nõutav	Ei ole nõutav	Ei ole nõutav
Vaade välja						Nõutav

Akustiline mugavus

Reverberatsiooniaeg (T30)	≤ 1 s	≤ 1 s	≤ 1 s	≤ 1 s	≤ 1 s	≤ 0,9 s
Taustamüra (LA eq)	≤ 50 dB	≤ 45 dB	≤ 45 dB	≤ 40 dB	≤ 40 dB	≤ 40 dB
VKT müra (LA eq)	≤ 45 dB	≤ 40 dB	≤ 40 dB	≤ 40 dB	≤ 35 dB	≤ 35 dB

Hellisatsioon liikumisteede suunas (õhumüra)	≥ 30 dB	Puudub	≥ 30 dB	≥ 30 dB	≥ 30 dB
Hellisatsioon funktsionaalsete alade suunas (õhumüra)	≥ 50 dB	Puudub	≥ 45 dB	≥ 40 dB	≥ 45 dB
Hellisatsioon sanitaaruumide suunas (õhumüra)	≥ 45 dB	Puudub	≥ 45 dB	≥ 45 dB	≥ 45 dB
Löögmüra isolatsioon (L nTA)	≤ 59 dB	Puudub	≤ 59 dB	≤ 59 dB	≤ 59 dB
Häiringukaugus	Puudub	Puudub	Puudub	Puudub	Puudub
Terminiin mugavus					
Rahulolematu soojusliku isekliimaga (PPD)	< 15%*	Puudub	Puudub	< 15%*	< 20%*
Sisetemperatuur talvel min.	≥ 19 °C	≥ 19 °C	≥ 19 °C	≥ 19 °C	≥ 20 °C
Sisetemperatuur talvel max.	≤ 25 °C	≤ 25 °C	≤ 25 °C	≤ 25 °C	≤ 24 °C
Sisetemperatuur suvel min.	≥ 20 °C	≥ 22 °C	≥ 22 °C	≥ 22 °C	≥ 23 °C
Sisetemperatuur suvel max.	≤ 27 °C	≤ 27 °C	≤ 27 °C	≤ 27 °C	≤ 26 °C
Suhteline niiskus	≤ 70 %	≤ 60 %	≤ 60 %	≤ 60 %	≤ 60 %
Avatavad aknad	Pole nõutav	Pole nõutav	Pole nõutav	Pole nõutav	Pole nõutav
Õhu kvaliteet					
CO ₂ tase	≤ 550 ppm üle välise ppm CO ₂	Puudub	≤ 550 ppm üle välise ppm CO ₂	≤ 550 ppm üle välise ppm CO ₂	≤ 550 ppm üle välise ppm CO ₂
Keskmine ventilatsioonimäär	Puudub	Puudub	Puudub	≥ 25 m ³ värsket õhku/tunnis/ inimese kohta	≥ 25 m ³ värsket õhku/tunnis/ inimese kohta
Paigaldatavad elemendid					
<ul style="list-style-type: none"> • 1 x põrandakate – pritsmekindl • 1 x laekate – müra neelav • 1 x veekraan – külm • 1 x veekraan – soe • 4 x elektrivõrgu pistikupesad (vastavalt seadmete arvule) • 1 x kohvimasin • 1 x tööpind • 1 x köögikapp • 1 x nõudepesumasin • 1 x mikrolaineahi • 1 x jäätmete sorteerija • 1 x külmkapp • 1 x valamü • 1 x veeautomaat 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 x põrandakate – müra neelav • 1 x laekate – müra neelav • 1 x kapp in kohta (kaaluge ühiskasutatavaid kappe, sest kappe ei kasutatata alati efektiivselt) 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 x põrandakate – müra neelav • 1 x laekate – müra neelav • 4 x elektrivõrgu pistikupesad (vastavalt seadmete arvule) • 2 x netipistik (vastavalt seadmete arvule) • 1 x laud paberite sorteerimiseks/kogumiseks • 1 x kapp kontoritarvete jaoks 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 x põrandakate – müra neelav • 1 x laekate – müra neelav • 10 x elektrivõrgu pistikupesad (sõltub istekohtade arvust) • 2 x netipistik (administraatorilaua juures) • 1 x administraatorilaud • 1 x pehme iste (sõltub külastajate arvust/ootest) • 1 x riidekapp (võiks olla garderoobikapp, sõltub külastajate arvust) 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 x põrandakate – pritsmekindl • 1 x laekate – müra neelav • n x veekraan – külm (sõltub sisseadest) • n x veekraan – soe (sõltub sisseadest) • n x hõivatuse sensor (saaliala) • n x kohvikulad (sõltub suurusest, võib olla segu klassikalistest kohvikü, pikniku- ja söögialadest) • n x kohvikutool (sõltub suurusest, võib olla segu konvuktoolidest, baaripukkidest, boksidest) • n x professionaalset köögisisseade (täpne sisseade, nt ahjud, külmikud, soe/külmiladu, valamüud, sõltub pakutatavast menuüst) 	

	KÖÖK	KAPIRUUM	HOIDLA	PRINTERI/KOOPARIUUM	SISSEPÄÄS/LOBBY	RESTORAN
Paigaldatavad seadmed	1 x suur ekraan (soovituslik)			<ul style="list-style-type: none"> 1 x multifunktsionaalne printer 1 x plotter (kui vaja) 1 x paberipurustaja (kui vaja) 	<ul style="list-style-type: none"> 1 x reguleeritav kuvarihoidja (admin laud) 1 x arvuti (admin laud) 1 x digitaalne majajuht (kui vaja) 1 x suur ekraan ootavatele külalistele (näitab uudiseid ja 1 x töötajatele (näitab vabu töökohti korruste)) 	<ul style="list-style-type: none"> 1 x suur ekraan (või mitu, sõltub ruumi suurusest)
Muud ruumid	<ul style="list-style-type: none"> Boks (≤ 25 m) Nõupidamislaud (≤ 25 m) Keskmine koosolekuruum (≤ 25 m) Suur koosolekuruum (≤ 25 m) Avatud/poolavatud töökoht (≤ 50 m) Projektruum (≤ 50 m) Sissepääs/lobby (≤ 25 m) 	<ul style="list-style-type: none"> Sissepääs/lobby (≤ 10 m) 	Avatud töökoht (≤ 25 m)	<ul style="list-style-type: none"> Avatud töökoht (≤ 50 m) 	<ul style="list-style-type: none"> Suur koosolekuruum (≤ 25 m) Köök (≤ 25 m) Sissepääs/lobby (≤ 10 m) Restoran (≤ 25 m) 	<ul style="list-style-type: none"> Sissepääs/lobby (≤ 25 m)

MÄÄRATLUSED**Standardomadused**

Kogus	Konkreetses hooneosas/kontoris nõutav kohtade arv.
Kasutatav põrandapind	Kasutaja tegevuseks vajalik/kättesaadav põrandapind, arvatatuna brutopindalana, millest on lahutatud fuajeed, katusekorrusel asuvad tehnilised ruumid, trepid ja eskalaatorid, mehaanilised ja elektrilised teenused, liftid, postid, torustik ja astmed.
Mahutavus	Maksimaalne arv inimesi, kes saavad ruumi mugavalt kasutada. Kasutatakse sisekliima (nt ventilatsiooni) arvutusteks.
Õhkkond	Märksõnad selle kohta, milline atmosfäär tuleb ruumis luua.
Tegevustsoon	Paigutus põrandaplaanil vastavalt sellele, milline tegevus seal toimub.
Tegevused	Kasutaja tegevused või protsessid, mida peab ruum soodustama/mahutama.

Visuaalne mugavus

Valgus	Valgustase tööpinnal, nagu on määratletud standardis EN 12464-1.
Pimestuskoefitsient	Nagu määratletud standardis EN 12464-1.
Värviedastusindeks	Nagu määratletud standardis EN 12464-1.
Värvi temperatuur	Nagu määratletud standardis EN 12464-1.
Päevavalgustegur	Määratletakse ruumi sisemise päevavalguse ja välise päevavalguse taseme suhtena. Valem: $DF = (E_i / E_o) \times 100\%$.
Päikeseveri	Päikesekiirguse juurdepääsu piiramine, et kaitsta töötajaid kuumadel või päikeselistel päevadel ülekuumenemise ja pimestamise eest. Samuti võib see pakkuda privaatsust.
Vaade välja	Isteasendist avanev vaade. Peaks andma aimu ilmastikutingimustest. Ideaalis peaks avanema vaade looduslikele elementidele ja/või liiklusele või muule tegevusele.

Akustiline mugavus

Reverberatsiooniaeg (T30)	Nagu määratletud standardis ISO 3382-2. Mõõdetakse möbleeritud, kuid inimesteta ruumis.
Taustamüra (LA eq)	Taustamüra tase, sealhulgas ümbritsev müra. Kasutatakse fassaadi/hoone ümbrise heliisolatsiooni valikul.
VKT müra (LA eq)	Nagu määratletud standardis ISO 16032
Heliisolatsioon liikumisteede suunas (õhumüra)	Nagu määratletud standardis ISO 16283-1
Heliisolatsioon funktsionaalsete alade suunas (õhumüra)	Nagu määratletud standardis ISO 16283-1
Heliisolatsioon sanitaarruumide suunas (õhumüra)	Nagu määratletud standardis ISO 16283-1
Löögimüra isolatsioon (LnTA)	Nagu määratletud standardis ISO 16283-2
Häiringukaugus	Nagu määratletud standardis ISO 3382-3

Termiline mugavus

Rahulolematus soojusliku sisekliimaga (PPD)	Nagu määratletud standardis ISO 7730
Sisetemperatuur talvel min./max.	Nagu määratletud standardis ISO 7730
Sisetemperatuur suvel min./max.	Nagu määratletud standardis ISO 7730
Suhteline niiskus	Õhu veeauru tihedus võrreldes küllastunud õhu veeauru tihedusega samal temperatuuril ja rõhul.
Avatavad aknad	Aken, mille avatav osa on vähemalt 0,5 m ²

Õhu kvaliteet

CO ₂ tase	Siseõhu kvaliteedi näitaja. Kui välimine ppm pole teada, valige 400 ppm.
Keskmine ventilatsioonimäär	Nagu määratletud EN 16798-3

Paigaldatavad elemendid

Elemendid	Elementide konstruktsiooniosad, mis tuleb ruumi paigutada. Võib olla mööbel, hooneelemendid (nt vaheseinad), mehaanilised elemendid (nt veekraan) ja / või pistikupesad (nt toide või andmeside).
-----------	---

Paigaldatavad elemendid

Sisseseade	Sisseseade, mida ruumi kasutajad vajavad. Tavaliselt korraldab organisatsiooni IT-osakond ja see ei kuulu arhitektuuri-/ehitusprojekti käsitlusalasle.
------------	--

Abiruumid

Kaugus	Kõndimiskaugus ruumide juurde, mis peavad asetsema ruumi lähedal või vahetus läheduses.
--------	---

LISATEAVE

See väljaanne annab sissejuhatava ülevaate tegevuspõhisest töökeskkonnast. Loomulikult on selle teema kohta palju rohkem teavet. Siin on loetelu kõige olulisematest raamatutest, veebilehtedest, konverentsidest ja ajakirjadest, kus leiate inspiratsiooni ja lisateavet.

VEEBILEHED:

Workplace insight

<https://workplaceinsight.net/>
Kõik asjad töökohal. Suurepärane ülevaade uudistest, arvamustest ja uuringutest.

Workdesign Magazine

<https://workdesign.com/>
Näpunäited ja trendid töökoha kujundamiseks

Office snapshots

<https://officesnapshots.com/>
Suur kollektsioon fotosid tegevuspõhisest kontoritest, sorteeritud tüübi järgi.

Research Design Connections <https://researchdesignconnections.com/>

Disaini ja käitumist käsitlevate teadusuuringute kokkuvõtted.

AJAKIRJAD:

Work&Place <https://workandplace.com/>
Ajakiri töökohajuhtimise kohta. Põnev segu arvamustest ja teadustöödest.

Journal of Corporate Real Estate

<https://www.emeraldinsight.com/journal/jrcr>

Akadeemiline ajakiri kinnisvara kasutajatele. Pakub erinevaid töökohauuringuid.

Journal of Facilities Management -

<https://www.emeraldinsight.com/loi/jfm>
Sarnane eelmisega.

Facilities

<https://www.emeraldinsight.com/loi/f>
Samuti sarnane eelmisega.

OnOffice

<https://www.onofficemagazine.com>
Kommertsajakiri töökohadisainist, suunatud arhitektuuri- ja disainikogukonnale.

Office et Culture

<http://www.office-et-culture.fr/>
Suurepärane ajakiri töökohadisaini kohta (ainult prantsuse keeles).

KONVERENTSID JA ÜRITUSED:

The transdisciplinary workplace

research (TWR) network
<http://www.twrnetwork.org/>
Nii teadlastele kui ka praktikutele suunatud koostöövõrgustik.

Workplace Trends

<https://workplacetrends.com/>
konverents töökohatrendidest.

Ettekanded toetuvad sageli uurimustele.

Worktech <http://www.unwired.eu.com/>

Konverents töökohadisainist ja töökohatehnoloogiatest.

World Workplace

<https://worldworkplace.ifma.org/>
Suur äriühing üritus töökohtade ja rajatiste haldamisest, korraldaja IFMA.

Neocon <https://www.neocon.com>

Iga-aastane kontorimööbli mess Chicagos, kus tootjad tutvustavad oma uusi tooteid.

Orgatec <https://www.orgatec.com>

Neoconi Euroopa vaste. Kaks korda aastas toimuv kontorimööbli mess Saksamaal Kölnis.

RAAMATUD:

TÖÖKOHTADE AJALUGU/KONTEKST

Saval, N. (2014). *Cubed: A secret history of the workplace*. Anchor Books. Hästi kirjutatud ja sageli humoorikas uurimistöö kontorite ja kontoritöö ajaloost.

Haigh, G. (2012). *The office: a hardworking history*. Melbourne University Publishing. Põhjalik kontoriajaloo ülevaade viidetega popkultuurile.

Van Meel, J. (2015). *Workplaces today*. Centre for Facilities Management.

Kaleidoskoopne rohket illustreeritud ülevaade tänapäevasest töökeskkonnast.

TÖÖKOHADISAIN

Becker, F. D., & Steele, F. (1995). *Workplace by design: Mapping the high-performance workspace*. Jossey-Bass. Igihaljas klassika. Üks esimesi raamatuid tegevuspõhisest töötamisest.

Clements-Croome, D. (ed.). (2006). *Creating the productive workplace*.

Taylor & Francis. 458-leheküljeline uurimus sellest, kuidas töökohadisain mõjutab töötajate tulemuslikkust.

Gillen, N. (2019). *Future Office: Next-generation workplace design*. RIBA Publishing.

Põhjalik ülevaade sellest, kuidas võib välja näha tuleviku kontori.

Myerson, J., & Richard, J. A. (2016). *New demographics new workspace: Office design for the changing workforce*. Routledge.

Käsitlus muutuva demograafia mõjust töökohadisainile.

Usher, N. (2018). *The Elemental Workplace*. LID Publishing.

Tutvustab põhilisi omadusi, mis töökohal olema peaksid. Hästi kirjutatud, vaba trafaretsetest väljenditest.

Van Meel, J., Martens, Y., & van Ree, H. J. (2010). *Planning office spaces*.

Laurence King. Praktiline ülevaade erinevatest töökohatüüpidest ja neile esitatavatest nõudmistest.

MUUTUSTE JUHTIMINE

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*.

Harvard business press. Tõenäoliselt enim tsiteeritud raamat muutuste juhtimisest.

Harvard Business Review (2011).

HBR's 10 Must Reads on Change Management. Harvard Business Press. Lihtne sissejuhatav muutuste juhtimise kirjandusse.

Hiatt, J. (2006). *ADKAR: a model for change in business, government, and our community*. Prosci.

Populaarne muutuste juhtimise raamat. Eriti populaarne Põhja-Ameerikas.

KINNISVARAHALDUS

Jensen, P. A., & van der Voordt, T. (Eds.) (2016). *Facilities Management and Corporate Real Estate Management as Value Drivers*. Routledge.

Põhjalik akadeemiline ülevaade ärikinnisvarahalduse lisandväärtusest.

LÄHTEÜLESANDE KOOSTAMINE

Van Meel, J. and K.B. Stordal (2018), *Briefing for Buildings*. ICOP Books. Praktiline juhend, kuidas arendada ja formuleerida nõudmisi projektidele.

UURIMISMEETODID

Oseland, N., & Hayden, S. (2007). *How well does your office work?* BCO Guide to Post-Occupancy Evaluation. British Council for Offices.

Väljaanne tutvustab, kuidas süstemaatiliselt töökohakontseptsiooni hinnata.

Augustin, S., & Coleman, C. (2012). *The designer's guide to doing research: Applying knowledge to inform design*. John Wiley & Sons.

Põhjalik uurimismeetodite käsiraamat praktikutele.

INTERVJUEERITUD

Selle väljaande jaoks on intervjueeritud järgmisi inimesi.

- **Andrew Lisson** (töökohtade planeerija, Briti Columbia rahandusministeeriumi personaliosakond)
- **Benedikte Møller** (finantsjuht, LAIKA)
- **Bram van Wijk** (lepinguhaldur, Hollandi maksuamet)
- **Emiel van Nielen** (IT-teenuste juht, Robeco)
- **Ferdinand van Dam** (partner, OTH Architects)
- **France Vigneault** (muutuste juht, Kanada avalike teenuste ja hangete amet)
- **Heikki Hovi** (peaministri nõunik ja osakonnajuhataja, Soome peaministri büroo)
- **Jeremy Myerson** (direktor, WORKTECH Academy)
- **John Worthington** (kaasasutaja, DEGW, kollaboratiivne urbanist)
- **Kari Klemm** (üldhalduse juht, Soome majandus- ja tööministeerium)
- **Kate Guthrie** (nutika töö programmi direktor, Riigi kinnisvaraagentuur, Ühendkuningriik)
- **Katrin Hein** (haldusjuht, Tele2)
- **Kim Pivett** (ehitusteenuste juht, Ofgem)
- **Kjersti Størdal Bjørkeng** (vanemkonsultant, Gottlieb Paludan Architects)
- **Kristiina Vasar** (ruumilahenduste projektijuht, Riigi Kinnisvara)
- **Laurens van Gilst** (programmijuht, Rabobank)
- **Liette Brisebois** (sekretär, Kanada avalike teenuste ja hangete amet)
- **Lene Becker** (direktor ja asutaja, LAIKA)
- **Luc Luijben** (planeeringute osakonna asejuht, Hardenbergi linnavalitsus)
- **Michael DeKolver** (töökohastrateeg, Kanada avalike teenuste ja hangete amet)
- **Michelle Schlippe-Steffensen** (sekretär, Taani ehitus- ja kinnisvaraagentuur)
- **Mikko Kangaspunta** (finantsdirektor, Soome rahandusministeerium)
- **Nick van der Kloof** (personal projektijuht, Danone)
- **Nicola Gillen** (kinnisvara täislahenduste juht, Cushman & Wakefield)
- **Nicola Gray** (personalikonsultant, Ofgem)
- **Niek Janssen** (lavatehnoloogia ja ehitusfüüsika akustikakonsultant, Royal HaskoningDHV)
- **Perti Siekkinen** (muutuste juhtimise spetsialist, Senaatti Kinnisvara, Soome)
- **Primo Orpilla** (direktor, Studio O+A)
- **Reeta Cagnani** (töökohadisaini spetsialist, Senaatti Kinnisvara, Soome)
- **Robert Macdonald** (töökohtade strateegiate ja planeerimise direktor, Briti Columbia rahandusministeeriumi personaliosakond)
- **Russell Treloar** (töökoha strateegiate ja planeerimise tiimijuht, Briti Columbia rahandusministeeriumi personaliosakond)
- **S. Corbett** (projektkoordinaator, Ofgem)
- **Shona Adam** (töökohamuutuste nõustaja, Scottish Futures Trust)
- **Siri Blakstad** (äriarendusdirektor, SINTEF)
- **Sjoerd Hoedemaekers** (ostuspetsialist, Robeco)
- **Stephen Aird** (vanem asedirektor, Scottish Futures Trust)
- **Tania Lorich** (juht, Taani ehitus- ja kinnisvaraagentuur)
- **Tiina-Mall Vannastu** (turunduse projektijuht, Tele2)
- **Vivi Markkanen** (sekretär, Soome majandus- ja tööministeerium)
- **Warren Bentley** (objekti- ja kriisijuht, Ofgem)
- **Wim Pullen** (direktor, Center for People and Buildings)

VIITED

1. Meel, J. van (2015). *Workplaces Today*. ICOP Books.
2. Allen, T. J., & Gerstberger, P. G. (1973). 'A field experiment to improve communications in a product engineering department: The nonterritorial office'. *Human Factors*, 15(5), 487-498.
3. Meel, J. van (2015). *Workplaces Today*. ICOP Books.
4. Becker, F. D. (1982). *The successful office: How to create a workspace that's right for you*. Addison-Wesley.
5. Stone, P. J., & Luchetti, R. (1985). 'Your office is where you are'. *Harvard Business Review*, 63(2), 102-117.
6. Nathan, M., & Doyle, J. (2002). *The State of the Office: The politics and geography of working space*. Industrial Society.
7. Veldhoen, E. (2004). *The art of working*. Sdu Uitgevers.
8. Duffy, F., & Powell, K. (1997). *The new office*. Conran Octopus.
9. Nathan, M., & Doyle, J. (2002). *The State of the Office: The politics and geography of working space*. Industrial Society.
10. Rogers, E. M. (2010). *Diffusion of innovations*. Simon and Schuster.
11. NKB. 1978. *Structure for Building Regulations*, The Nordic Committee on Building Regulations (NKB), Report No. 34, Stockholm
12. Essec Business School (2018), *Mon bureau de demain*, <http://workplace-management.essec.edu/mon-bureau-de-demain/mon-bureau-de-demain-iii>
13. Cloud Booking (2018), *Employee experience, the next stage of evolution*, <https://cloudbooking.com/wp-content/uploads/Cloudbooking-White-Paper-Employee-Experience-%E2%80%93-The-Next-Stage-of-the-Evolution.pdf>
14. Gallup, Inc. (2017). *State of the American Workplace*.
15. International Workplace Group (2019), *The IWG global workspace survey – Welcome to Generation Flex – the employee power shift*.
16. Rolfö, L., Eklund, J., & Jahncke, H. (2018). 'Perceptions of performance and satisfaction after relocation to an activity-based office'. *Ergonomics*, 61(5), 644-657.
17. Candido, C., Zhang, J., Kim, J., deDear, R., Thomas, L. E., Strapasson, P., & Joko, C. (2016, January). 'Impact of workspace layout on occupant satisfaction, perceived health and productivity'. In: *Proceedings of 9th Windsor Conference: Making Comfort Relevant*. Network for Comfort and Energy Use in Buildings.
18. Appel-Meulenbroek, R., Groenen, P., & Janssen, I. (2011). 'An enduser's perspective on activity-based office concepts'. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 122-135.
19. De Been, I., & Beijer, M. (2014). 'The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support'. *Journal of Facilities Management*, 12(2), 142-157.
20. Danielsson, C. B., & Bodin, L. (2008). 'Office type in relation to health, well-being, and job satisfaction among employees'. *Environment and Behavior*, 40(5), 636-668.
21. Teabekeskuse Center for People and Buildings 2019. aasta võrdlusandmed. Tabelisse ei ole lisatud võrdlusandmeid, mis pole otseselt seotud töökohakontseptsiooniga (nt ligipääsetavus hoonele või välisarhitektuur). Allikas: <https://www.cfpb.nl/media/uploads/file/20190328%20-%20Websitetekst%20CfPB%20Benchmark%202019%20herzien.pdf> (hollandi keeles)
22. Pullen, W. (2014). 'Age, office type, job satisfaction and performance'. *Work&Place*, 3(2), 2014.
23. Leesman. (2017). *The rise and rise of activity-based working: Reshaping the physical, virtual and behavioural workspace*. London: Leesman. http://www.leesmanindex.com/The_Rise_and_Rise_of_Activity_Based_Working_Research_book.pdf
24. *Ibid.*
25. Engelen, L., Chau, J., Young, S., Mackey, M., Jeyapalan, D., & Bauman, A. (2018). *Is activity-based working impacting health, work performance and perceptions? A systematic review*. Building Research & Information, 1-12.
26. De Been, I., Beijer, M., & Den Hollander, D. (2015, June). 'How to cope with dilemmas in activity-based work environments-results from user-centred research'. In Conference paper 14th EuroFM Research Symposium. EuroFM research papers (1-10).
27. Leesman. (2017). *The rise and rise of activity-based working: Reshaping the physical, virtual and behavioural workspace*. London: Leesman. http://www.leesmanindex.com/The_Rise_and_Rise_of_Activity_Based_Working_Research_book.pdf
28. Montanari, A., Mascolo, C., Sailer, K., & Nawaz, S. (2017). 'Detecting emerging activity-based working traits through wearable technology'. *Proceedings of the ACM on Interactive, Mobile, Wearable and Ubiquitous Technologies*, 1(3), 86.
29. Kim, J., Candido, C., Thomas, L., & de Dear, R. (2016). 'Desk ownership in the workplace: The effect of non-territorial working on employee workplace satisfaction, perceived productivity and health'. *Building and Environment*, 103, 203-214.
30. Bodin Danielsson, C., & Theorell, T. (2019). Office employees' perception of workspace contribution: A gender and office design perspective. *Environment and Behavior*, 51(9-10), 995-1026.
31. Bakke, Jan Vilhelm (2019). 'Statsbyggs og Purenets nye veileder om kontorarbeidsplasser'. Universitetsavisa: <https://www.universitetsavisa.no/ytring/2019/10/09/Statsbyggs-og-Purenets-nye-veileder-om-kontorarbeidsplasser-20127973.ece>
32. Seddigh, A., Berntson, E., Danielson, C. B., & Westerlund, H. (2014). 'Concentration requirements modify the effect of office type on indicators of health and performance'. *Journal of environmental psychology*, 38, 167-174.
33. Haapakangas, A., Hallman, D. M., Mathiassen, S. E., & Jahncke, H. (2018). 'Self-rated productivity and employee well-being in activity-based offices: the role of environmental perceptions and workspace use'. *Building and Environment*, 145, 115-124.
34. Ten Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B., Hetland, J., & Keulemans, L. (2012). *Do new ways of working foster work engagement?* *Psicothema*, 24(1), 113-120.
35. Rolfö, L. V. (2018). 'Relocation to an activity-based flexible office: Design processes and outcomes'. *Applied Ergonomics*, 73, 141-150.
36. Hoendervanger, J. G., De Been, I., Van Yperen, N. W., Mobach, M. P., & Albers, C. J. (2016). 'Flexibility in use: Switching behaviour and satisfaction in activity-based work environments'. *Journal of Corporate Real Estate*, 18(1), 48-62.
37. Fauconneau-Dufresne, S., Jemine, G., Pichault, F., & Rondeaux, G. (2018). 'Beyond flexibility: confronting normative and lived spaces of New Ways of Working'. *Proceedings of the 8th Organizations, Artifacts & Practices Conference*. June 2018, Amsterdam.
38. Montanari, A., Mascolo, C., Sailer, K., & Nawaz, S. (2017). 'Detecting emerging activity-based working traits through wearable technology'. *Proceedings of the ACM on Interactive, Mobile, Wearable and Ubiquitous Technologies*, 1(3), 86.
39. Wessels, C. (2017). *Flexible Working Practices: How Employees Can Reap the Benefits for Engagement and Performance* (Doctoral dissertation, Erasmus Research Institute of Management)
40. Hoendervanger, J. G., De Been, I., Van Yperen, N. W., Mobach, M. P., & Albers, C. J. (2016). 'Flexibility in use: Switching behaviour and satisfaction in activity-based work environments'. *Journal of Corporate Real Estate*, 18(1), 48-62.
41. Leesman. (2017). *The rise and rise of activity-based working: Reshaping the physical, virtual and behavioural workspace*. London: Leesman. http://www.leesmanindex.com/The_Rise_and_Rise_of_Activity_Based_Working_Research_book.pdf

42. Van Heck, E., van Baalen, P., van der Meulen, N., & van Oosterhout, M. (2012). 'Achieving High Performance in a Mobile and Green Workplace: Lessons from Microsoft Netherlands'. *MIS Quarterly Executive*, 11(4).
43. Skogland, M. A. C. (2017). 'The mindset of activity-based working'. *Journal of Facilities Management*, 15(1), 62-75.
44. Van der Meulen, D. (2016). *The Distance Dilemma: the effect of flexible working practices on performance in the digital workplace* (Doctoral dissertation, Erasmus Research Institute of Management).
45. Engelen, L., Chau, J., Young, S., Mackey, M., Jayapalan, D., & Bauman, A. (2018). 'Is activity-based working impacting health, work performance and perceptions? A systematic review'. *Building Research & Information*, 1-12.
46. Wessels, C. (2017). *Flexible Working Practices: How Employees Can Reap the Benefits for Engagement and Performance* (Doctoral dissertation, Erasmus Research Institute of Management).
47. Rolfó, L. V. (2018). 'Relocation to an activity-based flexible office: Design processes and outcomes'. *Applied Ergonomics*, 73, 141-150.
48. Rolfó, L., Eklund, J., & Jahncke, H. (2018). 'Perceptions of performance and satisfaction after relocation to an activity-based office'. *Ergonomics*, 61(5), 644-657.
49. Danielsson, C. B., & Bodin, L. (2008). 'Office type in relation to health, well-being, and job satisfaction among employees'. *Environment and Behavior*, 40(5), 636-668.
50. Foley, B., Engelen, L., Gale, J., Bauman, A., & Mackey, M. (2016). 'Sedentary behaviour and musculoskeletal discomfort are reduced when office workers trial an activity-based work environment'. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 58(9), 924-931.
51. Hallman, D. M., Mathiassen, S. E., & Jahncke, H. (2018). 'Sitting patterns after relocation to activity-based offices: A controlled study of a natural intervention'. *Preventive medicine*, 111, 384-390.
52. Leesman. (2017). *The rise and rise of activity-based working: Reshaping the physical, virtual and behavioural workspace*. London: Leeman. http://www.leesmanindex.com/The_Rise_and_Rise_of_Activity_Based_Working_Research_book.pdf
53. *Ibid.*
54. Hoendervanger, J. G., Ernst, A. F., Albers, C. J., Mobach, M. P., & Van Yperen, N. W. (2018). 'Individual differences in satisfaction with activity-based work environments'. *PLoS one*, 13(3), e0193878.
55. Hoendervanger, J. G., Van Yperen, N. W., Mobach, M. P., & Albers, C. J. (2019). 'Perceived fit in activity-based work environments and its impact on satisfaction and performance'. *Journal of Environmental Psychology*, 65, 101339.
56. Oseland, N. (2009). 'The impact of psychological needs on office design'. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(4), 244-254.
57. Cain, S. (2013). *Quiet: The power of introverts in a world that can't stop talking*. Broadway Books.
58. Fauconneau-Dufresne, S., Jemine, G., Pichault, F., & Rondeaux, G. (2018). 'Beyond flexibility: confronting normative and lived spaces of New Ways of Working'. *Proceedings of the 8th Organizations, Artifacts & Practices (OAP) Conference*, June 20-22, 2018, Amsterdam
59. Brunia, S., De Been, I., & van der Voordt, T. J. (2016). 'Accommodating new ways of working: lessons from best practices and worst cases'. *Journal of Corporate Real Estate*, 18(1), 30-47.
60. Kingma, S. (2018). 'New ways of working (NWW): workspace and cultural change in virtualizing organizations'. *Culture and Organization*, 1-24.
61. Brunia, S., De Been, I., & van der Voordt, T. J. (2016). 'Accommodating new ways of working: lessons from best practices and worst cases'. *Journal of Corporate Real Estate*, 18(1), 30-47.
62. Skogland, M. A. C. (2017). 'The mindset of activity-based working'. *Journal of Facilities Management*, 15(1), 62-75.
63. Appel-Meulenbroek, R., Groenen, P., & Janssen, I. (2011). 'An enduser's perspective on activity-based office concepts'. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 122-135.
64. Rolfó, L. V. (2018). 'Relocation to an activity-based flexible office: Design processes and outcomes'. *Applied Ergonomics*, 73, 141-150.
65. Laframboise, D., Nelson, R. L., & Schmaltz, J. (2002). 'Managing resistance to change in workplace accommodation projects'. *Journal of Facilities Management*, 1(4), 306-321.
66. Rolfó, L. (2018). *Activity-based Flexible Office work environments: Design and implementation processes and outcomes* (Doctoral dissertation, KTH Royal Institute of Technology).
67. Gjerland, A., Söiland, E., & Thuen, F. (2019). 'Office concepts: A scoping review'. *Building and Environment*, 163, 106294.
68. *Ibid.*
69. Altman, I. (1975). *The Environment and Social Behavior: Privacy, Personal Space, Territory, and Crowding*. Brooks/Cole Publishers
70. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). 'Prospect theory: An analysis of decision under risk'. *Econometrica*, 47, 263-291.
71. Laframboise, D., Nelson, R. L., & Schmaltz, J. (2002). 'Managing resistance to change in workplace accommodation projects'. *Journal of Facilities Management*, 1(4), 306-321.
72. Kubler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying: What the Dying Have to Teach Doctors, Nurses, Clergy, and Their Own Families*. Macmillan.
73. Eri meetodite kirjelduse aluseks on Van Meel, J. and K.B. Stordal (2018), *Briefing for Buildings*. ICOP Books.
74. Usher, N. (2018). *All the workstyles we ever loved*. <http://workessen-ce.com/alltheworkstyleswehaveeverloved/>
75. Kõik mõõduid viitavad kasutatavale põrandapinnale, s.o pindalale, mida on ruumi kavandatud funktsioonide jaoks otseselt vaja, välja arvatud liikumine ja kõik vaheseinte või muude ehituselementidega hõivatud alad.
76. Center for People and Buildings (2019). *Evaluation government office 'De Knoop'*. Measuring experience and occupancy. Internal report.

© Juriaan van Meel

Kõik õigused kaitstud. Ühtegi selle väljaande osa ei tohi ilma autori eelneva loata reprodutseerida ega edastada mis tahes kujul või mis tahes viisil.

Autorid

Originaali tiitel: The Activity-Based Working Practice Guide

Algatus ja esmane rahastamine: PuRE-net

Tekst: Juriaan van Meel

Sisekliima nõuded: Bas Peeters ja Douwe de Jong

Kujundaja: Sander Boon

Toimetaja: Robyn Dalziel

Tõlke toimetanud Hille Saluäär

Tõlge eesti keelde © Ann Kitsnik ja Riigi Kinnisvara, 2021

Fotode autoriõigus

Lk 10-11: Anna Autio

Lk 38-39: Trond Isaksen

Lk 50-51: Trond Isaksen

Lk 60-61: Hufton + Crow

Lk 78-79: Dutch Ministry of Foreign Affairs

Lk 88-89: Niels Nygaard

Korruseplaanid: Carolien Euser

ISBN 978-9916-4-0484-3 (köites)

ISBN 978-9916-4-0485-0 (pdf)

SPONSORID

Riigi Kinnisvara

Riigi Kinnisvara eesmärk on heaperemehelikult arendada ja hoida riigi kinnisvara, kasvatades selle väärtust. Meie kui kinnisvaraarenduse ja -haldusega tegeleva ettevõtte missioon on toetada riigi arengut, tagades kodanike heaolu nimel töötavatele inimestele kvaliteetne tegevus- ja töökeskkond. Riigi Kinnisvaras töötab üle 200 valdkonna professionaali, kes on uhked oma töö ja ettevõtte, kolleegide ja ühiselt saavutatule üle. Ettevõtte kuulub 100% Eesti Vabariigile ja aktsiaid valitseb Rahandusministeerium. 2021. aasta on Riigi Kinnisvara juubeliaasta: tähistame 20. tegevusaastat. Loodame, et raamat, mida käes hoiad, tekitab sinus sügavamat uudishimu tegevuspõhise töökeskkonna vastu ning leidsid siit mõtteainet nii avaliku- kui ka erasektori tuleviku töökeskkonna loomiseks.

Lisateave:

<https://www.rkas.ee/et>

Riigi Kinnisvara 

PuRE-net

PuRE-net (The Public Real Estate Network) on Euroopa organisatsioon, kuhu kuuluvad riiklikud kinnisvaraagentuurid ja riigi kinnisvara eest vastutavad ministeeriumid kogu Euroopas. Organisatsioon pakub juhtidele ja spetsialistidele võimalust võrgustikke luua ning vahetada teadmisi ja kogemusi kinnisvara haldamise ja ehituse valdkonnas. Ühingu eesmärk on pakkuda oma liikmetele tugiraamistikku ning edendada ja arendada riikliku kinnisvara head ja vastutustundlikku haldamist ja kasutamist. PuRE-neti eesmärk on pakkuda Euroopa avalikkusele kinnisvarakogukonda, millel on ühist huvi pakkuvates küsimustes tõhus ja järjekindel juhtimine. PuRE-net julgustab arutama teemasid, mis mõjutavad riikliku kinnisvara haldamist nii Euroopa Liidus kui ka väljaspool võrku.

Lisateave:

<http://www.pure-net.org>



BriefBuilder

BriefBuilder on võimas ja auhinnatud tööriist ehitusprojektide nõuete haldamiseks. Tööriist aitab klientidel ja nende disainimeeskondadel määratleda ja kontrollida projekti kvaliteeti. Nõuded on esitatud väga süsteemselt ja integreeritud sujuvalt disainimeeskonna BIM-mudelitesse. BriefBuilder on oma väärtust tõestanud paljudes projektides kogu maailmas, alates koolidest ja kontorihoonetest kuni haiglate ja laboratooriumideni.

Lisateave:

<https://www.briefbuilder.com>



Royal HaskoningDHV

Royal HaskoningDHV on juhtiv konsultatsioonifirma, mis töötab kõikides sektorites, et panustada ühiskonna tugevdamisse. Meie töökohaspetsialistide meeskond teab, et ideaalne töökoht innustab töötajaid looma ja edukalt tegutsema, kehastab meie kliendi väärtusi ja võtab arvesse nende võtmenäitajaid ning on piisavalt dünaamiline, et tasakaalustada praegusi vajadusi tulevaste muutustega. Teeme koostööd klientidega kogu maailmas, et visandada, eelarvestada, kujundada ja pakkuda dünaamilisi kontoriruumi alates linnadest ja agentuuridest kuni ülemaailmsete portfelliidega finantsasutusteni ja tipp tehnoloogiaettevõteteni. Meie 138-aastane kogemus annab tunnistust meie kirest toetada ühiskonna parendamist ja inimeste elu edendamist.

Lisateave:

<https://www.royalhaskoningdhv.com>



Milline on täiuslik töökoht? Mõnikord piisab neljast seinast ja uksest, teinekord nõupidamisruumist või mugavast diivanist kohvinurgas. Tegevuspõhise töökeskkonna kontseptsioon seda tähendabki ja veel palju muud. Selle asemel, et anda töötajale ainult üks kindel töökoht, on tegevuspõhises kontoris eri tööde jaoks eri laadi töökohti. See kontseptsioon pakub ühtaegu kulude kokkuhoidu ning edasiminekut nii töövõljalikes kui ka ja töötajate heaolus aga ainult siis, kui see on õigesti juurutatud ja teostatud. Käsiraamat näitab, kuidas seda teha, selgitades lihtsas keeles, mis on tegevuspõhine töökeskkond, kuidas see toimib, kuidas seda juurutada ja millised on peamised edutegurid. Rohkelt näiteid pakkuv väljaanne on kohustuslik lugemine igaühele, keda huvitab tegevuspõhine töökeskkond.

Pille Lausmäe-Lööke, Eesti Sisearhitektide Liidu juhatuse esimees:

Juba ammu ei ole tegevuspõhise büroo kontseptsioon pelgalt trend, sisearhitekti põhjendamatu püüd eristuda või arendaja soov ehitus- või muid kulusid kokku hoida. Käesolev käsiraamat annab põhjaliku ülevaate tegevuspõhise töökeskkonna kontseptsioonist ning suunab ja juhendab, kuidas neid teadmisi reaalsetel rakendada. Põhjalikult analüüsitud seisukohad ning kompetentsed ja kogemustel põhinevad põhjendused muudavad käsiraamatu põnevaks ja usaldusväärseks abimaterjaliks uue büroo loomisel ja projekteerimisel.

Egon Veermäe, sotsiaalkindlustusameti peadirektor 2016-2021:

Keskond, milles töötame, peab olema kooskõlas väärtustega, mida organisatsioon kannab. Innovatsioon ja areng sünnib keskkonnas, mis seda soodustab.

Meie teenuste pakettis on väga erinevaid teenuseid alates pensionimaksetest kuni ööpäevaringse kriisinõustamiseni. Tegevuspõhine kontor aitab luua mitmekülgse keskkonna, kus väga erinevate ülesannete ja tööharjumustega inimestel on head tingimused.

Loodame, et selline paindlik lähenemine saab riigis valdavaks ja juba lähiaastatel kaovad peale kabinetiseinte seinad ka ametiasutuste vahelt. Kõik võimalused selleks on riigimajade näol olemas.

Riigi
Kinnisvara
20

BRIEFBUILDER

PURE-net
Public Real Estate Network

Royal
HaskoningDHV
Enhancing Society Together

