

Töökeskonna **valge raamat**

Soovitused tulemusliku keskkonna kavandamiseks

Pühendatud kõigile organisatsioonidele,
kes vajavad tulemuste saavutamiseks kontoripinda,
kelle hetkel kasutatav pind ei vasta organisatsiooni
vajadustele ja kes kavandavad seetõttu oma töökodu uuendamist.

Krulli kontori loomine on üks suuremaid kontori kolimise projekte Wise'i ajaloos – alustades selle planeerimisega, tundsimine peatselt puudust juhendist, mis aitaks orienteeruda kõikides keerukates detailides niivõrd mastaapse projekti puhul. Kui koostöös LÄVlga enda visiooni ellu hakkasime viima, talletasid nad uue kontori loomisel saadud teadmised ja ideed põhjaliku juhendina – loodetavasti on need teadmised tulevikus abiks teistele ettevõtetele, kes suuremaid ja väiksemaid kontoriprojekte ellu soovivad viia.

Liis Reisner, Global Workplace Projects Lead

Sisukord

Mis on töökeskkond ja miks peaks sellega tegelema?	3
Millest alustada? Eesmärkide seadmine ja projekti plaan	5
Vajaduste analüüs	8
Lahenduste kavandamine	9
Muudatuste juhtimine	14
Juhised hübriidtöö rakendamiseks, kasutuskokkulepped	16
Kuidas ja millal tulemusi hinnata?	19
"Töökeskkonna valge raamatu"koostajad ja toetajad	20

Mis on töökeskkond ja miks peaks sellega tegelema?

Tööst ja keskkonnast on viimastel aastatel palju räägitud. Ja põhjusega. Maailm on muutunud ja sellega koos ka ärimaastik. Traditsiooniline üheksast-viieni-töö-kontoris vmaailma, kus tehnoloogia võimaldab meil tööd teha igal ajal ja igast maailma otsast, enam hästi ei sobitu.

Kõik märgid näitavad, et töö tulevik on hajus ja hübriidne. Sest märkimisväärne osa tööjõulisest elanikkonnast, vanusest sõltumata, tahab valikuvabadust, ise otsustada ning väärtustab töö ja eraelu tasakaalu. Ka ülimalt kontoriusku organisatsioonid ei pääse hübriidist — nii mõnigi koostööpartner või klient jääbki eelistama kaugsuhtlust reisimisele ja näost näkku kohtumistele. Ometi on paljud ettevõtted oma viimaste aastate kogemusele tuginedes teinud järelduse, et kuigi tehnoloogia võimaldab inimestel töötada kõikjal, on füüsiline töökoht olulisem kui kunagi varem. Töökoht mõjutab töötajate kaasatust ja pühendumust, tootlikkust ja koostööd.

Kui kunagi oli töö koht, kus käidi, siis tänapäeval on töö tegevused, mida me teeme. Kontori roll on seetõttu muutunud ja ka põlvkonniti nähakse kontoris erinevat väärtust. Ehkki meediast võib jääda mulje, et kontoris käiakse ainult koostööd tegemas ja lustimas, ütleb Gensler Research Institute'i^[1] uuring ka 2024. aastal, et sõltumata vanusest on kõige olulisem põhjus kontoris minekuks keskendumine oma tööle.

Põlvkondade erinevad lähenemised kontori rollidele

Mis põhjusel lähed kontoris tööle (vali loetelust 5 sulle kõige olulisemat põhjust)?

Koht	Z-PÕLVKOND	MILLENNIUMILAPSED	X-PÕLVKOND	BEEBIBUUMERID
1	Et keskenduda oma tööle	Et keskenduda oma tööle	Et keskenduda oma tööle	Et keskenduda oma tööle
2	Et suhelda kolleegidega	Et suhelda kolleegidega	Juurdepäas tehnoloogiale	Et suhelda kolleegidega
3	Et olla osa kogukonnast	Juurdepäas tehnoloogiale	Et suhelda kolleegidega	Juurdepäas tehnoloogiale
4	Professionaalne areng/juhendamine	Professionaalne areng/juhendamine	Kokkulepitud näost näkku kohtumised meeskonnaga	Ühes ruumis oma meeskonnaga
5	Juurdepäas tehnoloogiale	Kokkulepitud näost näkku kohtumised meeskonnaga	Ühes ruumis oma meeskonnaga	Kokkulepitud näost näkku kohtumised meeskonnaga
6	Ühes ruumis oma meeskonnaga	Ühes ruumis oma meeskonnaga	Professionaalne areng/juhendamine	Eksprompt näost näkku kohtumised
7	Kokkulepitud isiklikud kohtumised klientidega	Et olla osa kogukonnast	Et olla nähtav töökoha turvalisuse huvides	Juurdepäas konkreetsetele ruumidele, materjalidele või ressurssidele
8	Juurdepäas konkreetsetele ruumidele, materjalidele või ressurssidele	Et olla võimaluste avatud	Kokkulepitud isiklikud kohtumised klientidega	Et olla osa kogukonnast
9	Mugavused	Et olla nähtav töökoha turvalisuse huvides	Juurdepäas konkreetsetele ruumidele, materjalidele või ressurssidele	Et olla nähtav töökoha turvalisuse huvides
10	Eksprompt näost näkku kohtumised	Kokkulepitud isiklikud kohtumised klientidega	Et olla kättesaadav tippjuhtidele	Et olla kättesaadav tippjuhtidele

[1] Gensler Research Institute 2024; <https://www.gensler.com/blog/how-tomorrows-workforce-will-shape-future-workplace-design?q=office%20across%20generations>

Wikipedia järgi on töökeskkonna strateegia „töökeskkonna dünaamiline muutmine organisatsiooni töomustritele vastavaks, et võimaldada suurepäraseid tulemusi ja ja vähendada kulusid“^[1].

Valik tänaseid töomustreid:

- » 100% kaugtöö
- » 100% kontor
- » Usaldusel põhinev hübriidtöö
(töötajatel on täielik autonoomia töö tegemise asukoha üle otsustamisel)
- » Ootuspõhine hübriidtöö
(töötjad töötavad kontoris teatud aja, näiteks vähemalt pool tööajaajast kahe nädala jooksul või vähemalt kaks päeva nädalas)
- » Graafikupõhine hübriid
(tiim töötab kindlad ajavahemikud kontoris koos, nt. nädala kaupa või esmaspäevast kolmapäevani vms)

[1] https://en.wikipedia.org/wiki/Workplace_strategy/

**Kui räägime töökeskkonnast, ei mõtle me ainult füüsilist ruumi.
Töökeskkond on füüsilise, virtuaalse ja sotsiaalse ruumi summa.**

Töökeskkond on uskumatult võimas tööriist, kui seda mõtestatult kujundada ja kasutada. Hästi kavandatud ja teostatud töökeskkond toetab organisatsiooni eesmärkide saavutamist, aitab töötajaid värvata ja hoida. Töökeskkonnal on töötajate rahulolu kujunemisel väga oluline roll. Faktoreid, millest kujuneb hinnang töökeskkonnale on palju — töö ise, töö tähenduslikkus, töökoha roll ettevõtte eesmärkide saavutamises, töö mitmekesisus, arenguvõimalused, turvalisus, suhted kolleegidega, ettevõtte juhtimine ja kultuur, ettevõtte finantsstabiilsus, ettevõtte keskkonnateadlikkus (nn roheline jalajälg) jne.

Ehkki iga organisatsioon on oma eesmärkide, väärtuste, kultuuri, ajaloo, juhtimistavade jne poolest erinev, mistõttu erinevad organisatsioonid vajavad erinevat töökeskkonda, on teemad, mida töökeskkonna arendamisel arvestada, kattuvad.

Workplace Evolutionaries Eesti on koondanud oma praktilise kogemuse neist teemadest töökeskkonna valgeks raamatuks. Ehkki meie käsitluses on töökeskkond igasugune keskkond, kus inimesed töötavad, keskendub töökeskkonna valge raamatu esimene versioon organisatsioonidele, kes vajavad tulemuste saavutamiseks kontoripinda ning kelle hetkel kasutatav pind ei vasta organisatsiooni vajadustele ja kavandavad seetõttu oma töökodu uuendamist.

„Töökeskkonna valge raamat“ keskendub tegevustele, mis on vaja teha projekteerimise lähteülesande koostamiseks, jaülesannetele, mis organisatsioonil endal tuleb täita, et oma unistus uuest, ägedast ja tulemuslikust töökodust ellu viia.

Me usume, et iga ettevõtte saab piisava tahtmise, sihikindluse ja vahendite olemasolul käesoleva raamatu näpunäiteid järgides eeltöö uue töökodu rajamiseks omal käel tehtud. Kui aga tundub, et endal ressursse, teadmisi ja/või julgust napib, võib alati pöörduda Workplace Evolutionaries Eesti poole. Et meie eesmärk on koondada tarkade töökohtade informatsiooni ja jagada seda lahesti ka Eesti avalikkusega, siis oleme valmis aitama kaasata professionaale vajaduste analüüsimiseks, muudatuste juhtimise toetamiseks ja lahenduste kavandamiseks. Andke oma vajadustest märku aadressil info@wehub.ee.

Millest alustada? Eesmärkide seadmine ja projekti plaan

Kõlab kui lõik juhtimisõpikust, aga enne kui startida, tasuks võtta aega ja vastata küsimusele:

„Miks me teeme seda, mida me teeme?“.

Ruutmeetrite optimeerimine, kinnisvarakulude vähendamine ja naabrist ägedam kontor võivad küll olla ühe organisatsiooni töökeskkonna eesmärgid, aga kas need on ka tegelikult organisatsioonile olulised sihid, on iseasi. Miks organisatsioon ei saavuta soovitud tulemusi — kas selles ikka on süüdi igav kontor või ei saa meeskond tegelikult piisavalt tagasisidet või midagi muud? Eesmärkide läbimõtlemise jaoks tasub võtta aega, sest ruum on uskumatult hea tulemuste juhtimise ja kultuuri muutmise vahend, kui seda teadlikult kasutada.

Et füüsilise keskkonna muudatus annab võimaluse mõjutada ka erinevaid organisatsiooni protsesse, on mõistlik võtta nn helikopteri vaade ja analüüsida koos juhtkonnaga (ja miks mitte ka laiimate huvigruppidega), mida organisatsioon praegu teeb, kuidas toimib ja kuhu läheb ehk milline on organisatsiooni tulevik, mida organisatsioonina saavutada tahetakse, millist muutust organisatsioon vajab, millised on need probleemid, mida organisatsioon peab lahendama. Samuti tasub mõelda, milline on organisatsiooni tulevikuvision, millised töömustrid seda visiooni toetavad, milliseid tegevusi/protsesse tahaks uue töökeskkonnaga soodustada, kes on muudatuse sihtrühmad ja mida sihtrühmad ootavad. Võimalik, et selle arutelu käigus koorub välja vajadus sõnastada ümber või täpsustada ka ettevõtte väärtused: kes me oleme, kuidas me tahame end maailmale näidata ja milline partner olla oma töötajatele.

Eestis on aasta-aastalt rohkem näiteid organisatsioonidest, kes on võtnud aja, et läbi mõelda, mida neil päriselt vaja on. Ja mitte tingimata füüsilise ruumi vajadusi silmas pidades — paljudel juhtudel on organisatsiooni analüüsi käivitavaks jõuks olnud hoopis tunne, et juhtimispehõimõtted on organisatsiooni kasvule jalgu jäänud või hakatakse infosüsteemi arendamiseks protsesse kirjeldama ja selle tegevuse käigus jõutakse mõtteni, et tegelikult saab asju teha märksa lihtsamini, paremini vms.

Näiteid probleemidest, mille lahendamise organisatsioonid uue töökodu rajamisega sihiks seadnud on:

- » Liidetud organisatsioonide ühtne organisatsioonikultuur
- » Kliendile väärtust loov koostöö müügi ja tootmise vahel
- » Info liikumise parandamine
- » Ületundide vähendamine (protsesside efektiivsus)
- » Turvalisuse tagamine
- » Seisvate varude vähendamine
- » Töötajate rahulolu ja pühendumus
- » Ooteaegade lühendamine
- » Uute toodete müügikäibe osakaalu kasv
- » Innovatsiooni kasv

Hästi sõnastatud, konkreetsed ja mõõdetavad eesmärgid annavad uue töökodu kavandamisel selge suuna. Üldjuhul võiks eesmärgid olla seotud mitme erineva dimensiooniga — kasutajate rahulolu, tulemuste saavutamine jne. Teiste eesmärkide hulgas ka rahalise eesmärgi seadmine on väga arukas ja kõigi uue töökodu kavandamise-rajamisega seotud osaliste suhtes aus plaan. Just eelarve ja ajakava dikteerivad, mida jõuab teha, mida on võimalik kohe ellu viia ja millega peab ootama.

Millest alustada?

* SMART on eesmärkide sõnastamiseks ja seadmiseks loodud tehnika. Eesmärgid vastavad SMART kriteeriumitele, kui need on konkreetsed (Specific), mõõdetavad (Measurable), saavutatavad (Achievable), asjakohased (Relevant) ja tähtajalised (Timely).



Uue töökodu kavandamine-rajamine on organisatsiooni jaoks nii oluline teema, et seda ei saa teha n-ö kohakaasluse alusel — teen siis, kui aega jääb, või süvenen siis, kui mööblit tellima hakatakse. Juht ise ei saa ega peagi olema kursis kõigi detailidega. Et unistus uuest töökodust saaks ellu viidud, tuleb kokku panna majasisene tööühm (sh panna paika nende õigused ja kohustused) ning otsustada, mida tehakse ise ja mille jaoks kaasatakse majavälist abi. Uue töökodu tööühma võiks olla kaasatud lisaks haldusjuhile ka personalijuht, (sise)kommunikatsioonijuht, protsessijuht ja IT-juht, aga sõltuvalt organisatsioonist võib see ring veelgi laiem olla. Liiga suureks ei saa tööühma ajada, sest siis kipuvad otsused venima.

Küll on mõistlik kaasata aruteludesse võimalikult suur osa tulevase töökodu kasutajatest. Et inimesed toetavad seda, mille nad on ise loonud, on igasuguste muudatuste puhul (vt ptk „Uus töökodu. Muudatuste juhtimine“) kõige tähtsam kaasata neid töötajaid, keda muudatused puudutavad. Kaasamine ei tähenda pelgalt küsimist „Mis sa saada tahad?“, vaid sisulist arutelu tuleviku ja koostöö üle. Samuti tuleb töötajatele anda võimalus küsida nende jaoks olulisi küsimusi ja rääkida enda hirmudest. Küsimusele „Mis sa saada tahad?“ saab suure tõenäosusega vastuseks arvamuse, et oleme õnnelikud, kui saame kodukontoris tööd teha, pidžaamas, kass süles. Samas enamik meist teab ja usub, et vajame sotsiaalseid õppimisvõimalusi ja kokkukuuluvustunnet, mida näost näkku suhtlemine pakub.

Teekonna pikkus alates eesmärkide seadmiseni uues töökodus kuni sisseelamiseni sõltub projekti suuruselt. Üldjuhul on see mõõdetav pigem aastates, mitte kuudes — ühe keskmise projekti (ca 100 töötaja) puhul kulub vajaduste analüüsile 3–6 kuud, projekteerimisele 6–9 kuud, ehitamisele ja sisustamisele aasta. Suure projekti (300+ töötajat) puhul võib ainuüksi vajaduste selgitamisele-setitamisele kuluda aasta või isegi kolm, aga õnneks projekteerimise aeg ei kasva samas proportsiooniliselt.

Projektitimekond. Periood esmasest sisendist kuni valmis põhiprojekti ja õige eelarveni võib projekti suuruselt olenevalt varieeruda mõnest kuust mitme aastani.



Projektiteekond. Periood esmasest sisendist kuni valmis põhiprojekti ja õige eelarveni võib projekti suuruselt olenevalt varieeruda mõnest kuust mitme aastani.

EESMÄRKIDE SEADMINE

Selge mõõdetav eesmärk

Arusaam, miks on muudatust vaja, miks me seda teeme, mida me teeme.
Selge arusaam, kui suurt muudatust ja milliste ressurssidega kavandame
(raha, aeg, inimesed jne)

Valik tööriistu: Juhtide töötuba

NB! Kogu töökeskkonnaprotsess pole lineaarne, vaid spiraalikuuline, sest töö on pidevas muutumises ja töökeskkond peab tööga koos arenema

1

KONTSEPTSIOON

Oodatava tulemuse kirjeldus

Analüüsi tulemusel valminud kirjeldus, mida on organisatsioonil vaja oma unistuse elluviimiseks

2

ANALÜÜS

Vajaduste analüüs

Andmete kogumine ja analüüs. Selge arusaam, kus on organisatsioon ja mida on vaja teha oodatud tulemuse saavutamiseks. Mida on vaja tulemuste saavutamiseks? Kus ja kuidas sünnivad tulemused. Mis paneb töötajate silma särav? Kuidas hoida ja arendada organisatsioonikultuuri?

Valik tööriistu: Kontorikasutuse jälgimine. Töökäitumise uuringud. Töö analüüs. Ajurünnakud. Kasutajakogemuse töötoad. Suhtusvõrgustike kaardistus. Osaluseksperimentid. Süvaintervjuud

3

IDEEDE TESTIMINE

Lahendusalternatiivide testimine

Senisest töökorraldusest erineva lahenduse töötavuses veendumine ja/või muudatustele piisava toe kindlustamine. Tugi otsuste tegemiseks

Valik tööriistu: Töömeetodi/töökorralduse testimine pilootrühma peal. Näidiskontor

Katseprojektid ei ole kohustuslik protsessi osa, aga annavad võimaluse ideid testida ja toetab muudatuste juhtimist ja sidusrühmade kaasamist

4

LÄHTEÜLESANNE

Põhjalik vajaduste verbaalne, visuaalne ja skemaatiline kirjeldus

Lähteülesanne projekti koostamiseks. Annab põhjaliku ülevaate organisatsiooni vajadustest ja kontoris tehtavatest tegevustest, tööperede vahelistest seostest, ootustest erinevat tüüpi tööalade suurusle ja olemusele (sh sisustuse nõuded erinevate tööprofiilide kaupa), tööalade paiknemisele ning kirjeldab ootused keskkonnale (mis nägu/kuju/tunne)

VAHEOTSUS

Arusaam, kas vajadused saab lahendada olemasolevas asukohas või on vaja leida uus asukoht. Kui uus, siis mis tingimustel?

Valik tööriistu: Eelarveliste võimaluste ja tähtaegade ülevaatus. Turu-uuring pakutavate võimaluste kohta

Ei ole kohustuslik protsessi osa. Vajalik siis, kui protsessi alguses polnud selge, kas eemärgid on võimalik saavutada olemasolevas asukohas või on vaja leida uus asukoht

5

PARTNERI(TE) VALIMINE

Arenduspartneri(te) valik

Leida partner (või partnerid), kes aitab (aitavad) unistuse ellu viia

Valik tööriistu: Võtmed-kätte-lahendus. Üüripinna arendamine koostöös kinnisvaraarendajaga. Oma unistuste töökodu kavandamine "valge karbi" sisse koostöös endale meelepärase sisearhitektuurbürooga.

6

PROJEKTEERIMINE

Ehitusprojekteerimine

7

EHITUS

Ehitamine vastavalt projektile

Unistuste töökodu rajamine

8

SISUSTAMINE

Unistuste töökodu rajamine

9

SISSESEADMINE

Muudatuste juurutamine, võimalike küsimuste/probleemide lahendamine

Organisatsioon on sisse kolinud

10

SISSEELAMINE

Ehitusprojekteerimine

11

RAHUOLU-UURING

Kasutajate rahulolu. Eesmärkide saavutamise hindamine

Vajaduste analüüs

Eeltöö kvaliteedist sõltub lõpptulemuse tulemuslikkus väga suurel määral. Ei ole küll olemas ühte ammendavat nimekirja teemadest, mis tuleks lähteülesande koostamiseks läbi mõelda, aga on täiesti kindel, et hea lähteülesande aluseks on analüüs. Mida põhjalikum on analüüs, seda parema lähteülesande saab ja mida täpsem lähteülesanne, seda valutum projekteerimine ja elluviimine. Mida selgem on seatud eesmärk (vt ptk „Uus töökodu. Millest alustada: eesmärkide seadmine ja projekti plaan“), seda lihtsam on mõista, millised teemad tuleb sel teekonnal läbi arutada ja mida peaks eesmärgi saavutamiseks konkreetselt tegema.

Võib küll tekkida tunne, et juht teab igasuguse analüüsita, mis tema meeskonnal vaja on ja kuidas töö korraldada, aga oma kogemuse pealt soovitame tungivalt loobuda sellest uitmõttest ja kaasata analüüsi meeskond. Seda mitmel põhjusel. Esiteks näitavad uuringud, et ükskõik kui edumeelse organisatsiooniga tegu ei ole, pole juhtide arvamused ja töötajate hinnangud sugugi samad. Teiseks, oma inimeste mõistmine aitab juhina edukam olla. Kolmandaks, meeskonna kaasamine kohe projekti alguses aitab projekti edukalt lõpule viia. Neljandaks, mitu pead on ikka mitu pead ja vaidlustes sünnib tõde. Argumente on hea hulk veel, aga praeguse peatüki põhiline eesmärk on siiski rääkida teemadest, mida võiks analüüsida uut töökodu kavandama asudes.

Unistamine ja visioonide seadmine on ütlemlata oluline — uut töökodu tuleks kavandada ettevõtte tulevikku silmas pidades, et keskkonda võimalikult kaua kasutada ja vajadusel kohendada saaks. Kes ikka tahaks saada järjekordseks näiteks uue kontori kavandajast, kelle kontor oli juba sissekolimise ajaks liiga suur, väike või mittefunktsionaalne.

Kindlasti soovitame kombineerida erinevaid analüüsimeetodeid, selmet piirduda ainult ühe tööriistaga — kombineerige omavahel analüüse, küsitlusi, intervjuusid ja grupi arutelusid. Ja ärge unustage, et saate alati seda, mida mõodate. Ärge tehke küsitlusi, kui vastused teid ei huvita. Enne uuringute alustamist tuleks töötajatele selgitada, mida ja miks tehakse. Rääkige pigem rohkem kui vähem.

Kellele?

- » Kes on selle töökeskkonnaprojekti sihtrühmad? Töötajad kindlasti. Nemad on iga organisatsiooni kõige väärtuslikum vara. Aga kes veel? Keda uus töökodu veel kõnetama peab? Kes käivad külas ja miks? Kliendid?
- » Koostööpartnerid? Teenuseosutajad? Töötajate lapsed? Lemmikloomad?
- » Mida erinevad sihtrühmad tegelikult tahavad? Miks see neile oluline on?

Kus?

Asukoha kriteeriumid on väga palju kinni sihtrühmades ja organisatsiooni tegevuse eripärades. Asukohti võib organisatsioonil praegu olla rohkem kui üks ja töö tegemise koht ei pea tingimata olema üldse organisatsiooni oma. Kui otsus on ühise töökodu (töökodude) kasuks, võiks suures plaanis mõelda järgmistele teemadele.

- » Kus inimesed tegelikult töötada tahavad? Miks nad seal töötada tahavad?
- » Kust ja kuidas liiguvad töökoju töötajad? Kui paljud tulevad jala, rattaga, ühistranspordiga, autoga jne? Mis tingib selle tööle tulemise viisi valiku?
- » Kas klient tuleb meie juurde või läheme meie kliendi juurde? Kui tihti? Kui kauaks? Kui klient tuleb meie juurde, kuidas ta meie juurde saama peab?
- » Kui palju on vaja parkimiskohti? Miks parkimiskohad vajalikud on?
- » Kas meile on oluline, kelle kõrval ja läheduses meie töökodu asub? Kui jah, siis millised naabrid meil olema peaks? Kas on ettevõtteid/tegevusvaldkondi, millega me ei sobi?

Lahenduste kavandamine

Selle peatüki eesmärk on anda praktilisi näpunäiteid, kuidas vajaduste analüüsi ja uue töökodu unistuste verbaliseerimise tulemid funktsionaalseteks vajadusteks tõlkida ning mille peale veel kindlasti mõelda tasuks, et unistused reaalsuseks saaks.

Ruumide tüpoloogia

(Sise)arhitektide töö aluseks on töökohtade/tööalade arv ja nende tüüp. Aga kuidas saab erinevate tiimide/funktsioonide vajadustest kokku ruumiprogramm? Kuidas aru saada, milliseid töökohti vaja on ja kas nende hulk on nii suur kui vaja ja nii väike kui võimalik?

» Tsoneerimine ja ruumiplaneering

Ruumiplaneeringu kavandamisel on oluline arvestada, mis ruumid ja alad peavad oma funktsiooni tõttu kõrvuti paiknema, millised ruumid üksteist teenindavad, kui palju peab üks või teine funktsioon päeva jooksul liikuma ja kui palju võõrustama külalisi, kuidas tagada turvalisus ja töörahu. Oluline on eraldada vaikust vajavad ja müra tekitavad ruumid. Mürataseme järgi saab tööalad jagada laias laastus kolme gruppi: mürarikkad alad (näiteks köögiala; üldalad, kus toimuvad üritused), aktiivse koostöö alad (näiteks grupitöö ala; tööalad, kus täidetakse ülesandeid, mis eeldavad omavahelist arutelu) ja vaikse töötamise alad, mis soodustavad keskendumist ning väldivad visuaalset ja helilist müra, sh telefonikõnesid. Tööalade iseloomu järgi tuleb kavandada ka ruumide akustika.

Üldiselt on soovitatav hoida klienditeeninduse / külaliste võõrustamise ja töötamise alad eraldi — nii on lihtsam tagada turvalisust ja töörahu.

Selleks, et paremini mõista, kuidas mõjutab töökeskkond organisatsiooni üldiselt, toome mõned näited.

- » Kui eesmärgiks on avatud ja läbipaistev organisatsioon, ei ole kindlasti hea lahendus läbipaistmatute seintega üksikkabinetid ja pikad koridorid — avatus ja läbipaistvus peaks peegelduma ka kontori plaanilahendusest ja toetama organisatsiooni eesmärke. Avatus väliskeskkonnale ja klientidele tähendab vastuvõturuumide läbimängimist selliselt, et protsess oleks võimalikult mugav, et kliendiruumid ei oleks eraldatud, et erinevad turvaprotseduurid ei oleks prevaleerivad, et valgustus ja läbipaistvus oleksid keskmisest suurema tähelepanu all ja külaliste ruumides oleks võimalik heita pilk ettevõtte töödele ja tulemustele jms.
- » Kui eesmärgiks on võimalikult efektiivne töö kontoris, tuleks analüüsida, missugused on need tegevused, mida töötajad tavapäraselt teevad ja millistes proportsioonides. Kui põhitöö eeldab keskendumist ja toimub individuaalselt, siis ei hakka tööle avatud kontor rohkete koostööks mõeldud ruumidega — need võivad küll olemas olla, aga fookus peaks olema sellel, et just ruumid, kus veedetakse põhiline aeg ja tehakse peamised tulemused, oleksid võimalikult hästi lahendatud nii akustiliselt, valgustuslikult, ergonoomiliselt ja isikliku ruumi vaates. Ka investeerida on mõistlik sinna, kus see kõige rohkem tulemust toetab. Ärge ainult unustage, et suure tõenäosusega on ettevõtte sees erinevaid gruppe, kelle töö sisu on erinev ja erinevate eeldustega — seega tekivad erinevad ruumide grupid ja fookused.
- » Mõnikord on vaja tõhustada kahe-kolme erineva osakonna koostööd — sellisel juhul on samuti võimalik plaanilahendusega palju ära teha — liigutada osakonnad võimalikult üksteise lähedusse, luua ühised kohvipaused ja puhkealad või koosolekuruumid jne.

» Tööalad

(Kui veel tosin aastat tagasi oli kontorites valdavalt kaks töö tegemise kohta — töö isikliku lava taga ja nõupidamisruumis koosolekul osalemine —, siis tänapäeva tööalade palett kontorites on palju kirjum.

Valikuvõimalus ei tähenda tingimata isiklike töökohtade kadumist. Kui aga töötajal on väga liikuv töö või töötab ta suure osa ajast kodukontoris, võib talle kontoris valikuvõimalus olla olulisem kui isiklik töölaud — töökoht suhtlusalas, töökoht vaikselt alas jne.

Kogemus näitab, et vaid ruutmeetrite kasutusefektiivsust taga ajades büroomaastikule tekkinud nn koplid (suured avatud planeeringuga alad töölaudade ridadega) kahjustavad koostööd ja töötajate heaolu, mistõttu peab tänapäeva tööalade palett olema inimsõbralikum ja kirjum — tiimi tööala, vestlusruumid, videokonverentsi ruumid, fookuskabiinid / vaikselt alad, raamatukogu, kohvikud, sotsiaalsed alad jne.

» Nõupidamisruumid

Nõupidamisruumide puhul tuleks lisaks mahutavuse mõelda ka sellele, kellega ja mis nõu ruumis peetakse. Olla võiks nii formaalsemaid kui vähem formaalseid nõupidamisruume, mida kasutada meeskonna nõupidamisteks. Kui formaalse nõupidamisruumi puhul on tüüpiliseks keskne suur laud, siis mitteformaalse istumise puhul on valik lõputu. Mängida saab laudade kõrgusega — näiteks kas tavaline istumiskõrgus või kõrgem lava kõrgus. Lisaks saab pidada püstjalakoosolekut, mis kiirendab koosoleku tempot ning soodustab aktiivsust. Samuti muudab laudade kuju koosoleku dünaamikat — kas laud on ümmargune või kandiline, kas kõneleja istub lava otsas või on võrdne teistega. Tasub luua võimalikult erinevaid dünaamikaid, et pakkuda erinevate ülesannete lahendamiseks erinevaid ruumilisi võimalusi. sh telefonikõnesid. Tööalade iseloomu järgi tuleb kavandada ka ruumide akustika.

Üldiselt on soovitatav hoida klienditeeninduse / külaliste võõrustamise ja töötamise alad eraldi — nii on lihtsam tagada turvalisust ja töörahu.

» Loovalad

Lisaks eraldatud nõupidamisruumidele tasub mõelda ka loomingulisematele ruumilahendustele, mis pakuvad võimalust arutada vabamas vormis ja korraldada ajurünnakuid. See võib olla osa ühiskasutatavast ruumist (näiteks trepistik), mõni eraldatum ala suuremas ruumis, mittetraditsioonilise sisustusega nõupidamisruum (kiikhobud, hüppepallid jne) või puhkealadega kombineeritud osa kontorist, kus ruumi iseloomust tingituna tunnevad inimesed end rohkem vabalt või hoopis midagi muud — kõik sõltub organisatsioonist ja tema inimestest. Inimesed on erinevad — mõnel tuleb loovus peale vaikselt raamatukogu-tüüpi keskkonnas. Ent loovaladele on üldiselt omane palju pindu, kuhu saab kirjutada — seinad, lauad, tahvlid.

» Kõneboksid

Kõnebokside eesmärk on tagada privaatsus ja vähendada müra töökohtadel. Pole mõtet broneerida tervet nõupidamisruumi, kui selle hõivab vaid üks inimene kodukontoris viibiva kolleegiga virtuaalse koosoleku pidamiseks. Aga kõneboksis saab ka kontoris viibiva kolleegiga kiire mõttevahetuse teha või oma kolleege häirimata lapsle meelde tuletada, mis kellaks ta kuskile minema peab.

» Puhkealad

Puhkealade puhul peab eristama n-ö sotsiaalset puhkeala ja vaikset puhkeala.

Sotsiaalsed puhkealad on kohad, kus saab kolleegidega suhelda ja mõtteid vahetada; need on üldiselt lärmakamad kohad. Tihtipeale on need kööginurgad, kust saab kohvi ja lõunat süüa või muud aktiivse puhkuse alad, näiteks mänguala. Sotsiaalne puhkeala pakub võimalusi sotsialiseerumiseks ja õppimiseks: kööginurk, istumisalad söömiseks või kohvijoomiseks, erinevad astmestikud vabas vormis aruteludeks, mängimise alad jne. Need on alad, mis panevad töötaja lava tagant püsti tõusma ja vahelduseks oma töökaaslastega suhtlema. See on oluline koht ideede vahetamiseks ja ka puhkuseks keskkonnavahtuse kaudu. Need kohad pakuvad vaheldust keskendumist nõudvale tööle. Samuti on need kohad aina olulisemad hübriiditöö ajastul, kus kontorit eristab kodust töötamisel see, et kontoris on töökaaslased, kellega suhelda, vahetult nõu küsida ja jutustada päevakajalistel teemadel. Samas on sotsiaalsete puhkealade kõrval väga oluline pakkuda kohti, kus saab olla vaikselt ja võimalusel üksi. Töötajate hulgas on erineva temperamenditüübiga

UUS TÖÖKODU

inimesi, kes vajavad erinevaid lõõgastusviise. Kui mõni töötaja lõõgastub kohvitassi taga lobisedes, siis teisel on vaja koondada mõtteid üksinda ja vaikus. Kui töö näeb ette palju suhtlust, siis on hea, kui on kontoris olemas koht, kus ennast vahepeal välja lülitada ja koguda. Sellisteks kohtadeks võivad olla eraldiseisvad ruumid massaažitooli või joogamatiga, kus saab korra ennast vaikselt sirutada. Selleks võib olla eraldatud ka vaikne istumisnurg. Oluline on, et selles kohas ei oleks müra ja et see oleks visuaalselt eraldatud. Näiteks Tele2 ja Proeksperdi kontorites on hoopis vimkaga lahendus, kus puhkamise asemel on kõnebokside peal lae all, kuhu saab ligi redeliga. See ei ole hullus, vaid nutikas ruumikasutus — sobib keskkonda, jääb vaateväljast välja ja kasutab ruutmeetreid säästlikult.

Puhkealade puhul tasub mõelda ka füüsilise liigutamise võimaluse peale, et saada jälle vereringe käima ja ainevahetus tööle. Selleks on erinevaid võimalusi — mängude alad, sirutamised, joogamatid, käimislint vms. Teaduslikult on tõestatud, et liigutamine paneb aju paremini tööle ^[1].

Kuidas optimeerida pinnakasutust?

Kui enne oli kaks erinevat töö tegemise kohta ja nüüd on palju, siis kas kontor peab olema mitu korda suurem? Ei, kindlasti mitte, kinnitavad justkui ühest suust ettevõtted, kes on Eestis uue töökodu rajamise ette võtnud. Valem on tegelikult hästi lihtne: vähem traditsioonilisi töökohti + rohkem hübriid-koostöötamise pindu = samad ruutmeetrid!

Uued ruumitüpoloogiad ja läbimõeldud kontorisene logistika võivad tegelikult anda võimaluse isegi ruutmeetreid vähendada. Aga oluline on silmas pidada, et kontor on organisatsiooni töötajate töökodu ja ruutmetritest olulisem on fookus funktsionaalsusele ja koostöövõimaluste loomisele.

Katseprojektid

Lahendused, mis töötavad kuskil mujal, ei pruugi sobida teie töökoju. Sest organisatsioonid, kultuurid ja vajadused on erinevad.

Uusi, senisest töökorraldusest erinevaid lahendusi võiks enne uude töökoju sissekirjutamist testida ühe tiimi/osakonna/funktsiooni peal. Põhjuseid selliste pilootprojektide kasutamiseks on erinevaid:

- » Idee on äge, aga kas see äge idee ka päriselt töötab? > Proovige järele.
- » Idee on äge ja lahendus on väga hea seatud eesmärkide saavutamiseks, aga töötajad on skeptilised (vastuseis muudatustele, vt ptk „Uus töökodu. Muudatuste juhtimine“) > Andke pioneeridele võimalus proovida. Miski ei kummuta müüte paremini kui kasutaja rahulolu.
- » Idee on äge, aga see erineb väga praegusest töökorraldusest. Kuidas lahendus päriselt tööle saada? > Andke pioneeridele võimalus proovida. Saate teada, mis probleeme tekkida võib ja kuidas neid lahendada. Need õppetunnid aitavad lahendust hiljem kogu organisatsioonis valutult juurutada.

Keskkonnateadlikkus

Kas ökoloogilise jalajälje vähendamine ja keskkonnamõju on hüüdlauseid paberil või on võimalik neid eesmärke tegelikult ka täita — see on kinni teie valikutes ja tegemistes.

Kui ehitustehnilised lahendused välja jätta, on kontorites kõige enam kasutatavad keskkonnateadlikud lahendused seotud paberivabaduse, jäätmekäitluse ja vastutustundliku partnerite valikuga.

» Paberivabadus

Hübriidtöö edukus sõltub suurel määral sellest, kui lihtsaks on tehtud ülesannete täitmine töötamise asukohast sõltumata. Paberkaustadest lahtisaamist peetakse pea põhiseaduslikuks õiguseks nagu juurdepääsu traadita internetile.

[1] <https://www.health.harvard.edu/blog/how-simply-moving-benefits-your-mental-health-201603289350>

**Aju arendamise võimaldamiseks
tuleks töös teha pause ja vajadusel
isegi tukkuda, kinnitab neuroteadlane
Jaan Aru („Ajust ja arust“, 2017).**

**Aru sõnul töötab aju paremini,
kui ta ei ole stressis.**

UUS TÖÖKODU

Aga mappidest pääsemise lahendus ei ole mitte selles, et kaustadeltapid ära võtta, vaid hõlpsasti ja turvaliselt juurdepääsetav dokumendihoidla. Kasutusmugavus ja infoturve peavad käima käsikäes.

Et vältida pilve kolitud dokumentide paberina välja printimist, tuleb kasutajatele elektrooniliste dokumentidega toimetamine teha mugavamaks kui paberite käitlemine. Eraldiseisvad monitorid ei ole nii suur kulu, et nende pealt peaks kokku hoidma. Aga tekste on suurelt ekraanilt palju parem lugeda kui pisikeselt sülearvuti ekraanilt. Seetõttu on soovitatav varustada ka jagatavad töökohad (vaikselt töötamise ruumid jne) monitoridega.

Teine järeleproovitud nipp prinditavate paberite hulga vähendamiseks on elektroonilise võtmega opereeritavad printerid. Ei ütle, et mida kaugemal töökohast, seda parem. Aga fakt on, et kui printerini peab 20 sammu jalutama, siis prinditakse valikulisemalt kui siis, kui printer kohe töökoha kõrval on.

» Jäätmete sorteerimine

Kas teate kui palju kulub puhastusteenindajal aega ühe töölaua kõrval oleva prügikasti tühjendamisele? Kui te põhjalikult koristusarvete kujunemisse süüvinud ei ole, siis ilmselt ei tea. Aga kui palju tegelikult tekib kontoris prügi ja kus tekib ja milline mõju prügi tekkimisele on prügikasti asukohal?

Põhjalikumalt statistikat ja erinevaid teooriaid lahkamata on n-ö kesksete prügijaamade loomine lavaaluste prügikastide kasutamise asemel hea ettevõtte rahakotile (väiksemad koristusarved, sama raha eest puhtam kontor), keskkonnale (jätmeid saab sorteerida kenasti liikide kaupa) ja töötajate tervisele (väike jalutuskäik).

Ergonoomika

Ettevõtte ülesanne on kujundada ja sisustada töökohad viisil, et mis aitaks vältida tööõnnetusi ja tervisekahjusid ning hoida töötaja head töövõimet ja enesetunnet. Seetõttu on väga tähtis, et töökoha sisustus sõltumata töötamise asukohast oleks lisaks välisele ilule ka praktiline, mugav ja tervisesõbralik. Aga ergonoomia ei hõlma füüsilist tervist, sest ka vaimne koormus võib tugevalt mõjutada inimese töövõimet ja enesetunnet.

Siiski ei piisa ainult sobiva keskkonna loomisest. Töötajaid tuleb järjepidevalt koolitada tervislike tööviiside osas ja ka jälgida, et neid põhimõtted rakendatakse — ka väga hea ja ohtrate reguleerimisvõimalustega tool võib osutuda mitteergonoomiliseks, kui kasutaja seda enda järgi seadistanud ei ole.

Saatan on detailides

Kontorit kolinute tagasisidet uurides selgub, et kõige suuremat peavalu kipuvad valmistama pealtnäha pisikesed asjad. Pisikesed asjad küll, aga mitte alati käigu pealt lahendatavad. Tagantjärele tarkusena tuleb see, et nende teemade peale oleks pidanud mõtlema juba kontori kavandamise ajal.

Ununema kippuvad pisiasjad

- » Kui palju nõusid kontorissee vaja on? Kes ja millal paneb käima nõudepesumasina?
- » Kuidas saavad garderoobi riidepuud?
- » Kas on vaja majajuhti? Kui palju infot sinna panna? Kui tihti ja kuidas infot vahetada saab? (Pahatihti on majajuht juba kolimise ajaks vanaks jäänud.)
- » Kas potililled on lubatud? Millised sobivad kontorissee? Kes nende eest hoolitseb?
- » Kui palju peaks olema erinevaid tööalasid, kui palju ja mis tüüpi need olema peavad?
- » Milliseid koosolekuid peetakse, palju inimesi neil osaleb ning mis tegevusi seal tehakse?
- » Kas peaks olema eraldiseisev köök ja kui suur see istekohtade arvult olla võiks?
- » Kas on veel mingite eriruumide vajadust, näiteks magamistuba, massaažituba, mängude tuba, lastetuba, raamatukogu vms. Mõnikord on vaja ruumi, kus saab paljusid asju eri ajal teha — rohkem mobiilsust ja agiilsust.
- » Kas olemasolevat sisustust või muid elemente kavatsetakse kasutada ka uues kohas?
- » Millal soovitakse sisse kolida ja kas on teada veel mingeid vahepealseid kuupäevi?
- » Milline on eelarve?
- » Kes on põhiline tellija kontakt ja kes annab viimase sõna otsustamisel?

UUS TÖÖKODU

Lisage lähteülesandele ettevõtte brändiraamat ja kui on, siis näiteid ja pilte eeskujudest, milline interjäär meeldib.

Lisage lähteülesandele ruumide asukoht, ruumiplaan ja lõige PDF- ja DWG-vormingus. Joonised saab küsida hoone omanikult, arendajalt või ehitajalt.

Selleks, et lähteülesandes kirjeldatu teoks saaks, tuleb see projekteerida ja ehitada. Eraldi hoonete puhul on soovitatav leida peaprojekteerija — üldjuhul arhitektuuri kavandav arhitektuuribüroo, hoonesiseste ümberehitusprojektide puhul sisearhitektuuribüroo, kes oma töö raames seob kõikide projektiosade projektid, kontrollib üle projektide kokkusobivuse ja vastuolude puudumise. Kui sõlmida projekteerimislepingud erinevate projekteerijatega (sisearhitekt jt eriosade projekteerijad), tuleb arvestada asjaoluga, et tellija peab osalema ja juhtima projekteerimise protsessi, milleks enamikul napib teadmisi ja kogemust.

Ideaalse lähteülesande ülesehitus Wise'i näitel.



Muudatuste juhtimine

Uus töökodu on organisatsiooni jaoks suur muudatus, sõltumata sellest, kas uut töökodu nähakse lihtsalt ühe väikese kolimisprojektina (sellest väikesest asjast võib tulla suur peavalu) või kas uue töökodu planeerimise käigus on organisatsioonis jõutud arusaamani, et organisatsioon vajab põhimõttelisi muudatusi.

Enamiku organisatsioonide jaoks ei ole raske eesmärkide seadmine ja uute ideede leidmine, vaid asjade ärategemine. Iga projekti eduka elluviimise jaoks on väga oluline muudatuste süsteemne ning järjepidev juhtimine, sh planeerimine, teostamine ja seire. See tähendab, et edu toob juba varem kirjeldatud rada: **seadke eesmärgid > kaardistage riskid ja maandamismeetmed > leppige kokku vajalikud ressursid > moodustage meeskond > pange paika tegevuskava > viige tegevused ellu.**

Kui tegevusi töökodu planeerimisel on palju, on soovitatav määrata muudatuse elluviimiseks eraldi juht.

Just pealehakkamine ja järjepidevus on edu võti, ehkki ei saa märkimata jätta ka seda, et mida kaalukam on kavandatav muudatus, seda rohkem on olulisi detaile, millega arvestada ning töö käigus kerkivad probleemid ja uued olukorrad nõuavad kiiret ja adekvaatset reageerimist.

Pahatihti ebaõnnestuvad muudatused sellepärast, et inimesed ei tule muudatustega kaasa^[1], mistõttu on muudatuste juhtimisel vaja eelkõige keskenduda just kommunikatsioonile ja inimestele — kõige tähtsam on kaasata kõiki neid töötajaid, keda muudatused otseselt puudutavad. See ei pea lähtuma organisatsiooni struktuurist, vaid tähtis on leida (lisaks juhtidele) inimesed, kelle jaoks on muudatused kõige päevakohasemad.

Inimesed toetavad seda, mille nad on ise loonud. Seega on töötajad valmis viima ellu eeskätt neid muudatusi, mida aitavad nad ise ette valmistada. Sellisel moel luuakse ka reaalsed plaanid, mida on võimalik planeeritud aja jooksul ellu viia.

Muudatuste juhtimine algab eesmärgi defineerimisest ja selgitamisest. Oluline on, et kõik protsessis osalejad mõistaksid, miks midagi tehakse. Põhjendage, miks muudatust tehakse ja mis muutub paremaks.

Inimesed on oma harjumuste küüsis. Mõjutada seda saab soovitud suunas läbi juhtimise ja käitumise eeskujude. Seda me aastaid tagasi ka tegime, kui kaugtööd ja erinevaid töötegemise viise oma organisatsioonis propageerima hakkasime. Ennekõike olid juhid eeskujuks ja kokkuvõttes ongi mis iganes muudatuse juhtimine ennekõike väljakutse juhtidele, sh koroonaperiood, kui inimestel ja organisatsioonidel tuli tervikuna hajusa ja hübriidse töövormiga kohaneda. See on väljakutse esmajoones juhtidele, näiteks kuidas sa meeskonda motiveerituna hoiad, eesmärged sead ja mõõdad, ise kohaned ja oma töötajatele vajalikud tingimused lood (nii sotsiaalse, füüsilise kui vaimse toetuse tagad).

Kaija Teemägi / Meelis Jurn, Elisa Eesti

[1] <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/successful-transformation>

UUS TÖÖKODU

Õigesti sõnastatud probleem on pooleldi lahendatud probleem. Neile kontrollküsimustele vastates saate muudatusi paremini juhtida ja kontrolli all hoida.

- » Kas muudatuse protsessi kohta on piisavalt informatsiooni, kas toimub pidev suhtlus?
- » Kas kõik eelised on välja toodud konkreetsetes, lihtsas ja arusaadavas vormis?
- » Kas töötajatel on olnud võimalus osaleda otsustusprotsessides, mis puudutavad nende töömeetodeid ja -keskkonda?

Kas töötajaid on piisavalt kiidetud, tänatud ja tunnustatud? Muudatustele vastuseisu tuleb suhtuda kui loomulikku ja vältimatusse nähtusse, sest tõepoolest, enamik inimesi ei armasta muudatusi. Tavaliselt põhjustavad vastuseisu muudatustele järgmised teemad:

- » tunne, et olukord ei ole kontrolli all
- » tunne, et liigutakse sihitult
- » süütunne edasilükkamiste tõttu või võimetus täita kohustusi — ajapuudus
- » rohkem kohustusi kui aega nende täitmiseks
- » muudatused, mida te ise ei algatanud
- » ebakindlus

Kuidas edukalt kolida?

Kõige traditsioonilisem kontori kolimine uuele aadressile käib nii: reedel pannakse vanas kohas ukseid lukku ja esmapäeval alustatakse uues kohas tööd. Mida on vaja arvestada, et esmapäeval kõik tõesti saaksid probleemivabalt töö alustada?

- » Võtke aega kolimise planeerimiseks. Probleemid kolimisel kipuvad tavaliselt tekkima just liigsest ajasurvest ja kiirustamisest.
- » Kui vähegi võimalik ja vajalik, kaasake professionaalsed kolijad. Ka kolimisfirma valimiseks varu piisavalt aega. Ärge otsustage hinna järgi, otsustage sisu järgi.
- » Kaasake kolimisse ka IT-tiim ja vajadusel võrguteenuse pakkuja.
- » Küsige uues kohast sissekolimisreeglid ja vaadake üle juurdepääsud (mitut lifti ja millal saab kolimiseks kasutada, kust ja kuidas saab sisse kolida suuremõtmelised asjad jne).
- » Varustage töötajad kolimiskastidega (kui kasutate kolimisfirmat, küsige neilt ka kastid; kui ei kasuta, saate kolimiskastid näiteks laenutada). Kui palju kaste vaja on? Kolimisfirmad ütlevad, et ühe ruutmeetri peale kulub üks papist kolimiskast. Aga kui kolimisfirma abi juba küsida, siis võiks nad külla kutsuda ja lasta hinnata neil hinnata kastide vajadust. Ja küsige nõu, kuidas markeerida kaste nii, et need õigesse kohta jõuaks (3. korruse arhiiv, TK3 laud ruumis 340 jne).
- » Enne kolimist tuleks teha kontoris suurem koristusaksioon. Mittevajalikke asju pole mõtet kaasa kolida. Kindlasti jätke kaasa kolimata kastid, mis eelmisest kolimisest saati lahti pakkimata toa nurgas seisavad.
- » Isegi kui kasutate professionaalsete kolijate abi, peavad ettevõtte esindajad (inimesed, kes on uue koha iseärasustega kursis ja kellel on õigus otsuseid teha) olema kolimisnädalavahetusel kättesaadavad, sest kolimise käigus kerkib ikka üles ootamatuid küsimusi.
- » Murphy seadus töötab kolimise puhul kindlasti. Üldjuhul kulub kolimiseks ikka pisut rohkem aega, kui on planeeritud.
- » Väike tore tere-tulemast-kingitus töötajatele uues kohas aitab kolimispingeid maandada ja varjab väiksemaid puudusi.

Juhised hübriidtöö rakendamiseks, kasutuskokkulepped

Hübriidtöö rakendamine on päevakorda toonud hulga küsimusi, millele varem väga tähelepanu ei pööratud.

- » Kuidas saada kommunikatsioon tööle nii, et kõik töötajad oleks informeeritud sõltumata töötamise asukohast?
- » Kuidas saada koosolekud mõjusaks ja tulemuslikuks?
- » Kuidas kaasata kaugtöötajaid ning tuua nad organisatsiooni ühtsesse info- ja kultuuriruumi?
- » Kuidas ületada „kes silma alt ära, see unustatud“ barjäär töötajate tunnustamisel ja edutamisel?

Vastus neile küsimustele on tegelikult väga lihtne — kõik taandub töökeskkonna terviklikule käsitlemisele (ühtviisi tähtsad on nii organisatsiooni töökorraldus ja suhted kui ka füüsiline keskkond ja tehnilised abivahendid) ja võrdsusele nii formaalses kui ka informaalses suhtluses. Meeskonnasisesed kokkulepped, kuidas, kus ja millal tööd tehakse, aitavad ära hoida arusaamatusi ja ehk ka ületöötamist. Oluline on siinkohal konsensus, mitte diktaat — põhimõtted/kodukorra on just meeskonnaliikmed läbi rääkinud ja kokku leppinud, mitte käsu korras ülevalt alla suunatud.

Ka see, mida ja kui palju kokku leppida, on meeskonna otsustada. Rusikareegel „nii palju kui vaja, nii vähe kui võimalik“ töötab ka siin. Kokkulepped ja tööetikett peavad olema lihtsad ja selged — teadmine, kuidas info liigub ja millal midagi otsustatakse ning kuidas kaugtöötajad kaasatud on, et inimesed ei tunneks ennast survestatuna füüsiliselt kontoris tulla.

Kui tegevusi töökodu planeerimisel on palju, on soovitatav määrata muudatuse elluviimiseks eraldi juht.

Kokkulepete hoidmine toimib paljuski üksteise austamise ja naabrivalve põhimõttel — kui mõni tiimiliige kokkulepet eirab, meenutatakse talle koos loodud põhimõtteid. Ühtlasi ei tohiks karta kokkuleppeid ajas ümber vaadata.

Mõjusad ja tulemuslikud hübriidkoosolekud

Ka hübriidvormis koosolekute puhul kehtivad vanad head põhimõtted:

- » koosolekul peab olema kindel teema ja eesmärk
- » kutsuge koosolekutele parema kaasatuse huvides vaid asjaomased isikud
- » koosolek peab olema ettevalmistatud (oluline on ettevalmistus kõigi osalejate puhul, mitte ainult korraldajal)
- » alustage õigel ajal ja hoidke koosolekut kokkulepitud teemas ja ajaraamis

Mitmes asukohas viibivate osalejatega koosolekute puhul jälgige, et ka protokollitud osale eelnev ja järgnev diskussioon oleks kaugosalejatele kättesaadav.

Telekonverentsi pidades on kasulik kaugtöötajate kaasamiseks eraldi pause teha, et vältida olukorda, kus kohalviibijad samas füüsilises keskkonnas viibimise tõttu neist n-ö üle sõidavad.

Võimalusel tasub eelistada lihtsamaid lahendusi, et töötajad ei kulutaks ülemäära aega seadmete ühendamiseks või programmide rakendamiseks. Vähesema IT suutlikkusega töötajate huvides on mõistlik korraldada kasutatavate lahendustekoolitus, et ühelgi osalejal ei jääks oma panuse andmine vähesel IT-kirjaoskuse taha. Videokonverentsilahenduste sisseseadmisel tasub arvestada ka asjaoluga, et organisatsioonivälised osalejad ei pruugi kõik kasutada samasuguseid või ühilduvaid tarkvaralahendusi.

Kasutajad soovivad: kuidas vältida koosoleku alguse venimist

- » Saatke koosoleku materjalid piisava ajavaruga ette (sõltuvalt teemast ja materjali mahukusest kas kohe koosoleku kutsega või 24 tundi enne koosolekut)
- » Kontrollige üle, et saadetud lingid töötavad
- » Kontrollige ühenduse kvaliteeti, seadmete ühilduvust ja kaamera/mikrofoni töökorda enne koosoleku algust
- » Julgustage koosolekul aktiivselt osalema, küsige avatud küsimusi ja eemaldage segajad (telefon hääletuks, kassile koosolekul osalemise keeld jne)

Kõik ruumid on nüüd telekonverentsiruumid

Hübriidtöö levikut arvestades tuleks kogu füüsiline kontor lahendada nii, et meeskonnad tunneks end ühes ruumis olevatena, sõltumata iga üksiku meeskonnaliikme töötamise asukohast.

Selle tunde loomiseks toimetage järgmiselt.

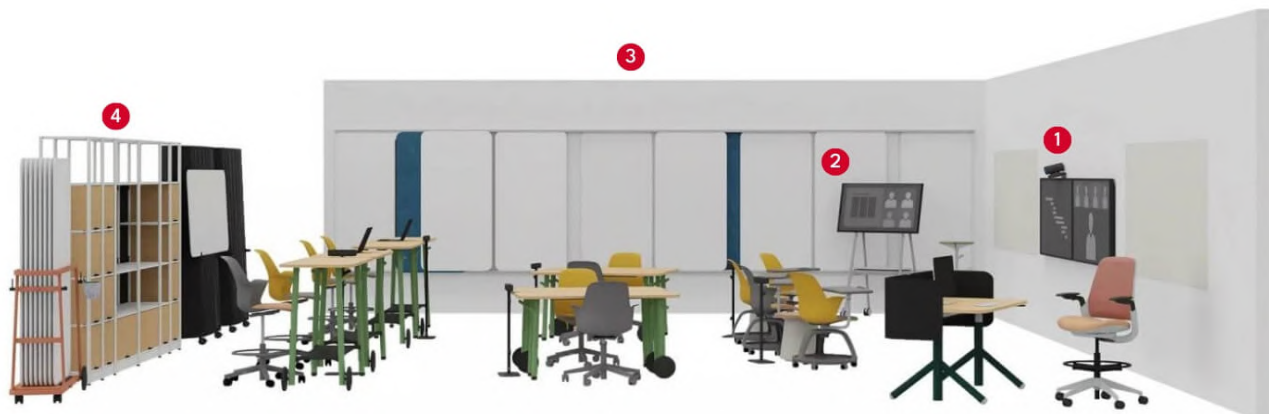
- » Lubage nii büroos kui ka üle videosilla töös osalejatel ruumis n-ö ringi liikuda — kasutage ühistöös enam kui ühte ekraani ja liigutage neid ruumis loomulikuma tulemuse huvides ringi. Kaugosalejad ei peaks olema vaid väiksed pildiruudud peaeekraanil jagatava sisu kõrval.
- » Arvestage, et hübriidtöö toob endaga vajaduse näha ja olla nähtud! Kasutage nii jagatud kui ka individuaalseid seadmeid, eriti vähem aega koos töötanud meeskondade puhul. Jagatud seadmed (pilt + heli) kuvavad ruumi ja analoogvahendeid nagu markeritahvlid, pabermaterjalid, maketid jne. Individuaalsete seadmete kasutamine pildi edastamiseks annab suhtlusele isikliku mõõtme.
- » Ära unusta, et klassikaline koosolekuruumi formaat — inimesed ringis ümber laua — ei pruugi telekonverentsi jaoks optimaalne olla. Võimalusel tasub eelistada modulaarset ja hõlpsasti ümber paigutatavat sisustust, et ruumi saaks (kaug)osalejate arvu ja koosoleku iseloomu (esitlus vs. paneel vs. diskussiooniformaat; ainult digitaalne või digitaalne ja analoogsisu) arvestades ümber korraldada.
- » Ruumi üldvalgustuses tasub eelistada kaudset (peegelduvat) valgust otsesele, hajutatud ja ühtlane valgus on meeldivam nii ruumis viibijatele kui ka ruumi ekraanilt vaatajatele. Osalejate nägude valgustamisel on parim 45-kraadise nurga alt eest ja ülevalt langev valgus. Sõltuvalt ruumist tasub kaaluda ka taustaks oleva seina ühtlast valgustamist, et osalejaid paremini ruumist esile tõsta. Kaamerate paigutamisel ja ruumi sisustamisel tuleb tähelepanu pöörata sellele, et kaamerasse ei paistaks aknast või valgustitest tulevat tugevat taustavalgust.
- » Pöörake tähelepanu ka privaatsusele. Kui kõik-inimesed-kontoris-mudeli puhul on privaatsuse (ka konfidentsiaalsuse) tagamist lihtsam tajuda, siis hübriidmudeli korral on tarvis arvestada ka eemalviibijatega — tehniline ja ruumilahendus peab olema kavandatud viisil, mis sisendab teisel poolt videosilda olijatele kindlust, et nende heli ja pilt jõuab ainult asjaosalisteni.
- » Akustika on eduka videosilla loomisel kriitilise tähtsusega. Ühtviisi tuleb tähelepanu pöörata nii heli ruumist välja ja ruumi sisse kostumisele (heliisolatsioon) kui ka helikvaliteedile ruumis sees (kajasummutus). Mõlemad aspektid on olulised nii kontoris kui ka kaugosalejate ruumides. Bürood kavandades või olemasolevasse bürosse uusi koostöörumeid rajades — ja seda nii suletud kui avatud pinnal —, tuleks kohe kaasata vastava valdkonna spetsialistid, ehitusinsener (hoolitseb piisava heliisolatsiooni eest) ja akustik. Kui ruumi helikvaliteeti saab hiljem sisustusega muuta, siis müraisolatsioon on valdavalt ehituslik küsimus, mille hilisem parandamine on tihti väga kulukas või suisa võimatu.

UUS TÖÖKODU

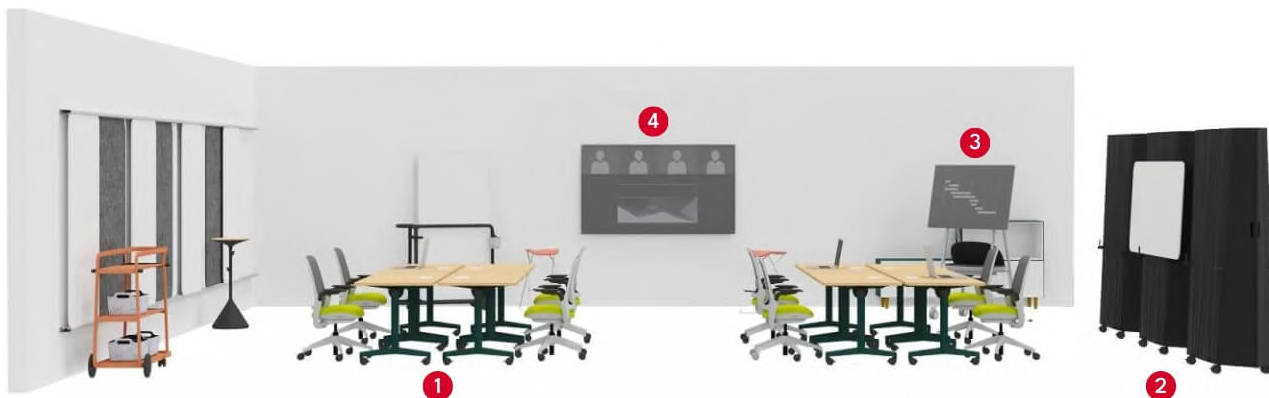
Üks ruum, mitu funktsiooni

Ratastel ja osaliselt kokkupandav-virnastatav mööbel ja ruumijagajad, mobiilsed ekraanid ja markeritahvlid lubavad ruumide suurust ja asetust vastavalt vajadusele muuta.

Tutvustame paindliku ruumi loomise võimalusi, kasutades kahte mööblitootja Steelcase multifunktsionaalse ruumi näidiskooslust.



1. Seinaekraani kohale paigutatud kaamera pakub kaugosalejatele ülevaadet ruumist, ent kui mobiilse ekraani kaamerat on muuks otstarbeks vaja, saab selle seadistada ka esinejat jälgima.
2. Ratastel alusel digitahvlit saab kasutada täiendava digitaalse sisu jagamiseks või asetada selle nii, et ekraani kaamera jälgib esinejat ja/või tahvlitel olevat analoogsisu.
3. Laekinnitusega kõlar ja mikrofoni pakuvad nii ruumis viibijatele kui ka kaugosalejatele paremat helikogemust.
4. Markeritahvlihooldjaga akustilisi ratastel ruumijagajaid ja tahvlikäru saab vastavalt vajadusele hõlpsasti ümber paigutada. Territoriaalse ja visuaalse privaatsuse tagab modulaarne panipaigasüsteem.



1. Koosolekuruumi mööbel on lihtsama ümberpaigutamise huvides ratastel, lauad ja lisatoolid või pukid on kokkupandavad-virnastatavad. Abimaterjalide hoiustamiseks on kasutusel ratastel käru ja hoiukorvid.
2. Ratastel akustilised markeritahvli hooldjatega ruumijagajad võimaldavad ruumi suurust vastavalt osalejate hulgale muuta ja pakuvad nii akustilist kui ka visuaalset eraldatust ülejäänud kontorist.
3. Ratasel ekraani alust saab koos ekraani ja kaameraga ümber paigutada nii, et ka tahvlitel olev analoogsisu on kaugosalejatele nähtav.
4. Sisu ja kaugosalejaid eraldi ekraanidel kuvades ja mobiilset ekraani vastavalt vajadusele ümber paigutades saab koosoleku sujuvust parandada.

Kuidas ja millal tulemusi hinnata?

Iga projekti puhul on oluline ka hinnang tulemusele. Vastus küsimusele, millal ja kuidas uue töökeskkonna tulemusi hinnata, sõltub paljuski sellest, kui suuri muutatusi töökeskkonnas tehti.

Mida suurem on kontrast eelneva olukorraga või mida põhimõttelisem on muudatus, seda rohkem tuleks anda aega kohanemiseks, enne kui lõplikke hinnanguid anda. Eelnev ei tähenda kindlasti seda, et arvamusi ja parandusettepanekuid ei võiks varem küsida — alati on hea, kui on pidev tagasisideastamine ja kõik tajuvad, et nende arvamus loeb. Samas on muudatustega kohanemine pikem protsess ja kui kiirustada hinnangute andmisega, võib inertsist saada tagasiside, mis suunab muudatuste tagasi pööramiseni enne nende efektist arusaamist.

Et enamikule inimestel ei meeldi muudatused (nad kardavad kaotada harjumuspärast keskkonda, kahtlevad oma võimetes uue olukorraga kohaneda jne), erinevatel põhjustel kolimised ja suured muudatused võtavad üsna kaua aega ning viimased liigutused sageli viibivad, siis võib ka väga hästi juhitud muudatuste puhul juhtuda, et esimene tagasiside töötajatelt kohe pärast uude töökodu kolimist on kesisem kui vanas kohas. Rusikareegli järgi on varaseim aeg muudatuste tõhususe hindamiseks 4–6 kuud pärast kolimist, aga lõplikuid hinnanguid saaks anda 1–2 aasta pärast. Poole aastaga saab üldjuhul ka selgeks, mis alguses kavandatuga võrreldes vajab sättemist, parandamist, ümbertegemist.

Muudatusi tuleks hinnata kahest vaatenurgast:

a. protsessi alguses seatud eesmärgid

(sh tuleks arvestada ka faktoreid/tegevusi, mis eesmärkide saavutamiseks lisaks töökeskkonna ümberkujundamisele on ellu viidud või ellu viimata jäetud)

b. ette kavatsemata muudatused, nii positiivsed kui ka negatiivsed.

Organisatsioonid on pidevas muutuses, seetõttu ei saa ka töökeskkond kunagi valmis, sest see peab organisatsiooni muutuvate vajadustega kaasas käima.

Näide töökeskkonna ümberkujundamisega saavutatud kavatsatud ja kavatsemata muudatustest

Esplani kontori näitel

Oodatud muudatused

- » Inseneridele ja arhitektidele pikaajalist keskendumist ja tulemuste saavutamist võimaldav töökeskkond (ruumiplaneeringu, akustika, ventilatsiooni ja ergonoomilise mööbliga)
- » Esinduslik ja tipptasemel esitlustehnikaga kontor, kuhu kliente kutsuda
- » N-ö showroom'i tekitamine, et veenda kliente innovaatilisemates tehnilistes lahendustes

Ettekavatsemata muudatused

- » Enamiku kontaktsete projekteerimiskoosolekute liikumine Esplani kontoris (varem sageli kliendi juures), mis tõi kaasa olulise kokkuhoiu
- » Kontor kui visiitkaart ja meedia huviobjekt (lisaturundus)
- » Reklaamibüroode ja filmitegijate huvi kontori kasutamiseks võtteplatsina (lisasissetulek)

"Töökeskonna valge raamatu" koostajad ja toetajad

"Töökeskonna valge raamatu" tööühm

Workplace Evolutionaries Eesti

Mittetulundusühing Workplace Evolutionaries Eesti asutati aastal 2019 eesmärgiga edendada Eestis tööelu ja -keskkonda ning koondada tarkade töökohtade informatsiooni, jagada seda liikmete vahel ja seista hea Eesti avalikkuse teavitamise eest samal teemal.

Ühing kuulub rahvusvahelise organisatsiooni Workplace Evolutionaries koosseisu.

Tiina Liitmäe, töökeskonna strateeg, Töödisaini vedur; WEE asutajaliige

Töödisain on töökeskonna strateegilisele planeerimisele keskendunud ettevõtte. Lähtume põhimõttest, et keskenduda tuleb eelkõige töökeskonna ja protsesside sisuliselt paremaks muutmisesse, selmet investeerida pelgalt kontori välimuse parandamisse ja ägedusse. Meie tööriistad ja meetodid aitavad nii organisatsioonil enesel kui ka arhitektil/projekteerijal aru saada, kuidas töötab organisatsioon praegu ja tulevikus ning mida ta vajab tulemuste saavutamiseks.

Rasmus Kabun, tegevjuht, LÄVI Sisearhitektid; WEE asutajaliige ja juhatuse liige

LÄVI sisearhitektid loovad ägedaid, produktiivsust suurendavaid ja keskkonnale pai tegevaid interjööre võtmed kätte põhimõttel.

Fred Frosh, projekti- ja turundusjuht, Intera; WEE asutajaliige ja juhatuse liige

Intera on keskendunud funktsionaalsete ja kvaliteetsete sisustustoodete jae- ja projektimüügile. Lisaks mööblile pakume täisteenusena konsultatsioone ruumide planeerimise, akustika ja ergonoomia alal.

Kadi Metsmaa, tegevjuht, Esplan; WEE asutajaliige ja juhatuse liige

Esplan on konsultatsiooniettevõtte, mis pakub erinevaid projekteerimislahendusi arendajatele, ehitusettevõtetele, avalikule sektorile ja rahvusvahelistele büroodele. Esplan on projekteerimisvaldkonna suunanäitaja juba üle 30 aasta.

Kairi Kriisa, personali- ja brändingu entusiast

Vedanud valdkonda mööbli tootmise ja müümisega tegelevas ettevõttes Standard.

Kristiina Voolaid, sisearhitekt, ImproDisain; Eesti Sisearhitektide Liidu juhatuse liige

Improle meeldib projekteerida teadlikult ning teha põhjendatud ja ratsionaalsed valikud.

"Töökeskonna valge raamatu" tugirühm

Martin Ruppe, Facility Management & IWMS Consultant, ERSTE GROUP - OM Objektmanagement GmbH // WE Hub Leader Europe

Meelis Jurn, juhatuse liige / haldusvaldkonna juht, Elisa Eesti

Kniks ja tänud konstruktiivse kriitika ja toetuse eest!

Kaur Käärma, Kristjan Urke, Roosi Keva, Karolin Kaup, Kersti Pilar ja Kariina Kaufmann-Babic.