

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kadri Linnard

**KESKASTMEJUHTIDE HINNANG TEGEVUSPÕHISE
KONTORI JUURUTAMISELE JA ENDA ROLLILE
MUUTUNUD TÖÖKESKKONNAS**

Magistritöö

Õppekava HAPM10/18, peeriala personalijuhtimine

Juhendaja: Velli Parts, M.Sc

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 13 116 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kadri Linnard

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 183702HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: kadri.linnard@gmail.com

Juhendaja: Velli Parts, M.Sc

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE	8
1.1. Tegevuspõhine kontor	8
1.1.1. Tegevuspõhine kontor kui uus töötamise viis	8
1.1.2. Tegevuspõhine kontor füüsilise keskkonnana	10
1.1.3. Tegevuspõhise kontori positiivsed küljed	11
1.1.4. Tegevuspõhise kontori negatiivsed küljed	12
1.1.5. Tegevuspõhisesse kontorisse ülemineku ettevalmistamine	14
1.2. Juhtimine tegevuspõhises kontoris	16
1.2.1. Juhtimise definitsioon ja juhtimisfunktsioonid	16
1.2.2. Juhtimisstiilid ja nende sobivus tegevuspõhise kontoriga	17
1.2.3. Juhtide kohanemine ja roll tegevuspõhises kontoris	18
2. EMPIIRILINE UURING	21
2.1. Uuringu meetodika	21
2.2. Tulemused	22
2.2.1 Töötajate kaasamine ja kohanemine tegevuspõhise kontoriga	22
2.2.2. Töötamine tegevuspõhises kontoris	27
2.2.3. Juhi roll ja ootused töötajale	34
2.3. Järeldused ja arutelu	38
KOKKUVÕTE	45
SUMMARY	48
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	50
LISAD	55
Lisa 1. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused	55
Lisa 2. Uuringu tulemuste kategooriad	58
Lisa 3. Lihtlitsents	60

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärk on välja selgitada, milline on keskastmejuhtide hinnang tegevuspõhise kontori juurutamisele ja selle võimaluste rakendamisele ning millisena juhid näevad enda rolli muutunud töökeskkonna tingimustes. Selleks viib autor läbi kvalitatiivse uuringu, mille andmekogumismeetodiks on poolstruktureeritud individuaalsed intervjuud, andmete analüüsimisel kasutatakse kvalitatiivset sisuanalüüsi. Valimisse kuuluvad erinevate organisatsioonide keskastmejuhid.

Olulisemad uuringu tulemused on järgmised:

- Töötajaid kaasati tegevuspõhise kontori ettevalmistustesse piisavalt ning keskastmejuhid ja nende meeskonnad kohanesid tegevuspõhise kontoriga kiiresti.
- Tegevuspõhises kontoris töötamise positiivsed küljed on parem kommunikatsioon, soodustatud koostöö, tugevam tiimitunne, suurem võimalus liikumiseks ja pauside tegemiseks, puhas ja korrastatud ning atraktiivne töökeskkond.
- Tegevuspõhise kontori kitsaskohad on keskendumist segav mürafoon, suurem vajadus planeerimiseks ja oma käitumise kontrollimiseks, ajakulu koha ja inimeste leidmisel, puudujäägid ruumi planeerimises ja sisustamises.
- Keskastmejuhtide roll tegevuspõhises kontoris on olla eeskujuks, nähtaval ja kättesaadaval, võimaldada usalduslikku õhkkonda, paindlikkust ja otsustusvabadust. Töötajatelt eeldatakse valmisolekut muudatusteks, kohanemisvõimet ja enesejuhtimist.

Kokkuvõtlik järeldus antud uuringu tulemuste põhjal on see, et füüsilisel töökeskkonnal ei ole töötulemuste saavutamisele määravat mõju – olenemata tegevuspõhise kontori kitsaskohtadest ei täheldanud keskastmejuhid töö kvaliteedi langust. Oluline on see, millisena juhid oma rolli näevad ning millise õhkkonna nad on suutnud töötajale pandud ootuste ja füüsilise töökeskkonna koosmõjus luua.

Võtmesõnad: tegevuspõhine kontor, keskastmejuhid, kaasamine, kohanemine.

SISSEJUHATUS

Maailmamajandus on viimase kahe aastakümnega läbi teinud põhjapanevad muudatused ja arengud, mis eeldavad ka uute töötamise viiside kasutusele võtmist. Töö ei ole enam pelgalt koht, kuhu minnakse, vaid see on miski, mida töötajad teevad (Candido et al., 2018).

Kannustatuna vajadusest rakendada uusi töötamise viise, on traditsioonilised töökeskonnad nagu kabinetisüsteem ja avatud kontor järjest enam asendunud tegevuspõhise kontoriga. Antud kontseptsioonile pandi alus Hollandis, kui konsultatsioonifirma Veldhoen Veldhoen & Co rakendas seda 1997. aastal ühes sealse kindlustusettevõttes (Parker, 2016). Alates sellest ajast on tegevuspõhine töötamine järjest rohkem poolehoidu leidnud ning seda praktiseeritakse üle maailma.

Uue töötamise viisi rakendamine eeldab muudatusi ka juhtimises. Nii tipp- kui ka keskastmejuhtide (edaspidi läbivalt kasutatud ka *juht*) roll uue tööstiili juurutamisel on märkimisväärne. Et juhid oskaksid juhtida paindlikumalt, avatumalt ja rohkem koostööaltilt – nagu uued töötegemise viisid eeldavad – on vajalik mh arendada nende pehmeid oskusi (Manca, Grijalvo, Palacios ja Kaulio, 2018). Juhid peaksid olema valmis tegelema võimalike probleemidega, mis uue olukorraga harjumisega kaasnevad. Samal ajal peavad juhid ise kohanema ning vajadusel tegema muudatused oma juhtimisstiilis.

Tegevuspõhise töötamist on viimastel aastatel järjest enam juurutatud ka Eestis. Lisaks erasektorile on kontseptsiooni aina rohkem rakendama ja kaaluma asunud ka avalikus sektoris. Autorile teadaolevalt ei ole varasemates Eestis tehtud uuringutes süvendatult käsitletud tegevuspõhise kontoris töötamise aspekte läbi juhtide silmade, samuti ei ole lähemalt uuritud tegevuspõhise kontori rakendamise ettevalmistust ning juhtide rolli tegevuspõhise kontori kontekstis.

Teema valikule lisab aktuaalsust ka 2020. aasta alguses maailma tabanud koroonaviiruse kriis, mille mõju majandusele ei saa alahinnata. Tulenevalt kriisi negatiivsetest mõjudest saab eeldada, et paljud ettevõtted on asunud üle vaatama nii oma ärimudelit kui ka ettevõtte majandamisega

seotud kulusid. Kaugtöö on omandanud järjest suurema tähtsuse ning on asjakohane kaaluda, kas senisel kujul kontori üleval pidamine on otstarbekas. Kuna tegevuspõhise kontori üks eesmärke on majandamiskulusid kokku hoida (Parker, 2016; Wohlers ja Hertel, 2017), siis võib see paljude ettevõtete jaoks sobiv lahendus olla. Enne uue kontseptsiooni rakendamist on vajalik põhjalikult selle plüsse ja miinuseid kaaluda ning siinkohal on empiiriliste uuringute tulemused suureks abiks. Wohlers ja Hertel (2017) tõdevad, et kuigi tegevuspõhise kontori kasutusele võtmine on populaarne, on selle mõjust töötajate tervisele, rahulolule, motivatsioonile ning töösoorituse üllatavalt vähe empiirilisi uuringuid.

Autorile teadaolevalt on varasemates Eestis läbi viidud uuringutes keskendunud peamiselt tegevuspõhise kontori sisekommunikatsiooniga seonduvale. Ühe bakalaureusetöö raames tehtud uuringu tulemuste kohaselt toetab tegevuspõhine paindlik kontor suures plaanis positiivselt nii sisekommunikatsiooni kui ka organisatsioonikultuuri (Närskä 2019). Lisaks on leitud, et koostöisuse, rahulolu sisekommunikatsiooniga ja konfliktide esinemise sagedusel ei ilmnunud erinevust tegevuspõhise ja mittetegevuspõhise kontori töötajate hulgas (Kekk 2018). Samuti on uuritud töötajate hinnanguid koostööle ja töökeskkonnaga rahulolule ning on leitud, et hinnang koostööle ja selle muutusele on tegevuspõhises kontoris positiivne, samuti tunnevad töötajad rahulolu tegevuspõhise töökeskkonnaga (Urbel 2018). Ka on magistr töö raames uuritud töötajate rahulolu tegevuspõhise kontorikeskkonnaga ja selle seoseid personaalse tööpaiga olulisuse, privaatsusvajaduse rahuldatus ja kommunikatsiooniga töö. Viimase töö tulemused näitasid, et töötajad, kelle privaatsusvajadus on vähem rahuldatud, on vähem rahul füüsilise töökeskkonnaga, lisaks leiti, et mida suurem on töötajate rahulolu sisekommunikatsiooniga, seda suurem on nende rahulolu füüsilise töökeskkonnaga (Klopets 2019).

Kui varasemalt Eestis tehtud uuringutes käsitleti pigem spetsiifilisi probleeme, siis antud töö autori taotlus on saada terviklikum pilt, kuidas töötajad ennast tegevuspõhises kontoris tunnevad. Täpsemalt on käesoleva magistr töö eesmärgiks välja selgitada, milline on keskastmejuhtide hinnang tegevuspõhise kontori juurutamisele ja selle võimaluste rakendamisele ning millisena juhid näevad enda rolli muutunud töökeskkonna tingimustes.

Kuna töötajate kaasamine tegevuspõhise kontori tuleku ettevalmistustesse on äärmiselt oluline (Rolfö et al., 2017; Babapour Chafi et al., 2018; Zamani, Gum, 2019; Rolfö, 2018; Jabri, 2017), siis uuritakse lähemalt ka seda, kuidas tegevuspõhisele kontorile ülemineku muudatust läbi viidi.

Uurimisküsimused on järgmised:

- Kuidas töötajaid tegevuspõhisele kontorile ülemineku ettevalmistamise faasis kaasati?
- Kuidas juhid ja nende meeskonnad tegevuspõhise kontoriga kohanesid?
- Millised on juhtide hinnangul tegevuspõhise kontori positiivsed ja negatiivsed küljed?
- Millisena juhid näevad oma rolli tegevuspõhise kontori kontekstis?

Magistritöö esimeses peatükis tuuakse teoreetiline ülevaade, keskendudes eelkõige varasemate uuringute tulemustele, tuues esimeses osas välja tegevuspõhise töötamise olemuse, selle positiivsed ja negatiivsed küljed ning olulised aspektid uuele kontorile ülemineku ettevalmistamises. Teises osas keskendutakse juhtimisega seonduvale, tuues välja olulisemaad varasemate uuringute tulemused juhtide kohanemisest tegevuspõhises kontoris ning antakse ka põgus ülevaade juhtimisfunktsioonidest ning –stiilidest. Teises peatükis on ülevaade empiirilisest uuringust – uuringu meetodika, tulemused ja analüüs, järeldused ja arutelu ning soovitused.

Magistritöös kasutatakse andmekogumismeetodina poolstruktureeritud intervjuusid tegevuspõhistes kontorites töötavate keskastmejuhtidega ning saadud andmetele tehakse kvalitatiivne sisuanalüüs.

Uuringu tulemuste põhjal antakse soovitused, kuidas saaks võimalikke tegevuspõhises kontoris töötamise kitsaskohti vältida või leevendada ning milliste aspektidega peaks tegevuspõhise kontori rakendamist kaaluv organisatsioon enne selle rajamist arvestama. Lisaks antakse soovitused juhtidele, kuidas tegevuspõhises kontoris paremini kohaneda.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

Alljärgnevalt annab autor ülevaate teoreetilistest käsitlustest ja varasematest uuringutest, mis puudutavad tegevuspõhises kontoris töötamist. Uuringutest ülevaate koostamisel arvestati muuhulgas, et need oleksid kaasaegsed ning annaksid teemast adekvaatse ülevaate.

1.1. Tegevuspõhine kontor

Järgnevalt keskendutakse tegevuspõhisele kontorile (*activity based office*) kui uudsele töötamise viisile ja füüsilisele töökeskkonnale, selle positiivsetele ja negatiivsetele külgedele. Lisaks tuuakse välja tegevuspõhisesse kontorisse liikumise ettevalmistamisega seotud olulised aspektid.

1.1.1. Tegevuspõhine kontor kui uus töötamise viis

Viimase kahekümnel aastal toimunud muudatused majanduses tähendasid liikumist nõ tavaliselt teenustele orienteeritud majanduselt teadmispõhiste (*knowledge-based*) teenuste majandusele, tuues kaasa uued töötamise strateegiad nagu meeskonnatöö ja rööprähklemine, tihedam koostöö probleemilahendamisel (*problem solving*), vertikaalse juhtimishierarhia lammutamine ja vastutuse detsentraliseerumine (Wadu Mesthrige ja Chiang, 2019). Eelpool nimetatud asjaoludest lähtuvalt oli tarvis uue töötamise viisi jaoks sobivat keskkonda.

Tulenevalt eelpool välja toodud muudatustest kujunes välja tegevuspõhise töötamise kontseptsioon, olles üheaegselt vastus muutunud olukorrale töötamise muustrites ning samas ka võimalus kulusid kokku hoida. Viimast väidet illustreerib Parker (2016), kes väljendab oma uuringus veendumust, et hoolimata retoorikast töötajate võimestamise (*empower*) kohta on tegevuspõhise kontori peamine eesmärk vähendada ettevõtte tegevuskulusid. Ka Wohlers ja Hertel (2017) tunnistavad, et tegevuspõhine kontor võib rendi- ja tegevuskulusid vähendada, kuid samal ajal vastab see teadmispõhise töö nõudmistele ja võimalustele, pakkudes sobivat keskkonda nii keskendumist kui suhtlemist vajavale tööle.

Tegevuspõhine kontor on kujundatud nii, et see annab võimaluse erinevate tööülesannete jaoks parima viisi, koha ja aja valida. Tänu info- ja kommunikatsioonitehnoloogia kasutamisele on töötajatel suur paindlikkus valida, kus ja millal nad töötavad ning seda mitte ainult väljaspool kontorit, vaid ka selle sees (Wohlers, Hertel, 2017). Pealtnäha lihtne lahendus on tegelikkuses komplekssem, kui arvata võiks, kuna lisaks füüsilisele muudatusele peab muutuma ka see, kuidas inimesed töötavad. Parker (2016) rõhutab, et antud kontseptsioon eeldab töötajatelt mobiilse ja paindliku töötamise viisi omaksvõtmist. Seda kinnitab ka Rolfö, Eliassoni ja Eklundi (2017) uuring, kus rõhutatakse, et tegevuspõhise töötamise idee ei seisne vaid füüsilise keskkonna, vaid ka töötegemise stiili muutmises. Siinjuures tuleb ka muu hulgas arvestada, et tegevuspõhine kontor peaks võimaldama töötajatele vabadust individualiseerida oma tööstiili ja töökoha valikut (Engelen et al., 2018). Sellest saab järeldada, et tegevuspõhises kontoris on väga olulisel kohal paindlikkus, mistõttu kohtab erinevates uuringutes ka väljendit tegevuspõhine paindlik kontor (*activity based flexible office*).

Tegevuspõhise töötamise juures on oluline, et töötajad õpiksivad vajaduse tekkides töökohta vahetama (Wohlers, Hertel, 2017). On tähtis, et töötajad näeksivad enda jaoks mõjuvat põhjust, miks tegevusi erinevates töökohtades teha, mistõttu peavad töökohtade vahelised erinevused olema mõtestatud ja äratuntavad (Hoendervanger et al., 2016). See tähendab, et inimesed peavad tunnetama, et teatud tööülesande tegemine kindlas töötsoonis annab lisandväärtust ning ei põhjusta ebamugavust või tarbetut ajakulu. Kuna tegevuspõhine kontor muudab väljakujunenud töökorraldust, võib see töötajate heaolu ja sooritust mõjutada (Wohlers, Hertel, 2017). Töötajad, kes on liikuvamad, autonoomsemad, avatumad ning suuremate mitteametliku suhtlemise võimalustega, on tegevuspõhises kontoris rahulolevad (Zamani, Gum, 2019). Samas tuleb arvestada ka sellega, et arvestatud oleks ka nende töötajatega, kes eelpool toodud omadustele ei vasta.

Nagu juba eespool välja toodi, ei ole tegevuspõhine kontor pelgalt füüsiline keskkond. Selle funktsioneerimiseks ei ole olulised vaid ruumiga seotud tegurid, vaid ka kultuurilised ja käitumuslikud normid, juhtimisstiil ja -tegevused, kuid ka tööga seotud omadused nagu tööprotsessid, konfidentsiaalsusvajadus ja liikumise määr (Skogland, 2017). Jacobsen väidab (viidatud Rolfö, 2018), et kõige radikaalsem muudatus uue töötegemise viisi õppimise juures on vanadest väärtustest, normidest ja eeldustest lahti ütlemine. Ka Mesthrige ja Chiang (2019) tõdeavad, et uue töötegemise viisi ülevõtmise eeldusteks on mitmekesisestunud töötamise loomuse tunnustamine ja psühholoogiliselt hästi ettevalmistatud töötajad. Seega on oluline ettevalmistuste

raames tegeleda ka töötajate psüühilise poolega – nende ootuste ja hirmudega, mis uue töökeskkonna saabumisega kaasneda võivad. Inimesed on üldiselt kohanemisvõimelised mitmesuguste füüsiliste tingimuste osas, kuid rohkem tuleks teada teguritest, mis kohanemisvõimet mõjutavad – sageli on need pigem sisemised kui välised faktorid (Vischer, 2004). Füüsilisel töökeskkonnal ei ole inimese käitumisele määrav, vaid suhteline mõju, mis on seotud psühhosotsiaalsete protsessidega (Fischer, Tarquinio, Vischer, 2004).

Kokkuvõttes saab öelda, et tegevuspõhise kontori olemus on komplitseeritum kui esialgu eeldada võiks ning selle rakendamisel tuleb arvestada paljude erinevate asjaoludega. Ka Skogland (2017) on välja toonud, et uute väärtustega kohanemine on aeganõudev – see protsess on pidev, kestes kuni oodatud standardiseerimise tase ja/või teatud eesmärgid on saavutatud.

1.1.2. Tegevuspõhine kontor füüsilise keskkonnana

Tegevuspõhises kontoris on eraldi alad meeskonnatöö, nõupidamiste ja privaatsete kohtumiste jaoks, samuti ruumid keskendumist nõudvaks tööks, kohad püsti töötamiseks, telefoni kasutamiseks, projektitööks, kohvi joomiseks ning aktiivsemateks ja passiivsemateks puhkepausideks. Alljärgnevalt tuuakse ülevaade, millised faktorid eristavad tegevuspõhist kontorit tavapärasest avatud kontorigest.

Tegevuspõhise kontori puhul rakendatakse eeldust, et seal viibib korraga kohal vähem inimesi kui neid organisatsioonis kokku töötab. Bodin Danielsson ja Bodini (2008) on välja toonud, et tavapäraselt on tegevuspõhised kontorid planeeritud vähem kui 70-le protsendile tööjõust. Seetõttu iseloomustab tegevuspõhist töötamist kindla töölaua puudumine ehk jagatavad töölaudad (*hot desking, desk-sharing*) ning paindlikku töötamist võimaldavad tehnoloogia kasutamine (Candido et al. 2018). Olenevalt organisatsioonist on töölaudade jagamise reeglid erineva detailsusega, määrates muuhulgas ära, millise aja tagant töökohta vahetama peaks (Rolfö, 2018). Tegevuspõhises kontoris kehtib puhta laua reegel, mis tähendab, et laua äärest lahkudes tuleb sealt oma asjad ära korjata (Wohlers, Hertlel, 2017). Isiklikud asjad saab paigutada selleks ettenähtud kappidesse.

Scholz et al. (2018) väidavad, et töö pause tehes on töötajatel tunduvalt paremad tulemused ning mistahes pauside abil saab vähendada vigade tegemist. Just seetõttu on tegevuspõhise kontori kujundamisel mõeldud sellele, et töötajad saaksid ennast vajadusel välja lülitada, sisustades

tööpauke näiteks kohvinurgas või mõnel ebatraditsioonilisemal viisil nagu kiikudes või lauatennist mängides.

On oluline, et töötajad kasutaksid tegevuspõhist töökeskkonda õigesti. Selleks tuleb luua ja vastavalt olukorrale kohandada käitumisreegleid, töötajaid uute töömeetodite rakendamisel toetada ja uusi töötajaid igakülgsest juhendada (Gerdenitsch, Korunka, Hertel, 2018). Ka Rolfö (2018) on välja toonud, et reeglite kehtestamine ja neist kinnipidamine on oluline – näiteks millistel aladel on telefoniga rääkimine lubatud, kas pidevalt sama töökoha kasutamine on lubatud jne. Oluline on töötajaid koolitada, et nad oskaksid iga tegevuse jaoks õige töökoha valida (Wohlers, Hertel, 2017). On täheldatud, et tihedamat töökohtade vahetamist seostatakse kõrgema produktiivsusega (Haapakangas et al., 2018). On tõestatud, et nooremad ning uuemad töötajad on liikuvamad, kuna nad on oma tööelu alustanud tegevuspõhises kontoris ning on seal töötamise nõudmised kiiresti omandanud (Göçer et al., 2018).

Eelnevast saab järeldada, et tegevuspõhise kontori positiivne mõju avaldub vaid siis, kui seda sihipäraselt ning vastavalt kokku lepitud reeglitele kasutatakse. Ka juhte tuleks koolitada töökeskkonda õigesti kasutama, sest nemad peaksid omakorda julgustama töötajaid, et need tööülesande täitmise jaoks sobivaima koha otsiksid (Gerdenitsch et al., 2018).

1.1.3. Tegevuspõhise kontori positiivsed küljed

Kuigi uuringud on läbi viidud erinevates riikides ja organisatsioonides, joonistuvad peamised tegevuspõhist kontorit iseloomustavad aspektid ja mustrid neist välja. Läbiviidud uuringute tulemustes keskendutakse pigem tegevuspõhise töötamise negatiivsele poolele, kuna neid tunnetatakse intensiivsemalt kui selle tugevusi ja positiivseid külgi. Kui eelnevatest peatükkides on juba viidatud võimalustele, mida tegevuspõhine töötamine pakub, siis alljärgnevalt tuuakse kokkuvõtlik ülevaade tegevuspõhise kontori positiivsetest külgedest, mida on erinevate uuringute tulemustes spetsiaalselt rõhutatud.

Engelen et al. (2018) ülevaade seitsmeteistkümnest varem läbi viidud uuringust näitab, et tegevuspõhise töötamisel on positiivne mõju koostoimele, kommunikatsioonile, aja ja ruumi kontrollile ning rahulolule tööruumiga. Rolfö (2018) uuring hõlmas ühe ettevõtte töötajaid, kes paigutati segakontorist (*mixed office*) tegevuspõhisesse töökeskkonda ning selle tulemused näitasid, et töötajate hinnangul akustiline privaatsus, vaade, mugavus ja esteetika paranesid märkimisväärselt.

Kui tegevuspõhise kontori võimalusi sihtotstarbeliselt kasutada, siis mõjub see töötaja füüsilisele aktiivsusele positiivselt. Candido et al. (2018) läbi viidud uuring tõestas, et pärast kolimist tegevuspõhisesse kontorisse vähenes töötajate istudes veedetud aeg märgatavalt ning füüsiline koormus tõusis.

Kokkuvõtlikult saab öelda, et tegevuspõhine kontor omab õige kasutamise ja targa juhtimise korral suurt potentsiaali olla töötaja jaoks mugav ja inspireeriv töötamise koht.

1.1.4. Tegevuspõhise kontori negatiivsed küljed

Alljärgnevalt tuuakse välja, milliseid negatiivseid aspekte on tegevuspõhises kontoris töötamise puhul täheldatud – nende valik on rikkalikum kui positiivsete külgede oma, kuna paljud uuringud on pigem keskendunud spetsiifiliste, juba varem tuvastatud probleemide lahkamisele.

Rolfö (2018), viidates erinevatele uuringutele, mille on läbi viinud Brunberg, de Been et al., Elsbach, Gorgievski et al., van der Voordt ja Wolfeld, tõi välja, et tegevuspõhine töötamine võib olla keeruline, eeldades suuremat planeerimist ja töökoha sobivaks kohandamist ning hõlmates piiratud juurdepääsu printimisele, raskusi kolleegide ning sobiva töökoha leidmisel. Eelpool nimetatud tegurite mõju väljendub langenud töösooritusel, suurenenud rahulolematusel, ebaõigluse tunnetamisel ning töökoha vältimisel (Rolfö, 2018). Engelen et al., (2018) toovad välja keskendumisprobleeme, mis on põhjustatud pidevatest katkestustest ja segajatest ning ebapiisavat privaatsust. Haapakangas et al. (2018) tõdevad samuti piisava privaatsuse puudumist, kuid toovad lisaks välja puudujäägid kommunikatsioonis ja personaliseerituses. Individualiseerimisest räägivad ka Kaarlela-Tuomaala et al. (2009), kes tõdevad, et kontorit kujundades tuleks märgatavalt rohkem tähelepanu pöörata iga ametikoha individuaalsetele nõudmistele ning privaatsusele.

Nii Engelen et al (2018) kui ka (Haapakangas et al., 2018) tõid välja probleemid, mis on seotud sobiva töökoha otsimisega. Esimese uuringu tulemused näitasid, et hoolimata asjaolust, et andmete põhjal peaks kõigile töökohti jätkuma, olid töötajad mures, et nad ei leia omale sobivat töökohta, kui nad piisavalt vara tööle ei jõua (Engelen et al, 2018). Haapakangas et al. (2018) tõdesid, et töökohtade vahetamisel on küll eelised, kuid õige töökoha otsimisele kuluv aeg pisendab neid – uuring tõestas, et juba 1-5 minuti pikkuse töökoha otsimise puhul töötaja produktiivsus kahanes.

Eelnevas lõigus kirjeldatud olukorrad soodustavad nn pesapunumist (*nesting*) ehk sõltumata tööülesande iseloomust sama töökoha pidevat kasutamist. See annab tunnistust asjaolust, et reeglid ei ole piisavad või neid rikutakse (Rolfö, 2018). Türgis läbi viidud uuringu tulemused näitasid, et üle poole (52,1%) töötajatest valis igapäevaselt sama laua, mistõttu nimetasid uuringu autorid seda nähtust fikseeritud paindlikuks töötamiseks (Göçer et al., 2018). Ka Hoendervanger et al. (2015) konstateerisid fakti, et enamikel juhtudel ei tähendatud uue tööülesandega tegelema hakkamine töökoha vahetamist.

Lisaks individuaalsele kindla koha lembusele on täheldatud, et meeskonnad koonduvad samadele alale, mis annab tunnistust territoriaalsuse vajadusest. Zamani ja Gum (2019) tõid uuringu tulemustes välja, et pea pool töötajaskonnast oli koondunud oma meeskonnaliikmete lähedusse, et meeskonnasisene kommunikatsioon, lähedus ja nähtavus soodustatud oleks. Hoendervanger et al. (2016) uuringu tulemused kinnitavad, et olulisim põhjus koha vahetuseks oli sotsiaalne (et saaks istuda kolleegi kõrval). Ka Wohlers ja Hertel (2017) tunnistavad, et tegevuspõhise töökeskkonna piiratud võimalused territoriaalsuseks võivad nii indiviidi kui ka meeskonna tasandil probleeme tekitada. Eelpool välja toodud uuringute tulemustele annab kinnitust ka Rolfö (2018) uuring, millest selgus, et teatud töökohad valitakse sotsiaalse surve tõttu, kuigi grupi paiknemine ei pruugi sellele töötaja individuaalseks töösoorituseks sobiv olla.

Hoendervanger et al. (2016) jõudsid oma uuringus tõdemuseni, et ligi 40% töötajatest ei olnud tegevuspõhise kontori keskkonnaga rahul. Huviava faktina võib lisada, et hilisema Hoendervangeri osalusel tehtud uuringu tulemused näitasid, et meeste ja naiste rahulolu tegevuspõhise kontoriga oli võrdne (Hoendervanger et al., 2018).

Ülevaatest selgus, et tegevuspõhine töötamine võib endas hõlmata palju kitsaskohti, mistõttu töötajad ei pruugi negatiivsete kogemuste tõttu tunnetada piisavalt tugevalt kontori positiivseid omadusi. Tähelepanuväärne on see, et kommunikatsioon on välja toodud nii positiivsete kui ka negatiivsete külgede all, mistõttu saab järeldada, et siin on mängus palju erinevaid muutujaid, mille koosmõjus kommunikatsiooni hinnatakse.

1.1.5. Tegevuspõhisesse kontorisse ülemineku ettevalmistamine

Tegevuspõhise töötamise ebaõnnestunud juurutamine võib olla tingitud töötajate ebapiisavast kaasamisest projekteerimis- ja kavandamisprotsessi ning muudatuse halvast juhtimisest. Siinkohal ei tohiks nende tegevuste pealt aega ja raha kokku hoida, kuna ebaõnnestumine võib palju kulukamaks osutuda. Oluline on luua muudatusele positiivne foon, kuid samas nimetada asju õigete nimedega. Ka Jabri (2017) kinnitab, et inimeste individuaalsete vaadete kuulamine aitab muudatuse suhtes luua positiivsemat suhtumist – muudatustes osalejad on palju enam valmis neid omaks võtma, kui nad näevad, et nende mõtetega on arvestatud.

Mitmed autorid (Rolfö et al., 2017; Babapour Chafi et al., 2018; Zamani, Gum, 2019; Rolfö, 2018; Jabri, 2017) on välja toonud, et töötajate kaasamine tegevuspõhisele töötamisele ülemineku planeerimisel on äärmiselt oluline. Rolfö et al. (2017) uuring näitas, et valdav enamus töötajatest hindasid tegevuspõhist paindlikku kontorit positiivselt või väga positiivselt just seetõttu, et ettevõtte oli neid kohe algusest peale planeerimise ja kujundamise protsessi kaasanud. Töötajate kaasamine, eriti tegevuspõhise kontori planeerimise algusfaasis, aitab tekitada omanikutunde ja seetõttu on võimalus uue süsteemi ebaõnnestumiseks palju väiksem (Babapour Chafi et al., 2018).

Planeerimise tegevused saab eesmärkide lõikes jagada kolmeks: tööanalüüs (aluseks kontori kontseptsiooni otsustamisel); füüsilise keskkonna kujundamine ning organisatoorse ja sotsiaalse keskkonna kujundamine (Rolfö et al., 2017). Täpsema ülevaate annab tabel 1.

Tabel 1. Eesmärkide lõikes jaotatud planeerimistegevused

Tööanalüüs (kontori kontseptsiooni alus)	Füüsilise keskkonna kujundamine	Organisatoorse ja sotsiaalse keskkonna kujundamine
<ul style="list-style-type: none">▪ töötoad▪ fookusgruppide intervjuud▪ päevikud▪ küsimustikud	<ul style="list-style-type: none">▪ dokumentide ülevaatamine (töötajad ja välised eksperdid)▪ kohakülastused▪ inspiratsioonisein▪ mudel▪ töötoad	<ul style="list-style-type: none">▪ töötoad- käitumisreeglid- mured, probleemilahendus▪ fookusgruppide intervjuud▪ nurgakivi tseremoonia▪ loeng tagasiside andmisest

Allikas: Rolfö et al. (2017)

Planeerimise protsessis tehtud otsused on väga suure kaaluga. Selle iseloomustamiseks võib tuua Hoendervangeri, Noble, Mobach ja Van Ypereni (2015) uuringu näite, mille puhul enamus

tehtavast tööst osutus tegelikkuses individuaalseks ning kõrget keskendumist nõudvaks, mida oli oluliselt rohkem kui töökeskkonna kujundajad eeldanud olid. Seega on oluline arvestada, et enne füüsilise kontori kujundamist analüüsitakse töötajate psühholoogilisi vajadusi, töö iseloomu ja demograafilisi muutujaid (Hoendervanger et al., 2018; Zamani ja Gum, 2019). Engelen et al. (2018) rõhutavad, et erinevatel töökohtadel ja organisatsioonidel on sõltuvalt tehtava töö liigist ja iseloomudest erinevad vajadused ning uute tööruumide kujundamisel on oluline neid arvestada. Siinkohal on oluline, et ettevalmistusprotsessis kogutud andmeid õigesti analüüsitakse. Kindlasti ei tohiks tekkida olukord, kus kogutud andmeid kasutatakse vaid selleks, et otsustada, mitu ruutmeetrit saaks ruumi pealt säästa (Appel-Meulenbroek, Kemperman, Kleijn, Hendriks, 2015). Kui selgem töömustrite ja eelistatud tööstiilide klassifikatsioon on olemas, saab erinevaid töötingimusi nende vastu võrrelda (Haynes, 2008).

Selleks, et teha õigeid ehituse ja disainiga seotud otsuseid, on vaja uurida juba olemasolevate ehitiste asukate tagasisidet, füüsilist keskkonda ning inimeste käitumist - tihti jäävad need mahukad uuringud praktikute poolt tähelepanuta (Vischer, 2009). Tegevuspõhise kontori plaani puhul peaks kaaluma, kuidas see suhestub konkreetse ühiskonna kultuuriga ning millised mõjud sel kultuurile endale olla võivad (Parker, 2016). Kultuuri tähtsust rõhutavad oma uuringus ka Wadu Mesthrige ja Chiang (2019), kes ütlevad, et kultuurilised erinevused mängivad uue töökeskkonna juurutamisel suurt rolli. Seega tuleks autori hinnangul vältida teiste riikide või organisatsioonide kontorite kopeerimist, kuna see, mis töötab hästi ühe puhul, ei pruugi sobida teise kultuuriruumi.

Kui füüsiline keskkond on paigas, tuleb töötajale sellega kohanemiseks aega anda. (Babapour Chafi, Karlsson, Osvalder, 2018) on välja toonud, et jagatavate töölaudade poliitikaga kohandumise kolm etappi on järgmised: tutvumine, avastamine ning stabiilne faas, mis hõlmab vastavatest põhimõtetest loobumist või nende ümbermääratlemist (vt joonis 1).



Joonis 1. Jagatavate töölaudade poliitikaga kohanemise etapid

Allikas: Babapour Chafi, Karlsson, Osvalder (2018)

Tegevuspõhise töötamine on paljulubav kontseptsioon, mille toimimise üheks eelduseks on juhtide toetus (Engelen et al., 2018; Wohlers, Hertel, 2017). Juhid saavad oma pühendumust välja näidata, käitudes eeskujudena ja lüües aktiivselt kaasa kontori kujundamise protsessi tegevustes (Rolfö 2018). Siinkohal peab autor oluliseks mainida, et tähtis on nii organisatsiooni tippjuhtkonna kui ka keskastmejuhtide aktiivne osalus ja toetus.

Kokkuvõtteks saab öelda, et uue kontori kontseptsiooni kasutamisele võtmine eeldab organisatsioonidelt põhjalikku sisekaemust. Samas tuleb vältida karisid, mis pealtnäha lihtsa, kuid tegelikkuses keeruka muudatuse protsessis varitseda võivad. Muudatuse eesmärk hõlmab endas eeldatavasti alati arengut ja innovatsiooni. Seetõttu peab organisatsiooni mentaliteeti muutma nii, et see soodustaks innovatsiooni arengut ning seda saab teha vaid juhtide toetusel ja kõigi töötajate osalusel (Danvila-del-Valle et al., 2018).

1.2. Juhtimine tegevuspõhises kontoris

Alljärgnevalt antakse ülevaade juhtimisega seonduvast: juhtimise definitsioon, selle funktsioonid, juhtimisstiilid ja nende sobivus tegevuspõhisesse kontorisse. Lisaks keskendutakse väljakutsetele, millega juhid tegevuspõhises kontoris kokku võivad puutuda.

1.2.1. Juhtimise definitsioon ja juhtimisfunktsioonid

Moodsa juhtimise esiisaks on Henry Fayol. Tema 1916. aasta lauset „Juhtida tähendab ennustada ja planeerida, organiseerida, käskida, koordineerida ja kontrollida” loetakse esimeseks juhtimise definitsiooniks (McLean, 2011). Algselt viiest juhtimise elemendist sai hilisemate käsitluste käigus neli juhtimisfunktsiooni. Esimene neist on planeerimine, mis hõlmab endas strateegia loomist ning organisatsiooni missiooni elluviimist läbi kõigi ettevõtte tasandite tegevuste. Teine funktsioon on organiseerimine, mis peaks süsteemse mõtlemisega tagama ressursid tegevuste elluviimiseks. Kolmas juhtimisfunktsioon on eestvedamine, mis on sisuliselt töötajate motiveerimine jõudmaks eelnevalt paika pandud plaani täideviimiseni. Neljas funktsioon on kontrollimine, mis on seotud mõõtmisega ning tegevuste ülevaatamisega eesmärgiga kindlustada, et plaan on lõpuni ellu viidud. Kuigi antud funktsioone esitletakse lineaarselt ning mõnikord isegi protsessina, siis tegelikkuses need funktsioonid kattuvad, kuna mitmed projektid ja tegevused on samaaegselt töös. (Conkright, 2015)

1.2.2. Juhtimisstiilid ja nende sobivus tegevuspõhise kontoriga

Juhtide poolt viljeletavad juhtimisstiilid mõjutavad organisatsiooni kõiki tegevusi, sisekliimat ja töajõu produktiivsust, mistõttu on väga oluline, et juht oleks teadlik oma juhtimisstiili eelistest ja puudustest ning ka sellest, kuidas alluvad seda tajuvad. Juhtimisstiili valikul on palju pidevas muutumises olevaid tegureid, kuna majanduskeskkond on ettearvamatu ja dünaamiline (Bucata, Rizescu, 2016). Juhtimisstiilide käsitlusi on erinevaid, siinkohal tuuakse ära vaid valik, mille on välja pakkunud Bucata ja Rizescu (2016): visionäär, nõuandja, meeskonnamängija, demokraatlik, käivitav, autokraatne, mittesekkuv.

Juhid eelistavad sellist tööstiili, mis tagab neile parema positsiooni töökeskkonnas ning vastab väärtustele, millele organisatsioonikultuur toetub (Katić et al., 2019). Lisaks organisatsioonikultuurile mõjutab juhtimisstiili ka ettevõtte vanus. Marroquín-Tovar ja Zegarra Saldaña (2018) uuringu tulemused näitasid, et ettevõtte elutsükli etapi ja juhtimisstiili vahel on selge seos – näiteks sai väita, et algusetapis ettevõtte puhul oli valdav paindlik, innovatsioonile avatud ja tulemustele orienteeritud juhtimisstiil. Ka arhitektuur võib juhtimisstiili mõjutada – Danielssoni et al. (2013) uuringu tulemused näitasid, et teatud juhtimisstiilid on mõjusamad teatud kontori tüübi puhul. Lisaks eelnevale mõjutab juhtimisstiili ajafaktor. Pardo-Del-Val, Martínez-Fuentes ja Roig-Dobón (2012) tõid oma uuringu tulemustes välja, et kiirete muutuste korral on mugav kasutada tsentraliseeritud juhtimist, kuna näiteks osaleva juhi puhul võib vastuste saamine olla liiga aeganõudev.

Autori arvates on juhtimise puhul äärmiselt oluline leida tasakaal, langemata äärmustesse. Nn mikromanageerijad delegeerivad liiga vähe ja planeerivad kõik detailid ise ka siis, kui seda võiks efektiivsemalt teha tema alluvad, samas kui nn makromanageerija koormab oma alluvad tööga üle, et saaks keskenduda ainult visiooni elluviimisele (Shin, 2015).

Teatud juhtimisstiilid sobivad tegevuspõhisesse kontorisse paremini. Kuna tegevuspõhise töötamise keskne idee on, et töötaja saab sõltuvalt tööülesande iseloomust valida, millal ja kus ta oma tööd teeb, on Engelen et al. (2018) arvamusel, et see on tugevalt seotud toetava juhtimisstiiliga – lisaks sobivale füüsilisele keskkonnale on oluline, et pakutaks ka toetavat psühhosotsiaalset keskkonda.

Rolková ja Farkašová (2015) uuringu tulemused näitasid, et osaleva juhtimisstiili korral hõlmatakse töötajad otsuste tegemisse ja probleemide lahendamisse ning see põhineb töötajate jõustamisel ja nende kõrge autonoomsuse, initsiatiivi ja loovuse toetamisel. Autori hinnangul vastab sellise juhi kirjeldus tegevuspõhise kontori vajadustele.

On oluline silmas pidada, et organisatsioonis oleks võimalikult ühtne juhtimiskultuur. Seetõttu peaks traditsioonilisest töökeskonnast tegevuspõhise töötamise juurde liikumisega kaasnema terve organisatsiooni juhtimisstiili ülevaatamine ja juhtide toetamine (Engelen et al., 2018). Haynes (2008) on pakkunud, et juhtimisstiili ja organisatsiooni kultuuri mõõdikute väljatöötamine aitaks sealjuures käitumuslikku keskkonda paremini mõista. Sel viisil oleks olemas ühtne alus, millele toetuda.

Autori hinnangul on äärmiselt oluline, et juhid mõistaksid, millist võimu nad töötajate üle omavad. Juhi eeskuju võib olla määrav ka tegevuspõhise kontori võimaluste kasutamisel. Ka Benfari (2013) kinnitab, et oskus oma mõtlemist muuta annab juhtidele võime kasutada parimal viisil juhtimisstiilide alustalasid, et muuta enda ning mõjutada teiste käitumist.

1.2.3. Juhtide kohanemine ja roll tegevuspõhises kontoris

Alljärgnevalt keskendutakse eelkõige juhtide raskustele uue töötamise viisidega kohanemisel, kuid tuuakse välja ka olulised asjaolud, mida juhid tegevuspõhises kontoris edu saavutamiseks arvestama peaksid. Juhid peavad mõistma, kuidas töökeskkonda puuduvad otsused mõjutavad töötajaid ja nende sooritust (Vischer, 2007), kuna paremad teadmised töökeskkonna mõjust töötajate ja juhtide suhetele oleksid kasulikud nii töötajatele kui tervele organisatsioonile (Danielsson, Wulff, Westerlund, 2013).

Nagu juba eespool kirjeldati, on nn uue majanduse üheks iseloomujooneks vertikaalse juhtimisahela kadumine. Organisatsioonid lähevad järjest enam horisontaalse struktuuri teed (Bucata, Rizescu, 2016). Autori hinnangul on tegevuspõhine kontor horisontaalse juhtimise juurutamisel heaks kasvulavaks. Juhtidel on töötajate autonoomsuse tõttu nende üle väiksem kontroll, mistõttu töötajalt oodatakse suuremal määral enesejuhtimist (Bäcklander et al., 2019). Ka Manca et al. (2018) viitavad, et töötajate suurema autonoomsuse tõttu oodatakse juhtidelt teatud osas töötajate tegevuste kontrollimisest loobumist, kuid nende uuringu tulemused näitasid, et just kontrollile orienteeritud keskastmejuhid olid need, kes paindlikku töötamist negatiivselt mõjutasid. Uuringust selgus, et juhtidel oli keeruline töötajaid usaldada. (*Ibid.*). Kui juhid

hakkavad usaldusprobleemide korral teatud kontrollmehhanisme kasutama, siis nad võivad seda tehes õõnestada töötajate autonoomsust, mis omakorda mõjutab negatiivselt nende heaolu, tööga rahulolu, motivatsiooni ja töösooritust (Wohlers, Hertel, 2017). Apgar (2002) ütleb, et keskastmejuhid, kes enam visuaalselt või verbaalselt oma alluvate lähedal ei asu, peavad muutma oma suhtumist töötajatesse – nagu Manca et al., väidab ka tema uuringu tulemustele tuginedes, et just keskastmejuhid on need, kes osutavad suurimat vastupanu alternatiivsetele töökohtadele põhjusel, et nad tunnevad, et nende rolli püütakse pisendada.

Muudatustega kohanemine võib juhtide jaoks olla keeruline. Skogland (2017) tõi uuringu tulemustes välja, et osa juhte suutsid vanast mõtteviisist vabaneda ning olid võimelised muutuse protsessi oma tegude ja eeskujuks olemisega juhtida, teine osa juhtidest ehitas muudatuste vastu barjäärid. Skogland rõhutas, et füüsilise ümberpaiknemise ajal aset leidvad juhtimistegevused on eriti mõjukad, juhtimisega seotud probleemide ja muredega tuleb tegeleda pidevalt kogu muudatuste protsessi jooksul (Skogland, 2017).

Autori hinnangul saab tegevuspõhise kontori puhul paralleele tõmmata virtuaalsete meeskondadega. Kui De Paoli ja Ropo (2015) uuringus küsiti virtuaalsete meeskondade juhtidelt, milline oli nende projekti kõrghetk, siis vastasid nad, et see oli aeg, mil nad meeskonnaga füüsiliselt koos olid. Juhid pidasid distantsilt juhtimist väljakutseks ning parim viis selle ületamiseks on näost näkku kohtumised ja koosolekud. Olukorras, kus juhid ei näe oma töötajaid regulaarselt, muutub juhtimine formaalseks ja kaugeks. (*Ibid.*). Ka Wohlers ja Hertel (2018) toovad välja, et juhtide meelest on tegevuspõhises kontoris töötamisel väljakutseks meeskonna ühtekuuluvustunne ja kommunikatsioon meeskonnaliikmete vahel, kuna töötajate paiknevad hoones hajutatult. Kuna tegevuspõhise kontori puhul on meeskonnasiseses töös täheldatud teatud takistusi nagu vähenenud infovahetus ja usaldus meeskonnaliikmete vahel, siis on oluline, et juhid tagaksid regulaarsete, fikseeritud ajal toimuvate näost-näkku koosolekute toimumise (Wohlers, Hertel, 2017).

Kui vaadelda tegevuspõhises kontoris töötamisega seotud probleeme keskastmejuhtide tasandil, siis saab kahtlemata kitsaskohaks pidada tippjuhtkonna toetuse puudumist. Tegevuspõhise kontori kultuur sõltub asjaolust, kas juhtkond toetab ja võimestab töötajaid (Engelen et al., 2018). Töökultuur ei ole toetav, kui organisatsiooni tippjuhid on osavõtmatud ning kogu juhtimist iseloomustab väike paindlikkus ning kõrge tajutav formaliseeritus (Manca et al., 2018).

Juhtidel lasub suur vastutus kõikide töötajate heaolu tagamisel, seetõttu võivad nad tunda pinget, kas nad on uues, muutunud töökeskkonnas oma ülesannete kõrgusel. Näiteks soovivad Hoendervanger et al. (2016) juhtidel rohkem tähelepanu pöörata individuaalsete vajaduste ja eelistuste hindamisele, kuna võimatu on pakkuda kõigile sobivat lahendust isegi siis, kui see endas paindlikkust sisaldab. Autori hinnangul ei ole see väiksemas organisatsioonis probleemiks, kuid suuremas võib kõigile individuaalselt lähenemine väljakutseks osutuda. Teine näide, mis iseloomustab juhi suurt vastustust ja vajadust personaalse lähenemise järele, puudutab nn pesapunumist. Nimelt, nagu eespool tegevuspõhise kontori kitsaskohtade juures välja toodi, võivad töökoha valikul ülesande iseloomu asemel määravaks saada hoopis personaalsed eelistused (näiteks soov sõbra kõrval istuda). Siinkohal nähakse suurt rolli juhtidel, kes peaksid mõistma ja tähelepanu pöörama põhjustele, miks töötajad seda teevad (Wohlers, Hertel 2017). See võib olla väljakutse, mida kõik juhid parema meelega vastu ei võtaks.

Probleemiks võib olla ka juhtide võimetus juba välja kujunenud mustreid muuta. Skogland (2017) tõi uuringu tulemusi kirjeldades välja, et juhid pidid aeg-ajalt välja saatma meeldetuletusi, et töötajad austaksid keskendumist vajava töö jaoks mõeldud ala reegleid, kuid hoolimata sellest tundsid nii töötajad kui ka nende juhid, et töökohti ei kasutata eesmärgipäraselt. Muutus ei saa edukalt aset leida, kui töötajad ei aktsepteeri seda (Jabri, 2017). Kui juht mõistab, kuidas tasakaalustada rollid ja vastutus kõikide osapoolte tugevuste esiletoomiseks, saab võimalikud erimeelsused pöörata positiivseks jõuks (Benfari, 2013).

Ei saa eeldada, et kõik juhid on loomupäraselt paindlikud ning kohanevad muudatustega kergesti. Seetõttu peab neid vajadusel toetama. Näiteks tuleb korraldada erinevaid töötubasid, mis aitavad muuta suhtumist paindlike töötamise viiside rakendamisse ning omandada uusi väärtusi uute praktikate ja rollide elluviimiseks (Manca et al.).

2. EMPIIRILINE UURING

Järgnevalt antakse ülevaade empiirilisest uuringust: uuringu meetodika, tulemused, järeldused ja arutelu koos soovitustega.

2.1. Uuringu meetodika

Magistritöö eesmärk on välja selgitada, milline on keskastmejuhtide hinnang tegevuspõhise kontori juurutamisele ja selle võimaluste rakendamisele nende organisatsioonis ning millisena juhid näevad enda rolli muutunud töökeskkonna tingimustes. Uurimisküsimused on järgmised:

- Kuidas töötajaid tegevuspõhisele kontorile ülemineku ettevalmistamise faasis kaasati?
- Kuidas juhid ja nende meeskonnad tegevuspõhise kontoriga kohanesid?
- Millised on juhtide hinnangul tegevuspõhise kontori positiivsed ja negatiivsed küljed?
- Millisena juhid näevad oma rolli tegevuspõhise kontori kontekstis?

Uuring viidi läbi kvalitatiivsel meetodil, andmeid koguti poolstruktureeritud individuaalintervjuude abil. Intervjuud toimusid 2020. aasta juulikuus – neist viis Tallinnas, intervjuueeritavate töökohtades ning kahe intervjuu läbiviimiseks kasutati videokõne abi. Intervjuud salvestati vastava telefonirakendusega ning transkribeeriti manuaalselt. Autor valis poolstruktureeritud intervjuu, kuna see võimaldab hoida küsimuste esitamisel teatud fookust, kuid samas annab paindlikkuse, mis võimaldab tulenevalt intervjuueeritava vastustest esitada täpsustavad küsimusi. Intervjuude läbi viimiseks valmistati ette küsimused (lisa 1). Intervjuu kavas olevaid küsimusi modifitseeriti vajadusel – tuli ka ette olukordi, kus küsimuse esitamine ei olnud asjakohane, kuna intervjuueeritav oli vastavat teemat juba avanud. Intervjuude kestus varieerus 24st minutist 53 minutini.

Moodustati mittetöenäosuslik, täpsemalt sihipärane valim ehk autor valis uuritavad välja, püüdes leida populatsiooni kõige tüüpilisemaid esindajaid (Rämmer 2014). Info tegevuspõhist kontorit kasutavate organisatsioonide kohta saadi peamiselt meediast. Sihipärast valimit kombineeriti lumepallivalimiga ehk kahel juhul juhatasid intervjuueeritavad uuringu läbiviija järgmiste intervjuueeritavate juurde. Valimisse kuulub seitse keskastme juhti, esindatud on neli erinevat tegevuspõhist kontorit kasutavat organisatsiooni. Intervjuueeritavate keskmine staaž struktuuriüksuse juhina on 6,2 aastat, varieerudes poolest aastast kuuteistkümmne aastani.

Intervjueeritavate otseses alluvuses on keskmiselt 12 töötajat, see varieerus juhtide lõikes kolmest 28ni. Valim on intervjueeritavate soo mõistes homogeenne – kõik intervjueeritavad on naised.

Intervjuudest saadud andmed kodeeriti ning jagati seejärel kategooriatesse ja alamkategooriatesse (lisa 2). Andmete analüüsimisel kasutati kvalitatiivset sisuanalüüsi, mis lubab analüüsida ka latentset sisu, st võtta arvesse ridade vahele peidetut ehk kodeerida teksti autori vihjeid, kavatsusi ja eesmärke (Kalmus, Masso, Linno, 2015). Tulemuste esitamisel tagati täielikult intervjueeritavate anonüümsus, andes intervjueeritavatele isikutele koodnimed (Juht 1, Juht 2 jne) ning vältides tsitaatides andmeid, mis võiksid intervjueeritavate anonüümsuse ohtu seada.

2.2. Tulemused

Järgnevalt antakse ülevaade uuringu tulemustest, illustreerides neid intervjueeritud keskastmejuhtide tsitaatidega.

2.2.1 Töötajate kaasamine ja kohanemine tegevuspõhise kontoriga

Alljärgnevalt tuuakse välja peamised aspektid, mis on seotud tegevuspõhisele kontorile ülemineku põhjuste selgitamise ja arusaadavusega, samuti antakse ülevaade, kuidas töötajaid ettevalmistustesse kaasati ning kuidas keskastmejuhid ja nende meeskonnad uue töökeskkonnaga kohanesid. Juhtide üldine hinnang kaasamisele oli positiivne, mis on kindlasti üks põhjus, miks tegevuspõhise kontoriga kohanemine oli nii juhtide kui ka nende meeskondade jaoks suhteliselt valutu.

Juhtide nägemus tegevuspõhise kontori valiku põhjustest

Muudatuse juhtimise seisukohast on äärmiselt oluline, et selles protsessis osalejad saaksid aru, miks muudatus vajalik on. Intervjueeritud juhid esitasid oma nägemuse sellest, miks tegevuspõhist kontorit peeti organisatsiooni jaoks parimaks valikuks. Ühe põhjusena toodi välja **trendiga kaasaminek**:

Mulle jäi mulje, et see on uue aja trend ja sellega mindi kaasa. (Juht 1)

Kõik praegu kasutavad seda tegevuspõhist kontorit. (Juht 3)

Pigem oli see uuendusmeelsus /.../, et oleks innovaatilisust, ma arvan, et see on see märksõna. (Juht 5)

Antud vastused võivad vihjata tõsiasjale, et vähemalt nende organisatsioonide puhul, kus eelpool välja toodud juhid töötavad, võidi uue kontori kontseptsioon otsustada pelgalt selle põhjal, mis antud hetkel populaarne ning uudne oli, laskumata sisulisemasse diskussiooni, kas see on organisatsiooni jaoks parim lahendus. Seda kinnitab ka Juhi 5 täpsustus:

Vajadus oli uue töökeskkonna järele ja uue maja järele, sest eelmine ei olnud väga mugav amortisatsiooni tõttu. Kas selle uue viisi järgi oli vajadus, selles ma päris veendunud ei ole. (Juht 5)

Trendiga kaasas käimisega haakub ka **soov organisatsioonikultuuri muuta**, mis annab tõestust tõsiasjast, et uue kontori loomist nähakse kui võimalust organisatsiooni nägu muuta. Juht 3 vastas järgmiselt:

Üks selline ajendav tegur oli soov ka organisatsioonikultuuri muuta natukene, sest et tegelikult sellised kinnised ukseid ja pikad koridorid, need ei olnud kõige toetavamad töö tegemise kontekstis. (Juht 3)

Eelnevad põhjused on seotud sellega, kuidas uuenduste abil organisatsiooni värskendada, kuid kindlasti ei saa kõrvale jätta majanduslikke argumente. Kuna **töötajad on liikuvad** ning ei ole seetõttu kunagi 100% korruga kontoris, on **majanduslikult otstarbekas** hoida vähem töölaudu, kui on töötajaid. Juhid peavad seda ratsionaalseks põhjenduseks:

Kuna inimesed on üsna liikuva iseloomuga /.../, siis laudu planeeriti kuni 25% vähem kui inimesi on. Saadi aru, et nii palju füüsilist pinda ka töölauda näol ei ole vaja, seda tegelikult ei kasutata. (Juht 1)

Taotlus oli see, et oleme uues kaasaegses töökeskkonnas, hoiame ka kulusid kokku. Ma arvan, et seda ka keegi ei varjanud. See, et sul on inimesed nii palju liikumises, et igal inimesel ei ole oma lauda vaja - majanduslikus mõttes absoluutset arvestatud. (Juht 5)

Kui eelnevalt välja toodud argumendid on seotud pigem organisatsiooni kuvandi ja kuluefektiivsusega, siis Juhi 6 vastus annab tunnistust, et eelkõige mõeldi **efektiivsemat töötamist toetava keskkonna loomisele**, mis võtab kõige paremini kokku tegevuspõhise kontori eesmärgi ja olemuse:

Tahtsime saavutada seda, et inimesed suhtleksid rohkem omavahel ja oleks võimalik tekitada sellist meeldivat ja konstruktiivset töökeskkonda, kus inimesed saavad keskenduda oma tööle. (Juht 6)

Eripalgelised ja pigem isiklike hinnangute poole kalduvad vastused viitavad sellele, et organisatsioonid ning nende tippjuhid ei edastanud väga selgeid ja tugevaid signaale ning põhjendusi, miks just tegevuspõhise kontori kasuks otsustati. Seda ilmestab ka Juhi 4 vastus:

Kommunikatsioon on alati võtmeküsimus ja kui olen inimestega sellest tegevuspõhisest kontorist rääkinud, siis ega ma ei ole veendunud tõesti, et juhtkond on neile kunagi üldse rääkinud, et mis põhjusel see tehti. Ja selleks, et inimestele seda muutust maha müüa, peab päris palju rääkima ja põhjendama. Isegi kui üks kord on kuskil koosolekul mainitud, siis tegelikult sellest ei piisa. (Juht 4)

Kommunikatsioon ja kaasamine ettevalmistustesse

Alljärgnevalt antakse ülevaade, kuidas organisatsiooni liikmeid uue kontori tuleku ettevalmistustesse kaasati. Läbivalt toodi välja, et muudatuse toimumisest **etteteatamise aeg oli piisavalt pikk** ja töötajaid **informeeriti jooksvalt** ehituse, ruumi planeerimise ja sisustamisega seotud arengutest. Järgnevalt on toodud mõned näited juhtide vastustest:

Ma pigem hindan seda, et me tegime pooleteise aasta jooksul nii palju erinevaid tegevusi, et selleks hetkeks kui siia majja lõpuks kohale jõudsimel, olid kõik selle mõttega lõpuks harjunud. Ja isegi võibolla suur osa ära ostanud selle mõtte. (Juht 3)

Ikkagi nägin, et juhtkond pingutab selles osas, et see nende poolt ilmselgelt nagu hea idee võetakse vastu avasüli. Selles mõttes oli hea kommunikatsioon. (Juht 5)

Samuti selgus vastustest, et töötajaid **kaasati ruumide planeerimisse** – kõigil oli võimalus uue töökeskkonna kujundamisel sõna sekka öelda ning arvamustega arvestati võimaluste piires. Ka siin pidasid juhid oluliseks mainida kommunikatsiooni tähtsust. Juhtidel olid ettevalmistuste perioodist vaid positiivsed kogemused:

Ma mäletan seda, et meile näidati korruste plaane ja öeldi, et selline osa korrusest on teie tiimi ala ja seal on sul vabad käed toimetada. Et kuidas sa saad ergonoomika peale mõelda, hästi palju sellest räägiti ka. (Juht 1)

Tegelikult, mis hästi palju kaasa aitas, oli kommunikatsioon, et kuidas seda tehakse ja kui palju siin on selliseid hästi läbimõeldud sisearhidektoorilisi lahendusi, mida pakuti ja kuidas paigutati laudad ja ventilatsioon laudade suhtes. (Juht 6)

Lisaks said kõik soovi korral osaleda **kontori reeglite väljatöötamises** – keegi intervjueeritavatest ei väljendanud, et need oleks lihtsalt „ülevalt poolt“ paika pandud, vaid need on reaalsed inimeste vahelised kokkulepped.

Reeglite tegemiseks oli kaasatud üks psühholoog, kes leppis erinevate osakondadega neid kokku. (Juht 3)

Reeglid tehti nii, et olid koosolekud, kus lepiti kokku ja leiti vajalikud punktid ja pandi kirja. (Juht 6)

Paratamatult tekib iga muudatusega teadmatust ja hirme. Juhtide hinnangul anti töötajatele muudatuse protsessi kestel **võimalus oma ootusi ja hirme** väljendada. Lisaks eelpool toodule, et psühholoog osales ka reeglite koostamisel, iseloomustavad töötajate ära kuulamist järgmised tsitaadid:

Olid sellised workshopid koos, aga ka juhtidele eraldi. Kõiki neid käitumisreegleid selgitati lahti ja kuulati inimesi, lasti nõ auru välja lasta. (Juht 2)

Ja oli küll [kõigil võimalus kaasa rääkida ja ettepanekuiud teha], hästi palju tehti koosolekuid ja hästi paljudel oli võimalus arvamust avaldada. (Juht 6)

Selle protsessi väärtus oli ennekõike see, et kõik said oma hirmud ära rääkida. (Juht 3)

Kindlasti ei ole võimalik ja mõistlik kõikide töötajate ettepanekutega arvestada, aga üldiselt jäi juhtide vastustest kõlama, et seda tehti võimaluste piires. Töötajad peavad tundma, et neid on kuulatud – tihti piisab juba sellest, et mingeid hirme või muid negatiivseid emotsioone maha võtta. Ka Juht 7 kinnitab, et tuleb leida kesktee:

Loomulikult juhina, majanduslikult mõtlevana, sa ei saa kõike rakendada. Kui inimesed ütlevad, et nad tahavad Tivolit sinna kontorisse, siis seda ei pea, aga nii palju kui ratsionaliseerida seda cost benefitti, on võimalik inimeste arvamust arvesse võtta. Sest et positiivselt meeletatud töötaja on alati kõige parem töötaja. (Juht 7)

Kohanemine tegevuspõhise kontoriga

Juhtide hinnang enda kohanemisele oli hea - toodi üksmeelselt välja, et see **läks lihtsalt**. Kahel juhul jäi kõlama, et kohanemine oli **lihtsam kui eeldatud või kardetud**. Seega saab öelda, et teatud eelarvamused või hirmud, mis enne uude kontorisse kolimist olid, ei olnud põhjendatud. Eespool küll toodi välja, et kõigil töötajatel oli muudatuse protsessi käigus võimalik oma hirme ja arvamusi väljendada, kuid siinkohal saab tuua seose, et juhid seda võimalust siiski ei kasutanud või kui kasutasid, siis ei saanud piisavalt abi. Alljärgnevalt tuuakse näited juhtide vastustest:

Mul ei olnud mingit küsimustki. Minu jaoks kogu see kontseptsioon, et sul peab olema oma tuba ja pead saama seda ust lukku keerata, et see ei ole kunagi minule väga omane olnud

või oluline tundunud ei juhi, ei meekonnaliikmena, et mistõttu minu kohanemisega absoluutselt mingi probleemi ei ole olnud. (Juht 4)

Ma ise mõtlesin sellele toona, kui see toimus protsessina, et kindlasti olid minu eelarvamused ja hirmud suuremad. See oli positiivne üllatus, et ei olnud nii suuri kohanemiskursusi nagu ma kartsin või eeldasin. (Juht 5)

Ega ma pigem ei mäletagi enam, mis tunne on teistmoodi töötada. (Juht 7)

Juhid hindasid oma meeskonna kohanemisele üldjoontes samuti heaks. Samas kasutatakse vastustes kõhklusi väljendavaid sõnu nagu *vist, pigem*, mis annab tunnistust sellest, et juhid ei julge head kohanemist kinnitada nii suure kindlustundega, nagu nad seda enda puhul tegid.

Olemasolevad töötajad on vist ära harjunud, sest muidu nad siin ei töötaks. (Juht 1)

Pigem meie meeskonnal läks väga hästi ja kergelt. (Juht 2)

Tugevale enamikule töötajatest ei tekkinud mingeid vastuväiteid, inimesed olid väga rõõmsad, väga huvitatud ja neil ei tekkinud probleeme. (Juht 6)

Sarnaselt Juhi 5 hinnanguga enda kohanemisele toob ta ka meeskonna puhul välja, et kohanemine läks **eeldatust lihtsamalt**:

Mina näen, et meeskond samamoodi nagu mina kartis hullemat, kui see tegelikult oli, mis ei tähenda, et kõik, mis nad ikkagi jätkuvalt lauale toovad, ei vääriks tähelepanu. (Juht 5)

Kogu tiimi kohanemisele hinnangu andmine on mõistetavalt keerulisem, kuna siinkohal peab arvestama, et kohanemine on individuaalne ja **sõltub töötaja hoiakutest**. Seda kinnitasid ka juhid. Nende vastustest tuli välja, et on olnud töötajaid, kes ei ole uut töötamise viisi omaks võtnud, kuid sedastati, et töötaja rahulolematusel ei pruugi olla objektiivset põhjust. Kriitika taga võib peituda hoopis tõsisem probleem või üldine vaenulik hoiak. Järgnevalt mõned näited:

Usun, et need, kellele on tegevuspõhine kontor vastumeelne olnud, seal taga on mingid sügavamad ja olulisemad probleemid, mis tegelikult eskaleeruvad muus vormis ja nad lahkuvad teise osakonda või organisatsioonist. (Juht 6)

Ma arvan, et see sõltub inimesest ja kes ta on ja kuidas ta on harjunud. Ja üks ütleb ka palju inimese kohta /.../ mul isiklikult vahel tekib kahtlus, tekib tunne, et inimene on lihtsalt pähe võtnud, et see on paha ja /.../ ma ei tohigi lasta sellel endale meeldida. /.../ ja ega sa ise ka täpselt aru ei saa, et mille vastu ja miks sa võitle. (Juht 4)

On grupp inimesi, kes on rahulolematud ja on rahulolematud kõigega sõltumata sellest, mis parasjagu käsil on. (Juht 3)

Juhid pidasid tähtsaks osundada, et nende tiimides selliseid inimesi ei ole, pigem on seda nähtud teistes üksustes.

2.2.2. Töötamine tegevuspõhises kontoris

Järgnevalt annavad juhid oma hinnangu, mida positiivset ja negatiivset nad tegevuspõhises kontoris töötades tajuvad. Juhi 5 vastus iseloomustab hästi seda, et miinuste ja plusside tasakaalu tuleks juba enne muudatuse läbiviimist hoolikalt kaaluda, et võitjaid oleks võimalikult palju ja kaotajaid võimalikult vähe:

Siin on plussid ja miinused ja lõpuks iga tippjuht ja iga organisatsioon otsustab, mis see proportsionaalselt talle suurem kaotus on. (Juht 5)

Positiivsed küljed

Alljärgnevalt tuuakse välja juhtide poolt tajutavad tegevuspõhise kontori positiivsed küljed. Mitmed intervjuueeritavad tõid välja, et see **soodustab kommunikatsiooni** ning seda nii juhi ja tema tiimi vahel kui ka organisatsioonis laiemalt.

Ma võin öelda, et sellist operatiivtasandil kommunikatsiooni see küll hõlbustab (Juht 1)

Kommunikatsioon on parem, inimesed on kättesaadavamad ja juhid tagasisidestavad rohkem. (Juht 3)

Ütleks, et soosib [kommunikatsiooni]. Et ollakse paremini informeeritud juhi tegemistest ja selle kaudu ka teiste tegemistest, siis üks üksus kuuleb, mida teised teevad. (Juht 4)

Kommunikatsiooniga on tihedalt seotud **koostöö**, mis juhtide hinnangul samuti **hõlbustatud** on. Tegevuspõhises kontoris on suurem võimalus puutuda kokku kolleegidega, kellega varasemas töökeskkonnas eelkõige füüsilise eraldatuse tõttu nii palju kokkupuuteid ei olnud. Juhid näevad selles lisandväärtust, kuna kasvõi juhuslikud kohtumised kohvinurgas või lifti oodates võimaldavad mõnikord mõne olulise tööküsimuse kiiresti ära lahendada. Näited vastustest:

Inimesed võibolla puutuvad sagedamini ja suurema tõenäosusega kokku teiste inimestega /.../Et ei ole iga päev sama toakaaslane või korrusekaaslane. Ehk selle kaudsem eesmärk on soodustada koostööd kogu organisatsioonis, et inimesed rohkem suhtlevad omavahel. Ma arvan, et see on toimunud ka. Seda ei saa eitada. (Juht 5)

On äärmiselt efektiivne, kui on vajadus üksuste vaheliseks koostööks, siis panna istuma ühe laua taha /.../ Ja nad istuvad seal kõrvuti ja teevad selle asja palju kiiremini valmis kui siis, kui igaüks istuks oma nurgas ja üritaks aru saada, milles probleem on. (Juht 6)

Sa puutud inimestega kokku liftis, koridoris, sööklas ja sa saad väga palju asju ajada käigu pealt. (Juht 2)

Kuna tegevuspõhises kontoris ei ole traditsiooniliselt töötajatel oma statsionaarset kohta, siis võiks eeldada, et tiimid on hajutatamad ning võivad puudust tunda koos olemisest ning nn küünarnukitundest. Siinkohal tõid juhid välja, et tegevuspõhine kontor **soodustab tugevama tiimitunde tekkimist** eelkõige tänu kaasaegsele ja mitmekesisele keskkonnale, kus on võimalik ühiselt aega veeta. Väljavõtted intervjuudest:

Meil on tiimil ühistegemised, et kuna meil on päris head nõ tehnilised võimalused, meil on suured ekraanid ja asjad, näiteks koos filmi vaadata ja tellida pitsa ühes lebomas koosolekuruumis... see on üks asi, mis nagu toimis. (Juht 1)

Ma arvan, et see võib olla tänu sellele, et ruum võimaldab paremini, et kui sul on suur ühisköök, kus tehakse näiteks /.../ pirukahommikuid /.../Ma arvan, et pigem see ruum on soodustanud sellised tegevusi. (Juht 3)

Minu meelest ainult tugevdab meeskonnavaimu ja meeskonnavahelisi sidemeid, just suunab erinevate inimestega läbi rääkima ja saama lähemalt tuttavaks. (Juht 4)

Juhid kinnitasid, et ühisüritusi tiimitunde suurendamiseks tehtaks nagunii olenemata kontori tüübist, kuid tegevuspõhise kontori võimalused mõjuvad siinkohal pigem soodustava, mitte pärssivana. Juht 5 arvas, et spontaansete koosviibimiste võimalus on tegevuspõhises kontoris pigem suurem:

Ühisüritusi tuleb ikka teha, vahet ei ole, kus oled, /.../ lihtsalt sotsiaalsed üritused, et omavahel paremini hakkama saada. See on ükskõik millises keskkonnas. Neid isetekkelisi tuleb siin võibolla rohkem esile, aga ei julge kinnitada. (Juht 5)

Veel ühe positiivse joonena toodi välja, et tegevuspõhises kontoris töötamine **soodustab puhkepauside tegemist** ning selle kujundamisel on arvestatud, et töötajatel oleks võimalik pause mitmekesiselt sisustada. Lisaks on **soodustatud liikumine**, mida tuleb erinevaid töösoone vahetades ning kohta või kolleege otsides rohkem ette kui näiteks kabinetisüsteemis.

Et käivadki vahepeal seda pinksi mängimas või hoolimata sellest, et kohviaparaat on ka meie korrusel, nad käivad ka all kohvi võtmas. Et sellist liikumist on rohkem. (Juht 1)

Juht 7 ei näinud probleemi selles, kui kontoris tuleb aeg-ajalt vaba kohta otsida – pigem nägi ta seda võimalusena rohkem liikuda:

Kindlasti tuleb ette, kus parasjagu ei leia just seda kohta, aga nagu ma ütlesin, siis korruseid on mitu, siis saadki oma sammud täis ja saad teisel korrusel kasutada mõnda teist tuba. (Juht 7)

Inimeste otsimisele kuluvat aega saab vaadata ka kui tegevuspõhise kontori negatiivset külge, kuid Juht 4 näeb selles head võimalust püsti tõusta ja ennast sirutada:

See ala ei ole kunagi nii suur, et mul oleks megaprobleem teha väike tiir. Ongi hea ennast sirutada. (Juht 4)

Juhid pidasid oluliseks välja tuua ka selle, et tegevuspõhises kontoris on **puhtam ja korrastatum töökeskkond**. See on tingitud eelkõige asjaolulust, et töötajatel ei ole püsivat lauda ning isiklike asjade jaoks on reeglina vaid väike kapp.

Esteetilise poole pealt väga meeldib see, et tulen hommikul tööle ja kõik laudad on puhtad. Mulle meeldib, kuidas see võtab ära mõtte, et sa tahaks koguda endale mingisugust prahti ja pahna. (Juht 6)

Ka juht 4 kinnitas, et asjade kogumise ja ladustamise võimaluse puudumine on positiivne:

Ka see on minu meelest positiivne, et kui on tegevuspõhine kontor, siis ei saa endale tekitada suurt hunnikut, mis sinuga kaasas käib. Meil on ikkagi puhtad ja minimalistlikud töökohad. (Juht 4)

Juhid tõid positiivsena välja, et kuna nende kontor on **kaasaegne ja meeldiva õhkkonnaga**, siis on see **atraktiivne** nii praegustele kui ka tulevastele töötajatele. Näited juhtide vastustest:

Ma tean igatahes päris mitut, kes on tulnud maja pärast. Siin on lihtsalt keskkond nii äge, et tahetaksegi tulla. (Juht 1)

Kuna me oleme loonud /.../sellise meeldivama õhkkonna, sellise natuke loomingulise, natuke innovaatilise lähenemise, meil on võrkiiged ja tugitoolid ja erineva sisustusega koosolekuruumid, siis see on paljudele noortele atraktiivne, kes tahavad tööle või praktikale tulle, neile meeldib see. (Juht 6)

Negatiivsed küljed

Järgnevalt antakse ülevaade, milliseid kitsaskohti juhid tegevuspõhises kontoris tajuvad. Hoolimata mitmetest puudustes kinnitasid juhid, et nad ei ole tuvastanud, et töö kvaliteet allpool välja toodu tõttu kannataks.

Kuigi üldjoontes peetakse kokkulepitud käitumisreeglitest kinni, on sealjuures veel arenguruumi. Reeglite järgimine võib erineda struktuuriüksuste kaupa, mistõttu võib selle põhjuseks olla ka juhtide eeskuju. Juht 4 tõi selle välja järgmiselt:

Et kultuur ei ole ju paberil, see on see, mida iga päev harrastatakse ja siin ma näen küll, et mingid asjad on paberil ühtmoodi kokku lepitud ja siis erinevad üksused teevad erinevalt. (Juht 4)

Kõige häirivama negatiivse aspektina tegevuspõhises kontoris töötamisel toodi välja **kõrge mürafoon**, mis oluliselt **raskendab tööülesannetele keskendumist**. Tegevuspõhises kontoris tehakse suhteliselt suur osa tööst avatud alal ning üldine reegel on see, et seal ei tehta telefonikõnesid või tekitata spontaansid arutelusid. Peamiseks müra põhjuseks ongi asjaolu, et inimesed ei vaevu avatud alalt lahkuma.

Inimesed sageli ei viitsi seda ruumi otsida, vaid avatud alal seletavad oma tööasju. Tegelikult on avatud ala meil selleks, et inimesed saaksid rahulikult tööd teha, mitte jutustamiseks. (Juht 3)

Meie tiimis on inimesi, kes peavad süvenema /.../ et siis nendel võibolla oli keerulisem just harjuda selle ikkagi suurema müratasemega. (Juht 2)

Siis kindlasti on see mürafoon, nagu ma enne tõin selle näite, et keegi räägib hästi kõva häälega, siis see on häiriv. (Juht 1)

Võibolla sellist asja on ette heidetud, et ei minda ära koosolekuruumi, kui on väga pikad ja intensiivset rääkimist vajavad koosolekud. (Juht 6)

Kuigi juhid tõi välja, et üldjoontes peetakse kokku lepitud reeglitest kinni, siis lisaks avatud tööalal valjuhäälele rääkimisele häirivad häälekad tähtpäevade tähistamised või muud kogunemised köögis või kohvinurgas.

Me oleme teinud oma korrustel kokkuleppeid ja need üldiselt hästi peavad, aga ikkagi lõpuni sa ei saa... a la et kui kellelegi on sünnipäev, siis ta peab seda nt lõunal või päeva lõpus, aga sa suure tõenäosusega avatud kontoris sellel ajal tööd teha ei saa /.../. Pigem see müratase kohe tõuseb. (Juht 5)

Juhtide vastustest sai välja lugeda, et teatud **reeglite rikkumisega lepitakse ja pigem kohandatakse enda käitumist** rikkuja järgi. Näiteks Juht 5 tõi küll välja, et tähistamised segavad tööle keskendumist, kuid samas ei tahaks loobuda keskkonnast, mis kogunemisi ja vabamat õhkkonda võimaldab:

Aga me ka ei taha, et tekiks steriilsed kontorid ja mingid peoruumid on eraldi ja ei ole üldse korrustel. (Juht 5)

Samamoodi on reeglite rikkumisega leppinud ning enda käitumist kohandanud Juht 1:

Mina olen kohanenud ilmselgelt, et tema jääbki rääkima. Tellisin omale kõrvaklapid. Ma istun ja see sumbub ära. Või mul on alati võimalus minna vaiksesse tuppa või koosolekuruumi, kui see on vaba. (Juht 1)

Mitu juhti töid välja, et tegevuspõhise kontori tulekuga kasutavad töötajad rohkem võimalust olla **kaugtööl** ning see on eelkõige seotud vajadusega pikemaajaliselt rahulikult keskkonnas keskenduda. Vaikse toa kasutamine ei ole sellistel puhkudel esimeseks eelistuseks. Seda saab samuti lugeda enda käitumise kohandamiseks selle asemel, et rikkujatega vastanduda.

Üldiselt ma tajusin jah seda, et võibolla kui on vaja vaikselt teha ja süvenenult, siis osa inimesi eelistab vaikse ruumi asemel kaugtööd teha. (Juht 3)

Ja siis nad ikkagi ütlevad, et ma eelistan töötada rohkem kodukontoris. Ja isegi mitte ei valita esimese eelistusena vaikset tuba. Inimesed on rohkem kaugtööl, kui nad varem olid, selle keskkonna tõttu. (Juht 5)

Selleks, et reeglite rikkumisega kaastöötajaid ei segaks, tuleb tegevuspõhises kontoris oma **käitumist rohkem kontrollida**. Spontaanne suhtlemine ja emotsioonide jagamine on piiratum kui näiteks kabinetisüsteemis. Juht 2 tunnistab, et ka tema räägib avatud alal kolleegidega, kuid üritab seejuures teisi võimalikult väga segada ning kontrollida, et vestlus ei sisaldaks teemasid, mis vajaksid käsitlemist privaatses ruumis:

Aga nii hea lihtne on minna kuhugi laua juurde ja lihtsalt...me teeme seda ja ma tean, kellega ma võin seda teha. Võibolla ma juhina tunnen, et selline spontaanse suhtlemise osa on... sa pead ennast kontrollima, et teisi ei häiriks /.../ Või ka see, et meil ikkagi seinad natuke kostavad läbi, et see on ka võibolla teema, mis paneb sind rohkem mõtlema. (Juht 2)

Juht 5 tunneb samuti puudust spontaansest suhtlemisest ning emotsioonide jagamisest. Kui kabinetisüsteemis oli lihtne juhi juurde minna ning suletud ukse taga ka privaatses teemasid arutada, siis tegevuspõhises kontoris on see takistatud:

Seda enam inimesed enam ei kasuta, et kui neil tekib mingi emotsioon või mure või konflikt jooksu pealt ja siin nad tulevad näiteks kohe mulle sellest rääkima. Sest nüüd see omab mingeid takistusi. /.../ Ehk mina olen juhina kindlasti selles osas kaotanud. Inimesed ei saa nii vahetult tulla oma emotsioone jagama. (Juht 5)

Vajadusega oma käitumist rohkem kontrollida seostub võrreldes kabinetisüsteemiga **suurema vajadusega oma tööd planeerida** ehk järgmisi samme hoolikamalt ja üksikasjalikumalt läbi mõelda. See tähendab eelkõige aktuaalsete tööülesannete iseloomu detailset läbimõtlemit ja tulenevalt sellest sobiva ruumi otsimist või kaugtöö planeerimist.

Ma natuke võibolla kartsin ka seda, et kui hästi üks ühed või kõik see pool, aga ei, tegelikult on võimalik. Sa pead võibolla rohkem lihtsalt planeerima, ruumi bookingud, kõik selle, aga see kõik tuli loomulikult. (Juht 2)

Suuremat planeerimisvajadust iseloomustab ka see, et uue töötaja saabudes tuleb tagada, et ta ei jääks üksi, mistõttu peab juht vaatama, et keegi tiimiliikmetest tema juures oleks:

Kui tuleb uus inimene või kui tiimid ei istu koos, siis nad tunnevad üksi ennast alguses, siis sa pead alati vaatama, et nad istuksid lähedal. (Juht 6)

Samuti seostub vajadusega oma järgmised sammud rohkem läbi mõelda **ajakulu** sobiva ruumi ja laua leidmisel ning enda järgi seadistamisel. Juht 5 tõi välja, et kõik väiksed lisaliigutused moodustavad kokkuvõttes arvestatava ajakulu, mille võrra jääb vähem võimalust tööülesannetele keskenduda:

See [kohtade vahetamine] kohe toob nii palju uut kohanemist, määramatust ja see võtab omakorda energiat ja aega. Kui ma vahetan töökeskkonda, siis ma pean kulutama seda aega teiste inimestega suhtlemisele, lisaks pean sättima oma tooli, pean oma hiirt ja patja ja mis iganes kohandama, et selles konkreetses lauas end sisse seada. Et seda ei tasu pidada mitte millekski. Kui minutitesse panna, kõik omakorda on kulu. (Juht 5)

Kuna tegevuspõhises kontoris ei ole kindlaid kohti, siis saab eeldada, et **inimesi on seal vajadusel raskem üles leida** ning sellele võib samuti tarbetult aega kuluda. Juhid ei pidanud seda otseselt probleemiks, kuid mõni neist osundas hajuvuse küsimusele kui kergesti ületatavale väljakutsetele:

Sa ei tea täpselt, et kus sul keegi on... isegi kui sa korrust tead, siis ta ei pruugi seal praegu olla. Et selline hajuvus... muidu oli teada, et istub seal kabinetis ja lähed tema juurde ja ikka saad kätte. Aga see on jälle kommunikatsiooniga lahendatav, see ei ole selline püsiv. (Juht 1)

Seda ma olen küll teinud, et vahel tiiru peale teinud kogu koridorile või vahel kellegi käest küsinud, aga ma arvan, et see ei ole väga suur probleem /.../ütleme nii, et see võib veidi aega võtta, aga see ei ole midagi... lihtsalt sa võibolla pead jälle noh, ette töö natuke ära tegema või uurima. (Juht 2)

Alljärgnevalt tuuakse ülevaade, milliseid **ruumi planeerimisega seotud negatiivseid aspekte** juhid problemaatiliseks ja häirivaks pidasid. Mitu juhti leidis, et puudus on suurtest nõupidamisruumidest:

/.../ probleem on /.../ suurte koosolekuruumidega, mida ei ole kunagi piisavalt. Et ükskõik, kui palju sa neid teed, ikka on puudu. (Juht 6)

Lisaks toodi välja, et **teatud alad ei ole planeeringu ja sisustuse mõttes õnnestunud**, mistõttu neid pigem välditakse:

Väikesed ruumid on maja sees, kus ei ole aknaid, valgust. (Juht 2)

See vaikse töö ruum võib olla ei ole nii mugav, et ta on meil natuke nigelasti välja kukkunud sisustuse poolest. (Juht 3)

Mõned kohad on ju selgelt... ma ei kujutaks ette kui keegi peaks seal püsivalt olema... eriti need, mis on seljaga selle läbikäigutee poole. (Juht 4)

Tulemused näitavad, et kõikides organisatsioonides, mille esindajaid intervjueriti, on toimunud teatud kohandused võrreldes algse tegevuspõhise kontori ideega. Järgnevalt tuuakse välja tegevuspõhise kontori kontseptsiooni põhimõtete eiramised, mida juhid probleemina ei näe. Suuresti juba eelpool välja toodud kitsaskohtade mõjul on saanud löögi üks tegevuspõhise kontori fundamentaalne põhimõte ehk vastavalt tööülesandele koha valimine. Osa juhtidest tõi välja, et **töötajad eelistavad samal kohal istuda ning töötsooni pigem ei vahetata vastavalt tööloigu iseloomule**. On oluline märkida, et juhid ei näe selles suurt probleemi, vaid töötajatele on jätud vabadus otsustada, kuidas neile paremini sobib. Näited vastustest:

Oma tööalas me päriselt neid tegevuspõhise kontori reegleid ikkagi ei... Üldjuhul on natuke ikkagi välja kujunenud oma koht, kuhu hommikul minnakse. (Juht 2)

Hoolimata sellest, et me oleme öelnud, et sul ei ole kindlat kohta, /.../ siis inimestel on omad eelistuse välja kujunenud ja neid kasutatakse. (Juht 1)

Me vägisi ei sunni neid tegema kunstlikult, nad on omavahel kokku leppinud, et see on nende nurk seal kuskil /.../, siis nad seal istuvad. (Juht 3)

Kohtade vahetamisega seondub ka tüüpiline tegevuspõhise kontori reegel, et kui valitud laua tagant ollakse pikemaajaliselt ära, siis tehakse laud puhtaks ja vabastatakse see potentsiaalsele järgmisele kasutajale. Juhid tõi välja, et alati **lauda ei vabastata pikemaajaliseks eemalolekuks**. Jällegi ei peeta seda juhtide ega teiste meeskonnaliikmete poolt probleemiks. Juhid väljendasid ennast järgmiselt:

Vahel ma olen ise ka 3-4 tundi koosolekul, et ikkagi midagi on laual, et ikkagi sellised asjad on mugandunud. (Juht 2)

Võibolla see koha vabastamine ei tule inimestel nii naturaalselt. (Juht 6)

Samas möönis Juht 6, et sellest ei tehta numbrit, kui kohtade jagumisega probleeme ei ole:

Kui kontor on täiesti tühi, siis ei ole mingit mõtet oma asju ära võtta, sest meil on selline reegel, et keegi narruseni reeglite järgimist ei poolda. (Juht 6)

2.2.3. Juhi roll ja ootused töötajale

Juhi roll

Esmalt vaadeldakse, kuidas intervjueeritavad tajusid seda, kuidas tippjuhid tegevuspõhise töötamise ideega kaasa on läinud ja millist eeskuju nad näitavad. Kinnitati, et muudatuse läbiviimisel olid tippjuhid väga entusiastlikud tegevuspõhise kontori toetajad. Autori hinnangul ei saakski see teisiti olla, kuna uue kontori ehitamine saab toimuda ainult tippjuhi heakskiidul ja osalusel. Väljavõtted juhtide vastustest on järgmised:

Kui su tippjuht ise ka usub sellesse, siis tema tegi küll kõik endast sõltuva, rääkis, sära silmis, mis need võimalused on, mis tore ees ootab. Kui skeptilised inimesed olid ja kui palju nad siis päris kogemuse kaudu ikkagi rahunesid, kohanesid /.../Aga kui su juht räägib sellest ka näiteks negatiivses võtmes, siis on lootusetu, et keegi seda avasüli vastu võtab. Selles osas tehti väga suuri pingutusi. (Juht 5)

Tippjuhtkond osales täpselt samamoodi aruteludel ja oli kaasas ja rääkis ja kommunikeeris ka siseportaalis, siin ei näe küll mingit probleemi. Tollaegne tippjuht oli küll väga uue maja fänn. (Juht 2)

Samas selgus vastustest, et **tippjuhid ei ole tegevuspõhise kontori võimaluste kasutamisel parimaks eeskujuks** ja seda hoolimata sellest, et nad toetasid uue töökeskkonna väga tugevalt ja olid selle suhteliselt eeskujulikud eestvedajad. Valdav osa juhtidest tõdesid, et nende organisatsioonis on kõige kõrgemal tippjuhil oma kabinet, kuid samas suurem osa järgmise taseme tippjuhtidest kasutab tegevuspõhist kontorit pigem sihipäraselt. Leiti, et kui tippjuhid töötavad samadel alustel teiste seas, on nad töötajatele lähemal mitte ainult füüsilises mõttes, vaid puuduvad suhtlusbarjäärid, mis näiteks kabinetisüsteemi puhul tõenäolisemad oleksid.

Püsiv kabinet on ainult kõige kõrgemal juhil. Ülejäänud istuvad oma tiimide läheduses. (Juht 1)

Tema [kõige kõrgem tippjuht] on meie suurim eestvedaja, kes seda siin jõuliselt juurutas, temal endal on kabinet juhtumisi. (Juht 3)

Aga meie oma, kes on täpselt nagu üks meie seast, et see on väga hea eeskuju. Just see positiivne pool, et nähakse, et suur juht ka teeb nii nagu meie peame tegema, et toob selle meeskonna kaasa sellesse rohkem, et kindlasti toob ka juhti lähemale. (Juht 4)

Tippjuhtidele tehtud erandite tõttu võib olla küsitava väärtusega nende varasemad, muudatuse käigus avaldatud seisukohad tegevuspõhise kontori kasulikkuse kohta. Seda ilmestab järgmine Juhi 4 vastus:

Ja siis ka ma tunnetan või kuulen, et inimestele mõjub ebausutavalt, kui juht ütleb, et teie peate kõik siin tegevuspõhist kontorit tegema /.../ aga sorry, mulle see ei sobi /.../Sellel võivad olla ka mingisugused põhjendused, et see peab nii olema, aga kui neid põhjendusi ei ole inimestele kommuniqueeritud või vähemalt usutavalt kommuniqueeritud, siis ma näen, et hakatakse vastu töötama natuke. (Juht 4)

Vaid Juht 6 tõi välja, et nende organisatsioonis ei ole tippjuhtidele tehtud mingeid erandeid:

Nad istuvad koos meiega täpselt nagu kõik teised, neil ei ole mingit salakabinetti kuskil. /.../Mingisuguseid erandeid ei ole. (Juht 6)

Vastustest selgus, et intervjuueeritavad **juhid ise pidasid end üsna heaks kohtade vahetaks ning reeglite järgijaks**, kuid samas nähti ka arenguruumi. Juhtide vastustest kumas läbi, et nad mõistavad, kui oluline on nende eeskuju.

Kunagi ei saa endale 10 punkti panna. Tean, et mul on välja kujunenud 5-6 kohta, mille vahel ma vahetan. Et alati võiks rohkem ühesõnaga. (Juht 4)

Juht 6 võtab oma vastuses suurepäraselt kokku, kui tähtis on juhtide eeskuju tegevuspõhise kontori sihipärasel kasutamisel – see pole pelgalt kohtade vahetamine, vaid mõtteviis:

Tegevuspõhine kontor ei ole mingisugune asi iseeneses, see on mitmete tingimuste koosmõju, et see hakkaks tööle. See on inimeste mõtteviis, see on juhtide mõtteviis, see, kuidas sa oma meeskonnale tutvustad neid muudatusi, miks sa kiidad või ütled, et see on hea, kuidas sa ka kasutad seda. Et reaalselt tõesti sa kasutad neid alasid, mis on tehtud. Ja näitad eeskuju. (Juht 6)

Et olla eeskujuks, peab juht olema **nähtaval ja töötajate jaoks kättesaadav**. Juhid hindavad, et tegevuspõhine kontor soodustab seda igati ning nad tunnevad, et suhtlemine töötajatega on nii tippjuhtide kui ka nende endi suurema nähtavuse ja kättesaadavuse tõttu lihtsam ja vahetum.

Aga just selle nähtavuse kaudu, et kellega ma suhtlen, avatud arutelud, teisteni jõuavad ka need jutukatked. Ma arvan, et selle poole pealt küll annab parema võimaluse juhi eeskuju

või eestvedamist näidata. Et ollakse paremini informeeritud juhi tegemistest ja selle kaudu ka teiste tegemistest. (Juht 4)

Minu roll on see, et olen teie jaoks ja mina pean olema nähtaval ja kättesaadav ja see kindlasti suurenes. (Juht 5)

Nad [tippjuhid] on kättesaadavamad, nähtavamad, mitte ei istu oma kinnise ukse taga oma kabinetisügavuses. (Juht 3)

Lisaks eeskujuks olemisele peavad juhid endale teadvustama, et nemad **vastutavad usaldusliku töökeskkonna loomise eest**, mis on tegevuspõhise töötamise toimimise oluliseks eelduseks. Intervjueeritud juhtide vastused andsid tunnistust sellest, et neil on õnnestunud selline töökeskkond luua:

Meil on hästi oluline enesejuhtimine, usaldus ja see pool. Ma arvan, et selles osas küll tegevuspõhine kontor väga palju toetab. Sa teadki oma teemat, vastutusala, sa peadki seal väga palju leidma ise lähendusi ja tulemusi, et sa oled nagu ikkagi isikus, ise juhid ennast. (Juht 2)

Ma suunan neid iseseisvusele ja tegelen pigem sellega, et /.../kuidas nad saaksid veel rohkem iseseisvad olla. See on see eesmärk. Mitte et ma peaks muret tundma selle pärast, et kas midagi on tehtud, vaid ma saan kindel olla, et need asjad on tehtud. (Juht 6)

Meie tiimi puhul ongi puhtalt usalduse peal. Mina esimesel päeval kohe ütlesin, et ega ma kontrollima ei hakka ja kellaga ukse peal seisma, et millal sa tuled ja millal lähed. Oluline on see, et asjad tehtud on. (Juht 1)

Kui on usaldus, siis saab olla ka paindlikkus. Juhid kinnitasid üksmeelselt, et **võimaldavad töötajale paindlikkust ning ise otsustamist, kuidas ja millal midagi teha.**

Kindlasti peab olema selle avatuse läbiv põhimõte see, et me juhtidena oleme paindlikud /.../ Kui ma ei leia seda inimest sealt, kust ta tavapäraselt minu arvates istus, siis see ei ole etteheidet väärt. /.../ Tegelikult see paindlikkus nõuab paindlikkust kõigilt ja kõiges, mitte ainult ühepoolset, et töötajad on paindlikud, aga meie oleme jäigad. (Juht 5)

Paindlikkus aitab neid rohkem kui see, et proovime nüüd mingit väga kindlat asja. /.../see natuke vabadust ja loovust on alati positiivselt mõjunud kõigile. (Juht 7)

Ootused töötajale

Kui eespool toodi välja, et juhtidel on enda hinnangul õnnestunud luua usalduslik töökeskkond, mille üheks läbivaks iseloomujooneks on paindlikkus, siis töötajatelt oodatakse sama. Nimelt

peavad juhid oluliseks, et meeskonna liikmetel oleks **valmisolek muudatusteks ning võime nendega kohaneda**. Juht 4 tõi välja, et ta hindab juba uue töötaja värbamisel, kas potentsiaalne tiimi liige sobitub tema meeskonda:

Sellise paindlikkuse oskus või oskus muutustega kohaneda, mis maailmas, mis koguaeg muutub, ja minu jaoks on ülioluline. Et meeskonnaliikme värbamisel oleks juba laiemas pildis väga küsitav, kui keegi ajaks oma neli sõrga vastu ja ütleks, et see [tegevuspõhises kontoris töötamine] on meeletu probleem, tekitaks minu jaoks juba küsimuse... pead olema paindlik ja valmis uuendusteks oma sisuteema mõttes. See töökeskkond on samamoodi, et iga päev valmistab sind ette, et sa täpselt ei tea, mida oodata, et sa täpselt ei tea, kuhu sa istud. Need kuidagi toetavad üksteist, et see haakub, et inimesed saavad ka oma töö mõttes paremini olla valmis uuendusteks ja muutusteks. (Juht 4)

Juht 5 kinnitas suuremat paindlikkust, mille uus töökeskkond kaasa on toonud, kuid tõi välja, et tema ootused töötajatele on pigem tagasihoidlikumad kui tegevuspõhise kontori põhimõtete lõpuni järgimine eeldada võiks:

Natuke hinnati üle seda, kuivõrd paindlikud ja liikuvad inimesed on. Seda on kindlasti rohkem, üldse ei vaidle, kui vanas, traditsioonilises keskkonnas, aga seda nüüd loota, et kõik hakkavad igapäev vahetama korruseid ja igapäev vahetad lauda, oleks liiga utopistlik. (Juht 5)

Juhid ootavad töötajatelt **suuremat enesejuhtumist**. Eeldatakse, et töötaja planeerib oma tööd ise, juhi ootuseks on see, et kokku lepitud eesmärgid on täidetud. Lisaks tuli väga selgelt välja, et **juhid ei näe enda igapäevast rolli kontrollijana**, veel vähem töötaja töö korraldaja ja suunajana. Juhid on mõistnud, et nende roll on olla toeks, kui töötaja neid vajab. Järgnevalt näide intervjuust:

Minu jaoks on üldine küsimus inimeste usaldamisest - kui sa inimesi ei usalda, siis miks sa neid üldse tööle võtad? Ja töö tegemise kontrollimine ja arusaamine, kas tegevused on täidetud, see on ikkagi tööplaan, kokkulepitud tähtajad. Minu poolest tehku seda tavalises kabinetis või tegevuspõhises kontoris või vanaema aialapi otsas, minul selles osas täiesti vahet pole. Minu meelest see töö sisu kontrollimine ja töö ajakava kontrollimine ei käi füüsilise kohaloleku kaudu. (Juht 4)

Samuti eeldavad juhid, et **töötajad näevad ise tegevuspõhise töötamise eeliseid, juht ei suru neid peale**. See joondub eelnevalt välja toodud paindlikkuse, enesejuhtimise ja usaldusega ning näitab, et juhid jätavad töötajale otsustusvabaduse:

Mina ei ole /.../ teadlikult neile öeldud, et kui on vaja ikka seda mõttetööd teha, et mine sinna vaiksesse tuppa. Tunnistan, et see on ka minu poolt olnud eeldus, ma eeldan, et inimesed saavad sellest aru, mille jaoks see on ja kasutavad seda vajadusel. (Juht 4)

Ei ole mõtet töötajatele midagi peale suruda, kui nad absoluutselt sellega nõus ei ole. Proovida natuke maha müüa inimestele, kui läheb käiku, siis läheb, aga mingi uue mudeliga terroriseerida vast ei ole mõtet. (Juht 7)

2.3. Järeldused ja arutelu

Töötajate kaasamine ja nende kohanemine tegevuspõhise kontoriga

Töötajate kaasamine tegevuspõhise kontori tuleku ettevalmistustesse on selle idee elluviimise juures üks võtmeküsimustest. Rolfö et al. (2017) uuring näitas, et valdav enamus töötajatest hindasid tegevuspõhist kontorit positiivselt just seetõttu, et ettevõtte oli neid kohe algusest peale planeerimise ja kujundamise protsessi kaasanud. Saab öelda, et töötajate kaasamine oli vaatluse all olevates organisatsioonides läbi mõeldud ning heal tasemel – piisav aeg mõttega harjumiseks, pidev informeerimise arengutest, kaasamine planeeringute ja reeglite koostamisse, võimalus arvamust avaldada, kontorit enne selle valmimist vaatamas käia jne. Ka Jabri (2017) kinnitab, et inimeste individuaalsete vaadete kuulamine aitab muudatuse suhtes luua positiivsemat suhtumist.

Tippjuhtide anti ettevalmistuste faasis osalemisele kõrge hinnang – nad veensid töötajaid tegevuspõhise töötajate kasulikkuses ning osalesid aktiivselt erinevates tegevustes. See joondub hästi Rölfo (2018) poolt välja tooduga, et juhid saavad oma pühendumust välja näidata, käitudes eeskujudena ja lüües aktiivselt kaasa kontori kujundamise protsessi tegevustes. Autorile jäi mulje, et organisatsioonid olid ettevalmistuse faasi palju panustanud ning mõistnud, kui oluline see on. Küsimusi tekitas vaid see, kas juhtidele ja kõigile töötajatele laiemalt oli lõpuni selge, miks otsustati just tegevuspõhise kontori kasuks. Juhid oskasid küll välja tuua adekvaatsed põhjused, miks seda tehti – trendiga kaasaminek, organisatsiooni näo värskendamine, kulude kokkuhoid ja toetav töökeskkond – kuid need olid autori arvates pigem isiklikud hinnangud ja loogilised järeldused, mitte tugev ja selge indikatsiooni sellest, et neile olid põhjendused lõpuni teada ja arusaadavad. Tuleb lisada, et juhtide toodud põhjendused läksid hästi kokku teooria osas tooduga – näiteks Parker (2016) väitis, et tegevuspõhise kontori peamine eesmärk on vähendada ettevõtte tegevuskulusid. Käesoleva uuringu käigus tõid juhid selle välja pigem kui ratsionaalse põhjenduse, mida keegi kogu muudatuse protsessi jooksul varjanud ei ole. Ka Wohlers ja Hertel (2017)

tunnistasid rendi- ja tegevuskulusid vähendamise eesmärki, kuid samal ajal ka seda, et tegevuspõhine kontor on vastus teadmispõhise töö nõudmistele. Vajadus uue, paindlikkust ja koostööd võimaldava töökeskkonna järele tuli ka juhtide vastustest välja.

Kui anda hinnang üldisele kaasamise määrale ja kvaliteedile, siis on see positiivne, mistõttu saab öelda, et eeldused tegevuspõhise kontori edukaks juurutamiseks olid autori hinnangul olemas.

Varasemate uuringute tulemuste põhjal saab väita, et tegevuspõhise töötamisega kohanemine võib juhtide jaoks olla keeruline (Manā et al., 2018; Wohlers, Hertel, 2017; Apgar 2002). Käesoleva uuringu tulemustest selgus, et juhtide kohanemine uue töökeskkonnaga oli pigem kiire ja valutu, mistõttu ei saa selles küsimuses kinnitada sarnasust varem läbiviidud uuringute tulemustega. Põhjuseks võib olla asjaolu, et juhid andsid oma kohanemisele hinnangu ise, mistõttu see ei pruugi objektiivne olla. Samas saab autor kinnitada, et juhid väljendasid oma emotsioone vahetult, kalkuleerimata, mis on õige või vale vastus. Autori hinnangul olid juhid suure tõenäosusega juba enne tegevuspõhisesse kontorisse siirdumist orienteeritud paindlikkusele, mistõttu ei nõudnud muudatus neilt suurt pingutust.

Kui vaadata juhtide hinnangut meeskonnaliikmete kohanemisele, siis oli see samuti positiivne. Seetõttu saab siin paralleeli tõmmata juhi eeskuju ja tema meeskonna käitumise vahel – kui nähakse, et juht võtab uue töötamise mustri probleemideta omaks, ei ole ka töötajatel põhjust selle õiguses kahelda. Lisaks oma meeskondade kohanemise hindamisele pidasid juhid vajalikuks välja tuua näiteid teiste meeskondade liikmetest, kes uude töökeskkonda kriitiliselt suhtusid. Sellest võib järeldada, et muudatuse suhtes negatiivselt meelestatud töötajaid on märganud eelkõige selles võtmes, et neil on tõenäoliselt sügavamad probleemid kui töökeskkonna sobimatus. Seda kinnitavad ka Fischer, Tarquinio, Vischer (2004), kes sedastavad, et füüsilisel töökeskkonnal ei ole inimese käitumisele määrav, vaid suhteline mõju, mis on seotud psühhosotsiaalsete protsessidega.

Töötamine tegevuspõhises kontoris

Kui vaadata varasemate uuringute tulemusi, siis oli enamik juhtide poolt välja toodud tegevuspõhise kontori positiivseid külgi ootuspärased: Engelen et al. (2018) tõid positiivsena välja koostoime, kommunikatsiooni ja rahulolu tööruumiga, Rolfö (2018) mugavuse ja esteetika, Candido et al. (2018) suurema füüsilise koormuse. Võrreldes varasemate uuringutega on erinevus meeskonnatunde küsimuses. Käesoleva uuringu tulemusena selgus, et juhtide hinnangul soodustab

tegevuspõhine kontor tugevama meeskonnatunde tekkimist, kuna seal on head võimalused sotsiaalseteks koosviibimisteks ning kindlate kohtade puudumine võimaldab kolleegidega lähemalt tuttavaks saada. Varasemate uuringute tulemustes on viidatud pigem vastupidisele: näiteks Wohlers ja Hertel (2018) väitsid, et juhtide meelest on tegevuspõhises kontoris töötamisel väljakutseks meeskonna ühtekuuluvustunne ja kommunikatsioon meeskonnaliikmete vahel. Siinkohal saab vaid spekuloida, mis võib olla tulemuste erinevuse põhjuseks. Autor kaldub arvama, et üheks põhjuseks võivad olla erinevad mastaabid – Eestis tegutsevad organisatsioonid on ilmselt väiksemad kui välisriikide uuringutes vaadeldud, mistõttu on siinsete meeskondade suhtlemine vahetum ning ühisosa leidmine lihtsam.

Vaadates teoreetilise ülevaate peatükis väljatoodut, ei ole ka juhtide poolt väljendatud negatiivsete külgede osas suuri erinevusi. Mürafoon, suurem planeerimine, enesekontroll, ajakulu, puudused ruumi planeeringus olid ka varasemates käsitlustes aktuaalsed (Engelen et al., 2018; Rolfö 2018; Haapakangas et al., 2018). Keskendumisraskused mürafooni tõttu oli käesoleva uuringu puhul konkurentsituult kõige häirivam faktor. Ülejäänud kitsaskohad olid pigem leebemad ning need ei häirinud otseselt töö tegemist. Kuna juhid pidasid vajalikuks neid siiski mainida, ei tohiks neid kindlasti ka pisendada, kuid samas ei saa neid mürafooniga samale pulgale asetada.

Eelkõige seonduvalt müraprobleemiga soovib autor rõhutada, et tegelikkuses saab probleemiks pidada reeglite rikkumisega leppimist ning pigem enda käitumise kohandamist rikkujate järgi. Ükski juht ei toonud seda ise spetsiaalselt välja ning ilmselt käitutakse sel viisil pigem alateadlikult, kuid autorile mõjusid vihjed antud viisil käitumisest punase lipuna. Ilmselt soovist vältida konflikte ohverdatakse enda heaolu ning muudetakse pigem enda käitumist, mitte ei juhita rikkuja tähelepanu sellele, et ta teisi segab. Näiteks Juht 1 kirjeldas väga värvikalt, kuidas valjuhäälsed telefoniga rääkijad kindlustavad, et terve korrus nende juttu kuuleks. Lahenduseks kasutab ta kõrvaklappe, kuigi see ei peaks avatud alal segamatult töötamise juures kindlasti eelduseks olema. Rolfö (2018) on välja toonud, et tegevuspõhises kontoris kogetavad negatiivsed aspektid võivad viia töökoha vältimiseni. Siinkohal saab paralleelse tuua käesoleva uuringu tulemustega, mille järgi töötajad eelistasid süvenemist nõudvate ülesannete jaoks kaugtööd. Eriti halvas olukorras on need, kellel ei ole kaugtöö tegemiseks mugavaid võimalusi – nendel tuleb valik teha halva ja halvema vaiandi vahel.

Kui varasemate uuringute tulemustelt tuleb selgelt välja, et vastavalt tööülesandele töötsooni mittevalimine ning vaid ühe kindla koha eelistamine on tegevuspõhise kontori peamise idee

rikkumine ning seega ka probleem (Göçer et al., 2018; Hoendervanger et al., 2015), siis käesolevas uuringus ei pidanud juhid seda problemaatiliseks. Nad küll konstateerisid fakti, et tegelikkuses ei vahetata kohti nii, nagu peaks, kuid nad ei pidanud vajalikuks sellele töötajate tähelepanu pöörata. Kui varasemates uuringutes on täheldatud, et tihedamat töökohtade vahetamist seostatakse kõrgema produktiivsusega (Haapakangas et al., 2018), siis juhid kinnitasid, et meeskonnaliikmete töö kvaliteedile ei ole mingeid etteheiteid. Rolfö (2018) sõnul annab kohtade mittevahetamine tunnistust asjaolust, et reeglid ei ole piisavad. Autor jääb siin aga erinevale seisukohale – üksikasjalikud reeglid ei taga seda, et töötajad sobivaima töösooni valiksid, vaid suure tõenäosusega on see seotud sellega, et töötajad näevad kohtade vahetamises piisavalt palju ebamugavust tekitavaid faktoreid ning nad ei ole enda jaoks avastanud või teadvustanud kasu, mida töösoonide vahetamine nende jaoks võib tuua. Seda kinnitavad ka Hoendervanger et al. (2016), kes tõid välja, et on tähtis, et töötajad näeksid enda jaoks mõjuvat põhjust, miks tegevusi erinevates töökohtades teha. Lisaks tuleb autori hinnangul kaaluda ka võimalust, et ametikoht võibki olla selline, mis ei eelda kohtade vahetamist, kuna nõuab näiteks valdavas osas süvenemist nõudvat tööd.

Juhi roll ja ootused töötajale

Vaadeldes tippjuhtide eeskuju, on üllatav vastuolu nende sõnade ja hilisema käitumise vahel. Kuna tippjuhid said muudatuse läbiviimise protsessi eest peamiselt kiidusõnu ning neid iseloomustati muuhulgas kui tegevuspõhise kontori suurimaid fänne, on seda üllatavam fakt, et osa neist on endiselt eraldi kabinetites, jätkates töötamist vanal viisil. Manca et al. (2018) tõid välja, et töökultuur ei ole toetav, kui organisatsiooni tippjuhid on osavõtmatud. Engelen et al. (2018) kinnitas samuti, et tegevuspõhise kontori kultuur sõltub asjaolust, kas juhtkond toetab ja võimendab töötajaid. Uuringu käigus ei õnnestunud tõestada, et tippjuhtide kesine eeskuju on otseselt seotud töötajate pigem tagasihoidliku tegevuspõhise kontori võimaluste kasutamisega, kuid saab väita, et nende eeskujuks olemise osas on kindlasti arenguruumi.

Tulles tagasi keskastmejuhtide juurde, siis näitasid tulemused, et nad hindavad enda eeskuju tegevuspõhises kontori potentsiaali kasutamisel pigem heaks. Nad tajuvad hästi, milline on nende roll – läbivad sõnad olid eeskuju, usaldus, paindlikkus, nähtavus ja kättesaadavus. Juhtide hinnangul on nende roll olla töötajate jaoks olemas, kui neid vajatakse. Seda ilmestavad ka uuringu tulemused, mille kohaselt lisaks sobivale füüsilisele keskkonnale on oluline, et pakutaks ka toetavat psühhosotsiaalset keskkonda (*Ibid.*). Kõik eelpool toodud märksõnad lähevad väga hästi

kokku tegevuspõhise töötamise idee ja põhimõtetega ning näitavad, et juhid on mõistnud, et uus ei ole vaid füüsiline keskkond, vaid ka mõtteviis ja töötamise stiil. Benfari (2013) kinnitab, et oskus oma mõtlemist muuta annab juhtidele võime mõjutada teiste käitumist. Samas on intervjuueeritavate vastustest võimalik järeldada, et juhtide mõtteviis ja juhtimisstiil olid juba enne tegevuspõhisesse kontorisse kolimist sellega sobivad ning kellelgi ei olnud vaja teha teadlikke muudatusi või pingutusi, et seda uue töökeskkonnaga sobitada.

Kuna juhid pakuvad töötajatele paindlikkust, siis eeldavad nad, et ka töötajad suudavad samaga vastata. See väljendub eelkõige juhi ootuses, et töötajal on valmisolek muudatusteks ning nende toimumise korral kiire kohanemisvõime. See joondub hästi järeldusega, mille on välja toonud Zamani ja Gum (2019): „Töötajad, kes on liikuvad, autonoomsemad, avatumad ning suuremate mitteametliku suhtlemise võimalustega, on tegevuspõhises kontoris rahulolevad“. Juhtide taotlus ongi see, et töötajad oleksid rahul, alles siis saab neilt oodata häid töötulemusi. Juht 4 nägi enda jaoks väga selget seost, kuidas tegevuspõhine kontor toetab muudatustega valmisolekut ja kiiret kohanemist ka sisulise töö mõttes, tuues paralleeli, et iga päev uue koha otsimine valmistaks justkui töötajat ette tema sisutöös ette tulevateks ootamatusteks.

Juhtide ootus, et töötajatel on suurem enesejuhtimise võime, on jällegi kooskõlas varasemate uuringute tulemustega mis viitasid, et töötajate suurema autonoomusse tõttu oodatakse juhtidelt teatud osas töötajate tegevuste kontrollimisest loobumist (Bäcklander et al., 2019; Manca et al., 2018). Juhid kinnitasid üksmeelselt, et töötaja füüsiline kohalolek ei oma tähtsust, kuna see ei taga töötulemuste saavutamist. Saab öelda, et tegu on tulemusjuhtimisega, mille ideeks on lihtsustatult vabalt valitud ajal, kohas ja meetoditega kokku lepitud tulemuseni jõudmine. Autori hinnangul on antud juhtimisstiil tegevuspõhise kontori olemusega väga hästi kooskõlas.

Kui varasemad uuringud tõid välja ka seda, et keskastmejuhtide jaoks on tegevuspõhise kontoriga kohanemine pigem keeruline, kuna ollakse sunnitud loobuma kontrollist (Manca et al., 2018; Wohlers, Hertel, 2017; Apgar 2002), siis käesoleva uuringu tulemused tõestavad vastupidist. Juba eespool kohanemise teema all käsitletu andis kinnituse, et juhtide kohanemine läks lihtsalt ja seda eelkõige põhjusel, et töötajate usaldamine ning kontrollimise puudumine olid juhtidele omased juba enne muudatust. Töötajate enesejuhtimist toetatakse ning võimestatakse neid veelgi suurema iseseisvuse saavutamiseks. Seetõttu ei pea juhid vajalikuks ka töötajale tegevuspõhise kontori võimaluste ja eeliste kasutamist peale suruda, vaid usaldatakse meeskonna enda instinkte ja soove. Autor arvab, et siinkohal ei ole välistatud juhtide jätkuv hea eeskuju ja julgustamine

kontori võimaluste kasutamisel ning vajadusel töökeskkonnaga seotud probleemidele lahenduste leidmine.

Järgevalt tuuakse eelneva põhjal kokkuvõtlikult autori peamised järeldused koos soovitustega võimalike probleemide vältimiseks ja lahendamiseks.

Järeldus 1

Paljud töötajad ei kasuta täies ulatuses tegevuspõhise kontori potentsiaali ära, mis võib anda tunnistust asjaolust, et kohtade vahetamisega võib kaasneda rohkem negatiivset kui positiivset või töö iseloom ei saagi eeldada pidevat töötsoonide vahetamist.

Soovitus: enne tegevuspõhise kontori rakendamist peab veenduma, et see sobib organisatsioonile – tuleb teha põhjalik ettevalmistustöö koos tööanalüüsiga, et vältida organisatsiooni jaoks tegelikkuses sobimatut kontseptsiooni. Peab uurima põhjuseid, miks eelistatakse sama kohta ning vajadusel tuleb teha vastavad kohandused kontori kontseptsioonis ja reeglites.

Järeldus 2

Kaastöötajad häirivat reeglite rikkumist soodustab see, kui rikkumistega lepitakse ning eelistatakse pigem enda käitumist kohandada, mitte rikkumisele tähelepanu pöörata.

Soovitus: reeglite rikkumisele tuleb tähelepanu pöörata, et teisi häiriv käitumine ei saaks normiks. Häiritud kolleegid peaksid ennast kehtestama, mitte tegema kohandusi enda käitumises. Vajadusel tuleb töötajatele juhtide ja personaliosakonna poolt tuge pakkuda.

Järeldus 3

Tippjuhid ei kasuta tegevuspõhise kontorit töötajatega samadel alustel, seega on võimalik, et nende muudatuse käigus väljendatud entusiasmi ja veendumuse kontori kasulikkusest ei ole usutav. Antud käitumine võib töötajates valmistada pettumust nii juhtkonna kui ka kogu kontseptsiooni suhtes.

Soovitus: tippjuhid peaksid tegevuspõhises kontoris töötama eranditeta samadel alustel tavatöötajatega.

Järeldus 4

Juhtide kohanemine tegevuspõhises kontoris sõltub suurel määral nende juhtimisstiilist, kontrollile keskendunud juhtidele on see raskem.

Soovitus: keskastmejuhile, kellel on tegevuspõhises kontoris kohanemisega raskusi, võiks abiks olla personaalne *coaching*, mis võimaldaks analüüsida juhtimisstiili, väärtuseid ja hoiakuid eesmärgiga sobitada paremini paindlikku tegevuspõhise kontori keskkonda.

Kokkuvõtteks saab öelda, et autori hinnangul on magistritöö läbiviimiseks püstitatud eesmärk täidetud – üle ootuste sisukad ning mitmekesised intervjuud võimaldasid vastused leida kõikidele uurimisküsimustele ning pakkusid autorile võimaluse tegevuspõhise kontori ning juhtimisega seotud teemadega süvitsi tutvuda. Analüüsitava info hulk oli suur, kuna vaadeldavate küsimuste ring oli suhteliselt lai, kuid autori taotlus oligi saada laiahaardelisem ülevaade tegevuspõhise kontori toimimisest läbi juhtide silmade. Käesolev uuring on hea alus tegevuspõhise kontoriga seonduvate probleemide lähemaks uurimiseks ning ühe võimalusena võiks vastukaaluks juhtide vaatele kaaluda nõ tavatöötajate hinnangute uurimist.

Käesoleva töö puuduseks saab pidada väiksemahulist valimit, kuid seda tasakaalustab fakt, et valimisse kuulusid nelja erineva organisatsiooni esindajad, mistõttu on saadud andmed mitmekesisemad ning annavad suurema võimaluse üldistuste tegemiseks. Samuti võib töö usaldusväärsust mõjutada võimalus, et juhtide poolt intervjuude käigus antud hinnangud tegevuspõhise kontori kitsaskohtadele ei pruugi edasi anda täielikku pilti nende tegelikust tajumisest igapäevatoos. Kuna intervjuueeritavad võisid tunnetada tugevat autoripoolset ootust probleeme välja tuua ja mõningatel juhtudel peeti vajalikuks lisada, et need ei ole väga häirivad vms, siis on võimalik, et autor on probleemide olulisust ja tõsidust järelduste tegemise käigus tahtmatult forsseerinud. Samas peab autor vajalikuks kinnitada, et uuringu tulemustes toodu vastab täielikult intervjuude sisule ning järelduste tegemisel arvestati ka intervjuude latentset sisu.

KOKKUVÕTE

Tegevuspõhine kontor võib kahtlemata olla vastus tänapäeva muutunud majanduse vajadustele, olles pealtnäha lihtne vastus küsimusele, kuidas olla kaasaegne ja samal ajal kulusid kokku hoida. Lähemal vaatlusel selgub, et antud kontseptsioon hõlmab endas palju erinevaid tahke, mistõttu tuleb enne tegevuspõhise kontori valimist teha põhjalik eeltöö selle sobivuse kindlaks tegemiseks. Keskastmejuhtide vaade on tegevuspõhise kontori juurutamise ja hilisema toimimise hindamiseks hea lakmuspaber, kuna juhid omavad organisatsioonis toimuvast laiemat ülevaadet, puutudes tihendalt kokku nii oma meeskonnaliikmete, tippjuhtide, koostööpartnerite kui ka klientidega.

Käesoleva magistritöö eesmärk oli välja selgitada, milline on keskastmejuhtide hinnang tegevuspõhise kontori juurutamisele ja selle võimaluste rakendamisele ning millisena juhid näevad enda rolli muutunud töökeskkonna tingimustes. Selleks viis autor läbi kvalitatiivse uuringu, mille andmekogumismeetodiks oli poolstruktureeritud individuaalsed intervjuud. Valimisse kuulusid erinevate organisatsioonide keskastmejuhid. Saadud andmeid analüüsiti kvalitatiivse sisuanalüüsi abil.

Uuringu eesmärgi saab lugeda täidetuks – vastused leiti kõikidele uurimisküsimustele ning sisukad intervjuud võimaldasid tegevuspõhise kontori olemusest oodatust laiemat ning detailsemat ülevaadet saada. Kuna uuringu käigus vaadeldi tegevuspõhist kontorit tervikuna, mitte ei analüüsitud kitsast probleemi, on töö väärtuseks uus ja kompaktne teadmine, kuidas erinevates organisatsioonides tegevuspõhise kontori tulekut ette valmistati, kuidas töötajaid sellesse kaasati, millised on juhtide hinnangul kontori positiivsed ja negatiivsed küljed ning millisena keskastmejuhid näevad oma rolli muutunud töökeskkonnas. Lisandväärtusena selgusid ka keskastmejuhtide ootused töötajale.

Uuringu tulemused on kokkuvõtlikult järgmised:

- Töötajaid kaasati tegevuspõhise kontori ettevalmistustesse piisavalt, kuid kontori tüübi valiku põhjendused ei ole neile üheselt teada ja arusaadavad.
- Juhid kohanesid tegevuspõhise kontoriga kiiresti ning andsid oma meeskondade kohanemisele positiivse hinnangu.

- Tegevuspõhises kontoris töötamise positiivsed küljed on parem kommunikatsioon, soodustatud koostöö, tugevam tiimitunne, suurem võimalus liikumiseks ja pauside tegemiseks, puhas ja korrastatud ning atraktiivne töökeskkond.
- Tegevuspõhise kontori kitsaskohad on keskendumist segav mürafoon, suurem vajadus planeerimiseks ja oma käitumise kontrollimiseks, ajakulu koha ja inimeste leidmisel, puudujäägid ruumi planeerimises ja sisustamises. Püsiva koha eelistamist ei peeta probleemiks.
- Reeglite rikkumisega pigem lepitakse ning kohandatakse oma käitumist vastavalt rikkujale.
- Tippjuhid ei ole tegevuspõhise kontori võimaluste kasutamisel heaks eeskujuks, keskastmejuhtide eeskuju on pigem hea.
- Juhtide hinnangul on nende roll tegevuspõhises kontoris olla töötaja jaoks olemas – olla nähtaval ja kättesaadaval, võimaldada usalduslikku õhkkonda, paindlikkust ja otsustusvabadust. Juhid ei näe enda rolli kontrollijana.
- Juhid ootavad töötajatelt valmisolekut muudatusteks, kohanemisvõimet, enesejuhtimist. Füüsiline töökeskkond ei ole tulemuslikkuse eeldus, vaid selle võimaldaja.

Käesoleva uuringu tulemuste ja varasemate maailmas tehtud uuringute tulemused ühtisid suurel määral eelkõige töötajate kaasamise ning kontori positiivsete ja negatiivsete joonte väljatoomise osas, suurim erinevus varasema teadmisega seisnes juhtide kohanemises ja rollis. Vastupidiselt varasemate uuringute tulemustele näitas käesolev uuring, et keskastmejuhid kohanesid uue töötamise viisi ja töökeskkonnaga väga hästi ning tunnetasid oma rolli töötajate toetajana, mitte kontrollija. Üks olulisemaid järeldusi antud uuringu tulemuste põhjal on see, et füüsilisel töökeskkonnal ei ole töötulemuste saavutamisele määravat mõju – olenemata tegevuspõhise kontori kitsaskohtadest ei täheldanud juhid võrreldes tavakontoris töötamisega töö kvaliteedi langust, pigem nähti eeliseid, mida uus töötamise viis pakub. Autori hinnangul on oluline see, millisena juhid oma rolli näevad ning millise õhkkonna nad on suutnud töötajale pandud ootuste ja füüsilise töökeskkonna koosmõjus luua.

Järgevalt tuuakse kokkuvõtte peamistest autori järeldustest ja soovitustest:

- Paljud töötajad ei kasuta täies ulatuses tegevuspõhise kontori potentsiaali ära, mis võib anda tunnistust asjaolust, et kohtade vahetamisega võib kaasneda rohkem negatiivset kui positiivset või töö iseloom ei saagi eeldada pidevat töötsoonide vahetamist. Autor soovib enne tegevuspõhise kontori rakendamist veenduda, et see sobib organisatsioonile, lisaks

peab uurima sama koha eelistamise põhjuseid ja tulenevat neist tegema kohandused kontori kontseptsioonis ja reeglites.

- Kaastöötajad häirivad reeglite rikkumist soodustab rikkumistega leppimine ja ning enda käitumise kohandamine vastavalt rikkujale. Autor soovib reeglite rikkumisele rohkem tähelepanu pöörata ning häiritud töötajatel end rohkem kehtestama. Siinkohal on oluline juhtide ja personaliosakonna toetus.
- Tippjuhid ei kasuta tegevuspõhist kontorit töötajatega samadel alustel – see võib töötajates valmistada pettumust. Autor soovib tippjuhtidel tegevuspõhises kontoris töötada eranditeta samadel alustel tavatöötajatega.
- Juhtide kohanemine tegevuspõhises kontoris sõltub suurel määral nende juhtimisstiilist, kontrollile keskendunud juhtidele on kohanemine raskem. Autor soovib keskastmejuhtidele, kellel on tegevuspõhises kontoris kohanemisega raskusi, personaalset *coachingut*, mis võimaldaks analüüsida juhtimisstiili, väärtuseid ja hoiakuid eesmärgiga sobitada paremini paindlikku tegevuspõhise kontori keskkonda.

Käesoleva uuringu tulemused on heaks aluseks tegevuspõhise kontoriga seonduvate probleemide lähemaks uurimiseks ning ühe võimalusena võiks lisaks keskastmejuhtide vaatele nõ tavatöötajate hinnanguid uurida. Käesolev uuring andis uut teadmist, mida tegevuspõhist kontorit kaaluvad organisatsioonid saavad selle sobivuse analüüsimisel kasutada, kuid laiem eesmärk võiks olla teadmine sellest, kuidas tegevuspõhine kontor sobib selle algupärasel kujul Eesti kultuuriruumi.

SUMMARY

MIDDLE MANAGERS' ASSESSMENT OF IMPLEMENTING AN ACTIVITY BASED OFFICE AND OF THEIR ROLE IN A CHANGED WORKING ENVIRONMENT

Kadri Linnard

The aim of this master's thesis was to find out, how middle managers (hereinafer also *managers*) assess the introduction and implecation of the activity based office and how do they see their role in this new working environment. As a result of this study, the author wishes to find the answers to the following reaserch questions:

- How employees were involved during the preparation phase for the transition to the activity based office?
- How managers and their teams adapted to the activity based work office?
- What do managers think are the pros and cons of an activity-based office?
- How managers perceive their role in the activity based office?

The author conducted a qualitative study, the data collection method was semi-structured individual interviews. The sample included middle managers of various organizations. The obtained data were analyzed by qualitative content analysis.

The results of the study can be summarized as follows:

- Employees were sufficiently involved in the preparations for the activity-based office, but the reasons for choosing the type of office are not clearly known and understood by them.
- Managers adapted quickly to the activity-based office and gave a positive assessment of the adaptation of their teams.
- The positive aspects of working in an activity-based office are better communication, facilitated cooperation, a stronger team spirit, greater opportunities to move and take breaks, a clean and tidy and attractive work environment.
- The bottlenecks of an activity-based office are a difficulties to concentration due to a noise, a greater need to plan and control one's own behavior, time spent finding a suitable workzone and colleagues, deficiencies in space planning and furnishing. Preference for a permanent place is not considered a problem.
- Breaking the rules seems to be acceptable, people rather adjust their own behavior.

- Top managers are not as good example as they should be, the example of middle managers is rather good.
- According to managers, their role in the activity-based office is to be available for their team members – to be visible and accessible, to allow a climate of trust, flexibility and freedom of decision. Managers do not see their role as controllers.
- Managers expect employees to be ready for change, adaptable, self-directed. The physical work environment is not a prerequisite for performance, but rather an enabler.

The results of this study and the results of previous studies conducted around the world largely coincided, especially in terms of highlighting the positive and negative features of the activity based office, the biggest difference with previous knowledge was in the adaptation and role of managers and the activity based office's impact on the team spirit.

One of the key conclusion of this study is that the physical work environment does not have a crucial effect on employee performance - despite the bottlenecks in the activity-based office, managers generally did not see a decline in work quality, but rather the benefits of the new way of working. What matters is how managers see their role and what kind of an atmosphere they are able to create in combination with the expectations placed on the employee and the physical work environment.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Apgar, M. IV. (2002). The alternative workplace: changing where and how people work. In J. Henry & D. Mayle (Eds.), *Managing innovation and change* (266–275). London: SAGE.
- Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., Kleijn, M., Hendriks, E. (2015). To use or not to use: which type of property should you choose?: Predicting the use of activity based offices. *Journal of Property Investment & Finance*, 33, 320–336. doi: 10.1108/JPIF-09-2014-0059
- Babapour Chafi, M., Karlsson, M., Osvalder, A. (2018). Appropriation of an Activity-based Flexible Office in Daily Work. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 8, 71–94. doi: 10.18291/njwls.v8iS3.105277
- Bäcklander, G., Rosengren, C., Lid Falkman, L., Stenfors, C., Seddigh, A., Osika, W., Stenström, E. (2019). Navigating the Activity Based Working Environment – Relationships of Self-Leadership, Autonomy and Information Richness with Cognitive Stress and Performance. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 4(1), 1–14. doi: 10.16993/sjwop.58
- Benfari, R.C. (2013). *Understanding and Changing Your Management Style: Assessments and Tools for Self-Development*. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/tuee/detail.action?docID=1221738>
- Bodin Danielsson, C., Bodin, L. (2008). Office Type in Relation to Health, Well-Being, and Job Satisfaction Among Employees. *Environment and Behavior*, 40(5), 636–668. doi:10.1177/0013916507307459
- Bodin Danielsson, C., Wulff, C., Westerlund, H. (2013). Is perception of leadership influenced by office environment? *Journal of Corporate Real Estate*, 15(3/4), 194–212. doi:10.1108/JCRE-03-2013-0008
- Bucata, G., Rizescu, A., M. (2016). Management style as a triggering factor for organization effectiveness and efficiency. *Journal of Defense Resources Management*, 7(2), 159-164. Retrieved from <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=472963>
- Candido, C., Thomas, L., Haddad, S., Zhang, F., Mackey, M., Ye, W. (2018). Designing activity-based workspaces: satisfaction, productivity and physical activity. *Building Research & Information*, 47(3). 275–289, doi: 10.1080/09613218.2018.1476372
- Conkright, T. (2015). Using the Four Functions of Management for Sustainable Employee Engagement. *Performance Improvement*, 54(8), 15-21. doi: 10.1016/j.ijindorg.2015.03.001

- Danvila-del-Valle, I., Lara, F., Marroquín-Tovar, E. Zegarra Saldaña, P. (2018). How innovation climate drives management styles in each stage of the organization lifecycle: The human dimension at recruitment process. *Management Decision*, 56(6), 1198-1216. doi: 10.1108/MD-02-2017-0163
- De Paoli, D., Ropo, A. (2015). Open plan offices – the response to leadership challenges of virtual project work? *Journal of Corporate Real Estate*, 17(1), 63–74. doi: 10.1108/JCRE-08-2014-0020
- 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*, 47(4), 468–479. doi: 10.1080/09613218.2018.1440958
- Fischer, G., Tarquinio, C., Vischer, J. (2004). Effects of the self-schema on perception of space at work. *Journal of Environmental Psychology*, 24(1), 131–140. doi: 10.1016/S0272-4944(03)00052-5
- Gerdenitsch, C., Korunka, C., & Hertel, G. (2018). Need–Supply Fit in an Activity-Based Flexible Office: A Longitudinal Study During Relocation. *Environment and Behavior*, 50(3), 273–297. doi: 10.1177/0013916517697766
- Göçer, Ö., Göçer, K., Karahan, E.E., & Oygür, I.I. (2018). Exploring mobility & workplace choice in a flexible office through post-occupancy evaluation. *Ergonomics*, 6(2), 226–242. doi: 10.1080/00140139.2017.1349937
- 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. doi: 10.1016/j.buildenv.2018.09.017
- Haynes, B. (2008). The impact of office layout on productivity. *Journal of Facilities Management*, 6(3), 189–201. doi:10.1108/14725960810885961
- Hoendervanger, J.G., Noble, V., Mobach, M.P., Van Yperen, N.W. (2015, June). *Tool development for measuring and optimizing workplace utilization in activity-based work environments*. Paper presented at the 14th EuroFM Research Symposium, Glasgow. Abstract retrieved from: <https://www.hanze.nl/assets/kc-noorderruimte/Documents/Public/Publicaties%20Lectoren%2001-10-2015/HOENDERVANGER,%20JG%20-%20Tool%20development%20for%20measuring%20and%20optimizing%20workplace.pdf>
- Hoendervanger, J.G., De Been, I., Van Yperen, N., Mobach, M., Albers, C. (2016). Flexibility in use: Switching behaviour and satisfaction in activity-based work environments. *Journal of Corporate Real Estate*, 18(1), 48–62. doi: 10.1108/JCRE-10-2015-0033

- 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). doi: 10.1371/journal.pone.0193878
- Jabri, M. (2017). *Managing organizational change: process, social construction and dialogue*. London: Palgrave Macmillan Education.
- Kaarlela-Tuomaala, A., Helenius, R., Keskinen, E., Hongisto, V. (2009). Effects of acoustic environment on work in private office rooms and open-plan offices – longitudinal study during relocation. *Ergonomics*, 52(11), 1423–1444. doi: 10.1080/00140130903154579
- Kalmus, V., Masso, A., Linno, M. (2015). *Kvalitatiivne sisuanalüüs*. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. Kättesaadav: <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>
- Katić, I.; Knežević, T.; Berber, N.; Ivanišević, A.; Leber, M. (2019). The Impact of Stress on Life, Working, and Management Styles: How to Make an Organization Healthier? *Sustainability*, 11, 4026. doi: 10.3390/su11154026
- Kekk, K. (2018). *Koostöisus ja sisekommunikatsiooniga rahulolu tegevuspõhises ja mittetegevuspõises kontoris Eesti riigiasutuste näitel*. (Magistritöö) Tallinna Ülikool, Loodus- ja terviseteaduste instituut, Tallinn
- Klopets, M. (2019). *Töötaja rahulolu tegevuspõhise töökeskkonnaga ja selle seosed personaalse tööpaiga olulisuse, privaatsusvajaduse rahuldatuse ja kommunikatsiooniga tööl*. (Magistritöö) Tallinna Ülikool, Loodus- ja terviseteaduste instituut, Tallinn
- Manca, C., Grijalvo, M., Palacios, M., Kaulio, M. (2018). Collaborative workplaces for innovation in service companies: barriers and enablers for supporting new ways of working. *Service Business*, 12, 525–550. doi: 10.1007/s11628-017-0359-0
- McLean, J. (2011). Fayol - Standing the test of time. *Manager: British Journal of Administrative Management*, 74, 32-33. Retrieved from <https://e-space.mmu.ac.uk/621543/1/ContentServer.pdf>
- Näraska, A.M. (2019). *Sisekommunikatsioon ja organisatsioonikultuur tegevuspõhises paindlikus kontoris Telia Eesti näitel*. (Bakalaureusetöö) Tallinna Ülikool, Balti filmi, meedia, kunstide ja kommunikatsiooni instituut
- Pardo-Del-Val, M., Martínez-Fuentes, C., Roig-Dobón, S. (2012). Participative management and its influence on organizational change. *Management Decision*, 50(10), 1843-1860. doi: 10.1108/00251741211279639
- Parker, L.D. (2016). From scientific to activity based office management: a mirage of change. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(2), 177–202. doi: <https://doi.org/10.1108/JAOC-01-2015-0007>
- Rolfö, L., Eliasson, K., Eklund, J. (2017, August). *An activity-based flex office: Planning processes and outcomes*. Paper presented at 48th Annual Conference of the Association of Canadian Ergonomists: 12th International Symposium on Human Factors in

Organizational Design and Management, Alberta, Canada. Abstract retrieved from <http://kth.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1136581&dswid=-8916>

- Rolfö, L., (2018). *Activity-based Flexible Office work environments. Design and implementation processes and outcomes* (Doctoral thesis, KTH Royal Institute of Technology School of Engineering Sciences in Chemistry, Biotechnology and Health, Sweden). Retrieved from <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1265084/FULLTEXT02.pdf>
- Rolková, M., Farkašová, V. (2015). The Features of Participative Management Style. *Procedia Economics and Finance*, 23(C), 1383-1387. doi: 10.1016/S2212-5671(15)00391-3
- Rämmer, A. (2014). *Valimi moodustamine*. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. Kättesaadav: <http://samm.ut.ee/valimid>
- Scholz, A., Ghadiri, A., Singh, U., Wendsche, J., Peters, T., & Schneider, S. (2018). Functional work breaks in a high-demanding work environment: an experimental field study. *Ergonomics*, 61(2), 255–264, doi: 10.1080/00140139.2017.1349938
- Shin, D. (2015). Incentives and management styles. *International Journal of Industrial Organization*, 40, 22-31. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2015.03.001>
- Skogland, M.A.C. (2017). The mindset of activity-based working. *Journal of Facilities Management*, 1(1), 62–75. doi: 10.1108/JFM-05-2016-0016
- Urbel, G. (2018). *Tegevuspõhine paindlik kontor: töötajate hinnangud koostööle ja töökeskkonnaga rahulolule*. (Magistr töö) Tallinna Ülikool, Loodus- ja terviseteaduste instituut, Tallinn
- Vischer, J.C. (2004). Designing the work environment for worker health and productivity. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/242353142_Designing_the_work_environment_for_worker_health_and_productivity
- Vischer, J.C. (2007). The Concept of Workplace Performance and Its Value to Managers. *California Management Review*, 49(2). doi: 10.2307/41166383
- Vischer, J.C. (2009). Applying knowledge on building performance: From evidence to intelligence. *Intelligent Buildings International*, 1(4), 239–248. doi: 10.3763/inbi.2009.SI02
- Wadu Mesthrige, J., Chiang, Y. (2019). The impact of new working practices on employee productivity: The first exploratory study in Asia. *Journal of Facilities Management*, 17, 122–141. doi: <https://doi.org/10.1108/JFM-03-2018-0020>
- Wohlers, C., Hertel, G. (2017). Choosing where to work at work – towards a theoretical model of benefits and risks of activity-based flexible offices. *Ergonomics*, 60(4), 467–486 doi: 10.1080/00140139.2016.1188220
- Wohlers, C., Hertel, G. (2018). Longitudinal Effects of Activity-Based Flexible Office Design on Teamwork. *Frontiers in Psychology*. 9. doi: 10.3389/fpsyg.2018.02016

Zamani, Z., Gum, D. (2019). Activity-based flexible office: Exploring the fit between physical environment qualities and user needs impacting satisfaction, communication, collaboration and productivity. *Journal of Corporate Real Estate*, 21(3), 234–253. doi:10.1108/JCRE-08-2018-002

LISAD

Lisa 1. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused

Sissejuhatavad küsimused:

1. Kui kaua organisatsioonis töötanud olete ja kui kaua sellest juhina?
2. Kui palju teie meeskonnas inimesi on?
3. Millal teie organisatsioonis tegevuspõhine kontor (edaspidi ka teko) kasutusele võeti?

Kohanemine uue töökeskkonnaga ja uue töötamise viisiga

1. Mis tingis teko kasutuselevõtu teie organisatsioonis? Kas muudatused töökorralduses toimusid juba varem või just füüsilise keskkonna muutumise mõjul?
2. Milliseid positiivseid jooni oskad juhina tegevuspõhises kontoris töötamise kohta välja tuua?
3. Millist lisandväärtust tegevuspõhine töötamine võrreldes tavakontoriga annab?
4. Kuidas hindad oma kohanemist tekos töötamisega? Kas saab öelda, et see veel endiselt toimub? Kui kaua kohanemine aega võttis?
5. Kuidas juhina hindate, mil määral töötajad saavad aru, millal ja miks nad töötsooni/ kohta vahetama peaksid? Kas töötajaid on selleks koolitatud? Mil määral töötajad tegevuspõhise kontori potentsiaali tegelikult ära kasutavad?
6. Millised käitumisreeglid teie organisatsioonis paika on pandud (puhas laud, kindel aeg, rääkimine) ning kas nendest peetakse kinni? Kas juhtidele kehtivad täpselt samad reeglid? Kas reeglite väljatöötamisse kaasati kõiki töötajaid?
7. Teooria väidab, et kõige radikaalsem muudatus uue töötegemise viisi õppimise juures on vanadest väärtustest, normidest ja eeldustest lahti ütlemine. Kas te nõustute selle väitega? Mis oli kõige suurem muutus?

Muudatuse juhtimine, töötajate kaasamine planeerimisprotsessi

8. Kas ja kuidas kommuniqueeriti/põhjendati, miks otsustati teko kontseptsiooni kasuks?

9. Palun kirjeldage, kuidas töotajaid uue töökeskonna planeerimisse ja kujundamisesse kaasati kaasati/kaasasite?
10. Mil määral ja kuidas töotajaid informeeriti läbiviidavatest muudatustest?
11. Kuidas hindad antud muudatuse juhtimise kvaliteeti üldiselt?
12. Millist tuge ja ettevalmistust/koolitust juhtidele pakuti seoses uue töötamise viisile üleminekuga?

Tegevuspõhises kontorisis töötamise kitsaskohad

13. Milliseid probleeme/kitsaskohti tegevuspõhises kontorisis töötades tajud?
14. Kuidas (võimalikud) probleemid mõjutavad töö kvaliteeti?
15. Kuidas toetad tiimiliikmeid, kellele antud töötegemise stiil ei sobi?
16. Kui on ette tulnud olukord, kui sa ei leia omale tööloigu jaoks sobivat kohta, kuna kõik on juba hõivatud, siis kuidas sa probleemi lahendasid?
17. Kui tihti tuleb ette, et ei leia töotajat kontorisis üles, kui vaja?
18. Kas sobiva koha leidmiseks ning parajaks seadistamiseks on probleem? Kaua selleks aega läheb?
19. Kuidas on lood keskendumisega – kas tegevuspõhine kontor pärsib või soodustab neid?
20. Kuivõrd on töotsoonide planeerimisel arvestatud tegelike vajadustega?
21. Juhtidel on aeg-ajalt vaja pidada töotajatega vestlusi või töötada konfidentsiaalsete materjalidega – kuidas hindad võimalusi privaatsuseks?
22. Kas ja kuidas meeskonnasisene kommunikatsioon tegevuspõhisesse kontorisis liikumisega muutunud on?
23. Kuidas on kontori planeerimisel arvestatud ametikohtade töö iseloomuga?
24. Mil määral olete oma meeskonna puhul täheldanud, et istutakse igapäevaselt sama koha peal ning ei vahetata töökohta vastavalt tööloigule? Mis on selle põhjuseks?
25. Kuidas probleemid nii teie kui ka töotajate töö kvaliteeti mõjutanud on?

Juhi roll eeskujuna, toimetulekule tiimi juhtimisel, probleemi

26. Kui hea eeskuju te oma tiimile olete – mil määral kasutate TEKO võimalusi ning julgustate oma töotajais seda tegema?
27. Kuidas hindate teko mõju tiimitundele? Mida võtate meeskonnaga ette, et tiimitunnet tugevdada?

28. Üheks juhtimisfunktsiooniks on eestvedamine ehk sisuliselt eelduste loomine, et töötaja oleks motiveeritud. Kuidas tegevuspõhine kontor seda juhtimisfunktsiooni toetab või hoopis takistab?
29. TEKO eeldab töötajalt suuremat enesejuhtimist ning teiselt poolt juhi poolt suurt usaldust töötaja vastu. Samas on üheks juhtimisfunktsiooniks kontrollimine. Kuidas olete saavutanud siin tasakaalu?
30. Kas ja kuidas teko on mõjutanud teie juhtimisstiili?
31. Millisena tunnetate tippjuhtkonna toetust ja eeskuju?

Lisa 2. Uuringu tulemuste kategooriad

1. TÖÖTAJATE KAASAMINE JA NENDE KOHANEMINE TEGEVUSPÕHISE KONTORIGA

1.1 TÖÖTAJATE KAASAMINE

1.1.1 Juhtide nägemus tegevuspõhise kontori valiku põhjustest

1.1.1.1. Trendiga kaasaminek

1.1.1.2. Soov muuta organisatsioonikultuuri

1.1.1.3. Töötajate suur liikuvus - kulude kokkuvõid kohtade arvelt

1.1.1.4. Efektiiuuset töötamist toetav keskkond

1.1.2 Kommunikatsioon ja kaasamine etteuualmistustesse

1.1.2.1 Piisauvalt pikk etteteatamise aeg, jooksuvalt arengutest informeerimine

1.1.2.2 Töötajate ära kuulamine, kaasamine ruumi planeerimisse ja käitumisreeglite koostamisse

1.2 KOHANEMINE TEGEVUSPÕHISE KONTORIGA

1.2.1 Juhtide hinnang enda kohanemisele

1.3.1.1 kohanemine oli lihtne

1.2.2 Juhtide hinnang tiimi kohanemisele

1.3.2.1 üldpildis oli kohanemine hea, kuid see sõltub hoiakutest

2. TÖÖTAMINE TEGEVUSPÕHISES KONTORIS

2.1 POSITIIVSED KÜLJED

2.1.1 Soodustab kommunikatsiooni

2.1.2 Soodustab koostööd

2.1.3 Soodustab tugeuamat tiimitunnet

2.1.4 Soodustab puhkepauside tegemist ja liikumist

2.1.5 Puhtam ja korrastatum töökeskkond

2.1.6 Atraktiivne kaasaegsuse ja meeldiua õhkkonna tõttu

2.2 NEGATIIVSED KÜLJED

2.2.1 mürafooni tõttu raskem keskenduda

- 2.2.1.1 reeglite rikkumisega leppimine, enda käitumise kohandamine
- 2.2.1.2 keskendumist nõudva töö puhul kaugtöö eelistamine
- 2.2.2 nõuab rohkem planeerimist
- 2.2.3 nõuab rohkem enesekontrolli
- 2.2.4 ajakulu ruumi ja laua leidmisel, enda järgi seadistamisel
- 2.2.5 raskem kolleege üles leida
- 2.2.6 ruumi planeerimisega seotud puudused
 - 2.2.6.1 Suurte ruumide puudus
 - 2.2.6.2 Ebaõnnestunud planeering ja sisustamine
- 2.2.7 Tegevuspõhise töötamise põhimõtete eiramised, mida juhid probleemina ei näe
 - 2.2.7.1 kohti ei vahetata tööülesande järgi, kujunenud kindlad kohad
 - 2.2.7.2 lauda ei vabastata pikemaajaliseks eemalolekuks

3. JUHI ROLL JA OOTUSED TÖÖTAJALE

3.1 JUHI ROLL

- 3.1.1 juht kui eeskuju tegevuspõhise kontori võimaluste kasutamisel
 - 3.1.1.1 Tippjuhid ei ole parimaks eeskujuks, erandid
 - 3.1.1.2 Keskastme juhid peavad ennast heaks eeskujuks
- 3.1.2 juht on nähtaval ja töötaja jaoks kättesaadaval
- 3.1.3 juht vastutab usaldusliku keskkonna loomise eest
- 3.1.4 juht võimaldab töötajatele paindlikkust ja otsustusvabadust

3.2 OOTUSED TÖÖTAJALE

- 3.2.1 valmisolek muudatusteks ja võime nendega kohaneda
- 3.2.2 suurem enesejuhtimine:
 - 3.2.2.1 töötaja planeerib oma tegevusi ise - juht ei näe oma rolli kontrollijana
 - 3.2.2.3 töötaja näeb ise tegevuspõhise töötamise eeliseid, juht ei suru neid peale

Lisa 3. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina, Kadri Linnard

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Keskastmejuhtide hinnang tegevuspõhise kontori juurutamisele ja enda rollile muutunud töökeskkonnas“, mille juhendaja on Velli Parts,
 - 1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

¹*Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.*