

## Toimiston muutto pienempiin tiloihin

Tarja Meriluoto

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2019



<b>Tekijä(t)</b> Tarja Meriluoto	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Toimiston muutto pienempi tiloihin	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 36
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee kohde yrityksen Espoon toimitilojen muutosta pienempiin tiloihin. Kyseessä ei ole toimiston muutto vaan nykyiset toimitilat suunnitellaan uudelleen samalla neliömäärää vähentäen.</p> <p>Aihe valittiin ajankohtaisuuden vuoksi. Toimiston muutos oli opinnäytetyön tekijän työpaikalla parhaillaan menossa oleva projekti, jossa myös hän itse oli mukana.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli verrata miten käytäntö ja teoria kohtaavat ja selvitetään miten eri muutosjohtamisen prosessin vaiheet näkyvät toimitilanmuutoksessa ja miten muutossuunnitelmat käytännössä toteutuivat. Yllättävien viivytysten vuoksi muuttoprojekti ei edennyt suunnitellusti eikä ehtinyt edetä suunnitteluvaihetta pidemmälle, joten aihe rajattiin muutosjohtamisen mallissa suunnitteluvaiheeseen.</p> <p>Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä. Produktia kirjoitettiin maaliskuusta toukokuuhun 2019. Toimiston muutosta alettiin suunnitella elokuussa 2018. Materiaalia kerättiin kirjaamalla muistiin tapahtumia, ottamalla valokuvia, säästämällä pohjapiirustuksia ja sähköposteja. Materiaali tallennettiin päiväkirjamuotoisesti. Ensimmäinen tavoite toimiston muutolle oli joulukuu 2018.</p> <p>Tietoperusta koostuu muutosjohtamisesta ja kahdesta muutosjohtamisen mallista. Teoriaosuudessa käsitellään myös muutoskriittisyyttä sekä muutosviestintää jotka ovat kiinteänä osana muutosjohtamista. Oma kappaleenaan on toimitilajohtaminen, joka on hyvin ajankohtainen aihe ja linkittyy kohdeyrityksen kiinteistöisiin.</p> <p>Lopputuloksena verrattiin teoriaosuuden muutosjohtamismalleja käytännön muutoksen suunnitteluun, joka perustuu suunnittelun aikana kerättyyn materiaaliin. Päällimmäisenä koko työssä korostuu hyvän etukäteen suunnittelun tärkeys.</p>	
<b>Asiasanat</b> Muutosjohtamisen mallit, muutosjohtaminen, muutosviestintä, toimitilajohtaminen, toimitilan suunnittelu	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Työn taustaa .....	1
1.2	Tavoitteet ja aiheen rajausta .....	2
1.3	Työn rakenne .....	2
2	Muutosjohtaminen .....	3
2.1	Muutosprosessin vaiheet.....	5
2.2	Muutuskriittisyys .....	9
2.3	Muutosviestintä .....	10
2.4	Henkilöstön osallistaminen .....	12
3	Toimitilajohtaminen .....	14
3.1	Toimitilojen suunnittelu .....	16
4	Tutkimuksen suorittaminen.....	18
4.1	Menetelmän valinta .....	18
4.2	Aineiston keruu.....	18
4.3	Aineiston analysointi.....	18
5	Kohde yrityksen toimitilamuutoksen suunnitteluvaihe .....	19
5.1	Yrityksestä lyhyesti .....	19
5.2	Muutoksen tarve ja tavoitteet.....	19
5.3	Muutoksen suunnittelu .....	21
6	Pohdinta.....	31
6.1	Oma oppiminen .....	34
	Lähteet .....	36

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on kohde yrityksen nykyisten toimitilojen uudelleen suunnittelu nykytarpeisiin sopivimmiksi neliöitä vähentäen.

Aihe valittiin ajankohtaisuuden vuoksi. Toimiston muuton suunnittelu oli opinnäytetyön tekijän työpaikalla parhaillaan menossa. Työhön voidaan linkittää toimitilajohtaminen, joka on lisääntyvässä määrin nykypäivää.

Teoriaosuudessa käsitellään muutosjohtamista. Kohde yrityksellä ei ollut omaa muutosjohtamisen mallia, joten opinnäytetyöhön on otettu kaksi eri mallia, Pekka Huuskasen ja Pekka Mattilan mallit. Huuhtasen viisi vaiheinen malli ja Mattilan neljä vaiheinen malli käydään vaiheittain läpi. Teoriaosuus jatkuu käsittelemällä muutoskriittisyyttä sekä muutosviestintää. Näiden lisäksi henkilöstön osallistaminen muutokseen on hyvin tärkeässä roolissa. Henkilöstön osallistamista käsitellään muutostilanteessa.

Opinnäytetyössä sivuutetaan toimitilajohtamista. Lähinnä mitä se tarkoittaa ja mitkä sen tavoitteet ovat. Kohde yrityksessä toimitila-asioita hoidetaan yrityksen sisältä mutta ne on keskitetty globaalisti yhteen yksikköön. Käydään lyhyesti läpi toimitilan suunnittelu, mitä se tarkoittaa Martelan elinkaari mallilla.

## 1.1 Työn taustaa

Kohde yrityksen toimisto on ollut nykyisellään noin viisitoista vuotta. Silloin tilat olivat tarkkaan käytössä eikä ylimääräisiä neliöitä ollut. Vuosien aikana joitain liiketoimintaryhmiä on poistunut, myyty ja uusia on tullut tilalle. Viisi vuotta sitten globaalille kiinteistötiimille informoitiin, että toimisto on käynyt liian suureksi ja hukkaneliöitä on liian paljon. Silloin toimitilan muutos ei lähtenyt etenemään.

Puoli vuotta sitten toimiston vieressä oleva toimitila vapautui. Muutama henkilökuntaan kuuluva, toimistolla työskentelevä henkilö tarttui tilaisuuteen ja asiat laitettiin uudelleen viireille ottamalla yhteyttä globaaliin kiinteistötiimiin.

## **1.2 Tavoitteet ja aiheen rajaus**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata toimitilan muutoksen suunnittelu- ja toteutusvaihe sekä uusien tilojen käyttöönotto sekä muutoksen onnistumisen analysointi muutosjohtamisen näkökulmasta. Tavoitteena oli selvittää, miten eri muutosjohtamisen vaiheet näkyivät toimitilamuutoksessa.

Opinnäytetyön kirjoittaminen rajattiin toukokuuhun 2019. Muutos ei edennyt suunnitelmien mukaisesti ja ajan puutteen vuoksi työ jouduttiin rajaamaan suunnitteluvaiheeseen. Kiinteistöihin suunnalta tuli yllättäviä viivytyksiä. Yhteyshenkilön pitkä sairausloma sekä myöhemmin pohjapiirustuksen hyväksyntään liittyvät viivytykset pysäyttivät muuton etenemisen eikä asetetussa ajassa päästy etenemään suunnitteluvaihetta pidemmälle.

## **1.3 Työn rakenne**

Opinnäytetyö sisältää johdannon lisäksi kuusi muuta lukua. Opinnäytetyön toisessa luvussa kerrotaan muutosjohtamisesta sekä kahden eri muutosjohtamisprosessin vaiheet. Muutosjohtamisprosessit on valittu siten että ne soveltuvat toimitilamuutokseen. Läheisesti muutosjohtamiseen liittyvät muutoskriittisyys sekä muutosviestintään. Näitä käsitellään opinnäytetyön toisessa luvussa. Kolmannessa luvussa käydään läpi toimitilajohtaminen. Mitä se tarkoittaa ja mitkä ovat sen tavoitteet. Katsotaan lyhyesti toimistotilan suunnittelu Martelan elinkaari mallin mukaan. Neljäs luku käsittelee tutkimuksen suorittamista, miten menetelmä on valittu ja aineisto kerätty. Viidennessä luvussa kerrotaan kohde yrityksen taustaa, toimitilamuutoksen tarvetta ja tavoitteet. Viidennessä luvussa kuvataan toimitilamuutoksen suunnittelua ja käytännön valmistelua ennen varsinaista muutosta. Opinnäytetyö päättyy kuudenteen lukuun, jossa pohditaan muutosprojektin suunnitteluvaihetta kokonaisuutena. Miten teoria kohtasin käytännön, mitä olisi voinut tehdä toisin.

## 2 Muutosjohtaminen

Elisa Juholin kirjassaan *Communicare!* (2013, 388) luonnehtii muutoksen seuraavasti:

Muutos on siirtymistä tilasta tai tilanteesta toiseen lempeästi ja odotetusti tai dramaattisesti ja ahdistusta herättäen. Työelämässä muutos on jatkuvaa, ja ilman muutoksia tuskin olisi jatkuvuuttakaan. Muutoksia ei tehdä niiden itsensä vuoksi vaan siksi, että niiden kautta tavoitellaan jotain parempaa ainakin pidemmällä aikavälillä.

Muutoksia on monenlaisia. Muutokset voivat olla yrityksen sisäisiä, ne voivat koskea koko toimialaa tai tiettyä sidosryhmää. Ne voivat olla projektiluonteisesti lyhyitä, nopeasti toteutettavia tai pitkään jatkuvia tiettyyn ajanjaksoon rajattuja tai muutos voi olla jatkuva prosessi. Muutokset voivat olla laadullisia, määrällisiä tai molempia. Yhteistä muutoksille on se, että ne aina koskettavat ihmistä. (Juholin 2013, 388.) Muutosjohtaminen on asioiden ja ihmisten johtamista. Juurikin siksi että muutoksen kohteena ovat ihmiset, muutokset otetaan vastaan ensimmäiseksi tunteella ja vasta myöhemmin tulee mukaan järki ja ymmärrys. Muutos aiheuttaa ihmisissä aluksi epävarmuuden tunteen koska ei olla selvillä siitä, miten muutos tulee vaikuttamaan lähinnä omaan työhön mutta myös koko työympäristöön. Epävarmuutta aiheuttaa myös se mitä toimintatapoja joudutaan muuttamaan. Pelättään, löytyykö itseltä muutokseen kykyä ja osaamista. (Pirinen 2014, 13) Muutoksen vastapainoksi on tärkeää kertoa, että kaikki asiat eivät muutu ja jopa korostaakin niitä asioita jotka tulevat pysymään ennallaan. (Juholin 2013, 389.)

Kuten kaikissa muutoksissa myös toimitilojen ja työympäristön muutoksessa tarvitaan muutosjohtamista. Muutosjohtaminen on järjestelmällistä toimintaa, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu muutos. Se on vaativaa tilannejohtamista. (Viitala & Jylhä 2013, 254.) Muutoksen tavoitteena on yleensä prosessien muuttaminen yksinkertaisimmiksi, selkeimmiksi sekä usein taloudellisempien ratkaisujen löytäminen. (Kvist & Kilpiä 2006, 15-17.)

Esimies, joka useimmiten on muutoksen johtajana, on hyvin tärkeässä roolissa. Muutoksen johtaminen vaatii tietynlaista osaamista ja erityisiä taitoja joita esimiehen tulisi ylläpitää kyetäkseen johtamaan muutoksen toteuttamistehtävää. Muutoksen johtamisessa voidaan nähdä neljä eri osaa-aluetta jotka esimiehen tulisi hallita muutoksessa. Näitä ovat liiketoiminnan johtamisen lisäksi, oman tiiminsä johtaminen, yksilötasolla työntekijän johtaminen sekä tärkeänä osana itsensä johtaminen. Esimiehillä on useimmiten joku tai jotkut osa-alueet hallussaan mutta muutosjohtamisessa ne tulee hallita kaikki. (Pirinen 2014, 22.) Kukaan ei ole heti valmis muutoksen johtajaksi. Tehtävään kasvetaan ja siinä menestyäkseen on jo saavutettu tietynlainen asema ja henkilöstön kunnioitus. (Mattila 2007, 31.)

Kirjassaan Esimies muutoksen johtajana (Pirinen 2014, 63) Pirinen listaa viisi asiaa jotka tulisi käydä läpi henkilöiden kanssa joita muutos tulee koskettamaan. Näitä ovat:

- Miksi muutos tehdään
- Mitä se tarkoittaa meille
- Miten muutos tulee muuttamaan meidän työtä
- Mitä odotuksia meille asetetaan muutoksessa
- Mitä hyötyä me tulemme saamaan muutoksesta

Muutoksen alussa esimiehen on ensin tehtävä tavoitteet selviksi itselleen. Pystyäkseen viemään muutoksen johdonmukaisesti eteenpäin hänellä tulee olla selkeä näkemys kokonaisuudesta, häneltä tulee löytyä riittävästi rohkeutta ottaa vastuuta ja tehdä päätöksiä. Kun muutoksen tavoitteet ja kokonaisuus ovat esimiehelle selvät hän voi keskustella tiiminsä kanssa ja sitä kautta luoda tiimilleen yhteisen päämäärän, ottaen tiimin jäsenet mukaan muutokseen ja muutoksen läpiviemiseen. (Pirinen 2014, 65.)

Toimistotilojen muuttamisessa ei ole kyse pelkästään tilojen ja tavaroiden muuttamisesta vaan muutoksen yhteydessä uusissa toimistotiloissa joudutaan useimmiten ottamaan käyttöön uusia toimintatapoja. Muutosjohtamisella pyritäänkin vaikuttamaan ensisijaisesti työntekijöiden asenteisiin, heidän käyttäytymiseen ja toimintatapojen muutokseen. Muutoksen onnistuminen on hyvin paljon kiinni siitä, miten henkilöstö on otettu mukaan muutokseen, ihan alusta lähtien. (Pirinen 2014, 14)

Toimitilamuutokseen soveltuu hyvin Pirisen kuvaama muutosprojektin johtaminen. Ne ovat lyhyempiäaikaisia ja nopealla syklillä toteutettavia projekteja. Yrityksissä voi olla useita muutosprojekteja samanaikaisesti. Muutosprojektit herättävät mielenkiintoa organisaatiossa ja niille saatetaan asettaa suuria odotuksia. Nopeampi tempoissa projekteissa myös tuloksia odotetaan nopeammin. Projektitiimiltä odotetaan kykyä tehdä nopeita päätöksiä joihin saattaa liittyä jopa riskejä. Suurin hyöty saavutettaisiin, jos yrityksellä olisi erityisosaamista muutosprojektien johtamiseen. Näin usein kuitenkin ei ole vaan projektin vetäminen lankeaa henkilölle, jolla on erityisosaamista projektiin liittyen tai hän on liiketoiminnassa sellaisessa yksikössä, jossa usein tehdään muutosprojekteja. Projektitiimin ollessa omaa henkilökuntaa he tuntevat yrityksen henkilökunnan ja osaavat hyödyntää henkilökunnan osaamista. He myös kykenevät viemään työn alla olevat muutokset mahdollisemman nopeasti käytäntöön. Muutosprojektit tehdään oman työn ohessa ja ne vievät työntekijöiden aikaa varsinaiselta työltä ja haasteelliseksi muodostuukin riittävän ajan löytäminen. On hyvin tärkeää, että muutosprojekti suunnitellaan huolellisesti ja tehtävät karotetaan tasaisesti muutosprosessia eteenpäin vievien henkilöiden kesken. (Pirinen 2014, 229-232.)

Muutoksen lopuksi tai loppuvaiheessa on hyvä tehdä arvio siitä, miten muutos onnistui. Arviointia voidaan tehdä koko organisaation tasolla tai pienemmissä tiimeissä. Arvioinnissa kannattaa pohtia mikä onnistui hyvin ja mitä olisi voinut tehdä toisin. Ihmiset kaipaavat onnistumisia, joten niitä ei pidä jättää huomioimatta. Toisena arvioinnin tarkoituksena on oppia siitä mitä olisi voinut tehdä toisin ja näitä käyttää hyödyksi seuraavissa muutoksissa. Arvioinneissa tulisi keskittyä enemmän laadullisiin tuloksiin ja kerryttää osaamista ja tietoa tulevaa varten kuitenkin usein yrityksissä muutoksia mitataan taloudellisten tulosten perusteella. (Pirinen 2014, 58-59.)

Muutos voidaan ajatella epäselvänä tilanteena, johon muutosjohtamisen malleilla pyritään luomaan selkeyttä. Muutosjohtaminen nähdään prosessina jossa mennä yhdestä vaiheesta seuraavaan. Voidaan sanoa, että harvemmin muutos etenee suoraviivaisen tasaisesti vaiheesta vaiheeseen. Muutos on inhimillistä toimintaan, jota ei koskaan voida täysin ennakoita ja suunnitella etukäteen. Eteen saattaa tulla vastoinkäymisiä ja välillä joudutaan palaamaan takaisin alkuun. (Viitala & Jylhä 2013, 254-255.)

Muutosjohtamisen prosessista on tehty useita eri malleja. Muutamana esimerkkinä Pekka Mattila (2007), Pekka Huuhtanen (1985), Timo Erämetsä (2003), John P. Kotter (1996). Yhteistä kaikille malleille on selkeä etenemisjärjestys jossa vaiheet nivoutuvat toisiinsa sekä huolellisesti tehdyt etukäteissuunnitelmat.

## **2.1 Muutosprosessin vaiheet**

Seuraavana tarkastellaan lähemmin Pekka Mattilan ja Pekka Huuhtasen muutosprosessimalleja. Ne on valittu tähän opinnäytetyöhön koska molemmat soveltuvat käytettäväksi toimistotilamuutoksen johtamiseen. Opinnäytetyö on rajattu suunnitteluvaiheeseen, joten otetaan lähempään tarkasteluun molemmista muutosprosessimalleista suunnitteluvaiheet ja seuraavat vaiheet on vain mainittu.

Pekka Mattila on jakanut muutosprosessin neljään selkeästi tunnistettavaan vaiheeseen. Hänen mukaan kaikissa ja kaikenlaisissa muutoksissa voidaan muutoksen etenemistä seurata tietyillä vaiheilla. (Mattila 2007, 131.) Mattila kehottaa ennen minkään muutosjohtamismallin käyttöönottoa pohtimaan sopiiko malli juuri meidän organisaatioon, riittääkö organisaation resurssit, onko mahdollisuutta sitoutua myös niihin toimenpiteisiin jotka vaativat taloudellista lisäpanosta, onko riittävästi aikaa vai onko tarve edetä nopeammassa tahdissa joitain vaiheita jättäen vähemmälle. Ennen lopullista muutosjohtamismallin valin-

taa kannattaa käydä läpi aiemmin hyvin toimineet mallit, josko samoja malleja voisi käyttää uudelleen. Lopuksi on vielä tarkistettava, onko yrityksen johto valitun muutosjohtamis-mallin takana. (Mattila 2007, 133.) Myös Helka Pirinen kirjassaan toteaa, että jokainen muutos on erilainen mutta silti niitä johdetaan liikaa samalla tavalla. Tämä voi johtaa jopa siihen, että asetettuja tavoitteita ei tulla saavuttamaan. (Pirinen 2014, 10.)

Pekka Mattilan (2007, 131.) muutosprosessin neljä vaihetta ovat:

1. Perustan luominen
2. Käynnistystoimet
3. Hallittu eteneminen
4. Vakiinnuttaminen

Perustan luomisvaiheessa tunnistetaan tarve muutokselle. Tarve voi tulla yrityksen sisältä tai se voi olla ulkoisten paineiden aiheuttamaan muutostarvetta. Ensimmäisessä vaiheessa lähdetään täsmentämään muutostarvetta ja miten se tulee vaikuttamaan. Täsmäntäminen tulee tehdä huolella koska tämä tulee vaikuttamaan seuraaviin vaiheisiin. Seuraavaksi pyritään saamaan mahdollisimman hyvä kokonaiskuva tulevasta muutoksesta. Kokonaiskuvassa otetaan huomioon tilanne missä ollaan nyt sekä kartoitetaan mahdolliset riskit. Riskien todennäköisyys arvioidaan ja päätetään, miten niiden kanssa tullaan toimimaan. Tässä vaiheessa mietitään, onko tavoitteeseen realistiset mahdollisuudet päästä sekä resurssien että osaamisen riittävyyttä. Muutokselle tehdään visio, jossa perustellaan miksi muutos tehdään. Mattila korostaa vision tärkeyttä jolla parhaimmillaan voidaan lievittää muutosvastarintaa. Samalla kun visiota kirjataan, tulisi alusta alkaen miettiä miten se tullaan tiedottamaan henkilökunnalle tai niille ketä muutos tulee koskemaan. Vision sisältöön tulee kiinnittää riittävästi huomiota siten että se antaa oikeanlaista informaatiota kohderyhmälle, että se on uskottava ja realistinen. Tässä vaiheessa ratkaistaan milloin, ketä ja mistä organisaatio tasoilta otetaan henkilöitä mukaan suunnitteluun ja muutoksen toteuttamiseen. Lopuksi asetetaan konkreettiset tavoitteet ja miten niihin päästään. Kun perustan luomisvaihe toteutetaan huolellisesti ja onnistuneesti se tukee kaikkia kolmea seuraavaan vaihetta. (Mattila 2007, 135-147.)

Käynnistystoimien tehtävänä on sysätä muutos liikkeelle. Kun perustan luomiseen on käytetty aikaa ja se on suunniteltu huolellisesti, käynnistysvaihe on suhteellisen lyhyt. Sen tarkoitus on varmistaa, että muutos lähtee käyntiin kaikilla halutuilla osa-alueilla suunnitellulla tavalla. Nopealla liikkeelle lähdöllä luodaan uskottavuutta ja saadaan lisäaikaa mahdollisten ongelmien varalle ja virhe päätökset ehditään korjata. (Mattila 2007, 153.) Käyn-

nistysvaiheessa muutoksesta tiedotetaan koko organisaatiolle ja siihen on valmistauduttava huolellisesti. Niiden keskuudessa jotka eivät ole osallistuneet perustan luomisvaiheeseen saattaa kiertää huhuja muutoksesta tai osalla henkilöstöä ei mitään tietoa. Tässä vaiheessa on syytä tarjota informaatiota ja luoda innostusta. (Mattila 2007, 161.)

Pekka Mattilan 3. vaihe on hallittu eteneminen ja 4.vaihe vakiinnuttaminen. Näitä vaiheita ei tässä opinnäytetyössä käydä sen enempää läpi koska aihe on rajattu suunnitteluvaiheeseen.

Pekka Huuhtasen muutosprosessimallissa on viisi eri prosessin vaihetta. Lisäksi tiedottaminen joka kuuluu jokaiseen vaiheeseen ensimmäisestä vaiheesta alkaen. Huhtasen muutosprosessin jokaiseen vaiheeseen liittyy sekä hallinnollisia että teknisiä kuin myös muutoksen sosiaaliseen ja psykologiseen prosessiin liittyviä tehtäviä. (Lindström & Leppänen 2002, 298.)

Taulukko 1. Huuhtasen muutosprosessi vaiheet (Lindström 1994, 171)

Prosessin vaihe	Tekninen näkökulma	Inhimillinen näkökulma	
<b>VAIHE I</b> muutostarpeen tunnistaminen ja tavoitteen asettaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>sisäiset ja ulkoiset muutospaineet</li> <li>mitä pitää muuttaa?</li> <li>muutosten numeeriset ja toiminnalliset (esim. organisaatio, toimintatapa, osaaminen) tavoitteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>muutostarpeiden ymmärtäminen</li> <li>muutostavoitteiden ymmärtäminen</li> <li>sitoutus tavoitteisiin</li> <li>muutosten konkretisointi ja omakohtaistaminen</li> </ul>	Tiedottaminen ja osallistuminen
<b>VAIHE II</b> muutosedellytysten tunnistaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>aikatekijä</li> <li>tekniset mahdollisuudet</li> <li>voimavarat</li> <li>fyysiset puitteet</li> <li>ympäristötekijät</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>työilmapiiri</li> <li>johtamisilmasto</li> <li>osaaminen</li> </ul>	
<b>VAIHE III</b> muutoksen toteutustavan valinta	<ul style="list-style-type: none"> <li>olemassaoleva organisaatio</li> <li>valtuudet</li> <li>osaaminen</li> <li>järjestelmät</li> <li>voimavarat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>henkilöstön motivointi</li> <li>muutosvastarinnan lieventäminen</li> <li>muutosvalmiuksien luominen</li> </ul>	
<b>VAIHE IV</b> muutosprosessin toimeenpano	<ul style="list-style-type: none"> <li>toimenpidesuunnitelmat</li> <li>aikataulut</li> <li>budjetit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>osaamisen kehittäminen</li> <li>kannustaminen</li> </ul>	
<b>VAIHE V</b> seuranta ja arviointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>seuranta- ja tarkistusmenettelyt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>palkitseminen</li> </ul>	

Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan muutostarpeet. Muutospaineet lähtevät sisäisistä tai ulkoisista muutospaineista. Mietitään mitä pitää muuttaa. Kun muutostarpeet on tunnistettu ja analysoitu, lähdetään miettimään tavoitteita. Muutostavoitteiden tulee olla niin selkeitä, että niistä ymmärtää mihin ollaan menossa ja miksi muutos tehdään. Muutostavoitteet tulee asettaa siten että ne ohjaavat käytännön tekemistä eikä niissä ole tulkinnan varaa vaan kaikki ymmärtävät ne samalla tavalla. Myös tiedottamisen kannalta on tärkeää,

että tavoitteet ovat selkeät ja helposti tulkittavissa ja niistä selviää mihin muutoksella pyritään. Kun ihmiset saadaan ymmärtämään ja hyväksymään muutos heidän on helpompi sitoutua niihin. Ymmärtämisen lisäksi sitoutumista vahvistaa se, että henkilökunta saa kokea vaikuttaneensa tavoitteisiin siltä osin, kun muutos koskettaa heidän työtään. (Lindström & Leppänen 2002, 299-300.)

Toisessa vaiheessa on muutosedellytysten tunnistaminen. Näitä ovat teknisestä näkökulmasta muun muassa aika, tekniset mahdollisuudet, voimavarat, ympäristötekijät. Inhimillisen muutosedellytyksen tunnistamiseen tärkeimpinä ovat työyhteisö, työyhteisön ilmapiiri sekä osaaminen. (Lindström & Leppänen 2002, 301.)

Henkilökunnan asennetta ja asennoitumista muutokseen muokkaa aikaisemmat niin hyvät, kun huonot kokemukset muutoksesta. Ne vaikuttavat siihen kuinka suuri luottamus henkilökunnalla yrityksen johtoon on ja sitä kautta, miten muutos otetaan vastaan. Jos yrityksessä on jatkuvasti muutoksia se voi ilmetä henkilökunnassa muutosväsymyksenä eikä muutosta jakseta ottaa innostuneesti vastaan. (Lindström & Leppänen 2002, 301.)

Kolmannessa vaiheessa päätetään toteuttamistapa, jolla muutosta lähdetään viemään eteenpäin. Huhntasen mukaan muutos on hyvä aloittaa sieltä missä muutoksen edellytykset ovat suotuisimmat. Tämä ei muutoksesta riippuen ole aina mahdollista. Mutta mitä aikaisemmassa vaiheessa muutosta lähdetään toteuttamaan sen hallitumpi muutoksen läpiviennistä saadaan ja sitä paremmat mahdollisuudet on välttää kriisimuutokset. (Lindström & Leppänen 2002, 301.)

Sekä Mattila että Huhntanen korostavat viestinnän tärkeyttä. Mattilan mallissa ensimmäisessä muutoksen vaiheessa kirjoitetaan muutosta koskeva visio. Hän suosittelee, että vision kirjoitusvaiheessa mietitään, miten muutos tullaan tiedottamaan ja samalla visio kirjoitetaan sellaiseen muotoon, että se on helppo ja selkeä viestiä eteenpäin. (Mattila 2007, 142-143.) Huhntanen painottaa, että tavoitteeseen onnistuneesti päästäkseen on oltava riittävän laaja tiedottamista myös silloin kun mitään varsinaista tai uutta tiedotettavaa olisi-kaan. (Lindström & Leppänen 2002, 304.)

Molemmissa muutosprosessimalleissa seurantaan ja arviointi on jätetty viimeiseksi vaiheeksi. Mielestäni seuranta ja arviointia voisi tehdä jokaisen vaiheen jälkeen jolloin mahdollisia epäkohtia voisi korjata tai muuttaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Huhntanen kyllä mainitsee muutoksen toimeenpanovaiheessa, kun muutos on suuri se kannat-

taa jakaa pienempiin osiin ja aina palata alkuperäiseen suunnitelmaan ja arvioida tilannetta uudelleen ja mahdollisesti tarkentaa niitä. (Lindström & Leppänen 2002, 303.) Mallit ovat hyvin samankaltaisia. Huuhtasen mallissa kolme ensimmäistä vaihetta liittyvät muutoksen suunnitteluun, vaikka kirjassa kolmas vaihe on merkitty siirtymiseen mutta siinäkin pohditaan vielä toteutustapaa ja vasta seuraavassa neljännessä vaiheessa tulee toimeenpanovaihe. Tästä voidaan päätellä, että Huuhtanen korostaa suunnittelun tärkeyttä jakamalla muutoksen suunnittelun kolmeen eri vaiheeseen. Molemmat kuitenkin toteavat, että hyvä suunnittelu helpottaa ja nopeuttaa seuraavia muutoksen vaiheita.

## **2.2 Muutoskriittisyys**

Kun puhutaan muutoksesta, niin siihen lähes poikkeuksetta liitetään muutosvastarinta ja muutoskriittisyys. Ne koetaan negatiivisina asioina, koska ne vastustavat muutosta tai kyseenalaistavat päätöksiä. Muutoksen yhteydessä mietitään keinoja, miten muutoskriittikää voitaisiin vähentää. Kriittikää ei kuitenkaan tule pitää huonona asiana, vaan siitä tulisi löytää ne asiat joilla toimintaa voidaan parantaa. Jos mitään kriittikää ei tule pitäisi olla enemmän huolissaan. Muutostilanteessa kriittikää kertoo, että henkilökunta on aktiivista, kiinnostunutta ja työyhteisöstä löytyy vuorovaikutusta. (Juholin 2003, 390.) Joskus keskitytään liikaakin muutosvastarinnan torjuntaan, kun pitäisi muistaa, että on ihmisiä jotka motivoituvat muutoksesta. Muutoksen johtajan tulisi muistaa kannustaa näitä ihmisiä eteenpäin. (Pirinen 2014, 33.)

Muutosvastarinta voidaan määritellä psykologisena terminä, jolla voidaan selittää ihmisten reaktiot erilaisissa muutostilanteissa. Muutoksen edessä ihmiselle on luontaista takertua vanhoihin tapoihin ja käsityksiin. Menneestä kiinnipitäminen saattaa olla ihmiselle jopa haitallisempaa ja siitä huolimatta muutosta vastustetaan. Muutosvastarinta on kriittistä ja järkevää toimintaa. Siihen ei voida sisällyttää perusvalitusta mikä joillakin ihmisillä on sisäänrakennettuna kaikkea muutosta kohtaan. (Järvinen 2016.)

Kun muutosvastarintaa arvioidaan tulisi pitää mielessä, että näkemyseroilla ja konfliktilla on eri merkitys. Näkemyseroista voidaan keskustella, niitä voidaan sovittaa ja ne ovat rakentavaa mielipiteiden vaihtoa. Konfliktit muuttuvat helposti vastarinnaksi. Niiden taustalla voi olla valtataistelua, erilaisia arvoja, asioiden pimeämistä tai itsensä puolustamista. (Mattila 2007, 23.)

Muutoksen vastustaminen voi ilmetä monella eri tavalla. Toiset tuovat mielipiteensä esiin hyvin äänekkäästi pyrkien saamaan muut samalle puolelle. Toiset vastustavat muutosta

hiljaisesti, pyrkien vaikuttamaan huomaamattomasti. Kolmas tapa on passiivinen vastarinta. Passiivisessa vastustamisen muodossa henkilö hidastaa muutoksen etenemistä olemalla tekemättä mitään. Tällä toimimisen muodolla hän vie aikaa muilta. Toiminnallaan henkilö aiheuttaa sen, että muut työkaverit joutuvat tekemään hänelle tarkoitettuja tehtäviä. (Pirinen 2014, 98.)

Kuten aiemmin todettiin, muutoksissa tulee ensin tunteen ja vasta sen jälkeen aletaan miettiä muutoksen todellisia syitä. Muutos aiheuttaa aluksi epävarmuuden tunteen koska ei olla täysin selvillä siitä, miten muutos tulee vaikuttamaan ja miten omaan toimintaa pitää muuttaa. (Pirinen 2014, 13.) Tunteita voi olla niin montaa erilaista, kun on ihmisiä. Ne saattavat sisältää muutosvastarintaa, epäilyn muutoksen tarpeellisuudesta, muutoksen hyväksymisen, uskon muutokseen, tahdon toteuttaa muutosta. Tunteet vaikuttavat siihen, miten muutoksessa tullaan toimimaan. (Erämetsä 2003, 100.) Muutostilanteissa tunteet on tiedostettava ja pyrittävä selvittämään niiden taustat. Muutostunteita ei pidä missään tapauksessa kieltää vaan ne tulisi nostaa esille ja keskustella niistä oman tiimin tai henkilöstön kanssa. Jotta tunteiden käsittely on ylipäätään mahdollista pitää saada aikaan keskustelevalta ilmapiiri. Siihen päästää, kun esimiehellä on henkilökunnan luottamus. Luottamusta herättävässä ilmapiirissa tunteiden käsittely on mahdollista. Kun ihminen tuntee olonsa turvalliseksi, hänen on helpompi tuoda esiin omat tunteensa. Tunteiden hallinnassa pyritään tuomaan negatiivisten tunteiden tilalle positiivisia. (Erämetsä 2003, 196-197.)

### **2.3 Muutosviestintä**

Juholin toteaa kirjassaan, että ei voi olla muutosta, jos ei ole viestintää. Muutosviestinnän avulla viestitään mikä on muutoksen tarkoitus ja mihin sillä pyritään. (Juholin 2013, 391.) Muutosviestinnässä vastataan kysymyksiin ”miksi meidän on muututtava” ja ”miten muutumme”. (Myllymäki 2018, 13.)

Muutosviestinnästä puhutaan omana viestinnän muotona vaikkakin se kuuluu kiinteästi johtamiseen ja strategiseen viestintään. (Juholin 2013, 391.) Tähän yhtenä syynä saattaa olla se, että muutoksessa ihmisten tiedontarve lisääntyy. Ihmisille tulee tarve keskustella muutokseen liittyvistä asioista, he haluavat tietoa ymmärtääkseen miksi muutos tehdään ja miten se tulee vaikuttamaan omaan asemaan. Muutosviestinnän päätavoite onkin tuottaa tietoa siten että henkilöt, joita muutos koskettaa, ymmärtävät sen. Toisena muutosviestinnän tavoitteena on, että ihmiset tuntevat tullessa kuulluksi. Hyvässä viestinnässä henkilöstölle luodaan kanava jossa he voivat kysyä ja saada vastauksia, he voivat antaa kritiikkiä ja mahdollisia ideoita. He kokevat tullessa huomioiduiksi. (Juholin 2013, 393.)

Kun muutoksen tarkoitus ja tavoitteet ovat selvillä henkilöstön ei tarvitse käyttää aikaa muutoksen pohtimiseen vaan he voivat jatkaa normaalia päivittäistä työtään jolloin muutoksen aikanakin saadaan perustyöt tehtyä. (Pirinen, 2014, 17.)

Muutosviestinnässä on enemmän ihmisten välistä vuorovaikutusta, kun tavallisessa päivittäisessä viestinnässä. Tästä syystä muutosviestinnässä olisi hyvä käyttää mahdollisimman paljon kasvokkain viestintää. Kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä pystytään pohtimaan asioita syvällisemmin ja ihmiset pystyvät keskustelemaan vapaammin. Kasvokkain viestintä voidaan jakaa kahteen eri tyyppiseen viestintään, etäiseen ja läheiseen. Etäistä kasvokkain viestintään on esimerkiksi kokoukset, tiedotustilaisuudet ja videoneuvottelut. Ollaan samassa tilassa tai ainakin näköyhteydessä videopuhelun välityksellä. Läheisestä kasvokkain viestinnästä esimerkkinä on esimies-alaiskeskustelut, tiimipalaverit ja työpajat. Läheisessä kasvokkain viestinnässä ollaan fyysisesti samassa tilassa, samaan aikaan ja sellaisella kokoonpanolla että ihmiset tuntevat toisensa ja ilmapiiri on sopivan rento vapaaseen kommunikointiin. Kasvokkain viestintää täydentävät sähköiset viestintävälineet kuten mobiiliviestintä, sähköposti viestintä ja intranet. Toisinaan ne riittävät pelkästään. (Juholin 2013,409)

Voidakseen ymmärtää muutosta henkilöstön on saatava riittävästi tietoa ja riittävän aikaisessa vaiheessa. Liian vähäinen viestintä johtaa tiedon puuttumiseen ja saattaa aiheuttaa henkilöstön keskuudessa huhuja ja vääräläisiä pelkoja. Sekä totuudenmukainen että oikea-aikainen viestintä on muutoksessa hyvin tärkeässä roolissa. Tiedottaminen on tärkeää myös silloin kun mitään varsinaista uutta tiedottamista ei olisikaan. Näin vältetään tunteelta, että jotain salataan. (Viitala & Jylhä 2013, 278.) Sen lisäksi että ymmärtää muutosta työyhteisön jokaisen työntekijän tulee jo lähtökohtaisesti olla selvillä koko organisaation tavoitteista sekä siitä mihin yritys on menossa. Yrityksen johdon tehtävänä on informoida, opastaa ja perehdyttää jokainen työntekijä siten että hän ymmärtää omat työtehtävänsä ja ymmärtää työtehtäviensä merkityksen koko organisaation tavoitteiden saavuttamisessa (TTK 2013.)

Kun mietitään missä kaikkialla on kommunikaatioita eli viestintää niin sitä ei voi säilyttää vain yhdelle henkilölle. Koko johtaminen on kommunikointia erilaisissa tilanteissa. Kommunikointia on tiimityöskentelyssä, asiakaskyselyissä, opastamistilanteissa, palautteen antamisessa jopa omalla esimerkillä kommunikoidaan joko sanattomasti tai sanallisesti. Muutoksessa tarvitaan lähes näitä kaikkia kommunikoinnin muotoja. Erikseen on henkilö joka tiedottaa kaikille tasapuolisesti muutoksen vaiheista. (Erämetsä 2003, 64-65.)

Viestintä ei yksinään ratkaise eteen tulevia ongelmia mutta sen avulla voidaan vähentää muutoskriittisyyttä ja auttaa ihmisiä näkemään muutos mahdollisuutena. (Juholin 2013, 390.) Muutosviestinnällä voidaan parhaimmillaan luoda yhteishenkeä. Tarvitaan esimieheltä herkkää silmään nähdä miten eri henkilöt ottavat muutoksen ja paljonko aikaa menee asioiden sisäistämiseen ja sen mukaan jakaa viestintää osiin. Keskittymällä yhdistäviin tekijöihin voidaan luoda yhteenkuuluvuutta. Ihmisten on helpompi vastaanottaa muutosta yhdessä tiiminä kuin yksinään. Tiimissä voi keskustella muutoksesta, pohtia yhteisiä tavoitteita ja mahdollisia hyötyjä. Esimiehen on osattava johtaa sekä yksilön että tiimin tasolla. (Pirinen 2014, 53.) Muutosviestintää tarvitaan myös muutostahdon löytymiseen sekä muutostahdon ylläpitämiseen. (Myllymäki 2018, 13.)

Viestintään asetetaan suuria odotuksia ja petytään kun odotukset eivät täyty. Muutostilanteessa viestintä saa useimmiten osakseen suurimman kritiikin. Kritiikin kohteina on tiedon puute ja salaileva ilmapiiri. (Pirinen 2014, 116-119.) Muutoksessa olisi tärkeää pitää viestintä mahdollisimman yksinkertaisena ja jatkuvana alusta loppuun. Mieluummin viestitään useammin ja siitä huolimatta, vaikka mitään uutta kerrottavaa ei olisikaan, näin henkilöstö pysyy ajan tasalla siinä missä vaiheessa muutoksessa mennään. (Pirinen 2014, 121.)

#### **2.4 Henkilöstön osallistaminen**

Nykypäivänä ymmärretään, että muutos on jatkuvaa ja aina yhden muutoksen jälkeen tulee uusi muutos. Ihmiset eivät välttämättä miellä itse muutosta negatiivisena vaan negatiivisia tunteita aiheuttaa se, miten muutos johdetaan ja minkälaiset ovat omat vaikuttamismahdollisuudet. (Pirinen 2014, 66.) Yksi parhaimmista motivaatiokeinoista on antaa henkilöstön itse vaikuttaa omaan työhönsä ja työn suunnitteluun. Muutoksessa henkilöstön mukaan ottaminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa myötävaikuttaa muutoksen onnistumiseen. Henkilöstö sitoutuu muutokseen, kun heidän annetaan osallistua suunnitteluun ja heidän osaamistaan arvostetaan ja käytetään hyödyksi. Muutoksissa osa päätöksistä tulee aina valmiiksi mietittyinä, jolloin niihin ei voida vaikuttaa. Henkilöstölle kannattaakin etukäteen tehdä tiettäväksi nämä asiat jolloin niiden hyväksyminen on helpompaa. (Pirinen 2014, 19.)

Ilmarisen tekemässä onnistunut muutos -käsikirjassa osallistuminen määritellään seuraavasti: Osallistuminen on mahdollisuutta vaikuttaa ja tulla kuulluksi.

Kun organisaatiossa tapahtuu muutosta, henkilöstö haluaa olla mieluummin mukana muutoksessa valmistelemissa ja toteuttamisessa sitä kuin muutoksen kohteena. Kun henki-

löstö otetaan mukaan muutokseen se sitouttaa heidät muutokseen ja yritykseen ja sen lisäksi voidaan hyödyntää henkilöstön osaamista ja asiantuntemusta. Osallistamalla henkilökunta muutokseen saada hyödynnettyä myös hiljainen tieto jota kertyy kokemuksen myötä. (Ilmarinen.)

Hyviä tilaisuuksia muutoksesta kertomiseen on tavanomaiset palaverit, joita pidetään, vaikka muutosta ei olisikaan. Näitä ovat muun muassa tiimipalaverit, koulutustilaisuudet, kahvipöytäkeskustelut. (Ilmarinen.)

Viestintä ja osallistaminen kulkevat käsikädessä. Kun niitä suunnitellaan, kannattaa miettiä mitkä asiat ovat sellaisia jotka voidaan suoralta kädeltä vain tiedottaa ja mistä asioista kannattaa ensin keskustella ja kuunnella mielipiteitä. Kun muutosviestintä pidetään avoimena, jatkuvana vuorovaikutuksellisenä viestintänä se tukee osallistumista ja samalla luottamusta rakentuu. (Ilmarinen.)

Onnistunut muutos vaatii sekä aktiivista että tietoista johtamista. Tavoitelähtöinen muutos kulkee ylhäältä alaspäin ja se on etukäteen määritelty. Käytäntölähtöinen muutos kulkee alhaalta ylöspäin. Se on joustavampaa ja nopeampaa. Ihannetilanteessa molemmat johtamismallit tapahtuvat samanaikaisesti. (TTL 2014.)

Muutos muuttuu kiinnostavaksi silloin kun muutoksen kohteena olemisen sijaan annetaan mahdollisuus osallistua muutokseen. Työterveyslaitos on jakanut hyvä johtamisen kriteerit viiteen osa-alueeseen: luottamus arvostus ja arvostus, yhteistyö ja verkostot, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittyminen ja uudistuminen ja osallisuus. (TTL 2014.)

Hyvässä muutosjohtamisessa henkilöstön osaaminen ja kokemus otetaan käyttöön, palvelun käyttäjät otetaan mukaan toiminnan kehittämiseen kuuntelemalla heidän mielipiteitään ja yrityksen johto kannustaa henkilöstöään uusiin toimintatapoihin. (TTL 2014.)

Sekä Ilmarisen että Työterveyslaitoksen malleissa korostetaan henkilökunnan kokemuksen ja osaamisen hyödyntämistä. Muutosjohtaminen ei ole ylhäältä alaspäin johtamista vaan se on myös alhaalta ylöspäin ja myös sivusuunnassa johtamista. (Pirinen 2014, 63.)

### 3 Toimitilajohtaminen

Tämä kappale on otettu mukaan opinnäytetyöhön koska kohde yrityksellä on globaali tiimi, josta käsin hoidetaan eri toimipisteiden toimitiloihin liittyviä asioita ympäri maailman.

Toimitilajohtaminen on kiinteistöjohtamista, jossa tarkastellaan tiloja sekä käyttäjän että palveluiden näkökulmasta. Se pitää sisällään muun muassa tilatoimien ja -palveluiden johtamisen ja tilasuunnittelun. Toimitilajohtaminen on prosessi, jolla pyritään parantamaan ja tehostamaan organisaation perustoimintojen tehokkuutta johtamalla sovittuja tukipalveluita, joita organisaatiossa tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimitilajohtaminen voi kohdistua muun muassa tilankäyttöön, työpisteisiin, tukipalveluihin, laitteistoihin ja rakennuksiin. Toimitilajohtamisen tarkoituksena on parantaa yrityksen perustoimintaa, henkilöstön työskentelymahdollisuuksia ja -ympäristöä. Jokainen yritys on erilainen ja niissä toimitilajohtaminen on otettu käyttöön omaan organisaatioon sopivalla tavalla. (Leväinen 2013, 41-43.)

Toimitilajohtamisen merkitys on muuttunut ja tulee jatkuvasti muuttumaan ajan kuluessa. Toimitilajohtamisen keskiössä ovat ihmiset, teknologia ja kiinteistö. Siihen kuuluu toimitilapalveluista ja tiloista huolehtiminen kohde yrityksen strategioiden mukaisesti. Toiminnallisesti toimitilajohtaminen on muun muassa strategista johtamista, muutos- ja palvelujohtamista, henkilöstöjohtamista, tietotekniikkaan ja omaisuudenhoitoa. (Leväinen 2013, 41-44.)



Kuvio 1. Toimitilajohtamisen malli (Leväinen 2013, 43)

Hyvän toimitilajohtajan osaamiseen ja ominaisuuksiin kuuluvat yrittäjäyys, asiakasorientoitunut johtaja, sovittelija ja tukija. Toimitilajohtamisen tehtävät voidaan jakaa neljään tehtäväalueeseen: suunnitteluun, toimintaan, hallintaan ja seurantaan. Suunnittelu pitää sisällään prosessien laadinnan ja erilaiset hankintaan ja vuokraukseen liittyvät tehtävät. Hallintaan liittyy moninaisia hallinnollisia tehtäviä ja prosessien ylläpitämistä. Laskentatoimi ja työn tarkistaminen ovat osa hallintaa. Toimintaosiossa on laadunhallintaa, dokumentointia ja sekä kehittämistyötä sisältäen sen eri toimenpiteet. Pää tavoitteina on toimitiloissa kohdullisissa kustannuksissa pysyminen, hyvien työskentelyolosuhteiden järjestäminen, asiakaslähtöisyys, ja muutosten tukeminen ja laadunhallinta. (Leväinen 2013, 45.)

Pekka Mattila (2014) käyttää sanaa edunvalvontatehtävä, kun hän kirjoittaa toimitilajohtamisen vastuusta. Asiakkaana on käyttäjäyritys ja toimitilajohtamisen roolissa joku ulkopuolinen yritys joka tarjoaa palvelua. Palvelua mitataan asiakkaan toiminnan kannattavuutena ja laatuna.

Mattilan mukaan toimitilajohtamisen palvelua tarjoavalta osapuolelta vaaditaan ainakin kykyä hahmottaa kokonaisuus jonka muodostavat asiakkaan tilat, teknologiaratkaisut ja palvelutoiminta. Toimitilajohtajan tulee hahmottaa asiakkaan tilantarve, laatu sekä käyttötarkoitus ja hänellä tulee olla osaamista vaikuttaa kustannuksiin. Näiden lisäksi pitää olla kykyä kerätä tietoa ja tuottaa se sellaiseen muotoon, että asiakasyritys pystyy sen perusteella päätöksentekoon ja samalla tietoa voidaan pitää suunnittelun pohjana (Mattila 2014.)

Teknologian kehittyminen ja mahdollisuudet sen hyödyntämiseen ylettyvät jo kaikille toimialoille, myös kiinteistöalalle. Tästä syystä toimitila-alan on irrotettava itsensä kiinteistöäsitteestä ja hahmotettava toimintaympäristöä kokonaisuutena (Mattila 2014.)

Toimitilajohtaminen muotoutuu koko ajan entistä kokonaisvaltaisemmaksi. Tässä Mattila käyttää sanaa: toimintaympäristön johtaminen. Se on ympäristö jossa fyysistä ja virtuaalista tilaa ei voida johtaa toisistaan erillään. Kun tähän lisätään vielä ihmiset sekä liiketoiminnan kaikki tukifunktiot saadaan hyvin suuri kokonaisuus. Herääkin kysymys voiko näin suurta kokonaisuutta antaa ulkopuolisen palveluntuottajan vastuulle. Tilanteessa palveluntuottajan tulee ottaa edunvalvonta rooli luottamustoimena. Osapuolilta vaaditaan äärimmäisen selkeitä pelisääntöjä, sekä yhteisiä tavoitteita joilla tuotetaan lisäarvoa asiakasyritykselle. Jos kaikki edellä mainitut ominaisuudet ja vaatimukset toteutuvat niin Mattila vastaa: kyllä. Kyllä voidaan antaa kokonaisuus ulkopuolisen palveluntuottaja vastuulle (Mattila 2014.)

### 3.1 Toimitilojen suunnittelu

Kohdeyrityksessä käytetään Martelan kalusteita. Tästä seikasta johtuen tarkastelemme Martelan näkökulmaan tilasuunnitteluun. Toimitilasuunnittelussa avokonttorien tilalle on ryhdytty suunnittelemaan monitoimitiloja.

Martelan elinkaarimallissa on neljä vaihetta:

1. Työympäristön määrittely
2. Uuden toimistoympäristön suunnittelu
3. Työympäristön muutoksen toteutus
4. Työympäristön ylläpito

Ensimmäisessä vaiheessa määritellään työympäristö mikä lähtee käyttäjälähtöisestä tarvemäärittelystä, jossa käydään läpi käyttäjät, tehtävät, tilatarpeet ja työympäristömuutoksen tavoitteet. Toimistotyössä on tunnistettu erilaisia työntekijä tyyppejä. Näitä ovat ankkuri, keräilijä, yhdistelijä ja navigaattori. Erilaiset työntekijätyypit tarvitsevat erilaisia työskentelytiloja. Muutoksen tavoitteet otetaan organisaation strategiasta ja tavoitteista (Martela 2019)

1. **Ankkurit** työskentelevät lähes poikkeuksetta toimistolla. He hoitavat lähes kaikki tehtävänsä työpisteessään. He liikkuvat toimiston sisällä muiden toiminnallisten tilojen välillä. Koska Ankkurit ovat aina läsnä toimistolla he ovat hyvin tärkeässä roolissa tiedon kulun kannalta.

Päivittäin työpöydän ääressä työskentelevälle tulee ergonomia ottaa erityisesti huomioon sekä työympäristön rauhallisuus. Työympäristö tulee olla paikka missä vältytään turhilta keskeytyksiltä.

2. **Yhdistelijät** viettävät työajastaan noin puolet toimiston sisällä muissa tiloissa esimerkiksi kollegoiden työpisteillä, kokoustiloissa, muissa julkisissa tiloissa. He ylläpitävät yrityksessä vuorovaikutusta, yhteistyötä ja toimivuutta eri yksiköiden välillä.

Työpisteen tulee soveltua suunnitteluun, ideointiin yhdessä kollegoiden kanssa. Tila suunnitellaan siten että sinne voidaan jättää keskeneräinen työ ja sitä voidaan jatkaa myöhemmin. Huomiota tulee kiinnittää virtuaaliyhteyksiin.

3. **Keräilijät** vastaavat yrityksen ulkopuolisista suhteista. He kommunikoivat yrityksen asiakkaisen kanssa mikä useimmiten tapahtuu yrityksen ulkopuolella. He käyttävätkin työajastaan vähintään puolet toimiston ulkopuolella. Heille on tärkeää langaton teknologia.

Työpisteen tulee soveltua tehokkaaseen yhteydenpitoon asiakkaiden kanssa mutta myös keskittymiseen. Keräilijät työskentelevät usein kotona.

4. **Navigoijat** vastaavat suuremmista kokonaisuuksista ja vastaavat esimerkiksi kansainvälisestä vuorovaikutuksesta. He ovat tavallaan vierailijoita omalla toimistollaan.

Toimistolla tulee olla paikka johon työpisteen saa vaivattomasti ja langattoman teknologina käyttö on mahdollista (Martela 2019.)

Uuden toimistotilan suunnittelu aloitetaan kartoittamalla kalusteet. Käydään läpi olemassa olevat kalusteet ja katsotaan mitä voidaan käyttää, mitä jää tarpeettomaksi ja tarvitaanko jotain uutta. Tehdään tilasuunnitelma. Tässä vaiheessa suunnitellaan uusien tilojen käytön perehdytys henkilöstölle. (Martela 2019.)

Martela on jakanut toimistotilat kolmeen eri vyöhykkeeseen: julkiseen, puolijulkiseen ja yksityiseen vyöhykkeeseen, erilaisten tarpeiden mukaan. Vyöhykkeille määritellään kuka niissä saa työskennellä (Martela 2019.)

Kolmannessa vaiheessa työympäristön muutoksen toteutuksessa lähdetään toteuttamaan aiemmin tehtyä tilasuunnitelmaa. Toteutus aloitetaan tiedottamalla henkilöstöä muutoksen eri vaiheista (Martela 2019.)

Viimeinen työympäristön ylläpitovaihe on jatkuvaa seuranta. Organisaatiot muuttavat ja toimitiloja on hyvä päivittää ajan ja muutosten mukana siten että tyotehokkuus ja henkilöstön hyvinvointi säilyvät (Martela 2019.)

## **4 Tutkimuksen suorittaminen**

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen menetelmän valinta sekä perustelut miksi kyseinen menetelmä on valittu. Kerrotaan, miten aineisto on kerätty ja miten sitä tullaan analysoimaan.

### **4.1 Menetelmän valinta**

Opinnäytetyön aiheen valinnan aikaan opinnäytetyön tekijän työpaikalla oli alkamassa toimistotilojen muutos jonka parissa myös tekijä itse tulisi työskentelemään. Konkreettinen aiheen valinta oli luonteva koska siinä pystyi yhdistämään sekä työn että opinnäytetyön kirjoittamisen. Molemmat vaativat paljon aikaa, joten opinnäytetyön linkittäminen päivätyöhön mahdollisti opinnäytetyöhön tarvittavan materiaalin keräämisen aloittamisen ja myöhemmin kirjoittamisen. Aiheen ajankohtaisuus vaikutti myös valintaan.

Tutkimusmenetelmä on valittu kvalitatiivinen eli laadulliset menetelmät, jotka perustuvat muutosprosessin suunnitteluvaiheessa materiaalin keräykseen sekä aistihavaintoihin. Opinnäytetyöhön ei saatu haastatteluja koska työ jouduttiin rajaamaan suunnitteluvaiheeseen. Haastattelut olisivat tulleet viimeisessä vaiheessa, kun muutos olisi saatu päätökseen.

### **4.2 Aineiston keruu**

Aineistoa alettiin kerätä elokuussa 2018. Aineistoa kerättiin päiväkirjatyypisesti sitä mukaan, kun muutoksen suunnittelussa tapahtui jotain. Aineisto sisältää sähköposteja, pohjapiirustuksia ja valokuvia mitkä liittyvät kohde yrityksen muutokseen. Lisäksi aineistossa on havainnoimalla saatua materiaalia.

### **4.3 Aineiston analysointi**

Opinnäytetyön aineistona on kirjallisuutta sekä aiemmin mainittu aineisto jota kerättiin päiväkirjatyypisesti.

Kerättyä aineistoa peilataan teoriaosuuden muutosjohtamisenmalleihin sekä sivutaan toimitalajohtamista. Analysoidaan miten teoria ja käytäntö kohtaavat kohdeyrityksen muutoksessa. Käydään läpi vaihe vaiheelta sekä Pekka Mattilan että Pekka Huuhtasen muutosjohtamisen malleista suunnitteluvaihe. Kerätään sieltä asiat joita tulisi suunnitteluvaiheessa tehdä ja ottaa huomioon. Tämän jälkeen katsotaan mitä asioita löytyy kohde yrityksen suunnitteluvaiheesta.

## **5 Kohde yrityksen toimitilamuutoksen suunnitteluvaihe**

Tässä opinnäytetyön osassa kerrotaan kohde yrityksestä lyhyesti, miten muutostarve syntyi ja mitkä olivat muutoksen tavoitteet. Kuvataan kansainvälisen yrityksen toimitilan muutoksen suunnittelua. Kyseessä ei ole muutto vaan toimitilojen uudelleen muokkaus koska uudet tilat sijaitsivat nykyisten vieressä siten että osa toimiston pinta-alasta säilyy ennallaan. Käytännössä ennallaan säilyvät neliöt tyhjennetään ja remontoidaan uuden osan kanssa yhteensopiviksi. Tässä toimiston osassa työskenteleville järjestetään väliaikaiset tilat neuvottelutiloihin. Remontin valmistuttua koko toimiston on tarkoitus muuttaa samanaikaisesti uusiin tiloihin.

### **5.1 Yrityksestä lyhyesti**

Yritys on suuri monikansallinen yritys, jolla on toimintaa noin sadassa eri maassa. Suomessa työntekijöitä on yhteensä 198. Pääkonttori sijaitsee Kuopiossa. Pääkonttorin lisäksi toimistoja on kuudella eri paikkakunnalla. Toimistolla, jossa toimitilamuutosta suunnitellaan, henkilöstöä on 30.

Kansainvälisessä yrityksessä tiettyjä toimintoja hoidetaan globaalisti. Tässä yrityksessä toiminnoista yksi on kiinteistöistä ja toimitiloista vastaava tiimi. Jatkossa puhutaan kiinteistötiimistä. Tiimi kartoittaa alueita, etsii sopivia toimitiloja, suunnittelee pohjapiirustukset, hyväksyy tilamuutokset ja määrittää värit, huoneitten tarpeen ja niin edelleen. Tiimi työskentelee yrityksessä määriteltyjen prosessien mukaisesti. Esimerkiksi he eivät laske henkilökunnan määrää kustannuspaikkaluettelon mukaan vaan he saavat dataa josta näkee, kuinka monta tietokonetta on käynnistetty kyseisessä toimistossa päivittäin. Tilan tarve määräytyy sen mukaan.

Kiinteistötiimi ei tunne henkilökuntaa eikä heidän toimintatapoja. Muutoksen alla olevan toimiston yhteyshenkilö täyttää Excel-pohjaan tiimin pyytämät tiedot. Siihen merkitään tilat, joita toimistossa tarvitaan. Esimerkiksi neuvotteluhuoneet, keittiö, siivouskomero, serverihuone ja niin edelleen. Työpisteiden lukumäärän he määrittelevät saamansa data perusteella. Kiinteistötiimi antaa lopulliset hyväksynyt muutokselle.

### **5.2 Muutoksen tarve ja tavoitteet**

Muutoksen tarve syntyi muutama vuosi sitten. Henkilökunnan määrä oli vähentynyt ja eri liiketoimintaryhmien määrä puolestaan kasvanut. Toimitilat eivät vastanneet enää tämän päivän tarvetta ja myös neliömäärää oli mahdollista vähentää ja sitä kautta saada säästöä

vuokratulussa. Tilanteesta raportoitiin globaalisti kiinteistöasioita käsittelevälle tiimille. Toimitila-asia ei lähtenyt etenemään ja se unohtui pariaksi vuodeksi. Asia nousi uudelleen esiin, kun nykyisen toimiston vieressä oleva tila tyhjeni. Vuokranantajaan otettiin yhteyttä ja pyydettiin tilasta tarjousta ja suunnitelmaa, miten se olisi mahdollista yhdistää nykyisen toimitilan kanssa samalla nykyaikaistaen tilat ja pienentäen neliömäärää. Samanaikaisesti yksi liiketoimintaryhmä oli tarkoitus irrottaa omaksi yritykseksi. Alla olevassa kuvassa näkyy keltaisella nykyiset toimitilat. Neliöitä on 918.



Kuva 1. Nykyisen toimitilan pohjapiirustus oranssilla. kuva vuokranantajalta

Muutoksen tavoitteena oli pienempien neliöiden lisäksi lisätä työviihtyvyyttä sekä muokata tilata sopiviksi nykyisille eri liiketoiminnoista koostuville ryhmille.

Kohderymänä oli yrityksen Espoon toimiston henkilökunta. Tilasuunnittelussa otettiin huomioon myös henkilöt jotka pääsääntöisesti työskentelevät kotoa käsin mutta käyvät silloin tällöin toimistolla ja tarvitsevat satunnaisesti paikan toimistotyöskentelyyn.

Muutosprojektia käytännössä vetivät kaksi henkilöä SJ ja HA. Muutosprojekti oli siinä mielessä haastava, että henkilöt kuuluivat eri osastoille ja molempien esimiehet olivat ulkomailla. Muutosprojektin vetäjät olivat tässä projektissa itseohjautuvia. Muutosprojektia hoidettiin omien työtehtävien ohella. Työnjako meni siten, että SJ on yhteydessä kiinteistötiimiin ja HA piti yhteyden vuokranantajaan. HA kirjasi asioita muistiin, kun niitä jommalle kummalle tuli mieleen. SJ piti muutosta niin pienenä, että siitä ei kannattanut lähteä hoitamaan kuten projektia.

### 5.3 Muutoksen suunnittelu

Ensimmäinen askel uusille toimitiloille oli saada yrityksen johdon hyväksyntä. Normaalisti prosessi menee siten että kiinteistötiimille annetaan tieto uusien toimitilojen tarpeesta ja he lähtevät kartoittamaan toimistotiloja. Tämän raportin muutos poikkeaa normaalista yrityksen prosessista siinä, että toimistolla työskentelevät itse havainnoivat toimiston vieressä vapautuvat tilan. He näkivät siinä mahdollisuuden toimiston muokkaukselle joka olisi vaivattomampi sekä taloudellisempi kuin jos koko toimisto muuttaisi kokonaan uuteen osoitteeseen.

Ensimmäisessä palaverissa laadittiin sähköpostiviesti, jossa perusteltiin muutoksen tarve yrityksen johdolle Englantiin sekä kiinteistötiimille. Palaveriin osallistui Suomen myyntijohtaja, sopimusjuristi ja hallintoassistentti. Sähköpostiin liitettiin vuokranantajalta saatu tarjous ja tilaehdotus. Perusteluina oli laskelma säästöistä, mikä muutoksen myötä tulisi. Siihen kuului säästöt vuokrakuluissa, muuttokuluissa sekä säästöt ja vaivattomuus siinä, että toimiston osoite säilyy ennallaan. Sovittiin että sopimusjuristi lähetti sähköpostiviestin ja toimii samalla yhteyshenkilönä yrityksen johdon ja kiinteistötiimin suuntaan.

Kiinteistötiimi otti asian käsittelyyn. He lähettivät Excel tiedoston täytettäväksi. Sen pohjalta he saivat käsityksen tilojen tarpeesta. Tiedot keräsivät Excel tiedostoon SJ ja HA yhdessä.

Kun Excel tiedosto oli toimitettu kiinteistötiimille, suunnittelemaan lähdettiin jatkamaan. Tiimistä kerrottiin, että hyväksymiskierros vei aikansa mutta koska kyseessä ei ollut varsinainen muutto niin hyväksyntä menisi kevyemmän hyväksymiskierroksen kautta. Koska ehdotus sai hyvän vastaanoton, lähdimme tekemään suunnitelmia muutosta varten.

Lähdettiin listaamaan asioita joita voi aloittaa heti sekä töitä jotka aloitetaan välittömästi, kun hyväksyminen on saatu:

- Siivoustalkoot koskien koko toimistoa ja varastoja
- Kartoitetaan kalusteet
- Ylimääräiset kalusteet toimitetaan Turun toimistolle
- Järjestetään ensimmäinen palaveri vuokranantajan kanssa
- Suunnitellaan alustava pohjapiirustus
- Selvitetään kiinteistötiimiltä layoutia koskeva ohjeistus
- Remontoitava pääty tyhjennetään ja tehdään neuvotteluhuoneisiin väliaikaiset työpisteet tiloissa työskenteleville.

HA:n tehtäväksi tuli pyytää tarjoukset seuraavilta toimittajilta:

- Kalusteiden siirto Espoon toimistolla ja kalusteiden toimitus Turkuun
- Kahviautomaatti
- Toimisto kasvien päivitys
- Siivoussopimus
- Kassakaapin siirto

Lista huomioitavista asioista joita kerättiin työlistalle koko suunnitteluvaiheen ajan:

	Nykyiset verhot
	Akustiikka paneelit
	Kahviautomaattiin vesipistoke ja sähköpistoke
	Pistokkeet
	Neuvotteluhuoneiden johdot siististi
	Äänieristykset yleisesti – serverihuone
	Kahviautomaatti - uusi sopimus
	Kukkien huoltosopimus – päivitys
	Siivoussopimuksen päivitys
	IT / JP
	Astiat
	Roskapytöjen sopimukset/siirto
	Toimistotarvikkeet
	Yhteenveto Turun kalusteista
	SAP laskutustulostin
	Postitustila
	Tulostimet
	Paperisäiliöt - 1 tietoturva, 2 paperisäiliötä
	Kalusteet
	Neuvottelutilojen kalusteet
	Uuden tilan auditointi, kun sopimus allekirjoitettu
	Säteilyvarastosta tehtävämuutos turvallisuuslupa
	Siniset kärryt varastoon
	Yritystietojen päivitys aulaan ja oven viereen
	Kassakaapin siirto
	Pikku kassakaappi??
	Timpalle räkistä tarjous
	Varastojen ovet

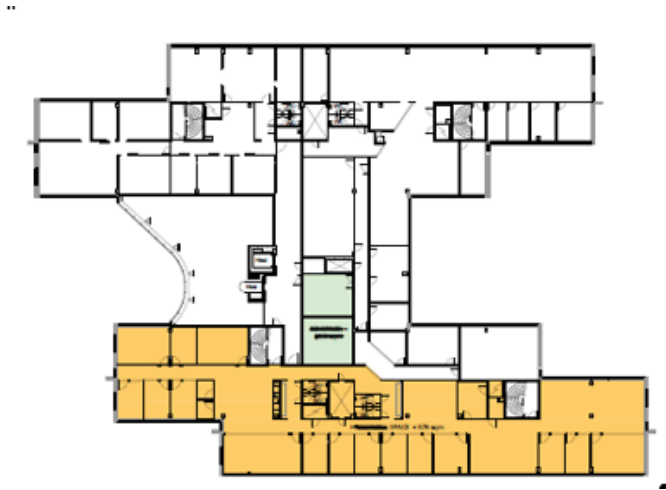
Kuva 2. Työlista (HA:n tiedosto)

Tehtävät kun hyväksyntä on saatu ja vuokrasopimus allekirjoitettu:

- Uuden tilan auditointi
- Säteilyvarastosta tehtävä muutos turvallisuuslupa

- Vuokranantaja aloittaa remontin
- Toimistotilojen remontin aikana muutetaan varastot – kolme varastoa yhdistetään yhdeksi suureksi

24.8.2019 Saimme vuokrasopimus ehdotuksen sekä tilaehdotuksen vuokranantajan suunnittelijoilta. Ehdotus toimitettiin kiinteistötiimille. Tässä vaiheessa ei oltu keskusteltu tarkemmin huonejaoista tai muista tarpeista. Meille oli edelleen epäselvää millainen toimitilan pitäisi olla, että se noudattaisi yrityksen linjausta toimitiloista. SJ oli asiaa kysynyt pariin otteeseen mutta ei ollut saanut mitään selkeää vastausta.



Kuva 3. Ensimmäinen tilaehdotus, oranssialue. Kuva vuokranantajalta

Ensimmäisessä tilaehdotuksessa oli 627 neliötä. Se oli 291 neliötä pienempi tila, kuin nykyinen.

3.9.2018 kiinteistötiimi pyytää layoutista Autocad-tiedoston jolla pääsevät itse muokkamaan pohjaa.

Vuokranantajien suunnittelijat olivat tehneet layoutin, johon oli laitettu huoneet säännöllisesti toimistolla työskenteleville henkilöille. Kiinteistötiimi ei ollut mitään erityisiä ohjeita layoutin suunnitteluun. Nyt he hylkäsivät huoneet ja muokkasivat layoutia siten että siitä oli kaikki huoneet poistettu ja tila oli suurta avotilaa. Henkilön pitää olla riittävän korkealla ”statuksella” jotta hän ansaitsee huoneen. SJ oli kiinteistötiimin ehdotukseen tyytyväinen, HA ei ollut. Tässä vaiheessa järjestimme palaverin suuremmalla kokoonpanolla. Palaverissa oli tarkoitus pohtia, tulemmeko hyväksymään kiinteistötiimin ehdotuksen. Palaverissa oli paikalla SJ, HA, turvallisuusjohtaja, myyntijohtaja, projektitiimin vetäjä. Mietittiin

kannattaako "tuulimyllyjä" vastaan ryhtyä taistelemaan koska aiemmista kokemuksista tiesimme, että useimmiten se oli vain oman ajan haaskausta. Palaverissa keskusteltiin asiasta mutta mitään selkeää päätöstä ei saatu tehtyä. Ryhdyimme muokkaamaan avoimista mahdollisimman mukavaa.

19.9.2018 Kiinteistötiimi ilmoitti, että voimme jatkaa tilansuunnittelua vuokranantajan kanssa. Edelleenkin meillä ei ollut tiedossa minkälaista Layoutia haetaan, lukuun ottamatta sitä, että huoneita ei saa olla.

HA alkoi järjestellä palaveria vuokranantajan kanssa.

25.9.2018 Ensimmäinen varsinainen palaveri vuokranantajan ja heidän tilasuunnittelijan kanssa. Palaverissa käytiin yleisellä tasolla läpi, minkälainen tilantarpeemme on sekä vuokrasopimuksen sisältöä. Palaveriin osallistui SJ ja HA.

Kun tilamuutos oli otettu käsittelyyn ja olimme saaneet suullisesti luvan jatkaa tilansuunnittelua, päätimme ryhtyä toimiston kokonaisvaltaiseen siivoukseen. Tarkoituksena oli saada kaikki mahdollinen ylimääräinen tavara pois siten että muuton aikana jäljellä olisi vain muutossa mukaan otettavat tavarat. Siivousurakka oli suuri ja se olisi tehtävä joka tapauksessa, vaikka itse muuttoon tulisi viivytyksiä. Siivouspäivän järjestäminen tuli HA vastuulle.



Kuva 4. Toimistolta otettu kuva. HA:n ottama kuva toimistolta

Samalla kun oli aika tiedottaa siivouspäivästä, HA ja SJ keskustelivat olisiko myös sopiva aika tiedottaa koko hankkeesta. HA:n ajatuksena oli, että pidetään henkilökunta tietoisena

muutoksen tapahtumista alusta loppuun saakka riippumatta siitä mitä muutoksen vaiheessa mahdollisesti tulisi tapahtumaan. Sovittiin yksimielisesti, että tiedotetaan asiasta.

Hallintoassistentti tiedotti henkilökunnalle toimiston muutosehdotus -aloitteesta ja samalla siivoustalkoiden aloittamisesta.

22.10.2018 Tiedote henkilökunnalle: (HA:n sähköposti)

Hei,

Espoon toimiston tilat ovat jääneet meille liian suuriksi ja tarve toimitilojen muutokselle on kasvanut.

Toimistomme naapuritila on ollut jo jonkin aikaa tyhjillään. Olemme saaneet [REDACTED] tilamuutosehdotuksen sekä tarjouksen. Suunnitelman mukaan toimiston neliöt tulevat pienenevänsä noin 300 neliötä ja samalla tila saadaan järkevöitettyä sekä päivitettyä vastaamaan paremmin tarpeitamme.

[REDACTED] ja [REDACTED] saavat omat tilat [REDACTED] vieressä, omalla sisäänkäynnillä.

Real Estate – tiimi on näyttänyt suunnitelmalle vihreää valoa ja seuraavaksi työstämme remonttisuunnitelmaa yhdessä vuokranantajan kanssa.

Liitteenä on pohjapiirustus toimitilaehdotuksesta. Tilat tullaan käymään läpi jokaisen liiketoiminnan kanssa siten että kalustesijoittelu saadaan kaikkien tarpeita vastaaviksi.

Tämän muutoksen johdosta järjestämme siivoustalkoot alustavasti viikolla 44. jatkuen tarpeen mukaan. Tästä tulee erikseen tiedote.

Terveisin:

[REDACTED]

Sähköpostiviestiin laitettiin pohjapiirustus ehdotuksesta, jolle lähdettiin hakemaan hyväksyntää. Kyseessä oli 627:n neliön avokonttori. Kuva 2.

## 24.10.2018 Sähköposti siivouspäivästä (HA:n sähköposti)

Hei,

Kuusakoski tuo astioita maanantaina 29.10. seuraavasti:

- 240 l astioita CD levyille
- 240l astioita tuhottaville mapeille
- 660l astia Seka-SER
- Rullakko – metallille
- Rullakoita elektroniikka romulle

Tavoitteena on siivota toimisto siihen kuntoon, että jäljelle jää tavarat jotka tulee muutossa mukaan.

Jos muutos etenee suunnitellusti, niin sisäänkäynnistä katsottuna oikea siipi tullaan tyhjentämään ensimmäisenä. Tyhjennettävään alueeseen kuuluu kaikki huoneet myös toimistotarviketarasto ja postilokeruhuone. Ilmoitan päivämäärän heti kun se on tiedossa.

Jos tarvitsette muunlaisia astioita, apua muutossa tai mitä tahansa muuttoon liittyvää niin oletahan yhteydessä. Yritän saada meille siivousapua tarvittaessa.

Terveisin



25.10.2018. Meillä ei vielä ole ollut tarkempia ohjeita tilan Layoutista. Päätimme kuitenkin lähteä kartoittamaan eri liiketoimintaryhmien tarpeita. Kartoitettiin jokaisen toiveet ja tarpeet. Otettiin henkilöitä mukaan suunnittelemaan heidän työhönsä liittyviä erityistiloja muun muassa serveritilaa, kokoamistilaa, säteilylähetysten säilytystilaa. Lähdettiin muokkaamaan ensimmäistä tilaehdotusta. Sekä SJ että HA kiersivät liiketoimintaryhmittäin henkilöitä. Kuunneltiin toiveita ja tarpeita ja HA kirjasi kaiken muistiin.

Ihmisillä oli hyvä mieliala. Toimiston muutosta oli odotettu jo kauan ja tällä kertaa oltiin paljon lähempänä, kun kertaakaan aikaisemmin, kun asiasta oli puhuttu. Luultavasti jokaisen mielessä oli yrityksen historia, jossa hyvätkin suunnitelmat saattoivat jäädä toteutumatta. Tästä huolimatta saimme kaikki hyvin mukaan suunnittelemaan. Emme olisi pystyneet tekemään työtä kahdestaan.

29.10.2019 Siivouspäivä. HA tilasi pullakahvit kaikille siivoustalkoisiin osallistuneille. Siivouspäivänä HA oli koko päivän mukana siivoustalkoissa. SJ teki omia tehtäviään. Apuna oli kaksi ulkopuolista henkilöä. Henkilöstö innostui siivoamaan ja saimme paljon tavaraa pois mitä on säästetty varmuuden vuoksi. Roska-astia loppuivat kesken ja jouduimme tilaamaan saman määrän uusia astioita.



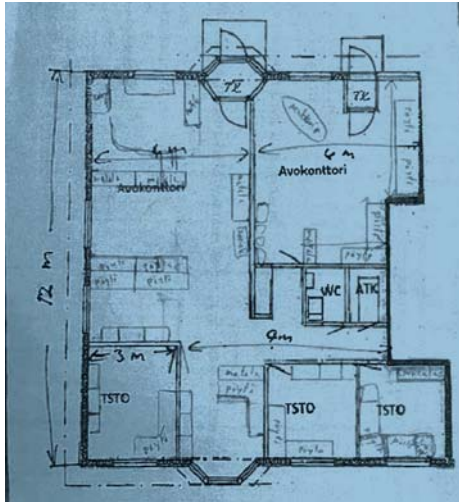
Kuva 5. Toimistolta siivouspäivänä. HA:n ottamia kuva toimistolta

9.11.2018. Järjestettiin jatkopalaveri vuokranantajan kanssa. Palaverissa oli mukaan suunnittelijat sekä remontista vastaavan yrityksen työnjohtaja. Palaverissa käytiin läpi toimitiloja. Suunnittelijat näyttivät materiaaliveikkoja ja työnjohtaja kartoitti millaisia ovia, pistokkeita, lukittavia tiloja, atk-kaapelointia, keittiötä ja niin edelleen tarvitaan. Yrityksen puolelta palaverissa oli mukaan SJ, HA ja IT henkilö. Palaveri jälkeen IT-henkilö totesi, että hän ei ryhdy mihinkään toimenpiteisiin ennen kun vuokrasopimus on allekirjoitettu.

9.11.2018 HA teki nykyisten kalusteiden kartoituksen. Kalusteet olivat hyväkuntoisia. Päätettiin toimittaa ylimääräiset kalusteet Turun toimistolle, jossa nykyiset kalusteet olivat päivityksen tarpeessa. HA ryhtyi selvittämään, miten kalusteet olisivat vaivattomimmin siirrettävissä Turkuun ja mahdollisesti vielä paikoilleen laitettuna.



Kuva 6. Nykyisiä kalusteita. HA:n ottama kuva toimistolta.



Kuva 7. Turun toimiston suunnitelma. Itse piiretty.

Turun toimistolle toimitetaan:

- 12 työpöytää
- 7 matalaa kaappia
- 10 työtuolia
- 10 laatikostoa
- 11 korkeaa kaappia
- 4 sermiä

Turun toimisto oli kalusteista hyvillään mutta heidän kanssa sopivan päivän löytyminen siivouspäivän järjestämiselle oli hankalaa, joten siivouspäivää päätettiin siirtää vuoden vaiheen jälkeen.

15.11.2019. Kiinteistötiin yhteyshenkilö jäi kahden kuukauden sairauslomalle

Emme saaneet tilalle uutta yhteyshenkilöä. SJ oli yhteydessä kiinteistötiin ja tiedusteli, miten saisimme hyvin käyntiin lähteneen projektin etenemään.

Aikaa oli jo kulunut useampi kuukausi. Tässä vaiheessa henkilökunta alkoi ihmetellä mahattaako muutos sittenkään onnistua. Ajatuksiin palasin aikaisemmat epäonnistuneet muutospojektit. Me emme pystyneet sanomaan henkilökunnalle mitään koska emme itsekään tienneet milloin muutosta voidaan jatkaa ja mitä tulee tapahtumaan seuraavaksi. Emme voineet, kun odottaa.

29.11.2019 Kiinteistötiimistä yhteyshenkilömme esimies halusi kartoittaa tilan tarpeen uudelleen. Perusteluina oli, että huoneita ja työpisteitä oli liian paljon.

20.12.2019 Vuokranantaja jatkoi tarjouksen voimassaoloa 18.1.2019 saakka. Tähän päivämäärään mennessä vuokranantaja toivoi vahvistusta ainakin uuden toimitilan neliömäärästä.

15.2.2019 Kiinteistötiimi pyysi neljän viikon jatkoaikaa tarjoukseen. Vuokranantaja suostui jatko aikaan välivuokravarauksin ja jatkoi voimassaoloaika 22.3.2019 saakka

15.2.2019 Päätösten siirtymisen johdosta urakoitsija ilmoitti, ettei voi enää sitoutua siihen, että urakka valmistuisi ennen kesää.

6.3.2019 Ensimmäisen layoutin kiinteistötiimi hylkäsi perusteena liikaa neliöitä

Kohde yrityksen toimisto on pieni ja muutosasioista keskusteltiin kahvitauolla ja käytäväkeskusteluina. Mitään tiedotetta ei ensimmäisen sähköpostin jälkeen ollut lähetetty yhteisesti kaikille. Tässä vaiheessa HA olisi halunnut, että asiasta tiedotetaan yhteisesti siten että nekin jotka harvemmin käyvät toimistolla ovat tietoisia asioiden kulusta. SJ:n mielestä asiasta ei kannattanut tiedottaa koska meillä ei ollut mitään kerrottavaa. SJ alkoi keskustella muutoksen vaiheesta toimiston käytävillä ja asioista kuulivat ne, jotka sattuiivat olemaan paikalla.

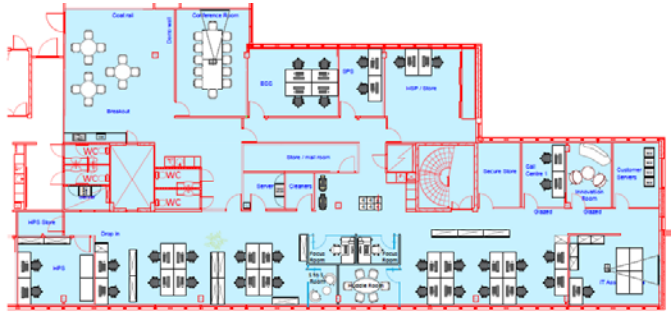
11.3.2019 Kiinteistötiimi päätti tulla Suomeen arvioimaan tiloja.

Vuokranantaja teki uuden tilaehdotuksen, jossa neliöitä oli 550. Ensimmäistä ehdotusta pienennettiin punaisella merkityn alueen sisälle.



Kuva 8. Toinen tilaehdotus. Kuva vuokranantajalta

11.4.2019 Kiinteistötiimi tuli Suomeen. He suunnittelijat uuden, pienemmän tilan yhdessä vuokranantajan suunnittelijan kanssa. Palaverissa oli mukana SJ.

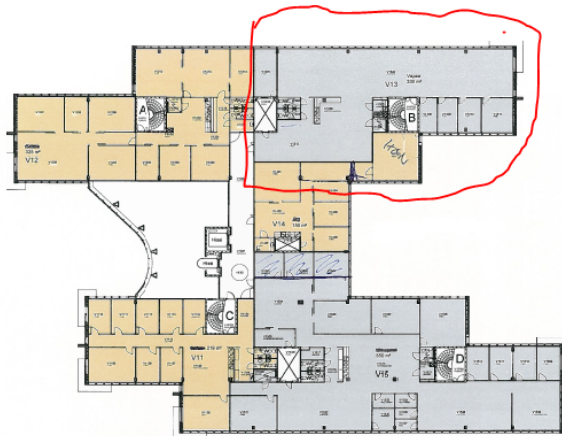


Kuva 9. Pohjapiirustus 550m2:n toimitilaehdotuksesta. Kuva suunnittelijoilta

17.4.2019 Kiinteistötiimi ilmoitti, että neliöitä on edelleen liikaa, samoin kiinteitä työpisteitä. Tätä he perustelevan saamansa raportin perusteella jossa tietokoneita oli avattu toimistolla tietyllä aikavälillä keskimäärin 10 per päivä.

Kiinteistötiimi ei tunne henkilöitä. He eivät pyytäneet tietoa henkilöistä minkälaista työtä kukin tekee. Monella on tavaraa toimistolla, vaikka eivät siellä niin usein käykään. Vielä tässäkin vaiheessa SJ ei halunnut tiedottaa henkilöstölle yhteisesti. Hän halusi odottaa, että voidaan kertoa uusista tiloista mutta kun kerrottavaa ei ollut niin mitään ei tiedotettu. Osa henkilöistä saattoi olla vielä siinä käsityksessä, että suunnitellaan edelleen 680 neliön tilaa.

29.4.2019 Päädyttiin suunnittelemaan punaisella merkittyä 350 neliön tilaan.



Kuva 10. Kolmas tilaehdotus. Kuva vuokranantajalta

29.4.2019 Päätimme hoitaa ylimääräiset kalusteet Turkuun.

## 6 Pohdinta

Toimitilojen muutos on henkilökunnalle aina suuri muutos. Muutoksen onnistumiseen vaikuttaa suuresti muutoksen johtaminen, muutosviestintä sekä se miten henkilöstö on otettu mukaan muutokseen.

Tässä opinnäyte työssä tarkastelun kohteena olivat muutosjohtamisen mallit sekä tilajohtaminen kohde yrityksen tilamuutoksessa. Ajan puutteen vuoksi opinnäytetyö rajattiin muutosjohtamisen vaiheissa suunnitteluvaiheeseen. Aineistona käytettiin muutosjohtamisen ja toimitilajohtamisen kirjallisuutta, muutosjohtamisen teorioita sekä kerättyä materiaalia kohde yrityksen tilamuutoksen suunnitteluvaiheesta.

Muutosprojektin vaiheisiin on käytetty Huuhtasen ja Mattilan projektijohtamisen malleja sekä Martelan elinkaarimallia. Huuhtasen ja Mattilan prosessijohtamisen mallit ovat hyvin samankaltaisia. Molemmat soveltuvat toimitilan muutokseen. Huuhtasen mallissa suunnitteluvaihe on jaettu kolmeen osaan ja tiedottaminen kulkee alusta saakka muun toteuttamisen rinnalla. Mattilan mallissa perustanluominen pitää sisällään lähes samat asiat mitä Huuhtasen suunnitteluvaiheissa on. Tähän on kerätty 11 kohtaa asioita mitä molemmista muutosjohtamismalleista löytyy suunnitteluvaiheessa. Käydään seuraavaksi vaihe vaiheelta läpi mitä kohdeyrityksen suunnitteluvaiheesta löytyi ja mitä olisi pitänyt tehdä enemmän tai vähemmän.

1. Muutostarpeen tunnistus
2. Luodaan muutoksesta kokonaiskuva, määritellään työympäristö ja asetetaan tavoitteita.
  - Mihin muutostarve liittyy
  - Millä tasolla muutostarve on käsiteltävä
  - Kenen aloitteesta muutosaloite on tehty?
  - Minkälaisia tavoitteita on asetettu?
  - Onko tavoitteissa ristiriitaisuuksia?
  - Mitä muutos koskettaa?
  - Ketkä kehittävät muutosta?
  - Miten suunnittelu on järjestetty?
3. Kartoitetaan riskit
4. Kartoitetaan omat resurssit
5. Päätetään kuka muutosta johtaa
6. Valitaan henkilö joka vastaa tiedottamisesta
7. Järjestetään joku kanava jonka kautta henkilökunta voi viestiä keskenään tai esittää kysymyksiä

8. Päätetään ketkä ovat mukana suunnittelemassa muutosta
9. Mietitään keinot, miten henkilökunta voi osallistua muutokseen
10. Valitaan tapa millä muutosta lähetään toteuttamaan
11. Kartoitetaan osaaminen ja työilmapiiri

Kohde yrityksessä muutostarve todettiin ensimmäisen kerran viisi vuotta sitten. Siitä lähtien muutostarve oli ollut olemassa. Kiinteistötiimi oli vastuussa siitä, että muutos ei silloin lähtenyt käyntiin. Nyt muutostarve oli entistä suurempi ja se laitettiin uudelleen vireille.

Koko suunnitteluvaiheen lähtöasetelma oli, että yrityksen kaksi henkilöä lähti viemään muutosta eteenpäin. Henkilöt olivat eri tiimeistä eikä heillä ollut yhteistä esimiestä. Tilamuutos ei kuulunut varsinaisesti kummankaan tehtävänkuvaan mutta toimistolla ei olisi ollut muitakaan henkilöitä muutosta viemään eteenpäin. HA:lle kuului monet hallinnolliset asiat, joita muutoksen toteutusvaiheessa tulee eteen mutta suunnitteluvaiheen tärkeitä asioita ei käyty läpi ja sovittu kenen vastuulla eri alueet ovat.

Kohde yrityksessä muutosta pidettiin todennäköisesti niin pienenä, että kokonaiskuvaa ei tietoisesti lähdetty rakentamaan. Tai kokemusta muutosjohtamisesta ei ollut riittävästi. Lähes kaikki vaiheet kolmosesta yhteentoista jäi tekemättä.

Kun jälkikäteen peilataan teoria osuutta toteutuneeseen suunnitteluun, voidaan nostaa useampi asia, jotka olisi pitänyt lähtökohtaisesti tehdä toisin.

Ajatuksia herättää, kenen vastuulla olisi ollut ottaa esiin suunnitteluvaiheessa tulevat asiat. Paikallisesti olisi voitu perustaa muutostiimi johon olisi kulunut laajemmin henkilöitä, eri liiketoimintaryhmistä sekä HR. Esimerkiksi johtoryhmä olisi voinut ottaa asiaan kantaa. Hyvin tärkeitä asioita olisi pitänyt käsitellä ja päättää. Muun muassa kuka muutosta vetää ja kuka vastaa viestinnästä. Muutokselle olisi pitänyt asettaa muutostiimi joka yhdessä toteuttaa muutosta ja yhdessä päättää asioista. Koska asioita hoidettiin oman työn ohessa olisi työmäärää voinut jakaa useammalle.

Myös pohdinta etukäteen miten osallistaa henkilökuntaa ja miten muutosta lähdetään toteuttamaan olisi ollut tärkeä käydä läpi. Omat rajoituksensa henkilökunnan mukaan ottamiselle asettaa kiinteistötiimi joka selkeästi johti ylhäältä alaspäin. Koska neliömäärä pienenee hyvinkin radikaalisti niin henkilökunnan mukana pitäminen alusta alkaen olisi ollut hyvin tärkeää. Henkilökunta olisi voinut pikkuhiljaa sisäistää ja sopeutua ajatukseen mitä muutos oikeasti tarkoittaa ja olisi välttytty muutosvastarinnalta ja mahdollisilta konflikteilta.

Muutosprojekti ensimmäisessä vaiheessa, kun suunniteltiin ensimmäistä tilaehdotusta henkilöstö otettiin mukaan muutokseen. Tiloja käytiin yhdessä läpi eri liiketoiminta ryhmien kanssa, henkilöstöä kuunneltiin ja heidän ehdotuksia otettiin vastaan. Järjestettiin yhteiset siivoustalkoot, jotka otettiin hyvin vastaan ja tulosta saatiin aikaiseksi. Ilmapiiri oli innostunut ja uutta toimistoa odotettiin. Tämän jälkeen tiloja pienennettiin. Taitava muutosjohtaja olisi pitänyt henkilökunnan edelleen mukana muutoksessa kertomalla rehellisesti muutoksen kulusta antaen henkilökunnalle aikaa sopeuta tilanteeseen. Kuten Huuhtanen toteaa tiedottaa pitää, vaikka mitään tiedotettavaa ei olisi (Lindström & Leppänen 2002, 304.) Tilojen pieneneminen entisestään oli negatiivinen asia mutta myös se olisi pitänyt tiedottaa.

Huuhtanen mainitsee muutosväsymyksen jota saattaa ilmetä, kun muutoksia on jatkuvasti. (Lindström & Leppänen 2002, 301.) Myös henkilökunnan kokemukset aikaisemmista muutoksista muokkaavat henkilökunnan asenteita uuteen muutokseen. (Lindström & Leppänen 2002, 301.) Muutosväsymys kävi ilmi joissain keskusteluissa, kun päätökset neliöiden suhteen alkoivat venyä. Tiedottaminen olisi tässäkin kohtaa mahdollisesti auttanut tilannetta. Asioita monimutkaisti kiinteistötiimi, joka alkuvaiheessa oli hyvin keskeisessä roolissa. Missään vaiheessa ei selvinnyt miksi kiinteistötiimi toimi niin epäloogisesti eikä antanut tietoja kysyttäessä.

Vertaan kohdeyrityksen kiinteistötiimiä toimitilajohtamiseen. Toimitilajohtaminen on useimmiten ulkopuolisen yrityksen tarjoamaan palvelua. Kohde yrityksessä palvelu on yrityksen sisältä mutta he hoitavat tila-asiat keksitetysti ympäri maailman, pyrkivät saamaan oikean kokoiset ja saman periaatteen mukaiset toimitilat kaikkiin toimistoihin sopivalla kustannuksella. Toimitilan johtamisen tarkoituksena on parantaa yrityksen perustoimintoja, työskentelymahdollisuuksia ja -ympäristöä (Levänen 2013, 45.) Kritisoin kiinteistötiimin toimintatapaa siinä, että he eivät ottaneet huomioon toimistokohtaisia erityispiirteitä. Muutoksen alussa täytettiin Excel tiedosto, johon merkittiin tarpeita mutta niihin ei sen jälkeen palattu. Neliömäärää pienennettiin useampaan kertaan niin että henkilöstön toiveita ei ollut enää edes mahdollista toteuttaa. Useampaan kertaan tuli mieleen, minkälainen muutosprosessi malli kiinteistötiimillä on. Aikaa olisi säästynyt paljon, jos he olisivat antaneet tilasuunnittelun reunaehdot ja määritelleet neliömäärän heti alussa eikä ripottaen suunnittelun edetessä.

Oleellisena neuvona seuraavaan vastaavanlaiseen muutokseen olisi käydä suunnitteluvaiheen asiat kohtakohdalta läpi ja muistaa että kiinteistötiimillä on erittäin suuri merkitys

muutoksen suunnalle. Erittäin tärkeää olisi järjestää kiinteistöihin kanssa palaveri jossa käydään läpi pelinsäännöt heti alusta pitäen.

Tämän muutosprojektin aikana meinasi useamman kerran tulla epätoivo siitä, saammeko projektia etenemään. Viivytykset olivat itsestämme riippumattomista syistä ja se tuntui hyvin turhauttavaa. Tapa millä projektia johdettiin kiinteistöimistä käsin, oli hyvin ihmetystä herättävä eikä siinä näyttänyt olevan selkeää logiikkaa eikä henkilöstön huomioon ottamista. Tapahtumista olisi saanut aiheita lukuun työhyvinvointi ja työilmapiiri. Työilmapiiri sinällään liittyy opinnäytetyössä muutosviestintään, muutoskriittisyyteen sekä henkilöstön osallistamiseen. Tämän projektin aikana saimme itse käytännössä kokea mitä on kun johtaminen tulee ylhäältä alaspäin, ilman keskustelua tai vaihtoehtoja. Se on todella hyvä tapa latistaa motivaatio.

Opinnäytetyölle ei ollut toimeksiantajaa. Aihe valittiin koska muutos oli käsillä opinnäytetyön kirjoittajan työpaikalla. Kirjoittaja kuuluu tiimiin, jossa tehdään erilaisia hallinnollisiin asioihin liittyviä muutoksia. Tämä opinnäytetyö opettaa ja auttaa tuleviin muutoksiin valmistautumista.

## **6.1 Oma oppiminen**

Tehdessäni opinnäytetyötä ”Toimiston muutto pienempiin tiloihin” pääsin tutustumaan, miten yhdessä kansainvälisessä yrityksessä tilamuutokset johdetaan. Näin miten yksinkertaiselta tuntuvasta projektista saatiin suuri, aikaa vievä työ jossa tehtävän jako oli epäselvä eikä työ päässyt loogisesti etenemään. Hyvällä alkusuunnittelulla olisimme säästäneet paljon aikaa ja myös rahaa ja luultavasti olisimme pysyneet alkuperäisessä aikataulussa.

Tietoperusta osuutta kirjoittaessani tutustuin syvällisemmin muutosjohtamiseen. Materiaalia löytyi paljon ja oli mielenkiintoista lukea eri henkilöiden kirjoittamia kirjoja ja ymmärtää muutosjohtamista eri näkökulmista. Muutosjohtamiseen liittyy läheisesti muutoskriittisyys sekä muutosviestintä, jotka molemmat puhuttavat paljon. Molemmista aiheista löytyy paljon materiaalia. Sain hyvin uutta tietoa ja näkökulmaa aiheisiin.

Tietoperustaan otin kaksi erilaista muutosjohtamisen mallia. Pohtiessani kohde yrityksen muutoksen vaiheita peilaten niitä Mattilan ja Huuskosen malleihin huomaan, miten keskeisessä roolissa nimenomaan suunnitteluvaihe on.

Toimitilan muutosprosessi jatkuu työpaikallani, vaikka suunnitteluvaihe ei toteutunut kovinkaan mallikkaasti mahdollisuuksia on vielä korjata tilannetta ja viedä toteutusvaihe kunnialla maaliin. Oppikirjoissa asiat tuntuvat selkeiltä ja johdonmukaisilta mutta käytännössä huomaa, etteivät ne aina niin olekaan. Hyvin pieni ja odottamaton asia saattaa saada suunnitelman horjumaan. Tästä produktista saa paljon uutta oppia seuraavia muutosprojekteja varten.

## Lähteet

- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Tammi. Helsinki
- Ilmarinen. Onnistunut muutos. Luettavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>. Luettu 11.5.2019
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Kopijyvä. Jyväskylä.
- Järvinen, P. 2016. Muutosvastarinta on rakennettu ihmismieleen. Talouselämä. <https://www.talouselama.fi/uutiset/muutosvastarinta-on-rakennettu-ihmismieleen/8601857d-65d9-3cae-8202-4b3f58fa1565>. Luettu 26.4.2019
- Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Performance Power Associates. Lohja
- Lindström, K & Leppänen, A. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos. Helsinki
- Lindström, K. & Työterveyslaitos. 1994. Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Levänen, K.I. 2013. Kiinteistö- ja toimitilajohtaminen. Gaudeamus. Helsinki
- Martela 2019. Käyttäjälähtöiset työ- ja oppimisympäristöt. Luettavissa: <https://www.martela.fi/kayttajalahtoiset-tyo-ja-oppimisymparistot>. Luettu 26.4.2019
- Martela 2019. Työntekijätyypit ja vyöhykkeet. Luettavissa: <https://www.martela.fi/monitilatoimisto/tyontekijatyypit-ja-vyohykkeet>. Luettu 10.5.2019.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Talentum. Helsinki
- Mattila, P. 2014. Toimitilajohtaminen on edunvalvontaa. Luettavissa: <https://blogi.iss.fi/kiinteistopalvelut/toimitilajohtaminen-on-edunvalvontaa/>. Luettu 11.5.2019
- Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi! Ketterät kirjat. Tuusula
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum. Helsinki.
- Talouselämä 2016. Muutosvastarinta on rakennettu ihmismieleen. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/muutosvastarinta-on-rakennettu-ihmismieleen/8601857d-65d9-3cae-8202-4b3f58fa1565>. Luettu 26.4.2019
- TTK 2012. Työturvallisuuskeskus. Monitilatoimiston suunnitteluohje. Luettavissa: [https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/monitilatoimiston\\_suunnitteluohje.pdf](https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/monitilatoimiston_suunnitteluohje.pdf). Luettu 10.5.2019
- TTK 2013. Työturvallisuuskeskus. Työhyvinvointi muutostilanteessa. Luettavissa: [https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi\\_muutostilanteissa.pdf](https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf). Luettu 27.4.2019.
- TTK 2014. Työturvallisuuskeskus. Hyvän johtamisen kriteerit. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>. Luettu 11.5.2019
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita. Helsinki