

Enni Mäkilä

MUUTOS FYYSISESSÄ TYÖYMPÄRISTÖSSÄ

Case: Rauman kaupunkitalokortteli

Liiketalouden koulutusohjelma

Organisaatiot ja henkilöstöjohtamisen suuntautumisvaihtoehto

2009



MUUTOS FYYSISESSÄ TYÖYMPÄRISTÖSSÄ Case: Rauman
kaupunkitalokortteli

Mäkilä, Enni
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen
Marraskuu 2009
Heinonen, Eila
Sivumäärä: 72

Asiasanat: työtilat, työympäristö, muutos, muutosjohtaminen

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tutkia työntekijöiden kokemuksia kohdeorganisaatiossa tapahtuneesta työtilojen muutoksesta. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää henkilöstön mielipiteitä ja ajatuksia heidän uudesta työympäristöstään sekä löytää mahdollisia epäkohtia nykyisissä työtiloissa. Tarkoitus oli myös selvittää henkilöstön kokemuksia muutoksesta prosessina ja siitä miten muutos heidän mielestään onnistui. Työ tehtiin Rauman kaupungille ja kohteena oli kaupunkitalokortteli, jossa työtilojen muutos tapahtui kevään 2009 aikana.

Teoriaosassa käsiteltiin fyysisen työympäristön eri osa-alueita: työtilat, työvälineet, sosiaalitulat ja kulkuväylät sekä työjärjestelyt. Muutoksen kokemisen osalta käsiteltiin hieman muutosta yleisesti, muutosprosessia sekä muutokseen reagointia. Tärkeää oli myös onnistuneen muutosprosessin käsitteleminen.

Empiirisessä osassa selvitettiin henkilöstön mielipiteitä fyysisen työympäristön osa-alueista ja muutoksesta prosessina. Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusotetta ja tutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena Rauman kaupunkitalokorttelissa. Aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella lokakuussa 2009.

Tutkimustulokset osoittivat, että työntekijät olivat yleisesti tyytyväisiä uusiin työtiloihinsa. Työpisteeseen, valaistukseen ja työvälineisiin oltiin tyytyväisiä. Vähemmän tyytyväisiä oltiin työpisteen lämpötilan sopivuuteen ja ilmanvaihtoon sekä henkilöstötilojen kokoon ja viihtyvyyteen. Tutkimustulosten perusteella muutos onnistui henkilöstön mielestä prosessina melko hyvin. Parannusta kaivattiin keskusteluun, kuunteluun ja viestintään. Huomiota tulisi kiinnittää myös muutoksen organisoinnin selkeyteen sekä toteuttamiseen.

THE CHANGE IN PHYSICAL WORKING ENVIRONMENT Case: Rauma town house area

Mäkilä, Enni
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Business and Administration
Organisations and HR Management
November 2009
Heinonen, Eila
Number of pages: 72

Key words: work premises, working environment, change, management of change

The subject of this thesis was to study employees' experiences about the change of work premises, which happened in a target organization. The purpose of the study was to find out personnel's opinions and thoughts about their new working environment and to find possible defects in their present work premises. The purpose was also to find out personnel's experiences about the change as a process and how the change succeeded in their opinion. The study was commissioned by Rauma town and the target was the town house area where the change of work premises happened during the spring 2009.

The different fields of physical working environment; work premises, tools, rest rooms and passages and work arrangements, were discussed in the theoretical section. The process of the change and reacting to the change were discussed in another section. It was also important to discuss the successful process of change.

In the empirical section personnel's opinion about the fields of physical working environment and the change as a process were studied. Quantative method was used in the empirical part and the study was conducted as an overall research in Rauma town house area. The data was gathered by using an electronic questionnaire in October 2009.

The results of the study showed that employees were generally satisfied with their new work premises. Employees were generally satisfied with working space, lightning and the tools. However, they were less satisfied with the suitability of temperature and ventilation as well as the size and the comfort of the rest rooms. According to the research results, the change succeeded as a process quite well in the personnel's opinion. Improvements were required in discussion, listening and communication. Attention should also be paid to the clearness of organization and execution of the change.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	FYYSINEN TYÖYMPÄRISTÖ.....	7
2.1	Fyysisen työympäristön määritelmä ja merkitys	7
2.2	Työtilat ja työpiste	9
2.2.1	Toimistokalusteet	12
2.2.2	Valaistus	13
2.2.3	Lämpötila	14
2.2.4	Melu	15
2.2.5	Siisteys	15
2.3	Työvälineet	16
2.3.1	Näyttöpäätetyö	18
2.4	Sosiaalitilat ja kulkuväylät.....	19
2.5	Työjärjestelyt	20
3	MUUTOKSEN KOKEMINEN.....	21
3.1	Muutos	21
3.1.1	Muutosprosessi.....	24
3.1.2	Muutoksen seuranta, arviointi ja palaute.....	25
3.2	Muutokseen reagointi	26
3.2.1	Ryhmä muutoksessa.....	27
3.2.2	Miten yksilö kohtaa muutoksen	29
3.3	Onnistunut muutosprosessi	31
4	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS.....	37
4.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	37
4.2	Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys.....	38
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	38
5.1	Tutkimusotteen ja tutkimusmenetelmän valinta	38
5.2	Aineiston keruu ja analysointi	41
5.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	42
6	TUTKIMUSTULOKSET	44
6.1	Kohdeorganisaation esittely.....	44
6.2	Vastaajien taustatiedot	45
6.3	Työtilat	48
6.3.1	Työpiste.....	48
6.3.2	Valaistus, lämpötila ja melu	51
6.3.3	Työvälineet.....	52

6.3.4 Sosiaalitalat ja kulkuväylät	53
6.3.5 Avoimen kysymyksen vastaukset	54
6.4 Fyysisen työympäristön muutoksen kokeminen	55
6.4.1 Keskustelu ja viestintä.....	55
6.4.2 Työympäristön muutos ja sen toteuttaminen	59
6.4.3 Avoimen kysymyksen vastaukset	61
6.5 Tutkimustulosten yhteenveto ja toimintasuositukset.....	62
6.5.1 Fyysinen työympäristö	62
6.5.2 Muutos prosessina	65
7 YHTEENVETO	67
LÄHTEET	69
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää, miten työntekijät kokevat organisaatiossa tapahtuneen työtilojen muutoksen. Kohdeorganisaationa on Rauman kaupunkitalokortteli, jossa tapahtui työtilojen muutos keväällä 2009. Työtilojen muutoksilla yhtenäistettiin hallintokuntien fyysistä sijoittelua sekä vastattiin Lapin kunnan, joka liittyi Rauman kaupunkiin vuoden 2009 alusta alkaen, työntekijöiden sijoittumisen tuomiin haasteisiin –asiakaspalvelunäkökulma huomioiden.

Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään, mitä mieltä henkilöstö on uusista työtiloistaan ja uuden työympäristön eri osa-alueista. Tutkimuksella pyritään myös kartoittamaan henkilöstön kokemuksia muutoksesta prosessina ja miten muutos heidän mielestään onnistui. Tutkimuksen avulla saadaan selville mahdolliset epäkohdat nykyisissä työtiloissa sekä muutosprosessissa henkilöstön näkökulmasta paremmin ja huonommin onnistuneet seikat. Tutkimus antaa näin vinkkejä tulevien muutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä erityistä huomiota henkilöstön kannalta vaativiin seikkoihin.

Muutoksista puhutaan joka puolella ja seuraavan kymmenen vuoden aikana tapahtuva kehitys huomioiden julkisen sektorin tulevaisuus näyttää haasteelliselta. Muutosprosessien haasteet ovat samankaltaisia huolimatta yksityisen ja julkisen sektorin mahdollisista eroista muutoskyvykkyydessä ja – halukkuudessa. Tutkimukseni aihe on ajankohtainen, sillä kuntaliitosten myötä organisaatioita yhdistetään ja toimintoja yhtenäistetään. Työtilojen järjestelyt ovat keskeisiä organisaatiomuutosten sekä työntekijöiden lisääntymisen ja uudelleensijoittumisen vuoksi. Myös keskustelut työtiloista ovat lisääntyneet kuntien yhdistymisen lisäksi avokonttoreihin siirtymisen myötä.

Käsittelen teoriaosassa fyysistä työympäristöä ja muutoksen kokemista. Fyysisen työympäristön määritelmään tutustumisen jälkeen käsittelen yksitellen osa-alueet, jotka muodostavat fyysisen työympäristön. Muutoksen kokemista käsittelevässä luvussa tutustutaan muutokseen, ryhmien ja yksilöiden muutokseen reagointiin sekä onnistuneeseen muutosprosessiin.

Tutkimusaineisto kerätään sähköisesti toteutettavan kyselyn avulla. Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena Rauman kaupunkitalokorttelin työntekijöille lokakuussa 2009. Aineisto analysoidaan tilastollisia menetelmiä hyväksikäyttäen ja esitetään peruskäsitteiden avulla. Sanallisen tulkitsemisen lisäksi tutkimustulosten havainnollistamisessa käytetään graafisia kuvia.

2 FYYSINEN TYÖYMPÄRISTÖ

2.1 Fyysisen työympäristön määritelmä ja merkitys

Työoloilla ja työympäristöllä tarkoitetaan työpaikan olosuhteita. Työympäristö voidaan jakaa fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen työympäristöön. Fyysiseen työympäristöön kuuluvat työpaikan rakenteellinen sekä tekninen ympäristö. Tällä tarkoitetaan työn ulkoisia ehtoja, joita ovat muun muassa välittömät fyysiset tekijät, fyysinen kuormittavuus, tilat, työvälineet, koneet ja laitteet. (Kämäräinen 2003, 10)

Fyysinen työympäristö tarkoittaa sitä rakenteellista ympäristöä, joka määrää työntekijän työolosuhteet. Fyysiseen työympäristöön kuuluu työtilat, työpaikan sosiaalityilat ja kulkuväylät, työssä käytettävät välineet sekä työjärjestelyt. (FindCourses Global AB 2009)

Myös Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston (2009a) määritelmän mukaan fyysinen työympäristö määrittää työolosuhteet eli työn rakenteelliset olosuhteet. Työympäristön määrittämään koostuvan työtiloista (rakenteet ja talotekniikka), sosiaalityloista, sisäilmastosta, kulkuteistä, koneista, laitteista ja muista työvälineistä sekä työjärjestelyistä.

Työturvallisuuslaki (738/2002) määrittää monia työtä ja työolosuhteita koskevia säännöksiä. Säännökset koskevat muun muassa ergonomiaa, fyysistä, henkistä ja sosiaalista kuormittavuutta. Laki sisältää pykälää työpisteen ergonomiasta, näyttöpäätetyöstä, työpaikan ilmanvaihdosta sekä valaistuksesta.

Ergonomiaa tulisi soveltaa päivittäin työpaikan toiminnassa. Sen merkitys kuitenkin korostuu suunnittelussa –sekä uuden rakentamisessa että vanhan korjaamisessa. Onnistuneen suunnittelun edellytys on laaja osallistuminen, sillä mukaan tarvitaan tekniikan, ihmisten, töiden ja kokonaisuuden tuntijoita sekä taloudesta ja päätöksenteosta vastaavia henkilöitä. Ergonomia tulee huomioida etenkin ennalta ehkäisevästi eli uusien työtilojen ja työtehtävien suunnittelussa. Alla olevasta kuvioista (Kuvio 1) käy ilmi tärkeimmät kohteet, jotka suunnitteluvaiheessa tulee ottaa huomioon. (Sillanpää 2003, 107, 109) Nämä tekijät ja osa-alueet tukevat myös fyysisen työympäristön määritelmää.



Kuvio 1. Työn suunnittelussa huomioitavat tekijät. (Sillanpää 2003, 110)

Yritykset tiedostavat yhä paremmin minkälainen on toimitilojen merkitys yrityskuvalle. Yritys antaa toimitilaratkaisuillaan tietynlaisen kuvan itsestään sekä ulkopuolisille että omalle henkilöstölleen. Yritys, jossa on ennakkoluuloton ja uudenlainen työympäristö, mielletään usein edelläkävijäksi myös palveluidensa osalta. Myös toimitilojen kalustus vaikuttaa suuresti yrityksen imagoon. (Aalto & Westermarck 1997, 17) Toimistoympäristön merkitys osana yrityskuvaa korostuu erityisesti sellaisissa yrityksissä, joissa palvellaan asiakkaita (Kosonen & Pekkanen 1999, 167).

Sisäympäristötekijöillä, joita ovat muun muassa lämpötila, ilman laatu, valaistus ja akustiikka, on jopa 5-10 prosentin vaikutus sairastavuuteen ja toimistotyön tuottavuuteen. Suomessa nämä vaikutukset merkitsevät useiden miljardien eurojen tuottavuuden kasvupotentiaalia. (Aalto, Peltomäki & Westermarck 2007, 28)

”Viihtyisästä konttorista ja kaikkia miellyttävistä työtiloista huolehdittu? Aika monessa firmassa tähän ruutuun ei voikaan vetäistä rastia.” Näin kirjoitetaan alkuvuonna Talouselämän www-sivuilla. (Munsterhjelm 2009). Monissa yrityksissä toimitilojen suunnittelussa tyydytään markettiratkaisuihin, eikä työntekijöiden työtiloihin kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Sekä työtyytyväisyys että työteho laskevat epämukavissa ja –viihtyisissä työolosuhteissa, erään tutkimuksen mukaan jopa puolella. Esimies ja hänen kauttaan esimerkiksi tilasuunnittelija ovat vastuussa siitä, että työntekijöillä on mahdollisuus työskennellä heille sopivassa ympäristössä.

Viihtyisällä ja terveellisellä työympäristöllä on suuri vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen, motivaatioon sekä työsuorituksen tasoon. Esimerkiksi toimiston sisustus, toimivuus sekä siisteys vaikuttavat työmotivaatioon ja viihtyvyyteen. Toimistoympäristön taloudellisuus ja kustannukset riippuvat siitä, kuinka hyvin se täyttää tehtävänsä ja palvelee työvälineenä yritystä. Tuottavuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin voidaan katsoa rakentuvan työoloista, osaamisesta ja johtamisesta. Mikäli jollakin osa-alueella on puutteita, aiheutuu tehottomuutta koko toiminnassa. Työympäristötekijöiden vaikutusta voidaan mitata myös rahassa; poissaolot vähenevät, sitoutuminen työhön kasvaa ja työteho lisääntyy. (Aalto & Westermarck 1997, 17; Kosonen & Pekkanen 1999, 167)

2.2 Työtilat ja työpiste

Toimiston työtila on tyypillisesti selkeästi rajattu alue, työhuone tai seinäkkeiden avulla erotettu avotilan osa. Toimistolla saatetaan tarkoittaa hyvin varusteltua kokonaista rakennusta, liikkuvaa työpistettä tai esimerkiksi teollisuushallin nurkassa voi sijaita toimisto. Työtilaa, työpistettä ja varustusta koskee samat standardien ja lakien säätelemät vaatimukset –sijaitisi tila missä tahansa yrityksessä tai laitoksessa. (Ketola 2007,11)

Toimistorakentamisessa yksi peruskysymys on tilanjako, eli tehdäänkö työtä avokonttorissa vai omissa työhuoneissa. Toimistotyötä alettiin keskittää 1800-luvulla sitä varten suunniteltuihin rakennuksiin. Ensimmäiset toimistorakennukset olivat *huonetoimistoja*, joissa työntekijöillä oli omat ikkunalliset henkilöhuoneet tai työpisteet jaetussa henkilötyöhuoneessa. Tilaratkaisuina käytettiin keskikäytävä-, sivukäytävä- ja kaksoiskäytävätoimistoja. 1900-luvun alussa kehitetty *avotilatoimisto* sen sijaan koostui suuresta avonaisesta tilasta, joka korosti yhteisöllisyyttä. 1960-luvulla kehitetyssä *maisematoimistossa* kaikki työskentelivät avonaisessa huonetilassa, jossa työpisteet eroteltiin matalilla seinäkkeillä. *Avotoimisto* kehittyi 1970-luvulla maisematoimiston vastineeksi. Oleellinen ero on, että avotoimistossa työpisteet olivat avonaisessa tilassa, mutta kukin työpiste – joita kutsuttiin myös ”huoneiksi” – eroteltiin yli 170 cm:ä korkeilla seinäkkeillä. Puhemielessä ei Suomessa tunneta eroa avotoimiston ja maisematoimiston välillä. 1980-luvulla kehitetty, Suomessa yleinen yhdistelmätoimisto eli *kombikonttori* yhdisti maisematoimiston tilatehokkuuden ja huonetoimiston yksilötyön tehokkuuden. Näiden lisäksi tilaratkaisuista tunnetaan harvemmin käytettävät *solutoimisto* ja *keskeistilatoimisto*. (Aalto ym. 2007, 28; Hongisto & Kylliäinen 2008, 11-12)

Nykyään toimistot ovat pääsääntöisesti edellisten toimistotyyppien muunnelmia ja toimistoja rakennetaan muuntojoustavasti, jolloin talotekniset ratkaisut mahdollistavat tilan muunneltavuuden helposti. Suomessa rakennettiin pääosin huonetoimistoja 1990-luvulle asti. Erityisesti valtionhallinnon toimitiloissa suosittiin kaksoiskäytäväratkaisuja, sillä valtionhallinnossa oli avotilatoimistokokeiluista huonoja kokemuksia. Huonetoimistojen työtilat koostuvat lähinnä henkilöhuoneista, jaetuista henkilöhuoneista sekä neuvotteluhuoneista. (Hongisto & Kylliäinen 2008, 12-13)

Toimiston merkitys fyysisenä tilana tulee muuttumaan ja saattaa jopa hävitä. Tulevaisuuden toimistossa avotila ja muunneltavuus lisääntyvät, jaettujen työpisteiden määrä kasvaa ja etätyö yleistyy. Kun toimisto ei enää rajoitu toimistorakennukseen ja työtä voi tehdä missä ja milloin vain, tulee toimistosta työntekijöiden kohtauspaikka. (Törmänen 2005, 22)

Työpisteen rakenteet ja työssä tarvittavat työvälineet tulee valita, mitoittaa ja sijoittaa ergonomisesti asianmukaisella tavalla huomioiden työn luonne ja työntekijän edellytykset. Mahdollisuuksien mukaan niiden tulee olla säädettävissä, järjestettävissä ja käyttöominaisuuksiltaan sellaisia, että työn tekeminen on mahdollista aiheuttamatta haitallista kuormitusta työntekijän terveydelle. On myös huomioitava, että työntekijällä on työn tekemiseen riittävästi tilaa. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 5 luku 24 §)

Toimistotilojen suunnittelussa on tärkeintä huomioida sekä tehtävä työ että työntekijä. Työympäristön tulee tarjota työrauhaa ja ihmisten välillä tapahtuvan viestinnän on oltava luontevaa ja helppoa. Työtilojen suunnittelussa ja kalustuksessa tulisi ottaa huomioon myös se, miten ne soveltuvat tarvittaessa yrityksen muuttuviin tarpeisiin. Suunnittelussa onnistutaan hyvin silloin, kun tilat suunnitellaan helposti muunneltaviksi sekä työntekijän että tehtävän työn kannalta. Rakenneteknisten ratkaisujen tulisi olla joustavia ja muunneltavissa, esimerkiksi seiniä ei tulisi rakentaa kiinteiksi. Tietotyön ja tietotekniikan muunneltavuusvaatimuksiin voidaan vastata esimerkiksi sijoittamalla sähkö- ja puhelinjohdoille muunneltavat sisäännotot, jolloin laitteita voidaan sijoittaa muutostilanteissa työn kannalta oikeisiin paikkoihin. (Aalto, Peltomäki & Westermarck 2001, 14; Aalto & Westermarck 1997, 17–19)

Hyvän työpisteen ominaisuudet voidaan tiivistää seuraavanlaiseksi listaksi

- Koko on riittävä (minimi yhdelle henkilölle 10–12 m², useammille 8 m² henkilöä kohti)
- Kulkureitit työpisteeseen ja työpisteessä ovat esteettömät
- Pöytätilaa on työtehtävien kannalta riittävästi
- Työtuolille ja sen liikkeille on tarpeeksi tilaa
- Säilytystilaa on riittävästi
- Tilaa on riittävästi asiakkaille ja muille kävijöille
- Tietokoneelle ja tarvittaville lisälaitteille on asianmukaiset paikat
- Pistorasioita sähkö- ja atk-laitteille on tarpeeksi ja johdot on helppo pitää järjestyksessä
- Työn edellyttämään keskittymisrauhaan on mahdollisuus
- Luottamukselliselle aineistolle on lukollista säilytystilaa

- Yleisvalaistus ja työhön soveltuva työpistevalaistus ovat riittäviä ja häikäisemättömiä
- Laitteiden ja ympäristön melutaso ei häiritse työn tekoa.

(Bell, Tala & Jaskari 2003, 96)

2.2.1 Toimistokalusteet

Työtaso, työtuoli, säilytyskalusteet ja monenlaiset seinäkkeet muodostavat työpisteen peruskalustuksen. Seinäkkeillä tarkoitetaan sellaisia seinäkkeitä, joihin on mahdollista sijoittaa erilaisia hyllyköitä ja joiden avulla pystytään erottamaan työpisteet toisistaan. Työpisteen sijoitteluun työtilassa on hyvä kiinnittää huomiota työn sujuvuuden vuoksi. On mietittävä mihin suuntaan istumapaikan on parasta olla, esimerkiksi oveen tai asiakkaisiin päin, millainen työrauha työpisteessä on ja onko työpisteen ohi jatkuvaa liikettä. Työpiste ja työtasot tulee suunnitella ja toteuttaa niin, että tuki- ja liikuntaelimiin kohdistuu mahdollisimman vähän kuormitusta ja näkeminen sujuu ilman ongelmia. Suunnittelussa on huomioitava sekä työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten pituus, näkökyky ja ikä, että työtehtävien laatu ja tarpeet sekä ennen kaikkea toimistokalusteiden muunneltavuus henkilön tai tehtävän mahdollisesti vaihtuessa. Myös tekniikan vaatimukset sekä viihtyvyyteen vaikuttavat esteettiset seikat on pidettävä mielessä työpistettä rakennettaessa. (Aalto 2006, 66; Kosonen & Pekkanen 1999, 167–168) Työtilan väriytyksen ja tummuusasteen tulisi olla hillitty – kirkkaita ja voimakkaita värejä sekä puhdasta valkoista tulee välttää. Hillityllä väriytyksellä luodaan työn tekemiselle ja informaation saannille hyvä pohja, sillä hillityt värit helpottavat silmien ja aivojen työtä. (Ketola 2007,11)

Työpöydän tai työtason pinnan tulee olla riittävän suuri ja sellainen, että kuvaruudun, näppäimistön, asiapapereiden ja käytössä olevien laitteiden järjestys on joustava (Valtioneuvoston päätös näyttöpäätetyöstä 1405/1993, Liite Vähimmäisvaatimukset, kohta 1d). Työpisteessä tarvitaan myös perinteisen kirjoituspöydän korkeudella oleva taso, sillä työpisteen tulee soveltua muuhunkin kuin päätetyöskentelyyn. Työtasolla on voitava lukea, kirjoittaa käsin ja selailta papereita. On myös mietittävä mitkä

välineet halutaan pitää käsien ulottuvilla ja mihin työtasolla olevat työvälineet, kuten puhelin, sijoitetaan. (Kosonen & Pekkanen 1999, 167–168)

Näyttöpäätteen ääressä työskenneltäessä hyvä ja tukeva istuma-asento sekä sopiva katseluetäisyys ja katsekulma ovat tärkeitä seikkoja. Työtasojen korkeus on hyvä säätää siten, että työskennellessä hartiat ovat rentoina, kyynärpäät lähellä vartaloa ja kyynärvarret tuettuina. (Aalto 2006, 68) Muotoillut työpöydät, esimerkiksi ns. mahakolollinen työpöytä, antavat mahdollisuuden kyynärvarsien tukemiseen pöytään tietokoneella työskenneltäessä (Kosonen & Pekkanen 1999, 19).

Työtuoleissa on nykyään paljon erilaisia säätömahdollisuuksia. Hyvässä työtuolissa sekä korkeutta että erilaisia kallistuskulmia voidaan säätää näppärästi ilman työkaluja. Jotta hyvästä työtuolista hyötyisi, säätöjä kannattaa opetella ja hyödyntää. Mikäli samalla työpisteellä työskentelee useampia käyttäjiä, tulisi säätöjen olla niin yksinkertaisia, että ne viitsittäisiin myös tehdä. Hyvä työtuoli antaa työntekijän liikkua aktiivisesti ja sallii painopisteen hallinnan. Tuolin on oltava vakaa ja tuolin päällysteen tulee olla hiostamatonta ja miellyttävää materiaalia. Työtuoli tulee säätää siten, että jalat ylettyvät reilusti maahan ja selkänoja tukee lanne-ristiselkää. Käsinojen korkeus on hyvä, kun kädet ovat samalla tasolla näppäimistön kanssa, lähes vaakatasossa. Huomiota tulee kiinnittää myös siihen, että tuoli on riittävän lähellä pöytää ja että näppäintaso ja näyttöruutu on säädetty oikein. (Aalto 2006, 70-71; Kosonen & Pekkanen 1999, 168)

2.2.2 Valaistus

Työpaikalla on oltava työn edellyttämä sekä työntekijöiden edellytysten mukainen sopiva ja tarpeeksi tehokas valaistus. Työpaikalle on mahdollisuuksien mukaan päästävä riittävästi myös luonnonvaloa. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 5 luku 34 §) Työpisteessä on siis oltava riittävä valaistus –750-1000 luksia on hyvä yleisvalaistus. Yleisvalona olisi hyvä käyttää epäsuoraa valoa ja parasta olisikin, jos loisteputkivalaisimet sijaitsisivat molemmin puolin työpistettä. Mikäli lisävaloksi tarvitaan kohdevaloa, tulisi työskentelyalue valaista epäsymmetrisellä työpistevalaisimella. Kun valokeila tulee sivulta eikä kohteen yläpuolelta, säästyään

epämiellyttävältä ja haitalliselta häikäisyltä näytöllä ja työskentelyalueella. Hyvä keino vaikuttaa valoisuuden yleisvaikutelmaan on kiinnittää huomiota työtilojen sisäpintojen värityksiin. (Aalto 2006, 68; Kosonen & Pekkanen 1999, 171)

Mikäli mahdollista, tietokoneen näyttöä ei tulisi sijoittaa ikkunoita vasten. Jos näyttö on kuitenkin sijoitettava ikkunaa vasten, verhoilla ja kaihtimilla voi estää mahdollisesti työskentelyä häiritsevän liiallisen auringonvalon. Vähiten ongelmia aiheuttavat ikkunat, jotka ovat työpisteen sivuilla tai etuviistossa. Tärkeintä on, että katseen suunnassa ei ole häikäisyä eikä häiritseviä heijastuksia. Näytön kirkkautta ja kontrastia tulee säätää tarpeen mukaan ja itselle sopivaksi. (Aalto 2006, 68)

Valaistuksen suunnitteluun on kehitetty myös työkaluja. Fagerhult Lightning Concept Tool on visualisointityökalu, jonka avulla voidaan tehdä nopeasti valaistuksen kokonaisarviointi. Työkalu mahdollistaa muun muassa erilaisten valaistusratkaisujen tarkastelun visuaalisesti. (Parikka-Kuismen 2008, 28)

2.2.3 Lämpötila

Sisäilmaston pitäisi olla työpaikalla ja työpisteissä miellyttävä ja vetoa ei saisi olla. Istumatyöhön sopiva lämpötila on 21–23 astetta. Launis ja Lehtelä (2006, 71) määrittelevät sopivat lämpöolosuhteukset työn raskauden, liikkumisen ja vuodenajan mukaan. Heidän mukaansa kevyttä istumatyötä tehtäessä sopiva lämpötila on kesällä 22–27 °C ja talvella 21–23 °C. Mielestäni 27 °C on kuitenkin jo liian korkea lämpötila työn tekoon. Työpisteen laitteisiin tulee myös kiinnittää huomiota, sillä ne eivät saa tuottaa liikaa lämpöä, mikä saattaisi aiheuttaa epämukavuutta työntekijöille (Valtioneuvoston päätös näyttöpäätetyöstä 1405/1993, Liite Vähimmäisvaatimukset, kohta 2e). Lämpötila vaikuttaa työntekijöiden viihtyvyyteen sekä työn tuottavuuteen. Työsuoritus ja työn tuottavuus saattavat heikentyä jo silloin, kun lämpötila nousee 25 °C:n yläpuolelle. (Ketola 2007,27)

Työpaikan ilmanvaihdon on oltava tarkoituksenmukainen sekä riittävän tehokas, ja koneellista ilmanvaihtoa käytettäessä se on pidettävä toimintakunnossa (Työturvallisuuslaki 738/2002, 5 luku 33 §; Valtioneuvoston asetus työpaikkojen

turvallisuus- ja terveystaakimuksista 577/2003, 9 §). Ilmastoinnin tulisi olla kunnossa ja työpistekohtaisen tuuletuksen järjestäminen tulisi olla mahdollista. Kuiva ilma ja staattinen sähkö saattavat aiheuttaa joillakin muun muassa silmien kirvelyä, väsymystä ja päänsärkyä. Työpaikalla ilman suhteellisen kosteuden tulee olla sopiva. (Aalto 2006, 68; Kosonen & Pekkanen 1999, 171)

2.2.4 Melu

Työpaisteiden melutasoon tulee kiinnittää huomiota, sillä taustamelu häiritsee keskittymistä. Toimiston töissä tarvittavat erilaiset koneet ja laitteet, kuten tulostimet ja faksit, saattavat aiheuttaa häiritsevän melutason työpaisteissa. Meluavien toimiston laitteiden sijoittelua tuleekin miettiä tarkkaan. Työpaisteeseen kuuluva melu ei saisi häiritä keskittymistä tai puheen kuulemista (Valtioneuvoston päätös näyttöpäätetyöstä 1405/1993, Liite Vähimmäistaakimukset, kohta 2d). Puhe on selvästi erotettavissa silloin, kun se on 10 dB taustamelua voimakkaampaa (Launis & Lehtelä 2006, 73). Jo laitteiden hankintavaiheessa olisi hyvä ottaa huomioon laitteiden aiheuttama ääni. Tarvittaessa seinä-, lattia- ja kattopinnoissa voidaan käyttää sellaisia materiaaleja, jotka eristävät ääntä. (Aalto 2006, 66; Kosonen & Pekkanen 1999, 171)

2.2.5 Siisteys

Työpaikalla tulee huolehtia järjestyksestä ja siisteydestä kaikissa työpaikalla olevissa tiloissa, kuten työpaisteissa ja henkilöstötiloissa. Tämä on työnantajan velvollisuus, eikä siivouksesta saa aiheutua haittaa työntekijöille. Siisteyteen sisältyy lian, pölyjen ja roskien poistaminen työtiloista. (Työsuojelupiirit 2009a).

Paperi kerää paljon pölyä toimistotiloihin, ja usein pöydille ja hyllyille kertyneiden paperipinojen vuoksi siivoaminen hankaloituu. Siististä työhuoneesta on kuitenkin paljon hyötyä:

- Siivous helpottuu ja pölyisyys vähenee
- Tarvittavien papereiden etsimiseen ei kulu niin paljon aikaa
- Työn alla olevien papereiden käsittelyyn jää enemmän tilaa

- Työhuone on viihtyisämpi
- Työhuone on edustavampi.

(Ketola 2007,30)

Työpaikan hyvä järjestys ja siisteys lisäävät työympäristön toimivuutta, viihtyvyyttä sekä turvallisuutta. Siististä ja järjestyksessä olevasta työympäristöstä on monia etuja. Asiakkaiden ja muiden yrityksessä vierailevien ihmisten saama yrityskuva paranee, sillä järjestys ja siisteys vaikuttavat paljon vaikutelmaan, joka yrityksestä saadaan. Etuja ovat myös tilankäytön tehostuminen, siivoamisen helpottuminen sekä työympäristön viihtyisyyden paraneminen. (Työterveyslaitos 2002)

2.3 Työvälineet

Microsoftin teettämän tutkimuksen mukaan yhdeksän kymmenestä työntekijästä kertoi, että hyvät työvälineet ovat tärkeitä työn tehon kannalta. Häiriöt etenkin sähköpostissa ja toimisto-ohjelmissa koettiin työntekoa haittaaviksi. Tutkimus kertoo myös, että tietoteknisiin työvälineisiin panostetaan paljon. (Puustinen, 2008, 9) Toimistotyöstä suuri osa tehdään edelleenkin ergonomisesti epätyytyttävillä välineillä sekä vanhoja kalusteita käyttäen (Bell ym. 2003, 93).

Atk-tarvikkeita sekä toimistolaitteita hankittaessa tulee huomioida, että nykyaikainen toimisto vaatii nykyaikaiset työkalut. Laitteiden ominaisuuksien ja kestävyys tulee olla oikealla tasolla, ja työntekijän tulee voida luottaa omiin työkaluihinsa. Kun työntekijän ei tarvitse koko ajan ajatella käyttämiään työvälineitä, voi keskittyminen olla täysin omassa työssä. Toimiston varustukseen kuuluu suurempien laitteiden lisäksi myös paljon pieniä toimistotarvikkeita, joita tarvitaan päivittäin. Seuraava esimerkinomainen luettelo nykyaikaisessa toimistossa tarvittavista työvälineistä on koottu muutamien verkkokauppojen valikoimista.

- Atk-tarvikkeet, av-laitteet ja muut toimistolaitteet:
Kirjoituskoneet, laminointilaitteet, laskimet, mittarit, kellot, paperileikkurit, paperintuhoojat, piirtoheittimet ja projektorit, tarrakirjoittimet, telefax-laitteet, tulostimet, kopiokoneet, teippikirjoittimet, puhelimet, hiiret, näppäimistöt, rannetuet, lukutelineet,

päätelineet, häikäisysuojat, USB–muistit ja –liittimet, tulostintarvikkeet, värinauhut, video- ja äänikasetit, vaa’at.

- Toimiston pientarvikkeet:

Korjaustarvikkeet, leimasimet, liittimet, puhelintarvikkeet, sakset, kansiotaskut, muovitaskut, lävistäjät, nitojat, kynät ja kynätarvikkeet, kynätelineet, kirjatuet, lehtikotelot, lomakelaatikot, kalenterit, tarrat, viestilaput, kopio- ja toimistopaperit, kirjekuoret, teipit, postituspussit, arkistointitarvikkeet.

(MM Office Oy:n www-sivu 2008; TopOffice Toimistotuotteen www-sivu 2007)

Tietokone on varmasti käytössä olevista laitteista monipuolisin. Se soveltuu lähes millaiseen käyttöön tahansa, kun siihen lisää sopivan lisälaitteen ja ohjelman. Toimistotöissä tarvittavia lisälaitteita ovat muun muassa

- Viivakoodinlukija, joka helpottaa laskujen käsittelyä
- Piirtopöytä eli digitointitaso, joka helpottaa piirtämistä graafisten sovellusten käyttämistä
- Skanneri, jonka avulla asiakirjat ja kuvat saadaan tietokoneelle
- Dataprojektori, jonka avulla heijastetaan tietokoneen näytön kuva seinälle
- Erikoistulostin, kuten piirturi tai suurokokotulostin, jolla saa julistekokoisia tulosteita
- Tarratulostin, joka tulostaa vaikka yhden osoitetarran kerrallaan
- Kopiokone, joka lähiverkkoon liitettynä toimii myös tietokoneiden tulostimena
- Kameralla ja mikrofonilla varustettuja tietokoneita voi hyödyntää videoneuvottelulaitteistona.

(Bell ym. 2003, 31–32)

Yrityksissä ei osata aina hyödyntää tietotekniikkaa niin hyvin kuin se olisi mahdollista. Työntekijöiden ajankäyttö tehostuu, kun tietokonetaidot ovat hallinnassa ja ohjelmiston toimintojen osaaminen antaa sujuvuutta työskentelyrutiineihin. Yritysten käytössä on usein toimisto-ohjelmisto, johon kuuluu esimerkiksi tekstinkäsittely-, taulukkolaskenta- ja esitysgrafiikkaohjelmat. Ohjelmistoja suunniteltaessa, valittaessa, otettaessa käyttöön tai muutettaessa, sekä suunniteltaessa tehtäviä, joissa käytetään näyttöpäätettä, tulee huomioida seuraavanlaisia seikkoja:

ohjelmiston on oltava tehtävään soveltuva, helppokäyttöinen ja mikäli tarkoituksenmukaista, sopeuduttava käyttäjän tiedon tai kokemuksen tasoon (Valtioneuvoston päätös näyttöpäätetyöstä 1405/1993, Liite Vähimmäisvaatimukset, Tietokoneen käyttäjäliittymä a-b). Ohjelmistojen hankinnassa tulee huomioida myös käyttöliittymän helppous ja tukipalvelut, sekä ennen kaikkea ohjelmiston tarve, sillä tarjolla on myös erilaisia ilmaisohjelmia. (Bell ym. 2003, 196, 218-219)

Canon Oy on teettänyt selvityksen tulevaisuuden toimistotyöstä (2008). Ennusteen mukaan työvälaineet muuttuvat yhä pienikokoisemmiksi ja tehokkaammiksi. Ne voivat kommunikoida muiden laitteiden kanssa ja niitä on helppo liikutella. Selvityksen mukaan paperi tulee pysymään tärkeänä tiedon tallennus- ja jakelumediana, vaikka paperin käyttö vähentyykin teknologian ansiosta.

2.3.1 Näyttöpäätetyö

Näyttöpäätetyö määritellään keskustietokoneeseen liitetyksi näytöksi ja näppäimistöksi. Ergonomiasta puhuttaessa näyttöpäätetyöllä tarkoitetaan mikrotietokonetta ja näin ollen näyttöpäätetyöllä tietokoneen käyttöä (Bell ym. 2003, 31–32). Tietokoneen näytön olisi hyvä sijaita sellaisella pöydällä, jonka korkeutta pystyy säätämään. Nykyään kuitenkin litteät näyttöpäätetyöt ovat yleisiä ja ne mahdollistavat työskentelyn myös tasaisella pöydällä, mikäli näytön vain saa laskettua pöydän tasoon asti. Sopiva etäisyys näytölle on noin 0,5-1 metrin päässä tai suoraan ojennetun käden etäisyys. Mitä suurempi näyttö on käytössä, sitä kauempana sen tulisi sijaita. Näytön yläreunan tulee olla selvästi alempana kuin silmien taso. Hyvä korkeus näytölle on sellainen, että katse suuntautuu 10–15 senttimetriä alaviistoon vaakasuorasta katseen tasosta. Näytön korkeutta asetettaessa olisi hyvä huomioida, että ruudun yläreunassa on usein esimerkiksi erilaisia tilaa vieviä työkalurivejä. Mikäli työskennellessä tarvitaan aineistoa, tulisi sille varata tilaa aineiston laajuuden ja käsittelytavan mukaan. Aineisto on hyvä sijoittaa näppäimistön eteen tai näyttöruudun tai näppäimistön viereen tai väliin. (Aalto 2006, 66–67; Kosonen & Pekkanen 1999, 170)

Näppäimistö sijoitetaan suoraan näyttöruudun eteen ja hiiri näppäimistön viereen samalle tasolle. Tason syvyyden olisi hyvä olla ainakin 30 senttimetriä, sillä näppäimistön edessä tulisi olla tilaa käsien ja ranteiden tukemiselle. Näppäimistön etureunaan muotoiltu ns. mahakolo mahdollistaa työntekijän pääsemisen lähelle näyttöä, suositellun katseluetäisyyden sekä käsivarsien laskemisen näppäintasolle. Nykyään on myös erilaisia muotoiltuja näppäimistöjä, esimerkiksi jaettuina tai ns. katkaistuja näppäimistöjä, jotka helpottavat kirjoittamisasentoa. Myös hiiristä löytyy muotoiltuja malleja. Hiirtä käytettäessä koko käsivartta ei tulisi ojentaa, vaan olkavarren tulisi pysyä lähellä vartaloa. Kädellä tulisi olla riittävän kokoinen tukipinta hiiren vieressä ja ranteen tulisi pysyä suorana esimerkiksi erilaisia rannetukia hyödyntämällä. Hiiren valinnassa on hyvä huomioida, että se on sopiva sekä työntekijän käteen että tehtävään. Myös hyvälaatuiseen hiirimattoon kannattaa panostaa, sillä se helpottaa hiiren toiminnan hallinnassa. Tavallisen hiiren asemasta tai sen lisäksi näppäimistön eteen voidaan asettaa vaihtoehtoisia ohjaimia, kuten rullahiiri. Tällaisia ohjaimia käytettäessä hiirtä voidaan liikuttaa peukalolla, eikä kättä tarvitse siirtää pois näppäimistöltä. (Aalto 2006, 67; Bell ym. 2003, 108; Ketola 2007, 66-67, 73; Kosonen & Pekkanen 1999, 168, 170)

2.4 Sosiaalitilat ja kulkuväylät

Työpaikalla tai sen välittömässä läheisyydessä on oltava työn luonne ja kesto sekä työntekijöiden lukumäärä huomioiden asianmukaisesti varustetut pukeutumis-, ruokailu-, lepo- ja käymälätilat sekä mahdolliset muut henkilöstötilat (Työturvallisuuslaki 738/2002, 5 luku 48 §). Henkilöstötiloihin lasketaan kuuluvan puku-, pesu-, wc-, ruokailu- ja odotustilat. Niihin tulee päästä helposti ja turvallisesti työtiloista sekä ilman kiertoteitä. Henkilöstötilojen tulee edistää tilojen ja niiden käyttäjien puhtautta ja siisteyttä. Tilojen on oltava kestäviä, helppohoitaisia, taloudellisia, viihtyisiä ja miellyttäviä. (Työsuojelupiirit 2009b)

Ruokailu- ja lepotilojen tulee olla tarkoituksenmukaisia ja riittävän tilavia. Tilassa tai huoneessa tulee olla riittävän monta pöytää ja selkänojallista istuinta työntekijöiden määrään nähden. Ruokailuun tarkoitettun tilan on sijaittava sellaisessa paikassa, että kaikkien työntekijöiden on mahdollista käyttää sitä ruokailutauolla (Työsuojelupiirit 2009b). Tarvittaessa työntekijöiden mukanaan tuoman ruoan sekä juoman

säilyttämistä ja lämmittämistä varten on oltava asianmukaiset laitteet. Työntekijöiden saatavilla tulee olla myös riittävästi kelvollista juomavettä. (Valtioneuvoston asetus työpaikkojen turvallisuus- ja terveystaamimuksista 577/2003, 4 §).

Työpaikalla olevien kulkuteiden, käytävien, uloskäytävien ja pelastusteiden on oltava turvallisia ja ne on myös pidettävä turvallisessa kunnossa. Riittävä määrä asianmukaisia uloskäytäviä ja pelastusteitä on oltava ja ne on pidettävä aina vapaina ja ne tulee merkitä asianmukaisesti. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 5 luku 32 §) Esimerkiksi tulipalossa tai muussa vaaratilanteessa työntekijöiden tulisi pystyä poistumaan mahdollisimman nopeasti ja turvallisesti kaikista työpisteistä. Lattiat, portaat ja käytävät tulee pitää työpaikalla kunnossa siten, että liukastumis-, kompastumis- ja putoamisvaara on mahdollisimman vähäinen (Valtioneuvoston asetus työpaikkojen turvallisuus- ja terveystaamimuksista 577/2003, 11 §, 16 §). Jo suunnitteluvaiheessa tulee huomioida, että käytävällä kulkemisesta tai käytävällä käydyistä keskusteluista ei saa aiheutua keskittymishaittoja työpisteisiin (Hongisto & Kylliäinen 2008, 48).

2.5 Työjärjestelyt

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto (2009) määrittää työjärjestelyjen tarkoittavan työnjakoon, tehtävämäärittelyyn ja työn organisointiin liittyviä toimenpiteitä, työ- ja lepoaikoihin liittyviä asioita sekä erityyppisten työ- ja palvelussuhdemuotojen käyttöä. Kun työjärjestelyt ovat joustavia ja järjestelty hyvin, ne parantavat osaltaan tuottavuutta ja työhyvinvointia. Hyvät työjärjestelyt edistävät työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja työnantajan mainetta sekä saattavat toimia myös kilpailutekijänä rekrytoinnissa. Työympäristön ja työvälineiden lisäksi myös työjärjestelyt vaikuttavat työn sujuvuuteen. Joustavat työjärjestelyt mahdollistavat sen, että yritys voi tukea perheen ja työn yhteensovittamista; nuoret kaipaavat joustavuutta opintojen ja vapaa-ajan aktiviteettien vuoksi, keski-ikäiset taas perheen ja työn vaatimusten yhteen sovittamiseksi. Työjärjestelyjen avulla voidaan myös tukea ikääntyneiden toimintavireyttä. (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2009b-d; Leskinen 2001)

3 MUUTOKSEN KOKEMINEN

3.1 Muutos

Muutospuhetta näyttää olevan joka puolella ympäristössämme. Kun huomioidaan seuraavan kymmenen vuoden aikana tapahtuva kehitys, julkisen sektorin tulevaisuus tulee olemaan haasteellinen. Työntekijöiden ikääntyminen, palvelujen laadun ja saatavuuden haasteet sekä johtamiskäytäntöjen vanhakantaisuus näyttävät olevan nimenomaan julkisen sektorin haasteita. On mielenkiintoista seurata, miten yksityisen ja julkisen sektorin organisaatiot eroavat muutoskyvykkyydeltään ja – halukkuudeltaan. Muutosprosessien haasteet ja ongelmat ovat kuitenkin sektorista riippumatta samankaltaisia. (Stenvall & Virtanen 2007, 20-21)

Rauman kaupunkitalokorttelissa tapahtui työtilojen muutos keväällä 2009. Muutoksen taustalla ovat työtilojen järjestäminen Lapin kunnan työntekijöille, hallintokuntien fyysisen sijoittelun yhtenäistäminen sekä asiakaspalvelunäkökulma.

Pitkällä tähtäimellä muutostyön päämääränä on parantaa organisaation kykyä tuottaa ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin ja ongelmiin. Muutoksesta on kyse, kun jokin vanha päättyy ja/tai uusi alkaa, ja kun jokin tietyllä tavalla tehty asia tapahtuukin jollakin muulla tavalla. (Jalava 2001, 131–132). Nykypäivän liiketoimintaympäristössä muutos on pysyvä olotila. Organisaatioiden menestys on kiinni niiden kyvystä sopeutua muutosten vaatimusten mukaisiksi. Muutos on vaikeasti hahmotettavissa oleva kokonaisuus, eivätkä kaikki sen elementit ole aina helposti havaittavissa. Se sisältää tilannekohtaisesti eritasoisia tavoitteita ja muutoksen kokeminen on varsin subjektiivista. Muutosta voidaan kuvata seuraavasti: se on elintärkeä organisaatioille pysähtymisen välttämiseksi, prosessi, normaali ja jatkuva olotila, luonnollinen reaktio ulkopuolella tapahtuviin liikkeisiin, johdettu ylhäältä alas tai yhdessä työntekijöiden kanssa, ja muutos voi olla radikaali suuri muutos tai koostua pienistä muutoksista. (Kvist & Kilpiä 2006, 15)

Organisaation kokemat muutokset voidaan luokitella niiden syvyyden mukaan. Pienellä muutoksella eli parannuksella tarkoitetaan toiminnan kehittämistä ilman

organisatorisia uudelleenjärjestelyjä. Pieni muutos on esimerkiksi yksikössä tapahtuva toimintatavan parannusprojekti. Keskisuudessa muutoksessa eli uudistuksessa mitään vanhaa ei paranneta, vaan olemassa oleva korvataan jollakin uudella. Tällaisella muutoksella vastataan liiketoimintaympäristön muutoksiin ja sisäisiin toiminnan tehostamisvaatimuksiin. Esimerkki uudistuksesta on uuden tiedonhallintajärjestelmän käyttöönotto. Suurella muutoksella eli muodonmuutoksella tarkoitetaan organisaation radikaalia siirtymistä uuteen strategiseen asemaan. Tämä on monimutkaisin ja syvin muuttumisen laji, joka vaatii käännoästä sekä ajattelutavassa ja yrityskulttuurissa että käyttäytymisessä. Tarve syntyy usein merkittävästä muutoksesta yrityksen ympäristössä tai markkinoilla. (Kvist & Kilpiä 2006, 25-26, 29, 31)

Muutokset voidaan luokitella myös muutoksen kohteen mukaan, eli sen mitä todellisuudessa muutetaan. Rakennemuutoksessa muutetaan organisaatorakennetta esimerkiksi matalammaksi tai tiimiorganisaatioksi. Fuusioiden ja yritysoitojen jälkeiset tilanteet liittyvät rakennemuutoksiin, sillä silloin kaksi organisaatiota yhdistetään. Kustannusten sopeuttamismuutoksella organisaatiot pyrkivät toimimaan taloudellisemmin muuttamalla toimintaansa kustannustehokkaammaksi. Prosessimuutoksessa organisaation ydinprosessia uudistetaan, ja tavoitteena on esimerkiksi kehittää prosesseista nopeampia, tehokkaampia tai asiakaskeisempiä. Kulttuurin muutos, joka on ihmiskeskeinen organisaatiomuutos, tarkoittaa tärkeimpien arvojen ja kulttuurien tunnusmerkkien muuttamista. (Kvist & Kilpiä 2006, 48-49)

Jalava (2001, 131-132) liittää muutokseen kolmenlaisia tekijöitä. Organisaatorakenteeseen liittyvät tekijät ovat esimerkiksi työprosessien kuvaamista ja kehittämistä sekä vallan ja vastuun uudelleenmäärittelyä. Tekniset tekijät liittyvät puolestaan työvälineisiin, työtiloihin, ergonomiaan ja toiminnan mittaamiseen. Ihmisiin liittyvät tekijät ovat muun muassa asenteiden, arvojen ja normien osaamisen ja sitoutumisen kehittämistä. Muutostilanteet käsittävät usein joltakin osin kaikki edellä mainitut alueet.

Kaupunkitalokorttelin työtilojen muutos on syvyydeltään keskisuuri muutos, sillä vanhat työhuoneet korvataan uusilla. Muutoksella vastataan sekä ympäristön ja

kuntaliitoksen tuomiin haasteisiin että sisäiseen tehostamiseen hallintokuntien yhtenäistämisen sekä asiakaspalvelunäkökulma huomioiden. Kaupunkitalokorttelin työtilojen muutokseen liittyy osittain myös rakennemuutos, sillä organisaatioita yhdistettiin kun Lappi liittyi Raumaan vuoden 2009 alusta alkaen. Työtilojen muutos liittyy suoraan teknisiin tekijöihin, joihin kuuluu työvälineet ja työtilat. Muutokseen liittyy myös organisaatorakenteellisia tekijöitä kuntaliitoksen myötä sekä ihmisiin liittyviä tekijöitä, esimerkiksi asenteiden ja uusien työtovereiden myötä.

Muutosprosessiin liittyy aina aika. Mitä paremmin muutos on valmisteltu ja suunniteltu, sitä vähemmän tulee kiirettä ja yllätyksiä. Muutoksen läpivieminen kestää toisissa yrityksissä ja organisaatioissa kauemmin kuin toisissa, ja näin siihen kuluvaa aikaa on vaikea arvioida. (Erämetsä 2003, 218) Työtilojen muutos tapahtuu melko nopeasti verrattuna esimerkiksi organisaationkulttuurin muutokseen, joka voi kestää jopa kymmenen vuotta. Tarvittava aika riippuu muun muassa muutoksen laajuudesta ja syvyydestä, ja työtilojen muuttuminen ei ole kovinkaan syvä muutos.

Muutoksen nopeudella on myös sisäinen merkitys, sillä mitä kauemmin muutosprosessi kestää, sitä kauemmin muutoksen myötä tulevat tulokset ja onnistumiset viipyvät. Tilan jatkuessa pidempään työntekijöiden epäilyt ja epäusko kasvavat ja muutos saattaa tuntua kestäväksi ikuisuuden. Epäuskon kasvaessa onnistuminen on entistä vaikeampaa, joten työntekijöiden uskoa on vahvistettava. (Erämetsä 2003, 218) On myös huomioitava ajan merkitys yksilön kannalta, sillä yksilöt kokevat ajan yksilöllisesti –toisille vuosi on lyhyt aika, toisille ikuisuus. On olemassa erilaisia tulkintoja siitä, kuinka paljon aikaa muutoksien läpiviemiseen tulee käyttää (Juuti Virtanen 2009, 28). Stenvall ja Virtanen (2007, 49–50) ovat sitä mieltä, että muutos ei välttämättä aina tarvitse pitkää toteutusaikaa. Heidän mukaansa kiire ja tiukka aikataulu saattavat vahvistaa muutosprosessin tekemistä, ja näin saadaan aikaan muutoksen vaatimaa touhuamista. Kiire ja aikataulut voivat myös motivoida muutoksen toteutusta.

3.1.1 Muutosprosessi

Muutosprosessi etenee yleensä seuraavien vaiheiden mukaan: edeltävä tasainen vaihe, muutostarpeen tiedostaminen, päätös muutoksesta, kuohuntavaihe, käynnistyminen, prosessi ja muutoksen jälkeinen tila (Salminen 2006, 145–146). Tyypillisesti muutos jaetaan neljään vaiheeseen: valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Valmisteluvaiheeseen kuuluu muutoksen määrittely ja kokonaiskuvan luominen muutoksesta ja sen vaikutuksista. Perusta muutokselle luodaan valmisteluvaiheessa. Kolme peruskysymystä on miksi, miten ja mitä? Vastaamalla näihin kysymyksiin määritetään nykytila ja muutostarve, siirtymävaihe ja sen keinot sekä tavoitetila ja lopputulos. Suunnitteluvaiheeseen kuuluu toteutukseen paneutuminen ja muutoksen keinojen ja läpimenon suunnittelu. Tässä vaiheessa tulee turvata prosessin tehokas ja hallittu käynnistyminen sekä henkilöstön osallistuminen suunnitteluun muutoksen sitoutumisen kasvattamiseksi. Kun muutokselle annetaan lähtökäsky, siirrytään toteutusvaiheeseen. Tässä kohtaa huolellinen suunnittelu ja perustan luominen muutokselle palkitaan. Vakiinnuttamisvaiheessa organisaatio on silloin, kun muutoshankkeen hyödyt realisoituvat. (Aarnikoivu 2008, 164–165)

Stenvall ja Virtanen (2007, 46, 49) jakavat muutosprosessin suunnittelu- ja toteutusvaiheeseen. Muutoksen suunnitteluvaiheeseen kuuluu kokonaisuuden suunnittelu ja toimenpiteiden rakentaminen ennakoitavasti. Suunnitteluvaihe tulisi tehdä huolellisesti ja perusteellisesti. Toteutusvaiheella tarkoitetaan muutoksen eteenpäinviemistä ja tekemistä. Toteutusvaiheeseen kuuluu muutoksen vaatimien toimenpiteiden tekeminen, halutun toiminnan vakiinnuttaminen, uudenlaisten rutiinien aikaansaaminen sekä muutoksen levittäminen, arviointi ja seuranta.

Muutosprosessin hyödyt realisoituvat ja lopputulos selventyy vasta vakiinnuttamisvaiheessa. Vakiinnuttamisen aikana muutoksessa kiinni olleet voimat ohjataan uusiin haasteisiin sekä tulosten hyödyntämiseen. Muutoshanke olisi hyvä päättää loppuarviointiin –joko enemmän tai vähemmän muodolliseen. Tulosten peilaaminen alkuperäisiin ja mahdollisesti muuttuneisiin tavoitteisiin sekä suorituksen pohtiminen oppimisen kannalta ovat hyödyllisiä muutoksen loppuvaiheen työkaluja. Tulosten suhteuttaminen tavoitteisiin saattaa olla

turhauttavaa, jos muutoksen vaikutus on vasta aluillaan. Muutoksen päättyessä voi jo kuitenkin yleensä tehdä jonkinlaisen arvion, onko muutoshanke tavoiteuran ylä- vai alapuolella. (Mattila 2007, 192–193, 196)

Kvist ja Kilpiä (2006, 181) antavat ohjeita muutosagenteille, mutta samoja ohjeita voivat hyödyntää myös esimiehet. Heidän mukaansa muutoksen toteuttamisen loppuvaiheeseen kuuluvat seuraavanlaiset osa-alueet: onnistumisen juhlistaminen, huomioiminen ja palkitseminen, uusien toimintatapojen ankkurointi, sen läpikäyminen mitä muutoksesta opittiin, sekä uuden muutostarpeen osoittaminen ja pysyvän olotilan tekeminen muutoksesta.

3.1.2 Muutoksen seuranta, arviointi ja palaute

Jotta muutoshanke onnistuu, tulee kokonaiskuvan ohella huolehtia myös osatehtävien tunnistamisesta, jakamisesta ja seurannasta. Etenemisen ja ohjattavuuden kannalta on suotavaa, että heti työnjaon yhteydessä suunnitellaan myös miten etenemistä seurataan. Seurannan tulee perustua tavoitteisiin, ja tavoitteille tulee miettiä selvät mittarit ja sanalliset kriteerit. Pienemmissä muutoshankkeissa seuranta voidaan toteuttaa täysin osatehtäväkohtaisesti. Suuremmissa hankkeissa sen sijaan seuranta on usein perusteltua liittää kokonaisuuden virstanpylväisiin. (Mattila 2007, 172, 175)

Kun muutoshanketta arvioidaan, paljastuu usein erilaisia osaamis- ja resurssiaukkoja sekä puutteita esimerkiksi työmalleissa. Hankkeissa paljastuu usein myös epäonnistumisia joillakin osa-alueilla. Mikäli korjaavia ja kehittäviä toimenpiteitä löytyy, tulee ne aloittaa heti. Myös muutoshankkeissa kertynyt osaaminen on tärkeä siirtää eteenpäin. (Mattila 2007, 197)

Muutoshankkeiden luonteesta riippuen onnistunut jälkihoito saattaa vaatia myös varautumista taloudellisesti. Esimerkiksi uuden tietojärjestelmän käyttöönoton jälkeen saattaa syntyä erilaisia häiriöitä, joihin on reagoitava nopeasti. Jokapäiväinen työ saattaa myös nostaa esille monia kehitystarpeita, joita vastuuhenkilöt eivät ole tulleet ajatelleeksi muutosprojektin aikana. (Mattila 2007, 193)

Muutosprosessi ja – hanke tuottavat paljon arvokasta tietoa, joka tulisi tallentaa. Erilaiset dokumentit tulee arkistoida tulevaa käyttöä varten, mutta jo käsiteltyjä kokemuksia ja välituloksia ei tulisi unohtaa. Usein muutoksen aikana syntyy ideoita ja innovaatioita, jotka eivät suoranaisesti liity tehtävänantoon. Myös muutoshankkeen aikana esille tulleet epäonnistumiset ja harhapolut saattavat tuottaa sellaisia ratkaisuja ja tuloksia, jotka sopivat muuhun käyttöön. (Mattila 2007, 199)

Henkilöstön palautteelle ja kehitysideoille tulisi säilyttää jokin kanava muutosvaiheeseen päättyessäkin. Myös henkilöstötyytyväisyysmittauksia on hyvä jatkaa, sillä muutoksen pysyvimmät vaikutukset tulevat työyhteisölle näkyviin usein vasta vuosien tähtämellä. (Mattila 2007, 194)

3.2 Muutokseen reagointi

Ihmiset reagoivat muutoksiin hyvin yksilöllisesti ja arvaamattomasti. Ihminen tekee tilanteesta arvion suhteessa omiin henkilökohtaisiin tavoitteisiinsa. Arvioon vaikuttavat muuan muassa muutoksen suuruus, sen oleellisuus itsen kannalta ja muutoksen hyödyllisyys itselle. Muutosreaktioihin vaikuttaa myös se, mitä muutoksia ihminen on aiemmin kohdannut ja miten hän on niistä selvinnyt. Aikaisemmin opitut tavat ja keinot saattavat olla suureksi avuksi käsiteltäessä muutosta. Muutoksen ajoitus vaikuttaa osaltaan siihen, miten henkilöt reagoivat muutokseen. Ajallaan tapahtuvaan muutokseen on helpompi sopeutua kuin ennen aikaisesta tai myöhässä tapahtuviin muutoksiin. (Aro 2002, 54-55)

Henkilökohtaisesti merkityksellisiin muutoksiin reagoidaan joko heikommin tai voimakkaammin. Ihmisen sopeutuminen muutokseen on prosessi, eikä reaktioita voi estää tai nopeuttaa. Muutostilanteen synnyttämä jännite on yksilön ratkaistavana: ulkoinen maailma on muuttunut samalla kun sisäiset kuvat, kuten toiveet ja odotukset, ovat vielä ennallaan. Varsinainen muutosprosessi käynnistyy muutoksen aiheuttaman muutosshokin käsittelyllä. Sen voimakkuus vaihtelee muutoksen merkityksellisyyden mukaan: merkityksettömät muutokset ihmetyttävät, merkitykselliset mutta pienet muutokset hämmentävät ja merkitykselliset suuret muutokset järkyttävät. Muutosshokki menee ohi ennemmin tai myöhemmin, ja se kestää yleensä muutamia päiviä. Sopeutumisprosessi etenee reagointivaiheeseen,

jolloin ihminen käsittelee muutoksen synnyttämiä tunteita. Riittävän tunteiden työstämisen jälkeen siirrytään suostumisvaiheeseen. Reagointiprosessi etenee pääpiirteissään edellä kuvatulla tavalla. Reaktion kulku, vaiheisiin käytetty aika ja muutoksen aiheuttama oireilu ovat sisällöltään ja voimakkuudeltaan täysin yksilöllisiä. (Aro 2002, 56-59)

Ulkoinen muutos tarkoittaa aina sekä vanhan menettämistä että uusien mahdollisuuksien vastaanottamista. Luopumalla vanhasta annetaan tilaa uudelle. Luopuminen saattaa olla tuskallista, sillä vaikka muutos olisikin myönteinen, joudutaan vanhasta luopumaan. Muutoksen tullessa täysin itsen ulkopuolelta siihen on vain sopeuduttava. Muutosta on kuitenkin helpompi sietää, mikäli henkilö on voinut vaikuttaa muutokseen ja osallistua sen suunnitteluun. Osallistamalla voidaan siis pehmentää ulkoapäin tulevaa muutosta sekä vähentää haittavaikutuksia. (Aro 2002, 55)

3.2.1 Ryhmä muutoksessa

Yksilötasolla muutokseen reagoimisen lisäksi myös ryhmä reagoi muutokseen ryhmänä. Muutosvaiheen aikana sekä ryhmien sisäinen että ryhmien välinen dynamiikka muuttuu. Shokkivaiheessa ryhmä vähentää vuorovaikutusta ympäristönsä kanssa, viestintä muuttuu sattumanvaraiseksi eikä ryhmä pysty juurikaan käsittelemään esille tulevia ongelmia. Ryhmän sisäinen rakenne on sekava ja toiminta voi halvaantua. Erityisesti päätöksenteko pysähtyy, kun tulevaisuutta ei pystytä suunnittelemaan. Reagointivaiheen aikana ryhmä suojautuu yhteisyyden tunteeseen ja ryhmien väliset suhteet ovat vieraantuneet. Tässä vaiheessa viestintä on kaavamaista ja päätöksenteko on autoritaarista. Tulevaisuuden suunnittelua saattaa esiintyä paljon, mutta se on kuluttavaa koska se ei tuota tulosta. (Aro 2002,63)

Kun sopeutuminen muutokseen ryhmänä alkaa, ryhmä suostuu muuttuneen todellisuuden kohtaamiseen. Ryhmien välisissä suhteissa tapahtuu kehitystä ja vahvistusta. Ryhmä hakee toimivaa tapaa viestintään ja kommunikointiin, ongelmien käsittely on tutkivaa ja suunnittelu toimii. Muutoksesta toipuvalla ryhmälle tämä vaihe on oppimisen kannalta merkittävä. Muutokseen sopeutunut ryhmä vakiinnuttaa

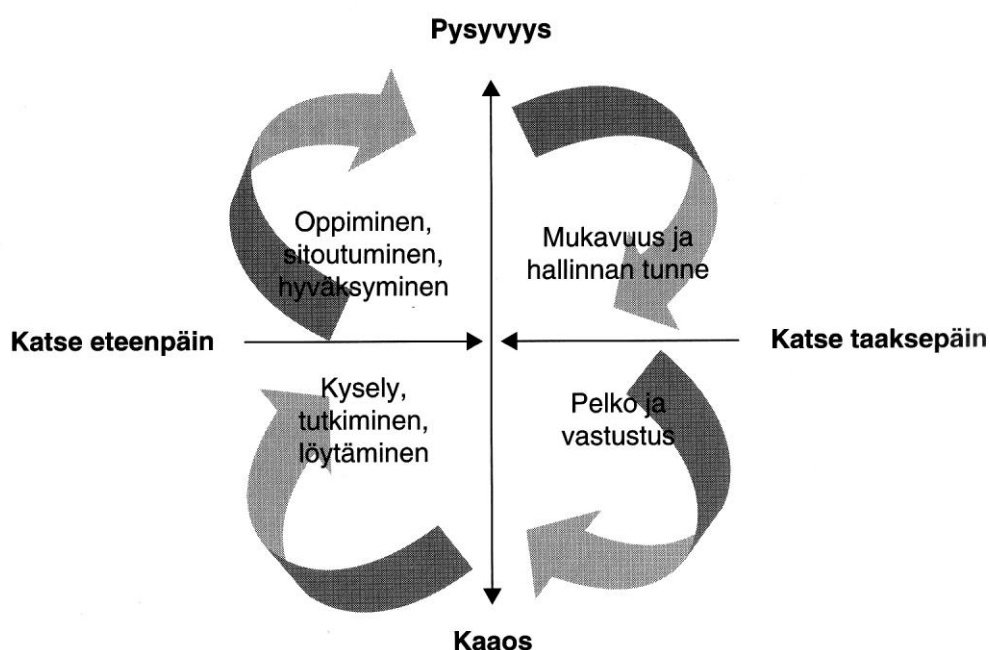
toimintaansa hiljalleen. Ryhmällä on koordinoitu suhde muihin ryhmiin, päätöksenteko on tehtäväkeskeistä, viestintä toimivaa, ongelmien käsittely joustavaa sekä suunnittelu kattavaa ja tarkoituksenmukaista. Organisaatiojärjestelyjen vuoksi ryhmiä hajotetaan, muodostetaan ja yhdistetään. Ryhmäprosessi alkaa uudelleen, kun ryhmään tulee uusia jäseniä. Ryhmäytymiskehitys saattaa kestää useita kuukausia tai jopa vuosia. (Aro 2002, 63–64)

Kun tarkastellaan henkilöstön kokemuksia muutosprosessissa, voidaan muutosten toteutumisessa erottaa kolme vaihetta: lamaannusvaihe, toiveen heräämisvaihe ja sopeutumisvaihe. Lamaannusvaiheessa henkilöstö lamaantuu uudistuksesta kuullessaan. Tähän vaiheeseen kuuluu muutoksen vahva kieltäminen ja kritiikki. Tunnelma on usein kireä ja viestintä ongelmallista. Toiveen heräämisvaiheessa tunnelmat muutoksesta vaihtelevat jyrkästi: välillä henkilöstö kokee, että muutos etenee ja välillä, että muutoksesta ei selvitä. Tällainen on henkilöstölle kuluttavaa. Sopeutumisvaiheessa henkilöstö alkaa nähdä uusia mahdollisuuksia ja haasteita muutoksessa. Tämän vaiheen aikana henkilöstö alkaa elää uutta tilannetta –mennyttä ei muistella vanhoina hyvinä aikoina eikä nykyistä parempana. (Stenvall & Virtanen 2007, 50-51)

Muutostilanteet herättävät aina sekä toivoa että pelkoa, ja näin ollen on tavallista, että ryhmissä tapahtuu polarisoitumista niihin, jotka näkevät muutoksen hyödyt ja niihin, jotka suhtautuvat muutokseen negatiivisesti. On mahdollista, että tämä ilmiö on niin voimakas, että ryhmä jakaantuu jyrkästi kahtia. Jakolinja voi kulkea myös organisaatiohierarkian mukaisesti, jolloin esimiehet ja heitä lähellä olevat henkilöt suhtautuvat muutokseen myönteisesti kun taas suoritustason työntekijät vastustavat sitä. Muutosta vastustavat henkilöt voivat kuitenkin toimia kriittisellä palautteellaan ryhmän sisäisenä varmistajana, ettei ryhmän johto tee huonosti harkittuja tai tuhoisia päätöksiä. On hyvä muistaa, että vastustajat voivat olla kritiikissään oikeassa ja muutosvastarinta voi tuottaa tietoa, jonka avulla muutos voi onnistua vielä paremmin. Pahimmassa tapauksessa ryhmän jäsenet saattavat syyllistyä tarkoitukselliseen organisaation vahingoittamiseen eli sabotaasiin. (Aro 2002, 77-78)

3.2.2 Miten yksilö kohtaa muutoksen

Muutosta voidaan kuvata luonnolliseksi ja väistämättömäksi emotionaaliseksi matkaksi, joka organisaation jäsenten on käytävä läpi kohdatessaan muutoksen. Alla oleva kuvio (Kuvio 2) havainnollistaa työntekijöiden kokemia tunteita ja tuntemuksia muutosprosessin aikana. Muutoksen edetessä henkilöt käyvät läpi neljä vaihetta: mukavuus ja hallinta tai tyytymättömyys ja odotus; pelko, viha ja vastustus; kysely, kokeilu ja löytäminen sekä oppiminen, hyväksyntä ja sitoutuminen. (Kvist & Kilpiä 2006, 127-128)



Kuvio 2. Muutosmatkan neljä vaihetta (Kvist & Kilpiä 2006, 128)

Ensimmäisen vaiheen aikana työntekijöillä on turvallinen ja mukava olo. He tuntevat hallitsevansa työelämäänsä ja työympäristö on järjestyksessä. Mukavuus, turvallisuus, tyytyväisyys, ongelmattomuus, positiivisuus ja hallinnan tunne ovat yleisiä tunnetiloja. Työntekijät ovat oppineet sopeutumaan ympäristöönsä, vaikka he saattavat olla osittain tyytymättömiä nykyiseen tilanteeseen. Henkilöiden katse suuntautuu vanhoihin hyviin aikoihin – silloin kaikki oli mukavan tuttua ja turvallista. Ensimmäisen vaiheen tunnetila voi olla myös tyytymättömyys ja odotus, sillä kaikki eivät ole tyytyväisiä nykytilaansa. Tyytymättömien henkilöiden katse

suuntautuu tuleviin aikoihin, jolloin asiat tulevat olemaan paremmin. Heillä on myös ideoita ja ajatuksia siitä, mitä tulisi tehdä ja miten edetä. He tuntevat itsensä tarpeellisiksi ja ovat energisiä. Vaikka työntekijä olisi tyytymätön alkutilanteeseen, hän tulee kuitenkin käymään läpi seuraavat vaiheet samanlaista perusreittiä kuin muutkin. Esimerkiksi pelon tunteet saattavat kuitenkin olla lievempiä. (Kvist & Kilpiä 2006, 128–130)

Toisen vaiheen aikana henkilöt haikailevat menneisiin aikoihin ja tulevaisuus nähdään suurena kaaoksena. Muutoksen vastustaminen on voimakasta. Työntekijät kokevat vihaa ja pelkoa, ja heidän olonsa on hermostunut ja epävarma. Yleisiä tunnetiloja ovat muun muassa turhautuminen, järkytys, hämmennys, vihamielisyys, levottomuus, ahdistus, itseluottamuksen väheneminen ja sekavuus. (Kvist & Kilpiä 2006, 130)

Kyseleminen, kokeileminen ja uuden löytäminen kuvaavat muutoksen kokemisen kolmatta vaihetta. Kun työntekijöiden tunteet on huomioitu ja heitä on kuunneltu, he alkavat pikku hiljaa osallistua muutoksen suunnitteluun ja katse siirtyy kohti tulevaisuutta. Tämä vaihe on vielä epävakaa ja kaoottista aikaa, mutta työntekijät haluavat varmistaa muutoksen myönteisyyden omalta kannaltaan. He ottavat vastuun muutoksen vaikutuksista omaan työhönsä ja vastausten myötä asiat selkiytyvät ja näyttävät vakaammilta kuin aikaisemmin. Hämmennys, kyseenalaistaminen, toiveikkuus, turhautuminen, pettymys, jännitys ja innostuneisuus ovat yleisiä tuntemuksia tässä vaiheessa. Muutoksen keskeinen ajatus alkaa kohdentua ja kaaos laantua sekä ahdistuneisuus, pelko, epäilyt ja epävarmuus vähenevät. (Kvist & Kilpiä 2006, 130-131)

Neljännän vaiheen tunnetiloja ovat energisyys, onnellisuus, helpottuneisuus, hyvän olon tunne, itseluottamus ja tyytyväisyys. Tälle vaiheelle ominaista on oppiminen, hyväksyminen ja sitoutuminen. Työntekijät huomaavat, että muutos alkaa tuottaa konkreettisia ja positiivisia tuloksia. Edellisten vaiheiden vastausten etsiminen jatkuu ja aikaisemmin opitut ratkaisut sulautuvat osaksi ajattelu- ja toimintatapoja. Merkkejä oikeasta tunneperäisestä sitoutumisesta muutokseen ovat muutosprosessin kaaoksen ja sekavuuden aiheuttama oppiminen sekä tarve löytää kadonnut suunta ja vakaus. Varsinkin ne henkilöt, jotka ovat vastustaneet muutosta voimakkaasti,

alkavat huomata ensimmäistä kertaa niitä mahdollisuuksia ja etuja, joita muutoksen luvattiin tuottavan. Ne asiat, jotka työntekijät ovat oppineet edellisessä vaiheessa, muodostuvat uudeksi toiminta- ja käyttäytymismalliksi ja organisaatio pystyy vastaamaan muutoksen käynnistäneisiin muutosvoimiin. Näin siirtyminen uuteen toimintatapaan alkaa tuottaa tulosta. (Kvist & Kilpiä 2006, 131–132) Luvussa 3.3 Onnistunut muutosprosessi käsitellään näihin neljään vaiheeseen liittyviä tekijöitä ja toimenpiteitä, jotka osaltaan vaikuttavat muutosprosessin onnistumiseen.

Muutosprosessin yksi kriittisimmistä vaiheista on muutosvastarinnan käsittely. Henkilökohtainen muutosvastarinta voi johtua persoonallisuudesta, informaation saannista, erimielisyyksistä toimintatapojen suhteen tai tyytymättömyydestä. Muutosvastarinta ilmenee eri yksilöissä ja työyhteisöissä eri tavoin. Yleisesti muutosvastarinnan muodot voidaan jakaa muutoksesta irtisanoutumiseen (sitoutumattomuus, passiivisuus, vähättely, ”ei koske minua”), samaistumattomuuteen (menneiden muistelu, murjottaminen, turvautuminen vanhaan, vastustaminen), epävarmuuteen suunnasta (hämmennys, kyseleminen, väärin asioihin keskittyminen) ja pettymiseen (kireys, kieltäytyminen, sabotoiminen, pyrkimys pettymyksen viljelemiseen työyhteisössä). Muutosvastarinta sisältää kuitenkin oikein käsiteltynä paljon mahdollisuuksia, kuten muutoksen kriittistä tarkastelua sekä uusien mahdollisuuksien ja näkemysten esille tulemistä. Muutosvastarinta kertoo myös työntekijöiden sitoutumisesta. Ajoissa muutoksen suunniteluun mukaan ottaminen, tieto, osallistuminen ja jatkuva muutosviestintä ovat keinoja vähentää muutosvastarintaa. (Aro 2002, 165-168)

3.3 Onnistunut muutosprosessi

Toiminnallisten hyötyjen lisäksi onnistunut muutos on höydyksi myös henkilöstölle. Vaikka muutosprosessi on aina ainutkertainen, voidaan muutoksen onnistumisen todennäköisyyttä parantaa kiinnittämällä huomiota tiettyihin tekijöihin. Ensinnäkin muutoksen tavoitteiden tulee olla johdettu organisaation perustehtävästä ja niiden tulee olla realistisia. Muutoksen onnistuminen vaatii muutokseen tarvittavien voimavarojen varmistamista, joten muutoksen vaatimasta työajasta ja muista panoksista tulee tehdä realistinen budjetti. Muutosprosessin aikana on tärkeää kiinnittää huomiota viestintään sekä sen oikea-aikaisuuteen, säännöllisyyteen,

kattavuuteen ja paikkansapitävyyteen. Työntekijät pysyvät näin työskentelemään tehtäväsuuntaisesti, kun he tietävät missä mennään. (Aro 2002, 99–100) Toimiva viestintä muutostilanteessa tukee muutoksen toteutusta, varmistaa tiedon välittymisen muutoksesta ja sen sisällöstä, sitouttaa henkilöstöä muutosprosessin sisältöön ja tavoitteisiin sekä vauhdittaa vuorovaikutusta (Stenvall & Virtanen 2007, 66–67).

Työntekijöiden tunteiden kunnioittaminen on yksi onnistuneen muutosprosessin tekijöistä. Työntekijöillä tulisi säilyä vaikutusmahdollisuuden tunne ja heitä tulee tukea, kannustaa ja palkita yhteistyöstä. Muutoksen onnistumisen kannalta myös henkilökunnan jaksamiseen ja palautumiseen tulee kiinnittää huomiota. Onnistunut muutos saattaa vaatia esimiehien valmentamista muutoksen johtamiseen. Esimiestoiminta on tärkeää ja onnistuessaan esimiehet luovat muutostilanteeseen turvallisen ilmapiirin, jossa myös virheiden tekeminen on sallittua. Esimiesten tulisi nostaa esiin muutoksissa esille tulleita ristiriitoja ja toimia niiden ratkaisemiseksi. (Aro 2002, 99-100)

Jalava (2001, 150-154) käsittelee kymmenen näkökulmaa toimivaan muutokseen. Näistä tiivistettynä onnistunut muutosprosessi sisältää jaetun vision luomisen, menneisyyden tulkitsemisen, oikeutuksen antamisen muutokselle, yhteyden luomisen vanhan ja uuden välille, toimivan johtoryhmän kehittämisen, muutosta edistävien ja jarruttavien tekijöiden analysoimisen, johtajan toimimisen esimerkkinä, positiivisen ennusteen ja itseluottamuksen luomisen, muutoksen arvioimisen ja mittaamisen sekä muutoksen vakiinnuttamisen rutiineiksi ja organisaation rakenteiksi.

Luvussa 3.2.2 Miten yksilö kohtaa muutoksen kuvattiin yksilön muutoksen kohtaamista neljän vaiheen, mukavuus ja hallinta tai tyytymättömyys ja odotus; pelko, viha ja vastustus; kysely, kokeilu ja löytäminen sekä oppiminen, hyväksyntä ja sitoutuminen, avulla. Samoihin vaiheisiin voidaan liittää joukko tekijöitä, jotka ovat tärkeitä muutoksen onnistumisen kannalta ja joiden mukaan toimittuna muutosprosessi etenee suunnitellusti. Ensimmäisessä vaiheessa työntekijät tulee ajaa kohti muutosvalmiutta. Heille tulee kertoa muutoksen syyt sekä osoittaa tosiasioiden avulla muutoksen välttämättömyys ja tarve. Työntekijöitä tulee auttaa siirtymään mukavuusalueeltaan kohti muutosta, mutta on tärkeää antaa heille aikaa sisäistää

muutostarve. Toisen vaiheen aikana työntekijöitä tulee rohkaista yhteisen vision luomiseen ja auttaa näkemään muutoksen etuja ja mahdollisuuksia. Keinoista ratkaista ongelmia, joita työntekijät näkevät muutoksessa, tulee keskustella. Työntekijöitä tulee myös kuunnella aktiivisesti ja heillä tulee olla mahdollisuus puhua peloistaan ja tuntemuksistaan. Rohkaiseminen aktiiviseen keskusteluun, mielipiteiden esiintuomiseen ja rakentavaan väittelyyn on suotavaa. On tärkeää, että esimiehet ovat rehellisiä työntekijöilleen ja näin ollen kertovat sen mitä tietävät ja sen mitä eivät tiedä. (Kvist & Kilpiä 2006, 128, 132–133)

Kolmannen vaiheen aikana työntekijät käsittelevät ahdistusta ja hämmennystä. Heidän kysymyksiin tulee vastata ja rohkaista heitä löytämään luovia ratkaisuja. Tässä vaiheessa on hyvin tärkeää antaa työntekijöille vapautta toimia ja mahdollisuus löytää sopiva toimintatapa. Tiimityöskentely ja yhteistyö ovat tärkeitä, ja työntekijöille tulee tarjota jatkuvasti valmennusta ja tukea. Neljännessä vaiheessa työntekijöitä tulee auttaa ylläpitämään sitoutumista muutokseen. Yhteisten, uutta toimintatapaa ja -kulttuuria tukevien käytäntöjen rakentaminen ja tarvittavien työkalujen ja valmennuksen tarjoaminen on tärkeää. Työntekijöiden tekemä kova työ tulee huomioida sekä menestystä ja onnistumista juhlistaa. Myös onnistumisista palkitseminen on tärkeää. Ihmisille tulee antaa tilaisuus surra menetyksiä ja antaa tunnustusta siitä, mitä he ovat jättäneet taakseen. Esimiesten tulee tässä vaiheessa muistaa seurata muutoksen tuloksia ja kannustaa työntekijöitä olemaan avoimia uusille haasteille. (Kvist & Kilpiä 2006, 134)

Muutosprosessin onnistumisesta puhuttaessa voidaan kiinnittää huomiota lähtökohtiin. Hyvä suunnittelu luo edellytykset onnistuneelle muutosprosessille. Muutoksen toteutuksen aikana tulee olla joustava ja esiin nousevia mahdollisuuksia tulee kyetä hyväksikäyttämään. Muutosprosessin toteutuminen tulisi pitää koko ajan liikkeellä ja kiinnostavana. Myös työntekijöiden motivaatiota ja innostusta tulee kyetä ylläpitämään muutosprosessin aikana. Tämä onnistuu esimerkiksi pitämällä innostusta vahvistavia kokouksia, joissa läpikäydään onnistumisia ja tavoitteita. (Stenvall & Virtanen 2007, 50)

Åhman (2004, 78-79) sanoo muutoksen onnistumisen perusedellytyksen olevan se, että sen liiketoiminnalliset syyt ja tavoitteet ovat hyvin selvillä sekä hyvin

keskusteltu ja kommunikoitu. Työstämislle ja keskustelulle tulee jättää riittävästi aikaa. Yksilöillä ja tiimeillä tulisi olla mahdollisuus pohtia muutoksen eri puolia sekä vaikuttaa siihen. Tämä on tärkeää, vaikka lopputulos ei olisikaan yksilön näkökulmasta halutunlainen. Keskustelun merkitystä muutosprosessissa saatetaan aliarvioida, mutta yhteinen keskustelu ja pohdinta kuitenkin lisäävät työntekijöiden sitoutumista ja ymmärrystä. Sitoutumista lisää myös se, että organisaatio otetaan mukaan niin aikaisin kuin mahdollista. Käytännön ero nykytilan ja tulevan välillä tulee olla selvä, ja työntekijöiden kanssa on hyvä käydä läpi muutoksen vaikutus heidän työhönsä. Työntekijöiden erilaisuudet tulee ottaa huomioon muutosprosessissa ja tarjota heille monenlaista tukea, kuten esimerkiksi osallistumista, valmennusta tai esimiehen kanssa keskustelua.

Muutoksen onnistumiseksi määrätietoisuus on keskeistä, joten selkeä toteutus- ja viestintäsuunnitelma on hyvä olla. Viestinnän tulee olla selkeää ja sen suunnitteleminen ajoissa on yksi menestystekijä. Myös kielteiset piirteet tulee tuoda avoimesti esille. Työntekijät saattavat hyväksyä itselleen negatiivisen muutoksen, mikäli he ymmärtävät kokonaisuuden ja negatiivisia puolia ei ole yritetty peitellä. Asiat tulee kertoa sellaisina kuin ne ovat eikä muutoksen vaikeutta saa vähätellä. Riskit tulee ottaa esille ja niihin tulee varautua. Johtajien tulee toimia esimerkkinä ja muutoksen edellyttämällä tavalla. Eri suunnista tulevien viestien tulee olla yhtenäisiä, eivätkä johtajat ja esimiehet saa vähätellä muutosta. Työntekijöille tulee tehdä selväksi, mihin asioihin on mahdollista vaikuttaa ja mihin ei. Tällöin energia kohdistuu niihin asioihin, joihin he voivat vaikuttaa. Toteutuksessa tulee kiinnittää huomiota myös siihen, että muutokselle varataan riittävän pitkä aika ja että sen ylläpidosta huolehditaan. (Åhman 2004, 79-80, 84)

Åhman (2004, 81-83) jakaa onnistuneen muutoksen edellytykset kuuteen osa-alueeseen. Seuraava lista tiivistää ne tekijät, joita onnistunut muutosprosessi edellyttää.

1. Muutoksen perustelut ja tavoitteet

- Tavoitteet ja syyt ovat selvillä
- Muutostarpeen luominen
- Yhteinen visio ja tahtotila ovat olemassa
- Ero nykytilaan on selvillä

- Kaikki ymmärtävät muutoksen merkityksen
 - Muutosta edistävät tai estävät tekijät on analysoitu
2. Ihmisten mukaan ottaminen
- Henkilöstö otetaan mukaan heti kun he pystyvät vaikuttamaan
 - Muutoksen koskettamat henkilöt mukaan alusta asti
 - Tukea on saatavilla
 - Sidosryhmät ovat mukana
 - Asenteiden ja uskomusten, jotka voivat estää muutoksen toteutumista, tiedostaminen ja vaikutusmahdollisuudet
 - Vastarinnan syiden tiedostaminen ja keskustelu
3. Muutoksen toteutus
- Miksi ja mihin on määritelty, yhteinen pohdinta miten sinne päästään
 - Selkeä toteutussuunnitelma, joka sisältää konkreettiset toimenpiteet ja aikataulut
 - Määrätietoinen toteutus sekä selkeä organisointi
 - Vastuhenkilöt ovat selvillä
 - Riittävä, mutta ei liian pitkä aika muutokselle
 - Muutoksen vaikutuksen läpikäynti yksilöiden työhön
 - Mitä ei muuteta ja mitä hyvää säilytetään vanhasta toiminnasta
4. Viestintä ja keskustelu
- Viestintä on selkeää kaikille sidosryhmille
 - Viestinnän suunnitteluryhmä aloittaa työnsä ajoissa
 - Avoimuus tiedottamisessa, kaikki tietävät miten muutos toteutetaan
 - Väliaikatietojen tiedottaminen
 - Johdon yhteisen viestin tiedostaminen
 - Negatiivisten piirteiden tuominen esille
 - Asioista kertominen niin kuin ne ovat, ei salattuja tarkoitusperiä
 - Muutoksen vaikeuden vähättelyn välttäminen
 - Riskeistä puhutaan ja niihin varaudutaan
5. Henkinen ja muu tuki
- Erityyppistä tukea saatavilla, koulutusta ja tietoa tarjolla
 - Työntekijöille aikaa sopeutua muutokseen
 - Johtajan toimiminen valmentajana, johdon sitoutuminen
 - Johto on valmis keskustelemaan ja jakamaan tietoa muutoksesta

- Esimerkkinä toimiminen, esimiehet eivät saa vähätellä muutosta
 - Tarvittaessa pelkojen ja ahdistuksen tyyntely
 - Puhekulttuuri on avoin ja keskustelumahdollisuuksia on tarjolla
 - Mahdollisuuksien näkeminen sekä niiden esille tuominen
6. Tulosten mittaaminen
- Onnistumisen mittarit on etukäteen määritelty ja niitä seurataan
 - Näkyvien muutosaskeleiden aikaansaanti
 - Muutoksen seurausten arvioiminen
 - Tuloksista palkitseminen
 - Pohdinta siitä, mitä muutoksesta opittiin ja miten sitä tietoa voi hyödyntää jatkossa
 - Muutoksen ylläpitäminen.

Kvist ja Kilpiä (2006, 183) ovat sitä mieltä, että muutosten epäonnistuminen on usein seurausta siitä, että unohdetaan kuuntelu ja keskustelu. He luettelevat listan tekijöitä, jotka aiheuttavat muutosten epäonnistumisia: henkilöstö ei ymmärrä muutoksen syitä tai tarvetta, organisaatiolta puuttuu yhteinen visio, organisaatiolla ei ole mitattavia päämääriä tai tavoitteita, visiosta ei ole viestitty, muutosvastarinta on jäänyt huomioimatta ja sen voimakkuus yllättää, toisinajattelijoita näkökulmineen ei huomioida, muutoksen esteiden ennakkointia tai poistamista ei osata, organisaation kulttuurin ja ilmapiirin vaikutusta muutokseen ei huomioida, välitavoitteita muutoksen onnistumiselle ei ole määritelty, ja ohjaavia järjestelmiä ei ole muutoksen tukena, esimerkiksi palkitseminen ja rekrytointi.

Muutoksen onnistumisen mittarit tulee määritellä etukäteen ja niitä tulee seurata. Kun muutos on tapahtunut, on hyvä tarkastella mikä onnistui ja mikä ei onnistunut. Tämä antaa tietoa siitä, mitä organisaatio voi oppia prosessista seuraavaa kertaa varten. On tärkeää, ettei samoja virheitä toisteta myöhemmin. (Åhman 2004, 80)

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

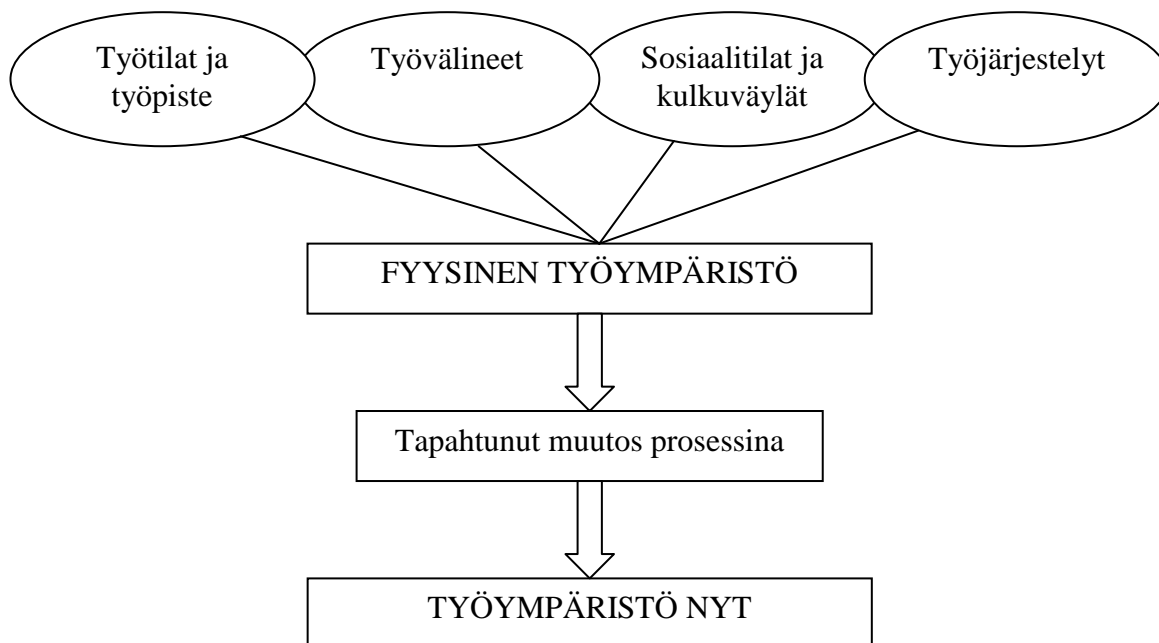
4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää, miten työntekijät kokevat organisaatiossa tapahtuneen työtilojen muutoksen. Työtilamuutos tapahtui kevään 2009 aikana. Aihe on ajankohtainen, sillä kuntaliitosten myötä organisaatioita yhdistetään ja toimintoja yhtenäistetään. Mahdollisten organisaatiomuutosten sekä työntekijöiden lisääntymisen ja uudelleensijoittumisen myötä joudutaan miettimään monia käytännön järjestelyjä. Työtilojen järjestelyt ovat yksi keskeisimmistä suunnittelun kohteista. Rauman kaupunkitalokorttelin työtilojen muutoksen taustalla ovat kuntaliitoksen myötä Lapin kunnan työntekijöiden sijoittuminen ja työtilojen järjestäminen heille sekä virastojen fyysisen sijoittelun yhtenäistäminen, jotta hallinnolliset kokonaisuudet ovat fyysisesti lähellä toisiaan. Myös asiakaspalvelunäkökulma huomioitiin työtilojen muutoksessa. Aiheen tekee ajankohtaiseksi kuntien yhdistymisen lisäksi avokonttoreihin siirtyminen, joten työtiloista on paljon keskustelua.

Tutkimusongelmia voidaan luonnehtia seuraavien kysymysten avulla: Miten henkilöstö kokee fyysisen työympäristön eri osa-alueet? Mitä mieltä henkilöstö on uudesta työympäristöstään? Miten henkilöstö kokee muutoksen? Miten muutosprosessi onnistui?

Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään henkilöstön mielipiteitä ja ajatuksia heidän uudesta työympäristöstään ja uusista työtiloistaan. Kyselyn avulla saadaan myös selville mahdolliset epäkohdat nykyisissä työtiloissa –myös sellaisten henkilöiden, joiden työpiste ei vaihtunut. Tutkimuksella pyritään myös selvittämään henkilöstön kokemuksia muutoksesta prosessina ja siitä, miten muutos on heidän mielestään onnistunut. Näin saadaan selville, mitkä seikat prosessissa henkilöstön näkökulmasta katsottuna onnistuivat hyvin ja mitkä huonommin. Tämä antaa eväitä ja vinkkejä tulevien muutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä siihen, mihin seikkoihin tulee kiinnittää erityistä huomiota henkilöstön kannalta.

4.2 Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys



Kuvio 3. Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys: muutos fyysisessä työympäristössä.

Pyrin kuvaamaan viitekehyksessä keskeiset käsitteet ja rakenteet. Viitekehys on rakennettu fyysisen työympäristön määritelmän ja tutkimani työtilamuutoksen pohjalta. Se toimii sekä teoreettisen että empiirisen osan runkona. Nuolten avulla kuvataan prosessin etenemistä. Kohdeorganisaatiossa tapahtunutta työtilojen muutosta tarkastellaan prosessina: mikä siinä meni hyvin ja mikä huonommin. Kyselyn avulla keskitytään selvittämään työntekijöiden ajatuksia ja mielipiteitä heidän nykyisestä työympäristöstään sekä muutoksen kokemisesta prosessina.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimusotteen ja tutkimusmenetelmän valinta

Tässä tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusotetta. Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla selvitetään kysymyksiä, jotka liittyvät lukumääriin. Peruskysymys kvantitatiivisessa tutkimuksessa on se, onko tutkittavan ilmiön

peruspiirteet systemaattisesti mitattavissa ja voidaanko tutkittavasta ilmiöstä eritellä mitattavia osia. Perusedellytys on myös tutkimuskohteen riittävä tunteminen, jotta tutkimustulosten ymmärtäminen ja oikea tulkinta ovat mahdollisia. Teoria kuuluu siis keskeisesti määrälliseen tutkimukseen. (Tuomi 2007, 95)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä ovat koejärjestelyjen tai aineiston keruun suunnitelmat (havaintoaineiston on sovelluttava määrälliseen ja numeeriseen mittaamiseen), koehenkilöiden tai tutkittavien henkilöiden valinta (koehenkilömäärittelyt ja otantasuunnitelmat), muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon, aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon sekä havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuva päätelmien teko (muun muassa tulosten kuvailu prosenttitaulukoiden avulla) (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 136). Tutkimuksellisesti kvantitatiivisen tutkimuksen edellytys on riittävän suuri ja edustava otos. Raportointikäytännöt saattavat vaihdella otoksen suuruudesta riippuen. (Tuomi 2007, 95)

Otantatutkimuksen ja kokonaistutkimuksen ero on sen, että kokonaistutkimuksessa tutkitaan koko perusjoukko otannan sijaan. Kokonaistutkimuksen luonnehditaan olevan kallis, hidas ja jopa käytännössä mahdoton toteuttaa. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008, 38) Tutkimukseni koskee kaupunkitalokorttelin työntekijöitä, joita on noin 300. Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, koska sähköpostiviesti on helppo lähettää kaikille työntekijöille eikä sähköisesti toteutettava kysely ole kallis eikä hidas. Mielestäni jokaiselle työntekijälle tuli antaa mahdollisuus vastata kyselyyn, joka koskee heidän kokemaansa muutosta. Näin välttyttiin myös siltä, että otoksen ulkopuolelle jääneet henkilöt olisivat kokeneet epäoikeudenmukaisuutta, jos he olisivat itsekin halunneet vastata kyselyyn.

Aineiston keruu kvantitatiivisessa tutkimuksessa on periaatteessa vapaa –aineisto on kuitenkin pystyttävä muuttamaan numeeriseen muotoon (Tuomi 2007, 95). Käytin tutkimuksessani kyselytutkimusta, sillä sen avulla saadaan kerättyä aineisto, joka kuvaa laajan kohderyhmän mielipiteitä, käsityksiä ja asenteita (Mäntyneva ym. 2008, 48). Kysely eli survey-tutkimuksella tarkoitetaan sellaista kyselyä, haastattelun tai havainnoinnin muotoja, joissa tutkimusaineisto kerätään standardoidusti (kaikilta vastaajilta kysytään asiaa täsmälleen samalla tavalla) ja joissa kohdehenkilöt

muodostavat otoksen tietystä perusjoukosta. Kyselytutkimuksen etuna on se, että sen avulla on mahdollista kerätä laaja aineisto, sillä tutkimukseen voidaan saada paljon henkilöitä ja kyselyn avulla voidaan kysyä monia asioita. Kyselymenetelmä on myös tehokas ja hyvin suunniteltu lomake auttaa aineiston käsittelyssä. Kyselytutkimuksen heikkouksina pidetään sitä, ettei tiedetä, kuinka vakavasti vastaajat suhtautuvat tutkimukseen tai miten onnistuneita vastausvaihtoehdot ovat. Joissakin tapauksissa myös vastaamattomuus saattaa nousta suureksi. (Hirsjärvi ym. 2007, 189-190)

Kyselytutkimus sopi parhaiten tutkimukseeni, sillä se mahdollistaa laajan aineiston keräämisen. Kyselytutkimuksen heikkouksia ajatellen uskon, että tässä tapauksessa vastaajat suhtautuivat vakavasti kyselyyn, koska arvelen työtilojen olevan vastaajille tärkeitä ja heidän haluavan antaa palautetta työtilojen vaihtumisesta.

Kyselyyn vastasi 78 henkilöä, ja vastausprosentiksi jäi 26%. Kohderyhmästä siis noin neljännes vastasi kyselyyn. Vastausten määrään saattoi vaikuttaa esimerkiksi kiire tai kyselyn ajoittuminen syyslomien kohdalle. Vastausaikaa oli kuitenkin kaksi viikkoa, joten kaikilla oli mahdollisuus vastata. Myös sähköpostin otsikko saattoi vaikuttaa hieman vastausmäärään, sillä siitä ei heti käynyt ilmi, että kyselyyn voi vastata vaikkei työtila olisi muuttunutkaan.

Strukturoidut kysymykset ovat tyypillisiä kvantitatiiviselle tutkimukselle, sillä niiden vastaukset ovat helposti koodattavissa, analysoitavissa ja raportoitavissa. (Mäntyneva ym. 2008, 56) Jokainen kysymys tulee miettiä siten, että se tuottaa tietoa, jota halutaan kerätä. Kysymysten järjestykseen ja ryhmittelyyn tulee kiinnittää huomiota ja kysymysten tulee myös olla sellaisia, että jokainen vastaaja tulkitsee ne samalla tavalla. (Saunders, Lewis & Thornhill 2003, 281, 291, 302-303)

Käytin sekä avoimia että strukturoituja kysymyksiä. Kyselylomake (kts. Liite 1) alkoi muutamalla taustakysymyksellä. Kysytyt taustatiedot olivat sukupuoli, ikä, organisaatio, esimiesasema, työtilan muutoksesta kulunut aika sekä työskentelyaika entisessä työpisteessä. Varsinaiset kysymykset jakautuivat kahteen osioon: työtiloja koskeviin kysymyksiin, joita oli noin 25, ja muutosprosessia koskeviin kysymyksiin, joita oli noin 30. Näiden lisäksi molemmissa osioissa oli avoin kysymys. Halusin

sisällyttää kyselyyn muutaman avoimen kysymyksen, sillä ne sallivat vastaajien sanoa omin sanoin, mitä heillä on todella mielessään.

Kysymyksissä käytettiin asteikkoon perustuvaa kysymystyyppiä, jossa vastaaja valitsee väittämistä sen, miten voimakkaasti hän on samaa mieltä väittämän kanssa. Asteikko on useimmiten 5- tai 7-portainen. (Hirsjärvi ym. 2007, 195-196) Käytin tutkimuksessani 4-portaista asteikkoa, sillä halusin jättää neutraalin vastausvaihtoehdon pois, jolloin vastaajan tulee ottaa kantaa joko puolesta tai vastaan.

5.2 Aineiston keruu ja analysointi

Internetin ja sähköpostin avulla toteutettavien kyselyiden suosio on kasvanut. Tällaisten kyselyiden etuna ovat alhaiset kustannukset, mutta ongelma saattaa olla se, että vain pieni osa otoksesta vastaa kyselyyn. Internet-kyselyissä voidaan hyödyntää sitä varten suunniteltuja ohjelmistoja, sähköpostin liitteenä lähetettäviä sähköisiä tutkimuslomakkeita tai organisaation omaa Internet-sivustoa. (Mäntyneva ym. 2008, 50)

Aineisto kerättiin sähköisesti Internetiä hyödyntäen. Valitsin sähköisen kyselyn, koska vastaajat ovat näyttöpäätetyöntekijöitä, joten kysely tavoittaa kaikki ja vastaaminen on helppoa ja mielekästä. Kysely toteutettiin lokakuussa 2009. Noin 300 henkilön kohderyhmälle lähetettiin sähköposti (kts. Liite 2), josta pääsi linkkiä klikkaamalla vastaamaan kyselyyn. Muistutusviesti kyselystä jäi lähettämättä muun muassa lomien vuoksi.

Kyselyyn vastaaminen kesti noin 5 minuuttia. Täytettyään kyselyn vastaaja painoi vain lähetä-painiketta, joten vastaaminen oli melko vaivatonta. Kyselyyn olisi voinut olla hyvä sisällyttää toiminto, joka ilmoittaa lähetysvaiheessa, että johonkin kysymykseen ei ole vastattu. Näin olisi välttytty satunnaisilta tyhjiltä vastauksilta. Vastaajat saattoivat vahingossa ohittaa kysymyksen tai jättää vastaamatta, mikäli eivät osanneet sanoa mielipidettään. Vastaukset ohjautuivat sähköpostiini vastaajakohtaisesti –kenenkään henkilöllisyyden paljastumatta. Tämän jälkeen aineisto käsiteltiin numeeriseen muotoon, joka mahdollisti tutkimustulosten

tarkastelun sekä graafisesti että sanallisesti. Koska tulokset syötettiin taulukkolaskentaohjelmaan manuaalisesti, on olemassa näppäilyvirheen mahdollisuus.

Aineiston analyysitavat voidaan jakaa pääpiirteissään kahteen tapaan: selittämiseen pyrkivään, jossa käytetään tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa, ja ymmärtämiseen pyrkivään, jossa käytetään laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Analyysitapa tulee valita siten, että se tuo parhaiten vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään. (Hirsjärvi ym. 2007, 219) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa analyysi on tilastollinen ja aineiston koosta riippuen valitaan käytetäänkö peruskäsitteitä vai tilastollisen tutkimuksen mahdollisuuksia laajasti (Tuomi 2007, 95-96).

Käytin tutkimuksessani kvantitatiivisen tutkimuksen analyysimenetelmää, eli tulokset esitetään tilastollisia menetelmiä hyväksi käyttäen. Aineiston analysoinnissa käytetään samanlaista ryhmittelyä kuin teoriaosassa ja kyselylomakkeessa. Analysoin aineistoa peruskäsitteiden ja ristiintaulukoinnin avulla, eli lähinnä esittämällä tuloksia erilaisilla kuvioilla. Tutkimuksen lukijat ja aineiston koko huomioiden ei ole tarpeellista käyttää laajoja tilastollisen analyysin menetelmiä. Pyrin havainnollistamaan ja selkiyttämään tuloksia erilaisten graafisten kuvioiden avulla –unohtamatta kuitenkin niiden sisällön tulkitsemista myös sanallisesti.

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan käsitteiden validiteetti ja reliabiliteetti avulla. Validiteetti kuvaa sitä, miten on onnistuttu mittaamaan juuri sitä asiaa, mitä haluttiin mitata. Kysely- ja haastattelututkimuksissa tällä tarkoitetaan ensisijaisesti sitä, kuinka onnistuneita kysymykset ovat eli saadaanko niiden avulla ratkaisu tutkimusongelmaan. (Tuomi 2007, 149) Validiteettia eli pätevyyttä arvioitaessa tulee siis huomioida, kuinka hyvin tutkimusmenetelmä ja siinä käytetyt mittarit vastaavat tutkittavaa ilmiötä. Korkeaan validiteettiin pyrittäessä kuvataan tarkasti tutkimusprosessi, perustellaan tehdyt valinnat sekä tulosten tulkinta ja ymmärtäminen suhteutetaan teoreettiseen osaan. (Mäntyneva ym. 2008, 34)

Kysymykset pyrittiin miettimään tarkasti, jotta ne antaisivat tutkimuksen kannalta tarvittavaa tietoa. Kysely sisälsi kysymyksiä fyysisen työympäristön jokaiselta osalta, lukuun ottamatta työjärjestelyjä. Nämä eivät mielestäni ole relevantteja tutkimuksen kannalta, koska tarkoitus oli tutkia lähinnä työtilojen muutoksen aiheuttamia kokemuksia ja mielipiteitä. Kyselylomake jakaantuu kahteen osioon: työtiloihin ja muutosprosessiin. Kysymykset on mielestäni jaettu loogisiin kokonaisuuksiin, mikä helpottaa vastaamista. Testasin myös lomaketta muutamalla kaupunkitalokorttelin työntekijällä ennen kyselyn toteuttamista. He täyttivät kyselyn ja näin voitiin testata mahdollisia tulkintavirheitä, epäselvyyksiä ja väärinymmärryksiä sekä varmistua siitä, että sähköinen kysely varmasti toimii.

Reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimusmenetelmällä saavutetaan muita kuin sattumanvaraisia tuloksia, eli tutkimusmenetelmän ja käytettyjen mittareiden avulla kyetään saavuttamaan luotettavia tuloksia. Luotettavuus kasvaa, kun tutkittavaa ilmiötä tutkitaan objektiivisesti. Tutkimuksen tulee olla myös toistettavissa, eli mikäli jokin muu taho tekisi saman tutkimuksen ja noudattaisi samaa aineiston keruu- ja analyysimenetelmää, hän päätyisi samoihin tuloksiin. (Mäntyneva ym. 2008, 34-35)

Olen itse työskennellyt kaupunkitalokorttelissa, mikä saattoi helpottaa muun muassa teoreettiseen osan soveltamista kysymysten rakentamiseen. Olen pyrkinyt tarkastelemaan tutkimaani kohdetta objektiivisesti ja uskon, ettei työskentelyni kaupunkitalokorttelissa ole juurikaan vaikuttanut tutkimuksen luotettavuuteen.

Jonkin muun tahon toistaessa tämän tutkimuksen hän saisi luultavasti pääpiirteissään samanlaiset tulokset, sillä suurimmalla osalla (72%) muutoksesta on kulunut yli neljä kuukautta, joten he ovat jo jossain määrin tottuneet muutokseen ja uusiin työtiloihinsa. Mikäli organisaatiossa toteutettaisiin jokin työtiloihin oleellisesti vaikuttava uudistus, esimerkiksi kaikille hankittaisiin uudet toimistokalusteet, olisivat tuloksetkin erilaiset.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Kohdeorganisaation esittely

Rauman kaupunki on perustettu vuonna 1442, ja se on Suomen kolmanneksi vanhin kaupunki. Kaupungissa on asukkaita 39 700. Päättäntävaltaa käyttää asukkaiden valitsema kaupunginvaltuusto. Kaupunginhallitus huolehtii kaupungin johtamisesta ja kehittämisestä noudattaen kaupunginvaltuuston asettamia tavoitteita, suunnitelmia ja päätöksiä. Kaupunginjohtajien apuna kaupungin johtamis-, suunnittelu- ja edunvalvontatehtävissä sekä taloudenhoidossa toimii keskusvirasto. Se luo myös edellytyksiä muiden virastojen tulokselliselle toiminnalle ja seuraa asetettujen tavoitteiden toteutumista. (Rauman kaupungin www-sivu 2009)

Rauman kaupunginvaltuusto ja Lapin kunnanvaltuusto päättivät joulukuussa 2007 Lapin kunnan liittämisestä Rauman kaupunkiin 1.1.2009 alkaen. Joulukuussa päätettiin myös, että Rauman kansanterveystyön kuntayhtymä puretaan 31.12.2008 ja liitetään osaksi Rauman kaupungin organisaatiota. Rauman kaupungin organisaatiokaavio (kts. Liite 2) kuvaa organisaation rakennetta 1.1.2009 alkaen. Kuviosta käy ilmi hallintokuntien lautakunnat ja virastot sekä pääpiirteissään kunkin hallintokunnan alaisuuteen kuuluvat toiminnot. (Rauman kaupunki 2008)

Tutkimukseni kohderyhmänä oleva Rauman kaupunkitalokortteli käsittää työntekijöitä viidestä kaupunkitalokorttelissa toimivasta hallintokunnasta: kasvatus- ja opetusvirasto, keskusvirasto, sosiaalikeskus, tekninen virasto ja ympäristövirasto. Kaupunkitalokorttelissa työskentelee yhteensä noin 300 työntekijää.

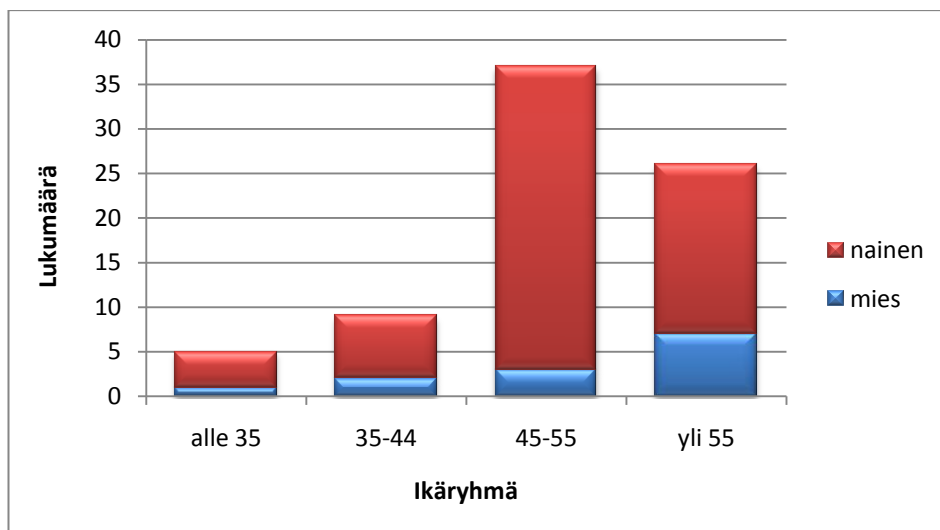
Rauman kaupunki työllisti vuonna 2008 yhteensä noin 2 300 henkilöä. Sosiaalitoimi (840) sekä opetustoimi (589) työllistivät eniten ja ympäristötoimi vähiten (19). (Rauman kaupungin henkilöstöraportti 2008, 3). Vakinaista henkilöstöä Rauman kaupungilla oli noin 1 700, Lapin kunnalla noin 140 ja kansanterveystyön kuntayhtymällä noin 400. Rauman kaupungille siirtyi organisaatiomuutosten myötä yli 500 työntekijää vuoden 2009 alusta alkaen. (Rauman kaupunki 2008)

Rauman kaupungin vakinaisen henkilöstön ikäjakauma on seuraavanlainen: alle 40 -vuotiaita 17%, 40-54 -vuotiaita 49% ja yli 54 -vuotiaita 34%. Henkilöstön keski-ikä on noin 49 vuotta, joka on hieman korkeampi kuin koko kuntasektorilla, jossa keski-ikä on noin 45 vuotta. Henkilöstön keski-ikä vaihtelee hallintokunnittain satamalaitoksen 44,8:sta ympäristötoimen 56,5:een. (Rauman kaupungin henkilöstöraportti 2008, 12-13, 19)

Rauman kaupungin koko henkilöstöstä noin 75% on naisia. Tämä on yleistä kuntasektorilla, sillä naisten osuus kunta-alalla oli 79% vuonna 2008 (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009). Naisvaltaisin hallintokunta on sosiaalityö ja miesvaltaisin puolestaan satamalaitos. (Rauman kaupungin henkilöstöraportti 2008, 9)

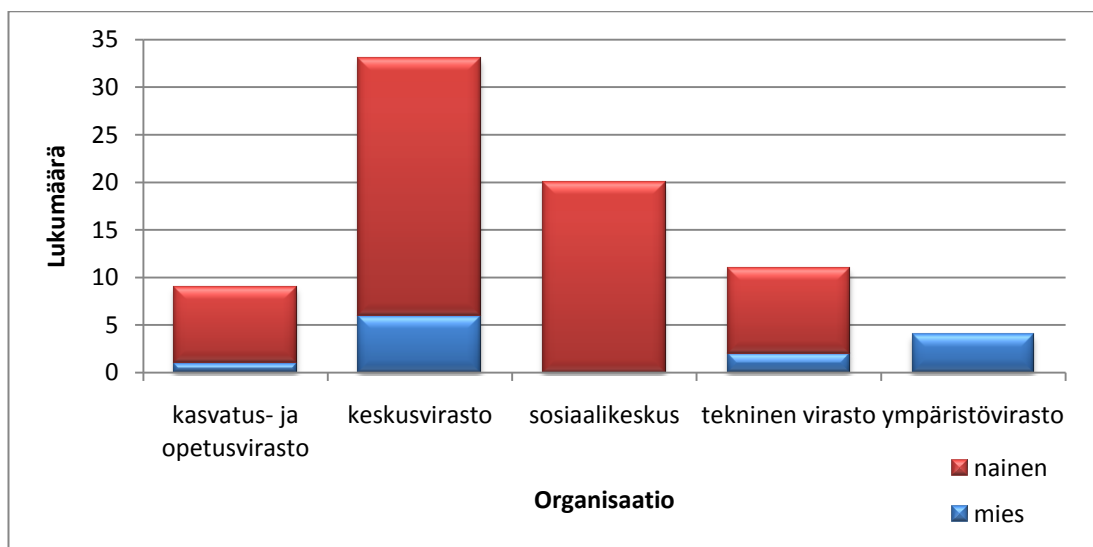
6.2 Vastaajien taustatiedot

Kyselyyn vastasi yhteensä 78 henkilöä ja vastausprosentti oli 26%. Yksi henkilö ei vastannut sukupuoleen ja ikään. Vastaajista 13 henkilöä oli miehiä ja 64 naisia, eli vastaajista 17% oli miehiä ja 83% naisia. Tämä selittyy osittain kuntasektorin naisvaltaisuudella. Kuvioista 4 käyvät ilmi vastaajien lukumäärä ikäryhmittäin sekä naisten ja miesten osuudet. Vastaajien ikä on jaettu neljään ryhmään. Ensimmäinen ryhmä on alle 35 -vuotiaat, sillä kaupungin henkilöstön ikärakenteen vuoksi ei ollut tarpeellista sisällyttää luokitteluun esimerkiksi alle 25 -vuotiaiden ryhmää. Vastaajista 82% oli yli 45 -vuotiaita. Suurin ikäryhmä, johon kuuluu noin puolet, on 45-55 -vuotiaat. Vain 6% oli alle 35 -vuotiaita ja 12% 35-44 -vuotiaita. Naisia oli lukumäärällisesti eniten 45-55 -vuotiaiden ryhmässä (34 henkilöä) ja miehiä yli 55 -vuotiaiden ryhmässä (7 henkilöä).



Kuvio 4. Vastaajien lukumäärät ikäryhmittäin.

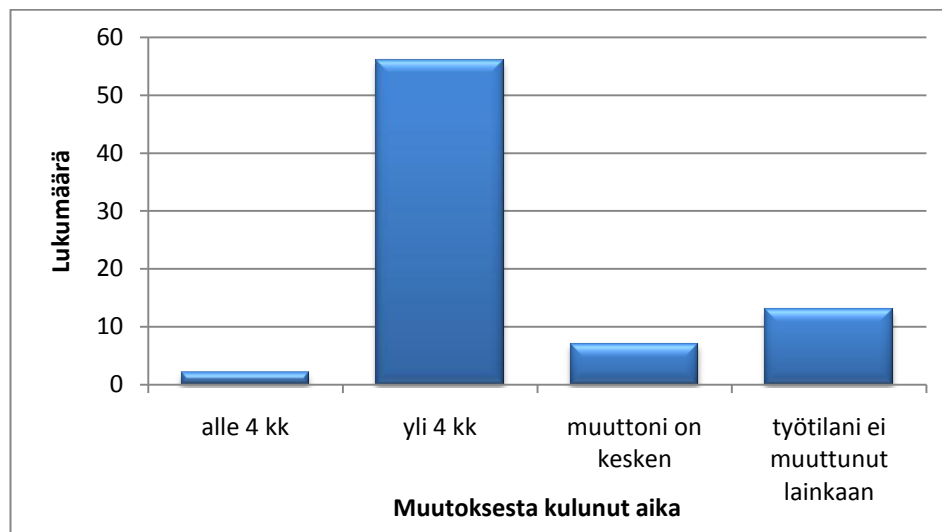
Alla olevasta kuviosta (Kuvio 5) näkyy vastaajien lukumäärät organisaatiokohtaisesti. Suurin osa vastaajista, 43%, työskentelee keskusvirastossa. Noin neljännes työskentelee sosiaalikeskuksessa. Teknisen viraston osuus oli 14% vastaajista ja kasvatus- ja opetusviraston osuus 12%. Vähiten vastauksia tuli ympäristövirastosta, jonka osuus on 5% vastaajista. Lukumäärällisesti pieni vastausmäärä oli odotettavissa ympäristövirastosta, sillä se on pienin hallintokunta. Kuviosta käyvät ilmi myös miesten ja naisten osuudet kussakin organisaatiossa. Ympäristöviraston kaikki vastaajat olivat miehiä ja sosiaalikeskuksen puolestaan naisia.



Kuvio 5. Vastaajien lukumäärät organisaatioittain.

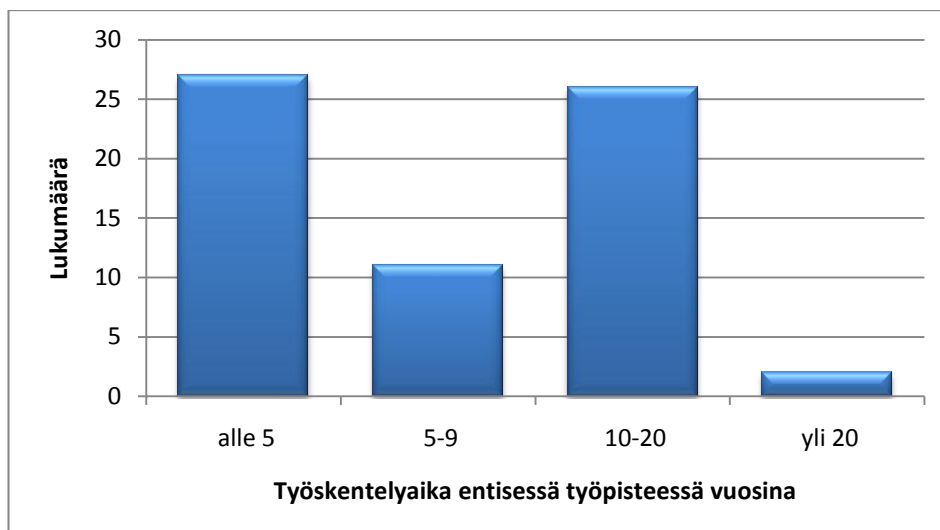
Kun tarkastellaan vastaajien ikäjakaumaa organisaatiokohtaisesti, käy ilmi, että kasvatus- ja opetusvirastossa sekä ympäristövirastossa kaikki vastaajat ovat yli 45 -vuotiaita. Myös teknisessä virastossa, sosiaalikeskuksessa ja keskusvirastossa selvä enemmistö on yli 45 -vuotiaita, vaikka niissä onkin alle 44 -vuotiaita.

Vastaajista 14% (11 henkilöä) työskentelee esimiesasemassa ja loput 86% eivät. Kohderyhmältä kysyttiin kuinka kauan heidän työympäristönsä muutoksesta on kulunut aikaa. Kuvioista 6 käyvät ilmi vastaajien lukumäärät kunkin ryhmän kohdalla. Suurella enemmistöllä, 72%:lla työtilojen muutoksesta on kulunut yli 4 kuukautta. Muutto on vielä kesken 9%:lla ja vain 3%:lla muutosta on kulunut alle 4 kuukautta. 17%:lla vastaajista puolestaan työtila ei muuttunut. Heitä pyydettiin vastaamaan vain työympäristöä koskeviin kysymyksiin.



Kuvio 6. Vastaajien lukumäärä työtilan muutoksesta kuluneen ajan mukaan.

Kohderyhmää pyydettiin arvioimaan työskentelyaikansa entisessä työpisteessä ennen muuttoa. Vastaajat saivat itse kirjoittaa luvun ja vastaukset vaihtelivat noin kolmesta kuukaudesta 33 vuoteen. 12 henkilöä ei vastannut tähän kysymykseen, suurin osa siksi ettei heidän työtilansa muuttunut lainkaan. Vastaukset jaettiin neljään ryhmään (kts. Kuvio 7). Noin 40%:lla työskentelyaika entisessä työpisteessä on alle 5 vuotta tai 5-9 vuotta. Vanhemmat vastaajat ovat selvästi työskennelleet kauemmin entisessä työpisteessään. Kaikki ne, jotka ovat työskennelleet entisessä työpisteessään yli 10 vuotta ovat yli 45 -vuotiaita.



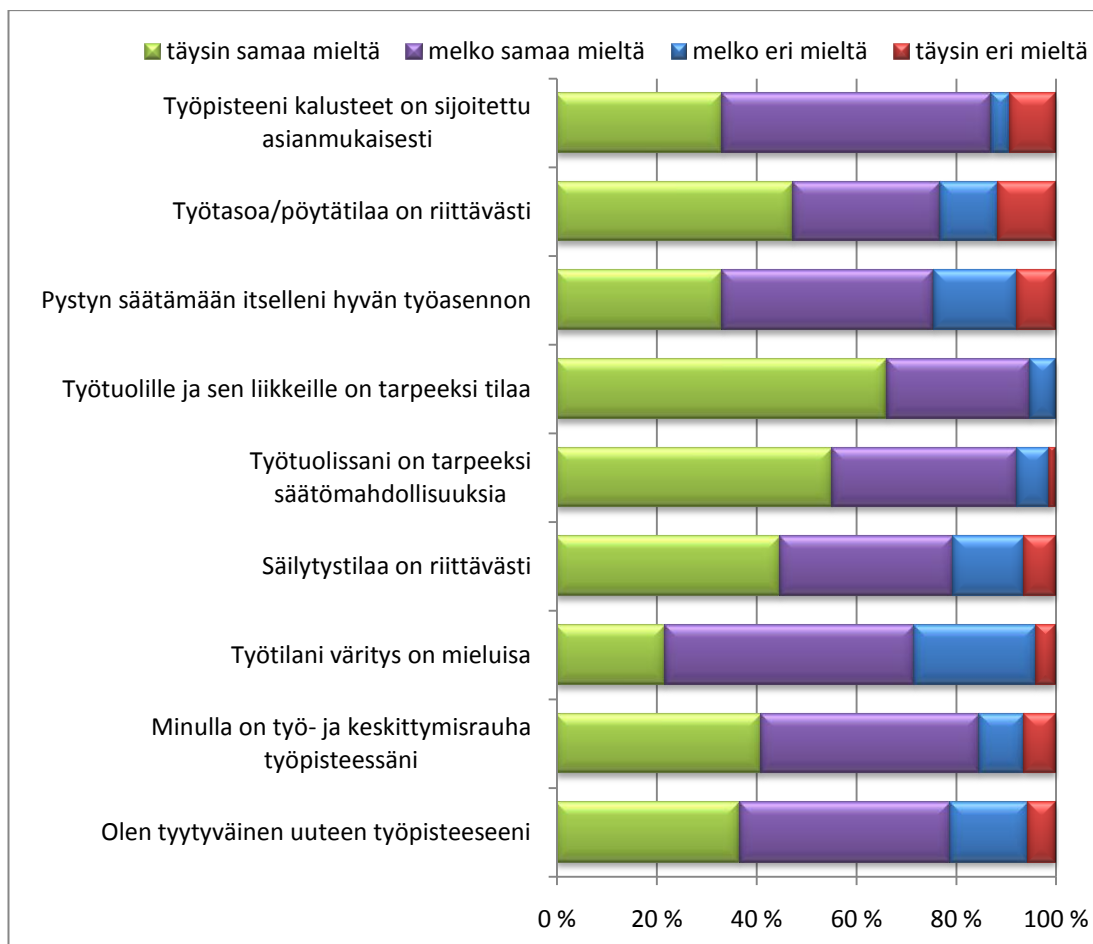
Kuvio 7. Vastaajien työskentelyaika vuosina entisessä työpisteessä ennen muuttoa.

6.3 Työtilat

Kyselylomakkeen ensimmäinen osio käsitteli työtiloja. Tämän osion avulla selvitettiin työntekijöiden mielipiteitä heidän uusista työympäristöistään. Osio jakaantui neljään fyysisen työympäristön osa-alueeseen: työpiste; valaistus, lämpötila ja melu; työvälineet; sosiaalityötilat ja kulkuväylät.

6.3.1 Työpiste

Vastaajat olivat pääosin tyytyväisiä uusiin työpisteisiinsä (kts. Kuvio 8). Kaikissa kohdissa vähintään 72% vastaajista oli täysin tai melko samaa mieltä työpistettä koskevien väittämien kanssa.



Kuvio 8. Vastaajien mielipiteet työpistettä koskeviin kysymyksiin prosenttiosuuksittain.

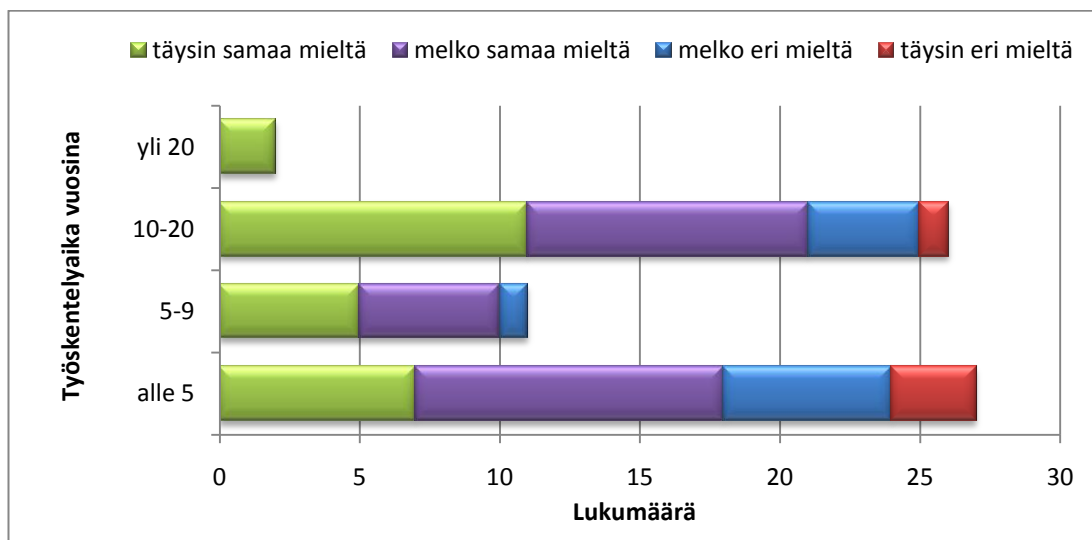
87% vastaajista oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että heidän työpisteensä kalusteet on sijoitettu asianmukaisesti. Tämä edistää muun muassa työn sujuvuutta. Työtaso/pöytätilaa oli enemmistön mielestä riittävästi: noin puolet oli täysin samaa mieltä ja vajaa kolmannes melko samaa mieltä. Sosiaalikeskuksen työntekijöistä 40% oli melko tai täysin eri mieltä siitä, että työtaso/pöytätilaa on riittävästi. Myös teknisestä virastosta neljännes oli väittämän kanssa täysin eri mieltä.

Enemmistö pystyy säätämään itselleen hyvän työasennon. Kolmannes oli väittämän kanssa täysin samaa ja noin 40% melko samaa mieltä. Yli 45 -vuotiaat olivat hieman tyytyväisempiä työasentoihinsa kuin nuoremmat vastaajat. Lähes kaikki olivat sitä mieltä, että työtuolille ja sen liikkeille on tarpeeksi tilaa. Vain harvat olivat eri mieltä väittämän kanssa. Myös työtuolin säätömahdollisuuksiin oltiin tyytyväisiä. Reilu puolet oli täysin samaa ja 37% melko lailla mieltä.

Säilytystilan riittävyyteen oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä. Noin viidennes oli melko tai täysin eri mieltä väittämän kanssa. Sosiaalikeskuksessa kolmannes ja teknisessä virastossa neljännos oli melko tai täysin eri mieltä säilytystilan riittävyyden kanssa. Työtilan värytyk oli enemmistön mielestä mieluisa, vaikkakin vain viidennes oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. 28% ei kokenut työtilaansa miellyttäväksi olemalla melko tai täysin eri mieltä. Tähän ryhmään kuului myös muutama esimies. Yli 45 -vuotiaat kokivat työtilansa värytyksen hieman miellyttävämmäksi kuin nuoremmat työntekijät.

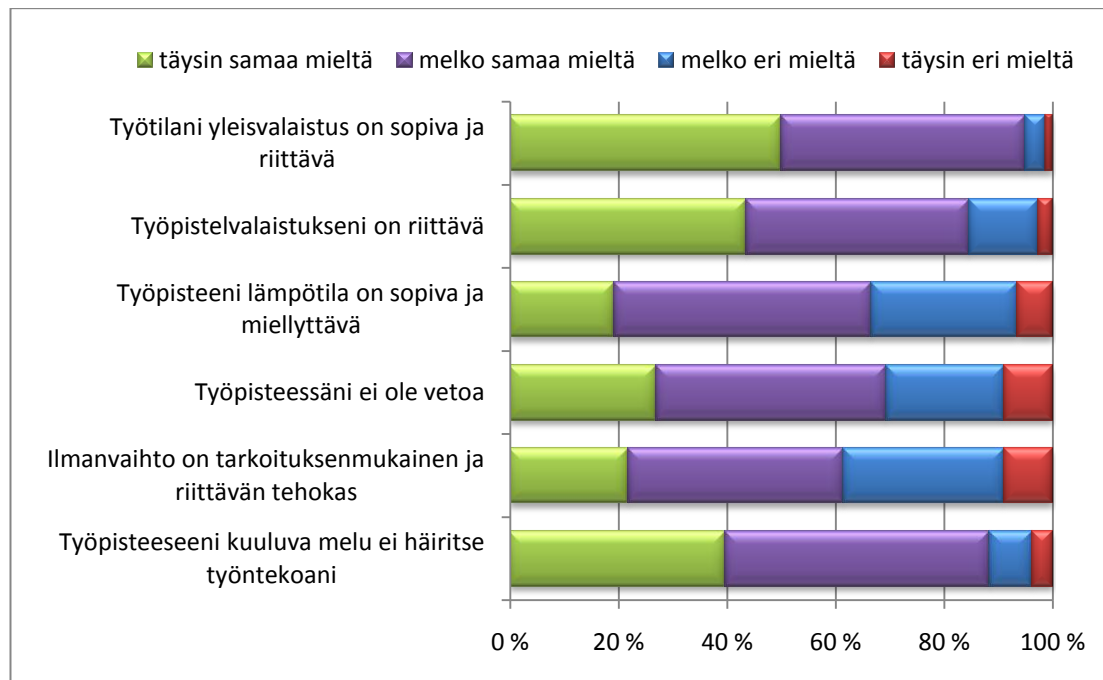
85% koki, että heillä on työ- ja keskittymisrauha työpisteessään, kun taas 15% oli melko tai täysin eri mieltä. Tyytyväisimpiä työ- ja keskittymisrauhaan oltiin keskusvirastossa ja ympäristövirastossa.

Työpiste-osion viimeinen kysymys koski tyytyväisyyttä uuteen työpisteeseen. Seitsemän henkilöä ei vastannut tähän kysymykseen, sillä heidän työtilansa ei muuttunut lainkaan. Yleisesti vastaajat olivat tyytyväisiä uusiin työpisteisiinsä noin 80%:n ollessa täysin tai melko samaa mieltä. Tyytyväisimpiä uuteen työpisteeseen oltiin keskus- ja ympäristövirastossa. Kuviosta 9 käy ilmi miten työskentelyaika entisessä työpisteessä vaikutti vastaajien mielipiteisiin. Entisessä työpisteessä alle 5 vuotta työskennelleistä kolmannes, 5-9 vuotta työskennelleistä kymmenesosa ja 10-20 vuotta työskennelleistä viidennes oli melko tai täysin eri mieltä.



Kuvio 9. Vastausten lukumäärät (n=66) ryhmiteltynä työskentelyajan entisessä työpisteessä mukaan kysymykseen olen tyytyväinen uuteen työpisteeseeni.

6.3.2 Valaistus, lämpötila ja melu



Kuvio 10. Vastaajien mielipiteet valaistusta, lämpötilaa ja melua koskeviin kysymyksiin prosenttiosuuksittain.

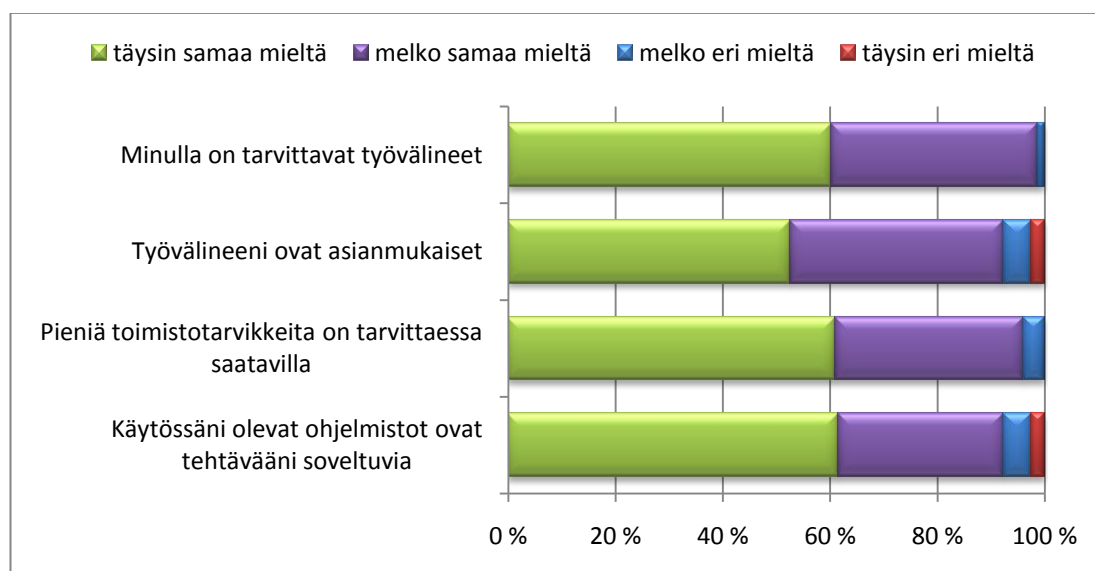
Vastaajat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä työpisteidensä valaistukseen (kts. Kuvio 10). Yleisvalaistuksen kohdalla 95% vastaajista oli täysin tai melko samaa mieltä väittämän kanssa. Vain harvat olivat sitä mieltä, ettei heidän yleisvalaistuksensa ole sopiva ja riittävä. Suurin osa oli tyytyväinen myös työpistevalaistukseensa. 16% oli täysin tai melko eri mieltä työpistevalaistuksen riittävydestä. Heistä puolet oli sosiaalikeskuksen työntekijöitä. Myös esimiehistä muutama oli melko eri mieltä väittämän kanssa. Niiden mielestä, joilla muutto on vielä kesken tai joilla työtila ei muuttunut lainkaan, työpistevalaistus oli riittävä.

Vain viidennes oli täysin samaa mieltä siitä, että heidän työpisteensä lämpötila on sopiva ja miellyttävä. Täysin tai melko eri mieltä oli noin kolmannes, jotka olivat enimmäkseen yli 45 -vuotiaita. Esimiehistä noin puolet oli tyytyväisiä työpisteidensä lämpötilaan. Vastaajat kokivat pääsääntöisesti, että heidän työpisteessään ei ole vetoa: 27% oli täysin samaa ja 42% melko samaa mieltä. Tyytyväisimpiä olivat alle 44 -vuotiaat. Ilmanvaihtoa koskevaan kysymykseen oltiin tämän osa-alueen tyytymättömmimpiä. 38% oli melko tai täysin eri mieltä ilmanvaihdon

tarkoituksenmukaisuudesta ja tehokkuudesta. Kasvatus- ja opetusvirastosta sekä teknisestä virastosta puolet tai yli puolet olivat tyytymättömiä ilmanvaihtoon. Myös yli puolet niistä, joiden työtila ei muuttunut lainkaan olivat täysin tai melko eri mieltä.

Työpiesteeseen kuuluva melu ei häiritse valtaosan työntekoa, sillä 40% oli väittämän kanssa täysin samaa ja noin puolet melko samaa mieltä. Melko tai täysin eri mieltä oli noin kymmenes vastaajista.

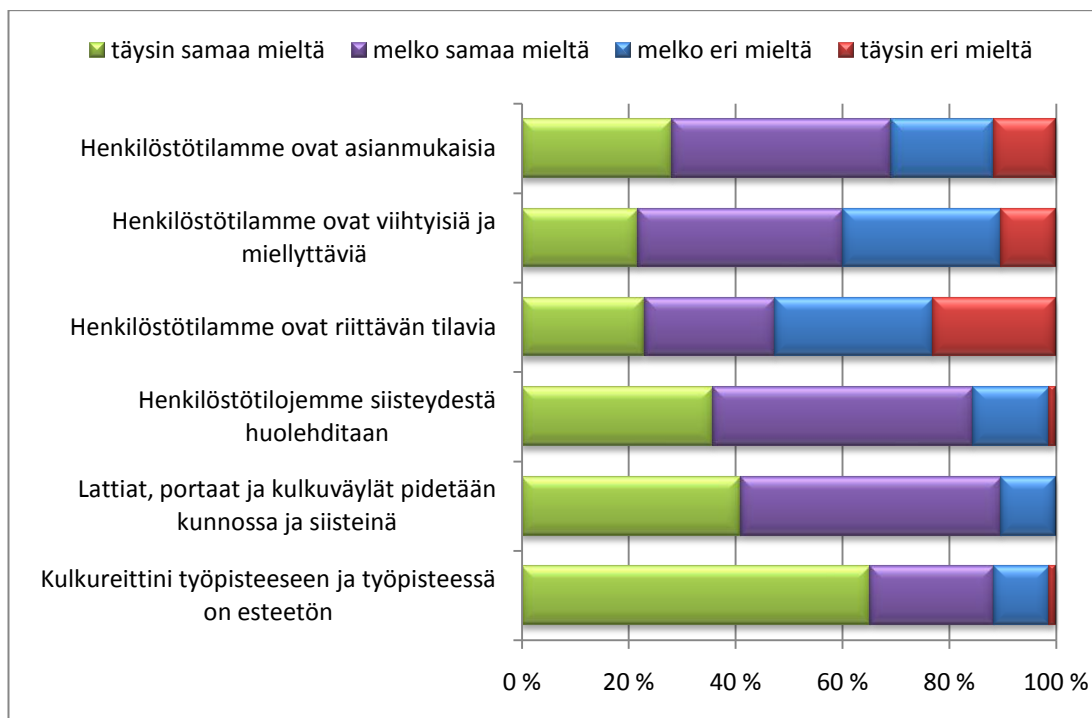
6.3.3 Työvälineet



Kuvio 11. Vastaajien mielipiteet työvälineitä koskeviin kysymyksiin prosenttiosuuksittain.

Työvälineisiin oltiin todella tyytyväisiä (kts. Kuvio 11). Jokaisen väittämän kohdalla yli puolet oli täysin samaa mieltä ja yli 90% täysin tai melko samaa mieltä. Muutamaa henkilöä lukuun ottamatta kaikki kokivat, että heillä on käytössään tarvittavat työvälineet ja että pieniä toimistotarvikkeita on tarvittaessa saatavilla. Työvälineitä pidettiin yleisesti myös asianmukaisina. Noin kymmenes ei pitänyt ohjelmistojaan soveltuvana tehtävänsä. Melko tai täysin eri mieltä olevista yli puolet oli keskusvirastosta.

6.3.4 Sosiaalitilat ja kulkuväylät

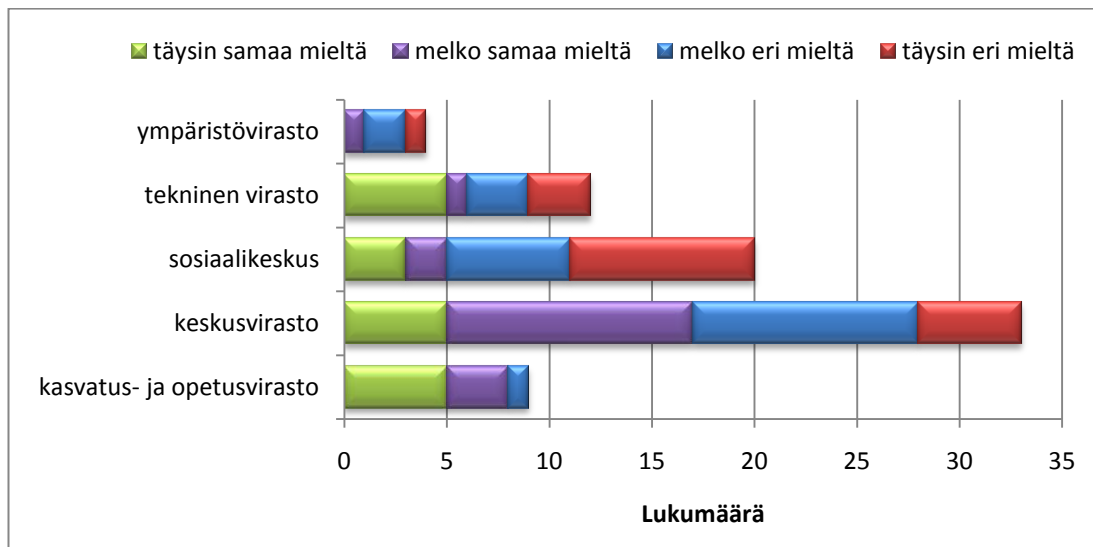


Kuvio 12. Vastaajien mielipiteet sosiaalitiloja ja kulkuväyliä koskeviin kysymyksiin prosenttiosuuksittain.

Sosiaalitiloja koskevissa kysymyksissä vastaajien mielipiteet jakautuivat monipuolisemmin (kts. Kuvio 12) kuin aikaisemmissa osa-alueissa. Henkilöstötilojen asianmukaisuuden kanssa täysin tai melko samaa mieltä oli noin 70%. Kolmannes ei pitänyt henkilöstötilojaan asianmukaisina. Väittämän kanssa täysin eri mieltä oli neljäsnes teknisestä virastosta ja viidennes sosiaalikeskuksesta. Yli puolet vastaajista piti henkilöstötilojaan viihtyisinä ja miellyttävinä. Puolet alle 44 -vuotiaista ja kolmannes yli 45 -vuotiaista oli väittämän kanssa melko tai täysin eri mieltä. Teknisessä virastossa henkilöstötiloja ei pidetä kovinkaan miellyttävinä, sillä yli puolet olivat melko tai täysin eri mieltä.

Vastaukset jakautuivat melko tasaisesti henkilöstötilojen riittävää kokoa koskevassa kysymyksessä. Henkilöstötiloja piti riittävän tilavina alle puolet vastaajista. Yli 45 -vuotiaat olivat hieman tyytyväisempiä henkilöstötilojen kokoon kuin tätä nuoremmat. Sekä naisista että miehistä yli puolet olivat melko tai täysin eri mieltä väittämän kanssa. Kuviosta 13 näkyy vastaajien mielipiteet organisaatiokohtaisesti.

Keskus- ja teknisestä virastosta noin puolet sekä sosiaalikeskuksesta kolme neljäsosaa olivat melko tai täysin eri mieltä henkilöstötilojen tilavuudesta.



Kuvio 13. Vastaajien mielipiteet organisaatioittain kysymykseen henkilöstötilamme ovat riittävän tilavia.

Vastaajista 85% oli sitä mieltä, että heidän henkilöstötilojensa siisteydestä huolehditaan. Reilu kolmannes oli täysin samaa ja puolet melko samaa mieltä väittämän kanssa. Puolet melko tai täysin eri mieltä olleista oli 45-55 -vuotiaita. Myös lattiat, portaat ja kulkuväylät pidetään lähes kaikkien mielestä kunnossa: vain kymmenes oli melko eri mieltä väittämän kanssa. 88% piti kulkureittiään työpisteeseen ja työpisteessä esteettömänä. Jopa 65% oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja vain muutamat eivät pitäneet kulkureittiään esteettömänä.

6.3.5 Avoimen kysymyksen vastaukset

Työtiloja koskevan osion lopussa oli avoin kysymys, jossa kysyttiin omia kommentteja ja mielipiteitä työtiloihin liittyen. Näin vastaajat saivat mahdollisuuden tuoda vapaasti esille omia ajatuksiaan. Vajaa neljäsnes (18 henkilöä) vastasi avoimeen kysymykseen ja vastaukset vaihtelivat muutamasta sanasta pidempiin kommentteihin.

Vastauksissa toistui selvästi kommentit työtasoista. Muutamat toivoivat lisää työtasoa ja laskutilaa. Eräs vastaaja harmitteli, ettei saanut hänelle ostettua ja

säädettyä työpöytää mukaan uuteen työpisteeseensä. Muutamat kommentoivat, että ovat odottaneet heille luvattua uutta/asianmukaista työpöytää jo jonkin aikaa. Työtasoja koskevat vastaukset olivat ominaisia keskusvirastolle ja sosiaalikeskukselle.

Taukotiloihin liittyviä vastauksia tuli muutamia. Ne koskivat taukotilojen ahtautta ja liian pientä kokoa. Kommentteja tuli myös siitä, että jääkaappi on liian pieni ja mikrolle jonotetaan. Muutamissa vastauksissa tuli esille säilytys- ja varastotilan riittämättömyys. Myös lähiarkiston puuttumisesta mainittiin. Muutamat keskusvirastossa työskentelevät harmittelivat, että wc on melko kaukana. Myös kopiokoneen mainittiin olevan kaukana.

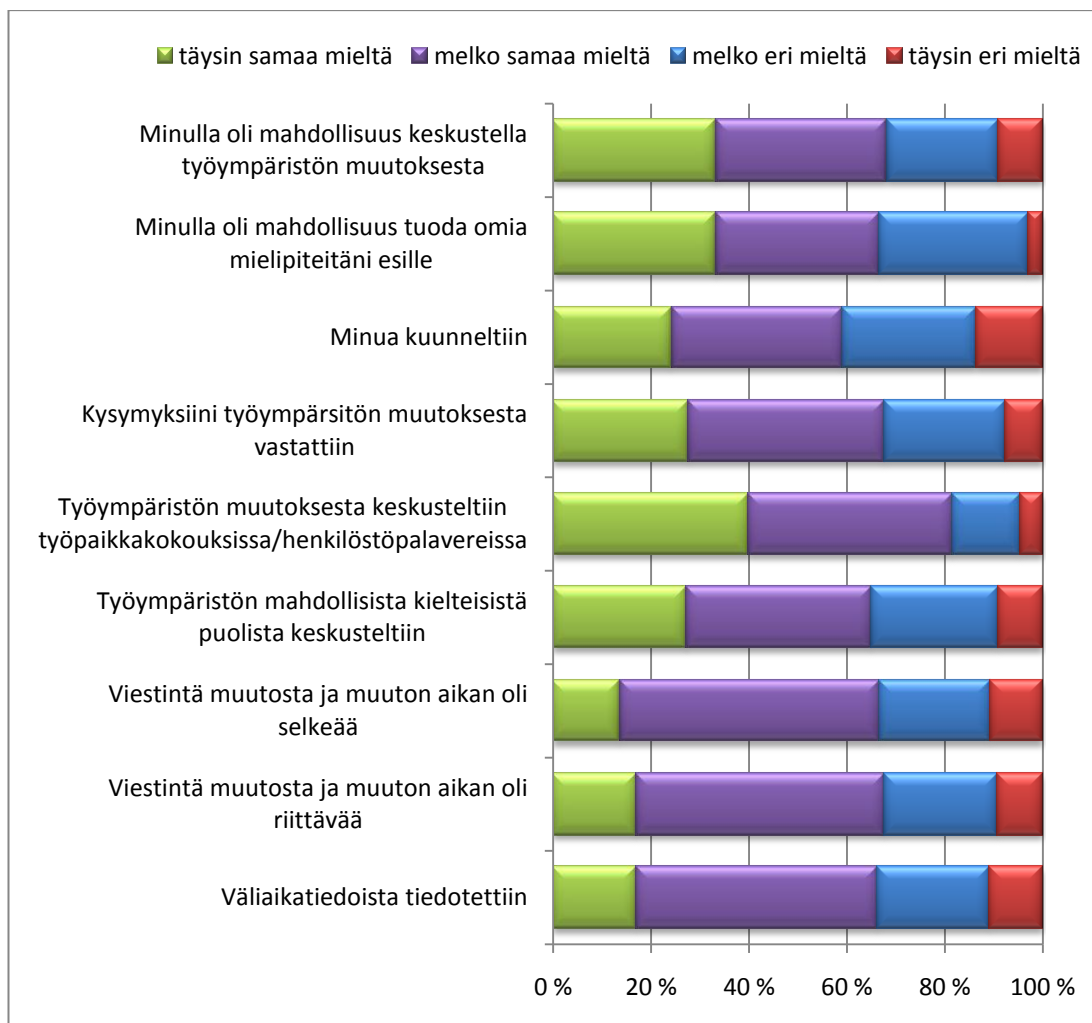
Työhuone koettiin muutamissa vastauksissa liian pieneksi tai ahtaaksi ja ikkunoiden koko liian pieneksi. Eräs vastaaja toivoi, että asiakastuoli mahtuisi olemaan paremmin esillä. Myös erilaisia pieniä korjaustoimia kaivattiin: markiisi ei toimi kunnolla, seinään tarvitaan pakkelia ja maalia, ovi käytävään on liian tiukka ja atk-johtoja ei ole vedetty seinää tai listoja pitkin. Eräs vastaaja koki, että atk-ohjelmat ovat vanhoja ja tietoturva ei ole ajantasainen.

6.4 Fyysisen työympäristön muutoksen kokeminen

Kyselyn toinen osio käsitteli henkilöstön kokemuksia työympäristön muutoksesta prosessina. Näin selvitettiin, mitä mieltä vastaajat olivat muutoksesta prosessina. Osio jakaantui kahteen osa-alueeseen: keskustelu ja viestintä sekä työympäristön muutos ja sen toteuttaminen. Tässä osiossa vastausten määrä oli yhteensä 66, sillä 12 vastaajaa ei vastannut muutosta koskeviin kysymyksiin, koska heidän työtilansa eivät muuttuneet.

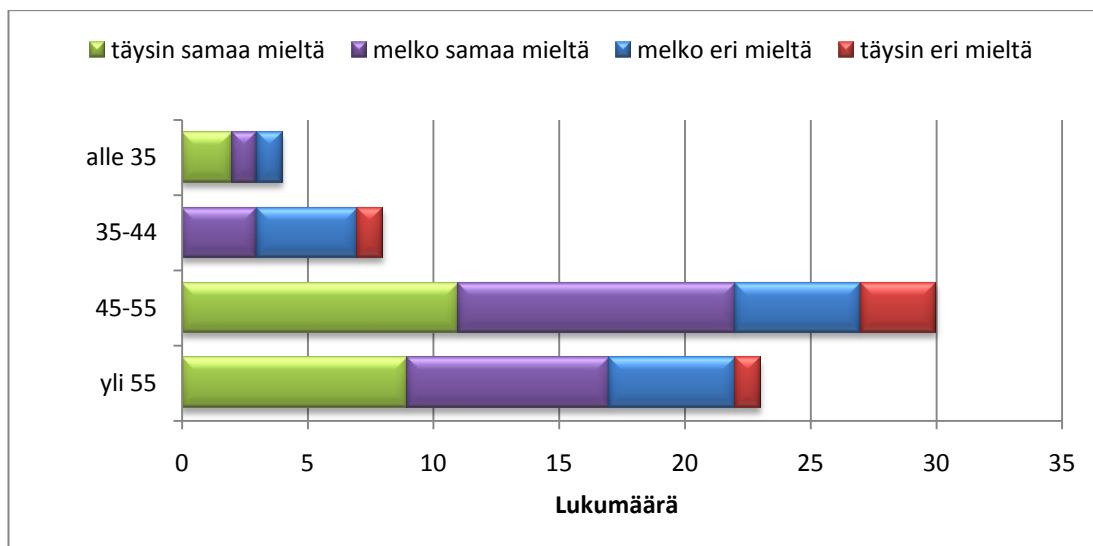
6.4.1 Keskustelu ja viestintä

Jokaisen väittämän kohdalla yli puolet vastaajista oli täysin tai melko samaa mieltä (kts. Kuvio 14). Keskustelua ja viestintää koskevien väittämien kanssa oltiin kuitenkin jonkin verran eri mieltäkin.



Kuvio 14. Vastaajien mielipiteet keskustelua ja viestintää koskeviin kysymyksiin prosenttiosuuksittain.

68% vastaajista oli melko tai täysin samaa mieltä siitä, että heillä oli mahdollisuus keskustella työympäristön muutoksesta. Noin kolmannes oli melko tai täysin eri mieltä. Kuvioista 15 käy ilmi eri ikäryhmien mielipiteet väittämään. 34–45-vuotiaiden ryhmästä kukaan ei ollut täysin samaa mieltä. Mahdollisuuteen keskustella muutoksesta oltiin tyytyväisimpiä ympäristövirastossa.



Kuvio 15. Vastaajien lukumäärät ikäryhmittäin kysymyksessä minulla oli mahdollisuus keskustella työympäristön muutoksesta.

Yleisesti koettiin, että omia mielipiteitä oli mahdollista tuoda esille. Kaksi kolmasosaa olivat melko tai täysin samaa mieltä ja vain muutama oli täysin eri mieltä. Niistä, joilla muutto on vielä kesken, yli puolet olivat melko tai täysin eri mieltä mielipiteiden esille tuomisen mahdollisuudesta.

Noin 40% vastaajista oli melko tai täysin eri mieltä siitä, että heitä kuunneltiin. Tästä ryhmästä eniten täysin eri mieltä (14%) oltiin tämän väittämän kanssa. Teknisessä virastossa koettiin eniten kuuntelun puutetta. Myös tässä kohdassa ne, joilla muutto on vielä kesken olivat eniten eri mieltä väittämän kanssa.

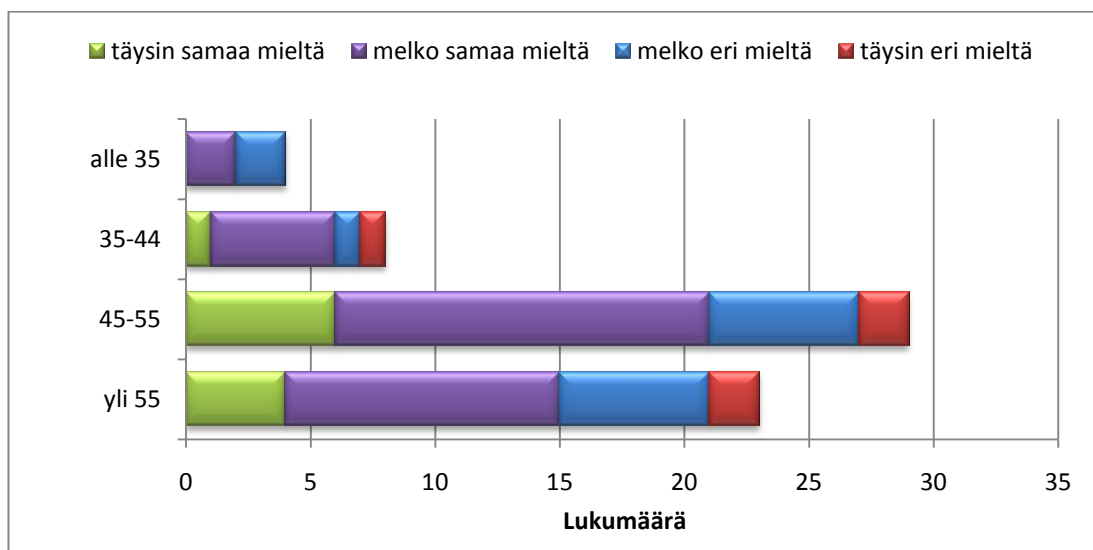
Enemmistö koki, että heidän kysymyksiinsä työympäristön muutoksesta vastattiin. 28% oli täysin ja 40% melko samaa mieltä väittämän kanssa. Ympäristö- ja teknisessä virastossa yli puolet olivat melko tai täysin eri mieltä. Tämän väittämän kohdalla puolestaan kaikki, joilla muutto on vielä kesken, olivat melko tai täysin samaa mieltä.

Vastaajista 82% koki, että muutoksesta keskusteltiin työpaikkakokouksissa/ henkilöstöpalavereissa. Vain muutamat olivat täysin eri mieltä. Eniten melko tai täysin eri mieltä oltiin keskusvirastosta ja teknisestä virastosta. Enemmistö oli sitä

mieltä, että työympäristön muutoksesta keskusteltiin. Täysin tai melko samaa mieltä oli 65%, melko eri mieltä neljännes ja täysin eri mieltä kymmenes.

Viestintää koskevien väittämien vastaukset jakautuivat melko samalla tavalla. Enemmistön mielestä viestintä muutosta ja sen aikana oli selkeää ja riittävää ja väliaikatieoista tiedotettiin. Täysin samaa mieltä olevien osuus oli hieman pienempi kuin muissa. Jokaisen viestintää koskevan väittämän kohdalla noin kolmannes oli melko tai täysin eri mieltä.

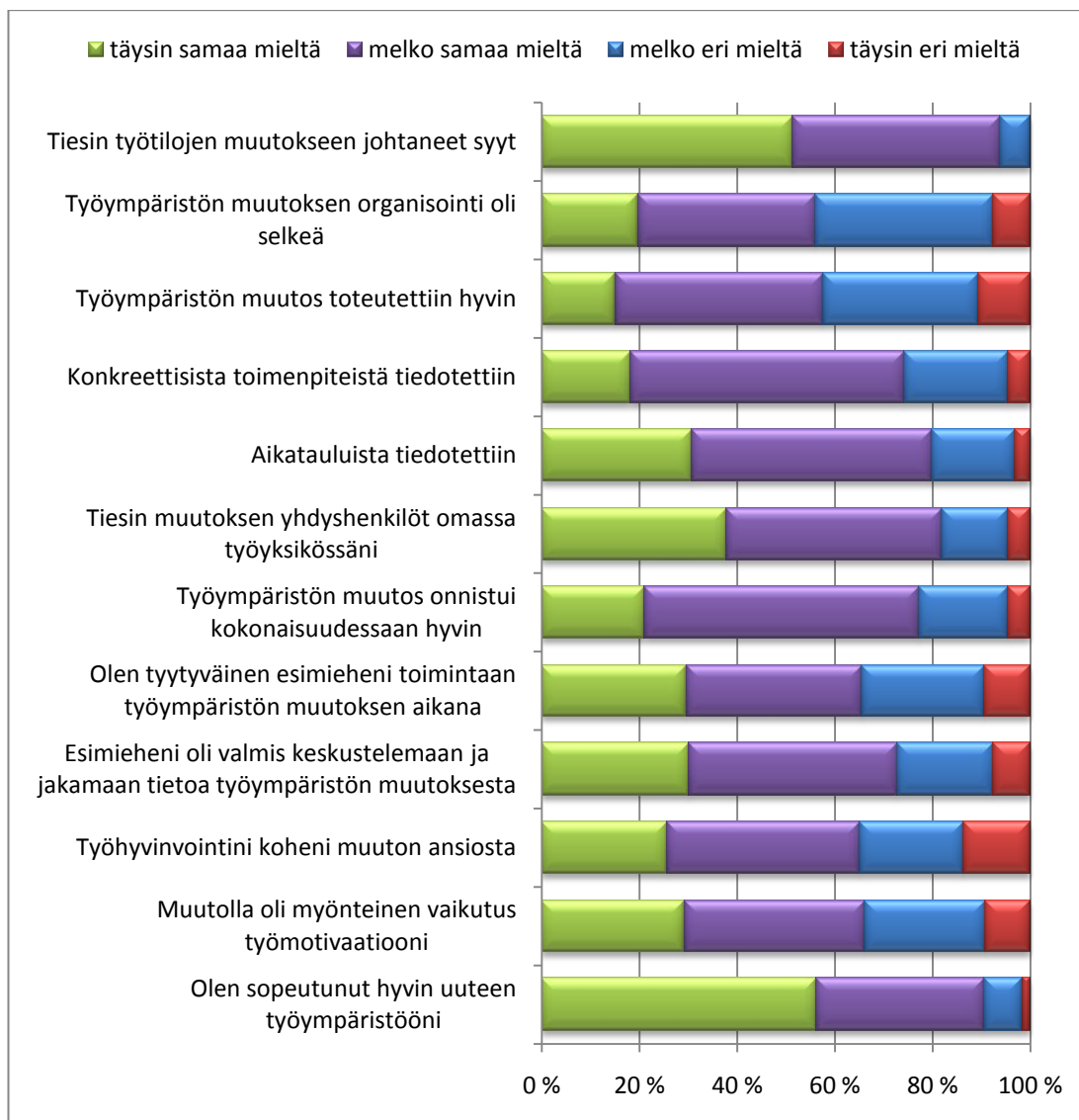
Viestintä koettiin selkeimmäksi kasvatus- ja opetusvirastossa. Mielenpitemet viestinnän riittävydestä jakautuivat organisaatiokohtaisesti melko monipuolisesti –kasvatus- ja opetusvirastossa oltiin taas tyytyväisimpiä. Molempien väittämien kohdalla esimiehistä 40% oli väittämien kanssa melko eri mieltä. Alla olevasta kuviosta (Kuvio 16) nähdään kuhunkin ikäryhmään kuuluvien mielenpitemet viestinnän riittävydestä.



Kuvio 16. Vastaajien lukumäärät ikäryhmittäin kysymyksessä viestintä muutosta ja muuton aikana oli riittävää.

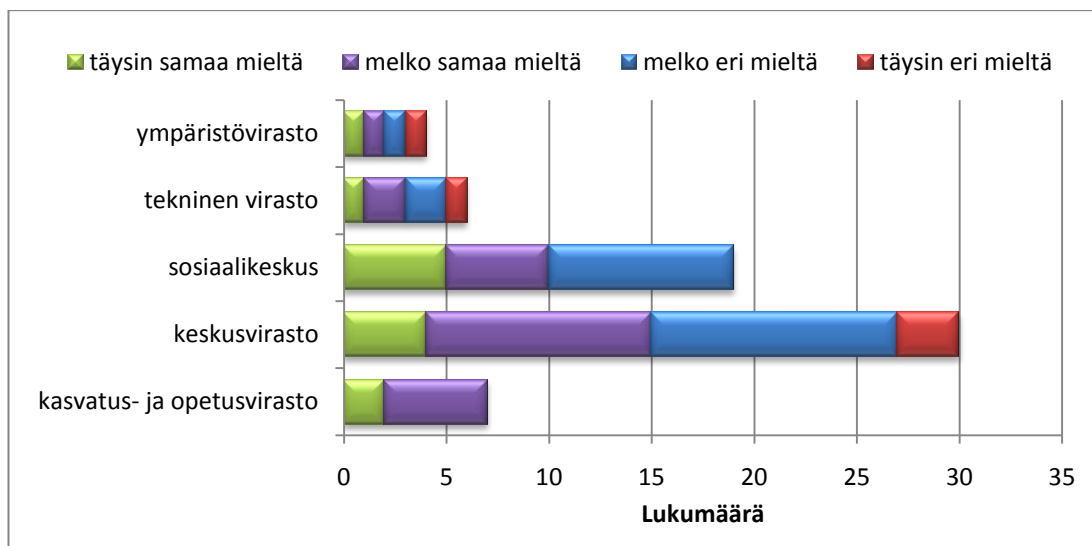
Alle viidennes oli täysin samaa ja noin puolet melko samaa mieltä siitä, että väliaikatieoista tiedotettiin. Tämän väittämän kohdalla esimiehistä puolet oli melko tai täysin eri mieltä.

6.4.2 Työympäristön muutos ja sen toteuttaminen



Kuvio 17. Vastaajien mielipiteet työympäristön muutosta ja sen toteuttamista koskeviin kysymyksiin prosenttiosuuksittain.

Kuviosta 17 nähdään mielipiteiden jakautuminen työympäristön muutoksesta ja sen toteuttamisesta. Työtilojen muutokseen johtaneet syyt olivat hyvin tiedossa, sillä lähes kaikki olivat täysin tai melko samaa mieltä väittämän kanssa. Tämä on tärkeää muutoksen onnistumiselle. Muutoksen organisoinnin selkeydestä viidennes oli täysin samaa, reilu kolmannes melko samaa ja 44% melko tai täysin eri mieltä. Kuviosta 18 käy ilmi miten mielipiteet jakautuivat organisaatiokohtaisesti. Mielipiteet jakautuivat melko monipuolisesti organisaatioiden sisällä.

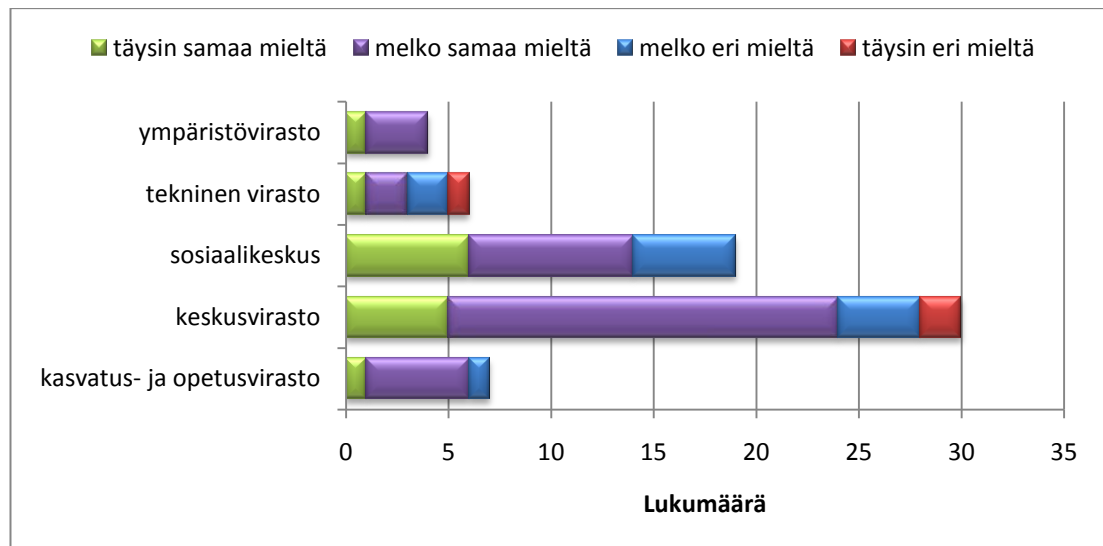


Kuvio 18. Vastaajien mielipiteet organisaatioittain kysymykseen työympäristön muutoksen organisointi oli selkeä.

58% oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että työympäristön muutos toteutettiin hyvin. Miehistä yksikään ei ollut täysin samaa mieltä ja esimiehistä vajaa kolmannes oli melko eri mieltä väittämän kanssa. 68% niistä, joilla muutto on vielä kesken, olivat melko tai täysin eri mieltä muutoksen toteuttamisesta.

Enemmistön mielestä konkreettisista toimenpiteistä tiedotettiin, sillä vain neljännes oli melko tai täysin eri mieltä. Vastaajat kokivat myös, että aikatauluista tiedotettiin. 80% oli täysin tai melko samaa mieltä väittämän kanssa.

Muutoksen yhdyshenkilöt omassa työyksikössä näytti olevan selvillä suurimmalle osalle –seitsemäsosa oli melko eri mieltä ja vain muutama täysin eri mieltä. Vastausten perusteella työympäristön muutos onnistui kokonaisuudessaan hyvin. Viidennes oli täysin samaa ja yli puolet melko samaa mieltä. Esimiehistä vajaa kolmannes oli melko eri mieltä sekä reilu kolmannes niistä, jotka olivat työskennelleet entisessä työpisteessään 10–20 vuotta, olivat melko tai täysin eri mieltä. Kuvio 19 nähdään, että mielipiteet vaihtelivat jonkin verran organisaatioiden sisällä.



Kuvio 19. Vastaajien mielipiteet organisaatioittain kysymykseen työympäristön muutos onnistui kokonaisuudessaan hyvin.

66% oli tyytyväisiä esimiehensä toimintaan muutoksen aikana. Neljäs oli melko eri ja kymmenes täysin eri mieltä. Enemmistö koki, että esimies oli valmis keskustelemaan ja jakamaan tietoa muutoksesta. Vain reilu viidennes oli melko tai täysin eri mieltä.

Työhyvinvointi koheni muuton ansiosta 65%:lla, jotka olivat täysin tai melko samaa mieltä. Reilu kolmannes oli väittämän kanssa melko tai täysin eri mieltä. Vastaajista suurin piirtein saman verran (66%) oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että muutolla oli myönteinen vaikutus työmotivaatioon. Mielipiteet vaihtelivat melko paljon organisaatioiden sisällä. Molempien väittämien kohdalla eri mieltä olleet saattoivat kokea, ettei työympäristön muutoksella ollut juuri vaikutusta työhyvinvointiin/työmotivaatioon tai vaihtoehtoisesti, että työhyvinvointi/työmotivaatio laski. Vastaajista 91% oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että he ovat sopeutuneet hyvin uuteen työympäristöönsä.

6.4.3 Avoimen kysymyksen vastaukset

Samoin kuin työtiloja koskevassa osiossa myös tässä osiossa, fyysisen työympäristön muutoksen kokeminen, oli lopussa avoin kysymys. Tässä kysyttiin vastaajien omia kommentteja, mielipiteitä ja parannusehdotuksia työympäristön muutoksen

läpivientiin ja organisointiin liittyvistä asioista. Viidennes (14 henkilöä) vastasi avoimeen kysymykseen.

Monet vastaukset liittyivät keskusteluun ja kuunteluun. Muutamat painottivat, että muutoksesta vastaavien henkilöiden tulisi keskustella ja olla yhteydessä suoraan työpisteissä työskentelevien kanssa. Pari vastaajaa koki, että joitakin kuunneltiin enemmän kuin toisia. Muutama vastaaja koki, että muuton myötä yhteydenpito työasioissa eri osastolle/kerrokseen siirtyneisiin työtovereihin hankaloitui.

Parissa vastauksessa tuli esille organisointiin liittyviä seikkoja: kaivattiin selkeää projektiorganisaatiota ja päätoimista henkilöä muutoksen organisointiin, jolloin suunnitteluun olisi enemmän aikaa.

Muutamit kommentoivat ergonomiata koskevia asioita. Vastauksissa tuli esille ergonomisesti toimivan työpisteen huonontuminen sekä muuttoa odotellessa ergonomiasta aiheutuneet ongelmat.

Muita vastauksissa esille tulleita asioita olivat aikataulut, arkistotilat sekä asiakaspalvelutilojen huomioiminen. Muutamit kommentoivat työturvallisuudesta huolehtimista ja sen huomioimista suunnittelussa.

6.5 Tutkimustulosten yhteenveto ja toimintasuositukset

6.5.1 Fyysinen työympäristö

Työtiloihin oltiin yleisesti tyytyväisiä, sillä yhtä kysymystä lukuun ottamatta kaikissa kohdissa yli puolet oli väittämien kanssa täysin tai melko samaa mieltä. Uuteen työpisteeseen oltiin pääosin tyytyväisiä, sillä vain viidennes oli melko tai täysin eri mieltä.

Työpisteen kalusteet koettiin olevan asianmukaisesti sijoitettu. Noin neljännes koki, ettei työtasoa ole riittävästi. Tähän ongelmaan voisi vastata lisäämällä tarvittaessa työtasoon erilaisia jatkopaloja tai hankkimalla esimerkiksi laatikostoja, joiden

päällystä voi toimia laskutilana. Työpöydältä tulee myös siivota kaikki ylimääräiset ja vain harvoin tarvittavat tavarat pois, jolloin työtaso vapautuu muuhun käyttöön.

Yleisesti koettiin, että työtuolissa on tarpeeksi säätömahdollisuuksia ja sen liikkeille on tarpeeksi tilaa. Kuitenkin noin neljännes koki, ettei pysty säätämään itselleen hyvää työasentoa. Hyvän työasennon säädöistä ja vinkeistä voisi tehdä yksinkertaisen kuvallisen ohjeen, jonka voisi lähettää työntekijöille sähköpostilla tai viedä paperiversiona henkilöstötiloihin. Joissakin tapauksissa uuden työtuolin tai työtason hankinta voi olla tarpeellista.

Enemmistön mielestä säilytystilaa oli riittävästi. Viidennes kaipaisi kuitenkin lisää säilytystilaa, jota voisi lisätä erilaisilla säilytyskalusteilla. Työntekijöiden on hyvä tietää mitä papereita yms. tulee säilyttää ja kuinka kauan, jolloin he voivat omalta osaltaan huolehtia tarpeettomien papereiden hävittämisestä. Heidän on myös hyvä tietää mitä säilytetään omassa työpisteessä ja mitä arkistossa. Tarvittaessa arkistotilaa voisi yrittää lisätä. Mikäli arkistohuoneiden kapasiteetti on täynnä, voisi käytävään tai johonkin sopivaan tilaan sijoittaa lukollisia arkistokaapistoja.

Työtilan väritykseen oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä. Reilu neljännes koki, ettei väritys ole mieluisa. Väritys on makuasia, ja siksi onkin hyvä suosia neutraaleja sävyjä. Värityksen mieluisuuteen voisi vaikuttaa esimerkiksi huonekalujen ja tekstiilien sävyillä. Perusväritykseen voi olla vaikeampi vaikuttaa ilman isompia toimia, mutta esimerkiksi uusia verhoja, kalusteita ja tuoleja hankittaessa tulisi kysellä työntekijöiden toiveita. Yleisesti koettiin, että työpisteessä on työ- ja keskittymisrauha. 15% oli melko tai täysin eri mieltä: he saattavat esimerkiksi jakaa työhuoneen työtoverin kanssa, jolloin puhelimen käyttö ja asiakaskäynnit saattavat vaikuttaa työrauhaan. Tällaisissa tapauksissa hyvä väliseinä voi olla välttämätön. Keskittymisrauhaa saattaa häiritä myös esimerkiksi työhuoneen ohi kulkeva liikenne.

Työtilan yleisvalaistuksen sopivuuteen oltiin hyvin tyytyväisiä. Työpistevalaistuksen kohdalla noin kuudesosa ei kokenut sen olevan riittävä. Liian vähäinen valo voi haitata yllättävän paljon työntekoa, joten uusia työpistevalaisimia voisi hankkia niitä tarvitseville (sosiaalikeskuksesta 7 henkilöä kaipasi lisää työpistevaloa). Työpisteeseen kuuluvan melun ei koettu haittaavan työntekoa.

Osa kaipasi parannusta työpisteen lämpötilaan ja ilmanvaihtoon. Noin kolmannes ei pitänyt työpisteensä lämpötilaa sopivana ja miellyttävänä ja noin 40% oli melko tai täysin eri mieltä ilmanvaihdon tarkoituksenmukaisuudesta ja tehokkuudesta. Mielenpitoita lämpötilasta voisi kartoittaa vaikka osasto- tai työpistekohtaisesti talven ja/tai kesän jälkeen ja tarvittaessa suunnitella parantavia toimenpiteitä. Varsinkin kesällä ilmanvaihdon tehokkuudesta ja kunnossapidosta tulee huolehtia. Mikäli ilmanvaihto ei riitä niin tarvittaessa voisi hankkia pöytätuulettimia tms. viilentämään ilmaa.

Tulokset olivat selvästi parhaimpia työvälineitä koskevassa osiossa. Yli 90% vastaajista oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että heillä on tarvittavat ja asianmukaiset työvälineet sekä toimistotarvikkeita on saatavilla. Noin kymmenes ei kokenut ohjelmistojensa olevan tehtävään soveltuvia. Ohjelmistojen soveltuvuuden kartoittamista ajatellen vain harvat olivat eri mieltä ja ohjelmistot eivät varmaankaan aina tue kaikkia tehtäviä toimia. Tehtäviä laadittaessa tai muutettaessa tulisikin huomioida ohjelmistojen rajoitukset. Tarvittaessa voisi järjestää pienimuotoista koulutusta ohjelmistoista, mikäli kokemukset johtuvat siitä, ettei ohjelmaa osata käyttää kunnolla.

Kulkuväylien kunnossapitoon ja kulkureittien esteettömyyteen oltiin yleisesti tyytyväisiä. Sosiaalitilojen kohdalla tyytyväisyys oli vähäisempää. Yli puolet eivät pitäneet henkilöstötilojaan riittävän tilavina, 40% ei pitänyt niitä viihtyisinä ja miellyttävinä ja vajaa kolmannes ei pitänyt niitä asianmukaisina. Vastaajat kuitenkin kokivat, että henkilöstötilojen siisteydestä huolehditaan. Henkilöstötilojen kokoa on todennäköisesti vaikea muuttaa, mutta pienillä toimilla niistä voisi saada tilavamman oloisia ja viihtyisämpiä. Esimerkiksi henkilöstötiloista voisi viedä ylimääräisiä tai tarpeettomia huonekaluja pois, mikäli sellaisia niissä on. Myös sopivalla ruokailuryhmällä voi vaikuttaa myönteisesti tilavuuden tuntuun. Tarvittaessa kahvitaukoja voisi porrastaa. Viihtyisyyttä voisi lisätä esimerkiksi uusilla verhoilla ja viherkasveilla. Henkilöstötilojen kokoon tulisi kiinnittää huomiota varsinkin sosiaalikeskuksessa ja keskusvirastossa. Tarvittaessa toisen tai isomman jääkaapin ja toisen mikron hankinta helpottamaan ruokailua voisi tyydyttää monia.

6.5.2 Muutos prosessina

Keskustelua ja viestintää sekä työympäristön muutosta ja sen toteuttamista koskevissa kysymyksissä vastaajat olivat enemmän melko tai täysin eri mieltä kuin työtiloja koskevissa kysymyksissä. Jokainen muutos on aina oma projektinsa ja jokaisessa on omat haasteensa. Tämän osion yleiset toimintaehdotukset toimivat vinkkeinä tulevia muutoksia ajatellen.

Kolmannes koki (melko tai täysin eri mieltä), ettei heillä ollut mahdollisuutta keskustella työympäristön muutoksesta tai tuoda omia mielipiteitä esille ja ettei heidän kysymyksiinsä työympäristön muutoksesta vastattu. Väittämän ”minua kuunneltiin” kanssa noin 40% oli melko tai täysin eri mieltä. Keskustelu on tärkeää muutoksen onnistumiselle ja siihen tulisikin kiinnittää huomiota. Mikäli vain mahdollista, olisi hyvä keskustella muutoksesta suoraan niiden henkilöiden kanssa, joita muutos koskee. Tulevissa muutosprosesseissa voitaisiin keskustella esimiesten johdolla esimerkiksi osastokohtaisesti työntekijöitä askarruttavista asioista sekä vastata heidän kysymyksiinsä. Työntekijöitä tulisi myös rohkaista kertomaan omia mielipiteitään, esimerkiksi kysymällä mitä mieltä kukin on. Näin saattaa myös tulla esille hyviä ideoita ja seikkoja, joita ei ole ennen osattu huomioida. Näiden ”keskustelutilaisuuksien” ei tarvitse olla pitkiä ja aikaa vieviä, vaan ne voisi liittää vaikka kahvitaukoon. Tämän avulla työntekijät ehkä kokisivat myönteisemmin sen, että heitä kuunnellaan. Muutoksesta riippuen voisi myös harkita jonkinlaisen sähköisen kysymys-, ehdotus- tai palautekanavan perustamista.

Valtaosa koki, että muutoksesta keskusteltiin työpaikkakokouksissa/henkilöstöpalavereissa. Tämä on hyvä, sillä silloin kaikki kuulevat samat asiat ja keskustelut. Myös näissä kokouksissa voisi rohkaista työntekijöitä keskustelemaan ja kertomaan omia mielipiteitään. Noin kolmannes oli melko tai täysin eri mieltä siitä, että työympäristön muutoksen mahdollisista kielteisistä puolista keskusteltiin. Työntekijät saattavat suhtautua myönteisemmin itselle negatiiviseen muutokseen, mikäli kielteisiä puolia ei yritetä peitellä. Niistä voisi keskustella juuri työpaikkakokouksissa tai keskustelutuokioissa.

Enemmistön mielestä viestintä muutosta ja muuton aikana oli selkeää ja riittävää ja väliaikatiedoista tiedotettiin –kolmannes oli melko tai täysin eri mieltä. Viestinnän selkeyteen, oikea-aikaisuuteen, riittävyteen ja paikkansapitävyyteen tulee kiinnittää huomiota. Varsinkin laajoissa muutoksissa viestintäsuunnitelman ja vastuuhenkilöiden rooli on suurempi. Esimiehistä 40% oli melko samaa mieltä viestinnän selkeydestä ja riittävydestä. Myös esimiehiltä voisi kysellä parannusehdotuksia viestintään ja sen suunnitteluun ja toteutukseen liittyen.

Lähes kaikki tiesivät työtilojen muutokseen johtaneet syyt. Muutoksen organisoinnin selkeyteen ja muutoksen hyvään toteutukseen ei oltu täysin tyytyväisiä. Reilu 40% oli molempien väittämien kohdalla melko tai täysin eri mieltä. Mikäli mahdollista, muutoksen toteuttamiseen liittyviä ehdotuksia voisi tiedustella suoraan niiltä, joita muutos koskee. Muutoksen organisoijat eivät välttämättä osaa huomioida joitakin käytännön asioita muutoksen toteuttamista suunnitellessaan. Muutoksen organisoinnin selkeyttämistä voisi tukea viestinnän parantaminen sekä työnjaosta ja vastuualueista informointi.

Voidaan todeta, että työympäristön muutos onnistui kokonaisuudessaan hyvin, sillä 77% oli täysin tai melko samaa mieltä. Valtaosa tiesi muutoksen yhdyshenkilöt omassa työyksikössään. Enemmistö koki myös, että konkreettisista toimenpiteistä ja aikatauluista tiedotettiin.

Noin kolmannes ei ollut tyytyväinen esimiehensä toimintaan muutoksen aikana ja noin viidennes ei kokenut, että esimies oli valmis keskustelemaan ja jakamaan tietoa muutoksesta. Muutoksesta ja esimiehen roolista riippuen heille voi olla tarpeellista järjestää koulutusta muutosjohtamisesta ja esimiehen merkityksestä muutoksessa. Muutosjohtajana voi toimia myös joku muu kuin esimies, esimerkiksi muutoksen vastuuhenkilö. Työntekijöitä tulee rohkaista aktiiviseen keskusteluun, mielipiteiden esiintuomiseen ja rakentavaan väittelyyn. Esimiesten tulee olla rehellisiä työntekijöilleen, kuunnella heitä ja vastata heidän kysymyksiinsä.

Lähes kaikki olivat sopeutuneet hyvin uusiin työympäristöihinsä. Enemmistö koki, että heidän työhyvinvointinsa koheni muuton ansiosta. Samoin muutolla oli

myönteinen vaikutus enemmistön työmotivaatioon. Osa kuitenkin koki, ettei muutolla ollut vaikutusta työhyvinvointiin tai –motivaatioon tai ne laskivat.

7 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten työntekijät kokevat organisaatiossa tapahtuneen työtilojen muutoksen. Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään henkilöstön mielipiteitä ja ajatuksia heidän uudesta työympäristöstään sekä mahdolliset epäkohdat nykyisissä työtiloissa. Tutkimuksella pyrittiin myös selvittämään henkilöstön kokemuksia muutoksesta prosessina: miten muutos heidän mielestään onnistui ja mitkä seikat onnistuivat hyvin ja mitkä huonommin. Tutkimuksen kohteena oli Rauman kaupunkitalokortteli. Aihe on ajankohtainen ja työtiloista on paljon keskustelua muun muassa kuntaliitosten ja avokonttoreihin siirtymisen vuoksi.

Tutkimuksen teoriaosassa käsiteltiin fyysistä työympäristöä sekä muutoksen kokemista. Fyysisen työympäristön osa-alueet käytiin läpi: työtilat, työvälineet, sosiaalitilat ja kulkuväylät sekä työjärjestelyt. Työtilojen osalta käsiteltiin toimistokalusteita, valaistusta, lämpötilaa, melua ja siisteyttä. Toisessa osassa, muutoksen kokemisessa, käsiteltiin hieman muutosta yleisesti, muutosprosessia sekä sen seuranta ja arviointia. Lisäksi tutustuttiin muutokseen reagointiin: miten yksilö ja ryhmä kohtaavat muutoksen. Keskeistä on myös onnistuneen muutosprosessin käsitteleminen.

Empiirisessä osassa tarkoituksena oli selvittää, miten henkilöstö kokee fyysisen työympäristön eri osa-alueet, mitä mieltä he ovat uudesta työympäristöstään sekä miten henkilöstö kokee muutoksen prosessina. Kyselyn avulla pyrittiin löytämään mahdollisia parannuskohteita sekä saamaan vinkkejä tuleviin muutosprosesseihin.

Tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että työntekijät olivat tyytyväisiä uusiin työtiloihinsa. 79% oli tyytyväisiä (täysin tai melko samaa mieltä) uusiin työpisteisiinsä. Työpisteeseen ja valaistukseen oltiin yleisesti tyytyväisiä.

Parannettavaakin löytyi, sillä vähemmän tyytyväisiä oltiin työpisteen lämpötilan sopivuuteen ja ilmanvaihtoon sekä henkilöstötilojen viihtyisyyteen ja riittävään kokoon. Lämpötilaa voisi kartoittaa ja tarvittaessa hankkia pöytätuulettimia ilmanvaihdon rinnalle. Liian pieniltä tuntuvista henkilöstötiloista tulisi poistaa tarpeettomat huonekalut ja tavarat ja viihtyisyyttä voisi lisätä esimerkiksi uusilla tekstiileillä ja viherkasveilla. Myös työtilojen värityksen mieluisuuteen tulisi kiinnittää huomiota. Varsin tyytyväisiä puolestaan oltiin työvälineitä koskeviin seikkoihin.

Muutos onnistui prosessina melko hyvin, sillä kaikissa keskustelua ja viestintää sekä muutosta ja sen toteuttamista koskevissa kysymyksissä kolmea kohtaa lukuun ottamatta vähintään 65% oli täysin tai melko samaa mieltä. Noin kolmannes toivoi parannusta keskusteluun, kuunteluun, omien mielipiteiden esille tuomiseen sekä viestintään. Tähän voisi kiinnittää huomiota tehostamalla viestintää sekä pitämällä keskustelutuokioita esimiesten/vastuuhenkilöiden johdolla esimerkiksi kahvitauon yhteydessä. Myös jonkinlaisen sähköisen ehdotus- tai palautekanavan perustamista voisi harkita. Tutkimusaineiston perusteella tulevaisuudessa tulisi kiinnittää huomiota muutoksen organisoinnin selkeyteen ja sen toteuttamiseen. Myös tähän voisi auttaa viestinnän parantaminen sekä toteutusehdotusten tiedustelu ja vastuualueista informointi.

Rauman kaupunkitalokorttelin työtiloja koskevia tuloksia ei voi yleistää, sillä työympäristön kokeminen on yksilöllistä ja työympäristöt ovat erilaisia. Tulokset antavat yleiskuvan vain kaupunkitalokorttelin työtiloista. Myös muutosprosessia koskevia tuloksia on vaikea yleistää, sillä jokainen muutos on oma projektinsa.

Opinnäytetyöni tekeminen oli mielenkiintoista, koska olen itse työskennellyt kaupunkitalokorttelissa ja näin oli kiinnostavaa selvittää henkilöstön mielteitä uusista työtiloistaan. Myös kiinnostus muutosjohtamista kohtaan toi mielenkiintoa muutosprosessin onnistumisen selvittämiseen. Kiinnostava jatkotutkimuksen aihe olisi tutkia henkilöstön tyytyväisyyttä työympäristöönsä esimerkiksi muutaman vuoden kuluttua. Myös muutosprosessin onnistumista ja henkilöstön kokemuksia voisi tutkia jonkin muun muutoksen jälkeen.

LÄHTEET

- Aalto, L., Peltomäki, S. & Westermarck, I. 2001. Palveleva toimisto. Porvoo: WSOY.
- Aalto, L., Peltomäki, S. & Westermarck, I. 2007. Tehokkaasti toimistossa. Helsinki: WSOY.
- Aalto, L. & Westermarck I. 1997. Toimistotyö. Porvoo: WSOY.
- Aalto, R. 2006. Työelämän selviytymisopas: käytännön ohjeita työhyvinvointiin. Jyväskylä: WSOY.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY.
- Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni: Työelämän muutokset ja työhyvinvointi. Helsinki: Edita.
- Bell, C., Tala, M. & Jaskari, E. 2003. Sihteerin ja assistentin tietokoneopas. Helsinki: Talentum.
- Canon Oy. 2008. Tulevaisuuden toimistossa lentää digipörriäisiä [verkkodokumentti]. [viitattu 21.7.2009]. Saatavissa: http://www.canon.fi/About_Us/News/Solutions_Business_News/CBS_2H08/digiporriaiset.asp
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.
- Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto. 2009a. Fyysinen työympäristö [verkkodokumentti]. [viitattu 11.5.2009]. Saatavissa: http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good_practice/fyysinen_tyoymparisto/index_html
- Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto. 2009b. Ergonomia [verkkodokumentti]. [viitattu 10.8.2009]. Saatavissa: http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good_practice/koneet/ergonomia.stm/?searchterm=tyojarjestelyt
- Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto. 2009c. Työjärjestelyt [verkkodokumentti]. [viitattu 10.8.2009]. Saatavissa: http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good_practice/arkisto/tules/kuormitus/tyojarjestelyt.stm/?searchterm=tyojarjestelyt
- Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto. 2009d. Työjärjestelyt ja suunnittelu [verkkodokumentti]. [viitattu 10.8.2009]. Saatavissa: http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good_practice/tuottavuustekija/tyoymparisto/tyojarjestelyt/index_html/?searchterm=tyojarjestelyt

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hongisto, V. & Kylliäinen, M. 2008. Rakennusten akustinen suunnittelu: toimistot. Helsinki: Suomen rakennusinsinöörien liitto.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö –valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Ketola, R. (toim.) 2007. Toimiva toimisto. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kosonen, K. & Pekkanen, L. 1999. Toimiston työt. Helsinki: Edita.
- FindCourses Global AB. 2009. Työympäristö/Työhyvinvointi [verkkodokumentti]. [viitattu 13.7.2009]. Saatavissa:
http://www.koulutus.fi/tyoeympaeristoe_tyoehyvinvointi___134__.html
- Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2009. Henkilöstörakenne [verkkodokumentti]. [viitattu 27.10.2009]. Saatavissa:
www.kuntatyonantajat.fi/tilastoja/tilastot/henkilostorakenne
- Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Lohja: Performance Power Associates.
- Kämäräinen, M. 2003. Työsuojelu –lähtökohtia ja peruskäsitteitä. Teoksessa Pietiläinen, R. (toim.) Työsuojelun perusteet. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Launis, M. & Lehtelä, J. 2006. Ergonomiaopas koneiden ja työvälineiden hankintaan, käyttöön ja tarkastamiseen. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Leskinen, J. 2001. Toimintakyky ja elämänvaiheet [verkkodokumentti]. [viitattu 10.8.2009]. Saatavissa:
http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good_practice/stressi/hyvinvointi.stm/?searchterm=tyojarjestelyt
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos: avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- MM Office Oy:n www-sivu [verkkodokumentti]. [viitattu 8.8.2009]. Saatavissa:
<http://www.konttoritarvikkeet.fi/>
- Munsterhjelm, A. 2009. Konttori kuntoon, työteho nousee [verkkodokumentti]. Talouselämä 22.4.2009. [viitattu 10.9.2009]. Saatavissa:
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/article276176.ece>
- Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangé, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Parikka-Kuismin, S. 2008. Visualisointityökalulla apua valaistuksen suunnitteluun. Uusi Toimisto [verkkolehti] 8/2008. [viitattu 5.8.2009]. Saatavissa:
http://www.uusitoimisto.net/download/lehtiarkisto/UT_0808_www.pdf

- Puustinen, J. 2008. It-ongelmat haukkaavat viikon työvuodestasi [verkkodokumentti]. Tietoviikko 26.9.2008 [viitattu 30.7.2009]. Saatavissa: http://www.tietoviikko.fi/kaikki_uutiset/article141507.ece
- Rauman kaupunki. 2008. Rauman, Lapin ja kansanterveystyön kuntayhtymän yhdistymisvalmistelut käynnistyvät [verkkodokumentti]. Rauman kaupunki 1.2.2008. [viitattu 21.7.2009]. Saatavissa: http://www.rauma.fi/ajankohtaiset/Rauma,%20Lappi,%20kttky/lehdistotiedote_310108.htm
- Rauman kaupungin henkilöstöraportti 2008. Rauman kaupunki.
- Rauman kaupungin www-sivu [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.11.2009]. Saatavissa: <http://www.rauma.fi/>
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2003. Research Methods for Business Students. 3 rd edition. Harlow: Prentice Hall.
- Sillanpää, J. 2003. Työn kuormittavuus. Teoksessa Pietiläinen R. (toim.) Työsuojelun perusteet. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- TopOffice Toimistotuotteen www-sivu [verkkodokumentti]. [viitattu 8.8.2009]. Saatavissa: <http://www.toimistotuote.fi/>
- Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue: johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. 1.-2. painos. Helsinki: Tammi.
- Työsuojelupiirit. 2009a. Järjestys ja siisteys [verkkodokumentti]. [viitattu 6.8.2009]. Saatavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/fi/jarjestys>
- Työsuojelupiirit. 2009b. Työ- ja henkilöstötilavaatimukset [verkkodokumentti]. [viitattu 6.8.2009] Saatavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/fi/tilavaatimukset>
- Työterveyslaitos. 2002. Järjestys ja siisteys –virtuaalipajan tietokortti. [verkkodokumentti] [viitattu 10.9.2009] Saatavissa: <http://www.ttl.fi/NR/rdonlyres/429CC38E-84F4-42E1-BB35-1A0A4425CA4E/0/jarjestys22.pdf>
- Työturvallisuuslaki. 2002. L 23.8.2002/738.
- Törmänen, E. 2005. Toimisto muuttuu kohtaamispaikaksi. [verkkodokumentti]. Tekniikka&Talous 10.11.2005 [viitattu 30.7.2009]. Saatavissa: <http://la-static.talentum.fi/pdf/tt/1011200522-8eab1da8a9eb83f4cc1ad42477108f75.pdf>
- Valtioneuvoston asetus työpaikkojen turvallisuus- ja terveystaakista. 2003. A 18.6.2003/577.
- Valtioneuvoston päätös näyttöpäätetyöstä. 1993. P 22.12.1993/1405.

Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen –Haasta itsesi. Helsinki: WSOY.

Työvälineet

- Minulla on tarvittavat työvälineet
Työvälineeni ovat asianmukaiset
Pieniä toimistotarvikkeita on tarvittaessa saatavilla
Käytössäni olevat ohjelmistot ovat tehtäväni soveltuvia

Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sosiaalitiilat ja kulkuväylät

- Henkilöstötilamme ovat asianmukaisia
Henkilöstötilamme ovat viihtyisiä ja miellyttäviä
Henkilöstötilamme ovat riittävän tilavia
Henkilöstötilojemme siisteydestä huolehditaan
Lattiat, portaat ja kulkuväylät pidetään kunnossa ja siisteinä
Kulkureittini työpisteeseen ja työpisteessä on esteetön

Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Omia kommentteja ja mielipiteitä työtiloihin liittyen

OSIO 2: FYYSISEN TYÖYMPÄRISTÖN MUUTOKSEN KOKEMINEN

Keskustelu ja viestintä

- Minulla oli mahdollisuus keskustella työympäristön muutoksesta
Minulla oli mahdollisuus tuoda omia mielipiteitäni esille
Minua kuunneltiin
Kysymyksiini työympäristön muutoksesta vastattiin
Työympäristön muutoksesta keskusteltiin työpaikkakokouksissa/henkilöstöpalavereissa
Työympäristön muutoksen mahdollisista kielteisistä puolista keskusteltiin
Viestintä muutosta ja muuton aikana oli selkeää
Viestintä muutosta ja muuton aikana oli riittävää
Väliaikatilanteista tiedotettiin

Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työympäristön muutos ja sen toteuttaminen

- Tiesin työtilojen muutokseen johtaneet syyt
Työympäristön muutoksen organisointi oli selkeä
Työympäristön muutos toteutettiin hyvin
Konkreettisista toimenpiteistä tiedotettiin
Aikatauluista tiedotettiin
Tiesin muuton yhdyshenkilöt omassa työyksikössäni
Työympäristön muutos onnistui kokonaisuudessaan hyvin
Olen tyytyväinen esimieheni toimintaan työympäristön muutoksen aikana
Esimieheni oli valmis keskustelemaan ja jakamaan tietoa työympäristön muutoksesta
Työhyvinvointini koheni muuton ansiosta
Muutolla oli myönteinen vaikutus työmotivaatiooni
Olen sopeutunut hyvin uuteen työyhteisöni

Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Omia kommentteja, mielipiteitä ja parannusehdotuksia työympäristön muutoksen läpivientiin ja organisointiin liittyvistä asioista

Lähetä

Tyhjennä

Sähköpostin aihe: Kysely työtilojen muutoksesta kaupunkitalokorttelin työntekijöille

Tervehdys teille kaupungintalokorttelin työntekijät!

Välitän teille Enni Mäkilän opinnäytetyöhön liittyvän kyselyn sillä toivomuksella, että ehtisitte siihen vastata. Muutot ja muutokset ovat aina oppimisprosesseja.

Tämän vuoksi on tärkeää, että saamme palautetta ja arvokasta tietoa jonka avulla pystymme kehittämään erilaisia tukitoimia jatkossakin. Enni Mäkilä esittelee tulokset kaupungin johtoryhmässä.

Sen lisäksi tuloksista kerrotaan KK:n Kuulumiset-lehdessä.

Yst.terv.

Tuija Mäki

Henkilöstökehittäjä/Henkilöstöpalvelut

Rauman kaupunki

Hei

Nimeni on Enni Mäkilä ja opiskelen liiketaloutta Satakunnan ammattikorkeakoulun Rauman yksikössä. Teen tutkintooni kuuluvaa opinnäytetyötä aiheesta *Muutos fyysisessä työympäristössä*, kohteena Rauman kaupunkitalokortteli. Tutkimukseni avulla selvitetään henkilöstön ajatuksia ja mielipiteitä uusista työtiloista sekä siitä, miten työympäristön muutos henkilöstön mielestä meni.

Kyselylomake täytetään ja lähetetään vaivattomasti sähköisesti. Vastaamiseen menee noin 5 minuuttia. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä vastauksista käy ilmi kenenkään henkilöllisyys tai muita tunnistetietoja.

Pääset vastaamaan kyselyyn [tästä](#)

Vastaathan kyselyyn 23.10.2009 mennessä.

Tarvittaessa minuun voi ottaa yhteyttä enni.makila@student.samk.fi tai 044 270 9639.

Kiitos jo etukäteen arvokkaasta tutkimusavustasi!

Rauman kaupungin organisaatio 1.1.2009

