

## Projektijohtaminen työympäristömuutoksessa, case Yritys X

Joni Pelkonen



<b>Tekijä(t)</b> Joni Pelkonen	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Raportin nimi</b> Projektijohtaminen työympäristömuutoksessa, case Yritys X	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 42 + 19
<p>Aiheena opinnäytetyöllä on toimintalähtöinen työympäristömuutos – pilotointiprojekti yrityksen toimitiloissa. Tavoitteena on kokeilla uusia tapoja työskennellä ja tehdä tiloista paremmin työtä ja sen tekijöitä tukevat. Pilottiprojektin tarkoitus on kerätä tietoa yrityksen työtavoista ja auttaa yritystä kehittämään toimitilojaan tulevaisuuden hankkeissa. Työ on rajattu fyysiseen työympäristöön, jättäen sosiaalisen ja digitaalisen työympäristön rajauksen ulkopuolelle.</p> <p>Toimitilat ovat yleisesti tänä päivänä vajaalla käytöllä, työn tekemisen tapojen muuttumisen ja liikkuvuuden lisääntymisen myötä. Toimitilojen tilankäytön optimointi ja toiminnallisuuden parantaminen kasvattavat työtyytyväisyyttä ja sitä kautta nostavat tehokkuutta organisaatiossa.</p> <p>Työ on tehty sisäisenä projektityönä ja opinnäytetyö käsittelee työympäristömuutoksen lisäksi projektijohtamista toimitilamuutoksessa. Projektin onnistumisen mittareita ovat kustannusten, laadun ja aikataulussa pysymisen lisäksi henkilöstön työtyytyväisyyskyselyllä sekä ennen projektia että projektin jälkeen. Opinnäytetyöhön ehdin saada palautetta vain muuttaneiden liiketoimintayksiköiden johtajilta joten työtyytyväisyyden mittarointi on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle.</p> <p>Toiminnallisen työn tekemisen ajankohta ajoittuu marraskuun 2015 ja toukokuun 2016 välille.</p>	
<b>Asiasanat</b> Projektijohtaminen, työympäristön kehitys, projekti, toimitilat	

## Sisällys

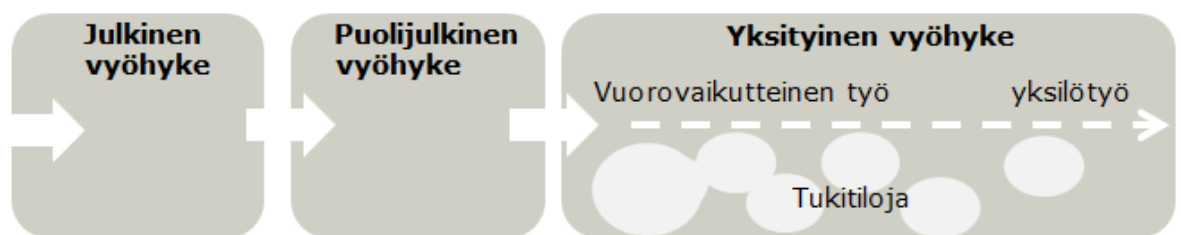
1	Johdanto .....	1
2	Toimitilat.....	3
2.1	Työhuoneista monitilatoimistoihin.....	4
2.2	Laadukkaan toimitilan suunnittelu .....	5
2.2.1	Työntekijöiden työprofiilien tunnistaminen ja muutokseen osallistaminen...6	
2.2.2	Akustiikka.....	8
2.2.3	Kalusteet.....	8
2.2.4	Valaistus .....	9
2.2.5	Värit .....	10
2.2.6	Sisäilman laatu.....	10
2.1	Tulevaisuuden työelämä .....	11
3	Projektijohtaminen.....	12
3.1	Asettaminen.....	15
3.2	Suunnittelu ja aloitus.....	15
3.3	Toteutus ja ohjaus.....	17
3.4	Päätäminen ja oppiminen.....	20
4	Case Yritys X .....	21
4.1	Työympäristömuutoksen taustat.....	22
4.2	Projektin lähtötietojen kartoitus ja laajuuden valinta .....	23
4.3	Projektisuunnitelma ja toteutus.....	28
4.4	Yhteenveto projektista.....	36
5	Pohdinta.....	39
	Lähteet .....	41
	Liitteet.....	44
	Liite 1 Projektisuunnitelma .....	44
	Liite 2 Laskennallinen tilaohjelma.....	44
	Liite 3 Yritys X - Toimitilojen Suunnitteluohje.....	44

# 1 Johdanto

Yrityksien toimitilat ja työympäristöt elävät suurta murrosta. Vanha näkökulma yksilötyöstä siirtyy kohti yhteistyötä ja pysyvästä rakenteista kohti joustavia ratkaisuja. Monialaisen projektityöskentelyn määrä organisaatioissa lisääntyy. Toimitilat eivät kuitenkaan tue tätä muutosta, vaan ovat joustamattomia pimeitä käytäviä täynnä tyhjiä työhuoneita. Ihmiset ovat siiloutuneet omiin huoneisiinsa eikä yhdessä tekemistä ja tiedonkulkua organisaatiossa pystytä tukemaan tilaratkaisulla.

Tehokas työskentely vaatii monilla toimialoilla joustavuutta ja töitä tehdään toimiston lisäksi kotona, liikennevälineissä, kahvilassa, asiakkaan luona tai vaikkapa kesämökillä. Paikka ja aika ovat menettämässä merkityksensä työelämässä. Yrityksen toimitilaa tulisi kin ruveta ajattelemaan enemmän kotipesämaisena kohtaamispaikkana, jossa tavataan, verkostoidutaan ja tehdään töitä yhdessä.

Onnistunut muutos vaatii niin virtuaalisen, sosiaalisen kuin fyysisenkin työympäristön uudelleen ajattelua ja muuttamista. Opinnäytetyössä käsittelen tätä muutosta fyysisen työympäristön näkökulmasta johtamalla pilottiprojektia toiminnalliseen työympäristöön kohdeyritykselle. Pilottiprojektin tarkoitus on perehdyttää, kokeilla ja hankkia kokemuksia ja palautetta uudesta tavasta työskennellä toimintalähtöisessä työympäristössä, jossa tilat tukevat paremmin työn tekemisen eri vaiheita ja tapoja, aina keskittymistä vaativasta yksilötyöstä sosiaaliseen yhteistyöhön. Toiminnallinen muutos on rajattu yrityksen yksityiselle vyöhykkeelle yhteen toimistokerrokseen, jättäen projektin ulkopuolelle yrityksen julkisen- ja puolijulkisen vyöhykkeen (kuvio 1).



Kuvio 1. mukailten Rakennustieto 2014, toimitilojen eri vyöhykkeet

Ennen projektin aloitusta kerättiin lähtötietoja projektia varten usean eri metodin voimin. Näitä olivat muun muassa kyselyt, puolistrukturoidut haastattelut, johdon työpajat sekä ulkopuolisen havainnoijan toimesta seurattiin tilojen käyttöasteita. Projektin pilotti, jonka mittaroidut tulokset sekä siitä saatavat palautteet tullaan analysoimaan tarkasti, tarkoituksena kehittää yrityksen strategiaa toimitilojen suhteen nyt ja tulevaisuudessa.

Projektijohtaminen sisäisissä kehityshankkeissa koetaan usein haastavaksi. Kriittikiä ja muutosvastarintaa kohtaa helposti ja työyhteisön hyvä yhteishenki voi rakoilla huonon projektijohtamisen seurauksena. Läpinäkyvyys ja oikea-aikainen viestintä onkin avaintekijä onnistuneelle projektille. Muutoksen läpivienti vaatii aina panostuksia myös muutosjohtamisen osa-alueelle. Henkilöstö tulisi osallistaa muutokseen ja heitä tulisi kuunnella, tukea ja opastaa tarpeen tullen.

Tavoitteena toiminnallisella opinnäytetyöllä on, hyödyntäen projektin lähtötietomateriaaleja ja projektista saatavaa kokemusta ja palautetta, tuottaa kohdeyrityksen tukipalveluiden käyttöön selkeät ohjeistukset, joita voidaan hyödyntää yrityksen sisäisissä toimitilamuutoksissa. Projektisuunnitelman on tarkoitus helpottaa monialaisen tilamuutosprojektin läpivientiä, selkeyttämällä vastuualueita, prosesseja sekä luoda pohja ammattimaiselle ja dokumentoidulle projektijohtamiselle. Laskennallinen tilaohjelma on avuksi, kun yrityksessä ruvetaan suunnittelemaan muutosta tai etsimään uusia toimitiloja. Suunnitteluohje toimitiloille antaa yksissä kansissa laatukriteerit sekä ohjeistukset toimitiloille suunnittelun pohjaksi. Ohjetta käytetään soveltuvilta osin tilamuutosprojekteissa. Opinnäytetyössä on hyödynnetty syksyn 2015 Change Management –opintojakson raporttia soveltuvilta osin.

## 2 Toimitilat

Jokainen yritys tarvitsee toimintaansa varten tilat. Siellä voidaan tuottaa niin aineellisia kuin aineettomia hyödykkeitä. Toimivat toimitilat riippuvat jokaisen yrityksen yksilöllisistä tarpeista, niin toiminnallisesti kuin kustannuksellisesti. (Yrittäjät 2015.). Toimisto voi käsittää kokonaisen rakennuksen tai vaihtoehtoisesti pienen tilan kaupan takahuoneessa. Työtilalle ei ole asetettu laissa mitään standardia kokoa, mutta työympäristöä säätelevä työturvallisuuslaki määrittelee suuntaviivoja. Työlle pitää olla varattu tarpeeksi tilaa, jotta työn pystyy suorittamaan. Työtilat ovat yritykselle resurssi, jotka tukevat yrityksen toimintaa ja suorituskykyä. (Ketola 2007, 9; Laajavaara & Solonen 2011, 12).

Tilamuutokset sekä muutokset työympäristössä ovat erittäin ajankohtainen aihe. Tulevaisuuden työnkuva muuttuu jatkuvasti, mikä aiheuttaa muutospaineita myös työtilojen osalta. Se mikä on aikaisemmin toiminut, ei toimi enää. Muutokset näkyvät jo tyhjien toimitilojen määrässä. Vuonna 2014 pelkästään pääkaupunkiseudulla tyhjiä toimitiloja oli 1,1 milj. neliötä, joka on 12,5 % kaikista toimitiloista. (Martela, H. 2016.) Sen lisäksi vuokratuissa toimitiloissa on paljon tyhjää tilaa, sillä niiden käyttöaste on matala. Koska kiinteistöt ovat todella kalliita, yritykset pyrkivät valitsemaan pienempiä toimitiloja käyttäen tilan entistä tehokkaammin. Yritykset suunnittelevat mieluummin hieman laadukkaampaa tilaa pienemmillä neliöillä.

Myös kestävyuden merkitys on korostunut. Suunnitellessa mitä vaan uutta tilaa hiilijalanjäljen alentaminen on ensisijaisen tärkeää. Kierrätettävät, uudistettavat ja myrkyttömät materiaalit ja energiatehokkuus eivät ole hyväksi vain maapallolle, ne ovat hyväksi myös yrityksen tulokselle. Fiksu teknologia pitää energiakustannukset alhaalla täysin ohjelmoidulla valaistuksella, joka käyttää valoa vain sen verran, mitä tarvitaan ja milloin tarvitaan. Valaistus sammuu automaattisesti, kun huone ei ole enää käytössä. Automaattisella lämmityksellä alennetaan energiakustannuksia pitämällä huoneen lämpötila johdonmukaisena. Se on myös hyvä turvallisuustekijä, koska sitä voidaan alentaa kauko-ohjattavasti tai käyttää ajastinta. Koko työympäristöä voidaan kontrolloida helposti puhelimen tai tabletin kautta. Korkealla teknologialla varustetut konferenssitilat vähentävät tarvetta työmatkoille. Tämä alentaa hiilidioksidipäästöjä, parantaa yrityksen tulosta sekä työntekijän tuottavuutta. Tapaamisia voidaan pitää omasta toimistosta käsin missä päin maailmaa tahansa. Korkea teknologia mahdollistaa vuorovaikutteisen ja tehokkaan ideoiden jakamisen ihmisten kanssa kaikkialla maailmassa. (Huffington Post 2015.)

## 2.1 Työhuoneista monitilatoimistoihin

Aikaisemmin trendinä ollut työhuoneista muodostuva toimisto menetti hohtonsa kun avotoimistot tulivat. Koppikonttoreista haluttiin eroon, jotta työntekijät pystyvät kommunikoidaan paremmin ja työilmapiiri olisi avoimempaa. Avotoimistot tulivat muotiin 2000-luvun alkupuolella ja niillä saavutettiin myös kustannussäästöjä. On selvää, että jos jokaisella on oma huone, vaatii se enemmän tilaa kuin jos kaikki on sijoitettu yhteen, avonaiseen tilaan (Taulukko 1). (Törmänen 2007.)

Taulukko 1. Eri tilatyypin tilatehokkuuksia (Mukaillen Hongisto ym 2012)

Perinteinen huonetoimisto	Avokonttori	Monitilatoimisto, nimetyt työpisteet	Monitilatoimisto, nimeämättömät työpisteet
Kaikilla henkilökohtaiset huoneet	Osalla työntekijöistä omat huoneet, osalla työpisteet tiimitilassa	Kaikilla/lähes kaikilla omat työpisteet	Kaikilla ei henkilökohtaisia työpisteitä
Ei mahdollista vaihtoehtoisia paikkoja työnteolle	Mahdollistaa heikosti vaihtoehtoisia paikkoja työnteolle	Ei työhuoneita tai ainoastaan tarveperusteisesti	Vaihtoehtoisia tukitiloja työnteolle
	Vähän/ei lainkaan tukitiloja	Vaihtoehtoisia paikkoja ja tukitiloja työnteolle	Vaatii virtuaalisen yhteistyön lisäämisen
Tilatarve kaikkiaan > 20 m <sup>2</sup> /hlö	Tilatarve kaikkiaan: 15-20 m <sup>2</sup> /hlö	Tilatarve kaikkiaan: 12-18 m <sup>2</sup> /hlö	Tilatarve kaikkiaan: <12 m <sup>2</sup> /hlö

Avotoimistojen suosio kuitenkin heikkeni nopeasti, kun huomattiin että työtyytyväisyys ja tehokkuus laskivat tilojen meluisuuden ja heikentyneen keskittymiskyvyn seurauksena. Meluisat avotilatoimistot ja koppikonttorit ovatkin siirtyneet syrjään, uusimman trendin monitilatoimistojen alettua valtaamaan alaa. Taustalla muutoksella on varsinkin muuttunut työelämä. Yhä useammin työtä tehdään muualla kuin toimistolla, joko kotona, liikennevälineissä tai kolmansissa paikoissa. Monitilatoimisto tarjoaa avoimen tilan lisäksi myös yksityisyyttä erilaisilla tiloilla, kuten äänieristetyillä puhelinkopeilla, erilaisia huoneita tiimityskentelyyn ja rentoja nurkkatiloja vapaampaan ideointiin. (Tamminen 2015.)

Monitilatoimisto vastaa uusia työelämän tarpeita. Kiinteän työpisteen lisäksi työ tehdään palaverissa ja spontaaneissa kohtaamisissa. Työpaikalle luodaan useita eri tiloja, jotka tukevat erityyppisen työn tekemistä. Koska älypuhelimet ja kannettavat tietokoneet mahdollistavat oman työpisteen siirtämisen, eivät ihmiset ole sidottuja yhteen kiinteään työpisteeseen. Tilojen tulee kuitenkin olla käyttäjälähtöisiä. Se, mikä sopii yhdelle organisaatiolle, ei välttämättä sovi toiselle. Tilojen lähtökohta on se, että se tukee ja parantaa työn teon mahdollisuutta.

Hyvin suunnitellun monitilatoimiston tarkoitus on mahdollistaa sopivan työtilan löytymisen kulloiseenkin työtehtävään. Rauhallisia työtiloja tarkkaavaisuutta ja keskittymistä vaativille

töille sekä ryhmätyötiloja ja kohtaamispaikkoja erityyppisille projektityöskentelyille ja neuvotteluille. Monitilatoimisto perustuu pääasiassa avoimeen työskentelytilaan, mutta työprofiilit huomioon ottaen toimistosta voi lyötyä myös työhuoneita tarvitseville. Työhuoneet jaetaan ei hierarkia- vaan tarveperusteisesti.

Kun tilassa on useita eri työpisteitä, ja työntekijät eivät tarvitse omaa työpöytää, voidaan käyttää vapaan sijainnin periaatetta. Työntekijä voi vapaasti valita työpisteen ja käyttää sitä niin pitkää kuin tarvitsee päivän aikana, eikä sitä tarvitse varata etukäteen. Ryhmätyöpisteessä työntekijät voivat tehdä töitä yhdessä häiritsemättä ketään avotilassa. Tarvittaessa voidaan luoda myös varausjärjestelmä, jonka mukaan tila varataan käyttöön. Työtilojen muutoksella pyritään tehostamaan työntekoa ja organisaation toimintaa. Muutoksella saadaan aikaan myös kustannussäästöjä. Voimavarat saadaan paremmin tehokkaaseen ja joustavaan käyttöön (Ketola 2007, 14.) Työntekijät pystyvät siis valitsemaan jokaiseen työtehtävään sopivan tilan, vaikka useastikin päivän aikana.

Monitilatoimisto tuo lukuisia hyötyjä vanhoihin koppikonttoreihin ja avokonttoreihin nähden. Työntekijät pystyvät keskittymään paremmin, joten heidän tehokkuutensa paranee. Samalla työtyytyväisyys parantuu. Eri tiimien ja osastojen välillä yhteistyö ja kommunikointi lisääntyvät. Hyvin toteutetussa monitilatoimistossa tilojen käyttöaste on korkea. Vaikka tilat ovatkin investointi, ne maksavat hyvin suunniteltuna itsensä takaisin. Työntekijöille tyytyväisyyttä lisää mahdollisuus tehdä töitä hiljaisilla alueilla tai yksityisyyttä tukevilla alueilla. Monitilatoimistoon on tärkeää luoda pelisäännöt, jotta kaikille on selvää miten milläkin alueella tulee käyttäytyä. (Martela 2016a.).

## **2.2 Laadukkaan toimitilan suunnittelu**

Toimitilojen suunnittelu ei käsitä pelkästään itse tilaa ja sinne tulevia kalusteita. Suunnittelussa puhutaankin usein työympäristön suunnittelusta, joka määrittää fyysisen tilan lisäksi myös toiminta ja toimintatavat sekä työssä käytettävät välineet ja tilan ilmeen. Hyvin suunnitellulla tilalla pystytään vaikuttamaan ihmisten toimintaan, siksi onkin erityisen tärkeää ymmärtää heti projektin alkuvaiheessa erilaiset työntekijäprofiilit sekä organisaation tavoitteet, jotta tilojen avulla voidaan tukea ja vaikuttaa tiedonkulkuun, yhteistyöhön ja keskittymistä vaativiin tehtäviin. Tiloja suunnitellessa tulee kiinnittää huomiota eri tilojen sijoitteluun kerroksessa. Häiriötä aiheuttavat tilat, kuten taukotila, tulisi sijoittaa keskeisellä paikalla, mutta ei työpisteiden välittömässä läheisyydessä, ellei äänieristystä ole huomioitu. Isot varattavissa olevat neuvotteluhuoneet tulisi sijoittaa lähelle hissejä ja portaikkoja, jotta vältetään turhalta sisäiseltä liikehdinnältä työskentelytiloissa. Tiloista tulisi tehdä



mahdollisimman geneerisiä sekä muuntojoustavia, koska organisaatiot muuttuvat nopeasti ja tilojen tulisi palvella erilaisia kokoonpanoja helposti.

Jotta toimitiloista saadaan laadukkaita, terveellisiä ja turvallisia, tulee lisäksi ottaa huomioon erilaiset talotekniikan vaatimukset kuten sisäilmanlaatu, valaistus, lämpötila toimitiloissa sekä ääniolosuhteet. Näillä kaikilla on vaikutusta työn tuottavuuteen sekä henkilöstön hyvinvointiin. Myös toimitilan ilme tulee suunnitella hyvin, jotta toimitila tukee ja tuo esille haluttua yrityskuvaa sekä asiakkaille, sidosryhmille että yrityksen työntekijöille.

### **2.2.1 Työntekijöiden työprofiilien tunnistaminen ja muutokseen osallistaminen**

On erittäin tärkeää tunnistaa käyttäjien tavat työskennellä, jotta osataan suunnitella ja toteuttaa heille toimivat toimitilat. Greenen ja Myersonin julkaiseman tutkimuksen mukaan työntekijät voidaan jakaa neljään eri työprofiiliin. Toimistolla työskenteleviin Navigoijiin, Satelliitteihin, Ankkureihin sekä Yhdistelijöihin. Fyysiset, sosiaaliset ja virtuaaliset tilantarpeet vaihtelevat näiden henkilöiden välillä. Toimintälähtöistä työympäristöä suunniteltaessa eri profiilien tarpeet tulee ottaa huomioon, jotta tilat palvelevat kaikkia työntekijöitä mahdollisimman tehokkaasti. (Greene & Myerson 2011)

Navigoijat ovat usein johtajia, konsultteja tai kansainvälisissä töissä olevia henkilöitä. Heitä voisi hyvin kutsua oman yrityksen ”vierailijoiksi”, koska he ovat kotitoimistollaan vain satunnaisesti. Navigoijat vaativat toimistolta joustavuutta, ja työpiste pitää saada pystyyn nopeasti ja vaivattomasti. Tilaratkaisun tuleekin ottaa huomioon navigoijien työn luonne, etteivät he tunne itseään ulkopuoliseksi käydessään toimistolla. Joustavuus tiloissa on heille tärkeä tekijä. (Hongisto ym. 2012).

Satelliitit hoitavat usein organisaation ulkopuolisia suhteita, jonka takia he tekevät töitä paljon myös kolmansien osapuolien luona. Satelliitit matkustavat enemmänkin alueellisesti, eivät navigoijien tapaan globaalisti. Toimisto on heille tärkeä kiintopiste, jossa he tuovat organisaatiolle tärkeää tietoa, uutta liiketoimintaa sekä uusia suhteita. Satelliitit toivovat toimistolta tehokkaan vuorovaikutuksen tiloja sekä keskittymistä vaativia tiloja. Toimintälähtöinen työympäristö tuo juuri tässä etua, koska kaikki työntekijät eivät ole oman yrityksen tiloissa samaan aikaan. Jos jokaisella olisi oma työhuone tai työpiste, olisi tilaa paljon tyhjänä jatkuvasti. (Hongisto ym. 2012).

Ankkurit ovat henkilöitä, jotka tekevät suurimmat osan työstään omalla työpisteellä ja heidän liikkumisensa rajoittuu pitkälti oman työpisteen ja muiden toiminnallisten tilojen, kuten neuvotteluhuoneiden tai taukotilan välille. Tärkeää olisi, että heille pystyttäisiin luomaan

työskentely-ympäristö, jossa negatiivisia keskeytyksiä olisi mahdollisimman vähän. Työtilan tulisi siis olla rauhallinen, ergonominen ja sijainniltaan sekä akustiikaltaan hyvin suunniteltu jotta heillä olisi mahdollisuus keskittyä työn tekemiseen. (Hongisto ym. 2012)

Yhdistelijöiden työkuvaan kuuluu työpisteellä olon lisäksi työn tekeminen myös organisaation muissa tiloissa kuten ryhmätyöskentelytiloissa, taukutiloissa sekä neuvotteluhuoneissa. Yhdistelijöiden profiilissa painottuu yhteistyö oman ja toisten organisaatioiden rajapinnoilla, joten heidän työtiloissaan tulisi olla mahdollista tehdä luovasti töitä yhdessä ja kommunikoida. (Hongisto ym. 2012).

Neljä lueteltua profiilia ovat hyvä lähtökohta työntekijöiden työskentelytapojen tunnistamiseen. Profiileja voidaan soveltaa organisaatiokohtaisesti, eikä ole lainkaan varmaa, että kaikkia tyyppejä olisi jokaisessa organisaatiossa. On myös ymmärrettävä että samanlaista työtä tekevät henkilöt voivat olla työntekijäprofiililtaan hyvinkin erilaisia, eli kaikkia ei voi kategorisoida saman profiilin alle. (Hongisto ym. 2012).

Työntekijöiden profiileiden tunnistamisen lisäksi työntekijöiden osallistaminen työympäristöjen muutoksiin on tärkeää. Lähtökohtaisesti voi ajatella, että työntekijä käyttää tiloja, joten hän on asiantuntija ja tietää mitä toimistolta vaaditaan, jotta työ voidaan tehdä tehokkaasti ja toimivassa ympäristössä. Työntekijät kannattaakin ottaa jo suunnittelu vaiheessa mukaan, jotta he ovat sitoutuneimpia ja heidän mielipiteensä saadaan kuuluviin. Kun tiloja käyttävät ihmiset otetaan mukaan, saadaan työtilat ja laitteet vastaamaan vaatimuksia jo heti suunnitelma vaiheessa, eikä korjauksia tai jatkokehityksiä tarvitse tehdä niin paljoa. Kun useamman ihmisen mielipiteet kuullaan, tulee useampi ehdotuksia joita muut eivät olisi edes osanneet ajatella. Osallistavalla suunnittelulla voidaan myös vähentää muutoskriittisyyttä. Kun työntekijät pääsevät osallistumaan suunnitteluun, he tuntevat tilansa enemmän omikseen. Kun siirrytään monitilatoimistoon, monet saattavat olla pettyneitä siihen, että menettää oman, turvallisen työpisteen. Muutoksessa kannattaa kuitenkin kiinnittää huomiota mitä muutoksessa saa, eli enemmän ja paremmin työntekoa tukevia tiloja. Säädettävillä kalusteilla jokainen pystyy saamaan ergonomisen työpisteen, vaikka vaihtaakin pistettä. (Martela 2016b.)

Osallistuvassa suunnittelussa on myös haittapuolia. Se vie enemmän aikaa ja henkilöstön kouluttamista sekä yhteistyövalmiuksien kehittämistä. Ajan kuluminen on kuitenkin hetkelistä, sillä kulutettu aika korvautuu sillä, että työntekijät ovat tyytyväisempiä ja työ on sujuvampaa. Ongelmaksi voi muodostua myös liian useat mielipiteet. Kun tilat ovat kaikkien käytössä, ei liialliseen yksilöllisyyteen voi pyrkiä. Jos päätöksiä tehdään ryhmässä, saat-

taa asiantuntijoiden mielipiteet jäädä liiksi taka-alalle, jolloin lopputulos ei oikeasti ole tehokas tai ergonomian kannalta oikeaoppinen.

### **2.2.2 Akustiikka**

Monien avokonttorien haasteena ovat äänet. Toimistossa äänet eivät aiheuta kuulovaurioita vaan avotilassa haittaa aiheuttavat puheäänet, käytäviltä ja taukotiloista kulkeutuvat äänet, laite kuten puhelin-, tulostin-, ja kopiokoneen äänet. Pahin on puhe, sillä aivot eivät voi olla kuulematta, mitä ympärillä puhutaan. Puhe on haitallista siinä vaiheessa kun sanat pystyy erottamaan, ei niinkään puheen voimakkuus. Kun taustalla on tarpeeksi puhetta, alkavat haittavaikutukset työn tekemiselle vähentyä. Akustisen suunnittelun tavoitteena on luoda työskentelyolosuhteet, jossa keskittyminen työpisteessä ja sen läheisyydessä on helpompaa. Sopiva taustamelu on 40- 45 dB. Parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi suunniteltaessa tulee ottaa huomioon kaikki tilassa työskentelevät. (Eklund 2011, 16–20)

Työpisteiden sijoittelun lisäksi tulisi akustiikkaan ja akustisiin ratkaisuihin kiinnittää entistä tarkemmin huomiota jo suunnitteluvaiheessa, sillä oikeilla materiaaliratkaisuilla pystytään vaimentamaan ääniä tehokkaasti. Verhot, matot ja pehmeät pinnat kalusteissa vähentävät melua, mutta eivät yksinään riitä melun poistamiseen. Akustiikkalevykasettien hyvä tavoitetaso avotilojen kattopeitosta on yli 80 % lattiapinta-alasta. Tähän on mahdollista päästä hyvällä suunnittelulla, mutta suunnittelussa tulee kuitenkin huomioida tilojen muuntojoustavuus. Avotilan pystypintoja tulisi myös osittain peittää absorptio-pinnoilla, jotta äänen häiritsevä heijastuvuus kovista pinnoista saadaan minimoitua. (Hongisto ym. 2012).

Liian kovat äänet heikentävät keskittymistä ja lisäävät stressiä, jotka taas heikentävät työn tuottavuutta. Mutta liian hiljainen työympäristökään ei ole hyvä. Silloin pienetkin äänet saattavat häiritä enemmän kuin tasainen puheensorina.

### **2.2.3 Kalusteet**

Mahdollisimman helposti ja monipuolisesti säädettävät kalusteet ovat itsestään selvä asia ergonomisessa suunnittelussa. Jotta tilaa voi käyttää useampi kuin yksi henkilö, tulee kalusteita pystyä muokkaamaan. Säättömahdollisuudet mahdollistavat mukavamman asennon löytymisen jokaiselle käyttäjälle. Työpöytä tulee valita työn luonteen ja käytössä olevien välineiden mukaan. Suorat ja lievästi muotoillut työpöydät ovat monipuolisia ja mahdollistavat erityyppiset tehtävät. Säädettävät pöydät mahdollistavat sen, että työtä on mahdollista tehdä myös seisten.

Työtuoli on myös tärkeä osa kalusteita. Sen valintaan vaikuttaa istujan mitat, työn sisältö ja työskentelytyyli. Sen perusteella valitaan työtuolin koko, säädettävyyden monipuolisuus, selkänojan korkeus ja istuimen muotoilu, syvyys ja pehmuste sekä käsinojen tarve. Laadukkaasti valittu työtuli vähentää liikunta- ja verenkiertoelinten rasitusta. Työtuolin tulisi tukea lannenotkoa, joka väsy helposti jos ei saa tukea. Selän kuormitusta vähentää myös käsien tukeminen työtasoon tai käsinojiin. Tuolissa pitäisi pystyä helposti vaihtelemaan asentoa: välillä kurottautua eteenpäin ja välillä tukeutua selkänojaa vasten.

Säilytystilaa tulisi olla omille henkilökohtaisille tavaroilleen heti työpisteen välittömässä läheisyydessä tai jos käytössä on vapaan sijainnin käytäntö, tulisi kaapistot keskittää keskeiseen paikkaan lähelle työpisteitä, mutta ei kuitenkaan työpisteen luokse. Henkilökohtaisen säilytystilan lisäksi tilaan on hyvä suunnitella hieman tilaa organisaation yhteiselle materiaalille.

#### 2.2.4 Valaistus

Toimitila muutoksessa on muistettava suunnitteluvaiheessa ottaa huomioon myös valaistus. Valosuunnittelussa otetaan huomioon valaistusvoimakkuus, häikäisy sekä värinointindeksi. Toimistossa riittävä valaistus työalueella on 500 lx (Taulukko). Sen avulla papereja pystytään lukemaan vaivattomasti ja näppäimistön merkit nähdään selkeästi. Hyvin suunniteltu valaistus vähentää virhesuorituksia, mutta valaistus vaikuttaa myös kokonaisterveydentilaan. Suunnittelussa pitää ottaa huomioon valotaso, sopivat luminanssisuhteet työkohteessa ja sen ympäristössä, häikäisyn rajoittaminen, hyvä värinointisto ja miellyttävä valon värisävy. (Eklund 2011, 19–20.)

Taulukko 2. Valaistuksen tavoitearvot työtiloissa (sisäinen materiaali)

Valaistusvoimakkuus, työalue [lx]	> 500
Valaistusvoimakkuus, lähialue [lx]	> 300
Häikäisyindeksi UGRL	< 19
Värinointindeksi Ra	> 80

Valaistuksen tulee olla tasaista toimistotiloissa, koska työpisteet vaihtuvat muuntojoustavassa työympäristössä. Valaisimista ei saa aiheutua suoraan häikäisyä silmiin, eikä häikäisyä saa tulla näyttöpäätteiden tai muun kiiltoopinnan kauttakaan. Valaisimien aiheuttamien kiiltoheijastusten ja häikäisyjen välttämiseksi osittain epäsuora valaistus on usein hyvä ratkaisu. Se kannattaa ohjata valkoisen katon kautta alas tilaan, jotta heijastumilta

vältytään. Sen lisäksi työpisteillä kannattaa sijoittaa valaisimia, jotta jokainen pystyy säätämään valaistuksen haluamalleen tasolle (Eklund 2011, 19–20.).

Luonnon valossa työskentely lisää viihtyvyyttä ja ikkunasta avautuva näköala on silmille mukava lisä. Kaihtimet ja verhot tulee kuitenkin ottaa huomioon, jotta työntekijät pystyvät säätämään luonnonvaloa, jottei heijastuksia tai näkökenttää häiritsevää valoa tulisi.

(Eklund 2011, 19–20.)

### **2.2.5 Värit**

Värien valinnalla on myös suuri merkitys. Värien ja valaistuksen suunnittelu kulkevat käsi kädessä, sillä valittu valaistus vaikuttaa millä tavalla värit nähdään. Väärä valaistus, liika värikkyys ja värittömyys saattavat aiheuttaa päänsärkyä, väsymystä, rasittaa silmiä, aiheuttaa työhaluttomuutta ja työvirheitä. Työympäristön värit ja pintojen heijastuskertoimet eivät saa muodostaa liian suuria luminanssi- tai värikontrasteja katseen suunnassa. Suositeltava heijastumiskerroin seinille on välillä 0,5 - 0,8 ja katolle välillä 0,7 - 0,9. Käytännössä nämä edellyttävät varsin vaaleita pintoja. Lattialle suositeltavat arvot ovat välillä 0,2 - 0,4, mikä mahdollistaa myös tummempien sävyjen käytön.

Värit vaikuttavat suuresti viihtyvyyteen ja ne vaikuttavat miten tila nähdään. Eri väreillä on erilainen vaikutus. Esimerkiksi punainen saattaa liian suurina annoksina aiheuttaa levottomuutta, ruskea ja beige edustavat vakautta ja turvallisuutta kun taas vihreä liitetään energiaan, kasvuun, harmoniaan ja hyvinvointiin. (Purmo, 2015.) Yleisesti ottaen vaaleat värit laajentavat tilaa kun taas tummat pienentävät. Värien valintaan vaikuttavat niin yrityksen brändi kuin myös toimistotilojen käyttäjien ikä, kulttuuri, sukupuoli ja minkälaista toimintaa yritys edustaa. Yrityksen vieraille värimaailma kertoo paljon yrityksen imagosta, sitä voidaankin pitää yhtenä viestinnän ja markkinoinnin keinoista.

### **2.2.6 Sisäilman laatu**

Sisäilman laatu on monen asian summa, eikä pelkällä hyvällä suunnittelulla voida taata laadukasta sisäilmaa. Suunnittelussa tulee kuitenkin ottaa huomioon ilmastoinnin laatuun niin, että sisäilmaston lämpöolot saadaan pidettyä sallituissa raja-arvoissa ja sisäilman laatu pysyy näin hyvänä. Riittävä ilmanvaihto on myös erittäin tärkeä tekijä sisäilman laadun kannalta. Ilmanvaihdon avulla tiloihin tuodaan puhdasta ulkoilmaa niin paljon, että sisäilman puhtaus pysyy halutuissa rajoissa. Hyvä lähtökohta ilmanvaihdolle tehokkaassa monitilatoimistossa on S2-luokan vaatimustason täyttävä 11 dm<sup>3</sup>/s per henkilö. Sisäilma koetaan hyväksi silloin kun ilma on raikasta ja lämpöolot tiloissa ovat neutraalit. Hyvä sisäilma tekee sisälläolosta miellyttävää.

Työskentelytilojen lämmityskauden suunnitteluarvona käytetään pääsääntöisesti lämpötilaa 21 °C ja kesäkaudella vastaava lämpötila-arvo on 23 °C. Hyväksyttävä poikkeama työskentelytilojen lämpötiloissa on lämmityskaudella  $\pm 1$  °C, mitattuna 1.1 metrin korkeudella huonetilan keskellä. Sisälämpötila ei saa kesällä nousta käyttöaikana yli 25 °C (Rakennusten sisäilmasto ja ilmanvaihto 2012.). On hyvä kuitenkin muistaa kun työtilassa on useita ihmisiä, ei sisäilman lämpöoloja koskaan koeta kaikkien osalta tyydyttäväksi. Sopivan ilmavirran sekä lämpötilan arvo on aina kollektiivinen ja ainoastaan yksilöllisellä säädöllä tyytyväisyys sisäilman laatuun voidaan saavuttaa. (Hongisto ym. 2012)

Ilmanlaadun rakennusaikainen toteutus sekä laitteiston huolto vaikuttavat lopputulokseen yhtä paljon kuin suunnittelukin. Lopputulos on yhtä hyvä tai huono kuin heikoin lenkki ketjussa. Parhaaseen lopputulokseen pääsee seuraamalla ilman laatua ja lämpöoloja tiloissa, muistaa suodattimien vaihdot ja laitteiden puhtaanapidon sekä kuuntelee käyttäjiä ja puuttuu epäkohtiin. (Hongisto ym. 2012)

## 2.1 Tulevaisuuden työelämä

Vaatimukset työelämässä ovat muuttuneet vuosien aikana. Samaan aikaan työelämässä vaaditaan ympäristöystävällisyyttä, tilankäytön tehokkuutta, kannustetaan etätööhön, mutta silti halutaan että työntekijät luovat mahdollisimmat paljon sosiaalisia kontakteja myös kollegoiden kanssa. Työnteko on siirtynyt yhä enemmän työpaikan ulkopuolelle kotiin, kahviloihin, puhelimeen, liikennevälineisiin sekä asiakkaiden luokse. Teknologian lisäntyminen muuttaa työelämää entisestään ja mahdollistaa esimerkiksi videopalaverit, jotka eivät ennen olleet mahdollisia. Toimitilasuunnittelussa on haasteena vastata näihin työelämän muutoksiin ja luoda tilat, jotka sopivat monen erilaisen työn tekemiseen. (Laaja-vaara & Solonen 2011, 15.)

Koska työelämä tulee olemaan entistä vähemmän sidottuna tiettyyn aikaan ja paikkaan, tulee vapaa-aika ja työ sekoittumaan entistä enemmän. Haasteena on saada itsensä irrotettua työstä ja ajattelemaan jotain muuta. Työelämä siis pilkkoutuu entisestään ja muuttuu jatkuvasti. Uusia työtehtäviä ja jopa toimialoja syntyy ja vanhoja katoaa. Tietotekniikka muovaa työelämää edelleen, ja osa asiantuntijatyöstäkin tulee automatisoitumaan sen seurauksena. Työ muuttuu myös projektimaisemmaksi, joka vaatii myös ihmisiltä uudistumista. Työntekijöiden tulee kestää entistä enemmän epävarmuutta, ihmisillä voi olla useampia työuria, ja heiltä vaaditaan entistä enemmän henkilökohtaista vastuuta ja itsensä johtamista. Työvoima tulee myös liikkumaan entistä enemmän Suomessa. Työmarkkinat toimivat globaalisti, ja tietotekniikka mahdollistaa aiempaa globaalimman työympäristön, jossa kansainvälinen työtiimi saattaa vaihtua tiuhaan tahtiin. Hajautetut ja virtuaaliset työtehtävät tulevat lisääntymään. (Tulevaisuus 2030, 2015.) Tuottavuuden lisääminen

tulee tulevaisuudessa olemaan erittäin tärkeää. Jotta se voi parantua, työntekijöiden pitää tuntea, että heidän työnsä on merkityksellistä ja motivoivaa.

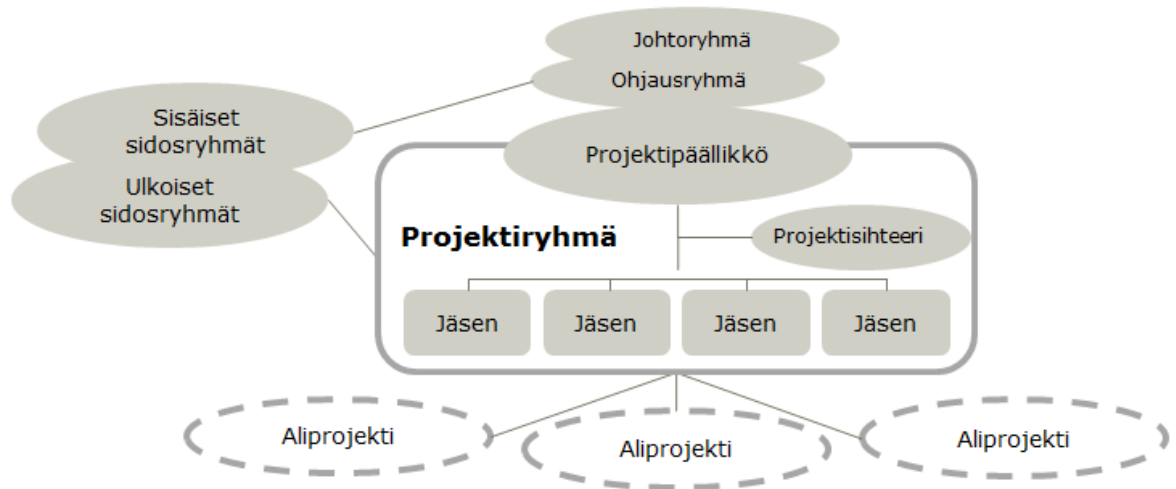
Kun työelämä muuttuu, samalla muuttuu taitojen tarve. Tulevaisuudessa tulee olla sosiaalisesti entistä älykkäämpi. Koska työympäristössä on useita henkilöitä eri maista, tulee pystyä sopeutumaan erilaisiin toimintatapoihin ja ymmärtää muiden reaktioita ja tarkoitusperiä. Median ja virtuaalisten työkalujen käyttäminen korostuu entisestään, joten on tärkeää, että osaa työskennellä virtuaalisissa tiimeissä. Sosiaalinen media ja digitaalisuus ovat jo nyt useimpien työpäivässä mukana, mutta tulevaisuudessa ne lisääntyvät. Pitää siis osata tuottaa informaatiota uusilla tavoilla. Tietoa, tilastoja ja dataa löytyy jatkuvasti enemmän, joten kyky suodattaa ja poimia oleelliset tiedot, on erittäin tärkeää. Ennakointi on oleellisesti myös tärkeä taito, koska muutoksia tapahtuu jatkuvasti. (Puranen 2015.)

### **3 Projektijohtaminen**

Projekti sana tulee latinankielen ilmauksesta *pro iectum*, ”eteen heitetty” ja tarkoittaa ehdotusta tai suunnitelmaa. Suomessa synonyymina projektille käytetään sanaa hanke, joka kuitenkin usein poikkeaa projektista laajempana kokonaisuutena, joka saattaa sisältää useamman projektin. (Ruuska 2007, 18.) Verratessa projektia organisaation toistuvaan toimintoon, määrittävät projektia sen ainutkertaisuus, toimintojen suorittaminen sovitusjärjestyksessä sekä kustannuksien ja ajan rajallisuus. Projektilla on selkeä alku ja loppu, projektin tunnistaa siitä että se ei ole jatkuvaa toimintaa. Projekti on aina tilaustyö, se voi olla esimerkiksi sisäinen kehittämishanke tai ulkopuolinen toimitustyö. Projekti koostuu resursseista, jotka voivat olla useasta eri organisaatiosta tai yrityksestä, mutta he työskentelevät yhteisen, selkeästi määritellyn tavoitteen eteen. Heillä on toisiaan täydentävät tiedot ja taidot. Kun tavoite saavutetaan, projekti loppuu. Projektin tuotoksen ei tarvitse olla mitään konkreettista, se voi olla kehitysehdotus, ratkaisu ongelmaan tai sitä voidaan käyttää muutosjohtamisessa (Ruuska 2007, 20.). Projekti voi myös hyvin kuihtua pois tuloksettomana.

Projektipäällikkö on vastuussa projektin johtamisesta ja päätöksen teosta projektin kehysten puitteissa, raportoinnista ohjausryhmälle/johtoryhmälle sekä yhteydenpidosta sidosryhmiin. Projektipäällikkö valvoo työn etenemistä (Pelin 2011, 67) Projektipäällikön ei tarvitse olla projektin sisällön asiantuntija vaan hänen tehtävänsä on hallita kokonaisuutta ja varmistaa yhteistyön saumaton sujuminen projektin eri osapuolten kesken. Projekti voidaan osittaa useisiin tehtäviin, joita hoitavat kunkin osa-alueen asiantuntijat. Projektipäällikön tärkeimpiä tehtäviä projektin johtamisen ohella on varmistaa työrauha projektille.

Projektipäällikön rooli on erittäin keskeinen joten hyvä projektipäällikkö on projektin onnistumisen kulmakivi. Kompleksisissa projekteissa voi projektisihteeri tai apulaisprojektipäällikkö olla avustamassa osassa tehtäviä (Ruuska 2007, 22, 136, 173.).



Kuvio 2: Tyypillinen projektioorganisaatio

Projektioorganisaatio on väliaikainen projektin ajan yhdessä työskentelevä joukko ihmisiä (Kuvio 2). Projektin johtoryhmä on projektin korkein päätöksiä tekevä elin. Johtoryhmä seuraa ja tekee päätökset projektin toteuttamisesta, budjetista sekä etenemisestä. Johtoryhmää kutsutaan usein myös ohjausryhmäksi, mutta ohjausryhmän rooli on tavallisesti ymmärretty enemmän sisältöpainotteisempuna kuin johtoryhmän (Ruuska 2007, 144.). Isoissa projekteissa voi olla erikseen johtoryhmä sekä ohjausryhmä, jolloin johtoryhmä on esimerkiksi yrityksen ylin johto ja ohjausryhmässä on projektin asettaja, sidosryhmien edustajia sekä projektipäällikkö. Tällöin projektipäällikkö raportoi projektin etenemisestä ohjausryhmälle säännöllisesti ja ohjausryhmä valvoo, ohjaa sekä tekee päätöksiä annettujen raamien sisällä.

Ohjausryhmä koostuu henkilöistä, joille hankkeen toteutuminen ja lopputulos on tärkeää, ei vain ylimääräisen velvollisuus muiden töiden ohessa. Ohjausryhmällä ei ole päätäntävaltaa projektisuunnitelman tai -budjetin muutoksiin, vaan päätökset niistä tekee johtoryhmä. Ohjausryhmä valmistelee mahdolliset muutosehdotukset johtoryhmälle. Hyvä ohjausryhmä tukee projektia tuomalla projektiin oman asiantuntemuksensa sekä verkostonsa, joiden avulla se voi ottaa kantaa ja esittää parannuksia suunnitelmiin. Ohjausryhmään kuuluu usein toiminnan tai tuotoksen kohteena oleva edustaja.

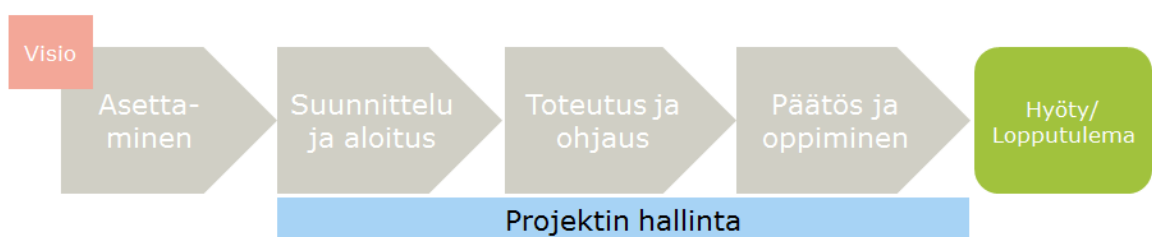
Projektiryhmä on joukko asiantuntijoita, jotka vastaavat projektin käytännön toteutustyöstä oman erityisosaamisensa mukaisissa vastuualueissa. Projektipäällikkö on projektiryhmän



jäsenten työjohtollinen esimies. (Ruuska 2007, 21, 150.) Projektiorganisaation koko riippuu projektin vaativuudesta sekä vaiheesta ja se voi vaihdella suurestikin. Usein projekti alkaa pienemmillä resursseilla, kasvaa kohti toteutusvaihetta ja taas pienenee päättämisen vaiheessa. Henkilöitä voi liittyä projektiin tekemään tietyn vaiheen ja kun työ on tehtyä, siirtyy henkilö muihin tehtäviin joko projektissa tai sen ulkopuolella. (Ruuska 2007, 20.) Koska projekti on usein asiantuntijoille oman työn ohella lisätyötä, voi resurssien saaminen projektiin olla haastavaa, ellei resurssi ole täysiaikaisesti sidottuna projektille. Jos projekti on laaja, voidaan projekti osittaa aliprojekteiksi. Tällöin osaprojektille nimitetään oma vastuhenkilö, aliprojektipäällikkö (Ruuska 2007, 22.) Hän vastaa kyseisen osaprojektin osalta projektipäällikön tehtävistä ja varmistaa osaprojektin saattamisesta maaliin projektin suunnitelman mukaisesti.

Projektiin liittyy sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä odotuksineen, vaatimuksineen ja tarpeineen. Sidosryhmä voi olla henkilöitä, viranomaistahoja tai muita projekteja (Rakennustieto 2016). Sisäiset sidosryhmät ovat projektissa suoraan mukana olevia osapuolia, kun taas ulkoiset sidosryhmät eivät ole projektissa virallisesti mukana, eikä heillä näin ole kovin suurta suoraa vaikutusvaltaa. Esimerkkinä ulkoisesta sidosryhmästä työympäristön kehityshankkeessa voidaan nimetä kalustetoimittaja. Kalustetoimittajalla on suuri rooli projektin onnistumisen kannalta ja hänen tulee olla tietoinen aikatauluista ja muutoksista, mutta varsinaista vaikutusvaltaa projektin kulkuun hänellä ei ole, toimitusaikoja lukuunottamatta. Varsinkin sisäisten sidosryhmien rooli projektin onnistumisessa on suuri. He voivat olla projektin puolestapuhujia, sillä projektin lopputuleman vaikutus sidosryhmiin voi olla positiivinen tai negatiivinen. Sidosryhmien huomioon ottamista projektin edetessä muutenkin kuin tiedottamalla tulisi harkita. Heidän pitämisen mukana suunnittelussa ja päätöksenteossa, sitouttaa sidosryhmiä projektiin. Projektin tarkoituksena on useimmiten saada aikaan muutos, johon saattaa liittyä muutuskriittisyyttä sekä – vastarintaa. Sopeutumista auttaa hyvän viestinnän ohella motivoituneet ja sitoutuneet sidosryhmien edustajat. Projektin lopussa tuleekin arvioida, kuinka sidosryhmien hallinnassa onnistuttiin ja kirjata opitut asiat ja kehittämisen kohteet seuraavia projekteja varten ylös. (Wakaru 2016.)

Projekti koostuu neljästä vaiheesta. Asettamisesta, Suunnittelusta, Toteutuksesta sekä Päätöksestä (Kuvio 3).



Kuvio 3. Projektin vaiheet

### 3.1 Asettaminen

Projektilla on aina asettaja joka käynnistää projektin. Asettaja nimittää projektille johtoryhmän sekä nimeää projektipäällikön. Projektilla on etukäteen sovittu aikataulu sekä budjetti, jotka ohjaavat projektia. Projektin nimetään vastuhenkilö, koska usein projektiin liittyy useita sidosryhmiä ja muita osapuolia, joilla on omat intressinsä projektin tavoitteisiin.

Selvitys projektin teknisille ja taloudellisille edellytyksille tehdään esiselvityksessä, jonka pohjalta laaditaan projektiehdotus. Projektiehdotuksen tarkoitus on määrittellä taustat ja kehittämiskohteet miksi projektia ollaan aloittamassa. Projektiehdotuksessa määritellään konkreettisten tavoitteiden lisäksi karkeasti resurssit ja mahdollisuuksien mukaan kustannuksia ja hyötyjä.

Projektin tyyppillisen esiselvityksen sisältö karkealla tasolla:

- Projektin tausta ja tarve
- Tavoitteet ja vaatimukset
- Kustannukset
- Hankkeen riskit
- Projektin vaiheistus ja aikataulu
- Projektin resursointi, organisointi ja hallinta
- Toteutustavat

Jos kustannuksia ja hyötyjä ei pystytä vielä tässä vaiheessa määrittelemään on hyvä käynnistää projektin osalta yleissuunnitteluvaihe, jonka pohjalta päätetään vasta projektin asettamisesta (Ruuska 2007, 185.).

### 3.2 Suunnittelu ja aloitus

Suunnitteluvaiheen tulokset luovat perusteet projektin etenemiselle sekä resursseille. On hyvä kuitenkin muistaa että projekti elää ja kehittyy etenemisen myötä, eikä näin ollen ole tarkoituksenmukaista suunnitella koko projektin elinkaarta yksityiskohtaisesti heti projektin alussa. Suunnitelmat elävät ja päivittyvät projektin edetessä, mutta sovitut päälinjat pysyvät. (Ruuska 2007, 177.) Projekti kokee muutoksia elinkaarensa aikana, tietojen tarkennuttua ja edellisten vaiheiden tuloksien myötä. (Ruuska 2007, 19.) Välillä muutokset voivat vaikuttaa oleellisestikin projektin kulkuun.

Erinomainen lopputulos varmistetaan hyvällä projektisuunnitelmalla. Suunnitteluvaiheessa kuuluukin tehdä yksityiskohtainen ja kattava projektisuunnitelma, joka sisältää projektin olennaisimmat asiat. Projektin tavoitteiden yksityiskohtaiset kuvaukset liiketoiminnan näkökulmasta ja muut seikkaperäiset kuvaukset tulisi esittää liitteenä tai erillisenä sel-

vityksenä, jotta projektisuunnitelman olennaisimmat osat eivät huku valtavan tiedon määrään. Projektisuunnitelma tulee tehdä aina projektikohtaisesti, koska sisältö ja rakenne ovat riippuvaisia projektin luonteesta ja laajuudesta. Suuryritysten fuusioituessa projektisuunnitelma on laaja ja sitä täydennetään vuosien varrella, kun taas työpaikan kahvikoneiden uusinnasta ei tarvitse usein kovinkaan monimutkaista suunnitelmaa tehdä.

Projektisuunnitelman sisältö pääpiirteittäin:

- Projektin ja tavoitteiden kuvaus
- Projektioorganisaatio
- Projektin vaiheet ja menetelmät
- Aikataulut ja budjetti
- Dokumentointi, muutosten- ja riskien -hallinta
- Viestintäsuunnitelma
- Projektin päättäminen

Suunnittelu ja aloitus vaiheessa järjestetään projektiryhmä suunnitelluilla resursseilla sekä pidetään aloituskokous. Aloituskokouksessa tulee käydä läpi projektille asetetut tavoitteet sekä lähtötiedot. Projektiryhmän jäsenten roolit ja vastuut käydään yksiselitteisesti läpi, jotta kaikki tiedostavat oman tehtävänsä ja vastualueensa projektissa. Avainhenkilöille on myös hyvä nimetä varahenkilöt. Sidosryhmien tunnistaminen ja heidän sitoutumisensa projektiin ja intressinsä projektin lopputulemaan tulee ymmärtää. (Ruuska 2007, 35.)

Aikataulu on projektisuunnitelman keskeisin osuus. Aikataulun perusteella projektista tulee ennakoiva ja sitä pystytään seuraamaan. Tärkeää on pilkkoa aikataulu tarpeeksi pieniksi osakokonaisuuksiksi, eli tehdä ositus. Tällöin saadaan selkeä kokonaiskuva projektin eri vaiheiden kestosta ja projektin kokonaisuuden läpiviennistä. Osittamisessa on hyvä jättää hieman varmuusmarginaaleja mahdollisten vastoinkäymisten, lupa-asioiden, poissaolojen ym. varalle. Aikataulujen ylläpito ja päivittäminen on projektin ajan jatkuvaa, jotta luotettavuus pysyy kohdallaan.

Aikataulujen heikkouksina pidetään pitkiä aikajanoja, joissa on karkeat tehtävänäerittelyt. Riippuvuudet tehtävien väliltä puuttuu kokonaan, eikä pelivaroja ole jätetty. Resurssit saatetaan unohtaa kokonaan ja siitä puuttuu tehtäviä. Aikataulu saattaa olla projektipäällikön tekemä, ilman osapuolten ja oman alan ammattilaisten yhteistyötä (Pelin 2011, 107.)

Projektin budjetointi on haastavaa ja usein budjetissa päädytäänkin hihasta ravistettuun parhaaseen arvaukseen. Työmäärien etukäteen arvioiminen onnistuu parhaiten, jos työn suorittajat pääsevät mukaan projektin aikataulun ja budjetin suunnitteluun. Heiltä löytyy paras tietämys tarvittavista työtunneista. Koska projektiyöhön liittyy aina epävarmuustekijöitä, on työmääräarvio paras mahdollinen arvaus. Projektin vaiheiden osittaminen on avuksi myös työmääriä arvioidessa ja budjettia kasattaessa. (Ruuska 2007, 190.)

### 3.3 Toteutus ja ohjaus

Toteutusvaiheessa on tärkeää seurata projektin etenemistä ja varmistaa toteutuksen laatu. Laatu tulee arvioida sen perusteella, miten hyvin tulos vastaa asetettuja tavoitteita. Laadusta vastaa koko projektiryhmä ja sen tulee olla ennakoivaa. (Ruuska 2007, 233.) Projektin aikataulun sekä kustannusten seuranta ja -ohjaus projektin edetessä on projektipäällikön tärkeimpiä tehtäviä. Kustannuksia seurataan usein vain epäsuorasti toteutuvien tuntien osalta; projektiorganisaation käyttämät tunnit unohtuvat tästä kokonaan pois. Varsinkin sisäisissä kehityshankkeissa tämä on hyvin yleistä. Painopiste kustannusohjauksessa tulee suunnata projektin lopputuloksen kannalta merkittäviin kustannuseriin, eikä lähteä mikromanageeraamaan pienempiä menoeriä. Projektilla on kolme selkeää kustannuslajia, jotka ovat työkustannukset, materiaalikustannukset sekä ostot ja alihankinnat. Suurin vaikutus projektin kustannuksiin on tehty projektin alussa, jolloin suunnittelupäätökset on tehty ja kustannusrakenne saatu pääpiirteittäin selville. (Ruuska 2007, 208-210.)

Projektin riskien hallinta on projektin aikana tapahtuvaa jatkuvaa toimintaa. Riski on tunnistettu mahdollisuus negatiiviselle poikkeamalle projektin tavoitteista, mutta riskeillä voi toisinaan olla myös positiivisia seurauksia. Projektin riskitekijät tulee miettiä etukäteen ja selvittää näiden todennäköisyys ja vaikutus projektiin ajallisesti, laadullisesti ja kustannuksien osalta. Riskikartoitus on hyvä tehdä taulukkoon, jossa määritellään riskit, vaikutukset, toimenpiteet sekä vastuullinen henkilö (kuvio 4).

Projekti:		Pieni
Projektipäällikkö		Keskisuuri
Revisio/Päivitetty:		Suuri

Riski	Todennäköisyys	Vaikutus aika	Vaikutus kustannus	Vaikutus laatu	Toimenpide	Vastuuhlö	pvm

Kuvio 4. Esimerkki riskitaulukosta

Riskikartoitusta tulee päivittää ja ylläpitää koko projektin ajan, jotta ikäviltä yllätyksiltä välttäisiin, tai ne olisi tunnistettu ja niihin olisi varauduttu jolloin pystytään pienentämään riskin seurauksia. Tunnistamalla riskin, voidaan vaikuttaa riskin syyhyn jolloin riskin mahdollisuuden ketju katkeaa ja riski poistuu tai mahdollisuus vähenee. Yksi vaihtoehto on myös riskin hyväksyminen ja siihen ennalta varautuminen, sillä kaikkia riskejä ei voi projektissa välttää. Riskin toteutumiseen varaudutaan esimerkiksi vaihtoehtoisilla suunnitel-

millä, vararesursseilla, yhteistyökumppaneilla, viestintäsuunnitelmalla sekä siirtämällä riskejä muiden kannettavaksi vakuuksilla ja sopimuksilla.

Viestintä myös on projektissa jatkuvaa ja sen tulee olla oikea-aikaista ja oikeassa laajuudessa. Jotta muutos etenisi mahdollisimman jouhevasti alusta loppuun, tulisi viestintäsuunnitella mahdollisimman hyvin. Hyvällä viestinnällä saadaan vähennettyä epävarmuutta ja huhuja. Kun viestinnän suunnittelee hyvin alusta lähtien, säästää aikaa eikä tarvitse tehdä turhia muutoksia. On tärkeää toistaa ja viestiä jatkuvasti. Selkeät ydinviestit vähentävät väärinymmärryksiä. Jos viestintää ei tehdä oikein, lisääntyvät syytökset, epätietoisuus, huhut ja tilanne saattaa heijastua myös työpaikan ulkopuolelle. Ihmiset puhuvat töiden ulkopuolella ja työhyvinvointi kärsii. Viestintäsuunnitelman tekeminen on helppoa, ja siinä mietitään monia kysymyksiä.

- **Miksi** viestitään? Viestinnällä on tavoite ja sillä halutaan mm. vähentää huhuja, motivoida, tiedottaa ja sitouttaa ihmisiä.
- **Mitä** viestitään? Mistä asioista tullaan kertomaan?
- **Kenelle** viestitään? Ketkä ovat ne, kehen muutos vaikuttaa ja kenen tulee tietää siitä?
- **Kuka** viestii? Siinä määritellään kenen vastuulla on viestintä.
- **Miten** tavoitamme? Siinä mietitään mikä on paras tapa saavuttaa vastaanottajat.
- **Milloin** viestitään? Ajankohdalla on väliä ja se tulee myös miettiä tarkasti, että viestintä on oikea aikaista.
- Mitkä ovat resurssit? Viestinnän suunnittelu ja toteuttaminen vaatii myös resursseja.

Suunnitelma ei saa jäädä vain suunnitelman tasolle, vaan se pitää muistaa myös toteuttaa. (Sakasti 2015.)

Mahdollista muutosprosessia helpottaa hyvä muutosjohtaminen. Se on ikään kuin järjestys, jonka avulla varaudutaan, valmennetaan ja tuetaan henkilöitä läpi muutosprosessin, jotta ihmiset omaksuvat muutoksen tulokset onnistuneesti. Vaikka jokainen muutos ja yksilö ovat uniikkeja, tutkimukset todistavat, että johdonmukaiset toimet vaikuttavat ihmisten omaksumaan ja mielipiteisiin. (Prosci, 2016a.) Kun muutoksen läpiviemiseksi on mietitty suunnitelma, helpottaa sen toteuttamista ja muutosprosessi on pehmeämpi. Ennen varsinaista muutosta esimiesten tulee miettiä ketä muutos varsinaisesti koskee. Mitä isompi muutos on, sitä haastavampaa se on viedä läpi. Esimiesten tulee myös tiedostaa ketä kaikkia muutos koskee. Tärkeää on myös miettiä miten se vaikuttaa muutoksen alla oleviin ihmisiin, näin esimiehetkin ovat valmiimpia vastaamaan kysymyksiin, ja työntekijät ovat tyytyväisempiä. (Quast 2012.)

ADKAR-mallin (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) mukaisesti ihmisten johtamisessa pitää ottaa huomioon viisi etappia, jotta muutos on onnistunut. Työnteki-

jöillä tulee olla tieto minkä takia muutos tehdään. Työntekijältä pitää löytyä myös halua toteuttaa muutos. Erittäin tärkeää on myös, että henkilöllä on työkalut tehdä muutos. Jos ei ole tietoa ja taitoa esimerkiksi uusiin ohjelmiin, on muutosta mahdoton viedä läpi onnistuneesti. Työntekijät tarvitsevat myös tukea, jotta muutos on pysyvää (Prosci 2016b.)

Kun organisaatiossa aletaan muuttaa jotain, on luonnollista, että ihmiset ovat muutosvastaisia varsinkin kun muutos liittyy konkreettisesti omaan työhön. Muutos on kahdensuuntainen prosessi. Se, kuinka paljon muutoskriittisyyttä on vaikuttaa muutosjohtamisen keinoihin ja muutosjohtamisen laatu vaikuttaa henkilöstön asenteisiin. Muutostaito yrityksen konsultti Tiina Savolainen kuitenkin muistuttaa, että muutoskriittisyys ei ole täysin negatiivinen asia. Kriittisyys on parempi kuin välinpitämättömyys. Se kertoo, että ihmiset välittävät työstään ja sillä on merkitystä. Muutoksessa ongelmaksi voi muodostua tietämättömyys muutoksesta. Varsinkin isoissa organisaatioissa muutoksen syy saattaa jäädä pimentoon, joka etäännyttää työntekijät muutoksesta. Kun syitä ei ymmärretä, suhtaudutaan muutokseen usein kielteisesti. Esimiesten pitäisi osata tuoda tarpeeksi lähelle työntekijää, jotta hän ymmärtää miten muutos vaikuttaa hänen omaan työhönsä. Esimiesten pitää vastata miksi-kysymyksen lisäksi myös mitä- ja milloin- kysymykseen. Kysymykset ja ihmisten kiinnostus on luonnollista. Ne saatetaan kuitenkin usein leimata muutosvastarinnaksi vaikka kyse ei ole siitä. Ajankohdalla on myös väliä. Jos muutos yritetään viedä liian nopeasti läpi, saattaa se aiheuttaa lisää kritiikkiä. Tilanne saattaa olla liian stressaava ja vaikea toteutettavaksi suunnittelussa ajassa. Jokainen ihminen on myös erilainen, ja ihmiset suhtautuvat muutoksen eri tavalla. Joillain on luontainen tapa nähdä muutos positiivisena asiana ja kasvaa sekä ihmisenä että ammatillisesti. Osa ihmisistä vaatii enemmän aikaa totutteluun, koska he ovat tottuneet rutiineihin. He ovat usein niitä ketkä vastustavat muutosta eniten. Muutoskriittisyyteen vaikuttaa myös kuka muutoksen vetää läpi. Jos muutoksen ilmoittajana ja vetäjänä on henkilö, johon työntekijät luottavat, on muutos helpompaa. Jos esimies on uusi, lisää epäluottamus jo itsessään muutosvastaisuutta. (Quast 2012.)

Muutoskriittisyyttä pystyy myös vähentämään. Tilanteeseen voi vaikuttaa hyvällä viestinnällä ja kommunikoinnilla. Työntekijöillä on myös paljon tietoa ja taitoa, ei vain ylimmässä johdossa. Johdon kannattaa myös hyödyntää heidän tietoaan. Kritiikin avulla voi myös saada esiin ideoita joita muuten ei olisi tullut. Muutoksen vastustamista voi myös vähentää osallistamalla niin montaa henkilöä kuin mahdollista. Työntekijät kokevat silloin arvostusta ja pääsevät vaikuttamaan millainen muutoksen lopputulos on. (Torppa 2010.)

### 3.4 Päätäminen ja oppiminen

Projektilla on aina selkeä alku ja loppu. Projekteilla on taipumus jatkua, kun projektin toteutusvaiheessa esille nousseita kehitysehdotuksia ryhdytään toteuttamaan käyttöönotto-vaiheessa (Ruuska 2007, 40.). Projektin loppuessa saattaa vallita epätietoisuus siitä mitä "valmis" todella tarkoittaa. Eri osapuolilla eli projektilla, käyttäjillä ja tilaajalla saattaa olla hieman erilaiset näkemykset lopputuloksesta ja sen laadullisista tavoitteista. Projektin määrätietoisen päättämisen kulmakivenä onkin, että hyväksymiskriteerit projektin päättämiseksi on sovittu yksityiskohtaisesti jo projektin alussa. (Ruuska 2007, 267.) Projektin aikana syntyvät huomattavat määrät erilaista asiakirjamateriaalia. Projektipäällikön tulee käydä materiaalit tarkkaan läpi ja koota kaikki tarpeelliset dokumentit ja asiakirjat yhteen arkistoon ja huolehtia että tarpeeton projektin aikana syntynyt materiaali hävitetään tai poistetaan (Ruuska 2007, 40.).

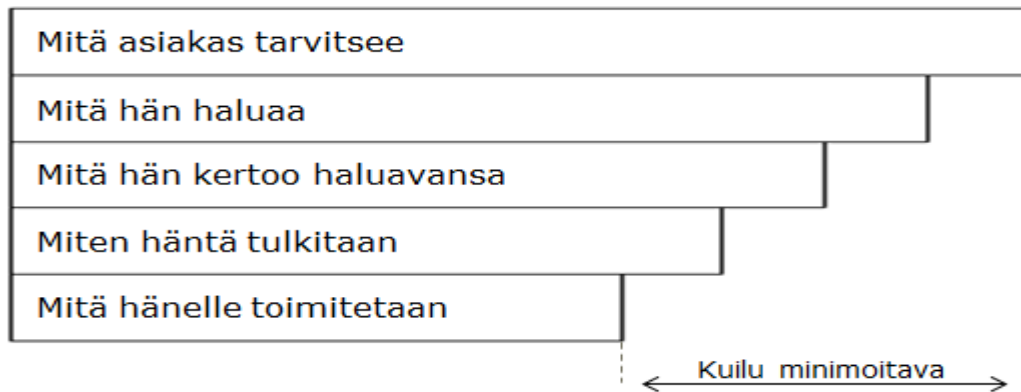
Kun projektin tulos valmistuu, projektipäällikkö laatii projektista loppuraportin johtoryhmälle projektin päättämiseksi, jossa projektipäällikkö kertoo projektin toteutumisesta ja vertaa sitä projektin tavoitteisiin. Loppuraportissa olisi hyvä olla kerrottuna lyhyesti mitä on tehty, miksi on tehty ja kenelle tehtiin. Myös seuraavat askeleet tulisi olla kerrottuna ja myös vastuut mahdollisesta ylläpidosta, tuesta sekä jatkokehityksen alle tulleista kehitysehdotuksista. Lisäksi loppuraportissa tulee olla lyhyesti kerrottuna projektin poikkeamat ja niiden vaikutukset projektiin.

Johtoryhmän vastuulla on tarkistaa projektille kuuluvien töiden valmistuminen, mukaanlukien projektin sovitun dokumentaation viimeistelyt sekä arkistoinnit sekä luovutuksen käyttäjälle. Projekti päätetään johtoryhmän koolle kutsuvalla päättämiskokouksella. Kokouksessa tulisi käydä läpi seuraavat asiat: (Pelin 2011, 67.)

- Projektin loppuraportti
- Projektin tulos ja onnistumisen arviointi
- Projektin toteutuksen arviointi
- Mahdolliset jatkotoimenpiteet
- Päätös jatkuuko projekti vai päätetäänkö se
- Jälkihoito ja takuuasiat

Kun edellä olevat asiat on käyty läpi ja hyväksytysti hoidettu eikä projektin osalta sovitua jatkotoimenpiteitä, voidaan projekti johtoryhmän päätöksellä päättää päättyneeksi. Tällöin projektiorganisaatio puretaan ja myös projektipäällikkö siirtyy muihin tehtäviin. (Ruuska, 2007, 40.)

Projektin onnistumisen arvionti tulee tehdä sekä projektin tuotoksen että prosessin näkökulmasta. Projektin onnistumisen mittaaminen yksikäsitteisesti on hankalaa useasta erisyydestä. Syytä ovat muun muassa ettei valmista mittaristoa ole, mitattavat asiat voivat olla määrällisiä sekä laadullisia, ristiriitaiset odotukset projektin tuloksesta (kuvio 4) tai projektista saatavien hyötyjen realisoituminen kestää pitkään jolloin ei pystytä heti näkemään saavutettuja hyötyjä. (Ruuska 2007, 276.)



Kuvio 4. Lopputuotteen onnistumisen määrittämisongelma (mukaillen Ruuska 2007, 278.).

Kuten Kai Ruuskan lopputuotteen määrittämisongelman kuviossa käy selkeästi ilmi, asiakkaan tarpeiden ja lopputuotoksen jäljelle jää aina kuilu. Kuilu on syytä saada minimoitua ja yksi suurimpia tekijöitä kuilun kasvamiseen on puutteellinen viestintä. Muita tekijöitä kuilun syntyyn on käsitteiden epämääräisyys tai konkreettisuuden puute. Jos projekti on kehityshanke, on vaikeaa tietää mitä haluaa ennen kuin asia on konkreettinen ja vasta tässä vaiheessa osataan määritellä millainen sen olisi tullut olla. (Ruuska 2007, 279.).

#### 4 Case Yritys X



#### 4.1 Työympäristömuutoksen taustat

Yrityksen nykyisten toimitilojen vuokrasopimus päättyy vuoden 2018 syksyllä. Paikkakunnan toimitilojen koko on kokonaisuudessaan n.14 000 huoneistoneliometriä ja toimitiloihin sijoitetun henkilöstön määrän ennustetaan rikkovan 800 hengen rajan vuoden 2016 vaihteessa. Projektin alkaessa toimitiloissa on n. 750 työpistettä. Henkilöstön orgaaninen kasvu on ennakoitu olevan yli 5 % vuodessa, joka tarkoittaa vuoden 2018 lopussa henkilöstön määrän olevan jopa 950. Ilman muutoksia työympäristössä ja tavoissa työskennellä, tulevat seinät vastaan tiloissa ennen vuokrasopimuksen päättymistä.

Yrityksen toimitilat ovat hyvin perinteisiä toimistoja, joissa työhuoneiden määrä on suhteellisen suuri eikä olemassa olevia tiloja käytetä tehokkaasti. Työhuoneita on n.30 % kaikista työpisteistä, huoneiden määrän jakautuessa kuitenkin hyvin epätasaisesti eri kerrosten ja liiketoimintayksiköiden välillä. Osa kerroksista on jo aiemmin tiivistetty purkamalla työhuoneita ja tekemällä avotoimistoa, unohtaen kuitenkin lisääntynyt tukitilojen tarve sekä vähentyneiden työhuoneiden että tehostetun tilankäytön johdosta.

Jotta tilojen tehostamista ja tulevaisuuden tapoja työskennellä voitiin lähteä kokeilemaan toimitiloissa, tarvittiin projektiin ylimmän johdon sitoutuminen sekä tuki. Johdon työpaja pidettiin huhtikuussa 2015, jossa käytiin läpi kasvustrategiaa, tulevaisuuden muutoksia strategisella tasolla liiketoimintaympäristössä ja ajatuksia toimitiloista nyt ja tulevaisuudessa. Johdon työpajan tuloksena seuraaviksi askeleiksi tulivat:

- Alustavan tilaohjelman suunnittelu hankesuunnittelua varten
- Mielipidevaikuttajien löytäminen
- Positiivinen viestintä
- Pilottitoimiston tekeminen Yritys Xin tulevaisuuden toimistosta
- Nykytilanne analyysi
- Johdon työpajat – tavoitteiden asettaminen, visiointi
- Avainhenkilöiden työpajat – pilotoitavien asioiden määrittäminen
- Pilottihenkilöiden työpajat – uusien toimintamallien opettelu, palautteen keräys ja kehitys
- Pilottitilan toteutus – fyysinen muutos ja tilan käyttöönotto
- Työympäristökonseptin laadinta eri työprofileille ja käsikirja
- Lopullinen tilaohjelma

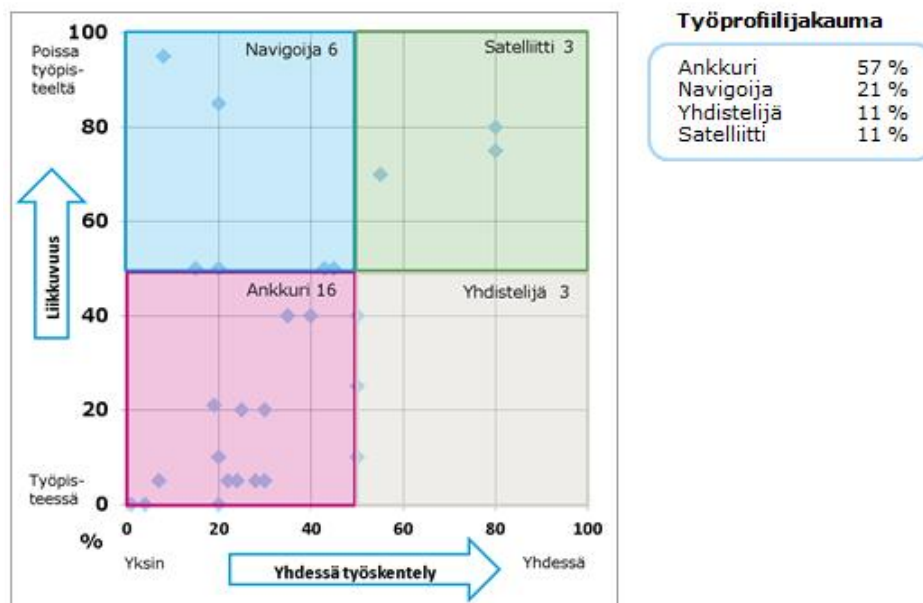
Toimitilan muutosprosessi alkoi johdon työpajan jälkeen lähtötietokyselyillä. Kesällä 2015 tehtiin kartoitusta nykytilanteesta usean eri metodin voimin.

- Kesäkuussa 2015 tehtiin observoinnit. Observoinnit toteutettiin yhden viikon aikajaksolla 25 toistokerralla (5 kertaa päivässä). Observoinneissa seurattiin ulkopuolisen havainnoitsijan toimesta tilojen käyttöasteita
- Kesäkuussa 2015 lähetettiin myös koko toimipaikan henkilöstölle kysely työympäristöstä ja toimitiloista

- Lisäksi haastateltiin avainhenkilöitä (10 kpl) puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä. Haastattelussa kartoitettiin taustoja ja toimintoja, nykyisiä prosesseja sekä ajatuksia tulevaisuuden prosesseista.

Lähtötiedot saatiin analysoitua kesän jälkeen syyskuussa. Observoinnin tuloksena huomattiin että yrityksen työpisteistä keskimäärin vain 38 % on työpäivän aikana varattuna. Tehostamisen varaa tilojen käytön osalta on siis valtavasti. Hyväksi laskettu käyttöaste työpisteille on yli 60 %.

Yrityksessä tapahtuvan organisaatiomuutoksen tuloksena Yritys X Tiimi A ja Tiimi B tulisivat yhdistymään yhdeksi liiketoimintayksiköksi. Ennen organisaatiomuutosta Yritys X Tiimi A istui väljästi omassa kerroksessaan, Tiimi B:n henkilöstön ollessa omana kokonaisuutenaan toimitilojen toisessa kerroksessa. Yhdessä he edustavat noin 100 työntekijää Paikkakuntassa. Aiemmin kesällä tehdyn lähtötietoanalyysin pohjalta kyseiset yksiköt sopivat hyvin työprofiileiltaan (Kuvio 5) kokeilemaan uusia työnteon tapoja toimintalähtöisessä työympäristössä.



Kuvio 5. Yritys X Tiimi A -kerroksen työntekijäprofiilit ja jakaumat (Sisäinen materiaali)

## 4.2 Projektin lähtötietojen kartoitus ja laajuuden valinta

Projektin asettajana toimi yrityksen toimitilapäällikkö. Saimme häneltä alustavat tavoitteet ja rajaukset projektille. Budjetti oli vielä hyvin löyhä ja vain suuntaa-antava ja aikataulu avoin, mutta toiveena oli että muutos saataisiin vietyä läpi mahdollisimman nopeasti, tinkimättä kuitenkaan laadusta. Kokosimme projektiryhmän, joka oli jo ennalta osin määritelty ennakkoselvitysten perusteella. Oma roolini oli projektin alussa olla tilaajan edustaja

sekä suunnittelijana työympäristömuutokselle, osittain sen takia, että olin aloittanut yrityksen palveluksessa vasta 2 viikko aikaisemmin, eivätkä toimintatavat ja käytännöt yrityksessä olleet vielä täysin tuttuja.

Projektin suunnittelu alkoi projektin aloituskokouksella jossa kävimme läpi projektin lähtötietoja. Projektiryhmän aloituskokouksessa keskustelimme projektin tavoitteista, aikataulusta sekä alustavasta budjetista joka projektille oli annettu. Projektin vastuut jäivät hie- man epäselviksi (Taulukko 3), projektissa ollessa käyttäjien puolelta projektipäällikkö sekä tilaajan edustaja jonka vastuulla kokonaisprojektin läpivienti oli. Oheinen jälkikäteen täy- tetty vastuumatriisi kuvaa projektin alun roolien päällekkäisyydet ja vastuiden epäselvyy- det.

Taulukko 3. Vastuumatriisin mahdottomuus projektin alussa

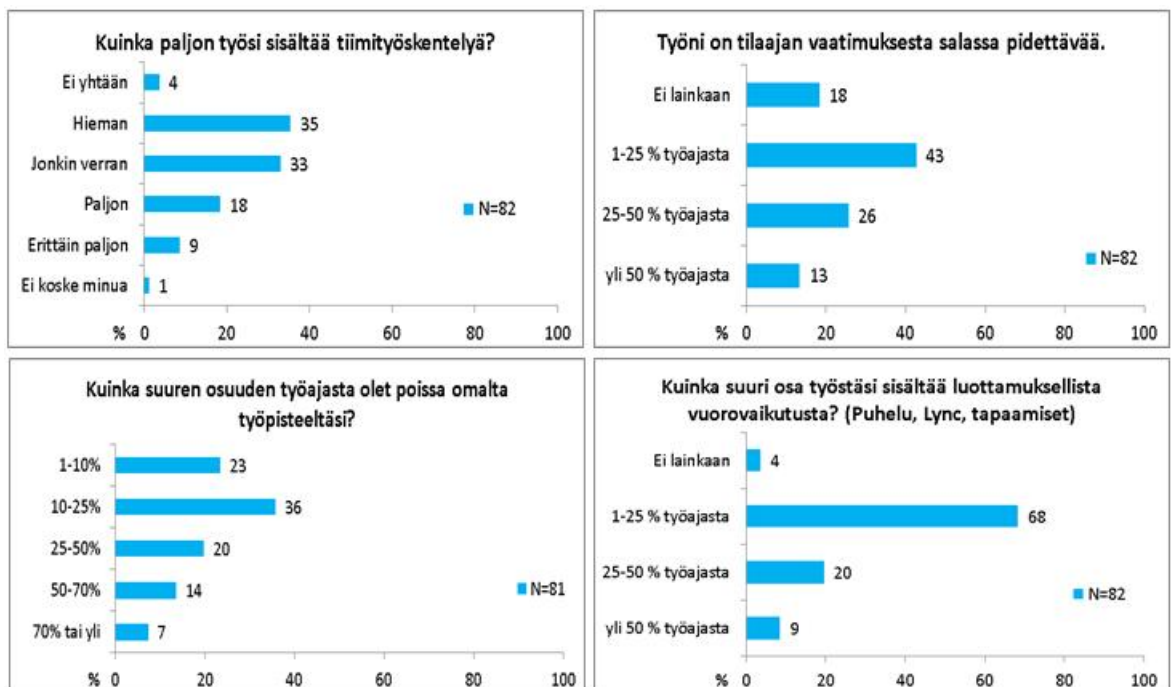
<i>RACI-tilaaja Espoo TT</i>		Tilaajan edusta/suunnittelija	Työympäristö asiantuntija	Käyttäjän Projektipäällikkö	ICT-johtaja	HR -edustaja
Budjetti		R(A)		R	C	
Aikataulu		R(A)	I	R	C	
Laatu		R(A)	C	A(R)		
Tilojen suunnittelu		R	A	A		
Remontin toteutus		A		R	C	
Infrastruktuurinen rakentaminen		C	I	A	R	
Viestintä		R	A	I		C
Muutosten hallinta		R(A)	C	R	I	
Muutosjohtaminen		R	A	A	I	C
Muuton suunnittelu		R	I	A	C	
<i>Responsible</i>	<i>Vastuullinen tehtävän hoitaja, voi olla vain yksi</i>		<i>Consulted</i>	<i>Konsultoiva, kaksisuuntainen kommunikointi</i>		
<i>Assists</i>	<i>Tehtävässä avustava</i>		<i>Informed</i>	<i>Informoitu, yksisuuntainen kommunikointi</i>		

Jotta projektin suunnittelu voitaisiin aloittaa, tuli projektiryhmän järjestää kaksi työpajaa projektiin kohteena olevan liiketoimintayksikön johtajan nimeämien avainhenkilöiden kanssa jossa saisimme tarkemmat lähtötiedot ja tavoitteet projektille. Avainhenkilöiden ensimmäisen työpajan tavoitteeksi asetettiin:

- Tunnistaa yhteiset työympäristötavoitteet tukemaan Tiimi A:n & Tiimi B:n uutta yhteistyötä
- Tunnistaa yhteiset toimintamallit, joita voidaan tukea uusilla tilaratkaisuilla
- Havaita kohdat, joissa tilojen voidaan optimoida niiden käyttötarpeen mukaan
- Saada lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteet ja suuntaviivat Yritys X:n toimintalähtöisen työympäristön suunnittelulle

Avainhenkilöiden ensimmäinen työpaja pidettiin marraskuun loppupuolella. Työpajaan osallistuivat kaikki lähiesimiehet Tiimi A:n ja Tiimi B:n yksiköistä sekä tietenkin yksiköiden päälliköt. Työpajan tuloksena tavoitteet projektille selkeytyivät. Tavoitteiksi kirjattiin: Tiimi A:n ja Tiimi B:n yhteisen potentiaalin parempi hyödyntäminen, halu optimoida tiloja tekemisen ja tekijöiden mukaisesti ja mahdollisuus kokeilla uusia työnteon tapoja ja tiloja. Työpajan aikana keskustellessa tuli kuitenkin ilmi, että lähiesimiehet olivat hieman huolissaan muutoksesta jota olisimme toteuttamassa ja toivoivat että henkilöstölle annettaisiin mahdollisuus vaikuttaa pilottihankkeeseen. Sovimme järjestävämme henkilöstölle kyselyn jossa selvittäisimme heidän ajatuksiaan ja halukkuuttaan lähteä kokeilemaan uusia tapoja työskennellä. Kysely lähetettäisiin avainhenkilötyöpajan jälkeisellä viikolla ja saisimme tulokset analysoitua seuraavaan avainhenkilötyöpajaan, jossa olisi tarkoitus myös sopia kerrokseen tehtävien muutosten laajuus. Tekisimme työpajaan kolme vaihtoehtoista muutoksen laajuutta budjetteineen ja aikatauluineen.

Toisen avainhenkilötyöpajan aluksi kävimme läpi henkilöstön vastaukset työpajojen välillä lähetettyyn Wepropol – survey ohjelmistolla tehtyyn kyselyyn työympäristömuutoksesta (Kuvio 6). Vastausprosentti kyselyyn oli kiitettävät 81 % (82/101), joten kyselyä voidaan pitää luotettavana.

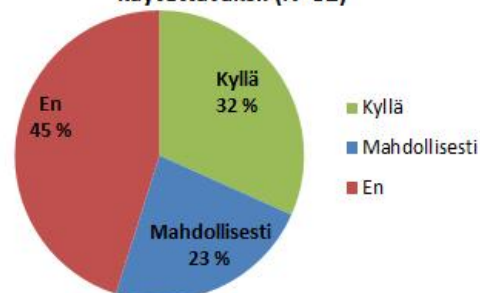


## Yksiulotteinen jakauma Espoon toimintalähtöinen työympäristö

Haluaisin kokeilla työskentelyä uudenlaisessa työympäristöstä, josta löytyy läheisyydestä kulloistakin työtapaa tai työvaihetta tukeva tila käytettäväksi.

	Lkm	%	Kum. lkm	Kum-%
Kyllä	26	32	26	32
Mahdollisesti	19	23	45	55
En	37	45	82	100
Yht.	82	100	82	100

Haluaisin kokeilla työskentelyä uudenlaisessa työympäristöstä, josta löytyy läheisyydestä kulloistakin työtapaa tai työvaihetta tukeva tila käytettäväksi. (N=82)



Kuvio 6. Toimintalähtöisen työympäristön kyselyn tulokset (N=82)

Kyselyn tulos yllätti projektiryhmän positiivisesti, sillä jopa 55 % vastaajista oli valmiita tai mahdollisesti valmiita kokeilemaan toimintalähtöistä työympäristöä. Kyselyllä saimme myös hyvin lisätietoa työntekijöiden profiileista ja tavoista työskennellä.

Vastaajista 27 % kertoi tekevänsä tiimityötä paljon tai erittäin paljon ja jos mukaan otetaan jonkin verran vaihtoehto, kasvaa osuus 60 % vastaajista.

Kysyimme myös henkilöstöltä heidän omaa mielipidettään kuinka paljon he ovat poissa työpisteeltä, tästähän oli jo ulkoisen havainnoitsijan tulokset olemassa. Vastanneista 21 % kertoi olevansa yli 50 % työajastaan muualla kuin työpisteellään ja lisäksi 20 % kertoi olevansa 25–50 % ajasta poissa työpisteeltään. Jos vastausten tuloksia verrataan ulkopuolisen havainnoitsijan tuloksiin (38 % työpisteistä varattuna), löytyy vastauksista eroa havainnointiin. Yhtenä mahdollisena selittävänä tekijänä epäilimme, ottaako henkilöstö lainkaan huomioon aikaa, jolloin he eivät ole yrityksen toimitiloissa, vaan matkustavat, ovat asiakkaan luona tai tekevät töitä etänä kotioloistaan. Tätä ei lähdetty kuitenkaan tutkiin, koska kyselyn tulokset ja aiemmat havainnot molemmat tukivat projektin jatkamista suunnitellusti.

Laajuus vaihtoehtoja olin valmistellut kolme tilaajan ja käyttäjien edustajan pyynnöstä, vaihtoehdot olivat:

- Kalustemuutos, budjetti 60 000€ jakautuen: 8 000€ muutostyöt ja 52 000€ kalusteet
- Kevyt toiminnallinen muutos, budjettina 240 000€ jakautuen 110 000€ muutostyöt ja 130 000€ kalusteet
- Suuri toiminnallinen muutos, budjettina 460 000€ jakautuen 305 000€ muutostyöt ja 155 000€ kalusteet

Kävimme läpi vaihtoehdot ja avasin suunnitelmia hieman avainhenkilöille. Vaihtoehtojen budjetit eivät sisällä projektin sisäisiä työtunteja, joille on kattohinnaksi asetettu 62 000€.

Toimitilat on rakennettu vuonna 2011, joten valaistus, ilmanvaihto sekä jäähdytys ovat tiloissa esimerkillisellä tasolla, joten näiden tasoa ei tarvitse lähteä parantamaan. Muutos-alueella tietenkin muutoksia sijoitteluun voi tulla.

Kalustemuutos tarkoittaa nykyisten suurien työpisteiden vaihtamista ergonomisempiin, sähkösäätöisiin suorakaiteen muotoisiin pöytiin. Taukotila eristetään hieman kerroksen työtiloista ja työpistemäärä kasvatetaan kerroksessa tehostuneella tilankäytöllä huomattavasti. Työhuoneita ei kuitenkaan pienellä budjetilla pureta, vaan henkilöstön mahtuminen kerrokseen vaatii kohtuullista työpisteiden jakamista. Akustiikkaan ei kalusteiden pintamateriaalien lisäksi voida juurikaan kiinnittää huomiota. Muutos ei sisällä sisustusarkkitehtia.

Kevyt toiminnallinen muutos tarkoittaa, että osa kerroksesta tehdään toimintalähtöiseksi työympäristöksi, hyödyntäen kuitenkin nykyisiä rakenteita mahdollisuuksien mukaan. Osa kerrosta jää ennalleen kombitoimistoksi. Eli tilaksi jossa on työhuoneita ulkovyöhykkeellä ja keskellä avotila. Neuvotteluhuoneiden ja muiden tukitilojen määrää lisätään hieman. Kalusteet uusitaan ergonomisiksi ja taukotilan viihtyisyyteen panostetaan. Äänenvaimennukseen tartutaan vain uusien rakenteiden osalta ja avotiloihin tuodaan muutamia akustoisia tauluja. Muutos sisältää sisustusarkkitehdin suunnitelmat, mutta ei muutosjohtamista.

Suuri toiminnallinen muutos tarkoittaa että koko kerroksen uusitaan toimintalähtöinen työympäristö näkökulmasta lähtien. Työhuoneita vähennetään huomattavat määrät ja työpisteet sijoitellaan lähelle luonnonvaloa ulkovyöhykkeelle. Kaikki kalusteet vaihdetaan ergonomisiksi ja tukitilat sijoitetaan rikkomaan suuria avotilakokonaisuuksia tuoden rauhaa työpisteille ja ollen lähellä käyttäjiä. Isot neuvotteluhuoneet sijoitettaisiin lähelle kerroksen sisääntuloa, jolloin turhalta liikehdinnältä työtiloissa välttyttäisiin. Taukotila tehtäisiin viihtyisäksi ja kutsuvaksi olohuonemaiseksi tilaksi. Suuri muutos budjetti sisältäisi ulkopuolista muutosjohtamista henkilöstölle sekä ulkoisen sisustusarkkitehdin tilaratkaisuille.

Liiketoiminnan johtaja kallistui keskimmäisen vaihtoehdon, kevyen toiminnallisen muutoksen kannalle. Perusteluina tälle hän kertoi, ettei kannata laittaa 300 000€ muutostöihin toimistoon, josta tultaneen muuttamaan seuraavan kahden – kolmen vuoden sisällä pois. Näistä muutostöistä ei jää kuin poistot maksettavaksi ulos muutettaessa. Tämän lisäksi hän toivoi kevyen toiminnallisen muutoksen muutostyökulujen karsimista vielä reilulla kädellä.

Perusteluna järkeenkäypä, tosin arvoa kokemukselle (pilotti) ei tässä laskettu lainkaan. Eli projektia lähdetään viemään eteenpäin kevyellä muutoksella kohti toimintalähtöistä työ-

ympäristöä. Saamme varmasti tästäkin kokemuksia ja palautetta käyttäjiltä, jotka ovat arvokkaita isomman hankkeen eli yrityksen uuden toimitilan suunnittelussa.

Noin viikon avainhenkilötyöpajan jälkeen olimme saaneet optimoituja kustannukset valitulle projektin laajuudelle ja ne tulisivat olemaan rakentamisen, valvonnan ja suunnittelun osalta 67 000€ ja kalusteiden sekä ICT:n osalta 120 000€. Sisäisten projektituntien kattohinta oli jo aiemmin sovittu 11 000€. Investointikustannukset projektille olisivat siis yhteensä 198 000€ (Taulukko 4). Päästäksemme optimoituihin kustannuksiin, tuli meidän jättää sisustusarkkitehti pois budjetista ja tehdä tämä työn sisäisesti.

Taulukko 4. Investointikustannukset projektissa.

Nimike	Budjetti
	a
Rakentaminen	57 000,00
Kalustaminen ja ICT	120 000,00
Rakennuttaminen ja valvonta	7 000,00
Suunnittelu	3 000,00
Projekti tunnit	11 000,00
<b>Investointikustannukset :</b>	<b>198 000,00</b>

Liiketoimintayksikön johtaja hyväksyi esitetyn kustannusarvion ja antoi vihreän valon projektin käynnistämiseksi tämän pohjalta.

### 4.3 Projektisuunnitelma ja toteutus

Työpajan jäljiltä olimme tarkentaneet hyvin lähtötietoja ja projektisuunnitelman tekeminen pystyttiin aloittamaan. Olin saanut toimeksiannon toimitilapäälliköltä yhtenäistää toimitilayksikön projektien läpivientiä ja dokumentoida tehtävät jotta voisimme hyödyntää materiaalia usein toistuvissa samankaltaisissa projekteissa (Liite 1). Hyvällä dokumentoinnilla voisimme tehostaa omaa toimintaamme. Aloinkin työstämään toimitilayksikölle omaa projektisuunnitelmaa, laatusokuvausta toimitiloille sekä laskennallista tilasuunnitteluohjelmaa projektin edetessä.

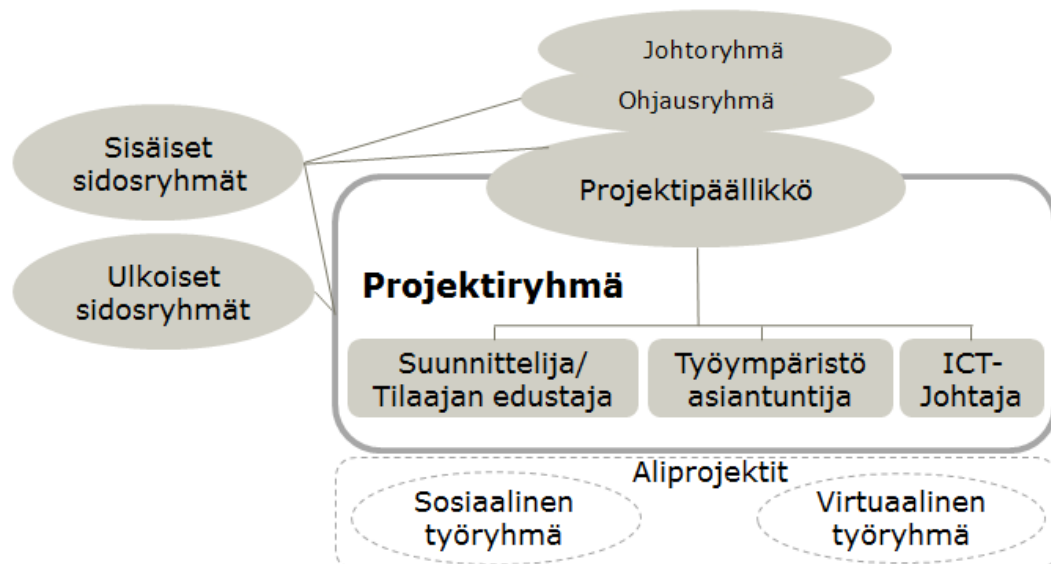
Aloitin projektisuunnitelman työstämisen projektisuunnitelman kuvauksella, tavoitteilla ja rajauksilla: Paikkakuntan Toimintalähtöinen Työympäristö projektin tavoitteena on suunnitella ja toteuttaa Yritys X Tiimi A:lle & Tiimi B:lle työympäristö, joka tukee paremmin yksiköiden tiedonvaihtoa, yhteistyötä sekä tulevaisuuden tapoja työskennellä. Tavoitteena on tehostaa tilankäyttöä niin, että molemmat liiketoimintayksiköt mahtuvat jatkossa yhteen

kerrokseen Paikkakuntan toimitiloissa. Työympäristöhankkeen tulee huomioida työntekijöiden erilaiset työprofiilit ja fyysisten tilojen osalta parantaa mahdollisuuksien rajoissa työssä viihtymistä. Työtyytyväisyyskysely toteutetaan ennen ja jälkeen projektin (3-6 kk), mittaamaan projektin onnistumista. Toimintalähtöinen työympäristöhanke on pilottiratkaisu jossa kokeillaan uusia työnteon tapoja fyysisen ympäristön näkökulmasta, mutta pilottiin haetaan aliprojektina ajatuksia työympäristön kehitykseen myös virtuaalisesta ja sosiaalisesta näkökulmasta.

Tavoitteiksi projektille on asetettu:

- Tiimi A:n ja Tiimi B:n yhteisen potentiaalin parempi hyödyntäminen
- Halu optimoida tiloja tekemisen ja tekijöiden mukaisesti
- Mahdollisuus kokeilla uusia työnteon tapoja ja tiloja

Seuraavaksi kuvasin projektiorganisaation (Kuvio 7). Projektin ollessa pilotti, myös yrityksen ylin johto oli erityisen kiinnostunut hankkeesta, koska tarkoituksena on hakea kokemuksia, suuntaa ja palautetta uuden toimitilan suunnittelua varten. Tämän johdosta yrityksen ylin johto toimii johtoryhmänä ja projektin asettaja yhdessä liiketoimintayksikön vetäjien sekä projektipäällikön & suunnittelijan kanssa ohjausryhmänä. Projektiryhmään kuuluivat projektipäällikkö, tilaajan edustaja/suunnittelija, työympäristöasiantuntija sekä ICT-johtaja.

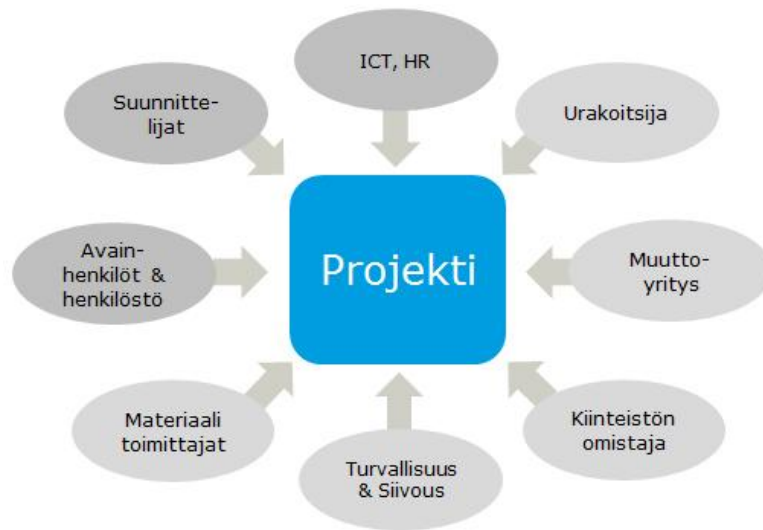


Kuvio 7. Projektiorganisaatio projektissa.

Sidosryhmiä projektissa oli sekä sisäisiä että ulkoisia (Kuva 1). Sisäisiä sidosryhmiä projektille ovat nimetyt avainhenkilöt ja heidän kauttaan koko muutoksen kohteena oleva or-



ganisaatio, ICT sekä HR:n edustajat aliprojekteineen sekä yrityksen sisäiset suunnittelijat jotka osallistuvat projektiin. Ulkoisiksi sidosryhmiksi tunnistimme Urakoitsijan, Materiaali-toimittajat, Muuttoyrityksen, Kiinteistön omistajan sekä Toimitilan turvallisuudesta ja siivouksesta vastaavat.



Kuva 1. Projektin sidosryhmät

Projektiorganisaation ja sidosryhmien tunnistamisen jälkeen olikin hyvä lähteä rakentamaan viestintäsuunnitelmaa projektille (Taulukko 5). Viestintäsuunnitelmassa on hyvä luetella kenelle viestitään, mistä syistä viestitään, millä välineillä viestintä tapahtuu ja missä vaiheessa projektia viestintää tehdään. Tämän lisäksi on hyvä laittaa lyhyt kuvaus kertomaan viestinnän tarkoituksesta.

Taulukko 5. Projektin viestintäsuunnitelma

Ketä	Miksi	Miten	Koska	Selitys
Johtoryhmä	hyväksyä strategia, kustannukset	Työpajat/Kokoukset/ Sähköpostilla/ Puhelimitse	Tarvittaessa	Ymmärtää projekti ja hakea hyväksyntä suunnalle & kustannuksille
Ohjausryhmä	Projektin etenemisestä raportointi	Työpajat/Kokoukset/ Sähköpostilla/ Puhelimitse	Jatkuva	Projektin ohjaus
Sähkö & LVI	Suunnitelmat Ark pohjalta	Kokoukset/ Sähköpostilla/ Puhelimitse	Suunnittelu	Sähkö & LVI -muutokset
ICT	Infrastruktuuri, virtuaalinen työryhmä	Työpajat/Kokoukset/ Sähköpostilla/ Puhelimitse	Jatkuva	Hyväksyä It-ratkaisut sekä varmistaa infran rakennus
Aula	kulunvalvonta, turva, ilmoitukset muutoksista	Sähköpostilla/ Puhelimitse	Toteutus	Varmistaa turvallisuus sekä yritysturvallisuus
Kalustetoimittaja	toimitusaika- & asennus varmistamiset	Kokoukset/ Sähköpostilla/ Puhelimitse	Suunnittelu, toteutus	Sopia toimitus ja Asennus
Urakoitsija	Kustannusarvio, urakointi	Kokoukset/ Sähköpostilla	Suunnittelu, toteutus	Varmistaa laatu ja aikataulu
HR	Sosiaalinen työryhmä, muutosjohtaminen	Kokoukset/ Sähköpostilla/ Puhelimitse	Suunnittelu	Aliprojekti, erillinen työryhmä
Luottamusmies	Kertoo muutoksista	Kokoukset/ Sähköpostilla/ Puhelimitse	Jatkuva	Pitää henkilöstön edustaja tietoisena muutoksista
Muuttoyritys	Muutosuunnitelmat, aikataulut	Kokoukset/ Sähköpostilla	Suunnittelu, toteutus	Hyväksytään suunnitelmat ja toteutusaikataulut
Projektin kohteena oleva henkilöstö	Sitouttaa muutokseen	Infotilaisuudet/ Sähköpostilla/ Sosiaalinen media	Jatkuva	Projektin läpinäkyvyyden varmistaminen ja muutoksista tiedottaminen
Kiinteistön omistaja	Hyväksyttää muutokset kiinteistössä	Sähköpostilla	Suunnittelu	Hyväksyntä kiinteistöltä vuokrasopimuksen ehto
Siivous	Toimiston tehostetut siivoukset	Sähköpostilla	Toteutus	Tilojen siisteys käyttöönottaessa

Viestintä henkilöstölle projektin aikana on jatkuvaa ja viestintää onkin tehty usean eri kanavan kautta. Projektia mainostetaan yrityksen Intra sivujen uutisella, sisäisessä henkilöstölehdessä sekä tietenkin kommunikoidaan itse muutoksen alaisuuteen kuuluvalla henkilöstölle kohdennetuilla sähköposteilla. Viestinnässä kerrotaan projektin etenemisestä, sekä työympäristömuutoksista joita projektin tavoitteena on toteuttaa. Muutosjohtaminen rajattiin projektista pois ja muutoksen jalkauttamisesta päätettiin antaa vastuu työpajaan osallistuville lähiesimiehille, kuitenkin projektiryhmän tukiessa toimintaa. Ennen tilojen käyttöönottoa on tarkoitus pitää henkilöstöinfot tilojen käyttäjille.

Projektin eteneminen tuli suunnitella vaiheittain ja päättää menetelmät kuinka toimintalähtöinen työympäristö -muutoksessa edetään.

Projektin menetelmät kirjasiin seuraavasti: Projektin laajuuden valinta tehdään kolmesta projektiryhmän toimittamasta vaihtoehdosta ja valinnan tekijänä on liiketoimintayksikön päällikkö. Valinnan tulee tukea toimintalähtöinen työympäristö – pilotointia. Urakointi kilpailutetaan ja tehdään pienurakkasopimuksella ulkoisen toimijan tuottamana. Kalusteiden hankinta ja muuton suunnittelu kuuluu projektinpäällikön vastuulle. Muutostyöt toimitiloissa suunnitellaan tehtäväksi niin, että häiriö liiketoiminnalle saadaan minimoitua.

Projektin päävaiheet on jaettu neljään ryhmään: Tavoitteiden asettamiseen ja hyväksymiseen, suunnitteluun, toteutukseen sekä tilojen käyttöönottoon. Jokainen päävaihe sisältää useamman tehtävän (Taulukko 6).

Taulukko 6. Alustava vaiheistus projektille

Vaiheet			
Tavoitteiden asettaminen ja hyväksyminen	Suunnittelu	Toteutus	Tilojen käyttöönotto
1.1 Työpajat	2.1 Layout suunnittelu	3.1 Tilaukset	4.1 Käyttöönottotarkastus
1.2 Projektin suunnittelu	2.2 Urakan suunnittelu	3.2 Siivoukset	4.2 Käyttöönotto
1.3 Laajuuden valinta	2.3 Kalustehankintojen suunnittelu	3.3 Urakka	4.3 Projektin päättäminen
	2.4 Muuttojen suunnittelu	3.4 Muutot	
	2.5 IT-suunnittelu	3.5 Kalusteet	
	2.6 Turvallisuus	3.6 ICT	

Projektin aikataulun rakentaminen tässä vaiheessa projektia koettiin haasteelliseksi, suurina aikatauluun vaikuttavina tekijöinä tunnistettiin kalusteiden toimitusajat sekä urakoinnin tarvitsema aika. Teimme aikataulun karkeasti viikkotasolla (Kuvio 8), jonka avulla pystyimme tekemään pohjan projektin etenemiselle ja tarkemmalle aikataulusuunnittelulle siinä vaiheessa kun saamme kalustetoimittajalta ja urakoitsijalta tarjoukset vertailtaviksi. Aikataulua on lähdetty rakentamaan niin, että suurin häiriö kerrokseen kohdistuu vkon 8 aikana, joka on etelä-Suomessa hiihtolomaviikko. Näin pystyisimme minimoimaan häiriön liiketoiminnalle.

Alustava aikataulu projektille		2015					2016										
Vaiheet	Tavoitteiden asettaminen ja hyväksyminen			Suunnittelu							Toteutus			Tilojen käyttöönotto			
	Vko 48	Vko 49	Vko 50	Vko 51	Vko 52	Vko 53	Vko 1	Vko 2	Vko 3	Vko 4	Vko 5	Vko 6	Vko 7	Vko 8	Vko 9	Vko 10	Vko 11
Työpajat	■	■	■														
Suunnittelu		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■						
Päätös & Projektin aloitus			■														
Tilaukset																	
Väistömuutto																	
Urakointi																	
Kalusteasennukset																	
Muutto																	
Projektin päättäminen																	■

Kuvio 8. Karkea aikataulu projektille

Aikataulua tehdessämme huomioimme joulun ja uudenvuoden välipäivien merkityksen toimituksiin. Tilaukset olisi kuitenkin saatava tehtyä kuluvan vuoden aikana, jotta kalusteet saataisiin projektin alustavan aikataulun mukaisesti. Kerroksen layoutia tarkennettiin vielä hieman joulukuun ensimmäisten viikkojen aikana avainhenkilöiltä tulleen palautteen mukaisesti. Tiloja tehdään heidän ehdoilla ja olimme lupautuneet antamaan heille mahdollisuuden vaikuttaa tiloihin työpajojen osalta ja tämän jälkeen kommentoimalla ratkaisuja. Näiden kommenttien pohjalta saimme valmisteltua lopullisen pohjakuvan kerrokseen, minkä pohjalta pystyin kyselemään tarjoukset kahdelta kalustetoimittajalta, Martelalta ja Iskulta. Myös muutostöiden laajuus oli saatu tarkennettua ja lähetimme huolella valmistellut pienurakkakyselyt eteenpäin urakoitsijoille.

Hieman jälkeen joulukuun puolivälin sain yhteydenoton liiketoimintayksikön johtajalta. Hänelle oltiin tultu kertomaan muutosvastarinnasta osaan suunnitelmia, eli henkilöstö ei ollutkaan aivan niin valmis muutokseen kuin oli aiemmin ennakoitu lähtötietoselvitysten ja kyselyiden perusteella. Jouduimme hieman peruuttamaan suunnitelmissa ja palauttamaan enemmän perinteistä toimistohuonetta kerrokseen. Ratkaisu tekee muutaman työntekijän tyytyväiseksi omilla työhuoneillaan, mutta kerroksen avotiloissa istuvat joutuvat hieman tiivistämään jotta saamme tarpeellisen määrän työpisteitä ja henkilöitä sijoitettua kerrokseen. Korjasimme nopeasti suunnitelmia tämän pohjalta ja lähetimme uudet tarjouspyynnöt kalusteita ja muutostöistä välipäivinä. Koska muutokset pienensivät urakan kokoa, pyysimme urakoitsijalta kustannusarvion ja työn toteuttamisen Open book-menetelmällä, joka tarkoittaa läpinäkyvää laskutusta perustuen toteutuneisiin kuluihin ja jossa käytettäisiin pienurakoissa yleistä 12 % katetta. Saimme tarjoukset ja valitsimme toimittajat ja sovimme aikataulut toimituksille ja urakoinnille tammikuun alkupäivinä.

Tammikuun ensimmäiset viikot olivat muuten projektin osalta hiljaisempaa aikaa, kalusteiden tilauksesta toimitukseen menee 6 vkoa ja suunnitelmat olivat pitkälti jo valmiit. Urakoitsijakin oli käynyt paikanpäällä tutustumassa kohteeseen, ennen kustannusarvion an-

tamistaan ja sitoutuessaan sovittuun aikatauluun. Ehdin tänä aikana perehtymään tarkemmin laskennalliseen tilaohjelmaan (Liite 2), jota tulisimme jatkossa käyttämään uusiin toimitiloihin muutettaessa, sekä yrityksen toimitilojen suunnitteluohjeeseen (Liite 3) jossa kerrottaisiin yksityiskohtaisemmin vaatimuksista tiloille. Tällaista suunnitteluohjetta voidaan hyödyntää kokonaisuudessaan tai sovellettavilta osin projektin laajuudesta riippuen.

Tammikuun lopussa tuli seuraava iso muutos projektiin. Tähän asti projektipäällikkönä kanssani toiminut resurssi joutui irtautumaan projektista henkilökohtaisista syistä. Olin tähän asti oppinut paljon uuden työnantajani toimintatavoista ja olin tehnyt suuren osan projektipäällikön tehtävistä, joten luonnollisesti otin kokonaisvastuun itselleni projektin läpiviennistä ja loppuunsaattamisesta. Samalla työstäessäni projektisuunnitelmaa, havahtuin ettei projektiin ollut tehty lainkaan riskikartoitusta. Projektissa ei ollut vielä toteutusvaihe alkanut ja jo kaksi riskiä oli toteutunut.

Projektin riskikartoitusta tehdessäni analysoin jokaisen riskin kolmen eri näkökulman mukaan. Riskin vaikutus aikaan, kustannuksiin sekä laatuun (Kuvio 9). Riskit luokittelin todennäköisyyden mukaan ja kirjasin toimenpiteet ja vastuuhenkilön riskeille. Lisäsin riskikartoitukseen jo tapahtuneet muutokset projektissa muistutuksena, jotta näihin tulisi jatkossa varauduttua paremmin.

Projekti:	Espoo TT		Pieni
Projektipäällikkö	Joni Pelkonen		Keskisuuri
Revisio/Päivitetty:	D 16.2.2016		Suuri

Riski	Todennäköisyys	Vaikutus aika	Vaikutus kustannus	Vaikutus laatu	Toimenpide	Vastuuhlö	pvm
Budjetti ylittyy					Jatkuva kuluseuranta, myös sisäiset tunnit	Jpe	
Urakka ei valmistu aikataulussa					Riittävän tarkka ositus, jatkuva kommunikointi	Jpe	
Kalustetoimitusten aikataulut eivät pidä					Painotettava tilattaessa kriittisyyttä toimitusajankohdan osalta	Jpe	
Kerrosta käyttöön otettaessa verkko ei toimi kunnolla					Varmistettava työpyyntö, asennusaikataulu ja testaus	Sma	
<i>Muutokset projektiryhmän resursseissa</i>					<i>Sovitaa vararesurssit avainhenkilöille</i>		27.1
<i>Suunnitelmien hyväksyntä aikataulussa</i>					<i>Jatkuva kommunikointi aikataullisista paineista ja päätöksenteon kriittisyydestä</i>		16.12

Kuvio 9. Projektin riskikartoitus

Päivitin myös RACI-taulukon muutosten jäljiltä (Kuvio 10). Suurin muutos aiempaan on, että nyt projektilla on selkeästi yksi projektipäällikkö ja vastuujaot projektissa ovat selvät. Sain itselleni jonkin verran lisää töitä, mutta oppimisen kannalta tämä oli hyvä muutos.

<i>RACI-taulukko Espoo TT</i>		Projektipäällikkö	Työympäristö asiantuntija	ICT-johtaja	HR - edustaja
Budjetti		R		C	
Aikataulu		R	I	C	
Laatu		R	C		
Tilojen suunnittelu		R	A	I	
Remontin toteutus		R		I	
Infrastruktuurinen rakentaminen		A	I	R	
Viestintä		R	A		C
Muutosten hallinta		R	C	I	
Muutosjohtaminen		R	A	I	C
Muuton suunnittelu		R	I	C	
<i>Responsible</i>	<i>Vastuullinen tehtävän hoitaja</i>	<i>Consulted</i>	<i>Konsultoiva, kaksisuuntainen kommunikointi</i>		
<i>Assists</i>	<i>Tehtävässä avustava</i>	<i>Informed</i>	<i>Informoitu, yksisuuntainen kommunikointi</i>		

Kuvio 10. Tarkennettu RACI-vastuumatriisi projektiryhmän muutosten jälkeen

Projektin aikataulun tarkentaminen ja vaiheiden ositus oli mahdollista tehdä nyt kun urakan laajuus oli vihdoin lukittu ja suunnitelmat valmistuneet. Ositus tehtiin yhteistyössä urakotijän sekä kalustetoimittajan kanssa. Työ tulitisiin tekemään kahdessa osassa (Taulukko 7) niin, että kerroksen nyt ollessa vajaavaisessa käytössä, tehdään pienemmän muutoksen kokeva pääty ensin 19.02–21.02 viikonlopun aikana rakennustöiltä ja kalustukselta valmiiksi ja samalla kerroksessa istuvat henkilöt muuttaisivat valmistuneeseen päätyyn kerrosta. Viikonlopun aikana työmaaksi tulevan alueen kalusteet siirretään pois urakka-alueelta. Näillä toimilla saimme isomman muutoksen kohteena olevan puolen kokonaan työmaa-alueeksi 22.02 alkaen. Taukotila suljettaisiin henkilöstöltä ja he voisivat hakea kahvinsa urakan ajan toisesta kerroksesta. Muutostyö valmistuisi kerroksessa 02.03 ja kalustus alkaisi heti tilojen valmistuttua. Tiimi B:n muutto kerrokseen tulisi tapahtumaan maanantaina 07.03 ja samalla tehtäisiin sisäiset muutot kerroksessa.

Taulukko 7. Projektin toteutuksen aikataulus.

ID	Task Mode	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors
1		<b>TILAUKSET</b>	<b>6 days?</b>	<b>Mon 1.2.16</b>	<b>Tue 9.2.16</b>	
2		Urakkasopimus	0 days	Tue 9.2.16	Tue 9.2.16	
3		Akustiikkapaneelit	0 days	Fri 5.2.16	Fri 5.2.16	
4		Kalusteet	0 days	Mon 1.2.16	Mon 1.2.16	
5		Muutot	0 days	Fri 5.2.16	Fri 5.2.16	
6		AV	1 day	Fri 5.2.16	Fri 5.2.16	
7						
8		<b>SIIVOUKSET</b>	<b>24 days</b>	<b>Thu 11.2.16</b>	<b>Mon 7.3.16</b>	
9		Siivouspäivä 1 (5. krs.)	1 day	Thu 11.2.16	Thu 11.2.16	
10		Siivouspäivä 2 (4.&5. krs.)	1 day	Fri 19.2.16	Fri 19.2.16	
11		Siivouspäivä 3 (4 krs.)	1 day	Mon 7.3.16	Mon 7.3.16	
12						
13		<b>URAKKA-AIKA</b>	<b>13 days</b>	<b>Fri 19.2.16</b>	<b>Wed 2.3.16</b>	
14		Aloitus	1 day	Fri 19.2.16	Fri 19.2.16	
15		Suojaus	1 day	Fri 19.2.16	Fri 19.2.16	14FS-1 day
16		Vaihe A	3 days	Fri 19.2.16	Sun 21.2.16	15FS-1 day
17		Vaihe B	8 days	Tue 23.2.16	Tue 1.3.16	16FS+1 day
18		Loppusiivous	1 day	Wed 2.3.16	Wed 2.3.16	17
19		Vastaanotto	0 days	Wed 2.3.16	Wed 2.3.16	18
20						
21		<b>MUUTOT</b>	<b>18 days</b>	<b>Fri 19.2.16</b>	<b>Mon 7.3.16</b>	
22		Tyhjennys A (osittainen)	1 day	Fri 19.2.16	Fri 19.2.16	
23		Tyhjennys B	2 days	Sat 20.2.16	Sun 21.2.16	22
24		Väliaikainen ICT A	1 day	Mon 22.2.16	Mon 22.2.16	23
25		Muutto A	1 day	Mon 22.2.16	Mon 22.2.16	23
26		ICT	2 days	Thu 3.3.16	Fri 4.3.16	
27		Muutto	5 days	Thu 3.3.16	Mon 7.3.16	26FS-2 days
28						
29		<b>TILAT KÄYTÖSSÄ 100%</b>	<b>0 days</b>	<b>Tue 8.3.16</b>	<b>Tue 8.3.16</b>	
30		Valmis	0 days	Tue 8.3.16	Tue 8.3.16	
31						
32		<b>JÄLKITOIMITUKSET</b>	<b>15 days</b>	<b>Mon 14.3.16</b>	<b>Fri 1.4.16</b>	
33		Taukotilankalusteet	15 days	Mon 14.3.16	Fri 1.4.16	

Taukotilan kalusteiden panostettiin hieman viihtyisyyden ja "wow-elämyksen" tuottamiseksi. Kalusteet eivät kuuluneet tehtaiden vakiomallistoon ja toimitusaika venähti huhtikuun puolelle. Taukotilassa tulnaisiin alkuun käyttämään olemassa olevia kalusteita ja uudet vaihdettaisiin tilalle saapuessaan.

Projektin toteutus alkoi sovitun mukaisesti 19. helmikuuta. Ensimmäisen viikonlopun työt tehtiin aikataulussaan, vain joitakin sähkötöitä jäi maanantaiaamulle 22.pvä tehtäväksi. Maanantaiaamuna oli kerroksen sisäisen tiivistys- ja väistömuuton aika jo remontoituihin tiloihin. Tiistaina 23.pvä remontti pääsi alkamaan todenteolla kerroksen toisessa päädyssä ja vanhoja työhuoneita alkoi purkaantua liukuhihnalla. Uudet rakennetavat rakenteet tehtiin hyvin ääntä eristäväksi. Uusi taukotila rakennettiin entistä huomattavasti suuremmaksi ja viihtyisyyteen sekä toimivuuteen panostettiin. Toinen tiskikone hankittiin palvelemaan kerroksen kasvanutta henkilöstömäärää ja kahvikoneiden kapasiteettia kasvatettiin. Tau-



kotilan lattia tehtiin puukuosisesta vinyylistä ja tila äänieristettiin muusta toimistotilasta. Avotilat matotettiin, jotta tilojen akustiikka parani ja jälkikaiunta sekä askeläänet vähenivät. Avotilan seinille tilattiin yrityksen projektikuvista teetettyjä akustiikkatauluja, kooltaan hieman yli 3 metriä \* 1,8 metriä. Kerroksessa oli jo ennestään väriteema tehosteseinillä, joten värien osalta ei tarvinnut tehdä kuin huoltomaalauksia. Valaisimet siirrettiin uuden layoutin mukaisesti avotiloissa ja taukotilaan tuotiin lisäksi ilmevaloja. Ilmamäärät tarkistettiin kaikkien tilojen osalta ja ilmastoinnin säädöt käytiin läpi, jotta kerroksessa ei esiintyisi vedon tunnetta. Kaikki kalusteet vaihdettiin ergonomisiin sähkösäätöisiin pöytiin ja pöydän eteen hankittiin akustoivat pehmeät paneelisemit. Työtuolit uusittiin ja mallin hyväksyimme työfysioterapeutilla. Tukitiloihin hankittiin erilaisia kalusteita työpisteistä lepotuoleihin ja sähkösäätöisiin neuvottelupöytiin. Tukitilojen ikkunoihin laitettiin poikittaiset maitolasikalvot tuomaan hieman suojaa näköyhteydelle. Taukotilaan asennettiin ääntä rikkovat verhot ja yksi vetäytymishuone varustettiin sohvalla ja käytävälle päin pimennysverholla pieniä hui-lihetkiä varten. Remontti ja kalustus onnistuivat ilman suurempia ongelmia aikataulusaan. Tiskikone tuli ensin väärän värisenä, mutta tämäkin saatiin vaihdettua vielä työmaan puitteissa oikeaksi. Muutto kerrokseen toteutettiin lopulta 11.03 klo 16.00 alkaen liiketoiminnan pyynnöstä. Näin varmistimme mahdollisimman vähäisen häiriön työnteolle. Muuton vastaisen aamuna kävin pitämässä henkilöstöinfon tiloissa jossa kerroin kerroksen muutoksista, erilaisista tilaratkaisuista joita kerroksessa on ja kuinka niitä käytetään sekä esittelin toimistoetikettiä. Yhteisiä pelisääntöjen kerroksen käyttäjille, joilla varmistetaan työrauha, tiedon jakaminen ja tilojen oikeanlainen käyttö. Esitys päättyi aplodeihin.

#### **4.4 Yhteenveto projektista**

Projekti toteutui aikataulussaan ja alitti budjetin. Myös laadullisesti pääsimme tavoitteisiin. Pientä palautetta laadusta on kerroksesta tullut, mutta nämä laadulliset ongelmat eivät ole kuuluneet projektin alaisiin töihin. Projektia voidaankin näiden mittareiden mukaan pitää onnistuneena.

Projektin budjetti jäi huomattavasti alle alkuperäisen hyväksytyyn budjetin, kesken projektin tapahtuneen laajuudeen pienennyksen takia. Budjettiin oli varattu 198 000€ projektille ja toteuma tulee olemaan n. 155 000€ (Taulukko 8). ICT:n osalta hankinnat on kirjattu väärälle tilille, joten ovat budjetissa yhä avoimena tilauksena (20 000€). Yksi lasku Rakentamiselta myös uupuu yhä, mutta tästä on tarkka summa tiedossa (6562€).

## Taulukko 8. Projektin budjetti ja toteuma

Projektin nimi:	<b>Espoo TT</b>	Projektipäällikkö:	<b>Joni Peikonen</b>
Päivämäärä:	<b>5.6.2016</b>	Valuutta:	<b>EURO</b>
Revisio:	<b>H</b>	Vaihtokurssi (DKK):	<b>Yhteensä (DKK): 1 477 674,00 DKK</b>

Littera	Nimike	Budjetti	Tilauksen arvo	Avoimet tilaukset	Loppukustannus arvio	Erotus	Laskutettu	Avoinna
		a	b	c	b+c+d+e	a-(b+c+d+e)	f	b+c+d+e-f
1,00	Rakentaminen	57 000,00	33 076,06	6 562,00	39 638,06	17 361,94	33 076,06	6 562,00
2,00	Kalustaminen ja ICT	120 000,00	76 790,02	20 000,00	96 790,02	23 209,98	76 790,02	20 000,00
3,00	Rakennuttaminen ja valvonta	7 000,00	7 000,00	0,00	7 000,00	1 660,00	4 389,30	2 610,70
4,00	Suunnittelu	3 000,00	3 000,00	0,00	3 000,00	0,00	2 310,95	689,05
5,00	Projekti tunnit	11 000,00	9 788,90	0,00	9 788,90	1 211,10	9 788,90	0,00
	<b>Investointikustannukset:</b>	<b>198 000,00</b>	<b>129 654,98</b>	<b>26 562,00</b>	<b>156 216,98</b>	<b>43 443,02</b>	<b>126 355,23</b>	<b>29 861,75</b>

Projektin päättämisestä ja palautteen keruusta pidettiin 23.04 palaveri projektin ohjausryhmän kanssa. Mukaan pyydettiin myös Tiimi B:n liiketoiminnan johtaja, jotta saisimme palautetta hyvin edustettuna koko kerroksen henkilöstöltä. Kävimme läpi projektin etenemisen, viestinnän, vastasiko toteutus odotuksia sekä kuinka olemme päässeet yhdessä sovittuihin tavoitteisiin heidän kanssaan. Projektin tavoitteina oli asetettu: Tiimi A:n ja Tiimi B:n yhteisen potentiaalin parempi hyödyntäminen, halu optimoida tiloja tekemisen ja tekijöiden mukaisesti sekä mahdollisuus kokeilla uusia työnteon tapoja ja tiloja.

Tiimi A:n ja Tiimi B:n yhteisen potentiaalin parempi hyödyntäminen tarkoitti, että molemmat yksiköt tulisi saada samaan kerrokseen ja tilaan. Tämä onnistuisi ainoastaan tehostamalla tilankäyttöä niin, että työhuoneita puretaan kerroksesta ja tehdään enemmän monitilatoimistoa, jossa on avotilan lisäksi erilaisia tukitiloja työn tekemisen eri vaiheita varten. Tilankäyttöä tehostettiin työpisteillä mitattuna 30 % (Taulukko 9) ja henkilöillä mitattuna jopa 70.7 %. Molemmat yksiköt saatiin mahtumaan tiloihin. Tämä vaati muutosta osittain vanhentuneisiin hierarkisiin toimistohuonevarauksiin kerroksessa ja työhuoneiden määrä saatiinkin laskettua 33 huoneesta 17:sta. Allakoituja työhuoneita vähennettiin lähes puolet. Erilaisia vetäytymis/tukitilaa kerrokseen saatiin lopulta 11 kappaletta, aiemman 5 kappaleen sijaan. Suunnitelmissa oli hieman enemmän, mutta muutaman työhuoneen lisäys projekin edetessä vähensi tukitilojen määrää.

## Taulukko 9. Kerroksen tilatehokkuuslukemia ennen ja jälkeen

Espoo Toimintalähtöinen työympäristö	Lähtötilanne 969.5m2	Toteutuva tilanne 977.5m2	Tilatehokkuuden muutos %
M2/työpiste	13.5 m2 (73 työpistettä)	10.1 m2 (95 työpistettä)	+30 %
M2/henkilö	16.7 m2 (58 henkilöä)	9.8 m2 (99 henkilöä)	+70.7%
Vetäytymistilat	5 vetäytymistilaa	11 vetäytymistilaa	
Työhuoneita (% työpisteistä)	45.2% (33 työhuonetta)	18.7% (17 työhuonetta)	

Ohessa muutama sitaatti liiketoimintayksiköiden johtajilta kysyttäessä kuinka pääsimme tavoitteisiin yhteisen potentiaalin hyödyntämisessä: "Vielä ollaan matkalla, suunta on oi-



kea.", "Positiivista on kommunikoinnin parantuminen siirtyessä avotilaan" sekä "Potentiaalia tulisi vielä parantaa kerroksessa ja yhteistyössä, mutta ei tila-asia". Kaikenkaikkiaan yhdessä oloon ja tilojen tukemiseen yhteistyön parantamiseksi oltiin tyytyväisiä.

Toisena tavoitteena oli halu optimoida tiloja tekemisen ja tekijöiden mukaisesti. Lähtötietokartoituksessa tunnistettiin työntekijöiden profiileita ja projektin suunnitteluvaiheessa lähetettiin vielä henkilöstölle kysely työskentelytavoista. Lopputuloksessa saimme jätettyä hieman yli puolet kerroksesta niin sanotuksi perinteiseksi kombitoimistoksi, josta löytyy työhuoneita ja rauhallisia paikkoja paljon paikalla aikaa viettäville (Ankkurit). Kerroksen liikkuville henkillöille (Navigoijat) teimme jaettujen työpisteiden alueen, jonka läheisyydestä löytyy hiljaista työhuonetta, puhelinkoppia sekä neuvottelutiloja. Tilaan on helppo tulla ja lähetä. Yhdistelijät ja satelliitit sijoitimme pääasiallisesti avotoimistoon, kerroksen ulkovoikyöhykkeelle luonnonvalon ääreen. Heidän läheltään löytyy pistäytymistä varten tukitiloja sekä neuvottelutiloja ja hiljaisia huoneita. Myös taukotila on välittömässä läheisyydessä. Palautetta tiloista tuli seuraavasti: "Kerros tuli avotilojen osalta hieman tiiviiksi", "Tulosten analysointiin kiinnitettävä enemmän huomiota, työprofiilit tunnistettava paremmin" (liittyä muutokseen suunnitelmissa kesken projektin), "Tärkein asia toteutui" ja "IT yhteydet toimi, aikataulullisesti meni hyvin, kalusteiden jälkitoimitukset ok. Tukitilojen äänieristyksestä on tullut palautetta." Kaikenkaikkiaan pääasiallisesti varovaisen positiivisia kommentteja, joskin myös kritiikkiä saatiin. Muutos oli iso myös liiketoimintayksiköiden johtajille.

Viimeisenä tavoitteena oli mahdollisuus kokeilla uusia työnteon tapoja ja tiloja. Aiemmin tiloissa oli työhuoneita ja avotilan paikkoja ja vain muutama neuvotteluhuone (Kuva 2).



Kuva 2. Kerros ennen muutosta ja jälkeen muutoksen

Nyt kerrokseen on tehty erilaisia tukitiloja, mm.

- Puhelinkoppi
- Pistäytymistilat (ei varattavat tilat)
- Hiljaiset työhuoneet (ei allakoitu työhuone keskittymistä vaativaan työskentelyyn)
- Neuvottelutilat (ei varattavissa)
- Neuvottelutilat (varattavissa)
- Huomattavasti suurempi taukotila kutsuvilla kalusteilla

Lisäksi kerroksesta löytyy työpisteitä niin keskittymistä vaativille profiileille (työhuone, rauhallinen avotilan paikka), kuin ryhmätyöskentelyyn taipuville ja paljon poissa olevillekin jaettuja työpisteitä. Liiketoiminnan johtajilta ei suoraan tähän tullut palautetta, mutta henkilöstökyselyssä tullaan paneutumaan näihin mittareihin vielä tarkemmin. Henkilöstölle lähetettävä kysely on sovittu tehtäväksi "pölyn laskeuduttua" 3-6 kk uuteen työympäristöön muuttamisen jälkeen ja sovimme tämän tapahtuvan kesäkuun alkupuolella, ennen kuin henkilöstöllä alkaa kesälomat.

Projekti sovittiin päätettäväksi heti kun laskutus on valmistunut ja projektin läpikäydyt materiaalit dokumentoitavaksi yrityksen politiikan mukaisesti verkkolevylle. Projektin sisäinen loppukokous pidetään kesäkuun alkupuolella ja käydään läpi opitut asiat, tiedon jakaminen ja oppiminen projektissa.

## 5 Pohdinta

Projekti alkoi vauhdikkaasta heti kun olin aloittanut uuden yrityksen työntekijänä. Kick-off palaveri pidettiin alle kaksi viikkoa aloituksesta. Nopea aloitus oli haastava, mutta samalla pääsin nopeasti mukaan yrityksen toimintaan ja oppimaan projektijohtamista. Projekti alkoi kahden projektipäällikön toimin, tilaajaorganisaation projektipäälliköllä (allekirjoittanut) sekä muutokseen osallistuvan liiketoiminnan projektipäälliköllä. Tämä aiheutti projektin johtamisen ja vastuiden osalta haasteita, vaikka henkilökemioissa ei ongelmia ollut lainkaan. Vastuut oli vain jätetty kirjaamatta selkeästi enkä uutena työntekijänä kovasti näiden perään ruvennut kyselemäänkään. Prosessi opetti paljon.

Tärkeimmät opit sisäisen projektin läpiviennissä tämän projektin osalta ovat ehdottomasti vastuiden ja asiaomistajuuksien selkeä kirjaaminen (vastuumatriisi) heti projektin aluksi. Hyvä oppi tuli myös riskien osalta. Riskikartoitus tulee tehdä heti projektin aloituskokouksessa ja sopia toimenpiteet, joilla riskit voidaan välttää tai ainakin niitä voitaisiin vähentää. Projektissa pääsi kaksi "riskiä" toteutumaan, ennen kuin tähän kiinnitettiin huomiota. Myös budjetin ja varsinkin sisäisten tuntien kirjaamista ja seurantaa tulee tehostaa.

Projektissa leikattiin kuluja muutosjohtamisessa, mikä olisi ollut tärkeä hoitaa kunnolla, henkilöstön tapojen tehdä töitä muututtua. Henkilöstöä yritettiin resurssien puitteissa kuunnella, neuvoa ja tukea mutta pieni riittämättömyyden tunne jäi tästä osiosta. Muutoksen osalta olisi tarvittu määrämuotoinen vaiheistettu jalkauttamisprosessi, joka olisi sisältänyt suoraan henkilöstön osallistamista. Tämä olisi auttanut muutosvastarinnan hallitsemisessa. Kuitenkin, viestintä projektissa oli jatkuvaa tiedottamista ja positiivisen mielikuvan luomista lehtiartikkeleilla ja infotilaisuuksilla. Henkilöstöä myös koulutettiin uusien tilojen käyttöön ja toimiston pelisääntöihin infotilaisuuksilla sekä muistutus sähköposteilla tilaisuuksien jälkeen.

Kyseessä oli ensimmäinen projektipäällikötyö itselläni ja olen kohtuullisen tyytyväinen lopputulokseen. Paljon on parannettavaa, mutta paljon opittiin ja monessa asiassa onnistuttiinkin. Projektin ohella sain tehtyä yritykselle toimitilojen suunnitteluohjeen, laskennallisen tilaohjelman sekä projektisuunnitelmarungon. Näiden avulla uusien tilaprojektin suunnittelu, budjetointi ja hallinta tulevat olemaan huomattavasti helpompaa.

Opinnäytetyöprosessi on ollut työläs, mutta opettavainen. Opinnäytetyön konkreettinen kirjoittamisen aloitus meni hieman viime tintaan, johtuen useista kursseista joita koulussa samanaikaisesti meni. Aikaa ja energiaa aloitukseen ei meinannut riittää. Alkuun päästyäni opinnäytetyö eteni kohtuullisen hyvällä tahdilla ja teoriaa ja materiaalia alkoi kerääntyä päivä päivältä enemmän. Sovittu palautuksen aikaraja lähestyi kuitenkin kovaa vauhtia ja viimeinen viikko olen istunut illat pitkät lukemassa ja kirjoittamassa. Perehtyessäni teoriaosuuteen opinnäytetyön kirjoituksen ohella, olen oppinut paljon lisää hyviä vinkkejä projektijohtamisesta. Kullan arvoisia tapoja ja asioita joita ottaa huomioon jo suunnittelu- vaiheessa ja joita varmasti tulen käyttämään jatkossa projekteissa jossa saan toimia projektipäällikkönä. Näitä on jo useampi näköpiirissä.

Tekemällä oppii, eivätkä suunnitelmat ja ohjeistukset kerralla valmistu. Näitä tullaan jatkokehittämään jokaisen projektin oppien pohjalta, kokemuksia ja parhaita toimintatapoja hyödyntäen.

## Lähteet

Eklund, H. 2011. Työhyvinvointia edistävä toimistorakennuksen sisustussuunnitelma. Luettavissa: <http://www.theseus.fi/handle/10024/28300>. Luettu: 12.11.2015.

Greene, C. & Myerson, J. 2011. Space for thought: Designing for knowledge workers. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/242338534\\_Space\\_for\\_thought\\_Designing\\_for\\_knowledge\\_workers](https://www.researchgate.net/publication/242338534_Space_for_thought_Designing_for_knowledge_workers) Luettu 18.05.2016

Hongisto, V. Hyrkkänen, U. Keränen, J. Koskela, H. Nenonen, S. & Sandberg, E. 2012. Monitilatoimisto – ohjeita käyttöön ja suunnitteluun. TOTI-tutkimushankkeen pohjalta tehty monitilatoimiston suunnitteluohje Luettavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/toti/Documents/monitilatoimiston\\_suunnitteluohje\\_toti\\_03092012.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/toti/Documents/monitilatoimiston_suunnitteluohje_toti_03092012.pdf) Luettu: 06.06.2016

Huffington Post 2015. Maureen Mahon. Top 5 Office Design Trends of the 21<sup>st</sup> century. Luettavissa: [http://www.huffingtonpost.com/maureen-mahon/top-5-office-design-trend\\_b\\_8317044.html](http://www.huffingtonpost.com/maureen-mahon/top-5-office-design-trend_b_8317044.html). Luettu: 1.12.2015.

Ketola, R. 2007. Toimiva toimisto. Tammer-Paino. Tampere.

Laajavaara, S. & Solonen, S. 2011. Tulevaisuuden työympäristö. Luettavissa: [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/38041/Laajavaara\\_Salla\\_Solonen\\_Sari.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/38041/Laajavaara_Salla_Solonen_Sari.pdf?sequence=1). Luettu: 16.12.2015.

Martela, H. 2015. Tyhjät toimitilat ovat ongelmajätettä. Luettavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/tyhjat-toimistot-ovat-ongelmajatetta/7zvN8d4S>. Luettu: 06.06.2016.

Martela, 2016a. Monitilatoimisto. Luettavissa: <http://www.martela.fi/monitilatoimisto>. Luettu: 15.05.2016.

Martela, 2016b. Moneen muuntuva monitilatoimisto. Luettavissa:  
<http://www.martela.fi/uutiset-ja-lehdistotiedotteet/moneen-muuntuva-monitilatoimisto>. Luettu: 15.05.2016.

Pelin R, 2011. Projektihallinnan käsikirja. Otava. Helsinki

Prosci, 2016a. What is change management? Luettavissa:  
<https://www.prosci.com/change-management/what-is-change-management> Luettu: 16.05.2016.

Prosci, 2016b. ADKAR. Luettavissa: <http://www.prosci.com/adkar>. Luettu: 16.05.2015.

Puranen, M. 2015. Näitä taitoja tulevaisuuden työelämässä tarvitaan. Luettavissa:  
<http://monsterklubi.fi/blog/naita-taitoja-tulevaisuuden-tyoelamassa-tarvitaan/>. Luettu: 16.12.2015.

Purmo, 2015. Värien käyttö toimistossa. Luettavissa:  
<http://whatsup.purmo.com/fi/2015/11/varien-kaytto-toimistossa/>. Luettu: 1.12.2015.

Quast, L. 2012. Overcome the 5 main reasons people resist change. Luettavissa:  
<http://www.forbes.com/sites/lisaquast/2012/11/26/overcome-the-5-main-reasons-people-resist-change/>. Luettu: 4.12.2015.

Rakennusten sisäilmasto ja ilmanvaihto 2012. Luettavissa:  
[http://www.finlex.fi/data/normit/37187-D2-2012\\_Suomi.pdf](http://www.finlex.fi/data/normit/37187-D2-2012_Suomi.pdf) Luettu 02.06.2016

Rakennustieto 2014. Toimistotilat yleiset suunnitteluperusteet RT 95-11151.

Ruuska K, 2007. Pidä projekti hallinnassa. 2007 Talentum. Helsinki

Sakasti. 2015. Muutosviestintä on suunniteltava hyvin. Luettavissa:  
<http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content45F1D6>. Luettu: 16.12.2015.

Tamminen, T. 2014. Avokonttorin haitat selvästi hyötyjä suuremmat. Luettavissa:  
<http://www.hs.fi/ura/a1390024096825>. Luettu: 20.05.2015.

Torppa, T. 2010. Muutosvastarinta jakaa rivit. Luettavissa:  
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/muutosvastarinta-jakaa-rivit-3380348>. Luettu:  
20.05.2015.

Tulevaisuus 2030, 2015. Työelämä pilkkoutuu. Luettavissa:  
<http://tulevaisuus.2030.fi/millaista-suomea-tavoittelemme/tulevaisuuden-tyoeelaemae/>.  
Luettu: 16.12.2015.

Törmänen, E. 2007. Koppikonttori on vaikeuksissa. Luettavissa:  
<http://www.tekniikkatalous.fi/puheenvuorot/2007-09-13/Koppikonttori-on-vaikeuksissa-3275191.html>. Luettu: 1.12.2015.

Yrittäjät 2015. Mistä sopivat toimitilat yritykselle? Luettavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/toimitilat/>. Luettu: 11.11.2015.

Wakaru Oy 2016. Sidosryhmät mukaan. Luettavissa: <https://dev01.wakaru.fi/etusivu/lue-lisaa/prince2/sidosryhmat-mukaan>. Luettu 22.05.2016

## **Liitteet**

**Liite 1 Projektisuunnitelma**

**Liite 2 Laskennallinen tilaohjelma**

**Liite 3 Yritys X - Toimitilojen Suunnitteluohje**