

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma YAMK
Johtaminen

Miia-Maarit Kukkonen

Työtilojen vaikutus tiimityöskentelyyn – Case: Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT, korkeakoulupalvelujen opintopalvelut

Tiivistelmä

Miia-Maarit Kukkonen

Työtilojen vaikutus tiimityöskentelyyn - Case: Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT, korkeakoulupalvelujen opintopalvelut, 79 sivua, 4 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden koulutusohjelma YAMK

Johtaminen

Opinnäytetyö 2019

Ohjaaja: Vararehtori, TKI-toiminta ja palvelumyynti Kirsi Viskari, Tampereen ammattikorkeakoulu

Tutkimuksen tavoitteena oli etsiä vastaus, miten työtilat vaikuttavat tiimityöskentelyyn kahden organisaation yhdistymisessä. Kohteena oli yhdistyvien organisaatioiden opintopalvelut, johon muodostettiin uudet tiimit. Tutkimus kohdistui työn-tekijöiden näkökulmaan. Opinnäytetyön teoria muodostui neljästä käsitteestä, jotka olivat työtilat, tiimit ja yhteistyö, muutosjohtaminen organisaatiomuutoksessa ja yrityskulttuuri. Teoriassa keskeisintä oli käsitteiden määrittely. Käsitteiden tarkoituksena oli luoda ajatuspohja empiiriselle tutkimukselle.

Empiirinen tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Empiirinen osuus oli ajallisesti toteutettu pitkäaikaistutkimus, jossa aineistoa kerättiin ryhmähaastattelulla kaksi kertaa. Ryhmähaastattelut pohjautuivat teoriassa käytettyihin käsitteisiin ja ajallisesti kahteen eri tarkastelujaksoon, jolloin tuloksista voitiin tehdä vertailua ja päätelmiä työtilojen vaikutuksista tiimityöskentelyyn. Saatuja tuloksia analysoitiin ja tehtiin johtopäätökset ja kehittämissuhteet.

Tulokset osoittivat, että työtiloilla on vaikutusta tiimityöskentelyyn. Ajallinen pitkäaikaistutkimus toi esiin erilaisia vaikutuksia, jotka johtuivat pääsääntöisesti siitä, miten työtilat palvelevat tiimiytymistä ja työtehtävää. Merkittävimmät kehittämiskohdat tuotiin esille käsittekohtaisesti. Kehittämissuhteissa oli huomioitu työntekijöiden ja tutkijan näkökulma, jolla voitaisiin kokonaisuuden kannalta välittömästi kehittää tiimityöskentelyä työtilojen kautta. Jatkotutkimukselle löytyi myös aiheita. Organisaatiomuutoksessa toimintatapojen ja prosessien muutos vaatii aikaa, jolloin esimerkiksi vuoden kuluttua olisi mielenkiintoista nähdä, miten tulosten osoittamien kehittämissuhteiden käytännön toteutus ja vakiintuneet toimintatavat työtiloissa ovat vaikuttaneet tiimityöskentelyyn.

Asiasanat: Työtilat, Tiimit ja yhteistyö, Muutosjohtaminen organisaatiomuutoksessa, Yrityskulttuuri

Abstract

Miia-Maarit Kukkonen

How workspaces affect teamwork - Case: LUT University, Study services, 79

Pages, 4 Appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Business Lappeenranta

Master of Business Administration (MBA)

Bachelor's Thesis 2019

Instructor(s): Ms Kirsi Viskari, Vice President, RDI and Business Operations

The aim of the research was to discover out how workspaces affect teamwork when two organizations merge. The research focused on study services and new teams. The study focused on employees' perspective. The theoretical framework included four keywords, which were workspaces, teams and collaboration, change management in organizational change and company culture. The theory focused on what the keywords mean. Keywords created a purpose for empirical research.

Empirical research was qualitative. Data for this study were collected by group interviews, twice. Group interviews included the theory keywords. The results of the study were compared and found out how workspaces affect teamwork. The results were analyzed, were made conclusions, and development proposals.

The results of the study showed that workspaces have affected teamwork. The effects were mainly due to how workspaces serve teamwork and work tasks. The most significant development proposals were presented according to the keywords. Further study is required to for example after one year. It would be interesting to see how the development proposals works in practice and how workspaces affect teamwork.

Keywords: Workspaces, Teams and collaboration, Change management in or-ganizational change, Company culture

Sisällys

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto.....	5
1.1	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset.....	6
1.2	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuskysymys.....	8
1.3	Yritysesittely.....	11
2	Teoria.....	12
2.1	Työtilat	12
2.2	Tiimit ja yhteistyö	17
2.2.1	Tiimien muodostaminen	18
2.2.2	Tiimien prosessi	19
2.2.3	Tiimien yhteistyö.....	20
2.3	Muutosjohtaminen organisaatiomuutoksessa	22
2.3.1	Muutosjohtamisen merkitys	23
2.3.2	Organisaatiomuutoksen luokittelu	23
2.3.3	Organisaatiomuutoksen vaiheet.....	24
2.4	Yrityskulttuuri	25
2.4.1	Määritelmä	26
2.4.2	Yrityskulttuurit fuusioituvat.....	28
3	Tutkimuksen toteutus.....	28
4	Aineiston analysointi	30
5	Tulokset	32
5.1	Ensimmäinen haastattelu.....	33
5.1.1	Ryhmähaastattelu asiakaspalvelutiimi.....	33
5.1.2	Ryhmähaastattelu tukipalvelutiimi	38
5.1.3	Ryhmähaastattelu täydennyskoulutuksen tiimi.....	41
5.2	Toinen haastattelu	44
5.2.1	Ryhmähaastattelu asiakaspalvelutiimi.....	44
5.2.2	Ryhmähaastattelu tukipalvelutiimi	48
5.2.3	Ryhmähaastattelu täydennyskoulutuksen tiimi.....	50
6	Tulosten analysointi ja johtopäätökset	54
6.1	Tulosten tiivistelmä	55
6.2	Tulosten analysointi	64
6.3	Kehittämisehdotukset.....	66
6.4	Johtopäätökset	68
7	Yhteenveto ja pohdinta	70

Kuvat

Taulukot

Lähdeluettelo

Liitteet

Liite 1 Tiedote

Liite 2 Ensimmäisen kutsun saate

Liite 3 Toisen kutsun saate

Liite 4 Haastattelun kysymykset

1 Johdanto

Lappeenrannan kampuksella oli menossa muutoksen tuulet organisaatiomuutoksen vuoksi. Organisaatiomuutoksessa Lappeenrannan-Lahden teknillisen yliopiston (jäljempänä LUT-yliopisto), entinen Lappeenrannan teknillinen yliopisto, ja Saimaan ammattikorkeakoulun (jäljempänä Saimia) tukipalvelut yhdistyivät. Organisaatiomuutos yhdisti molempien korkeakoulujen opintopalvelut tammi-kuussa 2018. Muutoksessa tukipalveluiden nimi muuttui korkeakoulupalveluksi. Myös yliopisto sai uuden nimen, joka yhdistää yliopiston kaksi kampusta, jotka sijaitsevat Lappeenrannassa ja Lahdessa.

Olen työskennellyt LUT-yliopiston tietohallinnossa 12 vuotta. Halusin toteuttaa opintojeni opinnäytetyön omaan organisaatioon. Tiedustelin LUT-yliopiston johdolta mahdollisia tutkimusaiheita, joiden tuloksista olisi konkreettista hyötyä organisaation toimintaan. Erityisesti minua kiinnosti toteuttaa käytännön tutkimustyö työelämätarpeiden pohjalta, jolla voitaisiin tukea toiminnan kehittämistä. Suuri organisaatiomuutos oli silloin tulossa, jossa tapahtui paljon erilaisia yhdistymisiä niin tiimien kuin tilojenkin suhteen, joista yksi näkyvimmistä muutoksista kohdistui opintopalveluiden tiimityön toimintaan. Opintopalveluiden henkilömäärä kasvoi reilusti yhdistymisen myötä, jossa muodostui uusia tiimejä ja tiimien työtiloja. Minua on aina kiinnostanut tiimityöskentelyyn ja muutosjohtamiseen liittyvät asiat, ja niiden pohjalta kehittyi työnantajan kanssa yhteistyössä ajatus toteuttaa tutkimus organisaatiomuutoksen hetkellä, miten työtilat vaikuttavat tiimityöskentelyyn, kun yhdistymisen alussa uudet tiimit työskentelivät eri tiloissa ja myöhemmin yhteisissä tiloissa.

Organisaatiomuutos avasi minulle ainutlaatuisen tilaisuuden tutkia kahden eri organisaation opintopalveluiden työtilojen vaikutuksia tiimityöskentelyyn. Ainutlaatuinen siksi, koska kampuksella tällaista yhdistymistä ei ole ennen tapahtunut, joka vaikuttaa tiimityöskentelyyn, tiimien työtiloihin ja asiakaspalveluun. Työtilat ovat asiantuntijaorganisaatiossa aina kiinnostava ja ajankohtainen aihe, koska työtehtävät ovat monimuotoisia ja muutoksia tapahtuu jatkuvasti, joissa keskeinen kohde ovat työtilat. Aihe on minulle tärkeä, koska työskentelen itse asiantuntijaorganisaatiossa, jossa käytän paljon erilaisia työtiloja työni monimuotoisuuden

vuoksi. Aihe on mielenkiintoinen, koska tutkimustuloksia voidaan käyttää toiminnan kehittämiseen myös muissa organisaatioissa aiheen ajattomuuden vuoksi.

Opintopalvelut valittiin tutkimuksen kohteeksi, koska opintopalveluiden työ oli monimuotoista ja keskeinen tekijä opiskelijarajapinnassa. Yhdistymisen jälkeen opintopalveluiden työntekijämäärä oli merkittävän laaja, mikä mahdollisti tämän tyyppisen haastattelututkimuksen. Muutoksen hetkellä tehdyssä tutkimuksessa saatiin työntekijöiden aitoja mielipiteitä työtilojen vaikutuksista tiimityöskentelyyn.

Yhteiset työtilat antavat pohjan tiimiytymiselle. Työtilojen lisäksi tiimityöskentelyyn vaikuttavat esimerkiksi henkilökemiat, uudet työtoverit, muutosjohtaminen, fyysinen työskentelypaikka kokonaisuutena, työntekijöiden työskentelytavat, työtehtävät, perusarjen sujuminen uudessa tiimissä, organisaatiomuutokset, työhyvinvointi jne. Näitä edellä mainittuja asioita sivutaan myös tässä tutkimuksessa.

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen tavoite, rajaukset, tutkimusmenetelmä ja tutkimuskysymys. Johdanto sisältää myös yritysesittelyn, johon tutkimus toteutetaan. Tämän raportin pääpaino on empiirisellä tutkimuksella. Raportin viitekehys muodostuu empiriaa tukevista käsitteistä ja käsitteiden määrittelyistä. Teoriassa tuodaan esille näkökulmia työtilojen suunnittelusta ja kehittämisestä. Kokonaisuudessaan tämä tutkimusraportti koostuu johdannosta, teoriaosuudesta ja ajallisesti pitkittäisestä empiirisestä tutkimuksesta. Empiirisen osion jälkeen analysoidaan tuloksia, tehdään johtopäätökset, esitetään yhteenveto sekä pohdinta.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Ajallisesti pitkittäistutkimuksen tavoitteena oli etsiä vastaus tutkimuskysymyseen, miten työtilat vaikuttavat tiimityöskentelyyn. Kahden mittauskerran tarkastelujakso oli kokonaisuutena noin vuoden mittainen. Tavoitteena oli saada selville konkreettisessa tilanteessa se, miten kahden eri organisaation opintopalvelutiimien työskentelyyn työtilojen muutokset vaikuttavat. Uudet tiimit työskentelivät aluksi eli heti yhdistymisen jälkeen omien organisaatioiden työtiloissa, jonka jälkeen tiimeillä oli edessä työtilojen muutto yhteisiin työtiloihin. Tutkimus toteutettiin muutoksen hetkellä, ja tuotiin esille työntekijöiden aidot näkemykset ja mielipiteet

siitä, miten työtilojen muutos vaikuttaa uusien tiimien tiimityöhön. Organisaatiomuutoksen seurauksena tiimin jäseniä saattoi vaihtua myös yksiköiden sisällä, mutta siihen ei tutkimus ota erikseen kantaa.

Uudet opintopalveluiden organisaatorakenteet muodostettiin tammikuussa vuonna 2018, mutta varsinainen käytännön työskentelyn yhdistäminen ja aloitus yhteisten tilojen kautta suunniteltiin keväälle ja kesälle 2018. Ensimmäisen haastattelukierroksen aikana henkilökunta työskenteli vielä pääsääntöisesti nykyisissä työtiloissa ja uusia yhteisiä tiimejä kahden organisaation välille alkoi muodostua vähitellen. Varsinaisia fyysisen työpisteiden muuttoa ei vielä tehty. Toista haastattelukierrosta edelsi yli puolen vuoden mittainen tarkastelujakso työtilamuutosten jälkeen.

Tavoitteena oli tutkia sitä, miten työtilat vaikuttavat tiimien työskentelyyn. Tavoitteena oli toteuttaa kaksi (2) mittauskertaa eli ryhmähaastattelukierrosta yhteensä kolmelle (3) ryhmälle. Yhteen mittauskertaan sisältyi kolme (3) ryhmää. Ryhmähaastatteluja toteutettiin kokonaisuutena kuusi (6) kappaletta. Tutkimuksen ryhmähaastattelukysymykset muotoiltiin tutkimuksessa käsiteltävien teoriakäsitteiden mukaisesti niin, että kysymykset ja haastattelurunko vastasivat tavoitteita ja tukivat teoriaa. Tutkimuksessa perehdyttiin vain siihen, miten työtilat vaikuttavat tiimityöskentelyyn. Koko tutkimuksen painoarvo oli empiirisellä osiolla.

Ensimmäinen mittauskerta eli ryhmähaastattelu järjestettiin toukokuussa viikolla 20 vuonna 2018 ja toinen mittauskerta järjestettiin tammikuussa viikoilla 4 ja 5 vuonna 2019. Molempia haastattelukierroksia edelsi useiden kuukausien tarkastelujakso, joten voitiin olettaa, että työntekijöiden näkemyksiä tilanteesta oli muodostunut. Tavoitteena oli tehdä ajallisesti pitkittäistutkimusta ja vertailla ryhmähaastattelun tuloksia.

Uuden organisaation myötä oli muodostettu uusia funktioita, joilla oli eri toimenkuvat. Funktiolla tarkoitetaan organisaatorakenteen osa-alueita ylemmällä tasolla. Funktiot sisältävät eri yksiköitä. Tutkimukseni rajoittui LUT-yliopiston ja Saimian yhteisten opintopalveluiden työntekijöiden näkökulmaan. Esimiehiä ei haastateltu ollenkaan, sillä tähän tutkimukseen haluttiin tarkastella vain työntekijöiden

näkökulma ja kuunnella heidän mielipiteensä ja kehittämisehdotuksensa. Esi-
miesten näkökulma rajattiin pois tästä tutkimuksesta, koska heillä on mahdolli-
suus käyttää tutkimuksen tuloksia toiminnan kehittämiseen, ja tällöin työntekijöi-
den mielipiteet ovat arvokkaita.

Kohdejoukko valittiin tarkoituksella ja tutkittava asia rajattiin hyvin, jotta saatiin
mahdollisimman selkeä kokonaisuus empiiriseen osioon. Empiirisen tutkimuk-
seni tarkoitus oli saavuttaa ryhmähaastatteluilla kokonaisvaltainen näkemys ja
merkitysten tulkinta siitä, miten työtilat vaikuttavat tiimityöskentelyyn. Valitun ai-
neiston hankintatavan perustelut käsitellään tarkemmin luvussa 3 Tutkimuksen
toteutus.

Haastatteluryhmät muodostettiin opintopalveluiden sisällä olevista tiimeistä orga-
nisaatiokaaviota apuna käyttäen. Haastatteluryhmät muodostettiin yhteistyössä
opintopalveluiden johtajan kanssa. Pohjana käytettiin tuoreita palvelukuvauksia.
Palvelukuvauksen pohjalta haastateltavat jaettiin ryhmiksi tehtäväkokonaisuuksien
mukaan. Tuloksia voidaan käyttää myös tiimityön- ja henkilöstön johtamisen
sekä kehittämisen apuna.

Palvelukuvauksissa opintopalvelut muodostuvat seuraavasti: Palveluosiossa
ovat ohjaus ja neuvonta sekä hakijan palvelut, tukipuolella toimivat opettajan ja
koulutuksen palvelut sekä opetusteknologian tuki. Täydennyskoulutus ja koulu-
tusvienti käsiteltiin omana ryhmänä, koska tämä osio on rajapinnalla olevaa pal-
velua ja osittain myös tukeen liitettävää. Ryhmien henkilömäärät ovat eri suurui-
sia, mutta se ei ole merkittävää tulosten kannalta, koska kyseessä on ryhmä-
haastattelu. Jokainen työntekijä ei pääse syystä tai toisesta vastaamaan kutsuun
ja osallistumaan haastatteluun kyseisenä ajankohtana. Tulokset käsiteltiin ryh-
mäkohtaisesti.

1.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuskysymys

Tutkimukseni tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Valit-
sin tämän menetelmän tähän tutkimukseen, koska tarkoituksena oli tutkia työtilo-
jen vaikutusta ja sen merkitystä kokonaisuutena opintopalveluiden henkilökun-
nan näkökulmasta, ja miten työtilat vaikuttavat uusien tiimien tiimityöskentelyyn.

Tutkimuksessa tutkittiin asian merkitystä. Lisäksi haluttiin henkilökunnan aitoja mielipiteitä, ajatuksia sekä ymmärtää ja tulkita saatuja tuloksia.

Laadullisessa tutkimuksessa tehdään selvitystä ilmiöstä, tilanteesta ja sen kokonaisvaltaisesta ymmärtämisestä. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 63). Kvalitatiivisen tutkimuksen erityispiirteeksi luokitellaan se, ettei sen tavoitteena ole löytää totuutta tutkittavasta asiasta, vaan sen tavoitteena on paljastaa tutkimisen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla tutkittavan ilmiön toiminnasta tai sen tuottamista kulttuurituotteista jotakin, mikä on välittömän havainnon ulottumattomissa. (Vilkkä 2015, 120.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ei aina etene jonkin tietyn mallin mukaisesti. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkija voi edetä tutkimuksen osioiden välillä vaihtelevassa järjestyksessä. Laadullinen tutkimus kuvataan olevan luonteeltaan syklinen ja vaiheittainen. Tutkimuksesta ja sen luonteesta riippuen prosessi voi olla päättymätön. Syklinen prosessi voidaan aloittaa, mistä kohdasta vaan ja milloin vaan. Syklinen prosessi myös ohjaa harkitsemaan niitä valintoja, jotka on kertaalleen jo tehty. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2005, 14.)

Tämän tutkimuksen luonne voidaan kuvailla vaiheittaiseksi prosessiksi, koska tämä tutkimusprosessi eteni organisaatiossa tapahtuvien muutosten aikataulun mukaisesti. Haastatteluajankohtien välissä tutkimusraporttiin kirjoitettiin ja analysoitiin ensimmäisiä tuloksia, välillä luettiin kirjallisuutta, kirjoitettiin teoriaa empirian tueksi ja valmistauduttiin toiseen haastattelukierrokseen. Tämä tutkimus ei edennyt suoraan tietyn mallin mukaisesti, vaan tutkimuksen eri sykleihin palattiin tutkimuksen aikana uudelleen, koska kyseessä oli ajallisesti tapahtuva pitkäaikainen tutkimus, jossa vertailtiin saatuja tuloksia. Vertailun päätöksenä etsittiin vastausta tutkimuskysymykseen.

Tutkimukseni lähestymistapa oli deduktiivinen, koska laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena luoda uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja nojata tuloksissa teoriaan. Tutkimustuloksia käsitellään olemassa olevien teoriakäsitteiden avulla. Valitsin tämän menetelmän ja lähestymistavan, koska tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa kohdetta ja sen merkityksiä kokonais-

valtaisesti. Lisäksi tällä menetelmällä löydetään tosiasioita ja tuodaan esille työntekijöiden aitoja mielipiteitä, jotka ovat toiminnan kehittämisen kannalta erityisen tärkeitä.

Tutkimukseni empiiristä aineistoa kerättiin ryhmähaastatteluilla. Ryhmähaastattelun runko (liite 4) muodostui teoriassa olevista käsitteistä. Käsitteet muodostivat haastattelun teemat. Tutkimuksen tutkimuskysymys on, miten työtilat vaikuttavat tiimityöskentelyyn. Tutkimuskysymykseen pyritään löytämään vastaus empiirisen tutkimuksen avulla.

Laadullisella tutkimusmenetelmällä useasti tarkastellaan asioiden merkitystä ja niiden maailmaa. Nämä merkityssuhteet liittyvät usein ihmisten välisiin ja sosiaaliin asioihin. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tavoittaa ihmisten omia ajatuksia ja kuvauksia niistä todellisuuksista, joita on koettu. Nämä kuvaukset ovat yleensä niitä, joita ihminen pitää itselleen tärkeänä. Laadullisessa tutkimuksessa usein kysytäänkin, että mitä merkityksiä kyseisessä tutkimuksessa tutkitaan? (Vilkkä 2015, 118.)

Tässä tutkimuksessa merkityksellä tarkoitetaan tutkittavan kohderyhmän kokemuksiin pohjautuvia asioita. Kokemuksia siitä, miten he kokevat työtilojen vaikuttavan tiimityöskentelyyn. Tutkimuksen merkitys on työntekijöiden aidoilla, kokemuksiin pohjautuvilla mielipiteillä. Kokemuksiin voidaan nojata, koska ryhmähaastattelujen tarkasteluajanjaksot ulottuvat menneisyyteen haastatteluajankohdasta katsottuna.

Organisaatioiden yhdistyminen voidaan nähdä mielenkiintoisena, odotuksia ja muutoksia täynnä olevana prosessina niin opiskelijoille, työntekijöille kuin esimiehille. Yhdistyminen voi tuoda mukanaan myös muutos vastarintaa, pelkoa ja epäilyksiä tulevastakin sekä toiminnan muutoksesta. Tutkimuksen aikana sidosryhmät elivät muutoksen aikaa. Kyseisenä aikana opeteltiin tuntemaan uusia työkavereita, toimintatapoja ja kaikkea muuta tiimityöskentelyyn liittyviä asioita työtiloista työvälineisiin. Organisaatiomuutos ja työtilojen muutos olivat työntekijöille iso asia, joka aiheuttaa yhtä monta näkemystä ja mielipidettä kuin on tekijääkin.

1.3 Yritysesittely

Tämä tutkimus toteutettiin LUT-yliopistolle (Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT). Tutkimus keskittyi Lappeenrannan kampukselle.

LUT-yliopisto on edelläkävijä tiedeyliopistona, joka yhdistää tekniikan ja talouden. LUT-yliopisto on toiminut vuodesta 1969. Yliopisto on kansainvälinen yhteisö, joka työllistää 6000 opiskelijaa ja eri alojen asiantuntijaa tieteellisen tutkimuksen ja akateemisen koulutuksen osa-alueella. LUT-yliopistolla on toimintaa kahdella kampuksella, jotka ovat Lappeenranta ja Lahti. (LUT 2019.) Kuvasta 1 nähdään korkeakoulupalveluiden palvelurakenne kampuksilla.



Kuva 1. Korkeakoulupalveluiden palvelurakenne. (Lankinen 2019).

Kampusten lisäksi LUT-yliopistolla on toimintaa alueyksiköissä, jotka sijaitsevat Kouvolassa ja Mikkeliissä. Lappeenrannan kampuksella on kaksi korkeakoulua, LUT-yliopisto ja Saimia. Lappeenrannan ja Lahden kampukset muodostavat yhdessä LUT konsernin, joka aloitti toiminnan vuoden 2018 alussa, jolloin yliopiston nimi muuttui Lappeenrannan-Lahden teknilliseksi yliopistoksi. LUT-konsernin

muodostumisen jälkeen Saimian tukipalveluhenkilöstö siirtyi LUT-yliopiston palvelukseen. Samassa yhteydessä tukipalvelut muuttuivat korkeakoulupalveluiksi. Korkeakoulupalvelut tarjoavat palvelut LUT-yliopistolle ja Saimialle.

LUT-yliopiston arvot ovat toimintaa tukevat, joita on yhteensä kolme: ”rohkeus menestyä, intohimo luoda uutta tieteen avulla ja tahto rakentaa hyvinvointia.” LUT-yliopisto tekee paljon yritysysteistyötä erityisesti elinkeinoelämässä. ”Edistämme tieteellisestä tutkimuksesta syntyvää yritystoimintaa.” LUT-yliopisto hakee ratkaisuja osaamisalojen näkökulmien avulla mm. kestävään kehitykseen. (LUT 2019.)

2 Teoria

Teoria koostuu tutkimukseeni liittyvistä käsitteistä ja niiden määritelmistä. Keskeisimpiä käsitteitä ovat työtilat, tiimit ja yhteistyö, muutosjohtaminen organisaatiomuutoksessa ja yrityskulttuuri. Näitä asioita käsittelen teorialähteiden avulla, koska ne tukevat tutkimustani. Keskeinen osuus teoriassa on käsitteiden määrittely. Tämän raportin teoriaosuuden tarkoituksena on tarkentaa ja luoda ymmärrys tiivistetysti empiirisen tutkimuksen sisällöstä.

2.1 Työtilat

Turvalliset, terveelliset ja tarkoitukseen sopivat työtilat edistävät sujuvaa työskentelyä. Tarkoitukseen sopivat työtilat ehkäisevät tapaturmia ja sairastumisia. Työympäristö täytyy suunnitella huolellisesti ja huoltaa säännöllisesti. (Työsuojeluhallinto 2015-2018.) Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. (Työturvallisuuslaki 738/2002).

Työympäristö on yksi kokonaisuus. Työympäristö muodostuu fyysisistä, virtuaalisista ja sosiaalisista tiloista, joissa työtä tehdään. Työympäristö sisältää myös

organisaation toiminnan, tilat, teknologian, palvelun ja työkalut. Fyysisellä työtilalla tarkoitetaan rakennettua ympäristöä, jossa työtä fyysisesti tehdään. (Rakli 2018.)

Työtiloja koskevat tietyt vaatimukset. Hyvässä fyysisessä työtilassa on esimerkiksi ikkuna, hyvä ilmanvaihto, sopiva lämpötila sekä työn vaatima valaistus. Työhuoneen vähimmäiskorkeudeksi on luokiteltu 2,5 metriä. Työntekijällä täytyy olla riittävästi tilaa työtilassa työskentelyyn ja liikkumiseen. Työtilojen vaatimuksena on myös, että työhuoneessa täytyy olla työn laatu huomioiden riittävästi ilmatilaa. Riittäväksi ilmatilaksi luokitellaan vähintään kymmenen kuutiometriä työntekijää kohden. (Työsuojeluhallinto 2015-2018.)

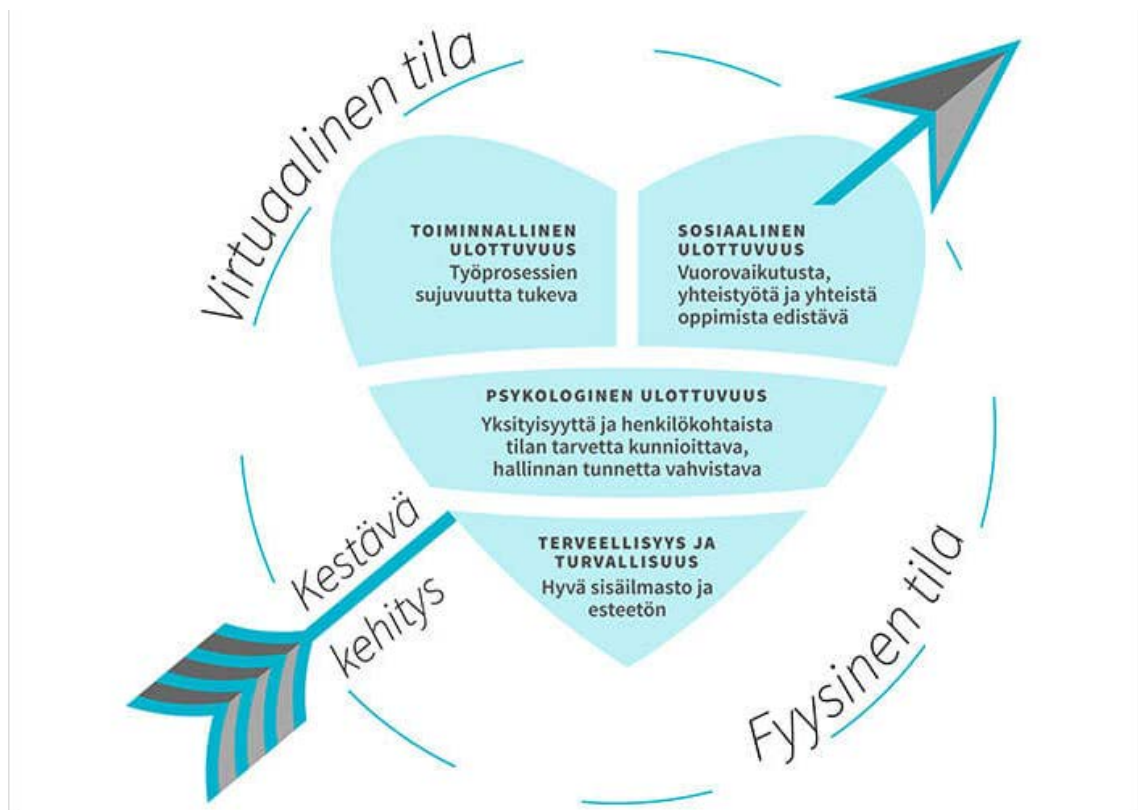
Sosiaalityötiloilla eli henkilöstötyötiloilla tarkoitetaan lainsäädännössä sellaista kokonaisuutta, joka muodostuu tiloista, joissa ruokaillaan, pukeudutaan, peseydytään sekä tiloja työntekijän lepoa varten. Henkilöstötyötilojen järjestämisestä on säädetty työturvallisuuslaissa. (Työturvallisuuskeskus 2010, 3.) Usein puhutaan myös psykososiaalisista työtiloista, joilla tarkoitetaan ihmisten välisiä sosiaalisia rakenteita ja vuorovaikutussuhteita. (Rakli 2018).

Työympäristöissä tehtävä työn sisältö, työkalut ja työskentelymuodot ovat ajan kuluessa muuttuneet. Nykyään käytössä on myös virtuaalisia työtiloja. Virtuaalisilla työtiloilla tarkoitetaan tietotekniikkaa ja sovelluksia, joilla työtä ja yhteistyötä tehdään. (Rakli 2018.) Virtuaalisuus ja vuorovaikutus työelämässä merkitsevät sitä, että työtä tehdään sekä paikassa että tilassa. Virtuaalinen tila on paikka, jossa ajatuksia vaihdetaan ja uutta tietoa luodaan. (Pekkola 2002, 175-176.)

Sopiva työtila vaikuttaa ihmisten terveyteen, hyvinvointiin sekä työstä suoriutumiseen. Työtilojen suunnittelussa tarvitaan käyttäjälähtöistä ja työntekijöiden osallistavaa suunnittelua, jotta työtilat saadaan vastaamaan muuttuvan työn vaatimuksiin. Työtilojen suunnittelua voidaan pitää muutosprosessina, koska työtilojen suunnittelussa samanaikaisesti kehitetään tiloja sekä toimintoja. Tilojen kehittämisen ja toimintojen näkökulmasta täytyy huomioida yrityksen strategiset tavoitteet, minkälaisia vaatimuksia erilaisilla käyttäjäryhmillä on nyt ja tulevaisuudessa. Tilojen kehittämisessä täytyy huomioida työprosessit. Ennen kaikkea tilojen

suunnittelun tavoitteena on edistää työntekijöiden hyvinvointia työtilassa. Hyvinvointia voidaan edistää niin, että tilassa työn tekeminen on sujuvaa ja tilassa on tarvittava työrauha. Työtilan täytyy tukea ja edistää työtehtäviä, koska työntekijöillä on erilaisia tehtäviä, jotka vaativat esimerkiksi yksityisyyden suojaa sekä keskittymistä. Hyvä työtila on moniulotteinen, joka luo edellytykset myös yhdessä oppimiselle, mahdollisuuden tiimin yhteistyölle sekä vuorovaikutukselle. (Työterveyslaitos 2018.)

Kuvasta 1 nähdään, miten eri työtilojen ulottuvuudet edistävät hyvinvointia. (Työterveyslaitos 2018.)



Kuva 2. Hyvinvointia edistävän työtilan ulottuvuudet (Työterveyslaitos 2018).

Hyvän työympäristön on tarjottava jokaiselle jotakin, kuten tiloja, mahdollisuus vuorovaikutukseen, yhteistyölle sekä keskittymiseen että virkistäytymiseen. Työympäristö ei sisällä vain työpöytiä, työtuoleja tai yhteisiä kokoustiloja. Työympäristö tarjoaa puitteet luovuuteen ja sitä kautta työn tuottavuuteen. Viihtyisä ja toi-

miva työympäristö täytyy suunnitella yrityksen strategian mukaan. Henkilöstö täytyy sitouttaa muutokseen ottamalla heidän mukaan. Viihtyisä työympäristö sisältää monikäyttöisyyden, joka mahdollistaa erilaiset työtehtävät. (Ilmarinen 2017.)

Fyysisen työympäristön suunnitteluun on olemassa ergonomisia suunnitteluperiaatteita. Työn fyysisen ympäristön suunnittelussa täytyy ottaa huomioon esimerkiksi työasento, työpisteellä mahdollisuus liikkumiseen, työntekijöiden pituuserot, laitteet ja työtiloissa kommunikointi. Ympäristötekijät työtilassa ovat myös merkityksellisiä, kuten valaistus, lämpötila ja ääniympäristön sopivuus sekä työtehtävän vaatimusten mukaisia. Ergonomialla tarkoitetaan esimerkiksi tietoa niistä asioista, joita toimintaympäristön suunnitteluun tarvitaan. Suunnitteluun tarvittava tieto sisältää ihmisen rakenteita, kykyjä, tarpeita ja toimintatapoja sekä toimintamekanismeja. Ergonomia on nykyään laaja käsite, joka ymmärretään sekä ajatteluna, tutkimusalueena sekä käytännön toimintana. Ergonomian avulla parannetaan esimerkiksi ihmisen turvallisuutta, terveyttä ja hyvinvointia sekä tehostetaan toimintaa. (Launis & Lehtelä 2011, 19-25.) Tehokas työntekeä sekä tilassa viihtyminen edellyttävät työtilalta myös hyvää sisäilmaa, ergonomisia kalusteita ja työvälineitä sekä valaistusta. (Työterveyslaitos 2018.)

Ergonomian tavoitteena on, että ympäristön käyttäjistä kaikki voisivat toimia tehokkaasti ja ilman haittaa. Ajatusta kaikille sopivuudesta voidaan hyvin soveltaa fyysiseen toimintaympäristöön. Ergonomian suunnittelu on sekä tekniikan että toiminnan suunnittelua. (Launis & Lehtelä 2011, 19-25.)

Suomen Yliopistokiinteistö OY (SYK) on mukana suunnittelemassa ja kehittämässä julkisia henkilötötiloja, joihin myös yliopistot kuuluvat. Johtavalta asiantuntijalta kysyttiin sitä, mitä julkisia henkilötötilojen suunnittelussa otetaan huomioon ja miten henkilötötiloja kehitetään? Johtavan asiantuntijan mukaan työtilojen suunnittelu on lähtökohtaisesti asiakaskohtainen, koska asiakkailla on erilaisia toimintatapoja hoitaa asioita, ja työtilat ovat myös muutosjohtamisen väline. Yliopistoilla on myös erilaisia näkemyksiä siitä, miten he hyödyntävät muutosjohtamisen välinettä mahdollisuutena kehittää asioita tai kuinka yliopistot ovat tustaneet tämän mahdollisuudeksi. Toki täytyy huomioda se, että eri yliopistoilla on erilainen johtamiskulttuuri, esimerkiksi top-down management -menetelmä tai kuunteleva menetelmä. (Huhtelin 2019.)

Kokemuksen mukaan työtilojen suunnittelussa on saatu asiakasprojekteissa onnistuneita prosesseja top-down -menetelmällä. Menetelmässä asetetaan ensin toiminnalliset tavoitteet ja sen jälkeen suunnitteluprosessin tarkastelussa on henkilöiden määrä, tilamäärä, aikataulu sekä paljonko tilamuutokseen on rahaa käytettävissä. Ehdottoman tärkeää on asettaa organisaation strategiset tavoitteet, koska silloin lopputulokseen ollaan tyytyväisiä. Johtavan asiantuntijan mukaan tilasuunnitteluprojekteissa ylimmältä johdolta täytyy saada strateginen tavoite työtilojen suunnitteluun. Erilaiset tavoitteet antavat työtilojen suunnittelijalle erilaisen käsityksen tilojen ja suunnitteluprosessin osalta. Esimerkkinä onnistunut case, jossa työtilojen suunnittelu toteutettiin top-down -menetelmällä. Aluksi oli ylimmän johdon tavoitteet, jolla linjattiin yhteinen suunta ja saatiin lähtötiedot. Ylätason tavoitteiden jälkeen tavoitteet pilkottiin toiminnoittain. Toiminnoittain katsottiin paljonko tilakapasiteettia ja rahaa varataan millekin toiminnolle. Toiminnot jaettiin osatoimintoihin, joilla oli projektivastaavat. Toiminnot jaettiin vielä yksiköittäin, joilla oli omat projektivastaavat. Yksikköjen projektivastaavat muodostivat tiimin. Tiimin tehtävänä oli allokoida käytettävissä olevat resurssit ja käydä arvo keskustelu tiimin tehtävistä. Tiimillä oli tärkeä rooli määrittää sisältöosuus. (Huhtelin 2019.)

”Näin saadaan ne allokoitavat varat käytettyä mahdollisimman tehokkaasti juuri sen toiminnan tehokkaalla ja parhaalla mahdollisella tavalla käyttötarkoituksen mukaisesti.” (Huhtelin 2019).

Työtilojen suunnittelussa täytyy ottaa huomioon eri asiakkaiden prosessit, ja miten asiakasorganisaatio johtaa heidän suunnitteluprosessiaan henkilöstön kautta sekä miten he johtavat omaa henkilöstöä suunnitteluprosessin kuluessa. Huomiota täytyy ottaa myös se, kuinka paljon työntekijät saavat vaikuttaa työtiloihin. Suunnittelussa pyritään mahdollisimman paljon osallistavaan suunnittelumenetelmän käyttöön eli tehdään yhteiskehittämistä. Yhteiskehittämällä tarkoitetaan esimerkiksi erilaisten työpajojen toteutusta. Lisäksi käytetään myös muita yhteistyömenetelmiä, kuten toimijoilta tiedustellaan tarkemmin heidän työskentelytavoista kysymyspatteristoilla ja haastatteluilla. (Huhtelin 2019.)

Työtilojen kehittäminen on ennakoivaa. Suunnittelussa suositaan monitilaratkaisuja. Monitilaratkaisulla tarkoitetaan sitä, että työntekijöillä on sen toiminnan tarpeiden mukaisia erilaisia tiloja valittavana. Lähtökohtana kuitenkin on se, että asiakasta kuunnellaan ja pyritään ohjaamaan asiat niin, että toimintoihin olisi tarvittavat tilat saatavilla. Monitilaratkaisuja suositaan siksi, koska esimerkiksi yliopistoissakin toiminnot ja tiimit muuntuvat kohtuullisen ketterästi, jolloin yksiköiden koko muuttuu. Lisäksi tiimit vaihtuvat projekteittain niin silloin tilaratkaisun täytyy pystyä myös muuntautumaan ketterästi toiminnon vaativiin tarpeisiin. Siksi pyritään siihen, että esimerkiksi SYK:n tilojen pitäisi pystyä joustavasti ottamaan huomioon muuntuvat tarpeet. (Huhtelin 2019.)

2.2 Tiimit ja yhteistyö

Tiimi tarkoittaa eri ihmisille erilaisia asioita. Tiimiä käsitteenä voidaan yhdistää moneen eri asiaan. Jotkut ajattelevat tiimin olevan joukkueurheilua ja toiset ajattelevat lähinnä tiimityöhön liittyviä arvoja, kuten tiimissä tehtävää yhteistyötä, toisten auttamista, kokemusten ja osaamisten täydentämistä. Voidaan myös ajatella, että mikä tahansa yhdessä tehtävä asia muodostaa tiimin. Tiimin ja yhteistyön näkökulmasta tiimin määritelmänä pidetään ryhmää ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, joilla on yhteinen päämäärä, yhteiset suoritustavoitteet ja toimintamalli. Tiimi on yhdessä vastuussa tuloksista. (Katzenbach & Smith 1993, 57-59.)

Tiimityölle voidaan asettaa monia eri tavoitteita. Organisaation näkökulmasta tarkasteltuna tiimityöllä pyritään tehostamaan toimintaa sekä saavuttamaan parempia tuloksia. Aidot tiimit ovat tuottavampi kuin esimiesvetoiset tiimit. Aidoissa tiimeissä voidaan hyödyntää suurempi osa henkilöstön henkisestä kapasiteetista. Aidoissa tiimeissä on kehittynyt yhteistyötaito, jolla saadaan myös tuloksia aikaan. (Salminen 2013, 23.)

Tiimityöskentely on yhdessä tekemistä, jolla on yhteinen päämäärä. Tiimityypit luokitellaan yleensä kolmeen eri kategoriaan, joita ovat pysyvät tiimit, projektitiimit ja ad hoc -tiimit. Pysyvällä tiimillä tarkoitetaan toistaiseksi olevaa tiimiä, jonka vastuualue on toistaiseksi voimassa. Pysyvä tiimi on vastuussa esimerkiksi jos-

takin tietystä toimintaprosessista, joka on ajallisesti määrittelemätön. Projektitiimejä muodostetaan silloin, kun työ luonne on enemmän projektimaisempaa eli tehtävällä työllä on jokin määritelty ajanjakso. Ad hoc -tiimeillä tarkoitetaan tilapäistiimejä, jotka muodostetaan nopealla aikataululla lyhyelle ajanjaksolle. Ad hoc -tiimit ovat ylimääräisiä tiimejä perustiimissä työskentelevälle. Tiimiytymisprosessin aloitusvaiheessa päätetään, mihin tiimikategoriaan kukin tiimi kuuluu ja mikä on tiimin päämäärä. (Skyttä 2000, 58-59.)

2.2.1 Tiimien muodostaminen

Tiimit tarvitsevat toisiaan täydentäviä taitoja ollakseen tiimi. Täydentävät taidot jaotellaan kolmeen eri kategoriaan, joita ovat tekninen ja toiminnallinen asiantuntemus, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot ja vuorovaikutustaidot. Näiden kolmen kategorian jäsenistä muodostuu hyvään suoritukseen kykenevä ryhmä. (Katzenbach & Smith 1993, 61-62.) Tiimillä täytyy olla päämäärä ja yhteiset tavoitteet. Silloin kun on jokaiselle tiimin jäsenelle yhteinen ja mielekäs päämäärä, niin se antaa pyrkimykselle suunnan. Tiimillä tulee olla myös selkeät suoritustavoitteet. Tiimissä tehtävien suoritustavoitteiden tulee olla sidoksissa kokonaispäämäärään, muuten tiimi hajaantuu, jäsenet hämmentyvät ja suoritustaso laskee. (Katzenbach & Smith 1993, s. 64.) Tiimissä tehtävien töiden päämäärän ja tavoitteiden yhdistelmä on suoritusten kannalta keskeisessä roolissa. Päämäärät ja suoritukset tarvitsevat toisiaan, jotta tiimissä työskentely pysyy mielekkäänä ja tarkoituksenmukaisena. (Katzenbach & Smith 1993, 70.)

Tiimirakenteisiin ja tiimien käynnistämiseen liittyy ratkaisevia asioita. Tiimien muodostamisessa pohditaan usein mille pohjalle tiimien rakenne muodostetaan? Täytyykö jokaisen organisaation jäsenen kuulua johonkin tiimiin tai voiko jäsen olla yhtä aikaa useammassa tiimissä? Kuinka monta jäsentä tiimissä voi olla sekä kuka tiimin jäsenet loppujen lopuksi valitsee? Tiimirakenteet voidaan muodostaa esimerkiksi prosessien tai organisaatorakenteen mukaan. Prosessirakenteen mukaan muodostettavat tiimit tarvitsevat yleensä myös uudenlaisen toimintatavan työskennellä tiiminä. Organisaatioissa tiimejä muodostetaan usein nykyiselle perusrakenteelle. Tiimien muodostaminen ei ole yksiselitteinen asia ja muodostamisvaiheessa on hyvä käydä läpi, mitä kriittisiä muutoksia tiimiytyminen vaatii, johtamiskulttuurin analysointia sekä tiimitaitojen lisäämistä. Vaihtoehtoja tiimien

muodostamiselle on monia. Tärkeintä on tiedostaa se, ettei tiimejä ja sen työskentelyä käynnistetä itsekseen eikä yhdellä päätöksellä. (Skyttä 2000, 60-61.)

Eri organisaatioissa on erilaisia käsityksiä siitä, mikä on sopiva ja ihanteellinen jäsenten määrä tiimissä. Tiimin jäsenten määrään vaikuttavat tiimin vastuualueen selkeys, itseohjautuvuus ja tiimin toimintavaltuudet. Yksittäisen tiimin jäsenten määrälle ei ole olemassa selkeää linjanvetoa, mutta yksi esimies pystyy tehokkaasti valvomaan noin 6-8 alaista. (Skyttä 2000, 61.) Toimivan tiimin koko käytännössä on siis alle kymmenen henkilöä. Jos tiimi on liian suuri, niin tiimin käytännön haasteet kasvavat. (Salminen 2013, 22.)

Liian suuren tiimin vuorovaikutus voi myös kokea haasteita. Jos tiimissä on paljon jäseniä, niin on oleellista löytää tiimin tulosten kannalta hyvä osaamisrakenne. Selkeän osaamisrakenteen pohjalta suurikin tiimi voi toimia hyvin. Tiimi tarvitsee myös omia pelisääntöjä toimiakseen. Omat pelisäännöt korostuvat, mitä enemmän jäseniä on. (Skyttä 2000, 61.) Tiimiorganisaatio on joustava erilaisissa tilanteissa, mutta tiimitoiminnan haasteena nähdään se, miten suuret ryhmät voivat aidosti kehittyä toimiviksi tiimeiksi.

Henkilöstö täytyy perehdyttää tiimityöhön. Heille täytyy luoda valmiudet työskennellä tiimissä, työskentely vaatii koulutusta ja harjaantumista. Tiimikoulutuksen merkitys korostuu silloin, kun tiimityöltä odotetaan paljon. Tiimiorganisaatiossa henkilöstöllä täytyy olla valmiudet päätöksentekoon. Tiimitoiminnan käynnistämisessä voi ilmetä myös haasteita. Tiimitoiminta voi aluksi vaikuttaa positiiviselta organisaation suorituskyykyyn, mutta jos tiimiytymisen prosessi ei etene toivotulla tavalla, niin tiimien jäsenten motivaatio laskee ja organisaation toimintakyky voi heikentyä. (Salminen 2013, 51.)

2.2.2 Tiimien prosessi

Tiimiksi kasvaminen on pitkä prosessi. Tiimien käynnistämisvaiheessa ei voida vielä puhua tiimeistä. Tiimiprosessi sisältää viisi eri vaihetta, jonka jälkeen tiimeiksi nimetyt joukot kasvavat prosessin aikana huipputiimiksi. Joukot ovat aluksi varautuneita, heillä on vähän vuorovaikutusta ja tekevät sen mitä johto käskee. Prosessin toinen vaihe on klikit, jotka taistelevat pienemmissä ryhmissä. Pienempien ryhmien tunteissa voi esiintyä negatiivisuutta ja kenties selän takana

puhumista. Tiimiytymisen kolmas vaihe on ryhmät. Joukko ihmisiä on löytänyt yhteisen ja myönteisen ilmapiirin sekä sisäisen toimintakeskeisyyden. Ryhmä kokee saavansa myös johtajalta tukea. (Skyttä 2000, 111.)

Vasta prosessin neljännessä vaiheessa voidaan puhua nimetyn tiimin olevan aidosti tiimi. Tiimille ominaista on kyky käsitellä ristiriitoja. Tiimin sisällä on hyvä kuuntelutaito, empaattisuus ja jäsenet ovat avoimia. Keskisimmäksi asiaksi on noussut asiakaslähtöisyys ja tiimin sisäinen toimintakeskeisyys on väistynyt takalalle. Tiimillä on myös sisäinen johtajuus. Prosessin viides vaihe on huipputiimi. Huipputiimin pääpiirteiksi voidaan luokitella aito itseohjautuvuus, sitoutuneisuus työskentelyyn, toisten tiimijäsenten auttaminen, tiimiyrittäjäisyys sekä täydellinen vastuu tekemisistään. Tiimillä voi olla myös sisäisiä palkkiokäytäntöjä. (Skyttä 2000, 111.)

Tiimin kehittyminen huipputiimiksi voi kestää jopa useita vuosia perustamisvaiheesta alkaen. Tiimin muodostumiseen ajanjaksollisesti vaikuttavat monet tekijät, kuten jäsenten keskinäinen tuntemus, aikaisempi tiimikokemus, toimintaympäristön tuki, tiimille asetettujen tavoitteiden selkeys sekä tiimivalmentajan osaaminen ja johtaminen. (Salminen 2013, 55.)

Miten tiimin henki rakennetaan? Tiimin henki on hyvä silloin, kun tiimissä on rohkeaseva ilmapiiri, yhteinen koulutus sekä jaettu vastuu. Tiimin sisällä vallitsee luottamuksellinen tiedottaminen ja jokaisella tiimin jäsenellä on täysivaltainen jäsenyys tiimissä. Ilmapiiri on erittäin tärkeä asia, koska tiimin jäsenet ovat psykologisia jäseniä, ja he luovat tiimiin yleisilmapiirin. He luovat sen ilmapiirin, jossa on hyvä työskennellä. (Heikkilä 2002, 263-264.)

2.2.3 Tiimien yhteistyö

Tiiminä työskentely vaatii ehdottomasti hyvää yhteistyötä. Yhteistyön käsitteellä tarkoitetaan sitä, että pyritään toimimaan keinoin, jotta yhteinen tavoite voidaan tunnistaa ja saavuttaa mahdollisimman onnistuneesti ja tehokkaasti. Yhteistyössä korostetaan vuorovaikutusta ja sosiaalisia suhteita. Silloin kun työryhmä toimii hyvin, saavutetaan palkitsevia kokemuksia. (Isoherranen & Rekola & Nurminen 2008, s. 27.)

Yhteistyö toimii silloin, kun jäsenet hyväksyvät sen sosiaalisena käyttäytymismallina. Tiimin yhteistyössä on tarkoituksena tilanne, jossa kaikki pyrkivät yhteiseen hyötyyn. Yhteistyöhön vaikuttavat myös kulttuurierot, koska tutkimukset osoittavat selviä eroja siinä, miten kulttuuri on opettanut ja vahvistanut henkilöiden yhteistyötaitoja. Tämä esimerkkinä kansainvälisellä tasolla, mutta saman kulttuurin sisälläkin voi olla eroja tehdä yhteistyötä. Erot voivat olla synnynnäisiä, sosiaaliprosessissa opittuja taikka kulttuurin vahvistamia. (Isoherranen & Rekola & Nurminen 2008, s. 28.)

Tutkimukset osoittavat myös, että tiimin joukossa tyhmyys ei kuitenkaan tiivisty, vaan todellista yhteistyötä tekevä tiimi saa aikaan esimerkiksi nopeampia päätöksiä ja ratkaisemaan paremmin ongelmia. Yhteistyöhön tarvitaan yhdistelmä monenlaista osaamista ja sitä kutsutaan tiimiälyksi. Huipputiimi ei siis koostu vain huippuälykkäistä henkilöistä. Tiimin yhteistyö on yhtä kuin älykäs tiimi. Yhteistyöllä pystytään parempiin suorituksiin. Tiimin äly perustuu hyvään vuorovaikutukseen ja kykyyn hyödyntää jäsenten erilaista osaamista ja tulkita tunteita sekä eleitä. (Salminen 2013, 24.)

Sosiaalinen osaaminen on avainasemassa siinä, mitä vaativampaa yhteistyötä tehdään. Tähän tulee panostaa. Sosiaaliset opit ja vuorovaikutus eivät ole jokaiselle itsestäänselvyys, mutta yhteistyössä tarvittavia vuorovaikutustaitoja voi oppia, vaikka jokaisen lähtökohdat olisivatkin erilaiset. (Isoherranen & Rekola & Nurminen 2008, s. 28.) Erilaisuus on tiimien voimavara. Tiimeihin tarvitaan erilaisia ihmisiä ja erilaista osaamista, jotta tiimi olisi vahvempi. Aidot tiimit pitävät sisällään esimerkiksi puurtajia, valmentajia, pohdiskelijoita sekä innovatiivisuutta. (Salminen 2013, 83.)

Hyvä yhteistyö vaatii myös tiimin jäseneltä vastuuta. Hyvä tiimin jäsen antaa tiimilleen täyden työpanoksen. Tiimin jäsenille voidaan määritellä yhteiset vastuut ns. tiimisopimuksessa. Yhteiset pelisäännöt auttavat välttämään esimerkiksi ristiriitoja. Tiimisopimus ja tiimin jäsenten vastuut auttavat muistamaan jäseniä tiimin toimintaperiaatteista. Hyviin tiimin jäsenen ominaisuuksiin voidaan luokitella vuorovaikutustaidot, motivaatio ryhmätyöhön, omaa taidon työskennellä ryhmässä. Hyvä tiimin jäsen osaa myös kokoustyöskentelyn sekä hän osaa johtaa myös itseään. (Salminen 2013, 71-72.)

Yhteistyöhön vaikuttaa työyhteisön toimivuus. Toimiva työyhteisö lisää työhyvinvointia. Nykyään työhyvinvoinnista puhutaan paljon ja siihen halutaan kiinnittää huomiota. Kun tiimistä tulee aito tiimi, se on parhaimmillaan paras työyhteisö. Aito tiimi jakaa onnistumiset ja epäonnistumiset jäsenten kesken. Parhaimmillaan tiimityö tuottaa energiaa ja motivaatiota elämän kaikille osa-alueille. (Salminen 2013, 66.)

Tutkimuksen mukaan (Avelin 2018) työympäristö voi edistää sekä haitata työhyvinvointia asiantuntijaorganisaatiossa. Työhyvinvointia edistävinä tekijöinä nähtiin työympäristö kokonaisuutena, johon kuuluivat työtilan värimaailma, monimuotoisuutta tukevat tilaratkaisut ja ergonomiset kalusteet. Edellä esitetyt asiat vaikuttivat työtilassa viihtymiseen. Tutkimustulokset osoittivat sen, että viihtyisillä työtiloilla arvostetaan työntekijöitä. Tutkimus osoitti myös sen, että kun organisaatio arvostaa työn tekemistä viihtyisässä ympäristössä, niin se lisää yksittäisen työntekijän arvostusta omaan työhön. Avutilojen haitatekijöiksi ensisijaisena muodostuivat työtiloissa oleva meteli, joka aiheutti keskittymishäiriöitä työn tekemiseen.

2.3 Muutosjohtaminen organisaatiomuutoksessa

Muutosjohtaminen tarkoittaa prosessimaisen muutoksen johtamista. Prosessiin sisältyy suunnittelu, muutokseen johtavien tekijöiden analysointia ja tulevaisuudessa tapahtuvien asioiden ennakointia, jotka tapahtuvat muutoksen seurauksena. Muutosprosessissa täytyy ottaa huomioon se, miten muuttuviin tilanteisiin reagoidaan. Monesti muutosprosessi vaikuttaa keskeisesti organisaation henkilöstöön, ja muutoksella täytyy olla johtaja. Johtaja näyttää suunnan, kuuntelee henkilöstöä, motivoi ja innostaa kaikkia yhteiseen muutokseen sekä johtaja antaa jatkuvan tuen läpi muutosprosessin. (Ilmarinen 2019, 5.)

Nykyään yritysten ja yhteisöjen organisaatiomuutokset ja erilaiset fuusiot ovat niitä keinoja, joilla kehitetään toimintaa. Muutoksilla luodaan myös mahdollisuuksia, jotta yritykset pärjäisivät tulevaisuudessa. Muutokset eivät kuitenkaan ole niin yksinkertaisia. Muutoksesta voi olla selkeät päätökset ja suuntaviivat olemassa, mutta muutoksen onnistuminen riippuu siitä, miten muutos toteutetaan. (Valpola 2004, 9.)

2.3.1 Muutosjohtamisen merkitys

Organisaatiomuutoksilla on syvä merkitys yrityksissä, koska ihmiset ovat myös muutoksen kohteena, muutokset toteuttajina sekä elävät samaan aikaan epä tietoisuudessa ja ovat hämmennyksissä tulevasta. Muutoksen toteuttajat haluavat muutosta suunniteltaessa tietää oman identiteetin muutoksen läpiviennissä sekä toteutuksen jälkeen. Mikäli vastauksia ei ole, niin se voi pahimmillaan aiheuttaa sen, ettei tuloksellista muutosta saada johdettua valmiiksi. Fuusioiden toteutuksessa on hyvä huomioida avoimesta viestinnästä ja jatkuvasta vuorovaikutuksesta henkilöstön kanssa. Lisäksi jokaisen henkilöstön jäsenen osallistaminen muutoksen suunnitteluun. Ihmiset täytyy saada ymmärtämään se, miksi muutos on tarpeellinen ja näin saadaan ihmiset sitoutumaan toteutukseen. (Valpola 2004, 9.)

2.3.2 Organisaatiomuutoksen luokittelu

Lähtökohtaisesti muutoksen vaiheet voidaan luokitella neljään pääkategoriaan, jotka ovat lähtökohdat, valmistelu, toteuttaminen ja päättäminen. Muutoksen lähtökohdat täytyy määritellä niin, että organisaatiossa ymmärretään raamit ja syyt muutokselle. Yhteisten ajattelutapojen, koko liiketoiminnan ja resurssien ymmärtäminen muutoksen raameissa. Ennen muutoksen toteuttamista on ymmärrettävä ja hahmotettava valloillaan oleva nykytila. Onnistunut muutos lähtee siitä, että koko organisaatio ymmärtää muutoksen tarpeen. Tämän jälkeen muutokselle täytyy asettaa tavoitteet. Tavoitteet kertovat sen, mitä muutoksella halutaan saavuttaa. Muutoksen tavoitteet voivat olla joko laadullisia tai määrällisiä, mutta tärkeintä on se, että tavoitteiden onnistumista voidaan mitata. (Ilmarinen 2019, 5-6.)

Organisaatiomuutoksen kehys alkaa organisaation interventioilla, joilla on tarkoitus vaikuttaa tiettyihin muuttuviin tekijöihin, jotka puolestaan vaikuttavat työntekijän käyttäytymiseen ja parantavat lopulta organisaation suorituskykyä ja kehitystä. (Burke 2011, 148). Organisaatioissa tapahtuvat muutokset voidaan luokitella kolmeen päätyyppiin, jotka ovat vähittäinen muutos, radikaali muutos ja fuusio. Vähittäisellä muutoksella tarkoitetaan esimerkiksi, organisaation taustalla

olevan mallin muuttamista, kuten laatujohtaminen. Radikaali muutos voi tarkoittaa koko liiketoimintaprosessin uudelleenorganisointia. Fuusio on kaikkein rajuin muutos organisaatiossa, jossa entistä organisaatiota ei enää ole. Fuusiossa organisaation toimintaan tulee mukaan toinen organisaatio, jotka jatkavat toimintaa yhtenä organisaationa. (Mattila 2007, 16.)

Organisaatioissa muutos herättää pelon tunteita ja muutoksen vastustamista, mutta miksi? Muutostilanteisiin liittyy usein ongelmia. Ongelmat johtuvat usein siitä, että organisaation eri ryhmillä on erilainen käsitys muutoksen tilanteesta ja he elävät eri todellisuudessa. Organisaation muutostilanteessa työnteko muuttuu sekä johtajilla, esimiehillä että työntekijöillä. Jos organisaatiossa vallitsee epävarmuus, niin organisaatioiden yksiköiden välille nousee esiin toimintatapojen eroja. Muutoksen aikana ongelmapiirteitä voidaan havaita myös työhön sitoutumisessa ja motivaatiossa. Motivaatioon ja innostumiseen vaikuttavat muutoksen seurauksena sen vaatima panostus saatuihin etuihin. Esimiehen asema korostuu muutoksen aikana, koska esimiehen tehtävät ja tuki muutoksen aikana ovat merkityksellisiä. (Mattila 2007, 18-19.) Muutos voi herättää myös ilon, odotuksen ja innostuksen tunteita, joita täytyy myös käsitellä. Muutoksesta aiheutuneet tuntemukset voivat vaihdella sitä mukaa kun muutos etenee. (Ilmarinen 2019, 16.)

2.3.3 Organisaatiomuutoksen vaiheet

Kotterin mukaan (Kotter 1996) organisaatiomuutoksen prosessi sisältää kahdeksan (8) vaihetta: Muutoksen kiireellisyys ja tarve, täytyy perustaa osaava ja ohjaava tiimi johtamaan muutosta, muutosprosessille täytyy tehdä visio ja strategia, jolla tiimi ohjaa muutosta. Neljäs vaihe on vahva viestintä. Perustettu ohjaava tiimi toimii esimerkkinä koko toiminnalle. Viides tärkeä tekijä on henkilöstön osallistaminen strategian mukaiseen toimintaan. Henkilöstö täytyy valtuuttaa mukaan tekemään muutosta, näin vältetään muutosvastarintaa, irtaudutaan esteistä ja kannustetaan toimenpiteisiin. Kuudes vaihe varmistaa lyhyen aikavälin onnistumisia pitkissä muutosprosesseissa. Lyhyen aikavälin onnistumisilla tuodaan esille näkyviä hyötyjä siitä, mitä muutos on tuonut. Samalla voidaan parantaa näkyvien muutosten prosesseja ja suorituskykyä. Onnistumiset täytyy muistaa myös palkita. (Kotter 1996, 18.)

Seitsemäs vaihe sisältää saavutettujen parannusten ja onnistumisten vakiinnuttamisen organisaatioon sekä uusien suunnitelmien toteuttamisen. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki muutosvision kanssa yhteensopimattomat järjestelmät, organisaatorakenteet ja toimintaperiaatteet ovat kohteena. Pitkissä muutosprosesseissa täytyy tehdä myös toiminnan elvytyksiä, esimerkiksi elävöitetään toimintaa, tehdään uusia pieniä projekteja sekä luodaan erilaisia teemoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Viimeisenä eli kahdeksantena vaiheena muutoksen tuomat toimintatavat täytyy juurruttaa yrityskulttuuriin. Viimeisessä vaiheessa tuodaan esille yhteydet uusien toimintamallien ja organisaation menestymisen välillä. Viimeinen vaihe sisältää myös johtajuuden kehittämisen sekä suorituskyvyn lisääntymisen organisaation eri osa-alueilla. (Kotter 1996, 18.)

Tutkimuksen mukaan (Mäkilä 2009) fyysisen työympäristön muutosprosessi voi olla haasteellinen työntekijöiden näkökulmasta. Työympäristön muutosprosessin ongelmakohtiksi nähdään se, ettei henkilöstöä osallisteta tarpeeksi muutokseen. Tutkimukseen vastaajien mielestä henkilöstöllä ei ollut mahdollisuutta keskustella työympäristöä koskevista muutoksista prosessin aikana. Henkilöstön esittämiin kysymyksiin toivottiin myös vastauksia. Keskustelu henkilöstön kanssa on edellytys muutosprosessin onnistumiselle.

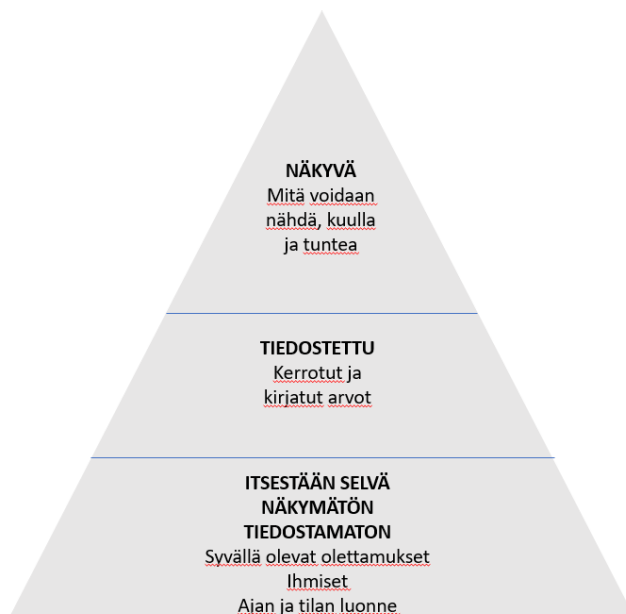
Ikäjohtamisella ei ole yksiselitteistä määritelmää. Ikäjohtaminen mielletään sosiaalisesti kokonaisuudeksi esimerkiksi maailmalla väestön ikääntymisen suhteen tai esimerkiksi työpaikalla, jolloin iän ja kokemuksen karttuminen tuovat paljon mahdollisuuksia opastaa nuorempia. (Juuti 1998-2002, 8-9.)

2.4 Yrityskulttuuri

Yrityskulttuuria on tutkittu 1950-luvulta alkaen. Yrityskulttuuri tunnetaan myös käsitteellä organisaatiokulttuuri. Kulttuuri organisaatiossa on vuorovaikutusta organisaatorakenteen, kulttuurin ja henkilöstön persoonallisuuden välillä. Yrityskulttuuri on merkittävä huomioitava tekijä organisaatiomuutoksissa, koska se on edellytys onnistuneeseen muutosprosessiin. (Juuti 1997, 14-15.)

2.4.1 Määritelmä

Yrityskulttuuri voidaan nähdä yrityksessä monin eri tavoin. Yrityskulttuuri näkyy yrityksen arvoissa, toimintaympäristössä, oletuksissa ja henkilöstön käyttäytymisessä. Yrityskulttuuri voi olla sekä havaittava että näkyvä ilmiö yrityksen sisällä. Näkyvästä kulttuurista koostuu henkilöstön sosiaalinen ja fyysinen työympäristö, joita ovat esimerkiksi työtilat, työvälineet ja henkilöstön tapa toimia erilaisissa työtilanteissa. Havaittavaan kulttuuriin luokitellaan niitä asioita, jotka eivät ole mitattavissa. Havaittava kulttuuri pyrkii selvittämään ja tutkimaan niitä syitä ja merkityssisältöjä, jotka ovat esimerkiksi käyttäytymisen taustalla. (Juuti 1997, 32.) Yrityskulttuurilla tarkoitetaan siis kaikkia niitä asioita, miten yrityksessä henkilöstö on tottunut toimimaan eri asioissa. Monesti yrityskulttuuriin vaikuttavat yrityksen historia ja perinteet. (Juuti 1997, 39.)



Kuva 2. Kulttuuri jäävuorimallina. (Valpola 2004, 153).

Yrityksen kulttuuri ei kuitenkaan ole ihan yksiselitteinen asia, koska siihen liittyy muutoksia. Organisaatiot muuttuvat ja niiden on nopeasti sopeuduttava uusiin ympäristöihin. Tällöin myös yrityskulttuuri muuttuu, koska muutosprosesseissa esimerkiksi sisäiset toimintatavat muuttuvat. (Juuti 1997, 44.) Organisaatioiden kulttuurit myös kehittyvät koko ajan. Henkilöstö voi vaikuttaa kulttuurin kehityk-

seen näkyvällä tasolla. Kuitenkin havaittavalla tasolla on paljon sellaista niin sanotusti ei-mitattavia asioita, jotka taustalla voivat vaikuttaa siihen, kehittykö kulttuurista yritykseen sellaista kuin halutaan. (Valpola 2004, 147.)

Yrityskulttuurilla on monta eri määritelmää, mutta yhteistä määritelmälle ovat esimerkiksi kokonaisuus, johon sisältyvät yrityksen arvot, asenteet, käyttäytyminen, säännöt ja perinteet. Yrityksen tärkeä kulttuurillinen tekijä on ihmiset, jotka opettelevat kulttuurin ja ovat yrityksen kantava voima. Yrityskulttuuri on myös tulkinnallinen tekijä, joka tarjoaa erilaisia ratkaisuja esimerkiksi henkilöstön yhteisen työskentelyn ongelmiin. Yrityskulttuuri on omaksuttava, mikä toteutuu esimerkiksi organisaation historian ja henkilöstön odotusten avulla. (Valpola 2004, 148.)

Yrityskulttuureissa on myös eroavaisuuksia, koska toiselle kulttuuri tarkoittaa pysyvää olotilaa ja toiselle kulttuuri on kehittymisen prosessi. Jos yrityskulttuuri nähdään organisaatioissa kehittymisen prosessina, niin silloin on mahdollista yhteensovittaa eri organisaatioiden kulttuureja. Tällöin kulttuuriin saadaan sovitettua luontevammin uuden käytännön ja tilanteen tarpeet. (Valpola 2004, 148.)

Yrityskulttuuri sisältää monia asioita, kuten myös työympäristön, johon kuuluvat esimerkiksi erilaiset työtilat ja työvälineet. Työtilat, tiimi- ja yhteistyö sekä johtaminen ovat tekijöitä, mitkä vaikuttavat yrityskulttuurin toimivuuteen. (Antell 2018.) Yrityksen kulttuuri vaikuttaa organisaatiossa olevien toimintojen kaikkiin seikkoihin, kuten myös tehtäviin ja rakenteisiin. (Schein 2001, 204.) Työympäristön ja yrityskulttuurin välillä on välttämätön yhteys. Työtilojen toimivuus riippuu siitä, tukeeko yrityskulttuuri niiden käyttötarkoitusta, esimerkkinä vuorovaikutuksen mahdollisuus avotilakonttoreissa. (Martela 2019.)

Yrityskulttuurin ydintä voidaankin kutsua sosiaalisesti voimaksi. Kulttuurin sosiaalinen voima on arvokas tekijä, koska se antaa raamit yhteiselle tekemiselle niin hyvinä kuin huonoina aikoina. Parhaimmillaan kulttuuri yhdistää organisaation henkilöstön ja sitä kautta saadaan hyvää tulosta aikaan. Pahimmillaan se voi vaikuttaa tekemiseen negatiivisesti. Organisaatiokulttuuria ei voi kopioida, vaan se on organisaatiosidonnainen. Kulttuurin tärkein tehtävä on tukea yksilöä olemaan yhteisön jäsen. (Kuusela 2015, 17.)

<i>Yrityskulttuuri</i>		
<i>Ilmapiiri ja tunteet</i>	<i>Sosiaalinen arvostus</i>	<i>Normit ja säännöt</i>

Taulukko 1. Yrityskulttuurin ydin. (Kuusela 2015, 19).

2.4.2 Yrityskulttuurit fuusioituvat

Yrityskulttuurit kohtaavat esimerkiksi silloin, kun kaksi organisaatiota fuusioituvat. Fuusiotilanteessa yritysten kulttuurit sekoittuvat, jolloin toisen organisaation kulttuuri voi jäädä vallitsevaksi, ja toisen kulttuurista tulee alikulttuuri. Fuusiotilanteessa uuden organisaation pitäisi tuoda yhteen kaksi kulttuuria. Ongelmana tässä voidaan nähdä se, että yhteiselle kulttuurille ominaista historiaa ei tässä tapauksessa ole, jolloin esimerkiksi alikulttuuriasemassa olevat voivat tuntea muutos vastarintaa. (Schein 2001, 189.)

Uuden yhteisen kulttuurin muodostumista ohjaavina tekijöinä voidaan pitää kulttuurin näkyvimpiä piirteitä, joita ovat teknologiat, liiketoiminnan tavoitteet, taloudellisten asioiden yhteensopivuus sekä markkinatilanne. Kahdella organisaatiolla voi olla erilaiset päämäärät tavoitteiden saavuttamiseen, jolloin oletukset ja prosessit saattavat kohdata ristiriidan. Kulttuurin näkökulmasta tarkasteltuna epätie-toisuuteen voi vaikuttaa uskomukset ja oletukset yrityksen tehtävistä ja sisäisestä organisoitumisesta nyt ja tulevaisuudessa. (Schein 2001, 190.)

3 Tutkimuksen toteutus

Empiirisen tutkimuksen aineisto kerättiin ryhmähaastatteluilla. Ryhmähaastattelun runko oli jaettu eri teemoihin, jotka olivat samat kuin tutkimuksessa käytetyt käsitteet. Ryhmähaastattelut pidettiin LUT-yliopiston neuvottelutiloissa. Haastatteluun oli mahdollisuus osallistua myös etäyhteyden (Skype) välityksellä. Jokainen haastattelutilaisuus taltioitiin. Jokaisen ryhmän haastatteluun varattiin aikaa yksi tunti. Ensimmäisen haastattelukierroksen aikana tarkasteltiin ajanjaksoa tammikuun 2018 lopusta huhtikuun 2018 loppuun. Ensimmäisen haastattelun tarkastelujakso sijoittui ajalle, jolloin henkilöiden massamuuttoa ei ollut vielä työtiloissa tehty. Toisen haastattelun tarkastelujakso sijoittui ajalle toukokuun alusta 2018 tammikuun loppuun 2019, jolloin henkilöiden massamuutot oli tehty.

Jokaisen ryhmähaastattelun alussa haastattelija esitteli lyhyesti aiheen ja haastattelurungon. Runko sisälsi teemat, jotka ovat samat kuin tässä tutkimuksessa käytetyt käsitteet. Haastattelurunko sisälsi teemoittain erilaisia tukikysymyksiä, joiden pohjalta lähdettiin vapaasti keskustelemaan yhdessä.

Ryhmähaastatteluja teemoittain pidettiin yhteensä kolme (3) molemmilla kierroksilla. Korkeakoulupalveluiden opintopalvelut jaettiin kolmeen tiimiin organisaation mukaan sekä tiimien tehtäväluonteen mukaan. Tällä tavalla hankittu aineisto mahdollisti mahdollisimman suuren vastausmäärän sisältäen haastateltavien ai-toja mielipiteitä ja näin ollen vastausten määrä oletettiin olevan hyvä.

Ryhmähaastatteluiden suosio aineiston keruumenetelmänä on kasvanut, koska niiden tavoitteet ovat monesti vapaamuotoisia. Ryhmissä tehtävät haastattelut ovat keskusteluita, jossa haastatteluun osallistuvat jäsenet saavat vapaasti tuoda esiin mielipiteitä, huomioita sekä tuottaa tutkimukseen monipuolista tietoa tutkit-tavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 61.)

Ryhmähaastattelussa syntyy aitoa keskustelua ja saadaan jäsenien kommentteja tutkittavasta kohteesta. Ryhmähaastattelu mahdollistaa myös selvittämään mie-lipiteiden ja vastausten erilaisuutta, koska ei olla kiinnostuneita yksittäisestä vas-tauksesta vaan kohteena pidetään ryhmän kollektiivisuutta asioihin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 61.) Tämä aineiston hankintatapa sopi tutkimukseeni hyvin, koska haastattelut olivat asiantuntijahaastatteluita.

Haastattelukutsut lähetettiin kaikille korkeakoulupalveluiden opintopalveluiden työntekijöille, pois lukien esimiehet. Kutsuttuja oli yhteensä 74. Lukumäärä sisälsi koko opintopalvelun työntekijät. Määrä kuulostaa suurelta, mutta oli huomioitu, että jokainen ei välttämättä pääse tulemaan mahdollisten vapaiden ja muiden syi-den takia ja voitiin olettaa, että suuresta kutsuttujen määrästä saisimme kuitenkin hyvän otannan niin, että saadaan kattavat näkemykset haastattelussa, jossa jo-kaisen osallistujan mielipide on tärkeä. Tavoitteena oli saavuttaa mahdollisimman suuri osallistujamäärä molemmille kierroksille.

Haastattelukierrosten välillä opintopalveluiden henkilökunta pysyi lähes samana. Työntekijäpuolella henkilömuutoksia oli vain pari. Molemmille kierroksille lähetet-tiin samanlaiset kutsut ja samalle kohdejoukolle. Haastatteluissa osallistujien

määrä ja henkilöt saattoivat hieman vaihdella ensimmäisen ja toisen kierroksen välillä.

Ensimmäisellä haastattelukierroksella asiakaspalvelutiimistä osallistui yksitoista (11) henkilöä, tukipalvelutiimistä kymmenen (10) henkilöä paikan päällä ja yksi (1) osallistui Skypellä, täydennyskoulutuksen tiimistä osallistui kolme (3) henkilöä paikan päällä ja yksi (1) Skypellä. Osallistujia oli sekä LUT-yliopiston että Saimian puolelta.

Toisella haastattelukierroksella asiakaspalvelutiimistä osallistui yhdeksän (9) henkilöä, tukipalvelutiimistä 11 henkilöä, täydennyskoulutuksen tiimistä osallistui kolme (3) henkilöä paikan päällä ja yksi (1) Skypellä.

Ryhmähaastattelun tarkoituksena oli tuoda esiin asioita, saada näkemyksiä ja tuottaa kehitysideoita, joiden tuloksia voidaan käyttää opintopalveluiden toiminnan kehittämiseen työtilojen kautta. Ryhmähaastatteluille oli varattu aikaa yksi tunti yhtä ryhmähaastattelua kohti, ne olivat lyhyitä ja ytimekkäitä ja tarkoitus oli saada oleellinen, rajattu tieto esille. Opintopalveluiden johtaja laittoi työntekijöilleen sähköpostitse tiedotteen (liite 1), jossa kerrottiin ennakoon tulevasta tutkimuksesta. Tiedotteen jälkeen varsinaiset kutsut (liite 2) (liite 3) lähetettiin haastateltavien kalentereihin sähköisesti huhtikuussa 2018. Kutsutut olivat tutkimuksen kohteena avainasemassa ja heille asetettiin tavoite eri teemojen muodossa.

Ryhmähaastattelulla on erityinen merkitys silloin, kun tavoitteena on selvittää ryhmän yhteinen mielipide ajankohtaiseen asiaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 61.) Haastateltavien tavoitteena oli tarkastella uusien tiimien työskentelyä työtilojen kautta, koska työntekijöiden näkemyksellä on suuri merkitys toiminnan kehittämiseen. Empiirisen tutkimuksen kohteena oli siinä hetkessä tapahtuva konkreettinen asia, johon oletettiin asiantuntijoilla olevan ajatuksia ja näkemyksiä.

4 Aineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen aineiston pääpiirteet voidaan luokitella neljään (4) tapaan. Haastatteluaineistot voivat olla hyvinkin runsaita, jolloin varsinainen analyysi on hyvä aloittaa jo haastattelutilanteessa. Analysointia voi tehdä esimerkiksi

havainnoista, joita haastattelutilanteessa ilmenee. Laadullista aineistoa analysoidaan useimmiten lähellä kontekstia, jolloin aineisto säilyy sanallisessa muodossa. Aineiston analysoinnissa voidaan käyttää joko induktiivista tai abduktiivista päättelyä. Induktiivisessa päättelyssä keskeisintä on aineistolähteisyys, kun taas abduktiivisessa päättelyssä aineistoa pyritään todentamaan teorialähteiden avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 135-136.)

Laadullista aineistoa voidaan analysoida monella eri tekniikalla, ja tutkijoilla voi olla erilaisia työskentelytapoja. Näin ollen ei ole vain yhtä oikeaa aineiston analyysitapaa. Analyysi voi alkaa esimerkiksi aineiston kuvauksella ja päättyä tulosten tulkintaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 135-136.)

Aineistoa voidaan lähteä tarkastelemaan niin, että aineisto luokitellaan rakenteiden mukaisesti litteroimalla. Litteroinnin jälkeen aineistoa voidaan selventää niin, että sieltä poimitaan vain oleellinen. Varsinaisella analyysillä tarkoitetaan aineiston sisällön tiivistämistä, tulkintaa sekä narratiivin etsimistä eli puhutaan yhdestä lähestymistavasta haastattelun merkitysanalyysissä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 137.)

Tässä haastattelututkimuksessa aineistoa alettiin analysoida jo haastattelutilanteessa merkitsemällä haastattelurunkoon muistiinpanoja tilanteessa havaituista ilmiöistä, kuten haastateltavien esitystavat, äänenpainot ja eleet, koska litteroinnin aikana edellä mainittuja asioita ei voi kunnolla tulkita. Aineiston analysointia jatkettiin kuuntelemalla valmiit tallenteet, jonka jälkeen ne litteroitiin. Litteroinnin yhteydessä aineisto luokiteltiin haastattelurungon mukaisesti jokaisen ryhmähaastattelun kohdalla.

Litteroinnin aikana analysointia tehtiin kirjaamalla huomioita tekstistä esiin nousseisiin kohtiin. Tekstistä poimittiin haastateltavien ryhmien vastauksista yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia työtilojen vaikutuksista tiimityöskentelyyn eri teemojen kohdalla. Ryhmähaastatteluaineistot analysoitiin samalla tavalla molemmilla haastattelukierroksilla. Tutkimuskysymykseen pyrittiin löytämään vastaus vertaamalla ajallisesti pitkittäistutkimuksen tuloksia toisiinsa, ja tekemällä niistä yhteenvedon.

Aineistoja kuunneltiin moneen kertaan tarkasti, jotta jokaisen vastaukset saatiin litteroitua sanatarkasti. Kahdesta eri haastattelukierroksesta kertyi paljon materiaalia, joista kirjoitettiin varsinaiset tulokset, jotka esitellään luvussa 5. Haastatteluaineistoa on lähestytty propositioiden eli haastattelurungon teemojen mukaisesti niin haastattelutilanteessa, litteroinnissa kuin tulostenkin esittelyssä. Analysoinnissa keskityttiin vain esitettyihin teemoihin, jotta aiheen rajausta pysyi samana läpi tutkimuksen. Aineistoa pyritään todentamaan teorialähtöisesti ja analysoinnissa käytetään vastauksissa esiin tulleiden asioiden merkityksiä muodostamaan kokonaisuuden tulkinnalle. Merkitykset tiivistetään raporttiin eli tarkoitetaan sitä, että litteroinnissa vastaukset tuodaan tiivistetysti esille tuloksiin, jonka pohjalta tulkinta tapahtuu. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 137).

Analysointimenetelmänä käytettiin myös osittain diskurssianalyysia. Tuloksissa esiteltiin haastateltavien ryhmien vastauksista suoria lainauksia. Diskurssianalyysin ajatuksena on se, että haastateltavien kielellisesti tuottamien vastausten merkitykset jäsentyvät merkityssuhteiden kokonaisuuksiksi, joilla rakennetaan sosiaalista todellisuutta. (Vilka 2015, 175). Tämän laadullisen tutkimuksen analysointi koostui kahdesta eri menetelmästä, jolloin aineiston tulkinnasta saatiin monimuotoisempi ja moniulotteisempi. Ryhmähaastattelutilanteissa ilmeet, eleet ja erilaiset ei-sanalliset ilmiöt tulevat selvemmin esille, jolloin diskurssianalyysiä oli mielestäni luonnollista käyttää. Tuloksia lukiessa lukija pääsee lähemmäksi todellista tilannetta.

5 Tulokset

Tässä luvussa esitellään ensimmäisen ja toisen haastattelukierroksen tulokset. Ryhmien vastaukset esitellään luvuissa 5.1 ja 5.2. Ensimmäisessä ja toisessa haastattelukierroksessa käytettiin samaa haastattelurunkoa. Tulokset esitellään ryhmäkohtaisesti omiin kappaleisiin jaoteltuna. Tällöin voimme vertailla eri ryhmien näkemyksiä paremmin ja selvittää lukijalle, miten haastattelurunko muodostui ja miten vastaukset jakaantuivat. Tuloksia esitellessä pyrittiin tuomaan esille se, minkälaista keskustelua ja näkemyksiä eri ryhmillä oli. Yksittäisen haastateltavan nimiä ei mainita. Tuloksissa esitettiin myös haastateltavien suoria lainauksia, jotta esitystavasta saadaan monimuotoisempi.

5.1 Ensimmäinen haastattelu

5.1.1 Ryhmähaastattelu asiakaspalvelutiimi

Työtilat

Haastattelun alussa käytiin keskustelua siitä, miten uusi korkeakoulupalveluiden asiakaspalvelutiimi toimii tällä hetkellä työtilojen näkökulmasta. Uuden tiimin toiminta jatkui toistaiseksi ennallaan niin työtilojen kuin tehtävien osalta. Molemmissa organisaatioissa oli myös käytössä erilliset järjestelmät työskentelyyn. Uudet tiimit olivat kokoontuneet muutaman kerran yhteiseen palaveriin. Tässä vaiheessa erilliset työtilat nähtiin perusteltuna, koska molempien organisaatioiden työntekijöillä oli vielä erilliset työtehtävät. Varsinainen tiimityöskentely ei ollut vielä konkretisoitunut käytännön tasolla, mikä koettiin epävarmana tilanteena. Tällä hetkellä uudet tiimit oli muodostettu organisaatiokaavioon.

Yksittäisiä henkilötiloissa olevia muuttoja oli tapahtunut yksittäisestä huoneesta yhteiseen tilaan. Yhteinen tila koettiin osittain haasteelliseksi, koska samassa tila toimi myös asiakaspalvelutila. Haasteita nähtiin työtilan työrauhan saavuttamisessa keskittymistä vaativiin tehtäviin, mutta etäpäivä koettiin hyvänä mahdollisuutena niiltä osin. Etäpäivät nähtiin myös asiakaspalvelutiimissä hyväksi vaihtoehdoksi, vaikka työn luonteen vuoksi etäpäiviä pidettiin harvemmin. Työtiloissa työskentely koettiin osittain levottomaksi suuren asiakasmäärän ja käytävällä olevan liikenteen vuoksi.

Keskusteluista ilmeni huolenaihe tulevaisuuden työrauhasta, kun työtilojen henkilömuuttoa tapahtuu ja työntekijöitä on samassa tilassa enemmän, niin silloin myös asiakkaita käy enemmän. Työtilassa olevat työpisteet koettiin ahtaaksi, koska työtehtävä vaatii paljon paperien käsittelyä, jolloin pöytätilaa tarvittiin. Tilan ahtaus koettiin haasteeksi myös, koska samassa tilassa käy asiakkaita useamman henkilön luona. Mapit ja dokumentit sijaitsivat asiakaspalvelutyöpisteissä, jolloin koettiin, että työ keskeytyy. Opiskelijoiden paperit olivat mapeissa, koska sähköistä arkistointia ei ollut vielä käytössä. Näiltä osin työrauha edellyttäisi etäpäivää, mutta mappien kuljettaminen etäpäivälle koettiin hankalana.

Virtuaaliset työtilat olivat osalle uusia toimintatapoja yhdistymisen myötä, jotka eivät olleet vielä konkretisoituneet. Yhteisissä työskentelytiloissa virtuaalisten työtilojen käyttö koettiin hieman hankalaksi ja häiritseväksi. Tiimien käytöstä löytyi myös hiljainen huone, jota oli mahdollista käyttää. Osa uuden tiimin jäsenistä olivat vierekkäisissä työpisteissä, mikä koettiin samaa työtehtävää tekevien kannalta hyväksi ratkaisuksi tiedonkulun vuoksi.

Tiimin mielestä monikäyttöisyyttä työtiloissa ei haastatteluhetkellä havaittu, koska tila ei mahdollistanut kaikilta osin esimerkiksi opiskelijoiden vastaanottoa, jolloin käytävä oli toiminut lisätilana. Käytävä lisätilana ei mahdollistanut yksityisyyden suojaa, jolloin käytettiin välillä etätyövälineitä. Työntekijät toivoivat myös, että käytössä olisi tiimin yhteinen sosiaalitila, johon voisi mennä kahville ja samalla tutustua uuteen tiimiin. Yhteisen oman sosiaalitilan puuttumisen nähtiin hajauttavan tiimiä.

”Sen pitäisi olla ihan perusedellytys tiimille, olisi vähän sellaista vapaata. Yhteisessä sosiaalisessa tilassa voisi puhua ihan yhteistä työasiaakin, mikä taas ei onnistu siinä työtilassa, kun se häiritsee muiden keskittymistä.”

Työtilojen lähtökohdaksi toivottiin tarkastelua tilojen monimuotoisuuteen, joita työtehtävät edellyttävät. Monimuotoisuudesta esille nostettiin esimerkiksi asiakaspalvelun tuomat vaatimukset, kuten yksityisyys.

Uuden tiimin fyysistä olemassaoloa ei vielä sillä hetkellä nähty, koska yhteisiä työtiloja ei vielä ollut eikä toimintaa uuden tiimin keskuudessa. Haastatteluhetkellä odotettiin vielä tiimin tilojen ja yhteistyön konkretisoitumista. Suunnitelmia oli havaittavissa uusista asiakaspalvelutiloista, jotka vaikuttivat haasteellisilta tilan pienen koon vuoksi. Huolenaiheena oli myös se, miten kaikki työntekijät mahdusivat yhteiseen asiakaspalvelutilaan, toimisiko tekniikka ja ohjelmat sekä voisiko tilassa hoitaa asiakaspalvelua.

Tiimit ja yhteistyö

Asiakaspalvelutiimissä koettiin, että samassa työtilassa tiimiytyminen oli osittainnähtävissä parantuneena tiedonkulkuna. Yhteistyössä ja tiimiytymisessä koettiin kuitenkin kehitettävää, kun asiakaspalvelua tehtiin samassa tilassa, koska toivottiin yksityisyyttä enemmän. Toivottiin myös, että työtiloja olisi riittävästi tarjolla, jotta tehtävät voisi hoitaa työnantajan tiloissa.

”Helpottaisi paljon, jos olen varma, että sellainen tila on sitten käytettävissä”.

Osalla asiakaspalvelutiimissä työskentelevillä oli joka kuukausi tiedonvaihtoon liittyviä palaverieita. Osa ongelmista oli ratkennut puhelimen ja sähköpostin välityksellä, jolloin ei aina tarvinnut pitää palaveria kasvotusten. Tiimit olivat vielä paperilla, mutta tiimiytymistä ei vielä havaittu. Heistä oli mukavaa, että uusia työkavereita oli tulossa. Työtilat eivät kuitenkaan tukeneet sillä hetkellä tiimin muodostumista. Virtuaalitiimit nähtiin myös vaihtoehtona tiimiytymiseen, koska fyysinen läheisyys ei ollut ainut tapa tehdä tiimiytymistä. Haastateltavat kokivat, että tiimiytyminen oli vielä tulevaisuutta, koska osa työntekijöistä ei ollut tavannut vielä kaikkia uusia työkavereita.

Työhyvinvoinnin toimivuudessa nähtiin omat haasteet työtilojen osalta. Työntekijät toivat esiin sen, että nykyiseen tilaan tultaessa ihmeteltiin, että miten pieneen tilaan mahtuisi niin paljon ihmisiä, joissa on asiakaspalvelua. Työntekijät kokivat, positiiviseksi asiaksi hyvät työkaverit. Työtilat eivät kaikkien osalta olleet houkuttelevat ja ahtauden vuoksi työtila ei ole tuntunut mukavalta. Ergonomia työtiloissa oli toimiva.

”On saatavissa sähköpöytiä, satulatuoleja, kiikutinta ja keikutinta, mutta ei laskutilaa papereille.”

Pöytätila koettiin ongelmaksi varsinkin silloin, jos työtehtävään sisältyi paljon paperien ja mappien käsittelyä. Työtilaan kaivattiin työrauhaa. Työtilan valaistusta kehuttiin, mutta työtilojen viihtyisyyteen ja käyttötarkoitukseen toivottiin paran-

nusta. Koettiin myös, että työn tehokkuus oli laskenut nykyisessä työtilassa. Etäpäivä koettiin tehokkaana mahdollisuutena työrauhan kannalta. Lisäksi työtilojen lämpötiloissa ja ilmanvaihdossa koettiin olevan ongelmia.

Osa tiimiläisistä olivat vielä entisissä tiloissa. Työtila oli tehtävien kannalta moniulotteinen ja siellä toimi ergonomia, valaistus ja työn tehokkuus. Muutostilanne pakotti hakemaan ja tarkastelemaan myös omaa toimintaa työhön. Tilanne edellytti organisoimaan myös omaa työtä toisella tavalla. Esimerkiksi fyysiseen työtilaan täytyi järjestellä sellaisia asioita, joita siellä pystyi tekemään työkavereiden kanssa. Keskittymistä vaativille työtehtäville täytyi varata aikaa etätyöpäivänä. Koettiin, että innovatiivisuutta tarvittiin. Tiimiläiset löysivät sillä hetkellä paljon kehitettäviä asioita työtilojen suhteen, mutta myös positiivisia asioita oli ilmennyt.

”Tilat ovat varmasti tehokkaassa käytössä ihan vaan tilojen osalta, mutta kuinka tuottavaa se työ sitten on.”

Suurin osa asiakaspalvelutiimissä olevista teki työtä opiskelijoiden parissa. Vastauksissa nostettiin esille se, että jos työntekijä voi hyvin niin asiakas voi hyvin. Keskustelussa nousi esille myös, että etätyö on hyvä mahdollisuus, mutta työnantajan tarjoamissa työtiloissa pitäisi pystyä tekemään kaikki vaadittavat työtehtävät. Osa tiimiläisistä eivät pystyneet tekemään kunnolla etätyötä esimerkiksi työn luonteen vuoksi tai huonojen yhteyksien vuoksi, vaikka etänä oleminen olisi tuonut työrauhan. Etätyö ei myöskään soveltunut kaikkiin työtehtäviin.

Tiimiläiset toivoivat, että henkilöstöä olisi osallistettu enemmän tiimien ja työtilojen muutoksiin. Uudet tiimit nähtiin niin, että työtehtävät yksinkertaistuvat ja työntekijöille oli valmis toimintamalli.

Kampuksella koettiin olevan paljon tiloja. Työntekijät kokivat, että henkilökunta ahdettiin pieniin tiloihin. Tiimiytyiseen kaivattiin yhteisiä sosiaalityötiloja. Toivottiin parannusta työntekijöiden hyvinvointiin työtiloissa.

”Opiskelijoilla on niin hulppeat tilat opiskella, ei voisi paremmin opiskelijan näkökulmasta olla. Henkilökunnan osalta meidän työtilat ovat kyllä ihan pohjamudissa”.

Muutosjohtaminen

Työtilojen muutosjohtaminen lähti liikkeelle sähköpostiviestillä. Työntekijöiden mielipidettä ei kysytty. Osalla tiimiläisistä työtilat olivat pysyneet samana. Tiimi olisi toivonut, että asiasta olisi käyty keskustelua yhdessä.

Tiimin muutosprosessin hyvinvointiin ei saatu varsinaisia kommentteja, koska haastateltavat eivät osanneet asiaa kommentoida. Tiimiläisten mielestä työtilojen muutosjohtamiseen oma lähiesimies pyrki omilla kyvyillään rauhoittelemaan tilannetta, mutta keskustelua olisi toivottu.

Asiakaspalvelutiimiläisten mielestä tässä muutosprosessissa olisi toivottu enemmän tarkastelua siinä, mikä olisi ollut toiminnallisesti ja työkyvyllisesti järkevää. Koettiin, että työtilojen muutosprosessin perehdyttäminen oli vähäistä. Työntekijät olivat olleet oma-aloitteisia ja käyneet paikan päällä katsomassa uusia mahdollisia työtiloja etukäteen.

Muutosprosessia ei havaittu erityisiä yhteisiä toimintatapoja työtilojen kautta. Osalla porukasta oli ollut tiimitapaaminen. Suurempia toimintatavan muutoksia ei vielä ollut. Tiimiläiset olivat toistaiseksi toimineet samalla tavalla kuin ennenkin omissa tehtävissään. Epävarmuus oli päällimmäisenä ajatuksissa, koska työntekijät eivät tienneet, että mitä tässä tilanteessa tapahtuu ja mikä muuttuu.

”Tuntuu, että täytyy vaan yrittää selviytyä.”

Kulttuurierot

Työtilojen kulttuurieroista nousi esille etätyömahdollisuus. Kulttuurieroina nähtiin kahden organisaation välinen tiimihenki ja yhdessä tekemisen edistäminen. Varsinaisia muita kulttuurieroja tehtävien hoitamisessa työtilojen kautta ei ollut vielä nähtävissä. Esille nostettiin kuitenkin erilaiset tehtäväkokonaisuudet eri organisaatioissa opiskelijarajapintaan kohdistuvassa prosessissa.

5.1.2 Ryhmähaastattelu tukipalvelutiimi

Työtilat

Tukipalvelutiimin jäsenistä osa työskenteli avokonttorissa. Yksittäisiä henkilömuuttoa oli jo toteutettu. Avokonttorissa työskentelevät kokivat työskentelemisen ja yhteistyön toimivan silloin, kun työntekijöitä ei ole liikaa samassa tilassa. Sopiva määrä henkilöitä samassa tilassa mahdollistaa asioista keskustelemisen tiimin kesken. Avokonttoritilaa pidettiin toimivana ratkaisuna. Tiimiläiset käyttivät erilaisia työtiloja eri tehtäviin, esimerkiksi neuvottelutilat, kun tarvitsee keskittyä johonkin tiettyyn tehtävään. Hyvänä vaihtoehtona pidettiin myös etätyömahdollisuutta.

Avokonttoreissa hyvän tiedonkulun lisäksi on myös haasteita, kuten työn keskeytyminen. Yhteinen ryhmätila vaatii työntekijöiltä paljon, koska erilaisten ihmisluonteiden kanssa täytyi tulla toimeen.

”Se on vähän niin kuin riskikartoitus, vähän niin kuin onnenpotku, jos osuus hyvä porukka, joka käy yks yhteen.”

Tukipalvelutiimiläiset työskentelivät myös tiloissa, joissa käy paljon asiakkaita. Silloin yhteinen avokonttoritila koettiin hankalaksi sekä ahtaaksi työntekeksen kannalta. Keskustelua käytiin työtilojen monikäyttöisyydestä. Pienessä yhteisessä työtilassa nähtiin jonkinlainen työrauhan mahdollisuus. Havaittiin myös, että työntekeksessä oli välillä sellaisia ajankohtia, jolloin oven lukitseminen mahdollisti työrauhan. Etätyömahdollisuus koettiin myös vaihtoehtona työrauhalle. Etätyössä tiimityöskentelyyn oli käytetty virtuaalista työtilaa, esimerkiksi Skype ja Teams.

Tukipalvelutiimi oli löytänyt tähän saakka LUT-yliopiston puolelta sosiaalituloja tarvittaessa tiimityöskentelyyn. Sosiaalitulalla tarkoitettiin joko kokoushuonetta tai kahvitilaa. Koettiin, että osalla tukipalvelutiimiläisistä oli sellainen työnkuva, että oli helppo valita tila, missä työskentelee. Nykyisen tiimin toimivuutta kyseisissä työtiloissa ei osattu vielä tarkemmin kommentoida, koska työtehtävät eivät olleet vielä yhtenäistyneet. Kaikki työntekijät eivät vielä tunteneet oman tiimin jäseniä.

Tiimit ja yhteistyö

Osa tukipalvelutiimiin kuuluvista jäsenistä kertoivat, että työtilat eivät olleet vielä muuttuneet ja nykyiset tilat olivat olleet toimivat. Ongelmat olivat muodostuneet lähinnä tietoteknisistä ongelmista, mitä työtilassa oli ollut. Tässä kohtaa yksittäisiä muuttoja oli jo tapahtunut samaan tilaan, mikä oli auttanut tiimin työskentelyä. Hyvinä puolina pidettiin esimerkiksi jokapäiväinen keskusteleminen. Ei tarvinnut erikseen sopia palaverinajankohtia, vaan tieto vaihtuu siinä samassa tilassa.

Työtiloissa ei ollut sähköpöytiä aikaisemmin, mutta kalusteet oli saatu vaihdettua työterveyden lausunnolla. Kalustesijoittelu ei ollut optimaalinen työtehtäviin nähden, esimerkiksi hyllytilaa oli joissakin huoneissa reilusti, vaikka sitä ei tarvinnut. Työtilan työhyvinvointina nähtiin se, että tilassa viihtyisi paremmin, jos ne eivät olisi olleet liian täyteen kalustettuja. Lisäksi työtilasta puuttui sellaisia asioita, joita tilassa puolestaan olisi tarvinnut, kuten fläppitaulut.

”Voisi kuvitella, että työtilaa voisi enemmän hyödyntää sellaisiin väli-neisiin, mitä voi käyttää siinä työnteossa.”

Yksittäisten muuttojen seurauksena havaittiin, että tiimiytyminen alkoi sujumaan yhteisen työtilan kautta. Koettiin, että asioita oli helppo lähteä kehittämään yhteisessä työtilassa, esimerkiksi alettiin puhumaan meidän työasioista eikä erikseen LUT-yliopiston tai Saimian asioista. Ennen muuttoa tilanne oli ollut toinen, tiimin jäsenet tekivät eri tilassa samoja asioita. Päivittäinen kanssakäyminen ei ollut niin helppoa silloin. Tiimin sisällä päivittäisen keskustelun ja asioiden hoitamiseen tuli kynnys, koska pienen asian vuoksi sähköposti tai Skype-palaveri nähtiin tarpeettomana.

Koettiin, että erillisiä neuvottelutiloja työskentelyyn tarvitaan kuitenkin, vaikka tiimi olisikin samassa työtilassa. Välillä tiimi kaipasi isompien asioiden keskusteluun neuvottelutilaa.

Vaikka yhteisen työtilan sisällä tieto vaihtui, niin työrauha oli koettu hieman rauhottomaksi. Kerrottiin, että työtilassa on paljon liikennettä sekä melua aiheutui käytäviltä. Osa oli tyytyväisiä nykyisiin työtiloihin, jotka koettiin viihtyisiksi, rauhallisiksi ja tilat oli tehtävänkuvaan sopivat.

Haastateltavien kaikissa henkilötyötiloissa ei ollut ikkunaa. Osa tiimiläisistä oli muuttanut tilaan, josta näkee ulos. Tällä koettiin olevan iso vaikutus työtilassa viihtyvyyteen ja työhyvinvointiin työtilassa. Uusi tila oli monen ihmisen yhteinen työtila, ja pelkona oli, että iskeekö ahtaus. Työtilaa haluttiin muuttaa toimivammaksi, mutta tarvittavien lisäkalusteiden saatavuus oli haasteellista. Työntekijät olivat havainneet, että sopivat työvälineet täytyi itse osata vaatia.

Muutosjohtaminen

Tukipalvelutiimiläisten työtilojen muutosjohtaminen lähti liikkeelle sähköpostitse. Työntekijöiden kanssa ei käyty keskustelua aiheesta.

”En tiedä onko jonkun kanssa keskusteltu, mutta opintopalveluissa kukaan ei tiennyt.”

Joidenkin työntekijöiden kohdalla lähiesimies oli käynyt kahdenkeskisiä keskusteluita ja perehdyttänyt tehtävään. Työtilojen muutosjohtamisessa osoitettiin tuleva työtila ja oma työpiste. Työntekijät itse olivat voineet muuttaa tilaa sopivaksi, mikäli se on ollut mahdollista. Koettiin, että työtilan muokkaaminen oli täysin työntekijän omalla vastuulla saada siitä mahdollisimman toimiva. Toivottiin, että muutosjohtamista voisi viedä sen verran eteenpäin, ettei ergonomian asioihin tarvitsisi aina olla työterveyden lausuntoa. Osalla huoneissa olevien kalusteiden järjestystä ei voinut muuttaa.

”Meilläkin oli niin, että kun nämä hyllyt ovat täällä huoneessa, niin niitä ei pois kanneta. Toinen seinä on täynnä hyllyjä ja silloin pöydät eivät sinne mahdu. Sähköpöytiä voisi laittaa kierrätykseen, kun osalta jää vapaaksi.”

Käytännön tiimiytyminen ei ollut vielä konkretisoitunut ja työkaverit olivat vielä paperilla. Koettiin myös, ettei ikäjohtamista ole otettu huomioon tiimien muodostamisessa. Työntekijöiden mielestä heille kerrottiin se, mihin tiimiin tulee jatkossa kuulumaan. Uskottiin kuitenkin, että ikäjohtamista oli varmaan jotenkin mietitty, mutta siitä ei erikseen korostettu.

Kulttuurierot

Kulttuurierot eivät olleet vielä näkyneet uuden tiimin sisällä työtilojen kautta, koska suurimmaksi osaksi ei ole ollut vielä mitään yhteistä. Molemmissa organisaatioissa oli jatkettu työskentelyä valtaosin entiseen tapaan. Tulevaisuuden toimintamalli tehtäväkokonaisuuksien, yhteistyön ja kanssakäymisen osalta oli vielä edessä.

Vielä ei myöskään ollut havaittavissa se, miten eri organisaation työntekijät olivat tykänneet käyttää erilaisia työtiloja. Kulttuurierot olivat olleet lähinnä havaintoja organisaatiokohtaisista säännöistä sekä toimintatavoista. Esimerkkinä kerrottiin, että LUT-yliopiston toimintatapana oli skypettää enemmän ja etätyö oli suositeltavaa. Saimialla ei ollut vastaavaa skype tai etätyökäytäntöä.

5.1.3 Ryhmähaastattelu täydennyskoulutuksen tiimi

Työtilat

Täydennyskoulutuksen tiimi oli ollut yhden päivän uusissa tiloissa haastatteluhetkellä. Tiimiin kuului jäseniä, jotka työskentelivät kolmen hengen avokonttorissa, etäyksikössä sekä samalla käytävällä olevassa toisessa huoneessa. Aikaisemmin kaikki vastaajat työskentelivät eri paikoissa. Täydennyskoulutuksen tiimiläisistä osa oli aina ollut vähintään kahden hengen huoneessa, ja työnteke tässä tehtävässä oli aina ollut sujuvaa.

Kun tiimit muodostuivat paperilla ja tiimiläiset olivat eri työtiloissa, niin tiimityö keskittyi sähköpostiviestittelyyn. Uudella tiimillä oli myös pari palaveria. Koettiin, että tiimiytyminen ei toimi, jos työntekijät ovat eri tiloissa. Koettiin, että avokonttorista lähtee mieluummin asiakkaan luokse, kuin että asiakas tulisi avokonttoriin. Tarkemmin syytä ei osattu kertoa.

Työtilat eivät olleet monikäyttöisiä. Pöytätiloja ei koettu olevan riittävästi. Työtehtävä vaati tiloja suurien paperierien läpikäyntiin ja sillä hetkellä tehtävän suorittamiseen ei ollut riittävästi tilaa. Työtehtävää joutui välillä tekemään käytävällä, jossa oli pöytätilaa. Työtiloihin kaivattiin omaa erillistä hiljaista tilaa, johon olisi mahdollisuus mennä tekemään työtä, joka vaatii keskittymistä. Avokonttorissa

työskentely koettiin osin rauhattomaksi, jos esimerkiksi useampi oli yhtä aikaa puhelimessa.

Etäkonttorissa työskentelevälle hyvä tiimiytymisen väline oli ollut Skype. Skype oli lyhentänyt välimatkaa tiimiläisten välillä. Skype-viestit ja -puhelut koettiin hyväksi. Tiimiläiset olivat kuitenkin huomanneet, että avokonttorissa kaikki eivät voineet olla yhtä aikaa äänessä, koska se häiritsi toisten työntekoa. Etätyössä skype-puheluita koettiin käytettävän enemmän kuin toimistolla ollessa.

Tiimiläisten mielestä etätöissä pystyi tekemään sellaista työtä, johon täytyi keskittyä. Rauhaa ja keskittymistä vaativa työ ei edistynyt, jos samassa tilassa on enemmän työntekijöitä yhtä aikaa läsnä. Tiimiläiset kaipasivat tiimin omaa kahvitilaa, jossa olisi myös mahdollisuus hoitaa työasioita oman porukan kesken. Haastatteluhetkellä työntekijöillä oli käytössä sosiaalitila eli kahvihuone, joka oli useamman eri tahon käytössä. Tiimin omin tarpeisiin se ei soveltunut, koska tällöin ei voinut enää työasioista puhua.

Tiimit ja yhteistyö

Työntekijät olivat enemmän muodostuneet tiimiksi sen jälkeen, kun jokainen sijoittui työhuoneisiin, jotka sijaitsivat samalla käytävällä. Täydennyskoulutuksen tiimissä oli myös jäseniä, jotka olivat etäyksikössä. Ennen muuttoja uusiin tiloihin tiimiytyminen koettiin vähäiseksi. Alkutalvesta jäsenet halusivat oppia tuntemaan uusia työkavereita järjestämällä esimerkiksi yhteisiä kahvitapaamisia. Vaikka muutto olikin jo tehty, niin varsinainen yhteistyö ei ollut vielä alkanut. Tiimi oli tehnyt hyvin vähän aikaa työtä yhteisessä tilassa, mutta ei yhteistä samaa työtä. Yhteinen tekeminen nähtiin vielä tulevaisuutena.

Haastatteluhetkellä tiimi toimi yhdessä, mutta omissa tehtävissään. Muuton jälkeen sosiaalisuus oli työkavereiden kanssa lisääntynyt. Työtilan työhyvinvointi koettiin hyvänä. Tiimin mielestä he olivat saaneet hyvän työtilan, jossa oli ollut työrauhaakin tarvittaessa. Toki havaittiin, että kun kaikki ovat paikalla, niin esimerkiksi skype-puheluita ei voinut pitää, koska se häiritsee toisia. Työtehtäviä täytyi vähän järjestellä, koska rauhallista tilaa täytyi lähteä välillä etsimään.

Työtilassa valaistus koettiin riittäväksi ja sähköpöydät olivat työntekijöiden käytävissä. Lisäksi työtilassa nähtiin olevan hyvä fiilis yleisesti. Tietotekniikka koettiin ongelmaksi, esimerkiksi tietoverkko-ongelmia esiintyi päivittäin. Tiimin yleinen näkemys oli, että työpaikalle oli aamuisin kiva mennä. Työhyvinvoinnin kannalta koettiin hyvänä se, että työtilassa on kavereita, joiden kanssa voi jutella päivittäin. Koettiin yleisesti hyvänä, ettei tilassa tarvinnut olla yksin. Hyvänä pidettiin sitä, että voi jakaa ajatuksia tekemästään työstä ja sai tukea sekä vahvistusta toisilta.

Työtiloissa olevasta työn tehokkuudesta käytiin myös keskustelua. Tiimin mielestä omaa työtä täytyi organisoida, koska ihan kaikkea ei pystynyt tekemään, jos työtilassa on melua. Jotkin työtehtävät vaativat täydellistä työrauhaa ja silloin hommat eivät toivotusti edistyneet. Lisäksi työn tehokkuus tuntui välillä kärsivän, koska kampusalueella liikkumiseen meni paljon aikaa. Haastatteluhetkellä olevan kokemuksen mukaan työn tehokkuutta sai lisättyä, kun työkaveri oli siinä lähellä. Etätyössä Skypeä pidettiin hyvänä virtuaalisena työtilana, koska Skypen avulla oli helppo tehdä yhteistyötä.

Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisesta täydennyskoulutuksen tiimi ei osannut tarkemmin kommentoida. Työntekijöille oli tullut sähköpostitse tieto siitä, mihin työtilaan he muuttavat. Työntekijät olivat esittäneet toivomuksensa, minkälaiset työtilat olisivat kivat. Tiimi oli tyytyväinen työtilapäätökseen ja tuleviin työhuoneisiin. Tiimi sai vaikuttaa huoneen sisustukseen ja layoutiin. Esimerkiksi työhuoneissa pöydät ja hyllyt sai järjestää haluamallaan tavalla, koska tiimin jäsenillä oli erilaisia tarpeita työskentelyyn.

Tiimin ikäjohtaminen nähtiin hyvänä siinä mielessä, että kahden eri organisaation työntekijät voivat jakaa osaamista ja asiantuntijuutta. Muutosprosessiin ei erikseen ollut perehdyttämistä. Kun työtila osoitettiin, niin suunnittelu ja muutto tapahtuivat heti. Nopeaan etenemiseen oli vaikuttanut kokemus aikaisemmista muutosta. Muutoksesta ja uudesta tiimistä viestiminen oli hoitunut oman esimiehen kautta sen jälkeen, kun asiat olivat varmistuneet. Ensimmäisessä palaverissa ei kuitenkaan vielä tiedetty uusista tiloista, joten työtilojen muutosjohtamista

ei ollut siinä vaiheessa. Etäyksikössä työskentelevät näkevät tiimiään tiimipalaverin aikana.

Kulttuurierot

Varsinaisia kulttuurieroja fyysisen työtilojen toimintatavoissa ei vielä havaittu, koska yhteisiä tehtäviä ei vielä tehty. Tiimi ajatteli, että työtilojen kulttuurieroasiat saattavat tulla esiin seuraavan haastattelukierroksen aikana tammikuussa 2019. Virtuaalisen työtilan käytössä havaittiin, että osalle tiimin jäsenistä Skypen käyttö oli uusi asia ja sitä käytettiin LUT-yliopiston puolella virtuaalisena työtilana. Virtuaalinen työtila havaittiin olevan yksi selkeä parannuskeino, mitä kulttuurieroista tässä vaiheessa oli esille tullut. Skype oli helppo käyttää tiimin tehtävien hoitamiseen. Skype myös nopeuttaa työskentelyä, koska toiseen tiimin jäseneseen saa nopeammin yhteyden.

Sosiaalisen työtilojen kulttuurieroja havaittiin myös. Aikaisemmin tiimillä oli ollut oma kahvihuonetila, jossa hoidettiin myös työasioita, ja sitä jäätiin kaipaamaan. Täydennyskoulutuksen tiimiläisillä osalla oli työtehtäviä välillä toisessa tiimissä. Näiden kahden tiimin välillä oli työtilan näkökulmasta kulttuurieroja saman organisaation sisällä, koska toisessa tiimissä oli pienempi avotoimisto ja toisessa oli puolestaan suuri työtila, jossa oli paljon ihmisiä. Tämä aiheutti sen, että täytyi aina muistaa pelisääntöjä, ettei häirinnyt muita.

”No siinähän on tavallaan kulttuuriero, että millä tavalla sitä työtilaa käyttää tiimin tehtävien hoitamiseen.”

5.2 Toinen haastattelu

5.2.1 Ryhmähaastattelu asiakaspalvelutiimi

Työtilat

Asiakaspalvelutiimin jäsenet muuttivat yhteisiin fyysisiin työtiloihin kesällä 2019. Työtilat sisältävät henkilöiden työpisteitä sekä asiakaspalvelupisteen. Asiakaspalvelutiimi koki yhteisen tilan pieneksi ja ahtaaksi työtehtävien hoitamiseen. Koettiin, että tilasta puuttui tarvittavat pöytätilat, esimerkiksi paperien kanssa työ-

kentelyyn. Lisätilaa paperien käsittelyyn haettiin käytävätiloista. Tiimin sisällä olevien jäsenien tehtäväkuvat ovat olleet vielä omat. Saimian ja LUT-yliopiston opiskelijan prosessit hoidettiin vielä eri tietojärjestelmillä. Koettiin, että yhteinen työtila helpottaa asioiden kysymistä työkavereilta riippuen onko palveltavana Saimian vai LUT-yliopiston opiskelija. Tehdessä samalla oppii.

Asiakaspalvelutiimissä koettiin hankalana se, että työtilassa olevat henkilöt ovat hajallaan asiakaspalvelupisteeseen nähden. Tämä aiheutti tilassa turhaa liikehdintää, mikä häiritsee muita työntekijöitä. Uusiin tiloihin kaivattiin erityisesti pöytä- ja säilytystiloja, koska nyt tehtävän hoitamiseen tarvittavat tavarat on sijoiteltu ympäriinsä, mikä aiheutti hankaluutta koko tiimin osalta työn toimivuuteen ja sujuvuuteen.

”Avokonttorissa tieto kulkee, ja kun asiakas tulee tilaan niin hän saa samalla hoidettua siinä monta asiaa. Mutta toki rauhatonta on keskittymistä vaativien tehtävien kanssa.”

Uuden tilan järjestelyissä toivottiin myös työrauhaan parannusta, koska keskittymistä vaativaan tehtävään ei ollut ns. hiljaista työtilaa minne mennä. Hiljaista tilaa toivottiin myös opiskelijoiden ohjauksessa, koska tällä hetkellä opiskelijan kanssa olevat keskustelut käytiin avokonttorissa. Koettiin myös, että keskittymistä vaativat työtehtävät vaativat usein etäpäivän kotona. Lisäksi nostettiin esille opiskelijoiden vastaanottoajat, jolla voitaisiin tietty aika päivästä rauhoittaa aikaa keskittymistä vaativiin tehtäviin. Asiakaspalvelutiimissä koettiin, että omat sosiaalililat, kuten kahvihuone olisi miellyttävää. Omassa sosiaalisessa tilassa voisi pitää pieniä palaverieita sekä tutustua tiimin jäseniin paremmin.

Asiakaspalvelutiimissä hoidetaan myös kansainvälisiä projekteja, joten virtuaalisia työtiloja käytettiin, ja ne on koettu toimivaksi. Virtuaaliset työtilat koettiin hyödylliseksi myös silloin, jos henkilö on yhtä aikaa useammassa tiimissä. Muuttojen myötä on tapahtunut myös parannuksia, sillä osalle työtehtävien hoitamiseen avautui mahdollisuus saada ympärilleen hieman yksityisyyttä sermin muodossa. Lisäksi samaan tilaan tuli työpari, jolloin yhteistyön tehokkuus koettiin paremmaksi kuin aikaisemmin.

Koettiin yleisesti, että etätyövälineet ja etätyömahdollisuudet olivat hyvät, mutta fyysiset työtilat tiimin tehtävien hoitamiseen olivat vielä haasteena. Etätyömahdollisuutta pidettiin hyvänä keskittymistä vaativiin tehtäviin.

Tiimit ja yhteistyö

Asiakaspalvelutiimissä koettiin, että koko tiimissä työtehtävät eivät olleet yhtenäistyneet, koska tietojärjestelmät olivat erilaiset. Tällä hetkellä hyvänä yhteisenä asiana tilojen lisäksi nähtiin asiakaspalvelupiste. Yhteisen työtilan sisällä tiimiläiset olivat löytäneet keskusteluyhteyden sekä yhteiset opiskelijat, mutta tehtävien suorittaminen oli vielä omanlaista eri organisaatioista muuttaneiden henkilöiden välillä. Jonkin verran oli kuitenkin alkanut yhteistyötä muodostumaan, kuten sijaisuuksien muodossa.

”Onhan meillä hyvä sisäinen henki, me ollaan me. Joka päivä opitaan jotain uutta.”

Tiimissä koettiin, että työtilat eivät olleet tällä hetkellä kovinkaan mieluisat, mutta ihmiset ovat mukavia ja auttavaisia. Haasteena nähtiin myös se, että asiakaspalvelutiimissä eri organisaation toiminnot olivat eri rakennuksissa. Työtilojen välinen matka tuo esiin omat haasteet. Ja näin ollen nähtiin, että osa tiimiläisistä kokee fyysisen työpisteen sijainnin haasteelliseksi.

Uusiin tiimiläisiin tutustuminen nähtiin positiivisena asiana. Tiimityöhön toivottaisiin enemmän yhteisiä työtehtäviä, koska tällä hetkellä koettiin olevan hyvin vähän mitään sellaista työpäivissä, jotta pystyttäisiin tiimiytymään eli tutustumaan toistemme tehtäviin ja ymmärtämään niitä.

Tiimin mielestä työtilat auttaisivat paremmin tiimiytymiseen, jos olisi soveltuvat puitteet työtehtävien hoitamiseen sekä yhteinen kahvitila. Yhteisellä, omalla kahvitilalla nähtiin olevan yllättävän iso merkitys, joka nähtiin konkreettisena asiana tiimiytymiseen. Toivottiin myös enemmän pöytätilaa työskentelyyn, mahdollisuus työrauhaan sekä tavaroille säilytystilaa. Tällä hetkellä opintopalvelut kokonaisuutena oli sijoitettu eri paikkoihin tiimimäisesti niin, että lähiporukka olisi suhteellisen hyvin tavoitettavissa.

Muuttojen jälkeen tiimi koki työhyvinvoinnin tiloissa olevan hyvä työvälineiden ja työkalu- ja välineiden osalta. Parannuksia toivottiin työtilan lämpötilaan, ilmanvaihtoon sekä työtilan yleiseen viihtyvyyteen sekä tilat voisivat olla väljemmät. Työtilassa ergonomia koettiin toimivaksi, esimerkiksi kaikilla oli sähköpöydät. Tiimin mielestä tilaratkaisuilla oli suuri merkitys viihtyvyyteen ja tilan toimivuuteen työtehtävien kannalta. Tiimi näki työtilan viihtyvyyden parantamisen myös positiivisena asiana asiakkaiden tyytyväisyyteen.

Tiimiläiset pohtivat, että työn tehokkuus oli muuttojen jälkeen laskenut. Arveltiin, että etätyöpäivä on noin 30 % tehokkaampi kuin toimistolla. Kaikki tiimiläiset eivät voineet tehdä etätöitä työn luonteen vuoksi.

”Ongelma on se katkoksellisuus.”

Muutosjohtaminen

Työtilojen muutosjohtaminen koettiin olevan vielä vähäistä. Tiimiläiset olivat saaneet ilmoituksen siitä, mihin muutetaan ja milloin. Työtiloihin sai käydä itse tutustumassa. LUT-yliopiston yhteinen kierros pidettiin, jolloin tiloihin tutustuttiin. Asiakaspalvelutiimin yhteinen tila oli iso. Tiimin mielestä muutosjohtamiseen olisi kaivattu enemmän henkilöstön osallistamista, jolloin olisi voinut yhdessä miettiä työn luonteeseen sopivaa tilaratkaisua. Koettiin, että tilat eivät nyt täysin palvele työtehtävää ottaen huomioon esimerkiksi asiakasvirran. Tukipalveluissa toivottiin yhteistä keskustelua siitä, että ovatko työtilat tällä hetkellä sellaiset, joita työtehtävän suorittaminen edellyttää.

Kulttuurierot

Kulttuuriero nähtiin vielä muuttojen jälkeenkin hankalana kysymyksenä, kun tiimin sisällä tehdään vielä organisaatiokohtaisia työtehtäviä yhteisestä tilasta huolimatta. Koettiin, että työntekijöillä on kuitenkin kova pyrkimys saada työtehtäville yhteinen toimintatapa, mikä edellyttäisi prosessien muutosta ja yhteisiä järjestelmiä.

5.2.2 Ryhmähaastattelu tukipalvelutiimi

Työtilat

Muuttojen jälkeen tukipalvelutiimissä työskennellään pääsääntöisesti isommissa avokonttoreissa tai vähän pienemmissä useamman henkilön huoneissa. Tiimissä koettiin, että yhteiseen tilaan muutto edistää yhteistyötä ja uusiin työkavereihin tutustumista.

”Jos oltaisiin eri huoneissa, niin tutustuminen ja yhdeksi tiimiksi kasvaminen olisi varmaan hirmu paljon hankalampaa.”

Tiimin jäsenistä osa kuului kahteen tai useampaan tiimiin. Näiden tiimien osalta koettiin, että työtilat eivät edistäneet yhteistyötä, koska tiimin jäsenet ovat hajallaan fyysisen tilan suhteen. Useammassa tiimissä työskentelevillä ei ollut tois-
taiseksi virtuaalisia työtiloja käytössä. Todettiin, että kaikki tiimiläiset eivät tunne toisiaan eikä heillä ole ollut yhteisiä työtehtäviä. Tiimiläiset, jotka istuivat hajallaan, tekivät jotain samankaltaisuutta tehtäväkuvaan liittyen, mutta tehtävät ovat kuitenkin sisällöltään erilaiset. Koettiin, että tiimiytymistä ei ole vielä sen suhteen syntynyt. Hajallaan istuvat tiimiläiset uskoivat, että jos istuisivat samassa tilassa, niin se edistäisi tiimin työskentelyä. Tiimi koki hankalaksi sen, kun useampi henkilö kuului useampaan tiimiin, koska kahdessa paikassa ei voinut samaan aikaan fyysisesti istua.

Muuttojen jälkeen tiimiläiset käyttivät myös neuvottelutiloja. Työtilojen koettiin olevan osittain myös monikäyttöisiä. Koettiin, että isommissa avokonttoreissa tiimipalaverien pitäminen oli onnistunut hyvin. Osalla tiimiläisistä oli myös virtuaalisia työtiloja käytössä, kuten Teams. Koettiin myös, että avokonttori on edistänyt viestintää ja yhteistyötä sekä pääsee paremmin porukkaan mukaan. Avokonttoreissa hieman hankalaksi havaittiin puhelinkeskustelut ja puhelinkoppeja toivottiin enemmän, jotta ei häiritsisi muita työntekijöitä.

Muutaman työntekijän henkilöhuoneet koettiin ahtaiksi, koska tilaan ei mahtunut riittävästi pöytätilaa. Tukipalvelutiimissä havaittiin myös, että työtilojen viihtyvyyteen voisi kiinnittää enemmän huomiota, kuten sisustukseen. Huonetiloissa koettiin ilmanvaihtoon sekä työrauhaan liittyviä ongelmia.

”Mun mielestä meidän työtilat on laajennettu niihin koteihin, ihan strategisesti.”

Tiimiläiset toivoivat työtiloihin monikäyttöisyyttä esimerkiksi tyhjillä yksittäisillä huoneilla, jotka olisivat varattavissa hiljaiseen työskentelyyn. Tukipalvelutiimissä etätöitä tehtiin paljon, ja osittain työrauhan vuoksi.

Tiimit ja yhteistyö

Kahden eri organisaation muodostamien tiimien yhteistyö oli koettu pääsääntöisesti hyväksi yhteisessä tilassa. Saimian puolelta muuttaneet olivat tulleet pääsääntöisesti valmiisiin LUT-yliopiston tiimeihin. Sujuvuutta edisti samanlaiset työtehtävät. Yhteisessä tilassa koettiin hyväksi myös vertaistuki.

Ergonomiaan liittyvät asiat koettiin tiimissä olevan hyvällä tasolla. Pidettiin hyvänä asiana sähköpöytiä, koska se mahdollisti työn tekemisen välillä seisaaltaan.

”Jos ergonomiaihminen kävisi katsomassa, niin hyvin kävisi.”

Työtilojen sisäilma koettiin hieman huonolaatuiseksi, minkä katsottiin vaikuttavan työn tehokkuuteen. Tiloissa, joissa työskenteli useampi ihminen, täytyi pitää ovet ja ikkunat auki, jotta sisäilma olisi hyvä. Osa tiloista koettiin olevan suhteellisen viihtyisiä avokonttoreita, ja toiset tilat olivat puolestaan sisustusta vailla. Työtilaa ei koettu olevan liikaa. Viihtyisyydellä koettiin olevan vaikutusta työn tehokkuuteen. Tiimi totesi, että avokonttoreissa on hyvät ja huonot puolet sosiaalisuuden kannalta. Hyvinä puolina nähtiin viestintä ja tiedonkulku. Huonoina puolina nähtiin rauhattomuus, esimerkiksi puhelinkeskustelut tai kuulumisten vaihto.

Virtuaalisia työtiloja ei toistaiseksi ole hyödynnetty. Tiimeillä olisi tahtoa työskennellä yhteisellä virtuaalisella alustalla, mutta tieto ja taito koettiin vielä puutteelliseksi, ja pohdittiin sitä, että toisiko virtuaalisuus tiimin työskentelyyn jotain lisäarvoa.

Muutosjohtaminen

Koettiin, että tiimien muutosjohtaminen tapahtui sijoittamalla henkilöt tiimimäisesti tiloihin. Työtilojen muutosjohtamisen viestintä tapahtui ilmoituksella, mihin

tilaan kukin muuttaa, josta oman työpisteen sai valita. Varsinaista johtamista työtilojen suhteen ei koettu. Joidenkin tiimien lähiesimies organisoiti tiimensä kanssa työtilojen käyttöä, ja osa oli saanut vaikuttaa tilajärjestykseen.

Osa tiimiläisistä oli sitä mieltä, että työtilojen toimivuudesta kyseisiin työtehtäviin oli käyty keskustelua. Joidenkin osalta keskustelut olivat vielä käymättä. Muutosjohtamisen osiossa käytiin keskustelua ikäjohtamisesta, mikä tunnettiin tässä kohtaa vieraana käsitteenä työtilojen suhteen. Tiimiläiset olivat sitä mieltä, että työtilat oli jaettu tehtävänperusteisesti. Työtilojen muutosjohtamisessa toivottiin tarkastelua tehtävänluonteeseen ja mahdollisuuteen käyttää hiljaista työtilaa, jossa olisi kaikki tarvittavat työvälineet.

Muutosjohtamista oli käyty osittain tiimien sisällä luomalla esimerkiksi avokonttoriin tietyt pelisäännöt, esimerkiksi jos joku haluaisi keskittyä tehtäväänsä. Koettiin, että avokonttoreihin muutot olivat lisänneet henkilöiden etätyöpäivien määrää.

Kulttuurierot

Uudessa tiimissä havaittiin erittäin hyvänä etätyön sekä virtuaalisten työtilojen mahdollisuudet. Nämä kaksi asiaa oli koettu positiivisena työtilojen kulttuurieroihin. Koettiin, että etätyössä virtuaaliset työtilat edistävät tiimin työskentelyä. Työtilojen kulttuuriero nähtiin myös pienentyneenä toimistotilana. Uuden tiimin myötä sosiaalityötiloihin, kuten kahvihuonetyötiloihin, toivottiin parannusta.

5.2.3 Ryhmähaastattelu täydennyskoulutuksen tiimi

Työtilat

Täydennyskoulutuksen tiimin työtilat muodostuivat kolmesta huoneesta, jotka sijaitsivat samalla käytävällä vierekkäin. Tiimin jäseniä oli myös etäyksikössä. Henkilöhuoneiden lisäksi käytössä oli myös neuvotteluhuone, joka sijaitsi lähellä henkilöhuoneita. Lisäksi tiimin käytössä oli myös virtuaalinen työtila. Erittäin hyvänä pidettiin etätyömahdollisuutta, mikä tuo joustoa työtilojen käyttöön. Koettiin myös, että virtuaaliset työtilat ovat tuoneet lisäarvoa työskentelyyn, kuten sujuvampi palaveriin osallistuminen etätyöpäivänä tai etäyksiköstä.

”Meillä on tiimi kenen kanssa työskennellä.”

Työtilat olivat edistäneet työskentelyä, koska henkilöhuoneet sijaitsivat lähekkäin, ja palavereita varten lähellä oli myös neuvotteluhuone käytettävissä. Tiimin mielestä muuttojen jälkeen käytössä olevat työtilat olivat siistit, optimaaliset ja toimivat, eikä niissä ollut mitään valittamista sillä hetkellä. Sosiaalityötiloista tuli esille kahvihuonetila, johon toivottiin parannusta. Nykyisin oli käytössä vain ison porukan yhteinen kahvitila ja toivottiin myös omaa pienemmän porukan tilaa. Vaikka oli kiva tutustua muihinkin, niin kaivattiin kuitenkin omaa sosiaalityötilaa.

Yhteisten työtilojen myötä havaittiin työtehtävien yhtenäistymistä sekä viestinnän sujuvuutta. Samassa tilassa sai nopeasti apua toiselta.

”Yhteinen työtila on yhtenäistänyt monta asiaa.”

Tiimin työskentely tiiminä työtilojen kautta koettiin yleisesti hyvänä. Etätyövälineet olivat toimivia myös etäyksikössä työskentelevien kanssa, ja koettiin, että päivittäiset asiat hoituvat hyvin. Tiimin mielestä muuton myötä työtilojen käyttö oli parantunut huomattavasti, koska käytössä olevat tilat olivat lähellä toisia ja ne olivat väljempinä. Pääsääntöisesti koettiin, että keskittymisrauha työtiloissa oli myös kokenut parannuksen.

”On hyvä, että ollaan vierekkäisissä huoneissa, mutta saa myös yksityisyyden.”

Tiimin mielestä virtuaalinen työtila oli hyvä päivittäisessä käytössä työtehtävien hoitamiseen muualla työskentelevien kanssa, mutta koettiin, ettei se varsinaisesti tiimiä porukkaa. Virtuaalinen työtila nähtiin enemmän virtuaalisena kanssakäymisenä. Työtiloissa työskentely koettiin sujuvana, mutta moniulotteisuutta ei varsinaisesti nähty, koska työtilat ovat perinteiset toimistohuoneet.

”Vaikka huoneet ovat perinteisiä toimistohuoneita, niin en osaisi kuvitella, että mitä muutakaan ne voisi olla.”

”Nykyiset työtilat sopivat meidän työmuotoon kyllä.”

Tiimit ja yhteistyö

Tiimin mielestä tiimiytyminen alkoi siitä, kun kahden organisaation jäsenet muuttivat fyysisesti samoihin tiloihin. Tiimi istui tiiviisti vierekkäisissä tiloissa.

”Miun mielestä lähellä oleminen on tärkein, kommunikointi, kanssakäyminen.”

Tiimin yhteistyötä edisti, kun näkee toisen päivittäin. Koettiin myös, että se edistää tiimiytymistä. Nähtiin myös, että tiimiä tiimiyttää vielä enemmän työn yhdistäminen ja tehtävien jakaminen.

”Työtehtävien laatu tuo osansa siihen, kuinka hyvin tiimi kaikesta hyötyy eli keskustellaanko samasta asiasta päivän mittaan vai eikö.”

Täydennyskoulutuksen tiimi piti heidän tiimiään erittäin hyvänä asiana, tiimi tukee työtehtäviä ja koettiin, että tiimistä on jäsenilleen iso arvo. Koettiin, että yhteistyö on lähtenyt tiimin sisällä sujumaan, ja tiimi on muodostunut tiimiksi työtilojen kautta.

Työtilojen ergonomiaan liittyvät asiat koettiin olevan hyvällä tasolla. Tiimin jäsenten käytössä oli sähköpöydät sekä kaksi erilaista työtuolia. Etäpäivänä ergonomia-asiat eivät olleet niin hyvin kuin toimistolla. Tiimin mielestä oli hyvä, että tiimi lähtee välillä yhdessä pois työtiloista, esimerkiksi palavereita pidetään joskus ulkona.

”Kaikki tällaiset pienet yhdessä tekemiset, jotka ovat muutakin kuin työtehtävää, niin tiimiyttää meitä vielä enemmän, yhdessä tekeminen ja viihtyminen.”

Täydellisen työrauhan saamiseksi täytyi vähän järjestellä töitä. Samassa tilassa työskentelevien ihmisten työrauhaa edesauttoi, jos yksi tai useampi oli yhtä aikaa etäpäivällä niin työtilassa voi tehdä enemmän keskittymistä vaativaa työtä. Koettiin myös, että keskittymistä vaativia työtehtäviä täytyy välillä järjestellä etäpäivänä pidettäväksi. Pienenä ongelmana havaittiin samassa tilassa työskentelevien kanssa se, että jos Skype-palavereita pidetään yhtä aikaa paljon, niin se voi häiritä työrauhaa. Tämä koettiin haittana, koska äänieristeitä ei huoneiden välillä

havaittu olevan. Puhelinkeskusteluihin toivottiin enemmän puhelinkoppeja sekä käyttöön hiljaista huonetta, jonka voisi varata tarvittaessa. Työtilojen viereinen liikenne tuo hieman ääntä ja häiritsee keskittymistä.

Tiimin mielestä työtilat olivat tehokkaita työn tekemiseen, koska tieto kulkee helposti jäsenten välillä. Työtilat koettiin myös viihtyisiksi. Kaikki tarvittava tekniikka löytyi, mitä työtiloissa tarvitaan.

”On kiva tulla aamulla töihin, huoneessa viihtyy. Ei ole vielä tuntunut siltä, että enpä jaksaisi lähteä.”

Muutosjohtaminen

Huonejako tuli tiimille valmiina, mutta tiimin jäsenet saivat itse päättää työpisteiden paikat ja hyllyjen paikat. Lisäksi tiimin jäsenet saivat esittää toiveensa, mitä tarvikkeita työtilaan tarvitsee. Työtilassa oli mahdollista tehdä pieniä muutoksia, kuten kulkuväylät, jolla oli merkitystä työrauhaan. Muutosjohtamiseen kuului turvallisuuskävely. Ikäjohtamista ei havaittu tässä kohtaa olevan. Koettiin, että viestintää oli muutoksen aikana ja kysymällä sai myös lisää infoa. Tiimi koki olevansa omanlainen yksikkö opintopalveluiden sisällä, joka tekee työtä pienenä yksikkönä.

Koettiin, että muutoksen myötä, tiimillä oli jo niin vakiintuneet työtavat, johon organisaatiomuutos ei paljoa vaikuttanut. Tiimi sai uudet työkaverit ja tiimi sulautui yhteen. Nähtiin, että muutosjohtamiseen ei kaivattu mitään enempää, koska tiimi oli niin pieni ja jäsenet kommunikoivat kaiken aikaa.

”Kaikki on toiminut niin kuin osasi ajatella.”

Kulttuurierot

Työtilojen kautta kulttuurieroja havaittiin olevan vähän varsinaisissa fyysisissä työtiloissa. Lisäksi uusissa tiloissa oli ollut rauhallisempaa kuin vanhoissa tiloissa. Koettiin, että työtiloissa paperien tulostaminen oli muuttunut tietoturvallisemmaksi, ja omaa tulostinta ei työtiloissa enää ollut. Sosiaalitilojen käyttö oli muuttunut, esimerkiksi uusien tilojen myötä kahvihuonetilat olivat pienempiä ja pienemmän porukan käytössä.

Kulttuurieroina nähtiin myös, että organisaatiomuutoksen jälkeen asiat toteutettiin isommalla mittakaavalla, joka nähtiin myös työn tehokkuudessa. Neuvotteluhuoneita löytyi tarvittaessa paremmin. Kulttuurierot olivat tuoneet parannusta tiimin toimintaan.

”Ei ole kulttuurieroissa esteitä työtilojen näkökulmasta.”

6 Tulosten analysointi ja johtopäätökset

Tulosten analysoinnilla ja tulkinnalla pyritään selkeyttämään empiirisen aineiston tuloksia. Tuloksista pyritään tuomaan esille synteesejä eli tulosten pääkohdat. Synteetit ja niiden tulkinta antavat vastauksen tutkimuskysymykseen. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2005, 213-214.)

Tässä luvussa koostetaan tuloksista tiivistelmä, tehdään analysointi ja tulkinta, tuodaan esille kehittämis ehdotukset sekä tehdään johtopäätökset. Tulokset käydään läpi ja tuodaan esille asiat, jotka ovat tutkimuksen kannalta tärkeitä. Molemista haastattelukierroksista koostetaan tiivistelmä, jotka esitetään yhteenvetona taulukkomuodossa. Taulukko on luokiteltu haastattelurungon mukaisesti, joka sisältää teemat ja tiimit.

Tutkimuksen johtopäätökset pohjautuvat laadittuihin synteeseihin. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2005, 215). Tulosten analysoinnissa etsitään synteetit, joiden pohjalta voidaan nähdä kokonaisuus tiivistetysti. Tiivistelmän pohjalta tehdään tulkinta ja johtopäätökset. Tutkijan tulkitsemat vastaukset muodostavat tutkittavasta ilmiöstä uuden kokonaisuuden, joka pohjautuu teoriaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 144.)

Tulosten tulkinnassa otetaan huomioon empiirisen tutkimuksen ajallinen kesto eli toteutettu pitkittäistutkimus, jolloin haastateltavien näkökulma pohjautuu ainoastaan tarkastelujaksoihin. Tavoitteena on verrata pitkittäistutkimuksen tuloksia toisiinsa, jolloin nähdään kokonaisvaltainen kuva siitä, miten työtilat vaikuttavat tiimityöskentelyyn korkeakoulupalvelujen opintopalveluissa. Tavoitteena on myös ymmärtää kokonaisuus työtilojen vaikutuksista tiimityöskentelyyn uusissa tiimeissä ja tehdä päätelmiä.

6.1 Tulosten tiivistelmä

Taulukossa 2 esitetään pääkohdat ensimmäisen haastattelun tuloksista. Jokaisen tiimin vastauksista voidaan nähdä yhteneväisiä asioita ensimmäisen haastattelun tuloksista. Taulukosta voidaan tehdä myös vertailua tiimien vastausten välillä eri teemoihin nähden. Vastauksista käy ilmi myös eri tiimien työn sisältö ja vastausten luonne sekä minkälaisia asioita pidettiin tärkeinä.

Työtilojen osalta voidaan tiimien kesken havaita, että pääsääntöisesti tiimien työskentely jatkui entisissä työtiloissa, jolloin yhteinen työtila oli vielä tulevaisuutta. Työtilojen työrauhaan, tilojen monimuotoisuuteen sekä työpisteen pöytätilan riittävyteen otettiin kantaa jokaisessa tiimissä. Avokonttoreissa työskentelevät nostivat esille nopean tiedonkulun mahdollisuuden, mutta myös työrauhaa kompensoivan etäpäivätyöskentelyn sekä hiljaisen tilan tarpeellisuuden. Asiakaspalvelun toimivuus ja tärkeys työtiloissa nostettiin myös esille tiimeissä.

Tiimeissä ja yhteistyössä ei nähty olevan vielä konkreettisia asioita, koska työskentely jatkui vielä entisten toimintatapojen mukaisesti omissa tiloissa. Jokaisessa tiimissä tuotiin esille, että tiimin jäseniä ei tunneta, käytännön tiimiytymistä sekä yhteisiä tehtäviä vielä odotettiin. Tarvittavat työvälineet eri tiimeissä haluttaisiin työtehtävään nähden sopiviksi työtilaan. Avokonttorit koettiin hyvänä tiimien tiedonkulkuun ja tiimiytymiseen, mutta myös hankalaksi keskittymisen ja asiakaspalvelun kannalta katsottuna. Tiimien vastauksista nähdään, että oman työn organisoinnin tarve on lisääntynyt, työn siirtyminen etäpäiviin sekä yksityisyys toimistotiloissa tuotiin esille. Työhyvinvointi koettiin jokaisessa tiimissä ergonomian kannalta toimivaksi, mutta viihtyisyyteen toivottiin osin parannusta, kuten työtilan kokoon ja toimivuuteen sekä sisäilmaan. Uudet työkaverit ja kasvava joukko nähtiin positiivisena asiana. Yhteisen sosiaalisen tilan, kuten kahvihuoneen merkitys nähtiin voimavarana.

Vastauksista voidaan nähdä, että muutosjohtamisesta nostettiin esille henkilöstön osallistaminen, sähköposti-ilmoitukset sekä hyvinvointi ja epävarmuus tilanteesta. Ikäjohtaminen nähtiin vähäisenä tiimien muodostamisessa. Muutosjohtamiseen kaivattiin enemmän yhteistä keskustelua tiimeistä, työtiloista ja niiden toimivuudesta.

Kulttuurieroja konkreettisesti ei paljoakaan vielä työtilojen kautta havaittu ensimmäisen tarkastelujakson kohdalla. Joitakin toimintatapoja nostettiin esille, kuten etätyön ja virtuaalisten työtilojen mahdollisuus Saimialta siirtyville. Muutoskoke-
mus oli molemmille yhdistyville organisaatioille ominaista ja sen tuomat kulttuu-
rierot toimintatavoissa. Konkreettisesti käytännön tasolla havaintoja ei tiimeissä
vielä nähty, lähinnä toimintatapoihin ja sääntöihin tutustumista.

	Asiakaspalvelu- tiimi	Tukipalvelutiimi	Täydennyskou- lutus
Työtilat	<ul style="list-style-type: none"> -entiset työtilat käytössä Saimia ja LUT-yliopisto -monimuotoisuus -ei yhteistä tilaa -eri järjestelmät -työrauha, yksityi- syys puuttuu -ahtaat tilat, pöy- tätilan tarpeelli- suus -huoli asiakaspal- velun toimivuu- desta -etäpäivät -virtuaalisten työ- tilojen vähäinen käyttö -tarve hiljaiselle huoneelle -ei konkretisoitu- nut 	<ul style="list-style-type: none"> -avokonttorit -pääosin entiset tilat käytössä -toimivuus henki- lömäärän mu- kaan -erilaiset työtilat käytössä -etätyö -tiedonkulku -erilaiset ihmiset -työrauha -asiakaspalvelu -sosiaaliset tilat -ei yhteisiä työ- tehtäviä 	<ul style="list-style-type: none"> -avokonttorit sekä etäyksikkö -työrauha ja kes- kittyminen -tiimiytyminen -pöytätilan tar- peellisuus -monimuotoisuus -hiljaisen tilan tarve -etäpäivät -oman sosiaali- sen tilan tarve

	-huoli yhteisten tilojen toimivuudesta		
Tiimit ja yhteistyö	-ei konkretisoitunut tiimitoiminta -osittain yhteinen tila, tiedonkulku -tarvittavat työvälineet -yksityisyyden puute, eettisyys ja ahdas tila -toimimattomuus -uudet työkaverit -työtila ei tue tekemisistä -jäseniä ei tunneta -ergonomia toimii -etätyö ja oman työn organisointi -sosiaalisuus -työhyvinvointi	-jäseniä ei tunneta -käytännön tiimitymisestä ei konkretiaa -keskustelut -tarvittavat työvälineet -työhyvinvointi -tiimiytymistä havaittu -työrauha -viihtyisyyden parantaminen -ergonomia -oman työn organisointi	-tiimiytymisen tunne vähäinen ilman yhteisiä tiloja -jonkin verran yhteisiä tapaamisia -omat erilliset tehtävät -työhyvinvointi hyvä -ergonomia hyvä -työn tehokkuus -yleinen fiilis hyvä -työkaverit ja tuki -oman työn organisointi -tehtävien hoitamisen välimatka
Muutosjohtaminen	-sähköpostilla ilmoitus -henkilökunnan osallistamista kaivattiin -hyvinvointi muu- toksessa -keskustelua enemmän	-sähköpostilla ilmoitus -henkilökunnan osallistamista kaivattiin -tila ja oma paikka -työtilan muok-	-sähköpostilla ilmoitus -henkilökunnan osallistaminen vähäinen -työntekijät kertoivat toiveensa työtilasta -tila osoitettiin,

	-epävarmuus -toimintatavat eri	kaus omalla vas- tuulla	mutta sisutuk- seen ja layoutiin vaikutusmahdolli- suus -ikäjohtaminen -osaamisen ja ko- kemuksien siirty- minen -prosessiin ei pe- rehdyttämistä -yhteinen tiimipa- laveri
Kulttuurierot	-etätyömahdolli- suus -toimintatavat eri -tiimihenki ja yh- dessä tekeminen -muutoskokemus -prosessien hoi- tamisessa eroa	-ei havaittu ole- van vielä yhteisiä asioita -tehty havaintoja organisaatioiden sääntöihin -toimintatapoihin totuttelu -etätyövälineet ja- mahdollisuus	-ei havaittu vielä työtilojen toimin- tatavoista -virtuaaliset työti- lat parannuskeino -kahvitila -avokonttoreiden pelisäännöt

Taulukko 2. Ensimmäisen haastattelutulosten pääkohdat.

Taulukossa 3 esitetään pääkohdat toisen haastattelun tuloksista. Jokaisen tiimin vastauksista voidaan nähdä yhteneväisiä asioita. Taulukosta voidaan tehdä myös vertailua tiimien vastausten välillä eri teemoihin nähden. Toisen haastattelun vastauksista käy kokemusten kautta selvemmin ilmi, miten muuttojen jälkeinen ajanjakso on vaikuttanut tiimeihin.

Työtilat ovat yhtenäistyneet jokaisen tiimin kohdalla. Tiimeissä fyysiset muutot on tehty ja yhteiset työtilat käytössä. Tiimeillä on käytössä pääsääntöisesti avokonttorit sekä asiakaspalvelutiimillä on yhteinen asiakaspalvelupiste LUT-yliopiston ja Saimian opiskelijoille. Työntekijöiden määrä on tiloissa lisääntynyt. Tiimit ovat ottaneet virtuaaliset työtilat osittain käyttöön. Uudet fyysiset tilat koettiin hieman pieniksi työtehtävien hoitamiseen asiakaspalvelu- ja tukitiimissä. Erityisesti asiakaspalvelutiimissä lisätilaa haettiin käytäviltä. Työtiloihin toivottiin myös monimuotoisuutta vaihtelevien tehtävien hoitamiseen, kuten keskittymistä vaativat tehtävät, paperityöt sekä asiakkaiden vastaanotto. Vastauksissa nousi esille työrauhaan, tilan toimivuuteen ja työn tehokkuuteen liittyvät asiat, joihin toivottiin parannusta.

Jokaisessa tiimissä havaittiin, että yhteiset tilat edistävät yhteistyötä, helpottavat viestintää, uusilta jäseniltä opitaan uusia asioita sekä toisiin tutustuminen on helppoa. Esille nostettiin myös, että etätyöskentely koettiin hyvänä mahdollisuutena, mikä tuo myös joustoa tarvittaessa. Tiimit kaipasivat omia kahvitiloja, joiden koettiin edistävän tiimiytymistä ja yhteishenkeä. Lisäksi havaittiin, että oma pieni sosiaalinen tila olisi samalla rauhallinen tila. Työtilat sisälsivät toimivan tekniikan, mutta kalusteiden uudelleensijoittelua toivottiin. Fyysiset tilat koettiin haasteeksi asiakaspalvelutiimissä ja tukitiimissä tilan ahtauden ja ilmanvaihto-ongelmien vuoksi. Osittain viihtyvyyteen kaivattiin myös muutosta.

Täydennyskoulutuksen puolella uudet työtilat koettiin yleisesti toimiviksi tiloiksi. Tiimillä on käytössään väljemmät tilat, neuvottelutila sekä virtuaaliset työtilat. Tilat koettiin siisteiksi ja optimaalisiksi kyseiseen tehtävään. Oma sosiaalista tilaa eli kahvihuonetilaa kaivattiin. Työtiloissa työ koettiin sujuvaksi, mutta tila ei ollut moniulotteinen. Nykyisiin työtiloihin oltiin kuitenkin tyytyväisiä, koska ne edistävät täydennyskoulutustiimin yhteistyötä ja tiimiytymistä. Tilojen koettiin olevan optimaalisia nykyiseen tehtävänkuvaa.

Tiimeihin ja yhteistyöhön liittyvissä vastauksissa esille nousivat yhteiset työtehtävät, yhteishenki, vertaistuki sekä ergonomia. Tukitiimissä ja täydennyskoulutustiimissä yhteisiä työtehtäviä oli jonkin verran, mutta asiakaspalvelutiimissä hoidettiin eri tehtäviä, mutta yhteisiä tehtäviä toivottiin. Asiakaspalvelutiimissä yhtei-

siä asioita löydettiin asiakaspalvelupisteestä sekä sijaisuuksista. Jokaisessa tiimissä tutustuminen uuden tiimin jäseniin on sujunut hyvin tilojen kautta. Asiakaspalvelutiimissä ja tukitiimissä parannusta toivottiin tilojen viihtyisyyteen, tilan koon, ilmanlaatuun sekä työpisteiden sijoitteluun. Kaikilla tiimeillä havaittiin muodostuneen hyvä sisäinen henki. Osa työntekijöistä kuului useampaan tiimiin yhtä aikaa, ja heidän tiimiytymistä ei ollut havaittavissa työtilojen kautta, koska tehtäväkuvat ja fyysinen työpiste olivat hajallaan toisistaan.

Täydennyskoulutuksen tiimissä pidettiin tärkeänä lähellä oloa, työn yhdistämistä ja tehtävien jakamista. Koettiin, että porukka on muodostunut tiimiksi työtilojen kautta. Ergonomiaan liittyviä asioita keuhuttiin jokaisessa tiimissä. Virtuaaliset työtilat ovat tuoneet joustoa tehtävien hoitamiseen. Työhyvinvointi nousi jokaisessa tiimissä esille esimerkiksi työvälineiden, -kavereiden ja ergonomian osalta. Asiakaspalvelutiimissä koettiin työn tehokkuuden laskeneen, kun taas täydennyskoulutuksen tiimissä työn tehokkuus nähtiin lisääntyneen.

Muutosjohtaminen tiimeissä koettiin vähäiseksi. Vastauksissa nousi esille, että henkilöt oli sijoitettu tiimimäisesti ja ikäjohtamista ei varsinaisesti tunnustettu. Tilojen suhteen ei johtamista juurikaan tiimeissä havaittu vaan muutos työtiloissa nähtiin omatoimisenä ja tilapalveluiden avustamana. Osallistamista ja keskustelua työtilojen suunnitteluun toivottiin enemmän jokaisessa tiimissä. Yleiset turvallisuuskierrokset koettiin hyvänä, mutta työpisteisiin tutustuttiin itse. Tiimit olivat luoneet jonkin verran avokonttoreihin pelisääntöjä sekä toimintatapojen vakiintumista havaittiin.

Kulttuurieroja nähtiin kaikissa tiimeissä. Asiakaspalvelutiimissä nousi esille organisaatiokohtaiset tehtävät. Tiimin tavoitteena olisi yhteinen toimintatapa ja järjestelmät sekä prosessin muutos tuotiin esille. Tukitiimissä ja täydennyskoulutuksen tiimissä etätyön mahdollisuus oli merkittävin kulttuuriero, mikä koettiin positiivisena asiana. Esille nousivat virtuaalisten työtilojen käytön mahdollisuus, tietoturvallinen tulostaminen työtiloissa sekä isompi työympäristö. Tiimikohtaista kahvitilaa toivottiin. Kulttuurieroihin nostettiin esille myös pienentyneet toimistotilat asiakaspalvelutiimin ja tukitiimin keskuudessa.

	Asiakaspalvelutiimi	Tukipalvelutiimi	Täydennyskoulutus
Työtilat	<ul style="list-style-type: none"> -yhteinen tila sisältää asiakaspalvelun sekä henkilötiloja -pieni ja ahdas työtehtävien hoitamiseen -käytävätilat käytössä työskentelyyn -hajallaan olevat työpisteet -pöytä -ja säilytystiloja vähän -eri työtehtävät samassa tilassa -työtila helpottaa viestintää -uuden oppiminen -työrauha, työn toimivuus ja sujuvuus, tehokkuus -toiveena hiljainen tila, oma kahvitila -etäpäivät tarpeen -virtuaaliset tilat 	<ul style="list-style-type: none"> -avokonttoreita käytössä -yhteinen tila edistää yhteistyötä -edistää tutustumista uusiin työkalureihin -useammassa tiimissä olevien osalta ei tilat ei edistä yhteistyötä -kaikilla ei yhteisiä tehtäviä -osittain ovat monikäyttöisiä -edistää viestintää -auttaa pääsemään porukkaan -puhelinkeskustelut aiheuttavat häiriötä -useamman henkilön henkilöhuoneet ahtaita -viihtyvyyteen kaivattiin parannusta -ongelmia ilmanvaihdossa -ongelmia osittain 	<ul style="list-style-type: none"> -vierekkäiset työtilat sekä etäyksikkö -virtuaalinen tila käytössä -neuvottelutila käytössä -etätyö koettiin hyvänä mahdollisuutena -tilat ovat siistit, optimaaliset ja toimivat -omaa kahvihuonetta kaivattiin -yhteiset tilat edistäneet työtehtäviä ja viestintää -toimivat työvälineet -tiivis porukka -työrauhaan saatu parannus -tilat ovat nyt väljempiä -tiloissa työ on sujuvaa -ei moniulotteisia

	-fyysiset tilat haaste	työrauhassa -monikäyttöisyy- den lisääminen	
Tiimit ja yhteis- työ	-tehtävät eivät ole yhtenäistyneet -asiakaspalvelu- piste ja sijaisuu- det yhteistä -hyvä sisäinen henki -tilan viihtyisyy- den parantami- nen -sijainti asiakkai- siin nähden -uusiin tiimiläisiin tutustuminen ja tehtävien ymmär- täminen -tiimiytymisen tu- eksi: puitteet teh- tävien hoitami- seen ja kahvitila -toivottiin yhteisiä työtehtäviä -työhyvinvointi hyvä työvälinei- den ja kavereide- n ja ergonomian osalta -parannuksia si- säilman laatuun ja viihtyvyyteen	-yhteistyö pää- sääntöisesti ko- ettu olevan hyvä -yhteiset työtehtä- vät ja vertaistuki edistävät -ergonomia hy- vällä tasolla -sisäilma huono- laatuinen -viihtyisyyttä lisää -avokonttori lisää viestintää -havaittu rauhat- tomuutta -virtuaalisia tiloja vain vähän hyö- dynnetty	-tiimiytymisen al- koi muuton jäl- keen -lähellä oleminen tärkeintä -edistää yhteis- työtä -tilojen lisäksi tii- miytymistä edis- tävät työn yhdis- täminen ja tehtä- vien jakamisen -tiimi tukee työ- tehtäviä -muodostunut tii- miksi tilojen kautta -ergonomia hy- vällä tasolla -yhteistä teke- mistä myös muu- alla -täydellinen työ- rauha edellyttää työn organisointia -työtilassa koettiin olevan heikko ää- nieristys -ongelmana yhtä

	-tehokkuus laske- nut		aikaa olevat pu- helinkeskustelut -hiljaista tilaa edistämään moni- muotoisuutta -päiväkoti -reitti lähellä hieman häiritsee keskitty- mistä -tehokkuus ja viihtyisyys ylei- sesti hyvä
Muutosjohtami- nen	-vähäistä -itse tutustuminen -yhteinen yliopis- tokierros -toivottiin henki- löstön osallista- mista -tilan palvelta- vuus -yhteinen keskus- telu yleisesti ja tii- missä	-sijoitus tiimimäi- sesti -viestintä sähkö- postitse henkilös- tölle -tilojen suhteen ei johtamista -lähiesimies orga- nisoanut jonkin verran -keskustelua toi- vottiin työtilojen toimivuudesta -ikäjohtaminen vieras käsite -tilat jaettu tehtä- väperusteisesti -pelisäännöt avo- konttoreissa	-huonejako esitet- tiin valmiiksi -tiimi sai vaikuttaa tilan layoutiin -tila mahdollistaa pieniin muutoksiin -turvallisuuskä- vely tehty -ikäjohtamista ei havaittu -viestintää tapah- tui muutoksen ai- kana -kysyminen toi li- sää tietoa -vakiintuneet työ- tavat -uudet työkaverit sulautuivat tiimiin

		-etätyöpäivät li- sääntyneet	
Kulttuurierot	-koettiin hanka- lana asiana -organisaatiokoh- taiset tehtävät -tavoitteena yh- teinen toiminta- tapa, prosessien muutos ja järjes- telmät	-etätyön mahdolli- suus koettu hy- vänä -virtuaalisten tilo- jen käytön mah- dollisuus, edistä- vät työskentelyä -toimistotilat pie- nemvät -toivottiin omaa kahvitilaa	-etäpäivien mah- dollisuus positiiv- ista -rauhallisempaa -tulostaminen tie- toturvallista -kahvihuonetilat muuttuneet -ammattimaisem- mat työtavat hyvä asia -isompi ympäristö koettiin hyvänä -kulttuurierot ovat tuoneet paran- nuksen

Taulukko 3. Toisen haastattelutulosten pääkohdat.

6.2 Tulosten analysointi

Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että ensimmäisessä haastattelussa tiimeissä oli havaittavissa epävarmuuden tunne tulevasta uudesta tiimistä ja työtilojen fyysisestä muutoksesta. Epävarmuuden tunne heijastui ajatuksiin tulevista uusista mahdollisista työtehtävistä, tilojen toimivuudesta sekä vähäisenä koe-
tusta viestinnästä. Tuloksista voidaan todeta, että ensimmäisellä tarkastelujak-
solla tiimien vastauksissa ei suuria eroavaisuuksia ollut. Toisen haastattelun tu-
loksista oli jo nähtävissä työtilojen vaikutus tiimityöskentelyyn, joka voitiin havaita
työntekijöiden esiin tuomista kehittämis ehdotuksista, aidoista mielipiteistä ja
muuttojen jälkeisistä kokemuksista.

Toisella tarkastelujaksolla tiimien vastauksissa oli nähtävissä eroavaisuuksia
enemmän kuin ensimmäisellä tarkastelujaksolla, koska muuttojen jälkeisellä

ajanjaksolla kertyi kokemuksia uudesta tiimistä, työskentelyn sujuvuudesta ja työympäristöstä. Vastauksista voidaan tulkita, että pääasialliset eroavaisuudet olivat nähtävissä työn luonteesta, muutosjohtamisesta, yhteistyön mahdollisuudesta sekä miten työtila edistää tiimiytymistä. Vaikka kaikki tiimit kuuluivat opintopalveluun, niin tiimien työn sisällössä havaittiin vaihtelevuutta, mikä puolestaan vaikutti tiimien välisiin vastauksiin eri teemoissa.

Tuloksista voidaan myös todeta, että haasteena kokonaisuuden kannalta nähtiin työtilojen toimivuus kasvavassa toimintaympäristössä jokaisen tiimin kohdalla, esimerkiksi asiakasvirran kasvu ja oman työn organisointiin johtavat asiat työtiloissa. Positiivisena asiana nähtiin mukavat työkaverit, työtilojen ergonomia ja yhdistymisen tuomat mahdollisuudet työympäristössä. Tulokset osoittavat, että haasteena työtiloissa on työrauhan saavuttaminen, viihtyisyys sekä tilojen monimuotoisuus.

Merkitysten tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että kvalitatiivisessa analyysissä tutkija pyrkii löytämään haastattelutilanteesta myös piirteitä, jotka eivät ole suoraan tekstinä kirjoitettuja tai lausuttuja. Merkitysten tulkinta perustuu pohdintaan ja tutkijan näkemykseen. Kuitenkin tutkija näkee asian tietystä näkökulmasta, jonka pohjalta spekulointi tapahtuu. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 137.) Haastateltaville eri asioiden merkitys voi näyttäytyä monenlaisilla tavoilla, kuten käyttötarkoituksen, toiminnallisuuksien ja välttämättömyyksien tavoin. (Vilkkä 2015, 160). Merkitysten tulkintaa tehtiin sekä haastateltavien kiinnostuksesta aiheita kohtaan että kielellisestä ilmaisusta. Vastaukset ja kehittämis ehdotukset merkitsevät yhteistä kokonaisuutta työn tekemiseen ja tiimin yhteistyön toimivuuteen työtiloissa.

Tuloksissa tuotiin esille suoria lainauksia, jotka haastattelussa tulivat esille. Kielelliset ilmaisut myös osoittivat sen, miten työtilat ovat työn tekemisen ja tehokkuuden kannalta tärkeitä sekä tunteita ja arvostusta herättävä asia. Kielellisiä ilmaisuja on pyritty tarkastelemaan diskurssianalyysin keinoin. Diskurssianalyysillä tavoitellaan sosiaalista todellisuutta. (Vilkkä 2015, 175). Ensimmäisellä kierroksella muutos ja epävarmuus tulevasta nostivat esiin voimakkaita tunteita. Toisella kierroksella oli havaittavissa merkitysten kokonaisuuksia yhdessä tekemisestä sekä kokemuksen tuomaa todellisuutta, koska tiimiläiset tunnistivat tekemisen suhteen samoja asioita työtiloissa, josta syntyi luontevaa keskustelua ja

oivalluksia. Tuloksista voidaan nähdä, kuinka suuri merkitys työtilalla on työntekijän hyvinvointiin, työn tehokkuuteen ja mielekkyyteen, koska haastateltavat halusivat aidosti kehittää omia työtilojaan tehtävänkuvaan sopivammaksi. Kehittämisellä pyritään kokonaisvaltaiseen työtilojen optimaalisuuteen, joka edistää työn tekemistä ja hyvinvointia.

Haastatteluissa teemojen merkitykset nousivat esille suorina aitoina mielipiteinä, mikä teki tutkijan tulkinnasta helpompaa ja johdonmukaisempaa. Näin ollen tutkijan oman kielenkäytön osuuden todetaan olevan vähäistä, koska eteneminen tapahtui suoraan haastattelurungon mukaisesti ja niihin saatiin suoria mielipiteitä, joista voitiin muodostaa kehittämisehdotuksia. Työtilojen suuri merkitys työskentelyyn näkyi haastateltavien suorapuheisuudesta ja tahdosta kehittää oman työn tehokkuutta tilojen kautta. Tutkijan mielestä tulosten selkeyttämiseen, tulkintaan ja haastattelutilanteen ymmärtämiseen vaikuttivat positiivisesti tilanteen johdonmukaisuus ja haastateltavien aito kiinnostus asiaa kohtaan.

6.3 Kehittämisehdotukset

Ryhmähaastatteluissa nostettiin esille kehittämisehdotuksia opintopalveluiden työtilojen toimivuuteen kokonaisuuden kannalta. Taulukossa 4 esitetään yhteenveto teemoittain haastatteluissa esiin tulleista merkittävimmistä kehittämisehdotuksista haastateltavien ja tutkijan tulkinnan näkökulmasta.

<i>Työtilat</i>	Työtiloissa merkittävimminä kehittämisehdotuksina nähtiin työrauhan parantaminen sekä työtilojen uudelleentarkastelu tiimeittäin tehtävien monimuotoisuuden osalta sopivammaksi. Monimuotoisuudessa merkittävimmät asiat olivat asiakaspalvelu sekä keskittymistä vaativien tehtävien hoitaminen. Kehittämiskohteeksi toivottiin työtilojen viihtyisyyden lisäämistä, esimerkiksi kalustejärjestelyillä tehtävän mukaisesti, ikkunallisella tilalla ja pienellä sisustuksella. Työtilojen sijainti tiimeihin ja asiakkaisiin nähden sekä tehtävien hoitamiseen vaadittava yksityisyys olivat tärkeitä kehittämisikohteita.
------------------------	--

	Työpisteiden koko nähtiin myös merkittävänä kehittämiskohteena.
<i>Tiimit ja yhteistyö</i>	<p>Tiimejä ja yhteistyötä voidaan kehittää virtuaalisten työtilojen hyödyntämisellä niin tiimien kesken kuin asiakaspalvelutehtävissäkin. Työtilojen näkökulmasta yhteistyötä voitaisiin kehittää tilan tehokkuuden lisäämisellä ja hyvinvoinnin parantamisella, jotka liittyvät myös työtilan monimuotoisuuteen. Tulevaisuuden asiana nostettiin esille yhteiset tietojärjestelmät ja yhteiset työtehtävät, joilla tiimiytymistä voitaisiin edistää.</p> <p>Tiimien ja yhteistyön voimavarana nähtiin tiimin omat sosiaalililat, kuten kahvihuonetilat, joihin toivottiin kehittämistä työntekijän näkökulmasta. Sosiaalitalan nähtiin tukevan tiimin hyvinvointitunnetta työtilassa.</p> <p>Tiimien ja yhteistyön sujuvuuteen vaikuttavia kehittämisasioita olivat esimerkiksi työtilassa oleva sisäilma- laadun tarkastaminen, työtilan lämpötilan sopivuus sekä ergonomiatarpeiden automatisointi.</p>
<i>Muutosjohtaminen</i>	Muutosjohtamisen kehittämiskohteina nähtiin henkilöstön osallistamisen lisääminen työtilojen osalta, yhteisten prosessien ja toimintatapojen edistäminen työtiloissa sekä henkilöstöviestintä muutoksen keskellä.
<i>Kulttuurierot</i>	Kulttuurierojen kehittämiskohteina merkittävimmät huomiot kohdistuivat yhteisten prosessien luomiseen, kuten muutosjohtamisessakin sekä tiimien toimintatavoissa työtilojen suhteen.

Taulukko 4. Kehittämisehdotukset.

Haastattelutulosten perusteella kokonaisuuden kannalta katsottuna nostaisin kehittämisehdotuksiin prosessiketjujen huomioimisen tiimien tehtävien välillä, jotta

työtilat palvelisivat tehtäväketjua kokonaisuutena. Konkreettisella tasolla tämä näkyisi työtilojen sijainnin tarkasteluna sekä työtilojen monimuotoisuuden kehittämisenä. Lisäksi merkittävänä asiana nostaisin työtiloissa esiin asiakasvirran huomioimisen palvelun sujuvuuden näkökulmasta, joka nähtiin työtilan monimuotoisuuden yhtenä osakokonaisuutena. Tulosten perusteella nähdään merkittäviä yksittäisiä kehittämiskohteeksi nousseita asioita, joista voitaisiin muodostaa kokonaisuus työtilojen kehittämisestä tiimityöskentelyyn.

6.4 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa johtopäätökset perustuvat tulosten analysointiin, tutkijan tulkintaan, kehittämisehdotuksiin, tiimien kokemuksiin, kielellisiin ilmaisuihin sekä tutkimusraportin teoriaan.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkimuskysymykseen saatiin vastaus empiirisen tutkimuksen avulla, koska ensimmäisen ja toisen haastattelukierroksen vastausten välillä saatiin kokonaisuutena kattava vaikutus työtilojen osalta tiimien työskentelyyn. Työtiloilla, tiimeillä ja yhteistyöllä, muutosjohtamisella ja kulttuurieroilla on vaikutusta tiimien työskentelyyn organisaatiomuutoksessa. Johtopäätöksenä nähtiin tarkastelujaksojen kokonaisuus siitä, miten työtilat vaikuttivat eri tiimien työskentelyyn. Ajallinen pitkittäistutkimus toi esiin erilaisia vaikutuksia, jotka johtuivat pääsääntöisesti siitä, miten työtilat palvelevat työtehtävää.

Täydennyskoulutustiimi oli tyytyväisin työtilojen toimivuuteen yhteistyön ja tehtävien kannalta, koska heillä oli vähiten kehitettävää työtilojen suhteen. Asiakaspalvelu -ja tukitiimissä nähtiin enemmän haasteita fyysisten työtilojen suhteen kuin täydennyskoulutuksen tiimissä, koska heillä oli enemmän kehittämisehdotuksia. Haasteita voidaan vähentää ottamalla kehittämisehdotuksia käytäntöön. Positiivista tutkimuksessa oli työntekijöiden aidot mielipiteet ja vahva tahto kehittää työtiloja kokonaisuutena tehtävänkuvaan sopivammaksi, jonka lopputuloksena saataisiin tehostettua tiimityöskentelyä työtilojen kautta organisaation yhdistymistilanteissa.

Tiimien vastauksista voidaan todeta, että tiimityön sisällön monimuotoisuus asettaa vaatimuksia työtilojen suhteen. Erityisesti suoraa asiakaspalvelutyötä teke-

vissä tiimeissä työtilojen monimuotoisuus voidaan todeta olevan erittäin merkittävässä asemassa, koska tehtäväkuva sisältää paljon ulottuvuuksia eikä etätyöskentely välttämättä ole mahdollista. Haastattelun tuloksista voidaan nähdä, että tiimien yhteistyötä haluttaisiin lisättävän myös tiimien välillä eikä pelkästään tiimin sisällä, jolloin työtilojen sijainnin suunnittelu asettaa edellytyksiä yhteiseen kokonaisuuteen opintopalveluissa niin henkilökunnan kuin asiakkaidenkin osalta. Yhteinen kokonaisuus edistäisi asiakaspalvelua, monimuotoisuutta ja selkeyttä työtiloissa.

Fyysisten työtilamuutosten jälkeinen toinen tarkastelujakso ulottui noin puolen vuoden ajalle. Tämä voi olla tiimityön ja toimintatapojen vakiinnuttamiselle niin työtehtävien kuin työtilojen toimintojen osalta lyhyt aika tiimiytyä. Tulosten perusteella kuitenkin nähtiin, että ajanjakso antoi paljon hyviä kehittämis ehdotuksia ja tiimin toiminnasta työtiloissa oli nähtävillä positiivisia asioita kuin haasteitakin. Luvussa 2 puhutaan tiimiytymisen neljästä vaiheesta. Haastattelutulosten perusteella voidaan todeta, että opintopalveluiden uudet tiimit ovat toisen ja kolmannen vaiheen välillä.

Asiakaspalvelu -ja tukitiimin voidaan todeta olevan tiimiytymisen toisessa vaiheessa, koska taistelevat vielä pienemmissä ryhmissä hakeakseen yhteistä kokonaisuutta. Pienemmissä ryhmissä osa on löytänyt jo paikkansa tiimissä tehtävien ja sitä tukevien tilojen osalta, mutta paljon löydettiin vielä kehitettävää. Täydennyskoulutuksen tiimin voidaan todeta olevan jo vaiheessa kolme, koska tulosten perusteella tiimiläiset ovat löytäneet yhteisen ilmapiirin sekä toimintakeisyyden tehtävien ja tilojen osalta, mikä edistää tiimiytymistä. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että toisen ja kolmannen vaiheen tasolla olevien tiimien erot johtuvat siitä, että täydennyskoulutuksen tiimi on ns. oma pieni yksikkö, jolla on erilainen tehtäväkuva kuin asiakaspalvelu -ja tukitiimillä esimerkiksi asiakasvirran suhteen.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimus pohjautuu yleensä johonkin tiettyyn teoriaan, johon voidaan nojata. Teoria ja siihen viittaavat tutkimukset antavat suunnan, jonka pohjalta myös johtopäätökset voidaan tehdä ja todentaa. (Vilkkä 2015, 170.) Empiirisen tutkimuksen tuloksista löysin yhteyden teoriaan jokaisen teeman kohdalla, koska tutkimus noudatteli samaa runkoa kuin teoreettinen viitekehys.

Teorian sisällöstä käsitteet ja teemat kohtasivat sisältöineen. Työtilojen ja tiimityksen kehittämisehdotuksista oli myös yhteneväisiä asioita teorian kanssa, joita muutosjohtaminen ja organisaatioiden yhdistymisessä havaitut kulttuurierot myös vahvistavat. Voidaan siis todeta, että teoria tukee empiiristä tutkimusta, koska työntekijöiden näkemykset ja kokemukset ajallisesti toteutetusta pitkittäistutkimuksesta ovat teorian ja aikaisempien tutkimusten tukemia. Empiirinen tutkimus antaa työntekijöiden näkökulman korkeakoulupalveluiden opintopalveluiden toiminnan kehittämiseen työtilojen kautta, koska tutkimus pohjautuu henkilöstön todellisuuteen muutoksessa ja tiimityön kehittämiseen niin fyysisen työtilan kuin toiminnallisten prosessien suhteen.

7 Yhteenveto ja pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia työtilojen vaikutusta tiimityöskentelyyn korkeakoulupalveluiden opintopalveluissa organisaatiomuutoksen yhteydessä. Tavoitteena oli myös löytää mahdollisia kehittämisehdotuksia tiimityöskentelyyn, johon työtilat vaikuttavat. Tutkimus oli ainutkertainen, koska tutkimus tehtiin organisaatiomuutoksen keskellä ajallisesti toteutettuna pitkittäistutkimuksena. Empiirinen tutkimus toteutettiin toimintaympäristön muutoksen hetkellä, jolloin tuloksena saatiin aidot mielipiteet työntekijöiden näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää opintopalveluiden toiminnan kehittämiseen työtilojen kautta. Tutkimuksessa haluttiin tutkia työtilojen vaikutusta tiimityöskentelyyn ennen ja jälkeen työtilojen fyysisiä muuttoa. Työntekijöiden antamien arvokkaiden tulosten avulla yhteistyötä voidaan kehittää työtilojen kautta opintopalvelut -yksikössä. Tutkimus osoitti, että tiimin yhteistyö ja työn luonne vaikuttavat suuresti työtilojen toimivuuteen niin positiivisella kuin haasteellisellakin tavalla.

Tutkimusraportin teoreettinen viitekehys muodostui neljästä (4) käsitteestä, jotka olivat työtilat, tiimit ja yhteistyö, muutosjohtaminen ja yrityskulttuuri. Teoriaosuudessa keskeisin sisältö oli käsitteiden määrittely. Teoriaosuudessa haettiin myös näkökulmaa haastattelulla työtilojen suunnitteluun SYK:ltä. Tutkimuksen pääpaino oli empiirisellä osiolla. Teoreettinen viitekehys oli sopiva empiirisen osion pohjaksi, koska rakenne ja teemat noudattelivat samaa linjaa ja olivat selkeitä. Empiirisessä osiossa keskityttiin ainoastaan niihin valintoihin, joita teoria tukee.

Laadullisessa tutkimuksessa yleensä tarkastelun kohteena ovat erilaiset merkitykset ja niiden maailma, jotka pohjautuvat ihmisten väliseen sosiaalisuuteen ja todellisuuteen. Tutkimuksessa merkitykset voivat perustua esimerkiksi toimintatapoihin, päämäärien saavuttamiseen tai tapahtumiin. (Vilkkä 2015, 118.) Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen aineistoa kerättiin ryhmähaastatteluilla, joka sisälsi teemat. Teemat olivat samat kuin teoreettisen viitekehyksen käsitteet. Haastateltavia tiimejä oli yhteensä kolme (3) ja haastatteluja toteutettiin yhteensä kuusi (6) kappaletta. Empiirisen tutkimuksen tulosten analysointi ja johtopäätökset tehtiin haastattelutulosten perusteella, jotka perustuivat tutkimuksen hetkellä käytäviin tarkastelujaksoihin ja määrittelyihin. Tavoitteena oli löytää tuloksista vastaus tutkimuskysymykseen, miten työtilat vaikuttavat tiimityöskentelyyn? Empiirisellä tutkimuksella saavutettiin tavoitteet ja tutkimuskysymykseen saatiin vastaus, koska tuloksista saatiin sen hetkinen kokonaisvaltainen näkemys, miten työtilat vaikuttavat tiimityöskentelyyn. Tulokset olivat arvokkaita ja työntekijöiden aitoja mielipiteitä, jotka perustuivat asiantuntijoiden näkemyksiin, kokemuksiin ja kehittämis ehdotuksiin.

Tutkimuksen aihe oli erittäin ajankohtainen, koska empiirinen tutkimus ajoittui muutoksen keskelle. Työntekijät saivat tuoda näkemyksiä esille toimintaympäristön muutoksessa, jolloin konkreettisia käytännön vaikutuksia voitiin vertailla. Aihe on myös ajaton, koska tulokset myös osoittivat sen, että työtilat ovat yksi merkittävimmistä tekijöistä tiimien ja yhteistyön toimintaan sekä työn luonteen asettamiin vaatimuksiin niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Nykyään työn vaihtelevuus ja monimuotoisuus asettavat vaatimuksia fyysiselle työympäristölle, jolloin tilojen merkitys kasvaa.

Empiirisen tutkimuksen prosessi oli mielenkiintoinen ja mukaansa tempaava kokonaisuus opintopalveluiden organisaatiomuutoksessa. Suunnittelussa oli alusta alkaen mukana LUT-yliopiston johtoa, mikä nosti aiheen tärkeyttä toteuttaa ainutlaatuinen käytännön tutkimus organisaatiossa. Tutkimuksessa keskityttiin työtilojen vaikutuksiin tiimityössä, jossa tarkastelun kohteena oli kolme opintopalveluissa olevaa tiimiä, jotka jaettiin haastatteluryhmiin tehtävänkuvausten mukaisesti. Työtilojen vaikutuksen tuloksista saatiin tutkimuskysymykseen vastaus.

Haastatteluihin osallistuminen oli aktiivista niin läsnäolon kuin mielipiteidenkin kannalta, mikä loi positiivisen vaikutelman siihen, että tutkimuksen aihe oli kiinnostava ja merkittävä myös työntekijöille. Haastattelutilanteissa vallitsi hyvä ilmapiiri ja osallistujat keskustelivat aiheesta innolla haastattelurungon mukaisesti. Empiirinen tutkimus noudatteli tarkkoja aikatauluja. Haastattelutilanteet olivat selkeitä, joissa noudatettiin samaa kaavaa, koska se helpottaa myös tutkittavia keskittymään aiheen rajattuun osa-alueeseen. Runsas osallistujamäärä antoi edellytykset tulkita vastauksia ryhmänä, jolloin aineiston keruun materiaali on pätevää.

Tieteellinen tutkimus perustuu yhteiseen vertailuperustaan, josta tekeminen lähtee ja johon tekeminen yleensä päättyy. Vertailuperusta muodostuu vaatimuksista, joita tieteellinen tutkimus edellyttää. Tieteellinen tutkimus täyttää vaatimukset, mikäli neljä ehtoa täyttyvät. Tutkimuksella on oltava kohde, tutkimuksen täytyy tuottaa jotain uutta, lisäksi tutkimuksesta on oltava hyötyä myös muille sekä tutkimuksen kokonaisuudessaan täytyy antaa riittävästi perusteita julkisesti käytävälle keskustelulle. (Vilkka 2015, 30 – 31.)

Tässä tutkimuksessa tieteen vaatimukset täyttyvät. Tutkimukseni kohde oli selkeästi rajattu tapaustutkimus, joka määriteltiin tarkoin neljällä käsitteellä. Samat käsitteet toistuivat sekä teoreettisessa viitekehyksessä, empiirisessä osiossa että tulosten analysoinnissa. Tapaustutkimuksessa saadut tulokset toivat uutta ja historiallista tietoa opintopalveluiden tiimeille, koska tällaista organisaatiomuutosta ei aikaisemmin ole opintopalveluissa tehty. Tutkimuksesta kokonaisuudessaan on hyötyä myös muille organisaatioille. Työtilat koskettavat organisaation muitakin yksiköitä niin LUT-yliopistossa kuin muissakin korkeakouluissa tai julkisissa yhteisöissä, joissa yhdistymisiä organisaatioiden välillä tiimeissä tapahtuu, jolloin tuloksista on hyötyä laajemminkin. Voidaan siis todeta, että tehty tutkimus antaa julkisesti keskustelun aihetta siihen, miten työtilat voivat vaikuttaa tiimien työskentelyyn organisaatiomuutoksessa asiantuntijoiden näkökulmasta.

Tutkimuksessa täytyy hyödyntää teoreettista viitekehystä, joko esimerkiksi päämääränä tai perusteluna empiriaan. Teoria muodostaa ajatuspohjan laadulliselle tutkimukselle kuitenkin niin, että teoria ja empiria erottuvat toisistaan. Neljän ehdon lisäksi vertailuperustaan voidaan liittää myös tutkimusetiikka, jonka mukaan

tutkimustyön täytyy olla täsmällistä ja järjestelmällistä sekä noudattaa kurinalaisuutta. (Vilkka 2015, 31.)

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys antoi ajatuspohjan sekä perusteet empirian tulosten tulkinnalle ja perusteet valinnoille. Teorian ja empirian käsitteet ja teemat olivat samat, jolloin käsitteet loivat pohjan haastattelututkimuksessa käytettäville teemoille. Yhtäläinen rakenne ja tarkoin rajattu tutkimus antavat lukijalle selkeän kokonaisuuden tutkimuksen sisällöstä. Tehty tutkimus noudattaa myös hyvää tutkimusetiikkaa, koska tutkimustyöni oli toteutettu keskellä organisaatiomuutosta tarkkaan määritellyn aikataulun mukaisesti. Ennakkoon määritellyt yhdistymiset ja muuttojen ajankohdat toivat mukanaan tutkimukselle haastatteluajankohdat, jolloin tutkimuksen toteutuksen täsmällisyys ja kurinalaisuus korostuivat. Ajallisesti toteutettu pitkittäistutkimus edellytti kurinalaisuutta niin tutkijalta ja tutkittavilta, koska empiiriseen osioon käytetty aika oli ajanjaksona pitkä prosessi ja haastatteluja oli paljon. Pitkän prosessin aikana myös haastattelutilanteessa olevien näkemykset, ymmärrys sekä motivaatio kehittyvät ja kasvavat, jolloin haastatteluista saa enemmän materiaalia tulkintaan. Tutkimukseni siis täyttää tieteelliselle tutkimukselle asetetut vaatimukset.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on luotettavaa silloin, kun tutkimuksessa oleva kohde, tulosten tulkinta ja teoria ovat yhteensopivia. Tutkimusprosessin luotettavuutta voidaan mitata silloin, kun tutkija on ymmärtänyt tulkinnassa tutkittavien käsityksiä ja määrittänyt. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen toteutus ja luotettavuus ovat yhtä. Merkittävä luotettavuuden tekijä on tutkimuksen tehnyt tutkija, koska hänen valitsemat ratkaisut arvioinnin kohteesta täytyy pystyä kuvaamaan ja perustelemaan. (Vilkka 2015, 196.) Laadullisen tutkimuksen validiutta eli pätevyyttä voidaan mitata esimerkiksi siten, että sopivatko tutkimustapauksen kuvaus, tulokset ja niiden tulkinta yhteen. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2005, 217).

Laadullisen tutkimuksen haastatteluaineiston luotettavuutta voidaan arvioida sen laadun perusteella. Laatuun vaikuttavat esimerkiksi haastateltavien otanta, aineiston keruun laatu, kuten tallenteet, litterointi sekä aineiston luokittelu. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185.)

Tutkimukseni oli luotettavaa ja pätevää sekä teorian että aineiston keruun osalta. Teoriassa oli pyritty etsimään erilaisia lähteitä vastaamaan empiiristä osiota, kuten kirjallisuutta, tutkimuksia ja asiantuntija -haastatteluita. Teorialähteitä oli pyritty käyttämään monipuolisesti, ja pyritty keskittymään vain tapauksen rajaukseen niin teorian, empirian kuin tulostenkin osalta. Empiirinen osio oli tarkkaan ja huolella kuvattu. Tutkimuksen liitteet ovat oleellinen osa tutkimusta ja johdonmukaisuutta, jotka auttavat lukijaa ymmärtämään tutkimusta syvällisemmin. Aineisto on käsitelty laadullisesti, koska tallenteet olivat selkeitä, litterointiin käytettiin paljon aikaa sekä luokittelu noudatteli samaa rakennetta sekä haastateltavien osallistujamäärä ylitti odotukset.

Tutkimukseni aihe oli tarkkaan rajattu ja huolella määritelty. Teoria, tutkittava kohde sekä tulosten analysointi ja tulkinta olivat yhteensopivia, koska niitä noudatteli yhteinen rakenne ja sisältö. Tulosten analysoinnissa oli keskitytty oleelliseen ja tulosten selkeys antoi hyvät edellytykset niiden tulkinnalle, jolloin tutkijan oli helppo ymmärtää tutkittavien antamaa aineistoa. Aineisto oli kokonaisuutena selkeä tulkinnalle, koska aiheen rajauksessa pysyttiin. Ymmärrystä edisti myös tutkijan tekemä asiantuntijatyö ja työhistoria vastaavanlaisissa tehtävissä. Kokonaisuudessaan tutkimus on toteutettu huolella pitkän ajanjakson aikana systemaattisesti noudattaen organisaatiomuutoksen aikataulua, jolloin toteutus on ollut luotettavaa.

Tulosten esittely on yksityiskohtaista, mikä osoittaa sen, että tallenteiden litterointi on ollut laadukasta. Tulosten esittely haluttiin tuoda mahdollisimman suoraan lukijalle esille, jotta kuvaus haastattelutilanteesta olisi selkeämpi, vaikka materiaalia kertyi paljon. Aineistojen tallenteiden laatu oli hyvä, jolloin litterointi oli vaivatonta, ja näin saatiin mahdollisimman yksityiskohtaista tekstiä tulosten esittelyyn, myös suorien lainauksien osalta. Suorilla lainauksilla haluttiin tuoda esiin tulosten monipuolisuutta ja ymmärrystä lukijalle tilanteesta kielellisen ilmaisun muodossa. Tutkija on kuvannut ja perustellut kaikki tutkimuksessa tehdyt valinnat johdannosta yhteenvedon. Opintopalveluiden johto antoi suosituksen yksikön työntekijöille osallistua haastatteluihin kehittämään työympäristön toimintaa. Osallistuminen oli kuitenkin vapaaehtoista. Luotettavuutta korostaa hyvä otanta,

jolla voidaan yleistää tulokset tiimikohtaisesti. Aineisto on myös luokiteltu vastaamaan samaa rakennetta läpi koko raportin, jolloin kokonaisuus säilyi ehjänä.

Tutkimustani voidaan pitää myös validina eli pätevänä, koska tutkimusongelman kuvaus, tulokset ja niiden tulkinta ovat loogisia, johdonmukaisia sekä yhteensoivia. Mielestäni tutkimus mittaa sen tarkoitusta, koska empirialla saavutettiin tavoitteet. Tutkimus antoi näkökulmia työympäristön kehittämiseen kokonaisvaltaisella tasolla niin työntekijöiden kuin esimiestenkin näkökulmasta. Tutkimus antoi loistavan mahdollisuuden tarkastella ainutlaatuista tilannetta, johon opintopalveluiden työntekijät antoivat panostuksena, koska he sitoutuivat osallistumaan molempiin haastattelukierroksiin kaikkia kiinnostavan prosessin aikana.

Työtilat ovat aina mielenkiintoinen ja vaikuttava käsite työympäristöissä. Mielestäni jatkotutkimukselle on aihetta. Tässä tutkimuksessa saatiin hyvä käsitys siitä, miten toisen tarkastelujakson aikana työtilat vaikuttivat tiimityöskentelyyn kiitettävästi saatujen mielipiteiden ja kehittämis ehdotuksien muodossa. Organisaatiomuutoksissa kuitenkin prosessien ja toimintatapojen muutos saattaa viedä paljon aikaa, jolloin tässä tutkimuksessa työtilojen vaikutuksista nähtiin alku, joten jatkotutkimukselle on ehdottomasti tarvetta. Esimerkiksi vuoden tai kahden kuluttua, jolloin kehittämis ehdotuksia on kenties toteutettu ja organisaatiomuutoksen myötä tulleet toimintatavat ovat vakiintuneet. Olisi mielenkiintoista nähdä, miten silloin työtiloilla on ollut vaikutusta tiimityöskentelyyn korkeakoulupalveluiden opintopalveluissa.

Kuvat

Kuva 1. Korkeakoulupalveluiden palvelurakenne, s. 11

Kuva 2. Hyvinvointia edistävän työtilan ulottuvuudet, s. 14

Kuva 3. Kulttuuri jäävuorimallina, s. 26

Taulukot

Taulukko 1. Yrityskulttuurin ydin, s. 28

Taulukko 2. Ensimmäisen haastattelutulosten pääkohdat, s. 58

Taulukko 3. Toisen haastattelutulosten pääkohdat, s. 64

Taulukko 4. Kehittämis ehdotukset, s. 67

Lähdeluettelo

- Antell 2018. Hyvä työympäristö tukee koko yhteisön tavoitteita. <https://www.antell.fi/2018/07/13/hyva-tyoymparisto-tukee-koko-yhteison-tavoitteita/>. Luettu 30.7.2019.
- Avelin, H. 2018. Työympäristömuutoksen vaikutus työhyvinvointiin asiantuntija-organisaatiossa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteet. Johtaminen ja organisaatiot. Pro gradu -tutkielma.
- Burke, W.W. 2011. Organization change: theory and practice. SAGE Publications, Inc.
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit – Avain uuden luomiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S & Remes, P & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Huhtelin, M. 2019. Johtava asiantuntija. Suomen Yliopistokiinteistöt Oy. Lappeenranta. Haastattelu 17.1.2019.
- Ilmarinen 2017. Toimiva työympäristö on hyvinvoinnin lähde. <https://www.ilmari-nen.fi/uutishuone/arkisto/2017/toimiva-tyoymparisto-on-hyvinvoinnin-lahde/>. Luettu 18.1.2019.
- Ilmarinen 2019. Onnistunut muutos – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>. Luettu 15.2.2019.
- Isoherranen, K. & Rekola, L. & Nurminen, R. 2008. Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Juuti, P. 1997. Yrityskulttuurin murros. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Juuti, P. 1998-2002. Ikäjohtaminen. JTO-tutkimuksia, nro 13.
- Katzenbach, J & Smith, D. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää – kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lankinen, A. 2019. Korkeakoulupalvelujohtaja. Korkeakoulupalveluiden palvelurakenne. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT. Lappeenranta.

Launis, M. & Lehtelä, J. 2011. Ergonomia. Tampere: Tammerprint Oy.

LUT 2019. Yliopiston esittely. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT. <https://www.lut.fi>. Luettu 8.2.2019.

Martela 2019. Sitouttava työympäristö rakentuu kulttuurin ja arjen sopusoinnusta. <https://www.martela.fi/uutiset-artikkelit-ja-lehdistotiedotteet/sitouttava-tyoymparisto-rakentuu-kulttuurin-ja-arjen-sopusoinnusta>. Luettu 10.8.2019.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Mäkilä, E. 2009. Muutos fyysisessä työympäristössä. Case: Rauman kaupunkikortteli. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen. Opinnäytetyö.

Pekkola, J. 2002. Etätyö Suomessa. Fyysiset, virtuaaliset, sosiaaliset ja henkiset työtilat etätyöympäristöinä. Helsinki: Yliopistopaino.

Rakli 2018. Rakli tilaa elämälle. <http://www.rakli.fi/toimitilat/tyoymparistot.html>. Luettu 14.9.2018.

Salminen, J. 2013. Onnistu tiimityössä. Helsinki: Multiprint Oy.

Schein, E. 2001. Yrityskulttuuri. Selviytymisopas. Tampere: Tammer-Paino.

Skyttä, A. 2000. Tiimitytys ja sen läpivienti. Otava.

Työsuojeluhallinto 2015-2018. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. <https://www.tyosuojelu.fi/>. Luettu 14.9.2018.

Työterveyslaitos 2018. Työtilojen suunnittelu. <https://www.ttl.fi/>. Luettu 14.9.2018.

Työturvallisuuskeskus 2010. Henkilöstötilat. Opas henkilöstötilasäädösten soveltamisesta työpaikoilla. <https://ttk.fi/files/1607/Henkilostotilat.pdf>. Luettu 14.9.2018.

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WS Bookwell Oy.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Subject: Haastattelupyyntö on tulossa
Date: maanantai 16. huhtikuuta 2018 18:52:40

Hei,

Miia-Maarit tietohallinnosta tekee mielenkiintoista tutkimusta osana YAMK opintojaan. Meille avautui mahdollisuus olla mukana hänen tutkimuksessa. Tartuin heti tilaisuuteen, koska uskon, että sen tuloksista on aidosti hyötyä meille.

Toivon ja pyydän, että jos vaan ikinä Miia-Maarin ryhmähaastattelu aika sopii sinulle, menisit haastatteluun. Haastattelu vie noin tunnin ja se on ryhmähaastattelu, johon ei tarvitse valmistua etukäteen. Panos on pieni sinulle, mutta tuloksista voi olla iso apu meille. Miia-Maarit laittaa viestiä haastatteluajoista pikapuoliin.

Alla tarkempi kuvaus tutkimuksesta ja hieman perusteluja miksi juuri meidän valittiin kohdejoukoksi 😊.

Hei

Tervetuloa YAMK-opinnäytetyön tutkimuksen ryhmähaastatteluun. Aiheena on työtilojen vaikutus tiimityöskentelyyn.

Tutkimuksesta:

Tavoitteena on tutkia sitä, miten työtilat vaikuttavat tiimien työskentelyyn. Tällä hetkellä LUT konserni on jo muodostunut ja kahden organisaation tukipalvelut ovat yhdistyneet.

Aihe on mielenkiintoinen ja innostaa tutkimaan ainutlaatuista ilmiötä, josta on hyötyä organisaatiollemme sekä muille julkisen alan yhteisölle, joissa tapahtuu tiimien yhdistämiä kahden organisaation kesken. Tutkimuksessa perehdytään työntekijän näkökulmaan. Tämä on ainutkertainen tilaisuus tehdä tällaista tutkimusta, sillä omalla kampuksellamme kaksi organisaatiota yhdistyvät ja muodostavat uusia tiimejä kahdesta korkeakoulusta ja kulttuurista. Työtiloilla on merkitystä vai onko? Miten tiimit toimivat tällä hetkellä ja miten ne toimivat tulevaisuudessa muutosten jälkeen.

Tutkimukseni rajoittuu LUT:n ja Saimaan ammattikorkeakoulun yhteisten opintopalveluiden työntekijöiden näkökulmaan. Esimiehiä ei haastatella ollenkaan, sillä tähän tutkimukseen halutaan tarkastella vain työntekijöiden näkökulmaa ja kuunnella heidän mielipiteet ja kehittämis ehdotukset. Esimiesten näkökulma tulee myös rajata pois tästä tutkimuksesta, koska he voivat käyttää tutkimuksen tuloksia toiminnan kehittämiseen ja tällöin työntekijöiden mielipiteet ovat arvokkaita.

T: Miia-Maarit Kukkonen

→ [Join Skype Meeting](#)

Trouble Joining? [Try Skype Web App](#)

Hei

Tervetuloa YAMK-opinnäytetyön tutkimuksen ryhmähaastatteluun (osa 2). Aiheena on työtilojen vaikutus tiimityöskentelyyn.

Tutkimuksesta:

Tavoitteena on tutkia sitä, miten työtilat vaikuttavat tiimien työskentelyyn. Tällä hetkellä LUT konserni on jo muodostunut ja kahden organisaation tukipalvelut ovat yhdistyneet.

Aihe on mielenkiintoinen ja innostaa tutkimaan ainutlaatuista ilmiötä, josta on hyötyä organisaatiollemme sekä muille julkisen alan yhteisölle, joissa tapahtuu tiimien yhdistämisä kahden organisaation kesken. Tutkimuksessa perehdytään työntekijän näkökulmaan. Tämä on ainutkertainen tilaisuus tehdä tällaista tutkimusta, sillä omalla kampuksellamme kaksi organisaatiota yhdistyvät ja muodostavat uusia tiimejä kahdesta korkeakoulusta ja kulttuurista. Työtiloilla on merkitystä vai onko? Miten tiimit toimivat tällä hetkellä ja miten ne toimivat tulevaisuudessa muutosten jälkeen.

Tutkimukseni rajoittuu LUT:n ja Saimaan ammattikorkeakoulun yhteisten opintopalveluiden työntekijöiden näkökulmaan. Esimiehiä ei haastatella ollenkaan, sillä tähän tutkimukseen halutaan tarkastella vain työntekijöiden näkökulmaa ja kuunnella heidän mielipiteet ja kehittämis ehdotukset. Esimiesten näkökulma tulee myös rajata pois tästä tutkimuksesta, koska he voivat käyttää tutkimuksen tuloksia toiminnan kehittämiseen ja tällöin työntekijöiden mielipiteet ovat arvokkaita.

T: Miia-Maarit Kukkonen

[Join online meeting](#)

Trouble Joining? [Try Skype Web App](#)



LUT

Lappeenranta

University of Technology

YAMK opinnäytetyö - ryhmähaastattelu



Saimaan YAMK opinnäytetyön tutkimus – Liiketalous

Työtilojen vaikutus tiimityöskentelyyn –

Case: Lappeenrannan teknillisen yliopiston korkeakoulupalveluiden opintopalvelut

Tutkimuskysymys: Miten työtilat vaikuttavat tiimityöskentelyyn?

Tutkimuksen tavoitteet:

- Kartoittaa korkeakoulupalveluiden opintopalveluiden tiimityöskentelyä työtilojen kautta
 - Työtilat, tiimit ja yhteistyö, muutosjohtaminen, kulttuurierot
- Kokemuksia
- Tehdä pitkittäistutkimusta ja vertailla kahden haastattelukierroksen tuloksia, opinnon työntekijöiden näkökulma, mielipiteet ja kokemukset
- Esittää kehittämis ehdotuksia tiimityön kehittämiseen työtilojen kautta
- Vastaukset esitellään ryhmäkohtaisina
- Tulokset luovutetaan LUT:n käyttöön
- Ensimmäisen haastattelukierroksen tarkasteluajanjakso 1.2.2018 – 30.4.2018
- Toisen haastattelukierroksen tarkasteluajanjakso 1.5.2018 – 21.1.2019

Työtilat



- Tarkastellaan sosiaalisia, fyysisiä ja virtuaalisia työtiloja tiimin/tiimien työskentelyssä.
- Minkälaisia työtiloja tiimi käyttää tehtävissään?
- Minkälaisena tiimin työskentely koetaan yleisesti työtiloissa? Toimivuus, sujuvuus, jne?
- Työtilat yliopistolla ja työtilat Saimialla?
- Monikäyttöisyys? Työtilojen ulottuvuudet?

Tiimit ja yhteistyö



- Tiimiytymisen sujuvuus työtilojen kautta? Miten se koetaan?
- Miten tiimit tehtävässään toimivat? Kanssakäyminen, sosiaalisuus työtilojen sisällä?
- Tiimien työhyvinvointi työtiloissa: Ergonomia, työpiste, työtilan olemus/fiilis yleisesti, työrauha, valaistus, viihtyminen, työn tehokkuus, tekniikka, jne..
- Tiimien muodostuminen?
- Yhteistyö tiimin sisällä?



Muutosjohtaminen (työtila)

- Opintopalveluiden yhdistyminen työtilojen kautta
 - Perehdytys?
- Toimintatavat?
- Työtilojen muutosjohtamisen prosessi tiimeissä? Keskustelu -> toteutus
-> päätös
- Tiimien hyvinvointi muutosjohtamisessa
 - Viestintä
 - Ikäjohtaminen = ikäkirjon ja kokemusten huomioiminen tehtävien, tiimien suhteen jne?



Kulttuurierot (työtilat)

- Miten organisaation kulttuurierot näkyvät tiimin sisällä?
- Tehtävien hoitamisen toimintatavoissa kulttuurieroja? Erilaisissa työtiloissa hoidettavia asioita? Miten työtiloja käytetään?
- Kulttuurieroja LUT:n/Saimian sisällä (yksiköstä toiseen) siirtyvien henkilöiden näkökulmasta ja/tai korkeakoulupalveluiden opintopalveluiden sisällä yhteisesti? Työtilojen toimintatapoja?



LUT

Lappeenranta

University of Technology