

Työympäristön muutos – onnistunut muutto monitilatoimistoon

Riikka Mäyränen



Tekijä Riikka Mäyränen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Työympäristön muutos – onnistunut muutto monitilatoimistoon	Sivu- ja liitesivumäärä 37 + 2
<p>Opinnäytetyö on toiminnallinen työ, produkti, jonka lopputuloksena on muuttosuunnitelma monitilatoimistoon muuttavalle toimeksiantajaorganisaatiolle. Suunnitelma on laadittu työhyvinvoinnin johtamisen, muutoksen hallinnan ja muutoksen johtamisen näkökulmasta.</p> <p>Työn tarkoituksena on tuoda esiin, miten onnistunut muutto monitilatoimistoon suunnitellaan ja toteutetaan. Suunnitelman keskiössä on henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen muutostilanteessa. Työssä pohditaan myös sitä, millaiset toimintatavat tukevat henkilöstön valmiuksia siirtyä monitilatyöskentelyyn.</p> <p>Toimeksiantajaorganisaatiolle laaditussa suunnitelmassa on kuusi vaihetta. Suunnitelma on toteutettu John Kotterin muutosteorian portaita mukaillen. Suunnitelman ensimmäisessä vaiheessa keskitytään työntekijöiden tarpeiden kartoitukseen. Toisessa vaiheessa laaditaan muuttovisio ja strategia. Kolmannessa vaiheessa nostetaan esiin viestinnän tärkeys, ja neljännessä vaiheessa sitoutetaan henkilöstö toimimaan muuton ja muutoksen edistämiseksi. Muuton jälkeen varmistetaan onnistuminen ja vakiinnutetaan uudet toimintatavat käytäntöön. Jokaisella askelmalla kuvataan kyseisen vaiheen tavoitteet, toimenpiteet, työkalut ja keskeiset kysymykset, joihin vastausta etsimällä päästään etenemään muutoksen seuraavaan vaiheeseen. Muutto on onnistunut, kun uudet toimintatavat ovat luonteva osa henkilöstön arkea, ja työ sujuu tehokkaasti, tuottavasti ja miellyttävästi uusissa toimitiloissa.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta pohjautuu lähdekirjallisuuteen, toimeksiantajan haastatteluun ja kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon laatimiin materiaaleihin. Opinnäytetyön kirjoittaja on hyödyntänyt myös omakohtaista kokemusta sekä kohdeorganisaatiossa työskentelystä (2016-2017), että monitilatoimistossa työskentelystä (2018-2019) suunnitelmaa laatiesaan.</p>	
Asiasanat Muutoksen hallinta, muutosjohtaminen, työhyvinvointi	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoite ja rajaukset	1
1.2	Työn kohdeorganisaatio	2
1.2.1	Helsingin kaupunki organisaationa	4
1.2.2	Helsingin kaupungin arvot	4
2	Viitekehys.....	5
2.1	Muutoksen hallinta	5
2.1.1	John Kotterin muutosteoria	6
2.1.2	REACTT –malli muutoksen hallinnan työkaluna	8
2.1.3	Osallistaminen muutoksessa.....	9
2.1.4	Muutos projektina.....	10
2.2	Työhyvinvoinnin edistäminen muutostilanteessa.....	11
2.2.1	Psykologinen pääoma	13
2.2.2	Työhyvinvoinnin neliapila	14
2.3	Helsingin kaupunkistrategia	16
3	Produkti.....	17
3.1	Työn merkitys kohdeorganisaatolle	17
3.2	Lähtötilanteen kuvaus	18
3.3	Muuttosuunnitelma.....	20
3.3.1	Vaihe 1. Työntekijöiden tarpeet.....	21
3.3.2	Vaihe 2. Visio ja muuttostrategia	23
3.3.3	Vaihe 3. Viestintä	25
3.3.4	Vaihe 4. Henkilöstön sitouttaminen	26
3.3.5	Vaihe 5. Onnistumisen varmistaminen	27
3.3.6	Vaihe 6. Uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen	29
4	Yhteenveto.....	29
4.1	Pohdinta.....	29
4.2	Oman oppimisen arviointi.....	33
	Lähteet	35
	Liitteet.....	38
	Liite 1. Alkukartoitushaastattelun kysymykset.....	38
	Liite 2. Tiivistelmä muuttosuunnitelmasta	39

1 Johdanto

Teknisen kehityksen myötä työ asiantuntijaorganisaatioissa ei ole enää kiinteästi aikaan ja paikkaan sidottua. Etätöön ja työn liikkuvuuden lisääntymisen, sekä toisaalta myös rajallisten resurssien myötä organisaatioilla on tarve miettiä tilaratkaisuja uudella tavalla. Perinteisten toimistojen ja avokonttoreiden rinnalle on alettu rakentaa monitilatoimistoja, joissa henkilöstöllä ei ole lainkaan omia työpisteitä. Työ tehdään erilaisissa yhteiskäytössä olevissa tiloissa. Monitilatyöskentelyyn siirtymisen ratkaisuja tehty mm. julkishallinnossa tilakulujen säästämiseksi. (Ojanen 8.3.2019.)

Monitilatyöskentelyyn siirtyminen on iso muutos henkilöstölle. Fyysisen työympäristön lisäksi muuttuvat usein myös työskentelytavat. Muutostilanteessa arvioidaan totuttuja käytänteitä ja niiden toimivuutta uusissa tiloissa. Muutto on erinomainen tilaisuus toiminnan kehittämisen.

Suunnittelu ja ennakointi parantavat hallinnan tunnetta muutoksessa ja lisäävät työntekijöiden motivaatiota ja työssä onnistumisen kokemusta. Isosta muutostaasteesta selviäminen lisää pitkäkestoista hyvinvoinnin tunnetta ja merkityksen kokemusta. Hyvä suunnittelu on keskeinen osa onnistunutta muutosprojektia. (Suonsivu 2014, 174)

Tämän opinnäytetyön aiheena on onnistuneen muuton suunnittelu monitilatyöskentelyyn siirryttäessä. Työ on luonteeltaan toiminnallinen produkti, ja sen lopputuloksena on muutosuunnitelma toimeksiantajalle. Aihetta lähestytään muutoksen hallinnan, muutoksen johtamisen ja työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta.

1.1 Työn tavoite ja rajaukset

Koska tulevaisuuden kaikkia yksityiskohtia ei vielä tiedetä, tarvitaan keinoja tuoda ne pala kerrallaan esiin. Muutostilanteessa organisaation on tärkeä luoda selkeä visio, jota muutoksella tavoitellaan. (Törmänen, Markkanen & Kadenius 2015, 15) Tämän opinnäytetyön tavoitteena on pohtia, millaisin keinoin haluttuun tavoitetilään, onnistuneeseen toimitilaratkaisuun, päästään.

Henkilöstön työskentelyn tulisi sujua mahdollisimman jouhevasti muutosprosessin aikana. Työssäni pohdin, mitä ovat onnistuneen toimitilamuuton elementit, ja millaisiin haasteisiin on syytä varautua. Pohdin myös millaiset toimintatavat edesauttavat henkilöstön valmiutta

siirtyä monitoimitiloissa työskentelyyn, ja miten työntekijöiden hyvinvointia muutostilanteessa voidaan edistää.

Keskeisimmät kysymykset, joihin opinnäytetyö vastaa ovat:

1. Miten onnistunut muutto uusiin toimitiloihin suunnitellaan ja toteutetaan?
2. Millaisin keinoin henkilöstön hyvinvointia muutostilanteessa voidaan edistää?

Alakysymyksenä opinnäytetyössä pohditaan myös sitä, millaiset toimintatavat tukevat työntekijöiden valmiutta siirtyä monitoimitilatyöskentelyyn.

Työn lopputulos on muuttosuunnitelma, joka kuvaa ajanjaksoa lähtötilanteesta muuton jälkeiseen lähitulevaisuuteen. Suunnitelman viimeinen vaihe kuvaa toimintatapojen vakiinnuttamista käytäntöön. Vakiinnuttaminen jatkuu niin kauan, kunnes haluttu tavoitetilä on saavutettu.

Monitilatyöskentely on kehittynyt avokonttorityöskentelystä ja sitä on tutkittu Suomessa vasta vähän. Työterveyslaitoksen teettämässä monitilatyöskentelytutkimuksessa todettiin monitilatyöskentelyn lisäävän yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä. Vastajaat kokivat kuitenkin monitilatyöskentelyn myös heikentävän työtehoa. (Talouselämä 2017.) Tämä opinnäytetyö ei kuitenkaan tutki monitilatyöskentelyä, eikä ota kantaa sen hyödyllisyyteen. Myöskin taloudellinen näkökulma on rajattu työn ulkopuolelle, koska toimeksiantajan muuttobudjetti ei ole opinnäytetyön tekijän tiedossa.

1.2 Työn kohdeorganisaatio

Opinnäytetyö on laadittu Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan liikuntapalvelun kumppanuusyksikölle. Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala muodostuu neljästä palvelukokonaisuudesta, jotka ovat kirjasto-, kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopalvelut. Kumppanuusyksikkö on osa liikuntaan aktivointipalvelun kokonaisuutta yhdessä liikunnan edistämisyksikön ja kohdennettujen liikuntapalvelujen kanssa. Kumppanuusyksikkö tuottaa vaaraspalvelut kaupungin liikuntatiloihin, koulujen liikuntasaleihin ja venepaikkoihin, käsittelee avustuksia, ja koordinoi ja järjestää tapahtumia. Yksikössä työskentelee 11 vakinaista työntekijää. Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla on tällä hetkellä useita toimipisteitä ympäri Helsingin. Hallinto ja liikuntapalvelun toimitilat sijaitsevat Kisahallilla. Tavoitteena on ollut

koko toimialan olemassaolon ajan saada keskitettyä henkilöstö saman katon alle. Tavoite on toteutumassa toimitilojen valmistuttua kesällä 2020.

Kumppanuusyksikön varaupalvelujen kautta voi varata kerta- tai vakiovuoroja Helsingin 70 sisäliikuntapaikkaan, joiden joukossa ovat mm. Oulunkylän jäähalli, Yrjönkadun, Pirkolan, Jakomäen ja Itäkeskuksen uimahalli, Ruskeasuon ratsastushalli, sekä lukuisia kuntoilu-, voimailu-, ja liikuntasaleja. Kumppanuusyksikkö hallinnoi myös 134 helsinkiläisen koulun liikuntasalin ilta- ja vapaa-ajan käyttöä. Varattavissa on lisäksi lukuisia ulkoliikuntatiloja, mm. jalkapallo- ja koripallokenttiä, sekä tekojääratoja. Vuoroja voi varata harrastustoiminnan ja tapahtumien järjestämistä varten, tai yksityiskäyttöön. Vakiovuorot haetaan talvi- ja kesäkausittain, ja ne myönnetään liikuntalautakunnan määrittelemien vuorojenjakokriteerien mukaisesti. Vuorojenjaossa etusijalla ovat kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialan järjestämät tapahtumat ja hankkeet, kaikille kuntalaisille tarkoitetut yleisötapahtumat, sekä urheilu- ja liikuntaseurojen ja helsinkiläisten koulujen vuorot. Lapsille ja nuorille järjestetyn toiminnan painopiste on alkuillassa. Muita vuorojenjakoperusteita ovat toiminnan luonne ja laajuus, aktiiviharrastajien määrä, liikuntalajien ja -muotojen, sekä kilpailutoiminnan eri tasojen vaatimusten huomioiminen, liikunnan kansalaistoiminnan aktivoiminen, terveyttä edistävän liikunnan lisääminen ja liikkumattomuuden vähentämiseen tähtäävä toiminta, sekä paikallisuus ja liikuntapaikan läheisyys. (Helsingin kaupunki 2019.)

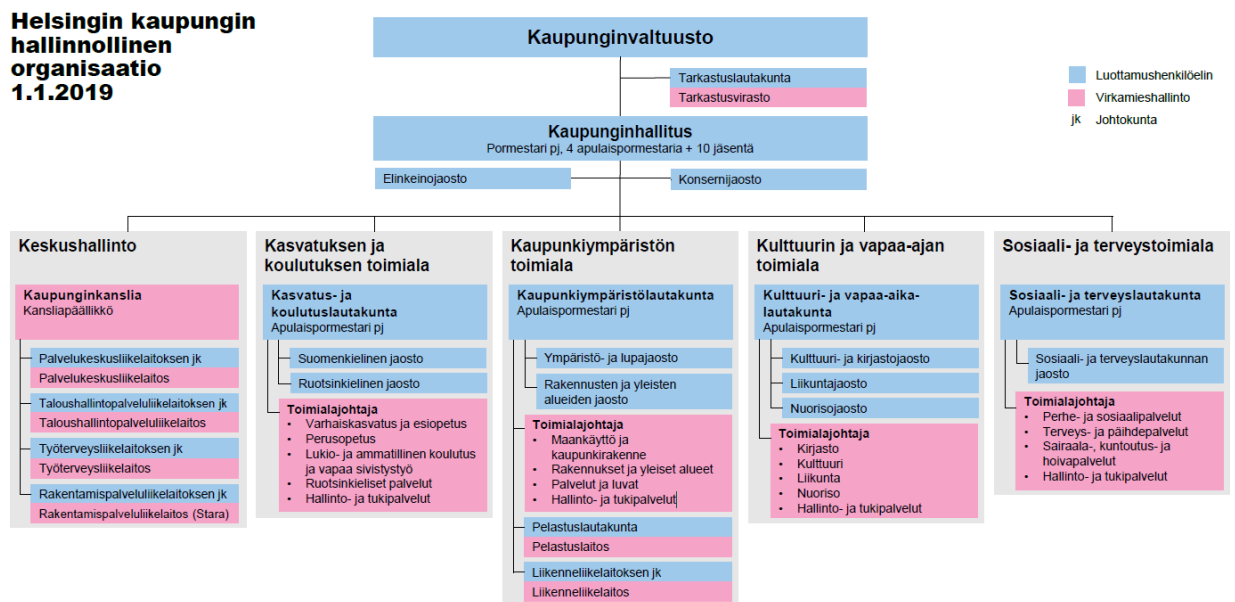
Veneilijät voivat varata kumppanuusyksiköstä venepaikan kesä- tai talvisäilytystä varten. Helsingin 12 000 venepaikasta n. 4000 vuokrataan kumppanuusyksikön varaupalvelun kautta. Loput venepaikat on vuokrattu venekerhoille ja pursiseuroille. (Helsingin kaupunki 2019.)

Helsinkiläiset liikuntaseurat ja eläke- ja erityisryhmät voivat hakea liikuntatoiminnan järjestämistä varten vuosittain toiminta- ja tilankäyttöavustusta. Lisäksi kumppanuusyksikön kautta voi hakea tapahtuma- ja starttiavustusta ympäri vuoden. Liikuntajaosto päättää vuosittain avustusmuodoista, avustuskelpoisuuden ehdoista, hakuajoista ja avustuksen suuruuden laskentaperusteista. (Helsingin kaupunki 2019.)

Kumppanuusyksikkö tuottaa, tai on yhteistyökumppanina mukana järjestämässä lukuisia tapahtumia Helsingissä. Vanhankaupunginkoskella järjestetään vuosittain jo perinteeksi muodostunut koko perheen koskipäivä, elokuussa nautitaan pellehypyistä uimastadionilla ja syksyllä vietetään muikkumarkkinoita. Juoksutapahtumat Helsinki City Running Day ja Helsinki City Marathon vetävät puoleensa osallistujia kauempaakin.

1.2.1 Helsingin kaupunki organisaationa

Helsingin kaupunki on Suomen suurin työnantaja. Sen palveluksessa työskentelee lähes 40 000 henkilöä. Kaupungin organisaatio muodostuu keskushallinnosta ja neljästä toimialasta, joita ovat kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan lisäksi kaupunkiympäristö, kasvatusta ja koulutus, sekä sosiaali- ja terveystoimi. Kaupunki on läpikäynyt noin kaksi vuotta sitten suuren mullistuksen, kun 1.6.2017 voimaan astuneessa organisaatiouudistuksessa yhdistettiin kymmenet virastot neljäksi toimialaksi. Uudistuksen yhteydessä päätöksenteossa siirryttiin pormestarimalliin ja uudistettiin lautakunnat. Tavoitteena oli saada kuntavaalitulokset selvemmin näkyviin johtamisessa, parantaa demokraattista päätöksentekoa ja sen vaikuttavuutta, sekä vahvistaa kaupunginvaltuuston ja kaupunginhallituksen roolia päätöksenteossa. (Helsingin kaupunki 2016.)



Kuva 1. Helsingin kaupungin organisaatio.

1.2.2 Helsingin kaupungin arvot

Helsingin kaupungin arvot ovat asukaslähtöisyys, ekologisuus, oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus, taloudellisuus, turvallisuus, osallisuus ja osallistuminen ja yrittäjämystyys (Helsingin kaupunki 2019). Henkilöstöjohtamisessa toteutetaan ns. pehmeää henkilöstöpolitiikkaa. Pehmeä henkilöstöpolitiikka tarkoittaa, että henkilöä johdettaessa korostetaan inhimillistä puolta, sitouttamista ja kehittämistä. Osaavat, sitoutuneet ja motivoituneet

työntekijät ovat voimavara organisaatiolle. (Viitala & Lehto 2014, 137.) Pehmeässä henkilöstöpolitiikassa henkilöstö nähdään mieluummin pääomana kuin kulueränä, kuten kovassa henkilöstöjohtamisessa (Viitala & Lehto 2014, 138). Helsingin kaupungin tavoitteena on edistää tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta kaikessa toiminnassaan. Yhdenvertaisuuslaki (30.12.2014/1325), jonka mukaan ketään ei saa syrjiä sukupuolen, iän, alkupeuran, kotimaan, äidinkielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai seksuaalisen suuntautumisen perusteella ohjaa henkilöstöpoliittista päätöksentekoa. Henkilöstön monimuotoisuus nähdään vahvuutena ja monimuotoisuuden kehittäminen nähdään toimivien palvelujen menestystekijänä. Kaupunginhallitus päättää yhdenvertaisuuden edistämisen tavoitteista ja toimenpiteistä vuosittain. Kaupunki on myös sitoutunut järjestämään henkilöstölleen turvallisen ja terveellisen, tasa-arvoisen ja monimuotoisen työskentely-ympäristön. Työhyvinvointiin ja turvalliseen työympäristöön, koulutukseen ja kehittymiseen, sekä palkitsemiseen panostetaan. (Helsingin kaupunki 2019.)

2 Viitekehys

Muutosuunnitelman viitekehysten muodostavat muutoksen johtamisen, projektin johtamisen ja työhyvinvoinnin teoriat, sekä Helsingin kaupungin strategia ja henkilöstöpoliittiset linjaukset.

2.1 Muutoksen hallinta

Tuomisen (2001, 21) mukaan hyvä muutosjohtaminen vaatii määrätietoisuutta ja järjestelmällisyyttä toiminnan kehittämiseen. Se lähtee tarpeiden tunnistamisesta, innostavan vision ja strategian luomisesta ja sitoutumisesta muutokseen. Heiskasen (2013, 22) mielestä muutoksessa on lähtökohtaisesti kysymys asenteesta. Muutoksen on ensin tapahduttava mielessä. Tuominen (2001, 296) korostaa, että muutosta on johdettava aktiivisesti ja organisaation johdon on ehdottomasti seisottava muutostavoitteiden takana itse. Johdon on kuitenkin osattava kuunnella myös työntekijöitä ja heidän toiveitaan, muistuttaa Tuominen. Muutos on aina iso haaste. Hyvin hoidettuna organisaatio hyötyy siitä moninkertaisesti. Valitettavan usein muutoksen tarve jää ihmisiltä ja organisaatioilta kokonaan huomaamatta. Se voi johtua siitä, ettei tunnisteta mitä pitäisi tehdä, ei onnistuta toteutuksessa, tai ei saada muutoksesta pysyvää (Kotter & Rathgeber 2008, 13)

Ajattelutavan muutos auttaa muuttamaan käytöstä ja johtaa parempiin tuloksiin. Ajattelutapa voi pyrkiä muuttamaan keräämällä riittävästi tietoa, analysoimalla sitä ja viestimällä loogisesti ihmisille muutoksella tavoiteltavasta lopputuloksesta. Vielä suurempi muutos saadaan aikaiseksi, jos onnistutaan muuttamaan käytöksen lisäksi myös tunteita. Yllätykselliset, moniaistiset kokemukset muuttavat tiettyyn kokemukseen liittyviä tunteita, ja tunteiden muuttuminen voi johtaa merkittävään muutokseen käyttäytymisessä. (Kotter & Rathgeber 2008, 128)

2.1.1 John Kotterin muutosteoria

John Kotterin teorian mukaan onnistunut muutos vaatii kahdeksan eri vaihetta (kuva 1). Neljä ensimmäistä vaihetta auttavat nykytilanteen purkamiseen, vaiheet 5-7 keskittyvät toimintatapojen käyttöönottoon ja kahdeksas vaihe on muutoksen vakiinnuttaminen pysyväksi. Muutos on prosessi ja jotta siinä onnistutaan, täytyy kaikki yllä mainitut vaiheet käydä läpi. (Kotter & Whitehead 2011, 182-183.)

Ensimmäisessä vaiheessa tavoitteena on lisätä muutostahtoa. Muutos tulee nähdä mahdollisuutena, ja tavoitteena on saada mahdollisimman moni suhtautumaan muutokseen positiivisesti ja tekemään isoja tai pieniä asioita muutoksen edistämiseksi. Toisessa vaiheessa muodostetaan ryhmä, joka ryhtyy ohjaamaan muutosta. Ryhmän jäsenet haluavat edesauttaa muutoksen tavoitteita, ja heillä on hyvät verkostot organisaation sisäisesti. Ohjaava ryhmä on keskeinen voimavara muutosvision ja –strategian määrittelyssä.

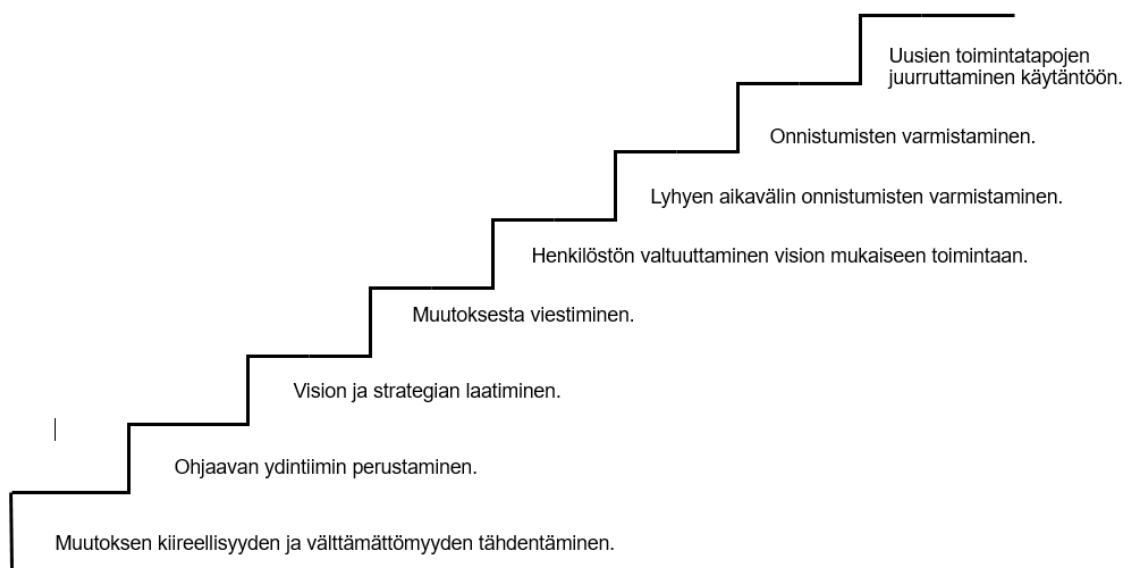
Kolmannessa vaiheessa määritellään, miten muutos halutaan hyödyntää, millaisia halutaan olla muutaman vuoden kuluttua, ja minkälaisella toimintatavalla haluttuun tavoitettiin päästään. Neljäs vaihe keskittyy valitun vision ja strategian viestimiseen koko organisaatiolle. Muutosprosessi voi jatkua, kun riittävän moni kannattaa esitettyä ideaa. (Kotter & Whitehead 2011, 182-183) Sisäinen viestintä on monissa organisaatioissa jatkuva kritiikin kohde. Ihmiset haluavat tietää missä mennään, ja mihin ollaan menossa. Tästä syystä toiminnan tulisi olla täysin läpinäkyvää, ja kaikki oleellinen tieto muutoksesta jatkuvasti koko henkilöstön saatavilla. (Törmänen, Markkanen & Kadenius 2015, 106)

Koko organisaatiolla tulee olla mahdollisuus toteuttaa osaltaan muutoshankkeen edellyttämiä asioita. Viidennessä muutoksenjohtamisen vaiheessa etsitään tapoja tukea tätä toimintaa. Ohjaavan ryhmän tehtävänä on raivata esteitä muutoshankkeen tieltä. Ihmiset,

joilla on muutostahtoa, ja mahdollisuus toimia muutoksen edesauttamiseksi, saavuttavat yhdessä näkyviä tuloksia nopeasti. (Kotter & Whitehead 2011, 182-183)

Hyvin käyntiin lähtenyt muutos ei kuitenkaan takaa vielä pysyvää muutosta. Useimmat muutokset pudottavat alkuvaiheessa suoritustasoa, koska uuden opettelu ja vanhan tavan jättäminen vievät aikaa. Tämä alkunotkahdus on ymmärrettävä ja hyväksyttävä (Erämetsä 2015, 285). Teoriansa seitsemännessä vaiheessa Kotter ohjeistaa pitämään kiinni tavoitteista ja olemaan luovuttamatta, ennen kuin kaikki tarvittavat muutokset on tehty.

Kahdeksannessa ja samalla viimeisessä vaiheessa, vahvistetaan aluksi haurasta, uutta toimintatapaa ja vakiinnutetaan sitä käytäntöön. Muutoksessa on saavutettu vakiintunut tila sitten, kun vanhat perinteet eivät enää pysty kääntämään organisaation suuntaa. (Kotter & Whitehead 2011, 182-183) Organisaatio muuttuu lopulta vain ajattelua muuttamalla (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 7).

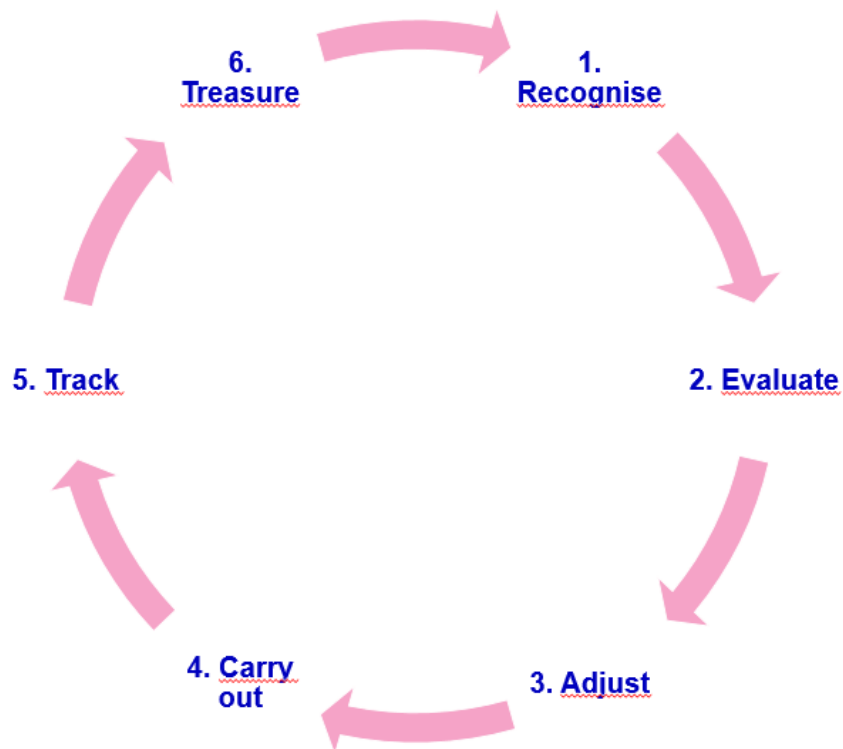


Kuva 2. Muutosprosessin vaiheet John P. Kotterin mukailleen.

2.1.2 REACTT –malli muutoksen hallinnan työkaluna

Macrimonnin ja Wehrungin (1988) riskinhallintamallista kehitetty REACTT –malli on työkalu muutoksen ymmärtämiseen. REACTT –malli on ensisijaisesti kiinteistöjen muutoshallinnan työkalu, mutta se soveltuu hyvin myös organisaation työskentely-ympäristön ja tilan käytön kehittämiseen. Malli koostuu termeistä:

- Recognise
- Evaluate
- Adjust
- Carry out
- Track
- Treasure



Kuva 3. REACTT-malli muutoksen hallinnan työkaluna Edvard Finchiä mukailleen.

Mallin ensimmäisessä vaiheessa (recognise) tunnistetaan keskeisin ongelma/ongelmat, jotka halutaan ratkaista. Ongelman olemassaolon ymmärtäminen on usein haasteellisin vaihe muutoksessa. Tämän jälkeen arvioidaan (evaluate) lähtötasoa ja verrataan sitä tulevaisuuden haasteisiin. Pohditaan, minkä asioiden on muututtava. Kolmannessa vaiheessa (adjust), ideoidaan strategia ja suunnitellaan tarvittavat toimenpiteet. Neljäs vaihe on

suunnitelman toteuttamisen (carry out) vaihe. Testauksesta ja huolellisesta suunnittelusta huolimatta toteutusvaiheessa kohdataan usein yllätyksiä, joihin ei ole osattu varautua. Muutosjohtaminen on valintojen tekemistä koko muutosprojektin toteutuksen ajan. Toteutusvaiheen jälkeen on vielä paljon opittavaa. Alkaa seuranta (track) vaihe, jossa muutoksen seurauksena saavutettuun tilaan vasta totutellaan, ja lopputulosta arvioidaan. REACTT-mallin viimeinen vaihe (tresure) viittaa tulevaisuuteen. Mallin mukaan muutos on jatkuva ympyrä, johon sisältyy useita tasoja usealla eri aikajanalla. Onnistunut lopputulos voi paljastaa pitkällä aikavälillä arvoa, jota ei osattu ennakoita. Vastakkaisessa tilanteessa tunnistetaan ongelma, ja lähdetään REACTT-mallin mukaisesti hakemaan siihen ratkaisua. (Finch 13-15)

2.1.3 Osallistaminen muutoksessa

Osallisuus tarkoittaa ryhmään kuulumisen kokemusta, tunnetta oman toiminnan merkityksestä ja vaikutusmahdollisuuksista, sekä mahdollisuutta toimia oman kiinnostuksen mukaisesti. Osallisuuden kokemuksen edellytyksiä ovat kuulluksi tuleminen, omien kokemusten merkitykselliseksi tunteminen, mahdollisuus ja halu kuulua ryhmään, sekä mahdollisuus vaikuttaa ja toimia ryhmässä. Osallisuuden tunne on osallistumisen edellytys. Samalla osallistuminen kuitenkin myös lisää osallisuuden kokemusta. (Meriluoto, Marila-Penttinen & Lehtinen 2015, 7-8)

Muutostilanteet synnyttävät usein erityisen paljon voimakkaita ja ristiriitaisia tunteita (Aarniokoivu 2008, 167). Erämetsä (2015, 283) toteaa, että muutosprojektissa henkilöstöä tulee osallistaa jo varhain, koska muuten muutosten koetaan tulevan ulkopuolelta ja ylhäältä annettuina, ja se heikentää sitoutumista. Osallisuuden tukemisessa keskeistä on toiminta- ja vaikutusmahdollisuuksien luominen. (Meriluoto, Marila-Penttinen & Lehtinen 2015, 7-8) Muutosprojektissa osallistaminen tarkoittaa, että ihmisiä otetaan laajasti mukaan suunnittelemaan muutosta jo varhaisessa vaiheessa. (Aarniokoivu 2008, 172)

Aarniokoivu (2008, 172) toteaa, että osallistaminen muutoksen suunnitteluun lisää henkilöstön oppimishalua ja motivaatiota uuden opetteluun. Näin muutos on helpompi ottaa vastaan. Suonsivu (2014, 171) muistuttaa, että työntekijä myös voi paremmin, kun hänellä on mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä suunnitteluun.

Osallistumisen tapoja on erilaisia. Toiselle osallistuminen on mukana oloa ja kuuntelua, toiselle toimintaa. (Meriluoto, Marila-Penttinen & Lehtinen 2015, 7-8) Kaikki eivät kuitenkaan halua osallistua muutokseen vapaaehtoisesti. Aarniokoivu (2008, 167) luokittelee muutosvastarinnan neljään ryhmään. Ensimmäinen ryhmä haluaa irtisanoutua muutoksesta kokonaan. He jatkavat työskentelyä totuttuun tapansa ja vetäytyvät muutoksesta. Toinen ryhmä ei osaa samaistua muutokseen ja vastustaa sitä, koska kokee, että entinen tapa työskennellä oli parempi. Kolmas ryhmä on hämmentynyt, arka ja epävarma uudesta suunnasta, eikä tiedä miten toimia. Neljäs ryhmä on pettynyt muutokseen. Heillä on kielteinen asenne muutosta kohtaan, eivätkä he usko sen onnistuvan.

Erämetsän (2009, 268) mielestä muutoksessa kaikenlaiset ajatukset ja tunteet tulisi pysyä kohtaamaan ja hyväksymään. Kriittisten mielipiteiden syitä tulisi pyrkiä selvittämään kuuntelemalla ja kysymällä. Eläytymällä vastapuolen asemaan voi osoittaa ymmärrystä ja käsitellä asiaa. Tuomalla esiin muutoksen hyviä puolia, voi saada aikaan hyvää dialogia riskeistä, haasteista ja onnistumiseen tarvittavista vahvuuksista.

Aarniokoivu (2008, 172) kertoo muutoksessa tukemisen tapahtuvan joko tiedon lisäämisen, osaamisen tason parantamisen tai muutoshalukkuuteen vaikuttamisen kautta. Vastustus voi johtua virheellisistä tiedoista tai käsityksistä muutoksesta. Tällöin on tärkeää pyrkiä parantamaan työntekijöiden kokonaiskuvaa muutoksesta ja siitä, miten asiat linkittyvät toisiinsa. Tämä tapahtuu ymmärrettävän, monikanavaisen ja riittävän viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta. Osaamistasoa voidaan parantaa koulutuksella, valmennuksella ja ohjauksella. Mikäli ongelmana on haluttomuus muuttua, tulee tunteiden, asenteiden ja pelkojen käsittelyyn varata riittävästi aikaa.

2.1.4 Muutos projektina

Projektilla on aina selkeä alku ja loppu. Projekti on aina kertaluontoinen, ei jatkuva toiminto. Projektille määritellään selkeä, rajattu tavoite ja luodaan aikataulutettu suunnitelma tavoitteen saavuttamiseksi. (Ruuska 2007, 19.)

”Projekteihin liittyy johtamisen kannalta monia myönteisiä piirteitä:

- Projekteissa suunnitellaan ja käynnistetään usein jotain uutta toimintaa.
- Työ on motivoivaa ja antaa mahdollisuuden oppia uutta.
- Tavoite on selkeä.
- Tulokset ovat konkreettisesti nähtävissä kohtuullisessa ajassa.
- Työ ei ole rutiininomaista.
- Projektiryhmässä yhteistoiminta on tiivistä ja mukaansatempaavaa.

- Työllä on selkeä päättymisajankohta, jonka jälkeen odottavat uudet tehtävät. ” (Ruuska 2007, 132.)

Projektin suunnittelu on parhaan toteutustavan etsimistä. Siinä tarkastellaan erilaisten tekijöiden vaikutuksia ja tehdään päätöksiä. Lopputuloksena on toteutussuunnitelma, joka vastaa sen hetkistä parasta tietämystä asiasta. Suunnitelma kuvaa kuka tekee, mitä, milloin, miten miksi ja millä resursseilla. (Pelin 2011, 83.) Hyvä suunnittelu tukee projektin läpivientiä ja etenemisen seuranta. On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että lähes aina suunnitteluvaiheesta toteutukseen siirryttäessä joudutaan suunnitelmaa, mm. aikataulun ja työmäärien osalta päivittämään. (Ruuska 2017, 182.)

Projektipäällikkö on avainhenkilö projektin suunnittelussa ja toteutuksen ohjauksessa (Pelin, 2008, 67). Projektipäälliköllä on päätöksenteko- ja seurantavastuu, mutta eri vaiheiden käytännötoteutuksesta vastaa projektiryhmä. Projektipäällikön on osattava delegoida ja koordinoita tehtävät projektiryhmälle tarkoituksenmukaisesti. Projektin johtaminen on suurelta osin viestintää. Usein juuri onnistunut viestintä on keskeistä menestyksessä projektissa. (Ruuska 2007, 137.)

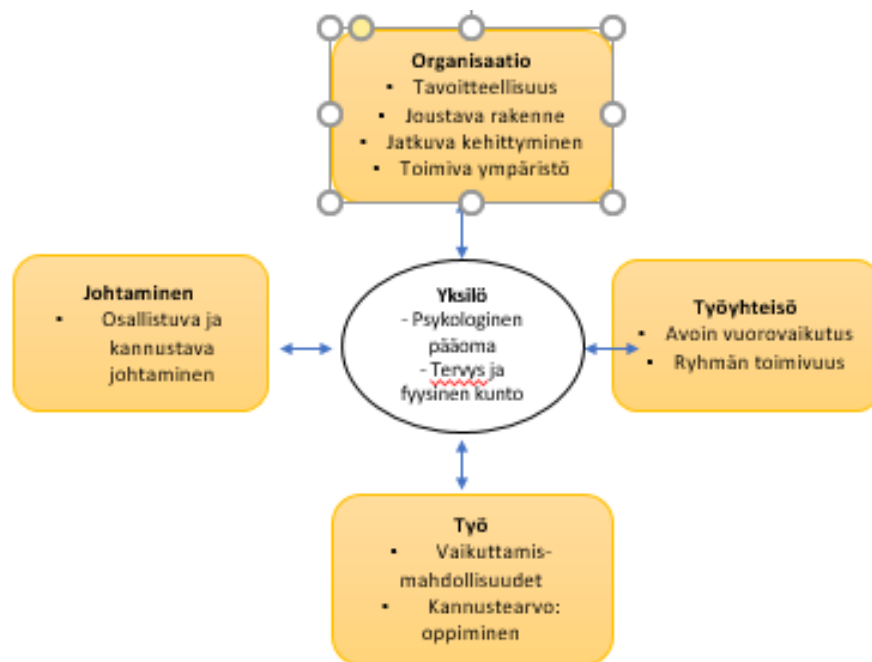
2.2 Työhyvinvoinnin edistäminen muutostilanteessa

Työhyvinvointi on kokonaisvaltaista hyvän olon tunnetta, jossa työntekijä tekee turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä hyvin johdetussa organisaatiossa (Työterveyslaitos 2019). Se tarkoittaa yksilön, sekä yhteisön henkistä vahvuutta ja mahdollisuutta kokea onnistumista. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 56) Työhyvinvointi on keskeisessä roolissa työntekijöiden kokemukseen työstä. Hyvinvoinnin kehittäminen on paitsi inhimillistä, myös taloudellisesti järkevää, koska se parantaa työntekijän työssä suoriutumista ja sitä kautta lisää tehokkuutta. (Mäkelä & Uotila 2014, 203.) Työhyvinvointi näkyy arjessa työhön paneutumisena, yhteistyön sujuvuutena, palvelun laatuna ja toiminnan tuloksellisuutena. (Suonsivu 2014, 43)

(Manka (2015, 106) kuvaa työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät organisaation, johtamisen, työyhteisön, työn ja työntekijän yksilöllisten ominaisuuksien ja asenteiden summaksi (kuva 2). Hyvinvointia tukevia asioita ovat Mankan mukaan organisaation tavoitteellisuus, joustava organisaatorakenne, jatkuva kehittyminen ja toimivat puitteet. Johtamiskulttuurilla on suuri vaikutus sekä työyhteisöön että yksilöön. Mankan mielestä hyvinvointia tukeva johta-

minen on ensisijaisesti osallistavaa ja kannustavaa. Suonsivu (2014, 171) lisää, että oikeudenmukainen ja tasavertainen johtaminen vaikuttaa henkilöstön työn hallinnan tunteeseen, ja sitä kautta työhyvinvointiin.

Työyhteisössä keskeistä on ryhmän toimivuus ja avoin vuorovaikutus. Työpaikan kulttuurilla on iso merkitys työntekijöille, ja sen tärkein osatekijä on kunnioitus. Myös työnteon itsenäisyys, joustavuus ja yhteisöllisyys ovat monelle tärkeitä asioita. Työpaikan toimintakulttuuri vaikuttaa siihen, miten houkuttelevaksi työntekijät kokevat työnantajansa. Toimintakulttuurin tulisi näkyä arjessa tekoina. (Väisänen & Kujala 2019, 26.) Vaikutusmahdollisuudet omassa työssä, sekä mahdollisuus uuden oppimiseen ovat tärkeitä, hyvinvointia edistäviä tekijöitä. (Suonsivu 2014, 45) Hyvinvointi on kuitenkin aina yksilön henkilökohtainen kokemus. Kokemukseen vaikuttaa aina myös yksilön fyysinen kunto ja henkiset voimavarat.



Kuva 4. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. (Manka 2015, s. 106)

Työn tekeminen on muuttunut voimakkaasti. Työn fyysisen kuormittavuuden sijasta koetaan aiempaa enemmän henkistä kuormitusta. (Mäkelä & Uotila 2014, 203) Helsingin kau-

pungin henkilöstön sairaspöissaolot ovat viime vuosina vähentyneet ja ovat nyt 4,6 % tasolla. Mielenterveydestä johtuvat sairaspöissaolot ovat kuitenkin olleet kasvussa, ja v. 2017 niitä oli ensimmäistä kertaa enemmän kuin tuki- ja liikuntaelinten sairauksista johtuvia sairaspöissaoloja. (Kujala 2019, 24.) Vaikka työ on muuttunut viime vuosikymmeninä entistä joustavammaksi, itseohjautuvuus ja vaikuttamismahdollisuudet ovat lisääntyneet ja tehtävät monipuolistuneet, painaa toisessa vaakakupissa työelämän pirstoutuneisuus, vaatavuus ja jatkuva epävarmuus. (Suonsivu 2014, 117)

Muutostilanteet ja niihin liittyvä epävarmuus liittyvät oleellisesti henkilöstön hyvinvointiin. Kuntaorganisaatiossa vaikutus on erityisen suuri siitä syystä, että kehitys on ollut aiempina vuosikymmeninä melko tasaista ja yllätyksetöntä. (Viitala & Lehto 2014, 143.) Toimintaympäristön muutostilanteessa edellytetään johdon kykyä ennakoida tulevaa. Työntekijän tunteet ja kokemukset tulee ottaa huomioon. Huomio kannattaa kohdentaa osaamiseen, kykyihin, vahvistaa ja tukea itseohjautuvuutta, ja antaa työntekijöille palautetta ja arvostusta. Työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta muutoksen tulisi olla läpinäkyvää ja avoimesti informoitua, hyvin suunniteltua ja arvioitua toimintaa. On tärkeää, että uhista ja mahdollisuuksista voidaan keskustella avoimesti. Avoin vuorovaikutus ja ennakointi lisäävät muutoksen hallinnan tunnetta. (Suonsivu 2014, 171.)

2.2.1 Psykologinen pääoma

Hyvinvointiin, onnistumisiin ja vahvuuksiin keskittyvää psykologista tutkimusta kutsutaan positiiviseksi psykologiaksi. Psykologinen pääoma on kykyä soveltaa positiivisen psykologian lainalaisuuksia käytäntöön. (Leppänen & Rauhala 2012, s. 49.) Mankan (2015, 163) mukaan psykologinen pääoma on ihmisen kehityksen positiivinen psykologinen tila, jota kuvataan neljällä ulottuvuudella: itseluottamuksena, sitkeytenä, toiveikkuutena ja optimisminä. Psykologinen pääoma ei ole pysyvä olotila, vaan sitä voidaan kehittää, hän jatkaa. Neljän ominaisuuden summana se vaikuttaa enemmän kuin piirteet yksinään.

Psykologisen pääoman ulottuvuudet:

Toiveikkuus: halua kulkea tavoitteita kohti ja etsiä vaihtoehtoisia polkuja niiden saavuttamiseen.

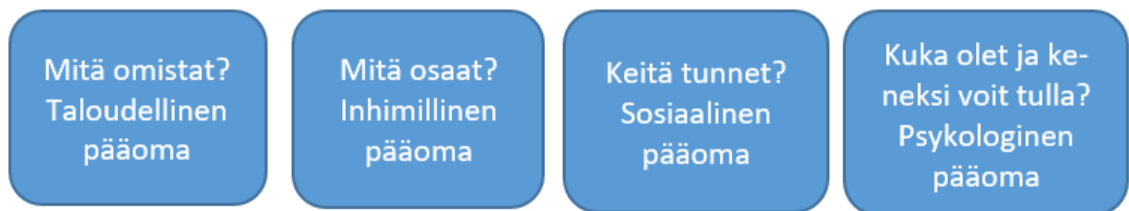
Itseluottamus: luottamusta omiin kykyihin onnistua haasteellisista tehtävistä

Sitkeys: lannistumattomuutta esteitä kohdattaessa, voimaa aloittaa alusta

Optimismi: uskoa omaan menestykseen tässä hetkessä sekä tulevaisuudessa

(Manka 2015, s. 163)

Leppänen & Rauhalan (2012, 49) mukaan psykologisen pääoman kasvattamisen tärkeyden oivaltaneet työyhteisöt menestyvät parhaiten muutostilanteissa. Positiivisella psykologialla on tärkeä rooli stressinhallinnassa ja työntekijöiden hyvinvoinnissa (Rana 2015, 203-206). Psykologinen pääoma on yhteydessä työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen, työssä suoriutumiseen ja vähäisempiin poissaoloihin toteaa myös Manka (2015, s. 164). Psykologinen pääoma lisää työniloa ja kehittää tuottavuutta kiteyttää Leppänen & Rauhala (2012, 49). Rana (2015, 203) ilmaisee saman asian organisaationäkökulmasta: miellyttävä ja samaan aikaan tuottava työympäristö tukee psykologista pääomaa työpaikoilla.



Kuva 5. Pääoman lajit (Manka 2015, s. 163)

2.2.2 Työhyvinvoinnin neliapila

Helsingin kaupungin työhyvinvoinnin johtaminen perustuu työhyvinvoinnin neliapilaan. Neliapilan pääteemat ovat työyhteisön toimivuus ja johtaminen, työolot ja turvallisuus, omat voimavarat sekä työn hallinta.

Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että työnteolle on parhaat mahdolliset edellytykset. Johtamisen tulee olla oikeudenmukaista, kannustavaa ja palkitsevaa. Esimiehen tulee olla tietoinen alaistensa työtehtävistä, ja työntekijöillä on oikeus saada palautetta työstään. Johdon vastuulla on myös tavoitteiden seuranta ja toiminnan kehittäminen. Kun työntekijät tuntevat perustehtävänsä, ja heille asetetut realistiset ja saavutettavat tavoitteensa, heidän on mahdollista suunnata toimintansa olennaiseen. Terveessä työyhteisössä hyväksytään erilaisuus, toimitaan tasa-arvoisesti ja yhdenvertaisesti. Epäkohdista puhutaan avoimesti ja ongelmia ratkotaan yhdessä. Työnantajan ja työntekijöiden yhteistoimintaan panostetaan. On tärkeää, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus osallistua toimintaa ja työoloja koskevien asioiden käsittelyyn jo suunnitteluvaiheessa.

Jokaisen työntekijän tulisi voida tehdä työtänsä turvallisessa, työn sujuvuutta ja terveyttä tukevassa ympäristössä. Helsingin kaupungilla on käytössään työsuojelupakki –ohjelma, jolla riskitekijät pyritään ennakoimaan ja eliminoimaan. Turvallisuudesta huolehtiminen on päivittäistä toimintaa, ja epäkohtiin, uhkatilanteisiin ja epäasialliseen kohteluun puututaan välittömästi. Työmenetelmien ja työvälineiden tulee edistää tavoitteiden saavuttamista. Ergonomiaan, työpisteiden mitoittamiseen ja hygieniaan kiinnitetään huomiota.

Työkyky muodostuu työntekijän voimavarojen ja työn tasapainosta. Työkykyyn vaikuttaa muutokset työntekijän henkilökohtaisissa voimavaroissa, sekä muutokset työssä. Erilaisien elämäntilanteiden huomioiminen arjessa tasoittaa kuormitusta. Lisäksi Helsingin kaupunki järjestää työntekijöille hyvinvointi- ja työkyky valmennuksia niille, joilla on havaittu tarve kuntoutukseen alentuneen työkyvyn takia.

Työn hallinta, eli kokemus siitä, että osaa työnsä, on merkittävä tekijä työhyvinvoinnille. Tätä tuetaan ammattitaidon ja osaamisen kehittämällä. Oppimisen tukeminen, kehittymismahdollisuudet ja palaute onnistumisista lisäävät motivaatiota ja työhön sitoutumista. Työntekijällä tulee olla mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn ja työkuormituksen riittävään vaihteluun ja esimiehen sekä työyhteisön apuun ja tukeen. Työpaikan vaara- ja kuormitustekijöiden hahmottaminen on myös tärkeä osa työn hallintaa ja ammattitaitoa.



Kuva 6. Työhyvinvoinnin neliapila (Helsingin kaupunki).

2.3 Helsingin kaupunkistrategia

Helsingin kaupungin visio on olla maailman toimivin kaupunki. Kaupunkistrategia on tehty v. 2017-2021 ja se määrittää kaupungin toiminnan suunnan tällä ajanjaksolla. Toiminta halutaan perustaa tasa-arvolle, yhdenvertaisuudelle, vahvalle sosiaaliselle koheesiolle, sekä avoimelle ja läpinäkyvälle toimintatavalle.

Kaupunkistrategia jakautuu viiteen pääteemaan, joita ovat:

1. Maailman toimivin kaupunki
2. Kestävän kasvun turvaaminen
3. Uudistuvat palvelut
4. Vastuullinen taloudenpito
5. Edunvalvonnan vahvistaminen

Lisäksi strategia on jaettu kärkihankkeisiin, joita ovat kiinteistöstrategia, kävelykeskusta ja maanalainen kokoojakatu, maapolitiikka, merellisen Helsingin kehittäminen, eriarvoisuuden vähentäminen ja nuorten syrjäytymisen ehkäisy, liikkumishjelma ja hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen.

Maailman toimivin kaupunki on strategian mukaan mukava, vaivaton, virikkeellinen ja hauska. Toimiva kaupunki on myös turvallinen, viihtyisä, sujuva, helppo ja välittävä. Helsingin tavoitteena on olla elävä, omaperäinen, moderni ja dynaaminen. Puitteet halutaan rakentaa turvallisiksi, luotettaviksi ja toimiviksi. Korkeaan teknologiseen osaamiseen panostetaan, ja suvaitsevaisuutta ja monimuotoisuutta kehitetään kansainvälisyyden lisäämiseksi. Helsinki haluaa olla osallisuuden ja avoimuuden kansainvälinen edelläkävijä.

Kaupungin perustehtävä on palvella kaupunkilaisia. Toimintakulttuuri halutaan tehdä hallitulla rytmimuutoksella ketteräksi. Tyytyväisten kaupunkilaisten uskotaan myös lisäävän henkilöstön työtyytyväisyyttä. Helsingin tavoitteena on olla maailman parhaiten digitalisointia hyödyntävä kaupunki. Päätöksentekojärjestelmää, ennakointia ja reagointikykyä halutaan tehostaa. Myös kumppanuuksiin (kansalaisjärjestöt, yritykset, asukkaat) panostetaan. Kaupungin tavoitteena on olla luotettava toimija ja yhteistyökumppani.

Helsinki haluaa olla hyvä työpaikka. Sen tavoitteena on erinomainen ihmisten johtaminen. Johtamistyöhön ja viestinnän kehittämiseen halutaan panostaa. Toimintamallin halutaan perustuvan mahdollisimman suureen avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen. Asukaslähtöisyyden, osallisuuden ja kustannustehokkuuden toteutuminen, sekä kaupunkikokonaisuuden ohjattavuuden paraneminen halutaan varmistaa organisaatiouudistuksen tavoitteiden mukaisesti.

Myös kaupungin toimintojen ja palvelujen kokonaisuuden tarkoituksenmukaisuus halutaan varmistaa asukasluvun kasvaessa n. 1 % vuosivauhtia. Palveluja halutaan kehittää nimenomaan yhdessä kaupunkilaisten kanssa. Tavoitteena on eläväiset, omaleimaiset kaupunginosat, sekä ilmastovastuullinen toiminta. Sähköisiin palveluihin panostetaan ja palvelujen halutaan olevan saavutettavia ja yhden luukun periaatteella toimivia. Monialainen osaaminen halutaan varmistaa koulutuksella ja henkilöstön hyvinvointiin ja osallisuuteen palveluiden uudistamisessa panostetaan.

Kärkihankkeista erityisesti liikkumishjelma ja hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen koskettavat läheisesti kuntalaisten lisäksi myös Helsingin kaupungin henkilöstöä. Liikkumattomuuden nähdään olevan yksi merkittävimmistä hyvinvointia vähentävistä tekijöistä. Liikuntapalvelujen kehittämisen lisäksi mm. henkilöstöä kannustetaan liikkumaan työpäivän aikana. Tätä tavoitetta tukemaan on lanseerattu erilaisia toimenpiteitä, kuten taukojumppaohjelma Ergo Pron asennuttaminen jokaisen työntekijän koneelle, sekä työnantajan kustantama kaupunkipyöräetu koko henkilöstölle.

Helsingin kaupunkistrategiaan on kirjattu vastuullisen, kestävä ja tuottavan taloudenpidon tärkeys. Talouden perustana on vahva työllisyysaste, jota pyritään edelleen vahvistamaan. Strategiaan on kirjattu myös vastuulliseen henkilöstöpolitiikkaan panostaminen. Helsinki ei irtisano vakianista henkilöstöä tuotannollisista tai taloudellisista syistä. (Helsingin kaupunki 2019.)

3 Produkti

Tässä luvussa käsitellään produktia, sen merkitystä kohdeorganisaatiolle, suunnittelua ja toteutusta. Muuttosuunnitelman vaiheet, tavoitteet ja työkalut käydään läpi vaiheittain luvussa 3.4. Muuttosuunnitelma tiivistettynä löytyy opinnäytetyön liitteestä 2.

3.1 Työn merkitys kohdeorganisaatolle

Viitala & Lehto analysoivat v. 2013 tehdyn HR-barometrikyselyn tuloksia artikkelissaan Kovat ajat kuntien henkilöstöjohtamisessa. Siinä kuntien suurimmiksi henkilöstöjohtamisen haasteiksi todettiin toimintatapa- ja toimintaympäristön muutokset, eläköityminen, haasteet rekrytoinnissa, sekä tiukentuva talous. Toimintatavat ja toimintaympäristöt muuttuvat ja niitä kehitetään jatkuvasti myös Helsingissä. Rakenteellisten muutosten lisäksi

painetta toiminnan kehittämiseen luovat kuntalaisten odotukset ja muutokset palvelutarpeissa. Näiden odotusten ja tarpeiden pohjalta on laadittu kaupungin yhteinen strategia vuosille 2017-2020. Strategian keskiössä on Helsingin slogan, maailman toimivin kaupunki. Asukaslähtöisten, arkea helpottavien ja toimivien palveluiden tuottaminen edellyttää myös toimivia tiloja ja toimintatapoja henkilöstölle.

Kohdeorganisaatio on muuttamassa uusiin toimitiloihin kesäkuussa 2020. Opinnäytetyön lopputuloksena kohdeorganisaatiolle valmistuu muutossuunnitelma, mitä se voi halutesa hyödyntää ja toteuttaa muutostilanteessa. Suunnitelma on laadittu kaupungin pehmeän henkilöstöpolitiikan linjan mukaisesti, Helsingin kaupungin arvot huomioiden. Kuten edellä todettu, toimintatapa- ja toimintaympäristön muutos on kuntien henkilöstöpolitiikan yksi suurimmista haasteista. Vaikka toimintaympäristöllä tässä yhteydessä tarkoitetaan tiloja laajempaa käsitettä, vaikuttaa monitoimitilaan muutto silti oleellisesti henkilöstön päivittäiseen tekemiseen ja pakottaa pohtimaan toimintatapoja uudelleen.

Muutostilanteet ja niihin liittyvä epävarmuus liittyvät oleellisesti henkilöstön hyvinvointiin. (Viitala & Lehto 2014, 143.) Kohdeorganisaatiossa on toteutettu lähivuosina organisaatio-uudistus ja liikuntatilojen varausjärjestelmäuudistus, joiden vaikutus on ollut iso työntekijöiden arjessa. Myös venepaikkojen varausjärjestelmäuudistus on suunnitteilla. Kohdeorganisaation työtä avustus- ja varaustiimeissä linjaa vahvasti kaupungin liikuntapoliittinen päätöksenteko. Se velvoittaa muuttamaan toimintaa päätösten mukaisesti. Mm. näistä syistä arki on hyvin hektistä, ja kiireellisiä ongelmia on ratkottavana jatkuvasti. Alkukartoitushaastattelun toteutusajankohtana keväällä 2019 muuttoa ei ole ehditty vielä kovin paljon ajatella. Opinnäytetyön aihe on kohdeorganisaatiolle tästä syystä erittäin ajankohtainen.

Opinnäytetyö tuo esiin työntekijöiden näkökulman, ja tarjoaa johdolle apua ja ideoita toteutettavaksi muuttoa suunniteltaessa ja johdettaessa. Valmis opinnäytetyö helpottaa toivottavasti myös kohdeorganisaation resurssi- ja aikatauluhaastetta, tarjoamalla valmista toimintamallia ja työkaluja muuton toteuttamiseen ja muutoksen hallintaan.

3.2 Lähtötilanteen kuvaus

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimitilat sijaitsevat tällä hetkellä hajautetusti eri puolilla kaupunkia. Kohdeorganisaation, liikuntaan aktivointipalvelun kumppanuusyksikön toimitilat sijaitsevat Kisahallilla yhdessä toimialan hallinnon kanssa. Tavoitteena on ollut jo muutaman

vuoden ajan keskittää toiminnot saman katon alle yhteistyön ja yhdessä tekemisen lisäämiseksi. Hallinto- ja tukipalveluiden on koettu olevan kaukana hallinnosta ja palveluista, ja toimintatapojen uudistaminen on koettu haasteelliseksi nykyisissä hajautetuissa tiloissa. Kumppanuusyksikön nykyiset toimitilat ovat menossa remonttiin. Lisäksi muuttopäätöksen taustalla on myös taloudellinen peruste, tavoite säästää toimitilakuluissa. Tarve muutokselle on kiistaton.

Uusiksi toimitiloiksi on valittu Fredriksbergin kiinteistö Helsingin Vallilassa. Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan tiloja tulee sijoittumaan kiinteistön A ja B –rakennuksiin. A –taloon päästiin muuttamaan syksyllä 2018. B –talo, jonne kohdeorganisaatio muuttaa, valmistuu kesäkuussa 2020. A –taloon jo muuttaneista toimialan kulttuuri-, nuoriso-, hallinto- ja tukipalvelun henkilöstöstä on saatu arvokas pilottiporukka, jonka kokemuksesta opitaan. A –talossa toimii talotoimikunta, jossa ratkotaan arjen asioita, ja sovitellaan erilaisista toimintakulttuureista tulleiden henkilöiden ajatuksia yhteen. Mallia pelisäännöistä ja hyväksi todetuista toimintatavoista poimitaan B –taloon muuttaville sieltä. B –taloon muuttoa suunnittelemaan on nimetty toimialatasolla työryhmä. Työryhmässä kumppanuusyksikköä edustaa liikuntaan aktivointipalvelun päällikkö.



Kuva 7. Kumppanuusyksikön rooli osana liikuntaan aktivointipalvelua. (Helsingin kaupunki)

Uudet toimitilat ovat monitoimitilat, joihin henkilöstölle ei tule omia henkilökohtaisia työpisteitä. Tällä hetkellä jokaisella kumppanuusyksikön työntekijällä on joko oma työpiste avokonttorissa, tai oma työhuone. Avokonttorissa työskentelevillä on lisäksi kiertävästi mahdollisuus siirtyä hiljaisen työn tiloihin jaettuun työhuoneeseen.

3.3 Muuttosuunnitelma

Produktin toteutuksen keskiössä on toimeksiantajan alkukartoitushaastattelu, ja sen teki-
jälle antama informaatio lähtötilanteesta. Muuttosuunnitelma on laadittu vahvasti Kotterin
muutosteorian vaiheita mukaillen. Muita suunnitelman toteutusta ohjaavia tekijöitä ovat
muutoksen hallinnan ja työhyvinvoinnin teorit, sekä Helsingin kaupungin arvot, strategia
ja HR-ohjeistukset. Produktissa on hyödynnetty myös REACTT-mallia muutoksen hallin-
nan työkaluna.

Suunnitelma alkaa kohdeorganisaation tilanteesta alkukartoitushaastattelun ajankohtana
huhtikuussa 2019. Tällöin muuton välttämättömyys on todettu ja muuttotyöryhmä toimiala-
tasolla on aloittanut toimintansa.

Muuttosuunnitelman vaiheet ovat:

1. Henkilöstön tarpeiden tunnistaminen.
2. Innostavan vision ja strategian luominen.
3. Muutosta viestiminen.
4. Henkilöstön sitouttaminen muutokseen.
5. Onnistumisen varmistaminen.
6. Uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen käytäntöön.

Suunnitelma on vaiheittainen. Seuraavaan vaiheeseen on mahdollista edetä vasta sitten,
kun edellisen vaiheen tavoitteisiin on päästy. Suunnitelma etenee siis kronologisesti,
mutta muutoin sen tarkempi aikataulutus on jätetty sitä mahdollisesti hyödyntävälle kohde-
organisaatiolle.

Muutto nähdään produktissa projektina, jonka projektipäällikkönä kumppanuusyksikössä
toimii yksikön päällikkö. Yksikön päällikön tehtävänä on toimia avainhenkilönä kumppa-
nuusyksikössä muuton suunnittelussa ja toteutuksen ohjauksessa. Tiedonkulun varmista-
minen suunnittelutyöryhmän ja yksikön kumppanuusyksikön välillä on keskeistä suunnitte-
lun onnistumisen näkökulmasta.

Luvuissa 3.3.1-3.3.6 käydään läpi suunnitelma vaiheittain. Jokaiselle vaiheelle on oma
kappaleensa, jossa käsitellään kunkin vaiheen ydinteemat, tavoitteet ja työkalut, joiden
avulla teemoja työestetään tavoitteen saavuttamiseksi. Lopputuloksena on suunnitelma,
joka ohjaa onnistuneen muuton suunnittelua ja toteutusta henkilöstön hyvinvointia edistä-
vällä tavalla.

kevät/2019

kevät 2020



Kuva 8. Kumppanuusyksikön muuttosuunnitelman vaiheet.

3.3.1 Vaihe 1. Työntekijöiden tarpeet

Työn ja työntekijöiden tarpeiden ja monitoimitilan puitteiden yhteensopivuus vaikuttaa oleellisesti henkilöstön kokemukseen työn sujuvuudesta. (Talouselämä 2017.) Tästä syystä on tärkeää, että henkilöstön tarpeet ovat tiedossa, kun toimitiloja aletaan suunnittelemaan. Muutto on luonteva paikka uudistaa työtapoja, toisaalta myös miettiä mitkä ovat niitä asioita, jotka halutaan säilyttää. Muuttosuunnitelman ensimmäisessä vaiheessa pysähdytään miettimään, millaisia toiveita ja tarpeita työntekijöillä on työtilojen suhteen. Mitä halutaan säilyttää, ja toisaalta mihin ongelmiin muuton tavoitellaan tuovan ratkaisuja?

Henkilöstön tarpeiden kartoitus alkaa työn sisällön ja vaatimusten analysoinnilla. (Talouselämä 2017.) Yksikön päällikkö kerää tiedot henkilöstön ja työn tarpeista kumppanuusyksikössä. Jokainen on oman työnsä paras asiantuntija, joten tarvekartoitus kannattaa toteuttaa henkilöstöä osallistamalla, kysymällä ja kuuntelemalla. Kuulluksi tuleminen, omien kokemusten merkitykselliseksi tunteminen, mahdollisuus vaikuttaa ja toimia ryhmässä ovat tärkeitä osallisuuden kokemuksen muodostumiselle. (Meriluoto, Marila-Penttinen & Lehtinen 2015, 7-8) Osallisuuden tunne vahvistaa muutokseen sitoutumista ja myönteistä asennetta muutosta kohtaan muuton myöhemmissä vaiheissa. (Suonsivu 2014, 171) Osallisuuden tunteen vahvistaminen kannattaa tästä syystä aloittaa heti suunnittelun alkuvaiheessa. Muuton hyvistä, sekä myös huonoista puolista keskustelemalla saadaan aikaan arvokasta dialogia riskeistä, haasteista ja onnistumiseen tarvittavista elementeistä. (Erämetsän 2009, 268).

Kumppanuusyksikössä on kehitetty toimintaa tavoitteellisesti jo usean vuoden ajan, mutta nykyiset toimitilat Kisahallilla ovat rajoittaneet kehittämismahdollisuuksia tähän asti.

Muutto tarjoaa mahdollisuuden kehittää työtä monimuotoisempaan, joustavampaan ja vähemmän aikaan ja paikkaan sidottuun suuntaan. Tällä hetkellä asiakkaiden keskeisimmät palvelupolut ovat puhelinpalvelu, sähköposti ja liikuntapaikkavarausten sähköinen varausjärjestelmä. Venepaikkavaraustyöhön on rakenteilla sähköinen varausjärjestelmä, jonka käyttöönoton on tarkoitus tapahtua ennen muuttoajankohtaa. Tällä hetkellä prosessit vaativat kuitenkin vielä paljon paperin käsittelyä, johon on syytä varautua vielä jonkin aikaa.

Nykyisissä toimitiloissa käy asiakkaita paikan päällä, mutta kasvotusten asiointin tarve on vähentynyt sähköisen järjestelmän myötä oleellisesti. Sähköiseen asiointiin siirtyminen on kirjattu myös tavoitetilaksi Helsingin kaupunkistrategiaan. Tästä syystä kasvotusten asiointimahdollisuudesta ollaan luopumassa kokonaan.

Kumppanuusyksikön tarpeita kartoitettaessa etsitään vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä toiveita ja tarpeita kumppanuusyksikön työntekijöillä on?
2. Mitä kumppanuusyksikkö haluaa muutoksella?
3. Mitä ongelmia työntekijöillä on, joihin muuton avulla toivotaan ratkaisuja?
4. Mitä palveluita kumppanuusyksikkö tarjoaa nyt/tulevaisuudessa?

Alkukartoitushaastattelussa kumppanuusyksikön päällikön tiedossa on seuraavat tiedot lähtötilanteesta: Uudet tilat tuovat joustavuutta työhön, ja etätyön mahdollisuus lisääntyy. Hälyisessä asiakaspalvelutilassa työskentelystä luopuminen tuo kumppanuusyksikön työntekijöille toivottua keskittymisrauhaa ja ajattelurauhaa. Myös yhteistyö toimialan sisällä helpottuu, ja henkilöstöllä on uudenlainen mahdollisuus keskinäiseen työtoveruuteen ja tutustumiseen. Muuton etuna on myös hallinto- ja tukipalveluiden parempi saavutettavuus.

Kumppanuusyksikön asiakaspalvelu- ja varaustyötä tekevien työntekijöiden työt nivoutuvat työnkuvallisesti vahvasti toisiinsa. Tällä hetkellä myös välineet sitovat henkilöstöä kiinteisiin toimipisteisiin. Esimerkiksi työskentely kahdella näytöllä koetaan välttämättömäksi työn tehokkuuden ja sujuvuuden kannalta. Henkilöstöä huolettaa erityisesti puhelurauhan varmistaminen ja työrauhan toteutuminen uusissa tiloissa. Kollegan etsimiseen pelätään menevän aikaa, ja työskentely ilman omaa työpistettä nähdään haastavana, osin jopa mahdottomana. Huolimatta painopisteen siirtymisestä sähköiseen asiointiin ja palveluun, on Helsingin kaupungilla edelleen lukuisia paperia, niiden säilyttämistä ja siirtelyä vaativia prosesseja, joiden takia monitilatyöskentely nähdään haasteellisena.

Myös käytännön asiat, kuten autopaikat, polkupyörän kiinnitystolpat ja pukutilojen riittävyys huolettavat. Liikunnallinen tiimi kokee suurena puutteena sen, ettei uusissa toimitiloissa ole lainkaan liikuntatiloja eikä kuntosalia.

Kumppanuusyksikön päällikkö vie tiedon kumppanuusyksikön tarpeista toimialan muutto-työryhmään oman edustajansa, liikuntaan aktivointipalvelun päällikön kautta. Työntekijöiden tarpeiden ja työn vaatimusten pitäisi olla monitilatoimiston suunnittelun lähtökohta alusta alkaen. (Talouselämä 2017.)

3.3.2 Vaihe 2. Visio ja muuttostrategia

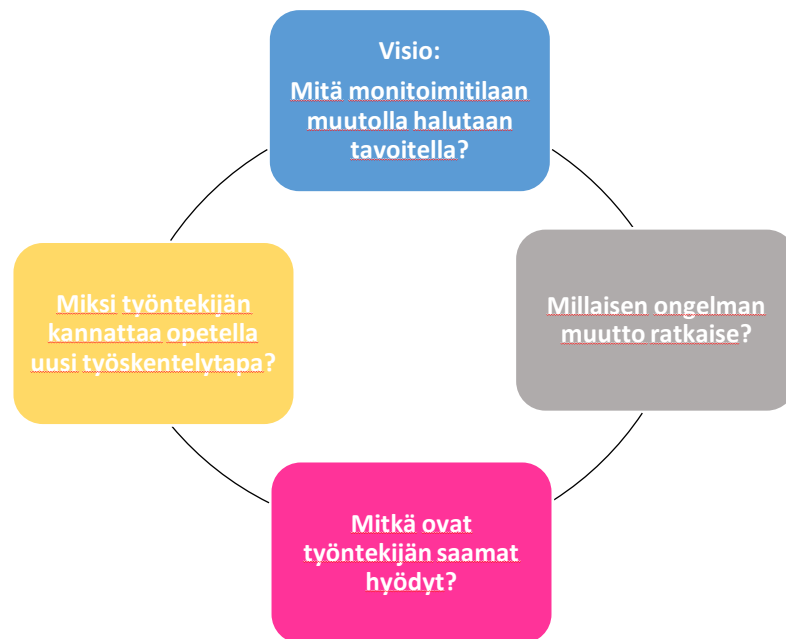
Strategia kuvaa pitkän tähtäimen valintoja ja se on suunnitelma, jolla organisaatio uskoo menestyvänsä. (Erämää 2009, 78.) Muuttosuunnitelman toisessa vaiheessa toimialan hallinto määrittelee, miten muutto halutaan hyödyntää, millaisia halutaan olla muutaman vuoden kuluttua, ja minkälaisella toimintatavalla haluttuun tavoitetilaan päästään. Määritelty strategia toimii punaisena lankana muuton suunnittelulle ja toteutukselle kaikissa myöhemmissä vaiheissa. Mitä paremmin strategiassa on huomioitu henkilöstön tarpeet, sen helpompi henkilöstön on ymmärtää ja sisäistää odotukset, jotka kohdistuvat heidän työhönsä. (Erämää 2009, 78.)

Helsingin kaupunki on laatinut kaupunkistrategian vuosille 2017-2021. Sen mukaan Helsinki haluaa olla maailman toimivin kaupunki: turvallinen, viihtyisä, sujuva, helppo ja välittävä. Tavoitteena on olla myös moderni ja hyödyntää digitalisaatiota ja korkeaa teknologiaa. Päätöksenteko on strategian mukaan avointa, läpinäkyvää ja osallistavaa. Kaupunki on myös sitoutunut järjestämään henkilöstölleen turvallisen ja terveellisen, tasa-arvoisen ja monimuotoisen työskentely-ympäristön. Oikeudenmukaisuus, yhdenvertaisuus, tasa-arvo ja osallisuus korostuvat Helsingin kaupungin arvoissa. Työhyvinvointiin ja turvalliseen työympäristöön halutaan panostaa. (Helsingin kaupunki 2019.)

Muuttoa ja uusia toimitiloja suunniteltaessa on tärkeää huomioida sekä työn ja työntekijöiden tarpeet, että Helsingin kaupunkistrategia ja arvot. Niiden myötävaikutuksella luodaan tavoitetilaa siitä, millaiset puitteet, pelisäännöt ja toimintatavat uusiin toimitiloihin halutaan. Tätä tavoitetilaa nimitän opinnäytetyössäni muuttostrategiaksi, erottaakseni sen Helsingin kaupunkistrategiasta. Muuttostrategia vastaa kysymykseen mitä muutolla tavoitellaan, millaisilla toimintatavoilla tavoitteeseen päästään, ja mitä työntekijä hyötyy muutosta.

Strategiatyö organisaatiossa vaatii rakenteita, joilla koko henkilöstön ideat tulevat kuul-
luiksi. Tarvitaan toimivia keskustelufoorumeita ja kykyä viestiä tehokkaasti ryhmien välillä.
(Suonsivu 2014, 171.) Kulttuurin- ja vapaa-ajan toimialalla muuttoa suunnitteleman ja to-
teuttamaan on nimetty työryhmä, jonka tehtävänä on myös varmistaa, että sillä on käytös-
sään yksiköistä kerätty tieto henkilöstön tarpeista riittävällä laajuudella. Kumppanuusyksi-
kön henkilötön ja työn tarpeiden kartoituksesta on vastannut kumppanuusyksikön pääl-
likkö. Hän on tuonut kumppanuusyksikön henkilöstön ja työn tarpeet tiedoksi muuttotyö-
ryhmälle. Muuttotyöryhmä laatii muuttostrategian käytössään olevien tietojen ja visionsa
perusteella. Muuttostrategiaa laadittaessa ratkaistaan samalla, millä tekijöillä toivottu lop-
putulos taataan työntekijöille, ja miten henkilöstön kokemuksiin ongelmiin, uhkiin ja pelkoihin
muutosta kohtaan vastataan.

Onnistunut muuttostrategia kuvaa, mikä on henkilöstön saama hyöty muutosta (kuva 9).
Strategia kuvaa vision, mitä muutolla halutaan tavoitella. Se vastaa, minkälaisen ongel-
man muutto ratkaisee, ja miksi työntekijöiden kannattaa opetella uusi työtapa monitilatoi-
mistossa.



Kuva 9. Onnistunut muuttostrategia kuvaa mikä on työntekijän saama hyöty muutosta.

3.3.3 Vaihe 3. Viestintä

Muutosuunnitelman kolmannessa vaiheessa keskitytään muuttostrategian ja vision viestimiseen kaikille uusiin toimitiloihin muuttaville henkilöille. Muuttostrategian valmistuttua kerrotaan henkilöstölle missä mennään ja mihin ollaan menossa. Muutosprojektissa johtamisen ja päätöksenteon tulisi olla ehdottoman läpinäkyvää. Kaiken muuttoon liittyvän tiedon tulisi olla ajan tasaista ja helposti saatavilla olevaa (Törmänen, Markkanen & Kadenius 2015, 106). Siksi muutosta kannattaa laatia viestintäsuunnitelma, johon kirjataan mitä, miten ja millä kanavilla muutosta viestitään toimialatasolla. Suunnitelman avulla varmistetaan viestinnän riittävyys, monipuolisuus, oikea-aikaisuus ja saatavuus. Ruuskan (2007, 137) mukaan projektin johtaminen on suurelta osin viestintää, ja usein juuri onnistunut viestintä on keskeistä onnistuneessa projektissa.

Viestintäsuunnitelman ja sen toteuttamisen ohella johdon rooli viestinnässä on merkittävä. Muutos tapahtuu ensin mielessä, ja on ensiarvoisen tärkeää, että johto näyttää esimerkkiä ja on itse sitoutunut siihen. (Tuominen 2001, 296) Kumppanuusyksikössä päällikön on perehdyttävä muuttostrategiaan erityisen huolellisesti, oltava motivoitunut muutokseen ja viestittävä siitä puheellaan, käyttäytymisellään ja toiminnallaan. Tällöin muutos onnistuu helpommin. (Tuominen 2001, 296) Viestintä on sekä tiedon jakamista viestintäsuunnitelman mukaisesti (Juholin 2013, 23.), että vuorovaikutusta kumppanuusyksikön työntekijöiden, muuttotyöryhmän ja yksikön päällikön välillä.

Muutosta on viestittävä ymmärrettävästi, konkreettisesti ja monipuolisesti. Näin varmistetaan, että henkilöstön erilaiset tavat oppia, ymmärtää ja saavuttaa tietoa tulee huomioduksi (Tuominen 2001, 296). Viestinnässä on tärkeää kertoa muutoksen kokonaiskuvasta ja perustella selkeästi, miksi toimintatapoja halutaan muuttaa. On myös tärkeä varmistaa, että kaikki ovat ymmärtäneet muuton tavoitteet halutulla tavalla. Muuttoprojektissa käytettävät käsitteet ja niiden merkitykset kannattaa käydä läpi heti muutosprosessin alussa. (Pirinen 2014, 54-55) Viestintää on myös ei-kielellinen viestintä. Jos kielellinen ja ei-kielellinen viestintä ovat ristiriidassa, viestin vastaanottaja uskoo ensisijaisesti ei-kielelliseen viestintään. (Pirinen 2014, 54-55)

Muutosviestinnässä keskitytään tulevaisuuteen. Toisaalta nykyhetkeäkään ei voi unohtaa. (Juholin 2013, 23.) On tärkeää, että viestinnässä kiinnitetään huomiota konkreettisiin, henkilötön arkea koskettaviin käytännön asioihin. Useat kumppanuusyksikön työntekijöistä ovat työskennelleet Kisahallin toimitiloissa useita vuosia. Oman työhuoneen kaappeihin on kertynyt työhön liittyviä papereita ym. runsain mitoin. Henkilöstö tarvitsee hyvissä ajoin

toimintaohjeet nykyisten työtilojen tyhjennystä varten. Myös henkilökohtaisen ergonomian varmistaminen on tärkeä huomioida, ja viestiä työntekijöille.

Henkilöstön saatavilla on ollut pohjakartat uusista toimitiloista. Koska A-talo on jo valmistunut, on henkilöstön ollut mahdollista käydä siellä tutustumassa vastaaviin tiloihin. Kumppanuusyksikön päällikkö on kannustanut henkilöstöä vierailuihin. Tällä tavoin henkilöstö saa kokemuseräistä tietoa uusista toimitiloista, mikä auttaa sopeutumaan muuttoajatukseen lisää ymmärrystä halutusta lopputuloksesta. Tiedon lisäämisen ja muutoksen herättämien tunteiden käsittelyn, sekä avoimen ja läpinäkyvän vuorovaikutuksen kautta voidaan lisätä myönteistä suhtautumista muutokseen. Kotter & Rathgeberin (2008, 128) mukaan yllätykselliset, moniaistiset kokemukset johtavat merkittävään muutokseen tunteissa ja käyttäytymisessä. Tästä syystä tutustumiskäynnit monitilatoimistoon ovat erinomainen tapa välittää viestiä tulevasta kumppanuusyksikön henkilöstölle.

3.3.4 Vaihe 4. Henkilöstön sitouttaminen

Muutosuunnitelman neljännessä vaiheessa sitoutetaan henkilöstö toteuttamaan muutosta. Työntekijöiden motivoiminen on sitouttamisessa tärkeää. (Suonsivu 2014, 171.) Henkilöstön vaikuttamisen ja hallinnan tunnetta muutoksessa on lisännyt kokemus siitä, että heidän tarpeensa ja toiveensa on huomioitu muuttostrategiassa. Vaikuttamisen ja hallinnan tunne vahvistaa henkilöstön jaksamista ja hyvinvointia, sekä mahdollistaa aktiivisen roolin ottamisen muuttoa valmistellessa ja sitä toteuttaessa. Osaavat, sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät ovatkin voimavara kumppanuusyksikössä. Hyvinvointiin, onnistumisiin ja vahvuuksiin, eli positiiviseen psykologiaan kannattaa panostaa työyhteisössä jatkossakin. Osallistavalla ja kannustavalla johtamisella lisätään henkilöstön uskoa tulevaan ja luottamusta yhdessä tekemiseen. (Suonsivu 2014, 45)

Sitouttamisvaiheessa etsitään tapoja toteuttaa muuton edellyttämiä toimia kumppanuusyksikössä. Kumppanuusyksikössä muuttoon valmistautuminen voidaan jakaa kahteen pääteemaan: fyysisen ympäristön muuttamiseen, sekä uusien työskentelytapojen opetteluun. Kumppanuusyksikön päällikön tehtävänä on poistaa esteitä muutoksen tieltä. Esimerkiksi kiire ja epätietoisuus voivat haitata henkilöstön muuttovalmisteluja. Priorisointi auttaa henkilöstöä keskittymään oikeisiin asioihin oikeaan aikaan. Henkilöstöllä tulee olla myös ymmärrys siitä, mitä he voivat muuton edistämiseksi tehdä. Selkeät ohjeet ja aikataulu miten muuttoon tulisi yksikössä varautua auttavat muuttovalmistelujen toteutuksessa. Selvitettä-

viä käytännön asioita ovat mm. huonekalut, ICT-välineet, säilytystilat, arkistoinnin järjestäminen ja ergonomia. Hyvä suunnittelu tukee projektin läpivientiä ja etenemisen seurantaan. (Ruuska 20017, 182.) Onnistumisen kannalta on tärkeää, että toimialan muuttotyöryhmän päätöksistä on kaikki tarvittava tieto kumppanuusyksikössä. Kumppanuusyksikön päällikkö vie muuttotyöryhmän ratkaistavaksi mahdolliset kysymykset liittyen muuton toteutukseen. On myös tärkeää, että kaikilla työntekijöillä on tasavertainen mahdollisuus osallistua muuttoprojektin toteutukseen. (Kotter & Whitehead 2011, 182-183)

Monitoimitiloihin siirtyminen ja oman työpisteen menetys ovat iso muutos henkilöstölle. Kokemus työn hallinnasta on keskeinen osa hyvinvointia, ja uudenlaisten työtapojen opettelu muutenkin kiireisessä arjessa tuntuu kumppanuusyksikössä kuormittavalta. Muutostilanteessa arvioidaan totuttuja käytänteitä ja niiden toimivuutta uusissa tiloissa. Uusien työtapojen opettelu kannattaa aloittaa pienillä asioilla jo etukäteen. Mikäli uusien toimitilojen pelisääntöihin kuuluu esimerkiksi pöydän siistiminen tyhjäksi jokaisen työpäivän päätteeksi, voi tähän alkaa totutella heti. Monitoimitiloissa työskennellessä työpisteeltä toiselle siirtymistä helpottaa, mitä vähemmän mukana siirrettäviä papereita ja tavaroita työntekijällä on mukanaan. Tästä syystä tiedon saavutettavuuteen sähköisessä muodossa, ja tiedon hakemiseen sähköisistä järjestelmistä kannattaa kiinnittää huomiota jo ennen muuttoa. Henkilöstöä kannattaa kannustaa tarkkailemaan ja arvioimaan omia toimintatapojaan objektiivisesti, ja miettimään onko oma toimintatapa tottumus, vaiko aidosti työn etenemisen kannalta edullisin ratkaisu.

Monitilatyöskentely vaatii vahvaa itsensä johtamisen taitoa. Tietoisuutta omista valmiuksista ja vahvuuksista voidaan lisätä koulutuksella, valmennuksella ja ohjauksella. (Ojanen 2019) Helsingin kaupunki järjestää runsaasti henkilöstökoulutuksia, joihin osallistumiseen kumppanuusyksikön henkilöstöä voi tarvittaessa kannustaa. Esimerkiksi psykologi Ojasen webinaari ”Vinkkejä itsensä johtamiseen” on räätälöity monitilatoimistossa työskenteleville. Mitä parempi kokonaiskuva kumppanuusyksikön henkilöstöllä on monitilatyöskentelyssä tarvittavista valmiuksista, sen paremmin he pystyvät valmistautumaan tulevaan.

3.3.5 Vaihe 5. Onnistumisen varmistaminen

Kotterin mukaan hyvin käyntiin lähtenyt muutos ei kuitenkaan takaa vielä pysyvää muutosta. Muuttoprojektin ollessa kyseessä, uusiin toimitiloihin siirrytään varmasti, mutta uusien työ- ja toimintatapojen omaksuminen monitoimitiloissa vaatii onnistumisen varmistamista. Tämä tapahtuu muuttosuunnitelman viidennessä vaiheessa.

Uusien toimintatapojen käyttöönotto muuttuneessa työympäristössä on parhaiten toimivien käytänteiden etsimistä. Toteutussuunnitelma vastaa aina sen hetkistä parasta tietämystä asiasta. (Pelin 2011, 83.) Huolellisesta suunnittelusta huolimatta muuton jälkeen kohdataan melko varmasti yllätyksiä, joihin ei ole osattu varautua. Yllätyksiä ja mahdollisia epäkohtia, tai työtä haittaavia seikkoja on tuotava muuton jälkeen aktiivisesti muuttotyöryhmän tietoon. Tämä siitäkkin syystä, että kaupunki on myös sitoutunut järjestämään henkilöstölleen turvallisen ja terveellisen, tasa-arvoisen ja monimuotoisen työskentely-ympäristön. (Helsingin kaupunki 2019.) Parannusehdotusten tekeminen on koko henkilöstön etuoikeus ja velvollisuus. Strategian mukaan Helsinki haluaa olla maailman toimivin kaupunki, ja tämä voi soveltaa myös toimitilaratkaisuissa. Parhaaseen lopputulokseen päästään osallistamalla tekemiseen kaikki asianosaiset. Muutoksen johtaminen on valintojen tekemistä koko muutosprojektin toteutuksen ajan. (Finch 13-15) Kannattaa varautua siihen, että muuton jälkeen joudutaan päivittämään suunnitelmia esim. pelisääntöjen osalta entistä toimivimmiksi. Uusien työtapojen opettelu vie aikaa, joten tavoitteista kannattaa pitää kiinni sinnikkäästi haasteista huolimatta.

Muutostilanteet ja niihin liittyvä epävarmuus liittyvät oleellisesti henkilöstön hyvinvointiin. (Viitala & Lehto 2014, 143.) Toimintaympäristön muutostilanteessa työntekijän tunteet ja kokemukset tulee ottaa huomioon. Muutos vaatii työntekijältä luottamusta omaan kykyihinkin, sitkeyttä ja kärsivällisyyttä uuden opetteluun. Tarvitaan myös halua kulkea tavoitetta kohti ja etsiä monitilatoimistossa itselle sopiva tapa työskennellä. Usko omaan onnistumiseen antaa voimaa kuormittavassa tilanteessa. (Manka 2015, s. 163) Johtamisen näkökulmasta huomio kannattaa kohdentaa osaamiseen, vahvistaa ja tukea itseohjautuvuutta, ja antaa työntekijöille palautetta ja arvostusta. (Suonsivu 2014, 171.)

Muutosvaiheen aiheuttamista ajatuksista ja tunteista keskustelemiseen on hyvä varata aikaa. Onnistumisiin ja kannustamiseen keskittyvä vuorovaikutus lisää henkilöstön hyvinvointia ja psykologista pääomaa. Hyvän johtamisen, vaikuttamismahdollisuuksien ja toimivan vuorovaikutuksen lisäksi jokaisen on tärkeää huolehtia omasta hyvinvoinnistaan. Kumppanuusyksikössä henkilöstöä on kannustettukin huolehtimaan jaksamisestaan, mutta erityisen tärkeäksi tämä seikka nousee muutostilanteessa.

3.3.6 Vaihe 6. Uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen

Muutosuunnitelman viimeisessä vaiheessa vakiinnutetaan uutta toimintatapaa käytäntöön. Uusiin toimitiloihin ja työtapoihin totutellaan, ja uutta toimintaympäristöä ja toimintatapaa arvioidaan. Koko henkilöstöllä on vielä paljon opeteltavaa. Uudet toimitilat ovat pakottaneet kumppanuusyksikön työntekijät muuttamaan toimintaa heti muuttopäivästä alkaen. Toiminta hakee kuitenkin vielä muotoaan, ja lopputulos ei välttämättä ole täysin suunnitellun kaltainen. Työmenetelmien ja työvälineiden tulee edistää tavoitteiden saavuttamista (Helsingin kaupunki 2019). Mikäli jokin suunniteltu toimintatapa ei toimi käytännössä, muutetaan suunnitelmaa. Henkilöstön ja johdon aktiivisella yhteistyöllä havaittuihin epäkohtiin tehdään parannuksia.

Uuden toimintatavan vakiinnuttamisessa on tärkeää huomioida onnistumiset, viestiä saavutetuista hyödyistä ja palkita työntekijöitä. Palautteen ja kokemusten kerääminen henkilöstöltä auttaa arvioimaan mitä ollaan opittu, ja mitä jatkossa kannattaisi tehdä toisin. Muutoksen vakiinnuttaminen edellyttää aktiivista havainnointia ja uusien toimintatapojen vahvistamista hyväksi havaittuja työtapoja levittämällä ja pelisäännöstä kiinni pitämällä. (Ilmarinen 2019)

REACTT -mallin mukaan muutos on jatkuva ympyrä. Uusia ongelmia havaittaessa niihin etsitään ratkaisuja. Työelämän muutos on jatkuva prosessi, joka heijastuu myös työtapoihin ja tiloihin. Helsingin kaupungin työhyvinvointiohjelman mukaisesti turvallisuudesta huolehtiminen ja epäkohtiin puuttuminen on päivittäistä toimintaa. Uusi toimintatapa voidaan määrittellä vakiintuneeksi sitten, kun vanhat perinteet eivät enää pysty kääntämään kumppanuusyksikön suuntaa. (Kotter & Whitehead 2011, 182-183) Monitoimitiloissa tämä tarkoittaa sopeutumista uusiin toimitiloihin, uusien pelisääntöjen hyväksymistä ja niiden mukaan toimimista.

4 Yhteenveto

4.1 Pohdinta

Kaupunki ei ole koskaan valmis, mutta sitä rakennetaan joka päivä yhdessä, todetaan Helsingin vuosien 2017-2021 kaupunkistrategiassa. Tätä ajatusta voi mielestäni soveltaa hyvin myös toimitila- ja toimintataparatkaisuja suunniteltaessa. Työn tekeminen on muuttunut viime vuosikymmeninä voimakkaasti, ja muutoksesta on tullut työelämässä pysyvä

tila. Ympäristön ja asiakkaiden tarpeiden muuttuessa on muutettava myös toimintatapoja. Tästä syystä tänään tehty suunnitelma on aina vain sen hetkinen paras tietämys asiasta. (Pelin 2011, 83.)

Muutosprojektin suunnittelu on parhaan toteutustavan etsimistä. (Pelin 2011, 83.) Tässä opinnäytetyössä pyrittiin etsimään parasta muuton toteutustapaa kumppanuusyksikölle. Lähes aina suunnitteluvaiheesta toteutukseen siirryttäessä muutosprojektissa joudutaan päivittämään suunnitelmaa. (Pelin 2011, 83.) Tässä tapauksessa suunnitelman laatiminen perustui niin etäiselle toimeksiantajan havainnoinnille, että sen toteuttamiskelpoisuus sellaisenaan tuntuu hyvin epätodennäköiseltä. Suunnitelman muuttaminen ja päivittäminen ei ole Ruuskan (2017, 182) mukaan merkki siitä, että suunnitelma olisi epäonnistunut. Hyvä suunnittelu tukee hänen mielestään muuton läpivientiä ja etenemisen seuranta. Näin ollen toimeksiantaja saa muuttosuunnitelmasta hyvän pohjan, jota voi muokata ja soveltaa käytäntöön haluamallaan tavalla.

Kumppanuusyksikön muuttosuunnitelmassa on kuusi vaihetta, joiden avulla toteutetaan onnistunut muutto monitoimitiloihin. Suunnitelman laatimisessa on käytetty tietoperustana pääosin Kotterin muutosteoriaa, mikä mielestäni toimii hyvin sovellettuna myös muuttoprojektin toteuttamisessa. Suunnitelma on pyritty pitämään mahdollisimman pelkistettynä, jotta sen toteuttaminen käytännössä kaiken muun työn ohella olisi realistista.

Suunnitelman ja siinä ehdotettujen toimenpiteiden toteutus jää kohdeorganisaatiolle. Produktin alkukartoitushaastattelussa sain alustavat tiedot mm. henkilöstön tarpeista ja johdon visiosta tulevasta muutoksesta. Näitä seikkoja on käytetty esimerkkinä produktissa, mutta ne eivät ole kattava ja kokonaisvaltainen näkemys kyseisistä teemoista. Suunnitelma toimii mielestäni kohdeorganisaation näkökulmasta hyvin. Se antaa valmiita teorian tiedolla perusteltuja ehdotuksia ja ideoita muuton ja muutoksen läpivientiin kohdeorganisaatiossa. Yksityiskohtaisempi havainnointi olisi vaatinut opinnäytetyön tekijältä tiiviimpää roolia kohdeorganisaatiossa. Opinnäytetyötä ei toteutettu toimeksiantajan pyynnöstä, joten tämä olisi todennäköisesti kuormittanut kohdeorganisaatiota enemmän, kuin hyödyttänyt.

Onnistuneen muuttosuunnitelman toteutus alkaa suunnitelmassa henkilöstön ja työn tarpeiden kartoituksella. Helsingin kaupungin arvojen mukainen työympäristö on turvallinen, terveellinen, tasa-arvoinen ja monimuotoinen. Työhyvinvointiin halutaan myös panostaa, ja osallisuus on vahvasti esillä Helsingin kaupungin strategiassa (Helsingin kaupunki 2019.) Työnantajan on mielestäni tärkeää näyttää toiminnallaan työntekijöille, että arvot ja

strategia eivät ole pelkkiä korulauseita. Arvot ovat tärkeitä myös siksi, että työntekijät voivat peilata omia arvojaan suhteessa työnantajan arvoihin. Halusin tuoda työssä esiin Helsingin kaupungin arvot, koska arvostiriita on haittaava tekijä muutokseen sopeutumisessa. Työntekijöiden tarpeiden huomioiminen, ja Helsingin kaupungin arvojen mukaan toimiminen tarkoittaa, että jokaisen työntekijän tulisi saada tulla kuulluksi ja omaan työhön liittyvät tarpeet huomioiduksi koko muutosprojektin ajan. Tarpeiden huomioiminen lisää osallisuuden- ja vaikuttamisen tunnetta. Osallisuuden tunne vahvistaa myös muutokseen sitoutumista ja myönteistä asennetta muutosta kohtaan. (Suonsivu 2014, 171) Henkilöstön myönteinen asenne muutosta kohtaan on mielestäni muutoksen onnistumisen edellytys, ja siksi on tärkeää aloittaa projekti henkilöstön tarpeita ja toiveita kuunnellen.

Kumppanuusyksikkö on kertonut tarvitsevansa uusissa toimitiloissa ensisijaisesti työrauhaa, puhelinrauhaa ja yksikön sisäisen yhteistyön jatkumista. Osa kokee tarvitsevansa mahdollisuutta työskennellä kahdella näytöllä jatkossakin. Myös autopaikat, polkupyörän kiinnitystolpat ja liikuntatilat ovat merkityksellisiä käytännön seikkoja henkilöstölle.

Johdon vastine työntekijöiden tarpeisiin tulisi tehdä näkyväksi visiolla ja muuttostrategialla. Visio kuvaa haluttua tavoitetilaa muuton jälkeen, ja strategia kertoo, miten tavoitettiin on tarkoitus päästä. Muuttostrategia vastaa kysymykseen mitä muutolla tavoitellaan, millaisilla toimintatavoilla tavoitteeseen päästään, ja mitä työntekijä hyötyy muutosta. Esimerkiksi muuton tavoitteena kulttuurin- ja vapaa-ajan toimialalla on yhteistyön helpottuminen toimialan sisällä, hallinto- ja tukipalveluiden parempi saavutettavuus, sekä entistä joustavampi mahdollisuus työskennellä. Strategian tulisi kertoa, miten työntekijät kumppanuusyksikössä hyötyvät muutosta, ja miksi heidän kannattaa opetella uusi työskentelytapa, ja miten varmistetaan työntekijöiden tarpeet, kuten mahdollisuus työrauhaan uusissa toimitiloissa.

Strategiatyö organisaatiossa vaatii rakenteita, joilla koko henkilöstön ideat tulevat kuuluisiksi. (Suonsivu 2014, 171.) Toimialan nimeämä muuttotyöryhmä laatii muuttostrategian käytössään olevien tietojen ja visionsa perusteella. Kumppanuusyksikön päällikön rooli tässä suunnitelman vaiheessa on varmistaa, että kumppanuusyksikkö on mukana keskustelussa pohdittaessa henkilöstön tarpeiden vaikutusta strategiaan. Koska muutto koskee suurta määrää kulttuuri- ja vapaa-ajan henkilöstöstä, joiden työt ja sitä kautta myös tarpeet poikkeavat melko paljon toisistaan, on tämä vaihe mielestäni suurin riski suunnitelman toteutuksen kannalta. Ei riitä, että kumppanuusyksikön tarpeet saadaan mukaan strategiakeskusteluun. Tämän lisäksi niiden vaikutus tulisi myös näkyä kumppanuusyksi-

kön henkilöstölle, jotta he aidosti kokisivat tulleeensa huomioiduksi. Strategialla on muutos suunnitelman onnistumisen kannalta erittäin keskeinen rooli. Kuitenkin kumppanuusyksikön mahdollisuus vaikuttaa suoraan strategiaan on pieni.

Muuttosuunnitelman ensimmäiset vaiheet, tarvekartoitus ja muuttostrategia, ovat kuin perustukset rakennettavalle talolle. Kun ne on rakennettu vahvasti, kestävästi ja onnistuneesti, voi muutos jatkua. Strategian laatimisen jälkeen viestitään henkilökunnalle mitä muutolla tavoitellaan, miten tavoitteisiin aiotaan päästä, ja miten kukin voi omalla toiminnallaan vaikuttaa lopputulokseen. Muuttoon liittyvää tietoa ei voida jakaa liikaa. Jokaisella on oma tapansa tulkita viestejä, joten on pyrittävä kertomaan asioista selkeästi, ymmärrettävästi ja yksiselitteisesti. Ruuskan (2007, 137) mielestä projektin johtaminen on suurelta osin viestintää, ja usein juuri onnistunut viestintä on keskeistä menestyksekkäässä projektissa. Tästä syystä viestintäsuunnitelmaan ja sen toteutukseen kannattaa satsata. Vaikka viestintäsuunnitelman toteutuksesta vastaa kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla viestintäyksikkö, on kumppanuusyksikössä hyvä varata aikaa muuttoon liittyvälle keskustelulle, ja mahdollisten lisätietojen selvittämiseksi, sekä ohjeiden tulkinnalle oman työn ja oman yksikön näkökulmasta.

Vaikka edessä oleva muutto ja uudenlaiset tekemisen muodot tuovat myös uusia mahdollisuuksia, tarvitaan muuton toteutukseen ja uusien toimintatapojen opetteluun myös voimavaroja (Ojanen 8.3.2019). Muuttolaatikat tulee pakata ohjeiden mukaisesti, ja sen lisäksi uusissa tiloissa on opeteltava aivan uudenlainen tapa työskennellä. Valmiudet uuden opetteluun ovat yksilölliset. Muuttosuunnitelman neljännessä vaiheessa sitoutetaan henkilöstöä toimimaan muuton hyväksi. Tämä tapahtuu suunnitelmassa motivoimalla, kannustamalla ja tukemalla jokaista työntekijää yksilöllisellä tavalla.

Kotterin mukaan muutos hyvin käyntiin lähtenyt muutos ei kuitenkaan välttämättä takaa onnistunutta lopputulosta. Muutos aiheuttaa usein alkunotkahduksen toiminnassa, mutta tavoitteista kiinni pitämällä ja aluksi haurasta toimintatapaa vahvistamalla päästään onnistuneeseen lopputulokseen. (Kotter & Whitehead 2011, 182-183) Muuton jälkeinen aika on varmasti haastavaa myös kumppanuusyksikössä. Uusiin tiloihin ja toimintatapoihin opettelu vaatii kärsivällisyyttä ja voimavaroja. Tilojen ja pelisääntöjen toimivuus nähdään käytännössä vasta muuton jälkeen, ja niihin joudutaan mahdollisesti tekemään muutoksia työnteon sujuvuuden varmistamiseksi. Henkilöstön ja johdon vuoropuhelu on mielestäni onnistumisen varmistamisessa erityisen tärkeää, jotta havaittuihin epäkohtiin päästään tekemään korjauksia. Hyvin suunnitellut tilat mahdollistavat tehokkaan toiminnan (Ojanen

8.3.2019). Uusi toimintatapa on vakiintunut sitten, kun vanhat perinteet eivät pysty enää kääntämään kumppanuusyksikön suuntaa.

Muutokseen sopeutumiseen vaikuttaa yksilöllisten voimavarojen lisäksi itsensä johtamisen taito. Tarvitaan tietoisuutta omasta tunnetilasta muutosta kohtaan, kykyä hyväksyä tilanne, ja keinoja muuttaa omaa ajatteluaan tilanteeseen sopeutumista vaatimalla tavalla. (Ojanen 8.3.2019.) Näistä syistä muuttosuunnitelman lähes jokaisessa vaiheessa korostetaan viestintää, vuorovaikutusta ja kuuntelua, joiden avulla johto voi valmentaa työntekijöitä muutosprosessin aikana. Monitilatyöskentelyyn siirtyminen on henkilöstölle oppimisprosessi, ja uuden oppiminen lisää työn hallinnan tunnetta ja työhyvinvointia. Oppimisen tukeminen ja kannustava palaute lisää motivaatiota ja sitoutumista muutokseen. (Helsingin kaupunki 2019)

Ojasen (8.3.2019) mukaan monitoimitila rikastuttaa ymmärrystä siitä, mitä muut ihmiset tekevät. Kontakti ja vuorovaikutuksen määrä lisääntyvät, ja verkostoituminen helpottuu. Monitila parantaa johtamista ja purkaa hierarkiaa, kun avainhenkilöt enemmän läsnä arjessa. Ryhmässä työskentelystä tulee Ojalan mielestä joustavampaa. Monitoimitilojen onkin todettu lisäävän yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä. (Talouselämä 2017.) Moni kokee toimivassa monitoimistossa avokonttoria vähemmän keskeytyksiä, häiriöitä ja ”vapauden menetystä” sekä enemmän viihtymistä, aikaansaamista ja yhteisöllisyyttä. (Ojanen 8.3.2019.) Mielestäni on kuitenkin aina yksilöllisestä kokemuksesta kiinni, miten monitilatyöskentely koetaan. Tästä syystä palautteen ja arvion kerääminen on tärkeää, jotta voidaan mitata, onko muuolle asetetut tavoitteet saavutettu, ja kehittää toimintaa edelleen. Vaikka muuttoprojekti päättyy, kun toimintatavat ovat vakiintuneet, ei toimintaympäristö silti pysy jatkossakaan muuttumattomana. Tästä syystä REACTT-mallin ajatus muutoksesta jatkuvana ympyränä soveltuu toimitila ja toimintatapamuutokseen mielestäni erinomaisesti.

4.2 Oman oppimisen arviointi

Produktin aihe valikoitui omien mielenkiinnonkohteitteni, muutoksen hallinnan, henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin johtamisen pohjalta. Työskentelen itse monitoimitiloissa, ja kiinnostuin siitä, miten työnantaja voi valmistella henkilöstöä muutokseen, ja tukea uuteen työskentelytapaan- ja ympäristöön sopeutumista. Monitilatyöskentely on ajankohtainen ilmiö, ja monitilatoimistoratkaisuja on tehty Helsingin kaupungin toimialoilla useita. Työn

kohdeorganisaatio löytyi Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalta, jossa työskentelin vuosina 2016-2017.

Aloitin opinnäytetyösuunnitelman laatimisen maaliskuussa 2019. Perehdyin aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja kirjoitin työn viitekehyksen huhtikuussa. Samalla hahmottelin kysymykset toimeksiantajan alkukartoitushaastatteluun. Haastattelupäiväksi valikoitui 29.4.2019 ja tuolloin allekirjoitettiin myös työn toimeksiantajasopimus. Toimeksiantajan haastattelussa sain runsaasti uutta toimeksiantajan lähtötilanteesta ja sen hetkisistä suunnitelmista. Koska muuton suunnittelu oli organisaatiossa jo käynnistynyt, jouduin pohtimaan näkökulmaa muuttosuunnitelman laatimiseksi uudelleen. Aiheen uudelleen rajauksen ja näkökulman valinnan jälkeen suunnitelman laatiminen pääsi käynnistymään. Produktin viimeistely ohjaajalta saadun palautteen ja yhteisen pohdinnan perusteella tapahtui syksyllä 2019.

Opinnäytetyön laatiminen oli minulle erittäin palkitseva oppimisprosessi, joka kasvatti asiantuntijuuttani valitulla aihealueella merkittävästi. Tavoitteellinen työskentely, itsenäinen päätöksenteko ja ratkaisujen keksiminen työn jumittuessa, lisäsivät onnistumisen tunnetta ja vahvisti itseni johtamisen taitoa. Tavoitteeni oli saada kohtuullinen lopputulos rauhallisesti mutta varmasti edeten, ja tässä tavoitteessani mielestäni onnistuin. Sisällöllisesti työhön jäi laajentamisen ja syventämisen varaa, enkä ole sen hyödyllisyydestä toimeksiantajalle täysin vakuuttunut, mutta opinnäytetyönä se on mielestäni toimiva kokonaisuus, jonka jatkokehitys olisi mahdollista kiinteämmässä suhteessa toimeksiantajaan. Kiitän toimeksiantajaa siitä, että sain mahdollisuuden tehdä opinnäytetyön ko. aiheesta heille.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Talentum. Helsinki.

Finch, E. 2012. Facilities Change Management. John Wiley & Sons Ltd. West Sussex.

Heiskanen, A. 2013. Läpimurto. Taltuta tuhoajat. Talentum. Helsinki.

Helsingin kaupunki 2019. Töissä meillä. Intranet. Luettu: 27.4.2019.

Helsingin kaupunki 2019. Arvot ja eettiset periaatteet. Luettavissa: <https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/tietoa-helsingista/helsinki-tyonantajana/vastuullinen/arvot>. Luettu: 28.5.2019.

Helsingin kaupunki 2019. Helsingin kaupunkistrategia. Luettavissa: <https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/strategia-ja-talous/kaupunkistrategia/strategia-ehdotus/> Luettu: 3.7.2019.

Ilmarinen 2019. Onnistunut muutos –Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Luettavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf> Luettu: 16.10.2019.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Infor.

Kotter, J. & Rathgeber, H, L. 2008. Jäävuoremme sulaa. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Kotter, J. & Whitehead, L. 2011. Läpimurto! AS Pakett. Tallinna.

Kujala, H. 2019. Vähemmän kremppaa ja lisää työkykyä. Työ Terveys Turvallisuus 48, 3, s. 22-24.

Leppänen, M & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Talentum. Helsinki.

Manka, M-L. 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? Talentum. Helsinki

Meriluoto, T. Marila-Penttinen L. & Lehtinen, E. 2015. Osallisuuden ja kokemusasiantuntijuuden käsikirja. Ensi- ja turvakotien liitto.

Mäkelä, L. & Uotila, T-P. 2014. Hyvinvointi muuttuvan työelämän haasteena. Teoksessa Viitala, R. & Järleström, M. (toim.). Henkilöstöjohtaminen uuden edessä, s. 203-220. Vaasan yliopisto. Vaasa.

Luettavissa https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf

Luettu 22.4.2019.

Ojanen, V. 8.3.2019. Psykologi. Monitilatoimisto. Vinkkejä itsensä johtamiseen. Academy of brain. Webinaariesitys. Helsinki.

Pelin, R. 2011. Projektihallinnan käsikirja. Otavan kirjapaino. Keuruu.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Print best.

Rana, M. 2015. Positive psychology and its importance at workplace. Indian Journal of

Positive Psychology. 6, 2, s. 203-206.

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

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress. Kuopio.

Talouselämä.2017. Yhteisöllisyys lisääntyy mutta työrauha kärsii- asiantuntijat toppuuttelevat monitilatoimistojen monistamista. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/yhteisollisyys-lisaantyy-mutta-tyorauha-karsii-asiantuntijat-toppuuttelevat-monitilatoimistojen-monistamista/e2530e0e-682e-3d87-a7ec-09013695c56e>. Luettu 27.4.2019.

Tuominen, K. 2001. Muutoshallinnan mestari. Laatukeskus. Helsinki.

Työterveyslaitos 2019. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu: 27.4.2019.

Törmälä, J. & Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu – Uusi johtaminen. Suomen liikekirjat. Saarijärvi.

Viitala, R. & Lehto, K. 2014. Kovat ajat kuntien henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.). Henkilöstöjohtaminen uuden edessä, s. 134-150. Vaasan yliopisto. Vaasa.

Luettavissa https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf

Luettu 22.4.2019.

Väisänen, K & Kujala, H. 2019. Houkutteleva työpaikka kunnioittaa työntekijöitään. Työ Terveys Turvallisuus, 48, 2, s. 26.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325.

Liitteet

Liite 1. Toimeksiantajan alkukartoitushaastattelun kysymykset

1. Tiedot tämän hetkisestä muuttoaikataulusta.
2. Muuttopäätökseen johtaneet syyt?
3. Muuton tavoitteet / ongelma joka halutaan ratkaista? Visio mitä kohti ollaan menossa?
4. Tiedot tämän hetkisistä muuttosuunnitelmista. (monitoimitilat, ankkuripaikat, asiakaspalvelun toteutus, kerrosjako, kalusteet)
5. Onko tulevan toimitilan pelisääntöjä suunniteltu / pelisäännöistä keskusteltu?
6. Mitä palveluja yksikkö tällä hetkellä tuottaa?
7. Mitä palveluja halutaan säilyttää? Onko jotain, josta voidaan luopua?
8. Mitä toiveita ja tarpeita työntekijöillä on muuttoon liittyen?
 - a. Mitä työntekijä saa/hyötyy muutosta?
 - b. Mitä ongelmia työntekijöillä on, joihin he toivovat ratkaisuja?
 - c. Miten työntekijöiden ongelmiin vastataan?
9. Onko työntekijöillä ennakkoluuloja / pelkoja mitä muutto tuo tullessaan?
10. Miten muutto vaikuttaa tämän hetkisiin asiakkaisiin? Tuoko muutto muutoksia asiakkaan palvelupolkuun?
11. Totuttujen työtapojen ja käytänteiden sopivuus uusiin toimitiloihin?

Muuttosuunnitelman vaiheet	Työstettävät teemat	Tavoite	Työkalut
Vaihe 1. Henkilöstön tarpeiden tunnistaminen	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mitä toiveita ja tarpeita työntekijöillä on? ❖ Mitä ongelmia työntekijällä on, joihin hän toivoo muutoksella ratkaisuja? 	Henkilöstön ja työn tarpeiden tunnistaminen, tarvekartoitus.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tiedon kerääminen ❖ Vuorovaikutus, kuuntelu ❖ Tilanteen analysointi
Vaihe 2. Innostavan vision ja strategian luominen	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mitä muutoksella tavoitellaan? ❖ Millaisilla toimintatavoilla tavoitteeseen päästään? ❖ Mitä työntekijä saa muutoksella? (hyödyt) 	Halutun tavoitetilan kuvaus. Keinojen kuvaus, miten tavoitetilaan päästään. =muuttostrategia	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Henkilöstön tarpeet ❖ Kaupunkistrategia ❖ Helsingin kaupungin arvot
Vaihe 3. Muutosta viestiminen	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Missä mennään ja minne ollaan menossa? 	Avoim, läpinäkyvä, ajantasainen ja riittävä viestintä.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Viestintäsuunnitelma ❖ Vuorovaikutus
Vaihe 4. Henkilöstön sitouttaminen muutokseen	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Miksi työntekijän kannattaa sitoutua muutokseen ja opetella uusi työskentelytapa? 	Tahtotilan lisääminen. Työntekijät motivoituvat toimimaan muuton edistämiseksi.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Osallistaminen ❖ Vuorovaikutus ❖ Viestintä ❖ Osaamisen kehittäminen
Vaihe 5. Omnistumisen varmistaminen	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Millaisin toimintatavoin henkilökunta voi toimia muuton edistämiseksi? 	Selkeä käsitys rooleista ja tehtävistä muuton edistämiseksi. Ongelmien ratkaiseminen. Esteiden poistaminen.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Työtehtävien koordinointi, vastuunjako ja aikataulutus. ❖ Viestintä
Vaihe 6. Uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen käytäntöön	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Miten uudet toimintatavat vakiinnutetaan käytäntöön? ❖ Miten varmistetaan, että tilat vastaavat henkilöstön tarpeita? 	Turvalliset, terveelliset, tasa-arvoiset ja monimuotoiset toimitilat. Toimiva yhteistyö henkilöstön, johdon ja asiakkaiden välillä. Yhteisöllisyyden tunne.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Palautekeruu ❖ Itsearviointi ❖ Osaamisen kehittäminen ❖ Viestintä