

Marjo Salmi

TOIMISTOTILA JA EHDOTELMA MUUTOSSUUNNITELMAKSI
CASE: ORGANISAATIO X

Liiketalouden koulutusohjelma
Henkilöstöjohtamisen suuntautumisvaihtoehto
2013

TOIMISTOTILA JA EHDOTELMA MUUTOSSUUNNITELMAKSI CASE: ORGANISAATIO X

Salmi, Marjo
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Syyskuu 2013
Ohjaaja: Heinonen, Eila
Sivumäärä: 36
Liitteitä: 1

Asiasanat: toimisto, työskentelytila, muutos

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli suunnitella uusi toimisto-layout ehdotus kohdeyritykseen. Nykyinen toimisto oli käynyt pieneksi ja sinne haluttiin jokaiseen työskentelytilaan yhtenäisiä kalusteita. Tutkimuksessa tehtiin pohjapiirustuksen mukaan uusi suunnitelmaehdotus toimistoon. Tutkimuksen kohteena toimi yritys, joka tässä tutkimuksessa on nimellä Organisaatio X.

Tämän tutkimuksen teoriaosassa käytiin läpi keskeisiä asioita toimistomääräyksistä, kuten koosta ja sijoittelusta sekä valaistuksesta ja ilmanvaihdosta. Toisessa teoriakappaleessa avattiin muutosjohtamisen tärkeimpiä asioita. Tutkimukseni ongelmat koskivat sitä, miten saadaan muutos onnistumaan; Millainen on hyvä toimistotila ja miten vielä tilamuutos läpi onnistuneesti.

Tutkimus aloitettiin esimiehille tehdyllä haastattelulla, jonka perusteella osattiin etsiä ongelmakohtia nykyisestä toimistotilasta. Haastattelu osoitti, että nykyisessä toimistossa löytyi jonkin verran parannettavaa, joista kerrottiin tutkimuksen lopussa. Tutkimuksessa kävi ilmi myös, että tämän hetkistä työtyytyväisyyttä on vaikea parantaa muutoksella, koska se on ollut hyvällä tasolla jo ennenkin.

Yritykselle annettiin suunnitelmasta ehdotus, joka koostui uudelleenjärjestetyistä työskentelytiloista sekä ehdotuksia, esimerkiksi valaistuksen ja seinien värien suhteen.

OFFICE SPACE AND PROPOSAL FOR CHANGING PLAN CASE: ORGANISATION X

Salmi, Marjo

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business and culture

September 2013

Supervisor: Heinonen, Eila

Number of pages: 36

Appendices: 1

Keywords: office, work space, change

The purpose of this research was to plan a new layout to the office of the target company. The office like it was had become too small and each working space was wanted with similar furniture. In the research was made a new plan for the office according to the layout drawing. The target company was in this research Organisation X.

The first part of the research handled the office regulations like the size of the office, the general layout, the lighting and the ventilation. The second part was about the most important things of the change management in the office. The problems of the research were about how the change can be done successfully and what kind of office space is good.

The research was started with an interview made to the managers, from which based on could be found the problems from current office space. The interviews showed that there was some improvement to be made in the current office space, which were told at the end of the research. In the research was also revealed that it's hard to improve the current working climate with a change as it has been already in a good level before.

The company was given the whole package of suggested adjustments including the plan of reorganized working spaces and changes to the lighting and wall colors.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	KOHDEYRITYS.....	6
3	TOIMISTOTILA.....	8
3.1	Toimistotila ja näkyvä muutos.....	8
3.2	Toimistotilan vaatimukset.....	9
3.2.1	Työskentelytilan koko ja sijoittelu.....	9
3.2.2	Valaistus.....	10
3.2.3	Työviihtyvyys ja -turvallisuus.....	10
3.2.4	Ilmanvaihto.....	11
3.3	Avotoimiston haasteet ja mahdollisuudet.....	12
4	MUUTOSJOHTAMINEN.....	14
4.1	Muutosjohtamisen käsite.....	14
4.2	Muutosjohtaminen esimiehen asemassa.....	15
4.3	Muutoksen päämäärä.....	17
4.4	Tiedottaminen työntekijöille.....	18
4.5	Muutosvastarinta.....	20
5	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET.....	22
5.1	Tarkoitus ja tavoitteet.....	22
5.2	Tutkimusongelma.....	22
5.3	Viitekehys.....	23
5.4	Reliabiliteetti ja validiteetti.....	24
6	PROSESSIN KUVAUS.....	25
6.1	Projektin aloitus.....	25
6.2	Esimiesten haastattelu.....	26
6.3	Ehdotelma uudeksi toimistotilaksi.....	30
7	LOPPUPÄÄTELMÄT.....	34
	LÄHTEET.....	35
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Kohdeyritys tarjosi minulle aihetta opinnäytetyölle, joka koski heidän toimistotilojaan. Yritys on kasvanut parissa vuodessa henkilöstöltään paljon, joten vanhat tilat alkoivat käydä ahtaiksi ja sekaisiksi. Yritys tahtoi, että suunnittelen heille uuden toimistotilan, jossa vaihdettaisiin ja sijoiteltaisiin muunneltavat työpisteet uusiksi. Kohdeyritys toivoi muutokselta erityisesti ulkonäöllisesti yhtenäisiä tiloja, henkilöstölle miellyttävämmät ja modernimmat työskentelytilat sekä kalusteiden ja vanhojen sermien tilalle haluttiin yhtenäisempiä uusia kalusteita. Kohdeorganisaatiosta, joka on tutkimuksessa nimellä Organisaatio X, kerron lisää ensimmäisessä kappaleessa.

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli tehdä suunnitelmaehdotus toimiston ulkoasulle kohdeyritykseen. Haastattelin kohdeyrityksen esimiehet, jotta saisin selville, mitä he kaipaavat nykyisiltä toimistotiloilta ja millaisen tilan he tulevaisuudessa haluaisivat. Haastattelussa selvitin myös minkä tiimien olisi hyvä olla lähekkäin ja miten toimisto olisi toimivampi. Lopulliset päätökset muutoksen aikataulusta ja suunnitelmasta tekee yrityksen johtoryhmä.

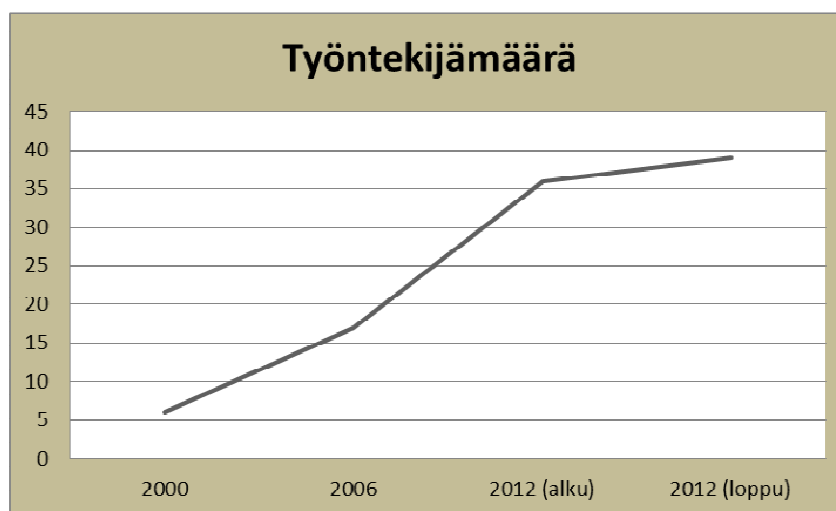
Teoriaosan teksti koskee toimistoa käsitteenä, toimistotilojen määräksiä sekä avotoimiston haasteita ja mahdollisuuksia. Teorian toisessa luvussa käsitellään tarkemmin organisaatiota muutostilanteessa; muutoksen päämäärää, henkilöstön tiedottamista, muutosvastarintaa sekä muutosjohtamista. Empiriaosassani kartoitettiin esimiehille tehdyn kyselyn tuloksia ennen muutosta. Lopuksi esitin uuden suunnitelman, jonka luovutin yritykselle.

Toimistotilan suunnittelu ja tämä tutkimus on osa henkilöstöhallintoa sekä organisaation kehittämistä.

2 KOHDEYRITYS

Kohdeyritystä kutsun tutkimuksessa Organisaatio X:ksi, koska en saa työssäni mainita yrityksen nimeä tai toimialaa. Kohdeyrityksen toimii teollisuusalalla ja sen toimikenttänä on koko maailma. Organisaatio X:n pahimmat kilpailijat sijaitsevat Norjassa, Euroopassa, USAssa ja Suomessa. (Yhteyshenkilö, henkilökohtainen tiedonanto 28.8.2013.)

Vuoden 2012 alussa Organisaatio X:ssä työskenteli 36 vakituista ja 1 määräaikaaisessa työsuhteessa olevaa työntekijää. Joukko on kasvanut nopeasti (Kuvio 1), koska alun alkaen yrityksessä oli vain 6 työntekijää, vuonna 2006 oli jo 17 ja vuoden 2012 lopussa Organisaatio X:ssä työskenteli 39 henkilöä. Kokoonpano-tiloissa työskentelee 20 eri alihankkijayritysten työntekijää, mutta maailmanlaajuisesti Organisaatio X työllistää noin 200 työntekijää alihankkijoiden kautta. Yrityksellä oli 15 myyntiedustajaa ympäri maailman ja 7 huoltoedustajaa. (Yhteyshenkilö, henkilökohtainen tiedonanto 4.2.2013.)



Kuvio 1. Työntekijämäärän kasvu. (Itse laadittu 2013).

Henkilöstön keski-ikä on 44 vuotta, mutta 30–44-vuotiaita ei ole kovin montaa, enemmän löytyy 20-30- vuotiaita ja yli 55- vuotiaita. Yritys on miesvaltainen - yrityksen 39 henkilöstöstä vain 6 on naisia. (Yhteyshenkilö, henkilökohtainen tiedonanto 4.2.2013.)

3 TOIMISTOTILA

3.1 Toimistotila ja näkyvä muutos

Toimisto on yrityksen tärkein paikka. Toimisto palvelee yrityksen ulkoisia ja sisäisiä asiakkaita. Ulkoiset asiakkaat ovat yrityksen oikeita asiakkaita ja sisäiset ovat taas yrityksen muita työntekijöitä. Yrityksen on panostettava toimiston henkilökunnan viihtyvyyteen ja toimistotarvikkeiden sijoitteluun ja uudistamiseen, jolloin pakolliset toimistotyöt sujuisivat saumattomasti. (Kosonen & Pekkanen 2010.)

Toimisto voi olla iso tai pieni tila. Se voi sijaita myös missä vain, suuressa teollisuushallissa tai vaikka omassa kodissa. Toimisto on yleensä rajattu alue, seinien tai sermien avulla erotettu muusta. (Ketola 2007, 9.)

Toimistoon kuuluu monenlaisia työntehtäviä, siellä esiintyy muun muassa:

- tilinpito ja tilastointi
- postin käsittely
- arkistointi
- monistus ja tulostus
- kokousten järjestäminen
- tuotteiden suunnittelu (Aalto yms 2007, 15.)

Toimistoja suunnitellessa pitää huomioida työnteon terveydelliset vaikutukset ja kaikki mahdollisuudet sujuvaan työnteeseen. Työntekijän työskentelytila on työntekijän omaa tilaa, mutta toimistotiloja käytetään usein myös kokouksiin, palaveriin ja keskusteluihin, jolloin oman työskentelytilan onnistunut sijoittelu takaa hyvän työtuloksen. (Ketola 2007, 4.)

Muutosta voi olla kahta erilaista. Näkyvä muutos, joka tulee mahdollisesti maanlaajuisesti tietoisuuteen, on esimerkiksi yrityksen uusi säästösuunnitelma. Yrityksen sisällä tapahtuva ja vain sisällä näkyvä muutos voi olla esimerkiksi uuden strategian suunnittelu tai toimiston uudelleen järjestelyä. (Luoma 2012.)

Yrityskulttuurin näkyviä osia kutsutaan artefakteiksi. Artefaktit ovat usein ihmisen rakentamia rakennuksia, logoja tai esimerkiksi mainoksia. Tällaiset yrityksen kulttuurilliset asiat näkyvät ulospäin ja yleensä ne ovat tehty helposti ymmärrettäviksi. Yrityksen toimisto on myös yrityskulttuurin näkyvää osaa. Vastaavasti yrityskulttuurin piilevät osat ovat strategia, visio, arvot yms. (Viitala 2003, 57.)

3.2 Toimistotilan vaatimukset

3.2.1 Työskentelytilan koko ja sijoittelu

”Työhuoneen tilavuuden ja pinta-alan tulee olla riittävä. Siellä tulee olla myös riittävästi tilaa työn tekemiseen ja työn vaatimaa liikkumista varten.” (Työturvallisuuslaki 738/ 2007, 33 §). Määrättyjä vähimmäismittoja työhuoneelle ei ole, mutta Suomessa yleinen työpisteen koko on 6-25 neliometriä, kuitenkin alle 10 neliömetrin työtiloja ei suositella käytettävän, sillä silloin työtila olisi jo erittäin ahdas. (Aalto, Peltomäki & Westermarch 2007, 24.)

Työtilaan tulee mahtua pöytä, jonkilainen papereiden säilytystila, mahdolliset päätteet ja työtuoli. Työhuoneen tilavuus ja sijoitus on tärkeää työhyvinvoinnin ja työn tehokkuuden kannalta. Työskentelytilan kalusteiden sijoittelussa on huomioitava ainakin seuraavia asioita:

- Työpisteen tulee olla rauhallinen, takaa ei saa kulkea ihmisiä jatkuvasti
- Työpisteessä ilmanvaihdon veto vältetään
- Harvoin käytettävät laitteet siirretään kauemmas
- Työntekijän on helppo poistua ja saapua työpisteelle
- Salassa pidettävät asiat eivät ole kaikkien nähtävillä
- Työpisteessä on mahdollisuus asiakastapaamiseen (Ketola 2007, 13.)

3.2.2 Valaistus

Pienissä työtiloissa valaisimien valinta ja sijoittelu on melko helppoa, mutta suurissa tiloissa valaistuksen heijastuksia ja häikäisysuojauksia tulee miettiä tarkemmin. Epäsuora valaistus toimii parhaiten, jolloin lamputista syntyvä valo heijastetaan jonkun kautta. (Ketola 2007, 23.)

Työturvallisuuslaissa 738/2007, 34 § mainitaan valaistuksesta seuraavasti: ”Työpaikalla tulee olla työn edellyttämä ja työntekijöiden edellytysten mukainen sopiva ja riittävän tehokas valaistus. Sinne on mahdollisuuksien mukaan päästävä riittävästi luonnonvaloa.” Huono valaistus vaikuttaa keskittymiseen ja väsyttää silmiä, joka taas voi aiheuttaa virheitä työssä. Valaistus luo viihtyvyyden tunnetta ja lisää työmotivaatiota. (Työsuojeluhallinnon www-sivut 2013.)

Näyttötyötä tekeville valaistusta tulee myös tietokoneen näytöstä. Näyttötyössä huomion arvoista on näytön oikeanlainen asettelu ja muiden valaistusten käyttö samanaikaisesti. Näyttö on vaaleampi, jos ympäriltä heijastuu hajavaloa. Tämä vaikuttaa negatiivisesti kuvien värikkyteen. Hajavalon heijastusta voidaan hallita kääntämällä näytön pinnan suuntaa pystysuoraan tai hieman kallistettu. Jos muut valonlähteet, kuten kattolamput, heijastavat suoraan näyttöön, sitä kutsutaan kiiltoheijastukseksi. Kiiltoheijastusta voidaan välttää myös näytön oikeanlaisella sijoittamisella. (Ketola 2007, 21-22.)

3.2.3 Työviihtyvyys ja -turvallisuus

Henkilöstötiloja ovat yrityksen odotustilat, puku- ja pesuhuoneet, wc ja ruokailutilat. Edellä mainitut tilat tulee olla suojattu katseilta sekä tuotannon pölyltä ja melulta. Jokaisessa työpaikassa tulee olla ainakin edellä mainitut tilat, koska työnantajan tulee huolehtia myös työntekijöidensä viihtyvyydestä. (Työsuojeluhallinnon www-sivut 2013.)

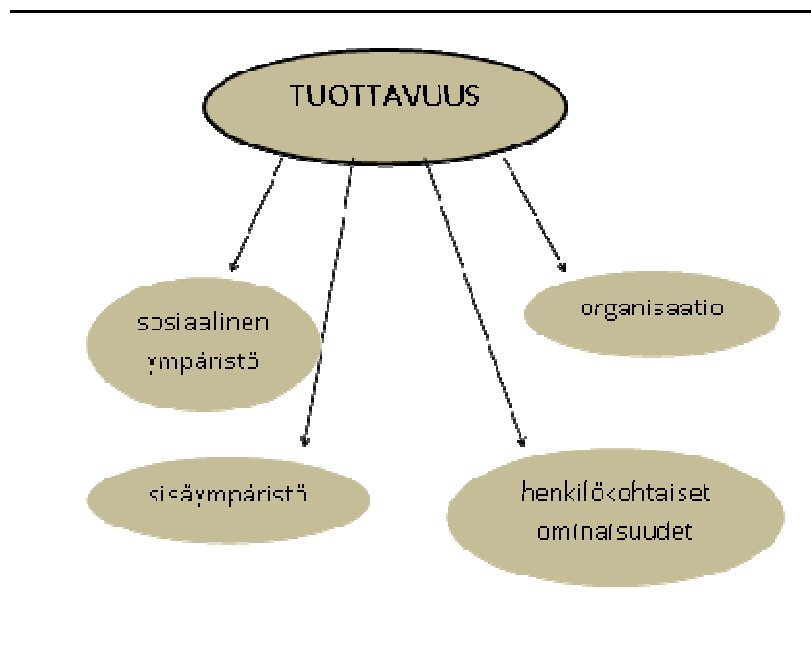
Työympäristöä suunniteltaessa on huomioitava esimerkiksi varauslöykäykset. Kuten työturvallisuuslaissa (738/2007, 12§) mainitaan, työnantajan tulee huolehtia työntekijöidensä työturvallisuudesta ja viihtyvyydestä. Jos työpaikalla käytetään koneita tai muita vastaavia, tulee niitä käyttää vain työn tekoon ja vain niille määrättyillä paikoilla. Työvälineiden olisi hyvä olla säädettävissä jokaiselle käyttäjälle erikseen, jottei terveydellisiä haittoja ilmenisi.

3.2.4 Ilmanvaihto

Usein huono ilmanvaihto yhdistetään tunkkaiseen tai kuivaan ilmaan. Työympäristön pölyisyys saatetaan myös kokea haitaksi. Oireita ovat nenän ja silmien ärtynisyys. Ilman kostuttamista kannattaa miettiä talviaikaan, koska kostuttaja kerää runsaasti epäpuhtauksia. Kostuttimen huoltoa tarvitsee tehdä usein. Epäpuhtaudet kostuttimessa aiheuttavat useammin terveysongelmia kuin kuiva ilma. (Ketola 2007, 27.)

Työtiloissa työnantajan tulee huolehtia kunnollisesta ilmanvaihdosta. Riittävän tehokas ilmanvaihto edellyttää yleensä koneellista ilmanvaihtoa, ainakin suurissa tiloissa. Ilmanvaihdon lisäksi tärkeää on sisäilman lämpötila, joka on suositeltu olevan 21 astetta talvisin ja kesällä 23 astetta. Kevyellä istumatyöllä on lämpötilasuositus 21-25 asteen välillä. Kun sisäilma kohoaa yli 28 asteen, tulee työnantajan keventää työntekijöiden työtaakkaa, jotta työntekijät eivät altistuisi liialliselle kuumuudelle - tällaisissa tapauksissa tulee tunnissa pitää 10-15 minuutin tauko. (Työsuojeluhallinnon www-sivut 2013.)

Toimiston eli työympäristön vaikutus työntekoon (Kuvio 2) näkyy sosiaalisen ympäristön, organisaation, henkilökohtaisten ominaisuuksien ja sisäympäristön tuottamana tuottavuutena. Työtilan oikea lämpötila ja oikeanlainen valaistus vaikuttavat suuresti toimiston tuottavuuteen sekä sairaslomien vähenemiseen. (Aalto ym 2007, 28.)



Kuvio 2. Työympäristön vaikutus. (Aalto ym 2007, 28)

Työympäristö vaikuttaa suuresti työntekijöiden tuottavuuteen. Organisaatio on osa vaikutusta. Organisaation säännöt, menettelytavat tai määräykset merkitsevät paljon, miten voi toimia. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin lukeutuu työntekijän omat mieltymykset, omat rutiinit sekä oma motivaatio työhön. Sisäympäristön ulkonäkö ja kaikki järjestely vaikuttaa työntekijöiden tuottavuuteen. Sosiaalinen ympäristö merkitsee ympärillä toimivia kollegoja tai esimerkiksi asiakkaita. (Aalto ym 2007, 28.)

3.3 Avotoimiston haasteet ja mahdollisuudet

Avotoimiston hyviin puoliin lukeutuu työtovereiden toimiva vuorovaikutus. Avo- ja multitoimistoissa työskennellään lähellä työkavereita, jolloin tiedonkulku ja päätöksen teko helpottuvat ja nopeutuvat. Avotoimistoissa käytettävät väliseinäkkeet ovat yleensä liikutettavissa. Liikuteltavat väliseinät ovat helppo ratkaisu, koska yritys elää koko ajan ja silloin muutoksen tekoon ei ole niin suurta kynnystä. (Aalto ym 2007, 23.)

Monessa tapauksessa yritykset tahtovat siirtyä avotoimistoon kustannusten pienentymisen vuoksi. Avotoimistossa työskentely lisää myös yritysten mielestä yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä tasa-arvoa, jolloin kaikki työskentelevät samassa tilassa. (Mykkänen 2012.)

Avotoimisto sopii organisaatioihin, joissa työskennellään ryhmissä ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Ryhmässä työskennellessä monesti työn kohde on sama. Jos työn kohde on kuitenkin eri, organisaation kannattaa panostaa yksityisiin työtiloihin. (Ketola 2007, 17.) Meluhaitat (puheääni) on avotoimiston suurin haaste. Työrauhaa ei kovin helposti saa, jos vieressä työskentelee paljon puhelimesta viihtyvä henkilö. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan melu vähentää suoritustasoa 4-40 prosenttia. (Hamilo 2010.)

Tutkimuksen mukaan, avotoimistossa työskentelevillä esiintyy 62 % enemmän sairauspoissaoloja, kuin omassa huoneessa työskentelevillä. Avotiloissa esiintyy myös ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa konflikteja useammin. (Mykkänen 2012.)

Etikettiä avotoimistossa työskenteleville.

- Älä korota ääntäsi
- Jos pidät neuvotteluja, käy ne siihen tarkoitettuun huoneeseen
- Älä juttele käytävillä
- Älä juttele sermien yli
- Säädä kaikki ääntäpäästävät laitteet hiljaiseksi
- Pidä tulostushuoneen ovi kiinni
- Älä käytä voimakkaan tuoksuisia hajusteita
- Vältä kopisevia kenkiä, käytä töissä pehmeitä jaloille hyviä kenkiä
- Kerro muille, jos et pysty keskittymään (Työterveyslaitoksen [www-sivut](http://www.ttl.fi) 2011.)

4 MUUTOSJOHTAMINEN

4.1 Muutosjohtamisen käsite

Muutoksen käsitteen voi jakaa neljään eri kategoriaan; yksilön muutos, työhön liittyvät muutokset, strategiset muutokset ja kulttuurilliset muutokset. Yksilön muutos voi olla esimerkiksi taidon tai tiedon tekemistä eri tavalla. Tästä muutoksesta voidaan puhua myös nimellä ”self management”. Nämä muutokset voivat liittyä mm. persoonaan ja arvoihin. Työhön liittyvät muutokset eivät välttämättä koske koko organisaatiota, vaan ovat esimerkiksi jonkun tietyn osaston sisäisiä muutoksia. Tyypillisiä esimerkkimuutoksia ovat uusi käyttöjärjestelmä tai työtapojen muuttaminen. Tämän tason muutokset liittyvät usein myös muihin edellä mainittuihin muutoksiin jollakin tasolla. Strategisia muutoksia ilmenee, kun organisaatio muuttaa toimintatapaansa tai uudistaa tuotteitaan. Strategiset muutokset koskevat koko organisaatiota. Organisaation arvot ja visiot liittyvät kulttuurillisiin muutoksiin. (Erämetsä 2003, 23-24.)

Muutokset voivat vaihdella tarkoitukseltaan, kestoaltaan, suuruudeltaan taikka voimakkuuksiltaan. Muutoksia voidaan luokitella ensimmäisen ja toisen asteen muutoksiin. Ensimmäinen muutos on se helpoin, lyhytaikaisin sekä pienin. Yleensä tällöin yrityksessä tehdään vain pieniä muutoksia. Ensimmäisen asteen muutoksia tapahtuu yleisesti yrityksissä koko ajan. Toisen asteen muutokset ovat isompia, konkreettisia muutoksia. Nämä muutokset ovat koko ajan yleistymässä. (Viitala 2003, 88-89.)

Havahtuminen organisaation muutoksen tarpeeseen laukaisee yleensä ajatus: mikä olisi parasta yritykselle? Useimmiten syitä voivat olla yrityksen kannattavuuden lasku tai heikko tuottavuus. (Karlöf & Lövingsson 2006, 137.) Muutoksia voivat olla muun muassa uusi toimitila, logo muuttuu tai esimerkiksi vaatetuskoodi muuttuu. Yleensä työntekijät voivat joutua muuttamaan vanhoja opittuja työtapojaan, työkaverit saattavat vaihtua tai he voivat joutua menettämään työpaikkansa. (Ponteva 2010, 9.)

Muutokset yrityksissä ovat nykyään pysyvä ilmiö. Muutoksen on oltava realistinen ja tavoitteen tulee olla selkeä sekä esimiehille että työntekijöille. Muutokselle täytyy olla syyt, miksi sitä ryhdytään tekemään. Jotta muutoksen arvionti olisi helpompaa, tulisi yrityksen tehdä muutosprosessille monta välietappia. Nopeaa ja yht'äkkistä muutosta ei kannata lähteä tekemään, koska ne harvoin onnistuvat. (eBusiness Community Model – Vocational Education and Training project.) Välietappien lisäksi on muistettava määritellä muutoksen projektiryhmä, työskentelytavat nyt ja tulevaisuudessa, aikataulu ja tietenkin budjetti. (Karlöf & Lövingsson 2006, 145.)

Muutoksen tarve voi tietysti saada alkunsa myös työntekijöistä. Organisaatiossa jotkut työntekijät saattavat olla enemmän yhteyksissä sidosryhmien kanssa kuin ylempi johto, jolloin he saavat tärkeää palautetta. Tämä on organisaation kannalta hyvä asia, koska alemmilta työntekijöiltä saa todellisen kuvan töiden kulusta. (Luukkala 2011, 179.)

4.2 Muutosjohtaminen esimiehen asemassa

Johtamisen käsite voidaan jakaa neljään eri kategoriaan; ihmisten johtamiseen, toiminnan ohjaukseen, asioiden kehittämiseen ja strategioiden laatimiseen. Ihmisten johtamisessa on tarkoituksena saada työntekijöistä irti kaikki osaaminen ja siirrettyä se työhön sekä heidän motivaationsa ylläpitämiseen. Toiminnan ohjaus ja tehokkuuden seuranta on myös osa johtajan työtä. Johtajan tulee olla innovatiivinen ja käyttää aikaansa myös uusien tapojen ideoimiseen. Usein isoissa organisaatioissa strategioiden luominen on ylimpien päättäjien asioita, mutta tavoitteisiin pääseminen on esimiehen kannalta tärkeää. (Karlöf & Lövingsson 2006, 65.)

Muutosjohtaminen kuuluu organisaation muutokseen, joka on yleisimmin lähimmän esimiehen vastuulla. Muutos on myös yksilön kannalta suuri, koska työntekijät alkavat epäröimään esimerkiksi oman työsuhteensa vuoksi. Muutoksen kohtaaminen vaatii taitoa sekä oikeaa asennoitumista menneeseen ja tulevaan. Esimiehen tärkeitä esimerkkejä alaisilleen ovat riskinotto kyky ja tapojen uudelleenopettelu. Esimiehen on tärkeää ottaa huomioon jokainen yksilö yrityksessä, jotta muutos ei olisi jollekin

liian suuri. Muutoksessa olevan yrityksen esimiehille kuuluu muutoksen johtaminen. Muutoksen käsitteleminen vaihtelee muun muassa iästä, luonteesta ja motivaatiosta. Esimiesten tulisi auttaa työntekijöitä ajattelemaan muutokset mahdollisuuksina ja parempana tulevaisuutena, tällöin myös itse muutoksen teko on yritykselle vaivattomampaa. (eBusiness Community Model – Vocational Education and Training project.)

Esimiesten toiminta henkilöstön sitoutumiseen vaikuttaa suuresti. Rooli korostuu muutoksen eri vaiheissa. Hyvin toimiva esimies

- osoittaa omaa sitoutumistaan muutoksessa
- kertoo muutoksen tavoitteita usein itsekseen
- innostaa työntekijät mukaan
- antaa muutokselle riittävät resurssit ja ajan
- kertoo avoimesti mahdollisista viivästyksistä
- palkitsee onnistumisissa (Ketola 2007, 114.)

Muutosjohtaja osaa nähdä koko muutoksen uutena mahdollisuutena ja löytää uusia, oikeita teitä päästä tavoitteisiin. Tällöin muutoksen johtajalla tulee olla visio tulevaisuudesta, järjestelmällisyyttä päästäkseen tavoitteisiin sekä kykyä nähdä tulevaisuus ja nykyhetki yhdessä. Aina ei tarvitse muuttaa kaikkea, joskus nykyhetken ja tulevaisuuden yhdistäminen riittää. ”Esimies, joka sulkee silmänsä ja korvansa muutostarpeilta, on turha esimies”. Esimiehen on oltava itse aktiivinen muutoksen päämäärään pääsemisessä, vaikka ei tietäisi täysin lopullista tulosta. Muutoksessa vaaditaan kaikilta luottamusta paremmasta tulevasta ja sitoutuneisuutta asiaan. (Drucker 1999, 98-99; Ponteva 2010, 10.)

Kommunikaatio ja avoimuus ovat modernin organisaation edellytys. Kun kaksi edellämaintuttua asiaa toimivat organisaatiossa, luodaan pohjaa luottamukselle. Kommunikaation merkitys on korostunut tämän päivän organisaatioissa tärkeimmäksi elinehdoksi. (Stenvall & Virtanen 2007, 13.)

4.3 Muutoksen päämäärä

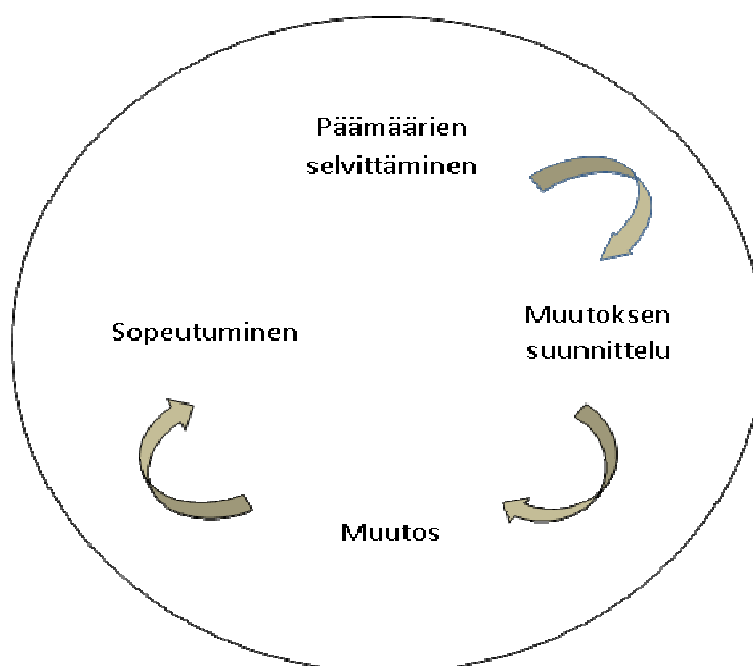
Työskentelytilan muutoksessa kannattaa miettiä esimerkiksi tällaisia kysymyksiä;

- Miten tila vaikuttaa toimiston toimintakäytäntöihin?
- Millaisia kehittämistarpeita tila vaatii?
- Miten muutos vaikuttaa taloudellisesti ja hyvinvoinnillisesti?
- Millainen työskentelykulttuuri organisaatiossa esiintyy?

Edellä mainittujen kysymysten avulla hahmottuu, millainen työympäristön tulisi olla. (Nenonen, 2013.)

Organisaation on hyvä asettaa tavoitteita ennen ja jälkeen muutoksen. Tavoitteet ja muutos prosessina pitää tarkentaa kohta kohdalta, jotta jokainen henkilö organisaatiossa sen ymmärtää. (Ranta 2005, 67.) Kun konkreettinen muutos on tehty, päämäärä saavutettu, organisaatio tarvitsee aikaa sopeutua uuteen tilanteeseen. Jos muutos ei ota heti tuulta purjeisiin, ei pidä heti aloittaa uutta muutosta. Työntekijät tarvitsevat aikaa muuttaa vanhoja opittuja tapojaan uusiksi. (Karlöf & Lövingsson 2006.)

Kuviossa 3 näkyy muutoksen osa-alueet. Näitä asioita johdon tulisi pohtia ennen muutokseen ryhtymistä. Kuitenkin myös muutoksen edetessä tulee pitää mielessä nämä neljä alla mainittua asiaa.



Kuvio 3. Muutoksen osa-alueet. (Itse laadittu 2013).

Kuten kuviossa 3 nähdään, yllä mainittujen osa-alueiden huomioon ottaminen on tärkeää. Aluksi pitää miettiä muutoksen päämäärä ja onko muutos todella tarpeellinen? Aina muutos ei ole tarpeellinen ja muutokseen ryhtyminen ilman syytä, turhauttaa työntekijöitä. Seuraavaksi muutos tulee suunnitella tarkkaan yksityiskohtia myöten ja tarvittaessa kysyä henkilöstön mielipiteitä. Muutoksen yksityiskohtainen suunnitelma sekä projektista että tiedottamisesta tulee tehdä paperille, jotta jokainen työntekijä voi halutessaan katsoa sitä. Tässä vaiheessa henkilöstön tiedottaminen on myös tarpeen. Muutoksen jatkuessa tulee ottaa huomioon henkilöstö koko projektin ajan. Viimeiseksi, muutoksen ollessa valmis, tulee henkilöstölle antaa aikaa sopeutua.

Kun muutosta aletaan suunnitella, usein törmää kysymyksiin: ”Millaisella aikavälillä muutokseen ryhdytään?” tai ”Kuinka nopeasti saamme muutoksen hoidettua?”. Mitä kauemmin muutoksen läpivienti vie aikaa, sitä kauemmin kestää haettujen tuloksien saaminen. Kun muutos venyy pidemmäksi, sekä työntekijöiden että johdonkin kärsivällisyys on koetuksella. Tämän vuoksi, kun hyvin suunniteltu muutos aloitetaan, se pitää hoitaa huolella mutta nopealla aikavälillä. (Erämetsä 2003, 218.)

4.4 Tiedottaminen työntekijöille

Pienissä yrityksissä sisäiseen viestintään kuluu verrattain paljon vähemmän aikaa kuin suuressa organisaatiossa. Suurilla organisaatioilla ovat käytössä monet eri kanavat sisäiseen viestimiseen, mutta kaikki eivät silti saa viestiä perille. Pienissä yrityksissä viesti menee varmemmin perille kaikille, vaikka vain yhdestä kanavasta. Suurissa organisaatioissa esimiehillä menee enemmän kallista työaikaa pelkästään sisäiseen viestintään. Motivaatio ja sen luominen on myös paljon helpompaa ja vaivattomampaa pienessä kuin isossa organisaatiossa. (Karlöf & Lövingsson 2006, 92.)

Useimmiten sisäisen viestinnän syiksi luetellaan tyytymättömyys ylimpään johtoon ja esimiehiin sekä yleisesti informaation huonoon kulkuun. Organisaatiossa, jossa ei suoriteta muutosta, ei osata arvostaa sisäistä viestintää tarpeeksi. Kuitenkin muutoksessa oleva organisaatio on sisäisen viestinnän kanssa enemmän vaikeuksissa. Kun työntekijöille annetaan riittävän selkeä kuva muutoksesta, niin hyvällä aikataululla on mahdollista, ettei muutosvastarintaa synny. Tällöin voidaan kutsua organisaatiota muutoskykyiseksi. (Mattila 2007, 112.)

Oikeanlainen tiedotus muutoksesta tapahtuu ajoissa ja niissä kerrotaan muutoksesta totuudenmukaisesti. Tiedotustilaisuus tarvitsee järjestää siten, että koko henkilöstö on kuulemassa. Tällaisissa tilaisuuksissa pyritään vähentämään turhat ja väärät juorut sekä huhut. Tiedotustilaisuuksiin tulisi olla mahdollisuus kaikkien osallistua, mikä tarkoittaa sitä, että niitä tulisi pitää useammassa erässä. Ihannetiedotustilaisuus olisi kommunikoida johdon ja työntekijöiden välillä, jolloin kaikki saavat esittää ehdotuksia ja visioita. (Luukkala 2011, 185.)

Viestintää on monenlaista: intranet, ilmoitustaulu, sähköposti, tiedotteet, puhelut, lehdet ja koulutustilaisuudet. Organisaation pitää päättää pääviestintäkanava, mutta toistaa samaa viestiä jokaisessa käytettävässä kanavassa. Kuitenkin tärkeintä on kasvokkain tapahtuva viestintä, tällöin viesti menee varmimmin perille ja käsitetään oikeanlaisesti. Muutosviestinnän tärkein asia on kuitenkin viestinnän toisto. (Valpola 2004, 65.)

Organisaatiot yleensä myöntävät, että viestintä - ja nimenomaan tiedonkulku - ei toimi organisaatiossa kuten sen tulisi. Täydellinen tiedonkulku vaatii paljon resursseja ja aikaa. Tulee huomioida nykytilanne; mitä kautta tieto kulkee johdolta tuotantoon, mitä asioita kerrotaan ja mitä jätetään kertomatta. Kun kommunikaatio, luottamus ja tiedonkulku toimivat, voi muutos ja sen jatkuva kehittäminen olla helpompaa. Palauteen saaminen ja antaminen sekä tiedonkulku ovat kommunikaation avaimia. (Erämetsä 2003, 64–65.)

4.5 Muutosvastarinta

Pekka Mattilan mukaan muutosvastarinta on hyvä asia: ”Konflikti on sellainen, jota pitää käsitellä ja juhlia”. Muutosvastarintaa ajateltaessa tulee asioihin suhtautua niin, että työntekijät, jotka ovat iloisia tai kiukkuisia muutoksen takia, välittävät eniten yrityksestä. Kaikki työntekijät eivät näytä turhautumistaan, silloin muutosvastarintaa voi olla esimerkiksi henkilöstön nopea vaihtuvuus tai muihin (yksityisasioihin) liittyvät konfliktit. (Seies 2012.)

Muutosjohtamisessa yrityksen keskijohdon esimiehet kokevat eniten muutosvastarintaa. Keskijohdon esimiehet ovat muutoksessa tärkeimpiä väyliä informoinnissa ylemmän johdon ja alimpien työntekijöiden välillä. Siksi on tärkeää, että jokainen muutos on suunniteltu tarkasti ja työntekijöille tavoitteet on selitetty järkevästi. (eBusiness Community Model – Vocational Education and Training project.)

Kun tutkitaan syitä jotka vaikuttavat muutosvastarintaan, on selvää että kaikki työntekijät ajattelevat eri tavoin. Tavallisesti tuotannon työntekijät syyttävät kaikesta vain ylintä johtoa huonoista ratkaisuista ja olemattomasta informaatiosta, kun taas ylin johto ajattelee, että muutoksen huono vastaanotto on syy ja seuraus keskijohdon päätöksistä ja aloitteista. Keskijohto on yleensä sitä mieltä, että he saavat ristiriitaista informaatiota tulevasta sekä suunnitelmat muuttuvat liian useasti. Tyypillisesti näkyvintä muutosvastarintaa aiheuttavat alimmat tuotannon työntekijät, jotka eivät pääse itse muutoksen suunnitteluun mukaan. Vasta kun päätökset ovat tehty, alimman tason työntekijät saavat kuulla suunnitelmista ja sitten kertoa omat mielipiteensä. (Mattila P. 2007, 18- 22.)

Luukkalan mukaan (2011, 183–184) muutoksen kohtaaminen on yleensä henkisesti raskasta, koska siihen ei osaa valmistautua. ”Sokkireaktiossa on neljä vaihetta: 1. Sokki, 2. Reaktio, 3. Hyväksyminen, 4. Uudelleensuhtautuminen” Vasta kun viha, suru tai hymy on hälventynyt, hyväksytään muutostarve ja sen jälkeen suhtaudutaan uudelleen asiaan. Sokkitilassa ihmiskeho lamaantuu, jolloin tiedon vastaanottaminen käy kivuttomasti. Kun keho toipuu sokkitilasta, nousevat tunteet pintaan. Tunneryöpystä rauhoituttua tulee asioita pohtia ja keskustella niistä. Näiden

vaiheiden kautta ihminen pyrkii sopeutumaan uusiin asioihin ja muutoksiin. Tämä sykli voi kestää vuosiakin.

Muutosvastarinta voi olla myös tervettä. Tällöin työntekijät ”testaavat”, onko muutos järkevä ennen kuin alkavat vastustaa muutosta. Terve muutosvastarinta voi joskus suunnittelemattomissa muutoksissa mahdollistaa sen, että muutos on turha. Terve muutosvastarinta on positiivista, jolloin muutokseen ei suhtauduta kielteisesti sekä vapauttavaa, jolloin parannusten jälkeen saadaan aikaan parempi muutos. (Erämetsä 2003, 99–100.)

Olipa muutos laaja taikka pieni, muutosvastarintaa esiintyy jokaisessa organisaatiossa. Johdon tulisi pyrkiä asettumaan toisten asemaan, jokaisen tunteet on hyväksyttävä ja niitä on myös kuunneltava. Positiivisia tunteita kuuluu vahvistaa koko muutoksen ajan ja negatiivisia tunteita tulee käsitellä usein sekä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Erämetsä 2003, 100–101.)

Ihmistyypeistä proaktiiviset ihmiset käsittelevät asioita omien mielipiteidensä ja mieltymystensä mukaisesti. Pelkästään olosuhdemuutokset eivät vaikuta siihen, miten proaktiiviset ihmiset käsittelevät asioita, esimerkiksi muutosta työelämässä. Tällöin jos proaktiivinen ihminen ajattelee ennen muutosta sen olevan hyvä ja tarpeellinen asia, muutosprosessin epäonnistuessa mielipide ei hänellä muutu. Tämän käytöksen vastakohtana on reaktiivisuus, jolloin kaikki ympärillä tapahtuva toiminta ja muutos vaikuttavat sinuun, sinun käyttäytymiseen ja ajatuksiin. (Terveyskirjaston www-sivut 2013. Katajaisen, Lipposen & Litovaaran mukaan)

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

5.1 Tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli suunnitella uudelleen toimistossa olevat työskentelytilat, koska kohdeyritys on kasvanut henkilöstöltään suuresti parin vuoden aikana ja tilat ovat käyneet ahtaaksi. Suunnittelen pohjapiirustuksen mukaan ehdotuksen, jossa sijoitan uudelleen työskentelypisteet ja järjestän ne niin, että ne joiden tarvitsee olla lähellä toisiaan, ovat vierekkäin. Lopuksi yrityksen toimitusjohtaja ja johtoryhmä tekevät päätökset, mitä tehdään ja milloin.

Tavoitteena on saada toimistoon uudet työskentelytilat jokaiselle ja mahdollisesti myös pari ylimääräistä työskentelypaikkaa. Kohdeyritys toivoi, että toimisto näyttäisi ja tuntuisi henkilökunnalle sekä yhtenäiseltä että toimivammalta tilalta.

Käytin tutkimuksessa apuna kvalitatiivista tutkimusmenetelmää - haastattelua. Haastattelin yrityksen esimiehet, jotka auttoivat minua luomaan ajatuksia siitä, millaista toimistotilaa kaivataan.

5.2 Tutkimusongelma

Yrityksessä toivottiin uutta ja toimivampaa toimistotilaa. Yrityksessä pidettiin tärkeänä, että jokaisella olisi oma rauha työskennellä sekä kaikilla olisi samankokoiset työskentelytilat isossa toimistossa. Ensiksi kaikille pitää taata oma työskentelytila ja sen jälkeen mahdollisia lisäpaikkoja.

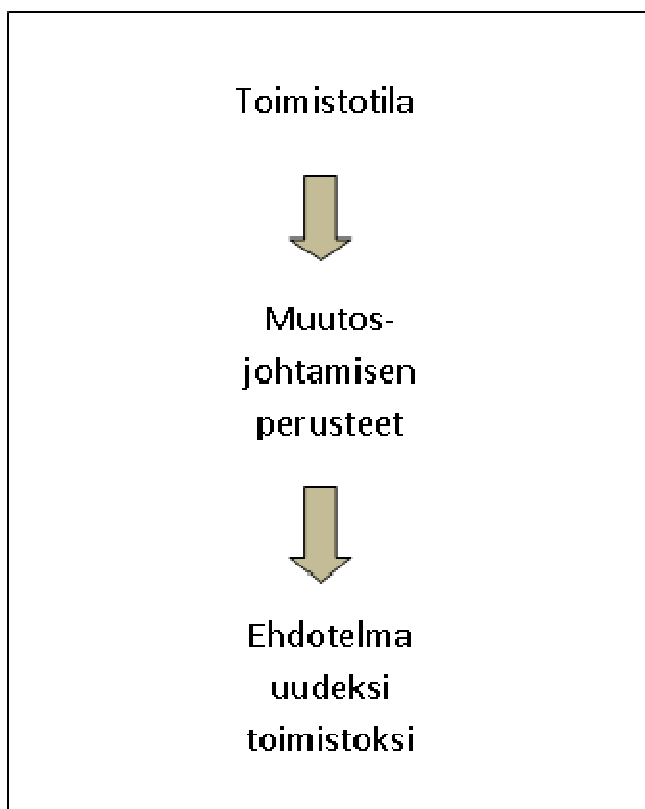
Tutkimuksen pääongelmat ovat:

1. Mitä onnistunut muutos vaatii?
 - Millainen on hyvä toimistotila?
 - Miten tehdä onnistunut ehdotelma?
 - Kuinka onnistua muutoksessa, jotta työntekijät ovat tyytyväisiä?

5.3 Viitekehys

Tutkimuksen viitekehys auttaa lukijaa ymmärtämään tutkimusongelmaa ja sen avulla pyritään helpottamaan ongelmanratkaisua tutkijalle. Teoreettinen viitekehys auttaa rajaamaan tutkimusongelmia ja sen avulla saadaan avattua tutkimusongelmille vastaukset. (Virsta www-sivut 2013.)

Teoreettisessa viitekehyksessä (kuvio 4) pyrin osoittamaan muutoksen ja toivotun tuloksen.



Kuvio 4. Viitekehys. Itse laadittu, 2013.

Viitekehys-kuviossa (Kuvio 4) havainnollistan muutoksen ja sen tavoitteen. Kun muutosta aletaan suunnitella, siihen tarvitsee olla pätevä syy. Syy on tässä tutkimuksessa epämiellyttävä työympäristö. Viitekehyksessä olen eritellyt asiat, mitä olen työssäni käynyt läpi teoriassa sekä lopputuloksen; suunnitelmaehdotelman uudeksi toimistoksi.

5.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksessa yritetään välttää virheiden syntymistä. Siksi tutkimuksen teon yhteydessä pyritään aina arvioimaan sen luotettavuutta. Tutkimuksen reliaabelius kertoo toistuvuudesta. Jos samaa henkilöä tutkitaan usealla kerralla ja saadaan samanlainen tulos, tulosta voidaan pitää reliaabelina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 216–217.)

Validius tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Validiutta voidaan arvioida eri näkökulmista. Se merkitsee kuvauksen ja siihen esitettyjen tulkintojen yhteenspiivuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 216–217.)

Haastateltavia esimiehiä oli 5 kappaletta. Ennen haastattelua olen saanut lisäinformaatiota sekä monia neuvoja yrityksen yhteyshenkilöltä, joka toimii yhden haastateltavan esimiehen alaisena. Yrityksen johtoryhmä oli myös ohjeistanut, että haastattelen vain esimiehiä. Tämä siksi, koska jos työntekijöitäkin haastateltaisiin, tämä toisi liikaa asioita, joita pitäisi muuttaa. Yrityksen mielestä tällä vältytään suurelta melulta muutoksesta.

Kyselylomaketta läpi käydessä haastattelun aikana esimiesten kanssa, tuli heidän ajatella työmaailmaa. Kysymykset koskivat työympäristöä sekä esimiesten ja alaisten työn sujuvuutta. Haastattelusta saatuja vastauksia ei ole kukaan muu nähnyt kuin tämän tutkimuksen kirjoittaja. Haastattelusta saadut vastaukset olivat usealla samanlaisia. Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2007, 194) mukaan haastattelun etuna on, että haastattelun edetessä haastattelija pystyy myötäilemään kysymyksiä haastateltavan vastauksien mukaan.

Haastattelu on myös hyvä menetelmä siksi, että haastattelussa käytyihin asioihin on helppo palata takaisin ja muokata vastauksia. Tämän vuoksi on myös helppoa tehdä seuranta haastatteluista. Kolikolla on myös kääntöpuolensa, olisiko kyselylomake parempi, jolloin vastaaja voi tehdä sen anonymisti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 195.) Tässä haastattelussa emme kuitenkaan käsitelleet mitään arkaa aihetta, vaan kysyttiin mielipiteitä.

6 PROSESSIN KUVAUS

6.1 Projektin aloitus

Tutkimukseni lähti liikkeelle niin, että kävin parin yrityksessä työskentelevän toimihenkilön kanssa keskustelua siitä, millaista toimistotilaa he haluavat, miten kaikki toimisi ja miten he tahtoisivat muutoksen tapahtuvan työpaikallaan. Sain mukaani toimiston pohjapiirustuksen.

Kirjoitin muistiin mitä asioita ensimmäisessä tapaamisessa mainittiin:

- jokaiselle omat työskentelytilat
- työskentelytilat kaikille samankokoiset
- työskentelytilojen välillä sermit (kokonaisia seiniä ei pureta/ rakenneta)
- esimiehet omiin huoneisiin
- yhtenäiset kalusteet kaikille

Tutkimuksessa suurin haaste on avotoimiston melu. Yritys tahtoi mahdollisimman korkeita väliseiniä (ei kuitenkaan kunnan seiniä) ja korkeimmat ovat 160cm. Pelkästään seinämät eivät hävitä ongelmaa melusta, joten huomioon piti ottaa myös pari muuta seikkaa, kuten työpisteiden järjestely. Yrityksessä toivottiin, että kaikille työntekijöille taattaisiin työrauha siten, että kenenkään takaa ei käveltäisiin. Tämä seikka kuitenkin oli vaikea toteuttaa, koska toimisto on yhtä isoa tilaa ja kaikkien tulee päästä omaan työskentelytilaansa helposti.

Toimistossa työskentelee viisi esimiestä, jotka ovat tällä hetkellä omissa äänieristetyissä huoneissaan. Esimiehet pitävät omat huoneensa, koska he käyvät usein tärkeitä neuvotteluita, jolloin tarvitaan äänieristettyä huonetta. Kuitenkin tavallisia huoneita jää myös pari ylimääräistä, jolloin jouduin pohtimaan miten asia tulisi ratkaista. Yrityksessä toivottiin, että ne, jotka puhuvat paljon puhelimesta työaikana tai ne, jotka eivät tarvitse muiden tiimiläisten lähellä oloa, sijoitettaisiin omiin huoneisiin.

Yhteen huoneeseen sijoitetaan kovaa ääntä pitävät laitteet, kuten tulostimet ja kopiokoneet. Oma tulostin huoneessa on vain yrityksen talous- ja henkilöstöpäälliköllä, koska hän joutuu tulostamaan henkilökohtaisia asioita koskevia papereita. Tämä ratkaisu oli myös hyvä siksi, että suurin osa työntekijöistä tulostaa samalla koneella ja he käyvät kopiomassa papereita. Tällöin kenenkään työrauha ei häiriinny, jos huoneessa käy työtoverit useita otteeseen päivässä.

Yrityksessä työskentelevä yhteyshenkilö piti hyvänä ajatuksena haastatella vain esimiehiä muutoksesta. Sovimme yhteyshenkilöni kanssa, että on riittävää haastatella vain esimiehiä, koska henkilöstölle tehtävä kysely lisäisi epäselvyyksiä ja mahdollistaisi vastahakoisuutta. Tutkimukseni alkutaipaleella minulla oli tarkoituksena, että pääsisin tekemään kaikille yrityksen toimistossa työskenteleville henkilöille kirjallisen mielipidekyselyn nykyisestä toimistosta- mikä toimii ja mikä ei.

Laadin yritykseen ehdotuksen suunnitelmasta, ja yrityksen johtoryhmä päättää, mitä muutoksia tehdään ja milloin. Suunnitelma koostuu pohjapiirustukseen suunnitelluista työskentelypisteistä sekä värimaailmasta. Jokaista työntekijää en kohdistanut erityisesti tiettyyn kohtaan työskentelemään, vaan yritys voi itse päättää, mihin ketäkin sijoittaa. Suunnitelmani sisältää kuitenkin enemmän työskentelytiloja, kuin nykyinen toimistotila. Suunnitelmassa pyrin siihen, että kaikki työskentelytilat ovat samankokoisia ja kaikilla olisi hyvä kulkureitti omaan työskentelytilaan.

6.2 Esimiesten haastattelu

Haastattelin henkilökohtaisesti yrityksen esimiehiä 22.2.2013 ja osalle heistä tein kirjallisesti sähköpostitse saman haastattelun 10.3.2013. Esimiehiä on yrityksessä viisi kappaletta ja kaikki osallistuivat haastatteluihin tai kirjalliseen kyselyyn. Haastattelussa käytin esilaatimiani kysymyksiä, mutta tarpeen vaatiessa esitin lisäkysymyksiä. Haastattelut olivat lyhyitä ja ne kestivät noin 10–15 minuuttia per esimies.

Tavoitteena oli lähinnä kartoittaa esimiesten ajatuksia ennen muutosta, millainen kuva heillä on tulevasta muutoksesta, ja miten kukin tähän asennoituu. Kysymykset liittyivät alaisten työskentelyyn; ketkä tarvitsevat toisiaan työssään, tarvitaanko tiimissä paljon tulostinta ja esimerkiksi tahtooko esimies työskennellä tiiminsä lähellä. Halusin myös tietää heidän omista ajatuksistaan muutoksesta haastattelussani. Yrityksen kontaktihenkilö piti tärkeänä tietää, miten ja minne esimiehet haluavat tiiminsä järjestää työskentelemään. Haastatteluiden lisäksi olin keskustellut tärkeistä asioista yrityksen yhteyshenkilön kanssa.

Haastattelun kysymykset hahmottelin käymällä tutkimukseni teoriaa läpi, josta sain rajattua aihetta hyvin. Ajattelin kysymyksiä tehdessä, millaista tietoa tarvitsen, jotta pääsen eteenpäin itse tutkimuksessa. Myöskin kysymyksiä tehdessä piti miettiä sitä, miten saisin esimiehiä ajattelemaan asioita myös alaistensa kannalta. Kysymyksistä jotkut koskevat esimiehen tiimiä, osa hänen omaa työtään ja loput ovat heidän mielipiteitä tämän hetkisestä toimistosta.

Aluksi ideana oli se, että olisimme järjestäneet koko henkilöstölle jonkinlaisen kyselyn. Kuitenkin yrityksen johtoryhmän tehdessä päätökset muutoksen aloitusajankohdasta lähtien muutoksen järjestelyihin, päätimme, että muutosta koskien haastattelemme vain esimiehet. Jos koko henkilöstöä kuultaisiin, se toisi esille jokaiselta omat vaatimuksensa omasta työskentelytilastaan. Kuitenkin tällä muutoksella haetaan yhdenmukaisuutta sekä parempaa työn sujuvuutta, näimme parhaaksi, että johtoryhmä sijoittaisi tiimit tiettyihin paikkoihin ja sopeutumisen jälkeen heitä voisi kuulla. Kun henkilöstö on hetken kerennyt tottumaan uusiin tiloihin ja järjestelyihin, mielipiteet muutoksesta saattaa olla toiset. Pyrimme myös ehkäisemään suurimmat vastarinnat. Tiedottamisen avulla muutoksen lähestyessä esimiesten tulee informoida alaisiaan ajoissa, jotta tyytyväisyys säilyisi.

Haastatteluiden perusteella esimiehet olivat avoimin mielin muutoksen suhteen. Kovin paljon he eivät tieneet tulevasta muutoksesta, ja myönsivät, etteivät ole kovasti edes paneutuneet asiaan. Kaikki esimiehet yrityksessä kuuluvat myös johtoryhmään, joka tekee lopulliset päätökset ja investoinnit muutosta koskien. Heidän mielestään on hyvä, että joku tekee suunnitelman heidän puolestaan.

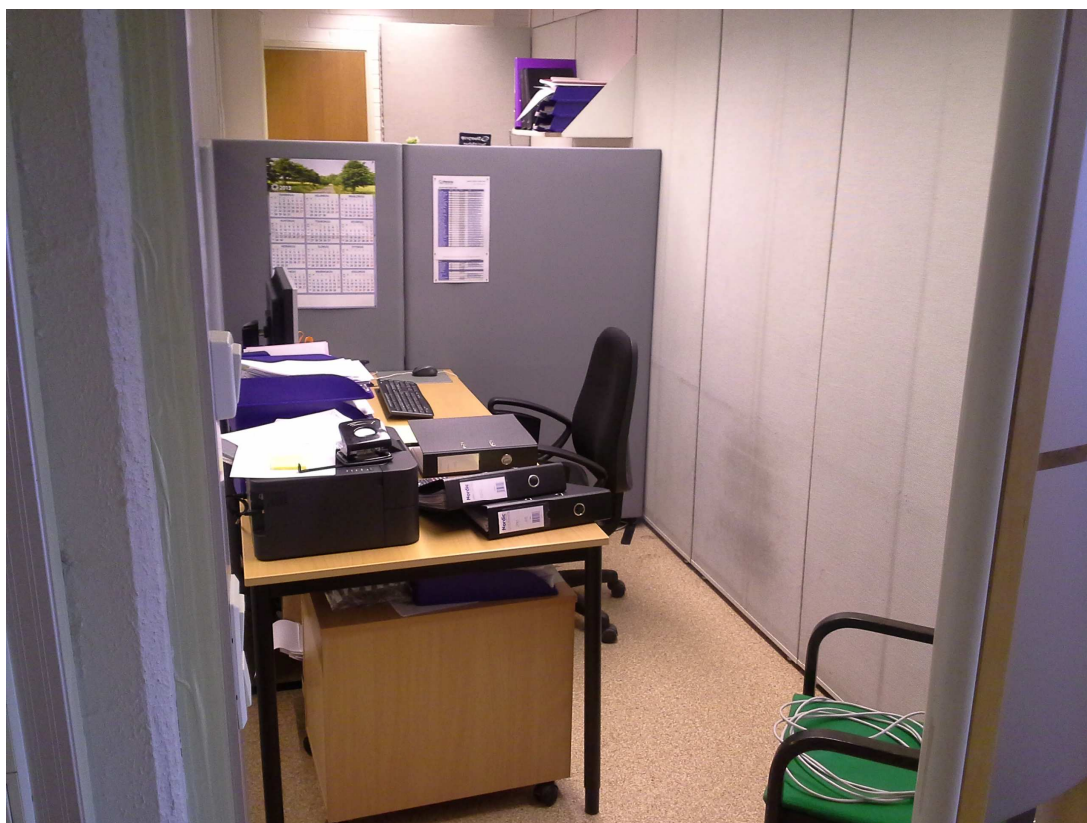
Asia, joka tuli useimmin esille esimiesten haastatteluissa, oli ilmastointi (tilan lämpötila, ilmanvaihto). Yrityksessä on tällä hetkellä toimistossaan huoneita, jotka on tehty liikuteltavista korkeista sermeistä. Sermeistä tehdyt huoneet oli sijoitettu suoraan ilmastointikoneen alapuolelle, jolloin huoneisiin puhalsi kovaa ilmaa, mutta sermit estivät ilmaa pääsemästä eteenpäin. Tällöin toisilla oli liian kylmä tai liian kuuma työskennellä. Esimiehet toivoivat, että ilmanvaihto olisi tasainen koko toimiston alueella.



Kuva 2. Seinät toimivat tällä hetkellä toimistossa työskentelytilojen erottajana. (Itse otettu, 2013).

Kuten kuvasta 2 näkyy, seiniä on osittain tehty matalista liikuteltavista sermeistä tai kirjahyllyistä. Näin ollen, kaikilla on omaa hyllytilaa hieman, mutta yhteiset säilytysratkaisut puuttuvat. Muutoksessa pitäisi ottaa kumpikin huomioon, sekä työntekijät että työympäristö. Toimistossa on yksi huone arkistona, mutta esitteille, mainostarvikkeille ja muille sellaisille tarvitaan jokin ratkaisu, johon kaiken saa esille.

Tärkein asia, jonka kaikki esimiehet mainitsivat, oli että jokaiselle saataisiin oma työskentelytila. Tällä hetkellä toimistotilassa on erittäin ahdasta. Osalle on jouduttu keksimään tilapäisratkaisuja, jotta jokaiselle työntekijälle saataisiin oma työskentelytila. Kuitenkin kasvavalle yritykselle on suunniteltava kasvuvaraa myös toimistotiloihin eli ylimääräisiä työskentelytiloja tarvittaisiin tulevaisuuden varalle. Toimistotilat ovat laajenemassa tulevaisuudessa enemmän, mutta tila johon suunnitelmani teen, on yrityksen ”päätila” jonka kautta kaikki joutuvat kävelemään.



Kuva 3. Kuvassa nähdään ahtaat tilat työskennellä, kuva Organisaatio X:n toimistosta. (Itse otettu 2013).

Kuvassa 3 näkyy, miten vähän tilaa nykyisillä työskentelypaikoilla on. Hyllytilaa ei juuri ole, kuten ei myöskään laskutilaa. Monet esimiehet puhuivat siitä, kuinka tilaa voidaan tarvita samanaikaisesti kahdelle tietokoneelle ja mapeille. Tällaiseen koppiin ei sellaista mahtuisi.

Esimiehet kertoivat myös heillä tiimityöskentelyn toimivan. Tällöin on tärkeää, että tiimin jäsenet sijaitsisivat lähekkäin toisiaan. Toisinaan tiimi tekee myös läheistä yhteistyötä muiden tiimien kanssa, jolloin on hyvä ottaa suunnitelmassa huomioon

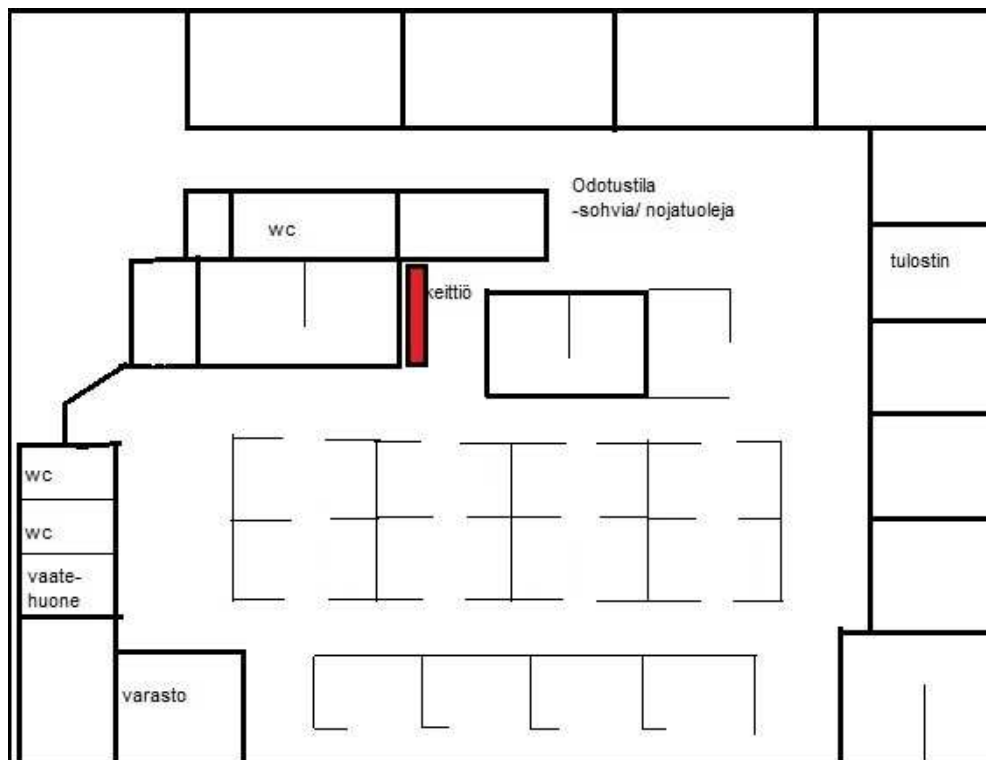
koko toimistotilan toimivuus ja työskentelyn sujuvuus läpi tiimien. Tiimityöskentely on tällaisessa isossa yhdessä avotoimistossa kuitenkin helpompaa ja avoimempaa. Avoimessa ympäristössä työn sujuvuus on vaivatonta. Kuitenkaan suunnitelmassa en järjestä jokaista työntekijään tiettyyn koppiin, vaan johtoryhmä ja henkilökunta saavat itse päättää missä kukin työskentelee.

Esimiehet kertoivat työtyytyväisyyskyselyn tuloksista viime vuosilta, jotka ovat olleet erittäin hyviä taikka hyviä. He olivat sitä mieltä että vaikka muutos parantaisi työtyytyväisyyttä, se ei olisi suuri muutos koska tyytyväisyys on jo korkealla. Kuitenkin tätä muutosta on suunniteltu jonkin aikaa ja koska työntekijät odottavat omaa työskentelyrauhaa, muutos voi lisätä työtyytyväisyyttä. Tietysti jos huomataan, että muutos tulee vaikuttamaan työtyytyväisyyteen, se näkyy myös muussa työssä.

Se, että vain esimiehiä haastateltiin ja heidän alaisilleen vain kerrotaan, mihin paikkaan heidän tulee muuttaa, saattaa olla riski. Olen aiemmin tutkimuksessani puhunut muutosjohtamisesta ja miten se voi kostautua muutosvastarinnaksi, jos työntekijöitä ei oteta huomioon tarpeeksi. Tiedottaminen muutoksesta sekä sen etenemisestä on sillä hetkellä tärkeässä roolissa. Tällöin taataan edes se, että kaikki työntekijät osaavat valmistautua muutoksiin ja asennoitua oikein siihen.

6.3 Ehdotelma uudeksi toimistotilaksi

Tässä kappaleessa esittelen ehdotelman suunnitelmaksi. Yrityksen johtoryhmä on päättänyt, että muutos tehdään keväällä 2014.



Kuva 4. Pohjasuunnitelma. (Itse laadittu, 2013).

Suunnitelma (Kuva 4.) on tehty yrityksen antamaan pohjapiirustukseen, mutta ei ole mittakaavassa. Suunnitelmasta näkyy reunoilla paksummilla rajauksilla varsinaiset äänieristetyt huoneet. Äänieristetyt huoneet ovat siis esimiehille sekä kokoushuonekäyttöön. Suunnitelman keskellä pienet, ohuella piirretyt viivat tarkoittavat työskentelytiloja. Tämän suunnitelman kanssa aloitan koko muun muutoksen suunnittelun.

Tällä hetkellä ovesta sisään tullessa edessä on pitkä käytävä, jonka varrella on huoneita sekä pari työkoppia. Suunnitelmassani olen poistanut työkopit käytävän reunalta, ja tilalle mielestäni olisi hyvä tulla odotustilaa; sohvia/ nojatuoleja sekä yrityksen esitteitä hyllyille. Toimistoon toivottiin jonkinlainen tila jossa asiakkaat voisivat odottaa tapaamista. Tämä kohta on toimistosta myös mitä parhain, koska useasti tapaamiset hoidetaan esimiesten omissa huoneissa ja tällöin ne olisivat lähellä odotustilaa. Odotustilan, kokoushuoneiden sekä esimiesten huoneiden lähellä on myös WC, joka on todella tärkeä asia matkustaville asiakkaille.

Suunnittelin työpisteet lähinnä sen perusteella, mikä oli yrityksen kontaktihenkilöiden mielestä tärkein asia. Jokaisella tulee olla oma työrauha ja mieluiten niin, että kenenkään selän takaa ei kukaan kulkisi. Tämä seikka on vaikea

toteuttaa, mutta mahdollinen riippuen työskentelytilan koosta. Suunnitelmassa sain toimistoon 24 työskentelypaikkaa. Jos jokaisella olisi omat ”kopit”. Jos suunnitelmassa olisi paikat niin, ettei kenenkään selän takaa käveltäisi, näin montaa työskentelypaikkaa ei olisi saanut. Kuitenkaan tämän suunnitelman kanssa selän takana kävely ei olisi niin usein tapahtuvaa, koska joka puolella on käytäviä. Työskentelytilan lisäksi ryhmätyöskentely on näin helpompaa.

Toimistossa on tällä hetkellä vanha muovimatto, joka on huonossa kunnossa. Matto poistetaan ja vaihdetaan tilalle uusi. Muovimatto toimii hyvin toimistossa; se vähentää kaikua sekä on mukava jaloille.

Valaistus on erittäin tärkeää saada toimimaan. Toimistotilaan ei tule luonnonvaloa juurikaan, jolloin sisävalaistuksen huolellinen suunnittelu on lähes välttämätöntä. Kun muutosta aletaan toteuttaa, pitää huomioida valaistus jokaiseen työskentelytilaan sekä käytäville riittävä valaistus. Suosittelisin spottivaloja kattoon ympäri toimistoa, ja niiden lisäksi jokaiselle pöydälle työskentelyvalaisin.



Kuva 5. Toimiston värit ja tunnelma. (BoxerProperty www-sivut 2013).

Kuvan 5 mukainen toimiston tunnelma sopii hyvin avoimeen tilaan. Toimistotila on suuri ja sinne tulee monta työskentelykoppia, jolloin värityksen pitää olla rauhoittava ja miellyttävä, tämän vuoksi harmaa ja ruskean vaaleat sävyt (Kuva 6) sopivat sinne. Oleskelualueen kalusteet ja seinät voisivat olla kirkaampia ja värikkäämpiä, koska oleskelualueen ollessa nurkan takana, ne eivät häiritse työskenteleviä toimihenkilöitä.



Kuva 6. Suunnitelman värimaailma. (K-rauta www-sivut 2013).

7 LOPPUPÄÄTELMÄT

Tutkimukseni oli mielenkiintoinen, mutta erittäin haastava projekti. Koska kokemusta minkäänlaisista muutoksista eikä sisustusratkaisuista ole, projekti venyi pitkälti minun vaikeuksieni takia. Kohdeyritys oli alusta loppuun kannustava ja antoi vapaat kädet ajankäytön suhteen.

Olen tyytyväinen, että valitsin muutosjohtamisen pääaiheeksi teoriaosassa. Muutosjohtamisesta löytyy teorian tietoa runsaasti erilaisista lähteistä. Näitä oli myös mielenkiintoista opiskella. Toimistojen yleistietoa koskeva teoriakappale mielestäni jäi hieman pintaraapaisuksi. Teoriaa ei tuntunut vain löytyvän niin helposti, kuin muutosjohtamisesta. Toimistoasiat eivät olleet koulutusalaani, joten siihen aiheeseen oli vaikea päästä sisälle. Parannettavaa mielestäni työssäni on myös suunnitelman pituudessa. Tässä huomasin, että pohjapiirustuksen sekä sisustusratkaisujen luominen ei ollut vahvin alueeni, tähän koulutukseni ei enää riittänyt.

Tutkimusongelmani saavutin mielestäni kohtalaisesti. Tutkimusongelmani olivat; Kuinka saada toimistotila toimivaksi, millainen on hyvä toimistotila, miten tehdä onnistunut ehdotelma ja kuinka onnistua muutoksessa, jotta työntekijät ovat tyytyväisiä? Tutkimusongelmat käsittelivät lähinnä sitä, miten saada muutos toimimaan tavalla, jolla kaikki työntekijät olisivat tyytyväisiä sekä miten muutos osataan tehdä asteittain myös henkilöstön näkökulmasta. Pieni osa ongelmaa oli myös se, millainen on toimiva toimisto.

Jatkotutkimusaiheena oman tutkimukseni jälkeen voisi olla muutoksen tapahtuessa esimerkiksi muutoksen aikana tapahtuva viestintä. Tämä liittyisi myös henkilöstönjohtamiseen, koska viestintä esimiesten ja alaisten välillä on tärkeää, etenkin muutoksen aikana, ennen ja jälkeen. Jatkotutkimusaihe voisi olla myös henkilöstölle tehtävä tyytyväisyyskysely muutoksen jälkeen.

LÄHTEET

- BoxerProperty www-sivut. 2012. Viitattu 18.8.2013.
<http://www.boxerproperty.com/blogs/space-types/the-open-office-space-review>.
- Drucker P. 1999. Johtamisen haasteet. Helsinki: WSOY.
- eBusiness Community Model – Vocational Education and Training project. Viitattu 23.1.2013. <http://www.ebcm-vet.net/index.aspx?GroupId=83>.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hamilo. Melu vie hengen ja hermot. Skeptikon päiväkirja. 22.04.2010. Viitattu 14.1.2013. http://www.tiede.fi/artikkeli/1202/melu_vie_hengen_ja_hermot.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 12. uud. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
<http://www.k-rauta.fi/ideatjavinkit/trendit/pages/greige.aspx>.
- Karlöf B., Lövingsson F. 2006. Organisaation olemus. Helsinki: Edita.
- Ketola, R. 2007. Toimiva toimisto. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Kosonen, K., Pekkanen, L. 2010. Toimistopalvelut. Helsinki: Edita.
- K-Rauta www-sivut. 2013. Viitattu 21.8.2013.
- Luoma Heikki. Muutosta ei pidä tehdä lonkalta ampumalta vaan suunnitellen tähtäämällä. Actional. 18.4.2012. Viitattu 30.8.2013.
<http://www.actional.fi/muutosta-ei-pida-tehda-lonkalta-ampumalla-vaan-suunnitellen-tahtaamalla/>.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa...Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Mattila P. 2007. Johdettu Muutos – Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Mykkänen, P. 2012. Meluinen avokonttori voidaan tuunata kuntoon. Helsingin Sanomat 4.11.2012. Viitattu 19.3.2013. www.hs.fi.
- Nenonen, S. ErgoNEWS. Viitattu 19.3.2013.
http://www.martela.fi/Suomeksi/Ergonomia/Artikkelit/TOTI_Suvi_Nenonen.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOY.
- Ranta R. 2005. Kehittyvä työyhteisö. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Seies E-R. 2012. Muutosvastarinta on iloinen asia. Talouselämä- Fakta.

Stenvall, J., Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Terveyskirjaston www-sivut. 2013. Viitattu 15.8.2013.

http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=onn00023&p_teos=onn&p_selaus=.

Työsuojeluhallinnon www-sivut. 2013. Viitattu 31.1.2013.

<http://www.tyosuojelu.fi/fi/tilavaatimukset>.

Työturvallisuuslaki 2007. L 23.8.2007/738 muutoksineen.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen – muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Virsta – Virtual Statistics www-sivut. 2013. Viitattu 18.8.2013.

<http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/02/03/>.

Yhteyshenkilö. 2013. Markkinointipäällikkö, Organisaatio X. Rauma. Henkilökohtainen tiedonanto 4.2.2013.

LIITE 1

Työnimike:

1. Paljonko tiedät tulevasta toimiston muutoksesta?
2. Mitä odotat siltä?
3. Mitkä koet, että henkilöstölle tulee olemaan kriittisiä / positiivisia muutoksia?
4. Tarvitsetko tulostinta päivittäin?
5. Kenen kanssa eniten työskentelet? Keiden tulisi olla lähellä?
6. Missä tahtoisit, että tiimisi sijaitsisi?
7. Onko teillä mielestäsi tarpeeksi hyvät työskentelytilat tällä hetkellä?
8. Mitä kaipaisit tiloihin tai mikä on hyvää?