

Johanna Närhi

# TOIMITILAUUDISTUS MUUTOSJOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

Opinnäytetyö

Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto

Tradenomi (AMK)

2023



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto, tradenomi (AMK)
Tekijä/Tekijät	Johanna Närhi
Työn nimi	Toimitilauudistus muutosjohtamisen näkökulmasta.
Toimeksiantaja	SATO Oyj
Vuosi	2023
Sivut	73 sivua, liitteitä 10 sivua
Työn ohjaaja(t)	Maria Kangasniemi-Haapala

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön aiheena oli SATOn toimitilauudistus muutosjohtamisen näkökulmasta.

Toimeksiantajan vuokraamissa toimitiloissa tehtiin kevään ja kesän 2022 aikana laajat muutostyöt, joiden yhteydessä toimistotilat muutettiin monitilatoimistoksi entisten kiinteiden yksikkötilojen ja työpisteiden sijaan. Opinnäytetyössä tarkasteltiin muutosjohtamisen prosessia henkilöstön ja teoreettisten viitekehysten näkökulmasta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten SATOn henkilöstö koki toimitilauudistuksen muutosjohtamisen. Tavoitteena oli tunnistaa, missä toimittiin onnistuneesti ja missä yhteydessä olisi voitu toimia toisin. Tutkimusongelmat olivat seuraavat: Miten SATO-talon henkilöstö koki toimitilauudistuksen muutosjohtamisen näkökulmasta? Miten SATOssa voidaan johtaa muutosta paremmin?

Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään muutosjohtamista käsitteenä sekä millainen on onnistunut muutos ja miten henkilöstö kokee muutoksen. Lisäksi teoriaosassa käsitellään työympäristöä ja erilaisia työtiloja.

Opinnäytetyö tehtiin laadullisena ja määrällisenä tapaustutkimuksena, jossa tekijä perehtyi siihen, miten työntekijät ovat kokeneet toimitilamuutoksen muutosjohtamisen näkökulmasta. Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua sekä kyselytutkimusta. Työn toiminnallisena tavoitteena oli luoda kehittämissuhteita muutoksen johtamiseen toimeksiantajan käyttöön.

Tutkimustuloksina saatiin selkeitä kehittämissuhteita, miten muutosta kannattaa jatkossa johtaa sekä informatiivista tietoa henkilöstön mielipiteistä koskien uusia toimitiloja.

**Asiasanat:** muutosjohtaminen, työympäristö, työtilat

Degree	Bachelor of Business Administration (BBA)
Author (authors)	Johanna Närhi
Thesis title	Office renovation project from a change management perspective.
Commissioned by	Sato Oyj
Time	2023
Pages	73 pages, 10 pages of appendices
Supervisor	Maria Kangasniemi-Haapala

## ABSTRACT

The objective of this thesis was the SATO office renovation project from a change management perspective.

During spring and summer 2022, a comprehensive renovation project took place in the client's rental office premises. During the project, the office space was converted from solid team spaces and workstations into an activity-based workplace. In this thesis, the change management process was examined from the employees' perspective as well as the one of theoretical framework.

The objective of the thesis was to investigate how SATO's personnel experienced the change management for the renovation project. The aim was to identify where the action was successful and where different measures could have been taken. The research problems were: How did the personnel at the SATO-house experience the change management for the renovation project? How can changes be more successfully managed at SATO?

In the theoretical part of the thesis, change management and reasons behind successful change are explained as well as employees' experience of change. Work environment and different workspaces are described.

In the theoretical part of the thesis, the terms of change management and successful change are explained as well as how company employees experience change. Additionally, the theoretical part addresses work environment and different workspaces.

The thesis was executed as a quantitative and qualitative case study, where the author investigated how the employees have experienced the office renovation project from a change management perspective. Focused interviews and questionnaires were used as research methods. The objective of this thesis was to create development suggestions for the client how to manage change.

The research results provided clear development suggestions of how change should be managed in the future, as well as opinions regarding the new premises from the employees' perspective.

**Keywords:** change management, work environment, workspaces

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	MUUTOSJOHTAMINEN .....	7
2.1	Muutos ja muutosjohtaminen .....	7
2.2	Muutos työntekijän näkökulmasta .....	10
2.3	Onnistuneen muutoksen tunnusmerkkejä .....	12
2.4	Kotterin onnistuneen muutoksen kahdeksan askeleen malli .....	13
2.5	Muutoksen viisi sudenkuoppaa .....	15
3	TYÖYMPÄRISTÖ JA TYÖTILAT .....	19
3.1	Työympäristön osa-alueet .....	19
3.2	Toimitilamuutos .....	21
3.3	Toimiva työtila .....	22
3.4	Erilaiset työtilat .....	23
4	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS .....	25
5	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO .....	31
5.1	Aineiston hankinta ja tutkimuksen toteutus .....	32
5.2	Aineiston analyysi .....	33
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	33
6.1	Kvantitatiivisen tutkimuksen toteutus ja analysointi .....	33
6.2	Avointen kysymysten analysointi .....	50
6.3	Teemahaastattelun analysointi .....	53
6.4	Yhteenveto kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen osalta .....	55
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	63
7.1	Johtopäätökset .....	63
7.2	Kehittämisehdotukset SATOLle .....	66
7.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	68
8	LOPPUSANAT .....	70

LÄHTEET.....	72
LIITTEET .....	74

## 1 JOHDANTO

Jatkuvasti muuttuvassa maailmassa yritysten ja organisaatioiden muutostilanteet ovat arkipäivää, ja sen myötä muutosjohtamisesta on tullut entistä tärkeämpi osa liiketoimintaa. Muutosjohtamisessa on kyse monesta taidosta, kuten ihmisten johtamisen taidosta, keskustelun ja viestinnän johtamisen hallinnasta sekä erilaisten muutoksen johtamisen menetelmistä, joita ovat esim. strateginen johtaminen, organisaation kehittäminen, organisaatiokulttuurin muutos, toimintatutkimus, prosessien konsultaatio sekä herkkyys havaita sosiaalista ympäristöä. (Juuti & Virtanen 2009, 160–162.)

Tämän opinnäytetyön aiheena on toimitilamuutos muutosjohtamisen näkökulmasta. Toimeksiantajana on SATO Oyj, jonka Helsingin toimitiloihin tehtiin keväällä ja kesällä 2022 toimitilauudistus. Toimitilamuutoksen tarve huomattiin jo ennen kevään 2020 alkanutta COVID-19-pandemiaa, mutta pandemian aiheuttaman poikkeustilanteen takia hanke viivästyi, ja käynnistettiin uudestaan keväällä 2022. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää toimeksiantajan työntekijöiden muutoksen kokemus toteutuneesta toimitilojen muutoksesta. Lisäksi tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle kehittämissuhteita muutosjohtamiseen, joita voidaan hyödyntää tulevissa muutoksissa, niiden laajuudesta riippumatta.

Tutkimusongelmana tässä opinnäytetyössä oli selvittää:

- *Miten SATO-talon henkilöstö koki toimitilauudistuksen muutosjohtamisen näkökulmasta?*
- *Miten SATOssa voidaan johtaa muutoksia paremmin?*

Vaikka toimitilamuutoksen tarve voidaan katsoa osittain johtuvan koronapandemian myötä tulleesta etätyösuosituksesta, tämä työ ei käsittele sitä, eikä etätyötä ilmiönä myöskään. Opinnäytetyö on toimeksiantajalle tärkeä, koska organisaatiossa on aina muutoksia, isoja ja pieniä, joita täytyisi osata johtaa. Toimitilauudistus oli laaja ja aikaa vievä projekti, jossa kyse ei ole pelkästään toimitilan uudistuksesta, vaan koko työympäristön, työskentelytapojen ja työ-  
kulttuurin johtamisesta.

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustuu muutosjohtamiseen ja erilaisiin työympäristöihin. Toimitilauudistuksen muutosjohtamista tarkastellaan pohjoisamerikkalaisen John P. Kotterin Onnistuneen muutoksen kahdeksan askeleen mallin kautta (2008) sekä ruotsalaisten Mikal Björkströmin ja Ola Rosenlindin Muutoksen viisi sudenkuoppaa -mallin (2021) kautta. Muita muutosjohtamisen keskeisiä lähteitä ovat Juutin ja Virtasen (2009) Organisaationmuutos, Luoman (2021) Johtoryhmän käsikirja sekä Pontevan (2010) onnistu muutoksessa. Työympäristöön liittyvän materiaalin pääasiallisena lähteenä on Työterveyslaitoksen julkaisut Tietotyön työympäristöt (2022) ja Monitilatoimisto, avokonttoria ja muita tilakonsepteja sekä RAKLL:n (2017) Työympäristömuutosten johtaminen ja viestintä -klinikan materiaalia.

Opinnäytetyö on toteutettu sekä kvalitatiivisen (laadullisena) että kvantitatiivisena (määrällisenä) tutkimuksena. Tutkimusaineisto on kerätty online-kyselytutkimuksen sekä SATO:n HR-johtajaa haastattelemalla.

## **2 MUUTOSJOHTAMINEN**

Muutoksista ja niiden johtamisesta kertovaa kirjallisuutta ja lähteitä on saatavilla runsain määrin, ja ne käsittelevät muutosjohtamista eri näkökulmista. Organisaatiomuutokset näyttävät hyvin erilaisilta riippuen siitä, tutkitaanko niitä johdon vai työntekijöiden näkökulmasta (Juuti & Virtanen 2009, 10). Yhteistä monelle teorialle on se, että johdon rooli muutoksen johtamisessa on elintärkeä. Luoman (2021, 14) mukaan, johdon toiminta heijastuu jäsenten kautta yleisesti organisaatioon ja joko parantaa tai heikentää organisaation kykyä käsitellä muuttuvia tilanteita. Jos ylin johto ei saa päätöksiä aikaiseksi, niitä ei todennäköisesti synny myöskään yrityksen toisissa päätöksentekoelementeissä. Kun tämän lisäksi työpaikoilla ja tiimeillä on erilaiset toimintaympäristöt, työtehtävät ja kulttuurit, jotka myös on otettava huomioon, muutosjohtaminen on haastavaa. (Järvinen 2020, 21.)

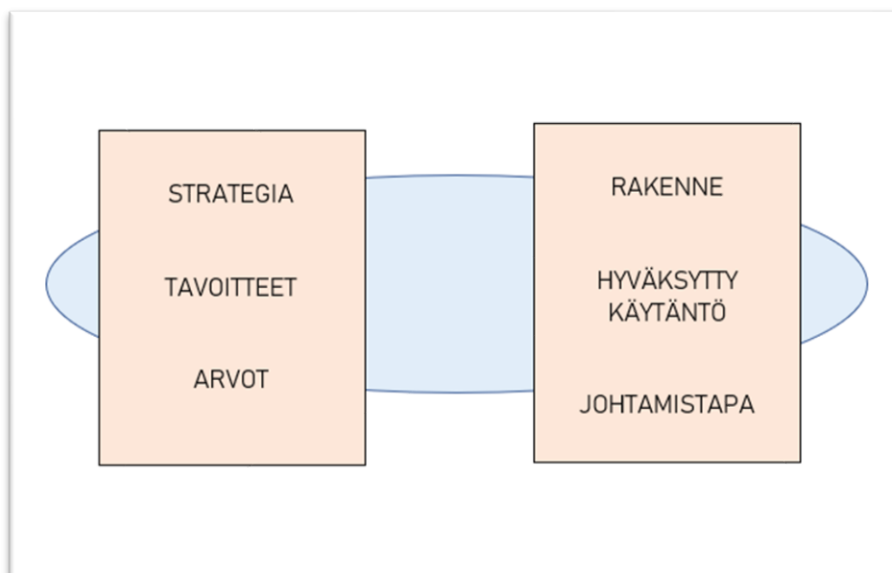
### **2.1 Muutos ja muutosjohtaminen**

Muutostilanteet ovat hyviä esimerkkiä siitä, miten henkilöstössä voi herätä huolia ja pelkoja tuntemattomasta, jotka peittävät alleen jopa muutoksen hyvät puolet ja mahdollisuudet. Tällaisessa tilanteessa ei auta, vaikka johto yrittää

vakuuttaa, ettei mitään pelättävää ole. Esimiestyöskentelyn tekee vaikeaksi mm. myös se, että johtamisen kysymyksiin ja ongelmiin ei ole olemassa yhtä, oikeata kaavaa, vaan eri ihmiset reagoivat muutoksiin eri tavalla (Järvinen 2020, 20.)

Luoman mukaan yrityksen täytyisi heti muutosagendan ja strategian päättämisen jälkeen siirtää painopiste puheista ja esityksistä muutokseen organisaation oikeassa elämässä. Tällöin strateginen johtaminen on avainasemassa, vaikka se ei ole ainoa tärkeä tekijä. (Luoma 2021, 121.) Kotter ja Rathgeber (2014, 125) kuvailevat tätä vastaavaa vaihetta niin, että ensin pitää luoda tunne kiireestä sekä auttaa muita havaitsemaan että kyseessä on muutos ja tarvitaan pikaista toimintaa.

Muutostilanteissa korostuu erityisesti asioista tiedottaminen. Henkilöstölle on tärkeää tietää, miksi muutos tehdään, mitkä sen tavoitteet ovat ja miten muutos konkreettisesti vaikuttaa jokapäiväiseen tekemiseen. Esihenkilön täytyy tukea henkilöstöä muutoksessa ja auttaa heitä käsittelemään asiaa, jolloin esihenkilöroolin tulee olla selkeä. Sitoutuminen muutosprosessiin saadaan ainoastaan sillä, että henkilöstö pääsee itse vaikuttamaan muutoksen toteuttamiseen. Kulttuuri muodostuu ihmisistä, jolloin on tärkeää, että ihmiset myös pääsevät vaikuttamaan siihen, millainen kulttuuri luodaan uudessa tilanteessa. (Työterveyslaitos s.a.) Luoma (2021, 121) esittää viitekehyksen, jossa kokonaisvaltainen johtaminen on jaettu kuuteen käsitteeseen. Tätä mallia voidaan myös soveltaa muutosjohtamiseen. Viitekehys on esitelty kuvassa 1.



Kuva 1. Kokonaisvaltaisen johtamisen osatekijät (Luoma 2021, 121)

Kuvassa 1 vasemmalla puolella näkyy **strategia, tavoitteet ja arvot**. Johtotehtävissä toimivalle niiden riittävä osaaminen on edellytys. Voidaan sanoa, että hyvän johtajan minimivaatimus on pyrkiä johtamisessaan käyttämään kaikkia kolmea. Nämä kolme kuvaavat tilannetta, niin kuin sen yrityksen johdon mielestä pitäisi olla. Jos näitä käyttää oikein, koko organisaation kehitysuunta, vauhti ja reunaehdot määrittyvät näiden kautta. On myös tärkeää, että strategia, tavoitteet ja arvot ovat keskenään yhteensopivia, koska tavoitteita ei muuten saavuteta. (Luoma 2021, 122.)

Oikealla puolella näkyvät strategian, tavoitteiden ja arvojen vastinparit. **Rakenne** liittyy strategiaan, **hyväksytty käytäntö** tavoitteisiin ja **johtamistapa** arvoihin. Rakenteella tarkoitetaan organisaation rakennetta ja siihen vaikuttavia johtamisprosesseja. Tähän sisältyy asiat, jotka tuovat ennustettavuutta ja jatkuvuutta toimintaan. Hyväksytty käytäntö on se suoritustaso, joka sallitaan itselleen, ja jos se on strategiasta poikkeava, niin se perustellaan olosuhteisiin nähden hyväksytyksi. Johtamistavalla tarkoitetaan työympäristössä tapahtuva vuorovaikutusta kahden tai useamman henkilön välillä työympäristössä. Voidaan puhua läpimurrosta, kun johto on toimintaansa kehittämällä onnistuneesti päässyt vaiheeseen, jolloin siihen itseensä kohdistuva muutostyö alkaa heijastua muun organisaation toiminnassa muutoksina. Asia voidaan yksinkertaistaa niin, että ajatellaan, että johdon työ on joko valmistautumista läpimurtoon tai läpimurron jälkeisen tilan hallintaa. (Luoma 2021, 12.)

Se, minne organisaatio päätyy, määrittyy oikean puolen kautta. Jos rakenne ei seuraa strategiaa, tai jos hyväksytty käytäntö ei tue tavoitteita, niin tavoitteisiin ei päästä. Jos taas johtamistapa ei ole arvojen mukainen, arvoilla ei ole merkitystä. Todelliset arvot ovat ne, joita eletään vuorovaikutuksessa keskenään.

Kuvassa 1 molempien puolten pitäisi pysyä lähellä toisiaan. Asioiden pitäisi muuttua kuvan oikean puolen uudistettujen rakenteiden, vallitsevan hyväksytyt käytännön ja terveen johtamistavan avulla. Mikäli tämä ei jostain syystä toimi, ei johtaminen ei ole kokonaisvaltaista. Muutos onnistuu silloin, kun tarkastellaan jatkuvasti jokaista oikean puolen osiota, erityisesti uudistamisvaiheen aikana. Ei ole tarpeen saattaa kaikkia kolmea lopulliseen muotoonsa,

kunhan asioita tarkastellaan niiden kautta, ja ruvetaan määrätietoisiin toimiin kokonaisvaltaisen johtamisen puolesta. (Luoma, 2021, 122.)

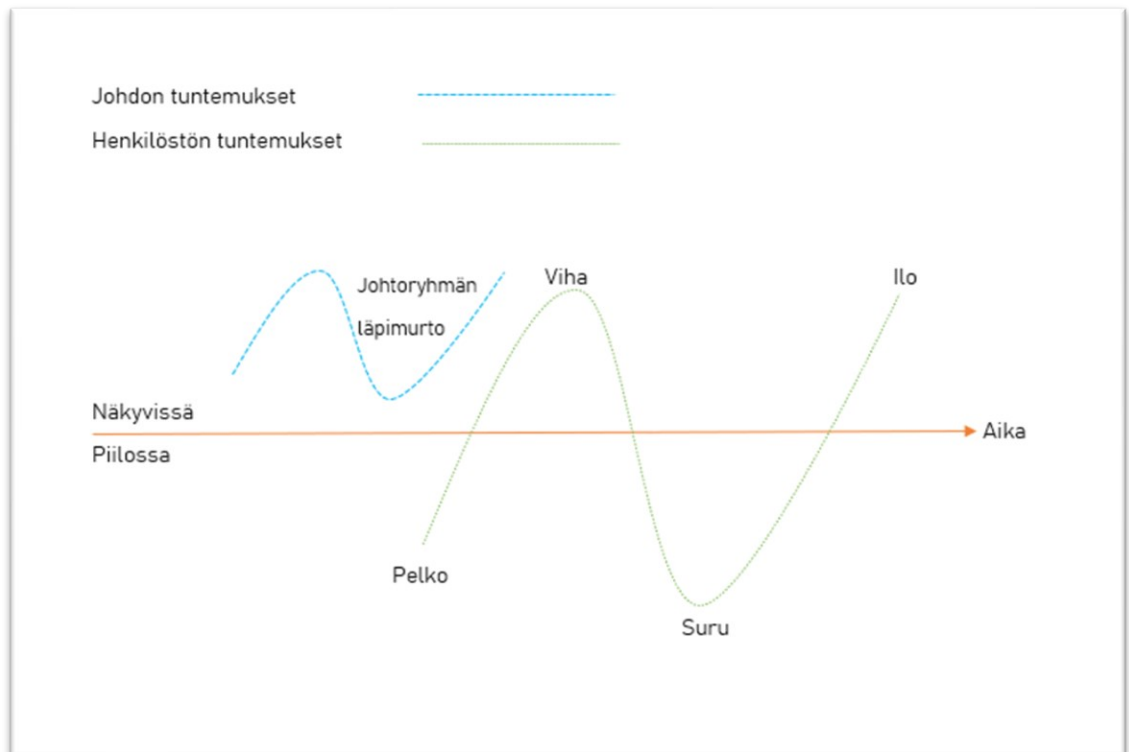
Organisaatio ei muutu, jos ihmiset eivät muutu. Ketään ei taas voi pakottaa muuttumaan, mutta esihenkilö voi ohjata ja auttaa alaistaan löytämään oma muutosinto. On tärkeää, että johto omalla johdonmukaisella toiminnallaan viestivät, että muutos on positiivinen asia. (Ponteva, 2010, 18.)

Järvisen (2020, 13) mukaan esihenkilön pitäisi sovittaa oma toiminta siihen, että jokaisella henkilöllä on erityispiirteet. Tämä edellyttää, että hän tuntee johdettavansa, jotta voi käsitellä heitä yksilöllisesti. Lisäksi pelisäännöt ovat tarpeen, jotta tietyissä tärkeissä asioissa kaikki toimisivat samoin, vaikka ihmiset ovatkin erilaisia. On myös tärkeä tiedostaa, etteivät ihmiset ole koneita, jolloin he eivät aina toimi johdonmukaisesti tai edes järkevästi. Tämän takia heidän tunteensa, tottumuksensa ja tarpeensa täytyy myös ottaa huomioon. Ihannetilanteessa työssä ja muussa elämässä on samat arvot. Mikäli työssään joutuu kohtaamaan arvostiriitaa, tulee turhautumista, kyynisyyttä ja motivaatio laskee. Ihannetilanteessa arvot on laadittu yhdessä, niihin sitoudutaan ja ne ovat mukana jokapäiväisessä työssä. (Huovinmaa 2021, 129.)

## **2.2 Muutos työntekijän näkökulmasta**

Jokainen kokee muutoksen omalla tavallaan. Yleisesti muutoksen tunnetiloja ihmisissä kuvataan siniaaltomallin mukaan (kuva 2), jossa ihmisen perustunteet pelko, viha, suru ja ilo esiintyvät. Siniaaltomalli-nimike tulee siitä, että osa reaktioista ovat näkyviä, osa näkymättömiä (Luoma 2021, 151).

Muutostilanteessa, johto käy yleensä läpi muutokset vaiheet omassa keskuudessaan ja ehtii kokea kaikki neljä tunnetta, pelon, vihan, surun ja ilon, ennen kuin asiasta tiedotetaan muille. Kun vihdoinkin tulevasta muutoksesta tiedotetaan, on tärkeää ymmärtää, että muut työntekijät eivät vielä ole samassa tilanteessa, vaan jokaisen heistä täytyy käydä läpi samat muutoksen vaiheet, pelosta lähtien. (Luoma 2021, 151.) Johdon ja henkilöstön tuntemukset muutoksen aikana on esitelty kuvassa 2.



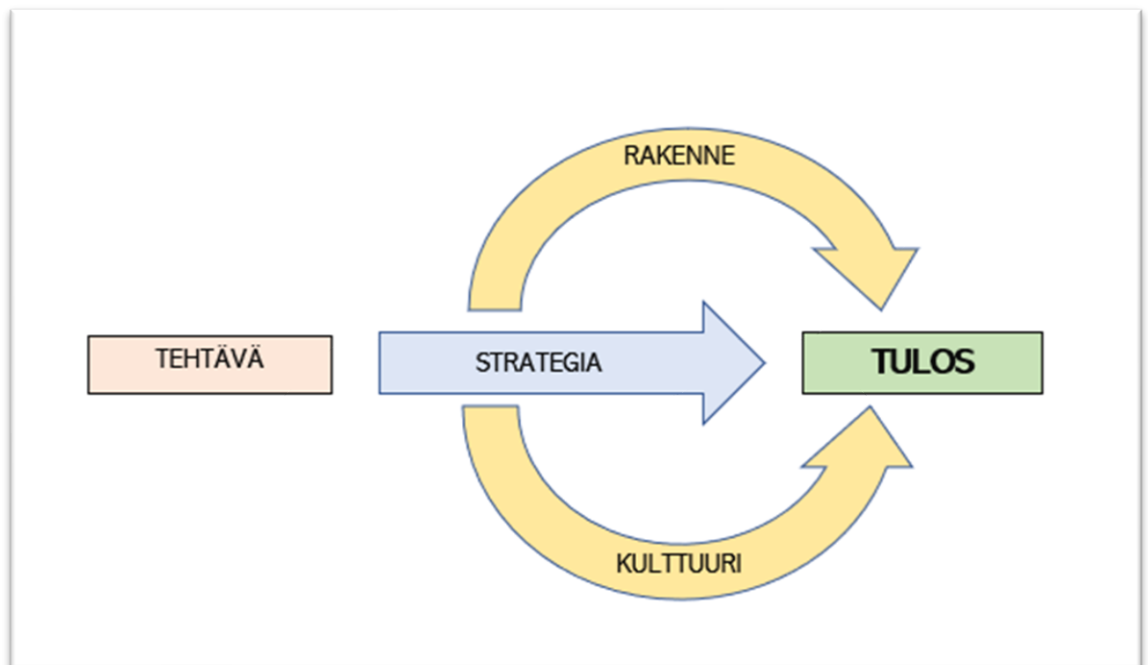
Kuva 2. Muutoksen eteneminen organisaatiossa (Luoma 2016, 152)

Pelko ei tule yhtä vahvana johdolle kuin muille työntekijöille, koska johto hallitsee tietoa ja pystyy vaikuttamaan asioihin. Työntekijät vuorostaan eivät vielä hahmota muutosta ja sen merkitystä. On helppoa virheellisesti luulla, että koko muu organisaatio on johdon tavoin seurannut muutoksen suunnittelua ja kehitystä, kun he vasta ovat aloittamassa tunnepitoista kehitystään, eli siniaaltomallin ensimmäistä vaihetta. Vaikka johto on jo kokenut ns. läpimurron ja siitä tulleen ilon, muut voivat olla vielä pelon, vihan tai surun vaiheessa. (Luoma 2021, 151–153.)

RAKLIn Työympäristömuutosten johtaminen ja viestintä -klinikan loppuraportissa (2017) kävi ilmi, että kun muutetaan työympäristöä, kyse ei ole pelkästä tilamuutoksesta, vaan ollaan tilanteessa, jossa toiminta ohjaa muutosta, jolloin työskentelytapoja sekä organisaatiokulttuurin on muututtava samalla. Silloin kun työympäristöä muutetaan, täytyisi pyrkiä luomaan sillä lisäarvoa organisaation ydintoiminnalle, jolloin työhyvinvointi lisääntyy ja luo parempaa suoriutuskykyä ja tuottavuutta.

### 2.3 Onnistuneen muutoksen tunnusmerkkejä

Vaikka suurin osa ihmisistä ymmärtää, että asioita täytyy tehdä uudella tavalla, niin he kaipaavat myös, että johto arvostaa vanhaa ja vakiintunutta tapaa, varsinkin jos se toimii. Voidaankin sanoa, ettei kannata korjata sellaista, joka ei ole rikki. Olisi järkevintä, jos mietittäisiin yhdessä, miten vanhoja toimintatapoja voidaan hyödyntää uudessa tilanteessa. (Huovinmaa 2020, 97.) Kuvassa 3 on havainnollistettu, miten Björkströmin ja Rosenlindin (2021, 24) mielestä tehtävästä päästään toivottuun lopputulokseen vain sillä, että strategiaan sisältyy sekä muutos rakenteessa että kulttuurissa. Jos kulttuurin muutos alkaa liian myöhäisessä vaiheessa, ei päästä ajoissa toivottuun lopputulokseen.



Kuva 3. Onnistuneen muutoksen perspektiivi (Björkström & Rosenlind 2021, 24)

Björkströmin ja Rosenlindin (2021, 28) mukaan onnistuneen muutoksen tunnusmerkkejä ovat usein

- *tehokas kommunikointi*
- *muutoskeskeinen toimiva johtaminen*
- *tiimityö*
- *johtajien ja kollegojen osallistaminen*
- *panostuksia kulttuurin kehittämiseen*
- *muutoksen avainhenkilöiden korkeamman tason osallistaminen*

- *riittävät resurssit muutostyöhön*
- *systemaattinen malli muutostyölle.*

Edellisten tunnusmerkkien lisäksi on tärkeää, että muutosta johdetaan, kunnes uusi kulttuuri on juurrutettu, koska jos uusi käyttäytymismalli ei ole yksilön mielestä entistä mallia palkitsevampi, on riskinä siirtyminen takaisin tuttuun, vanhaan malliin (Björkström & Rosenlind 2021, 188).

## **2.4 Kotterin onnistuneen muutoksen kahdeksan askeleen malli**

John P. Kotter on Harvard Business Schoolin asiantuntija sekä johtamisen ja muutoksen asiantuntijaguru. Hän on vuonna 2008 kehittänyt yhdessä yritysjohtaja Holger Rathgeberin kanssa onnistuneen muutoksen kahdeksan vaiheen mallin. Kotter on lähes 30 vuoden ajan tutkinut erilaisia muutoshankkeita ja miten niihin saa kannatusta. Hänen tutkimuksissaan on ilmennyt, että yritykset eivät keskimäärin hallitse muutoksia kovinkaan hyvin ja että 70 % ajasta menee muutoksesta perääntymiseen, kieltäytymiseen, epäonnistuneeseen yrittämiseen sekä keskeyttämiseen, budjetin ja aikataulun ylittämiseen, vaikka vasta puolet tavoitteista on saavutettu. On kuitenkin myös organisaatioita, jossa on seurattu Kotterin kahdeksan askeleen mallia, ja muutos on onnistunut. (Kotter ym. 2011, 181–182.)

### **Onnistuneen muutoksen kahdeksan askelta**

Kotterin mukaan onnistunut muutos voidaan jakaa kahdeksaan eri askeleeseen muutoksen vaiheen mukaan. Askeleet esitellään alla.

#### **Valmistele lähtökohdat:**

- 1. Auta havaitsemaan, että pikaiselle toiminnalle on tarvetta ja että ymmärtään ettei voida jatkaa kuten ennen.*
- 2. Kokoa muutosta vetämään vahva, sitoutunut ryhmä. Ryhmässä pitää olla johtajan taitoja, luotettavuutta, kommunikointikykyä, auktoriteettia, analyysikykyä ja kiireen sisäistämistä.*

**Päätä mitä tehdään:**

*3. Kehitä muutokselle visio ja strategia. Selvitä millä tavalla tulevaisuus poikkeaa nykyisestä ja millä tavalla vision pystyy saavuttamaan. Päämäärän pitää olla selkeä kaikille.*

**Toteuta:**

*4. Selvitä visiosi ja kauppaa se muille. Varmista, että mahdollisimman moni ymmärtää ja hyväksyy visiosi ja strategiasi.*

*5. Valtuuta toiset toimimaan. Poista mahdollisimman moni este matkan varrelta, jotta halukkaat voisivat tehdä visiosta totta.*

*6. Kehitä lyhyen aikavälin voittoja. Saa aikaan muutama näkyvä, yksiselitteinen onnistuminen mahdollisimman pian.*

*7. Älä luovuta. Paina päälle entistä kovemmin ja kiivaammin ensimmäisten menestysten jälkeen. Toteuta muutos toisensa jälkeen sinnikkäästi, kunnes visio on totta.*

**Juurruta se:**

*8. Luo uusi kulttuuri. Pidä kiinni uusista toimintatavoista ja varmista, että ne pitävät pintansa, kunnes ne ovat valmiiksi vahvoja syrjäyttämään vanhat perinteet.*

Kotterin onnistuneen muutoksen kahdeksan askelta perustuu siihen, että onnistuneeseen muutokseen tarvitaan jokainen organisaation työntekijä, ei pelkästään johto. Kuitenkin on tavallista, että henkilöstö ei ole tietoinen siitä, mitä heiltä muutoksessa odotetaan, tai luulee, että heidän apuaan ei muutoksessa tarvita. (Kotter 2014, 133.)

## 2.5 Muutoksen viisi sudenkuoppaa

Ruotsalaiset yritysгурut Mikal Björkström ja Ola Rosenlind ovat kehittäneet mallin menestyksekkään muutoksen viidestä tekijästä, joka perustuu muutoksen viiden sudenkuopan välttämiseen käytännössä. Malli koostuu Organizational Behavior Managementin (OBM), tavanomaisen muutosjohtamisteorian (esim. Kotterin kahdeksan askeleen muutos, Proscisin ADKAR, Lewinin kolmiaskelmalli) sekä implementointi- ja johtajuustutkimukseen. Tavoitteena on muodostaa selkeitä ohjeita ja konkreettisia vinkkejä yrityksille muutosjohtamiseen. (Björkström & Rosenlind 2021, 31.)

Viiden muutostekijän malli lähtee siitä, että muutos aina haastaa nykyisen tilanteen, ja tämä täytyy ymmärtää, jotta muutos saadaan ajettua läpi (Björkström & Rosenlind 2021, 17). Tämän mallin mukaan muutoksen pienin osatekijä on käyttäytyminen, koska muutoksen tavoite on saada ihmiset toimimaan eri tavalla kuin ennen muutosta, eli halutaan vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä. Hyvin usein muutokset määritellään ainoastaan rakenteelliselta puolelta, eli puhutaan että joku muutos, esim. uusi toimitila pitää rakentaa. Jollei alusta lähtien suunnitella tarvittavaa muutosta käyttäytymiseen ja ihmisten mukaan saamiseen, niin riski on suuri, ettei muutos onnistu (Björkström & Rosenlind 2021, 23–24.) Viiteen muutoksen sudenkuoppaan on päädytty tunnistamalla tärkeitä syitä siihen, miksi muutosaloitteet eivät ole saavuttaneet tavoitteitaan.

Muutoksen viisi sudenkuoppaa ovat

### **1. Sumussa eteneminen**

Ensimmäinen sudenkuoppa syntyy siitä, että suunta on asetettu tavoitteeseen, jota ei ole määritelty tarpeeksi tarkasti. Usein tähän on yhdistetty puutteellinen analyysi nykyhetkestä. Ei ole käytetty tarpeeksi aikaa selvittääkseen minkä tyyppistä muutosta halutaan saada aikaan, ja miten jokaisen odotetaan toimivan. Muutosjohtaja olettaa, että hänen käsityksensä tilanteesta on sama jokaisella. Lisäksi on mahdollista, että muutosjohtajan toimeksiantajankin käsitys on erilainen kuin muilla ja muutosjohtajalla. Hyvin usein tässä tilanteessa

erimielisyys eri ryhmien välillä on suurta, eikä ole selvää mitä oikeastaan ollaan muuttamassa. Maalitaulua on vaikea nähdä, ja niitä voi nähdä useita.

Sumussa etenemisessä ei tiedetä, milloin on valmista, vai liikutaanko muutoksessa edes eteenpäin, joten ei anneta mahdollisuutta juhlia välietappeja. Syy tähän sudenkuoppaan on usein se, että muutosjohtajalla/organisaatiolla on kiire eteenpäin eikä ymmärretä, että työntekijät ovat muutosprosessissa jäljessä.

## **2. Muutosta koskevien ihmisten ohi- tai yliajo**

*”Mikäli haluat vihollisia, yritä muuttaa jotakin”  
Woodrow Wilson, USA: n presidentti 1913–1921*

Kun organisaatio on ohi- tai yliajovaiheessa, konsultit ja tukiresurssit kutsutaan usein paikalle. Muutosjohtaja on huomannut, että kohderyhmä, eli he, joiden tahdotaan muuttavan käyttäytymistään, eivät pidä muutosta hyvänä ideana. Muutosvastarintaa ilmenee, ja deadline lähestyy. Vaikka suunnitelma on hyvä ja tukitoiminnot paikallaan, niin johto ymmärtää, etteivät he ole saaneet ihmisiä mukaan muutokseen. Joskus tämä huomataan ajoissa, ja asia ehditään korjata, mutta toisinaan huomataan liian myöhään, jolloin on riski, että joko budjetti, aikataulu tai molemmat eivät pidä. Tämä sudenkuoppa liittyy usein työpaikkakulttuuriin, eli käyttäytymisen malleihin, johtamiseen ja yhdessä työskentelyyn. (Björkström & Rosenlind 2021, 62.)

Mikäli ihmisten ei anneta osallistua muutokseen, on hyvin mahdollista, että he näkevät itsensä olosuhteiden uhreina, koska heillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa tapahtumiin. Lisähaasteita tuo myös se, että mikäli tiedonkulussa on puutteita, ihminen täyttää omin päin aukot omalla totuudella siitä, mitä muutos voi tuoda tullessaan. (Björkström & Rosenlind 2021, 63.) Syitä ohi- tai yliajoon voivat olla esimerkiksi luulo siitä, että tieto itsessään riittää ihmisten mukaan saamiseksi, tai että kaikki omaksuvat tiedon samalla tavalla ja samalla aikajänteellä. Johdon mielestä idea on loistava ja perustelut kattavia, ”idea myy itse itsensä”, ja yllätys onkin valtava, kun vastassa on skeptisyyttä ja epäluuloisuutta. Usein johto on suljettujen ovien takana olettanut asioita työntekijöi-

den puolesta, ja nämä asiat kerrotaan faktoina, vaikka työntekijöiltä ei ole kysytty mielipiteitä. Tällöin ns. faktat perustuvat puhtaasti olettamuksiin. Lisäksi on riski, että vastarinta tulkitaan yksittäisten ”hankalien” yksilöiden luonteenpiirteinä.

### **3. Harhaluulo, että yksin on vahvempi**

Kolmas sudenkuoppa liittyy harhaluuloon, että muutosjohtajan pitäisi toimia yksin. Organisaatiot ovat kuitenkin moniulotteisia, ja haasteet niin vaikeita ratkaistavaksi, että muutosjohtaja on melkein poikkeuksetta riippuvainen muista ihmisistä onnistuakseen (Björkström & Rosenlind 2021, 66), samalla tavalla kuin muutosjohtaja todennäköisesti on avainhenkilö jonkun toisen ihmisen menestykseen.

Mikäli johtoa, johtajakollegoita tai muita avainhenkilöitä ei aktivoida, riskinä on, että muutos koetaan organisaatiossa muutosjohtajan omana ideana, joka on keksitty ”huvin vuoksi”. Näin ollen myös muutosvastarinnan kohteena voi olla pelkästään muutoksen johtaja. Riskinä on myös, joku toinen projekti voidaan aloittaa samaan aikaan, joka kilpailee muutosprojektin kanssa, tai jopa estää tai häiritsee sitä.

Syitä, että joudutaan kolmanteen sudenkuoppaan, voivat olla, ettei ole tullut mieleen pyytää näkyvää tukea muilta. Ei olla kartoitettu muutoksen onnistumisen näkökulmasta tärkeitä henkilöitä, tai ei ole osaamista siitä, miten muut saadaan kiinnostumaan muutoksessa auttamisesta ja tukemisesta. Organisaatiokulttuuri voi myös olla sellainen, jossa jokainen keskittyy vain omiin tehtäviin. On myös mahdollista, että on koettu, ettei ole aikaa kartoittaa muutokselle tärkeitä avainhenkilöitä, joka olisi kuitenkin tärkeää, jotta muutos saadaan vietyä menestyksellä läpi.

### **4. Riittämättömät resurssit**

Kun muutosjohtaja ei varmista, että muutoksen läpiviemiseen on tarvittavat resurssit, on paljon mahdollista, ettei muutos tule onnistumaan. Ennen muutoksen aloittamista onkin tärkeää selvittää vastaukset kysymyksiin

1. *Paljonko aikaa muutos tulee vaatimaan?*
2. *Montako ihmistä muutokseen sisältyy?*
3. *Onko muutoksen läpiviemiseen tarpeeksi aikaa?*
4. *Mitä muutos tulee tarkoittamaan ja kenelle?*
5. *Mitä osaamista ja resursseja muutoksen läpiviemiseen tarvitaan?*
6. *Miten monimutkainen muutos tulee olemaan kohderyhmälle?*
7. *Miten vaikeaa muutos tulee olemaan?*
8. *Millaista koulutusta kohderyhmä tarvitsee muutokseen?*
9. *Miten laajasti kohderyhmää pitää ohjata muutokseen?*
10. *Miten on aikaisemmissa organisaation muutoksissa onnistuttu?*
11. *Mikä on kohderyhmän luottamus johtoa kohtaan?*
12. *Onko muita käynnissä olevia projekteja, jotka kilpailevat tämän muutoksen kanssa?*

Mikäli edellä olevia asioita ei selvitetä, organisaation johto tulee todennäköisesti jäämään epätietoiseksi siitä, miten hankala ja sotkuinen muutoksesta on tulossa (Björkström & Rosenlind 2021, 71), eikä muutos tule onnistumaan. Syitä otsikossa mainittuun sudenkuoppaan ovat, ettei ole otettu aikaa muutoksen analysointiin, suunnitteluun ja resurssointiin. Organisaatiossa oletetaan, että muutos toteutetaan kaiken muun toiminnan ohella, jolloin muutoksen läpivieminen ei tule onnistumaan. Koetaan myös, että tavoitteiden asettaminen ja näiden tiedottaminen on mielekkäämpää kuin varsinaisen dialogin käyminen ja sen analysointi. Mikäli organisaatiokulttuuri sen lisäksi ei kannusta rakentavaa kritiikkiä, työntekijät voivat kokea, että on helpompaa olla hiljaa, jolloin muutoksen onnistumiselle tarvittavaa dialogia ei synny ollenkaan.

### **5. Nuolaistaan, ennen kuin tipahtaa (tai ei ollenkaan)**

Muutoksen polulta voidaan astua sivuun liian aikaisin. On havaittu muutoksen ensimmäiset positiiviset merkit ihmisissä, jolloin oletetaan, että muutos menee omaa rataansa oikeaan suuntaan. Tämä voi kuitenkin johtua vain siitä, että ihmiset ovat tietoisia siitä, että heitä havainnoidaan, ja kun johto kääntää selkensä, palataan vanhaan. (Björkström & Rosenlind 2021, 71.)

Mikäli muutosta ei seurata tarpeeksi läheltä tavoitteiden saavuttamiseen saakka, eikä seurata miten muutokset ihmisten käyttäytymisessä toteutuvat,

niin on mahdollista, ettei muutostavoitteita saavuteta ollenkaan. Usein muutoksen alkuvaiheessa energia on korkealla ja aktiviteetteja järjestetään asian ympärillä, mutta into hiipuu nopeasti, ja ajan mittaan yhä harvempi palaveri koskee muutosta. Johdon fokus on jo toisaalla ja kohti uusia haasteita, jolloin koko muutos jää hyvien aloitteiden joukkoon, mutta sitä ei koskaan saada toteutettua ja vietyä loppuun, eikä saavuteta uutta normaalia. (Björkström & Rosenlind 2021, 72.)

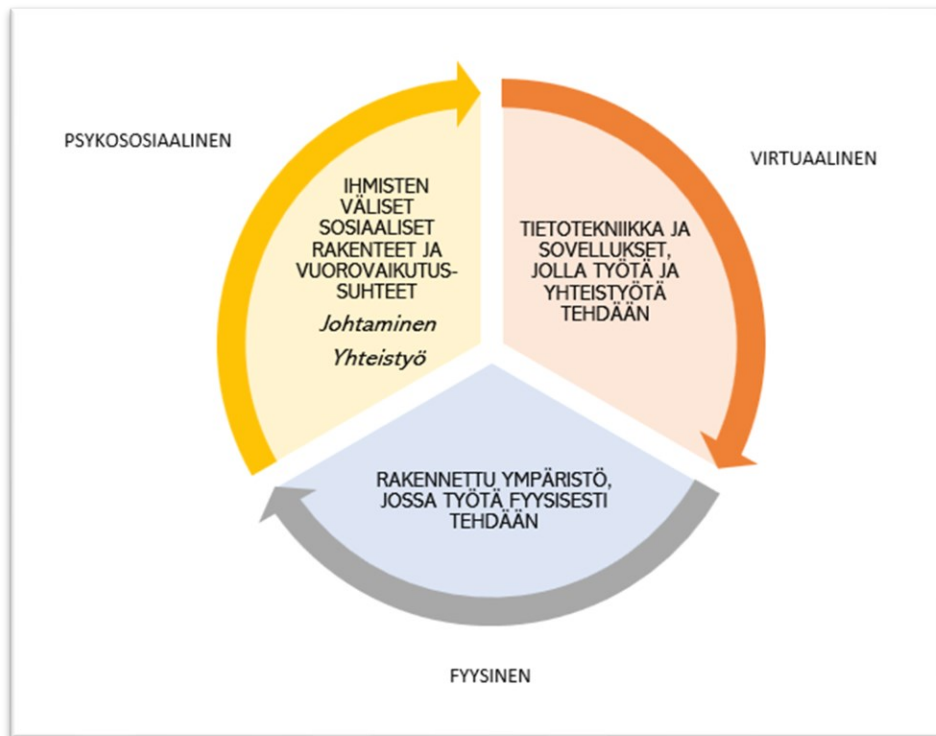
Jollei ole selvää, mitkä ovat tavoitteet ja mitä pitää muuttaa (Sumussa eteneminen, kohta 1.), niin on luonnollisesti myös vaikeaa myös keksiä tapaa seurata edistymistä. Jollei ole luotettavia välitavoitteita matkan varrella, niin kukaan ei tiedä paljonko matkaa on jäljellä vai ollaanko jo maalissa. (Björkström & Rosenlind 2021, 73). Ilman mittareita ei voida juhlia välitavoitteita tai analysoida ylä- ja alamäkiä, joka johtaa siihen, ettei kurssia saada korjattua matkan varrella, jos ollaan harhapolulla. On siis elintärkeää muutoksen kannalta, että mitataan välitavoitteet, ja niiden avulla luodaan luotettava suunnitelma, miten muutosprosessista päästään uuteen normaalitilaan. (Björkström & Rosenlind 2021, 76.)

### **3 TYÖYMPÄRISTÖ JA TYÖTILAT**

Työ koostuu fyysisen paikan lisäksi asioista, joita tehdään yhdessä toisten kanssa samassa organisaatiossa ja myös organisaatioiden välillä. Työympäristö ei ole pelkkä fyysinen tila, jossa töitä tehdään, vaan se on psykososiaalinen, virtuaalinen ja fyysinen kokonaisuus.

#### **3.1 Työympäristön osa-alueet**

Koska työ ja työn tekotavat muuttuvat jatkuvasti, myös monipuolisia ja joustavia työympäristöratkaisuja tarvitaan yhä enemmän (RAKLI 2017,4). Työympäristön eri osa-alueet on kuvattu kuvassa 4.



Kuva 4. Työympäristön eri osa-alueet (RAKLI 2017)

Teknologian kehityksen myötä monenlainen toimistotyö on mahdollista tehdä tietokoneiden avulla ajasta ja paikasta riippumatta. Tämä on johtanut toimistotilojen käyttöasteen vähenemiseen, jolloin tilojen käyttöä on jouduttu miettimään ja optimoimaan uudestaan. (Berthelsen ym. 2018, 231.) Tällä hetkellä tilojen yhteiskäyttö sekä esimerkiksi monitilatoimistot yleistyvät. Keväällä 2020 alkanut koronapandemia kiihdytti työympäristöjen kehityssuuntaa entuudestaan, koska suuri osa toimistoista joutui siirtymään etätöihin koronarajoitusten takia. (Työterveyslaitos s.a.) Organisaation strategiset tavoitteet ja tehtävä työ ovat avainasemassa siinä, miten työympäristö tulisi suunnitella. Tilojen käyttäjät tulee olla keskiössä siten, että erilaisten työtehtävien vaatimukset ja prosessit sekä työntekijän yksityisyys, keskittyminen ja yhteistyön tarpeet ovat tasapainossa. (Työterveyslaitos s.a.)

Työympäristöjen suunnittelussa ja kehittämisessä tulee siis huomioida niin fyysinen (työn tekoon käytettävissä olevat tilat kalusteineen ja varusteineen) kuin virtuaalinenkin työympäristö (teknologia ja välineet, sovellukset, alustat, tietojärjestelmät), näiden ympäristöjen käyttötavat sekä käyttöä ohjaavat yhteiset pelisäännöt. Tavoitteena tulee olla terveelliset, turvalliset ja henkilöstön hyvinvointia edistävät tilat ja työympäristö. Työtilojen toimivuus riippuu keskei-

sesti niiden käyttöä tukevista tekijöistä: teknologisten ratkaisujen toimivuudesta ja hyödyntämisestä sekä monipaikkaista joustavaa työtä tukevasta johtamisesta ja työkuultuurista. (Työterveyslaitos s.a.)

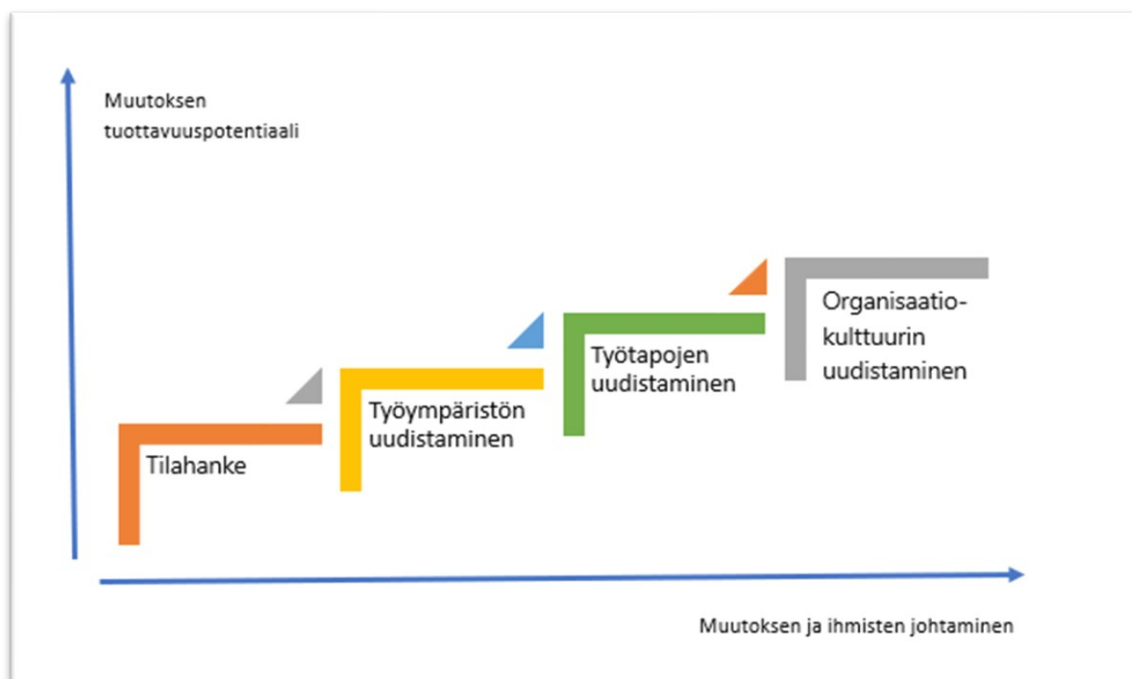
### 3.2 Toimitilamuutos

Toimitilojen muutosprojektiin sisältyy paljon eri osa-alueita. Tärkeimmät niistä ovat suunnittelu, rakennuttaminen, teknisen toteutuksen ohjaaminen, suunnittelijoiden ja urakoitsijoiden valinta sekä riskienhallinta. Erityisesti täytyy pitää huolta siitä, että ydintoiminta voi jatkua normaalisti muutoksen aikana. Jotta muutos onnistuu, toteutusvaiheeseen täytyy kuulua olennaisina osa-alueina vuorovaikutus, muutosviestintä ja henkilöstön osallistaminen. (RAKLI 2017, 14.)

Toimitilamuutoksen peruskysymyksen tulisi olla: Minkä tyyppinen toimistotila toimii meille parhaiten? Toimitilamuutoksessa kyse ei ole pelkästään kustannuksista tai hienosta suunnittelusta, vaan siihen sisältyy tehokkuus, kulttuuri, joustavuus sekä ennen kaikkea töitä tekevien hyvinvointi ja tyytyväisyys. (Meel ym. 2010, 17.)

Edellä mainittujen asioiden lisäksi täytyy miettiä toimistotilojen toimintoja, kuten mahdollinen paperittomuus, henkilökohtaiset työpisteiden tarve, taukotilojen viihtyisyys ja kalustus. Tärkeä kysymys on myös se, mikä on toimiston olemassaolon tarkoitus, onko se tarpeellinen kaikille, voiko työtä tehdä muualla, kotona, matkan päällä? (Meel ym. 2010, 17.) Lisäksi on tärkeää päättää, miten laaja muutos halutaan toteuttaa, ja mihin kaikkeen se vaikuttaa. Tuottava muutos edellyttää tilahankkeen lisäksi työympäristön, työtapojen sekä organisaatiokulttuurin muuttamista. Samalla toimitilamuutoksen johtamisessa liikutaan enemmän asioiden tai hankkeen johtamisesta ihmisten johtamiseen. (RAKLI 2017, 14.)

Nyrökorpi (2017, 14) esitti RAKLIn Työympäristömuutosten johtaminen ja viestintä -klinikan toisessa työpajassa, että tilahankkeesta täytyy edetä organisaatiokulttuurin uudistamiseen, jotta muutoksen tuottavuuspotentiaali nousee. Tämä taas tarkoittaa enenevässä määrin muutoksen ja ihmisten johtamista, jotta päämäärään päästään (kuva 5).



Kuva 5. Miten laaja muutos halutaan toteuttaa (Nyrökorpi 2017)

Jotta voidaan suunnitella oikeanlainen toimistotila, on tärkeää tuntee organisaation työtehtävien prosessit, identiteetti ja päämäärä. Eri organisaatiot tarvitsevat erilaisia konsepteja, ja valinnat tulee olla huolella mietittyjä ja tarkoituksenmukaisia. (Meel ym. 2010, 17.)

### 3.3 Toimiva työtila

Liiketoiminnan näkökulmasta toimiva työtila tarkoittaa, että se on ympäristö, jossa työntekijät ovat mahdollisimman tehokkaita. Jotta tämä olisi mahdollista, työtilan pitäisi vastata perusvaatimuksia ergonomian, sisäilmaston (lämpötila, visuaalisuus, ilmanlaatu ja akustinen viihtyvyys) osalta. Vaikkakin nämä tekijät eivät välttämättä lisää työn tehokkuutta, niiden huono laatutaso vaikuttavat varmuudella työntekoon negatiivisesti. (Meel ym. 2010, 20.)

RAKLIn (2017) mukaan hyvinvointia edistävän työtilan ominaisuuksia ovat

- *terveellinen, turvallinen ja esteetön*
- *työprosessin sujuvuutta tukeva*
- *vuorovaikutusta ja yhteistyötä edistävä*
- *työrauhaa ja yksityisyyttä mahdollistava*
- *hallittava, tarjoaa valinnan mahdollisuuksia sekä muuntojoustavuutta*
- *tuottaa parhaimmillaan elvyttäviä kokemuksia*

- *herättää myönteisen asiakaskokemuksen*
- *kustannustehokas.*

Työympäristöä kehitettäessä täytyisi yllä olevan lisäksi ennakoida tulevaisuuden muutoksia, jotta erityisesti tilaratkaisut voisivat palvella mahdollisimman pitkään myös tulevaisuudessa (Työterveyslaitos 2022).

### **3.4 Erilaiset työtilat**

Työtilojen rakenteeseen on aikojen saatossa vaikuttanut moni asia. Työvälineet ja teknologia ovat kehittyneet, mutta myös johtaminen ja suhtautuminen työntekijöihin yksilöinä on muuttunut. Kun työ sisältää sekä muiden kanssa tehtävää yhteistyötä sekä yksilötyötä, joka edellyttää keskittymistä, nämä myös huomioidaan yhä useammin työtilojen suunnittelussa. (Työterveyslaitos s.a.)

Toimiston ja työtilojen koon sekä niiden luoman visuaalisen ja akustisen yksityisyyden taso määrittelevät yhdessä sen, millaista vuorovaikutusta työntekijöiden välille syntyy sekä miten he pystyvät keskittymään työntekoon. Tämän lisäksi ero erilaisten työtilojen välillä on siinä, ovatko työpisteet nimetyt vai useiden henkilöiden käytössä. (Meel ym. 2010, 39.)

### **Monitilatoimisto**

Monitilatoimisto, (alkup. activity-based workplace, ABW, eli toimintaperusteinen toimistoympäristö), tarkoittaa toimistoa, jossa on tiloja erilaisiin tarkoituksiin, esimerkiksi avotilaa, hiljaisen työn tiloja, vetäytymistiloja, puhelinkoppeja yms. Monitilatoimistoa ei pidä sekoittaa monitoimitilaan, joka tarkoittaa yhtä, moneen käyttöön taipuvaa tilaa, eikä avotoimistoon, koska monitilatoimistossa työntekijällä on mahdollisuus vaihtaa hiljaisempaan työtilaan, ja hiljaiset ja äännekkäät toiminnot on pyritty erottamaan (Työterveyslaitos s.a.).

Monitilatoimistoa kutsutaan myös Flexi-tilaksi (Meel 2015, 4). Tila suunnitellaan yleensä niin, että työpisteitä on vähemmän kuin henkilöstöä, eli ns. ylihuukataan tila. Usein laskennallisesti kolmelle työntekijän kesken on mitoitettu yksi työpiste, joka täytyy tyhjentää päivän päätteeksi. (Työterveyslaitos s.a.)

Konseptin taustalla on taloudelliset perusteet, koska ihmiset viettävät yhä vähemmän aikaa toimistolla ja työpisteellä, jolloin pienempi toimistotila alhaisemmillä kuluilla riittää. (Meel ym. 2010.) Konseptissa yrityskulttuurilla on merkittävä rooli, koska kyse ei ole ainoastaan työpöytien määrän vähentämisestä. Tärkeää olisi antaa työntekijälle todellinen vapaus valita työskentelypaikka ja fyysinen tila, jossa töitä tekee. Lisäksi koko organisaation johdon tulee olla sitoutunut tähän toimintatapaan. (Meel 2015, 128.)

Monitilatoimistossa on tärkeää huomioida, että työntekijät tarvitsevat henkilökohtaisten asioiden hoitamiseen ja tavaroiden säilyttämiseen tilaa, esimerkiksi puhelinkoppeja ja lukittavia lokerikkoja (Bodin-Danielsson & Bodin 2009, 245).

### **Avotoimisto**

Avotoimisto kannustaa spontaaniin kanssakäymiseen, muttei sovellu työhön, joka vaatii tiukkaa keskittymistä (Meel ym. 2010, 41). Työpisteet sijaitsevat yhtenäisessä tilassa, joka on avonainen. Yleensä löytyy erillisiä varattavia kokoustiloja ja taukotiloja, muttei vapaamuotoista työskentelyalueita tai muita tukitiloja (esim. puhelinkoppeja). Avotoimistossa työpisteet ovat nimetyt ja työ hoidetaan pääosin omalla työpisteellä. (Työterveyslaitos s.a.)

Avotoimisto on tilankäytön näkökulmasta tehokas, mutta visuaalinen ja akustinen yksityisyys on erittäin rajallista. Pelisäännöt koskien häiritseviä tekijöitä, kuten puhelinkeskusteluja, virtuaalipalavereita ja keskusteluja ovat erittäin tärkeitä, jotta konsepti toimii. (Meel ym. 2010, 41.)

### **Huonetoimistot**

Huonetoimistosta puhutaan, kun käytössä on joko omia ja/tai muutaman henkilön kesken jaettuja työhuoneita. Kokous- ja taukotilaa on erillisesti varattavissa, mutta vapaamuotoisia tai tukitiloja kuten puhelinkoppeja ei tässä konseptissa ole. (Työterveyslaitos s.a.) Huonetoimisto edistää vuorovaikutusta oman tiimin kesken, muttei välttämättä sen ulkopuolelle. Sen lisäksi akustista yksityisyyttä ei ole, ja visuaalistakin rajallisesti, joten pelisäännöt ovat tässäkin mallissa tarpeen. (Meel ym. 2010, 43.)

## **Yhteiskäyttöiset tilat ja co-working tilat**

Yhteiskäyttötilat ja niin kutsutut co-working tilat ovat uusimpia konsepteja toimistotilasuunnittelun saralla. Nämä tilat eivät ole ainoastaan yhden organisaation käytössä, vaan työtilan jakavat kaikki, joilla on tarvetta, esimerkiksi yksinyrittäjät ja eri yrityksistä tulevat ihmiset. Tilat voivat kokonaan yhteisessä käytössä, tai tietylle organisaatiolle voi olla tietyt huoneet tai rajatut alueet. (Työterveyslaitos s.a.) Oikeudesta työtilaan tai työpisteeseen maksetaan usein tuntiperusteisesti tai kuukausittain. Konseptin hyötyjä ovat alhaisen kustannuksen lisäksi mahdollinen yhteistyö, verkostoituminen ja synergia (Meel 2015, 72.)

## **4 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS**

Työn toimeksiantaja SATO Oyj on asuntosijoitusyhtiö sekä Suomen johtavia vuokranantajia. SATO-konserni omistaa melkein 25 000 asuntoa pääkaupunkiseudulla, Tampereella ja Turussa sekä toimii vuokranantajana noin 46 000 asukkaalle. SATO-konsernissa on kolme asuntoliiketoiminnan vastuualuetta, vuokra-asuntoinvestoinnit, asuntojen vuokraus ja ylläpito sekä liiketoiminnan kehitys. Markkinointi ja viestintä, taloushallinto, tietohallinto, hankinta, henkilöstöhallinto sekä lakiasiat tukevat näitä toimintoja. (SATO 2022.)

### **Arvot ja strategia**

SATOn arvot ovat **ihminen ihmiselle, rima rohkeasti korkealle** sekä **yhdessä onnistumisen ilo**. Ihminen ihmiselle edustaa yrityksen mukaan välittämistä, vastuunkantoa, kuuntelua, asettumista toisen asemaan, aitoa vuorovaikutusta, luottamusta, tuen antamista, reiluuutta ja rehtyyttä. Rima rohkeasti korkealle tarkoittaa työssä näkyvää kunnianhimoa, rohkeutta ja halua viedä asioita vauhdilla eteenpäin sekä halu tehdä vielä paremmin ja kantaa vastuuta itsenäisesti. On rohkeus uudistua, kokeilla uutta ja välillä epäonnistua.

Yhdessä onnistumisen ilo on SATOn mukaan luottamusta omiin ja kollegojen kykyihin. Avoin kommunikointi, toisten mukaan ottaminen ja kannustaminen vie yhteisiin päämääriin. SATOn arvot on esitelty kuvassa 6.



Kuva 6. SATO:n strategia ja arvot (SATO 2022)

SATO:n strategian kolme kulmakiveä ovat **asiakaskokemus**, **vastuullisuus ja kestävä asuminen** sekä **satolaiset**. SATO:n mukaan asiakkaat tulee kohdata lämmöllä, ja jokainen asiakastilanne halutaan ratkaista sydämellä ja vankalla ammattitaidolla. On tärkeä tietää, mitä asiakkaat asumiseltaan haluavat, myös tulevaisuudessa. Ajantasainen tieto mahdollistaa ennakoinnin ja aina saatavilla olevat palvelut. Tavoitteena on, että asiakkaat pystyvät keskittymään heille tärkeimpään asiaan, eli oman näköiseen elämään.

Vastuullisuus ja kestävä asuminen ilmenee SATOlla elinkaariajatteluna, joka ohjaa tekemistä talojen rakennuttamisesta korjaamiseen. Asukkaille halutaan tarjota vastuullinen tapa asua, ja heitä kannustetaan kestäviin valintoihin arjessa, esim. kierrätykseen ja vedenkulutuksen säästöön. Satolaisista, eli SATO:n työntekijöistä halutaan edelläkävijöitä, joiden uudet ideat ja tapa toimia yhdistyvät jatkuvaan kehittämiseen ja kannattavuuteen. (SATO 2023.)

### SATO:n Helsingin toimitilat

SATO:n pääkonttori sijaitsee Helsingin Käpylässä, osoitteessa Panuntie 4. Vuonna 2002 valmistuneen talon, jota kutsutaan myös SATO-taloksi suurimman vuokralaisen mukaan, omistaa kotimainen varainhoitoon ja Corporate Finance -toimintaan keskittyvä yhtiöryhmä, eQ-konserni. SATO:n käytössä on kuusikerroksisesta talosta koko neljäs ja viides kerros sekä osittain kolmas kerros (ns. pihan puoli). SATO-talo näkyy kuvassa 7.

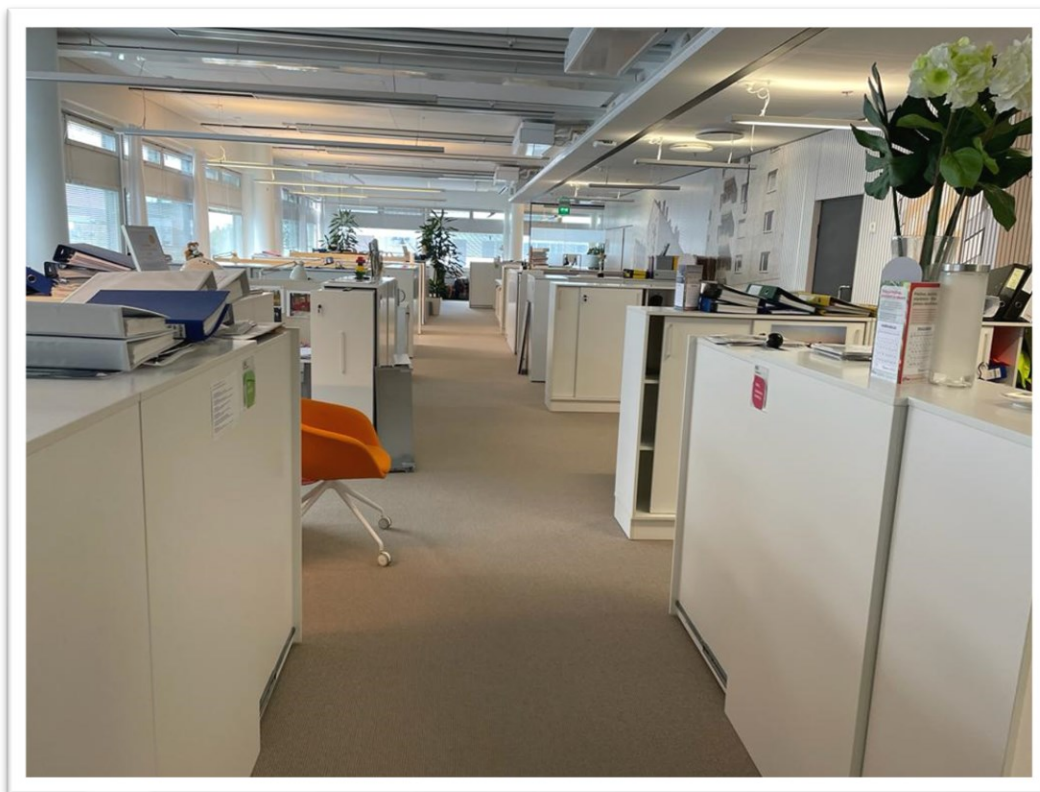


Kuva 7. SATO-talo Käpylässä (eQ 2022)

Vuonna 2017 SATOn henkilöstömäärä oli 212 hlöä. Toiminnan laajentuessa henkilömäärä on viime vuosina kasvanut voimakkaasti, ja vuoden 2023 alussa satolaisia oli 323 kpl. Ennen vuoden 2022 toimitilauudistusta, eri yksiköt sijaitsivat eri kerroksissa, ja jokaiselle työntekijälle oli osoitettu kiinteä työpiste.

### **Toimitilaprojekti**

Tarve toimitilauudistukselle huomattiin ensimmäisen kerran SATO-talossa vuonna 2019, kun jotkut yksiköt olivat kasvaneet niin, ettei kaikille uusille työntekijöille ollut tarjota omaa työpistettä oman yksikön alueelta. SATOn tiloissa jokaisella työntekijällä oli oma, kiinteä työpiste (kuva 8). Samalla oli tieto, että SATO-talon ensimmäisessä kerroksessa sijaitsevaa auditoriotilaa oltiin vuokraamassa ulos, jolloin SATOlla ei olisi suurempaa kokoontumistilaa käytettävissä. COVID-19 pandemian aikana keväällä 2020 siirryttiin suurimmaksi osaksi etätöihin ja kun samalla henkilöstöä palkattiin lisää, todettiin, että nykyisellä henkilöstömäärällä ei olisi mahdollista osoittaa jokaiselle kiinteä työpiste.



Kuva 8. SATO-talon neljännen kerroksen toimitilat ennen uudistusta (Kuva: Kristiina Ikävalko)

Lisäksi Helsingin keskustassa sijaitsevan Citycenterin SATOn myyntiyksikön vuokrasopimus oli vuoden 2022 lopussa tulossa päätökseen, jolloin ruvettiin harkitsemaan mahdollisuutta, että koko myyntiyksikkö voisi muuttaa SATO-taloon Käpylään. Edellä mainituista syistä lähdettiin tekemään paikkatilannekartoitusta, jonka tarkoitus oli selvittää, miten paljon henkilöstö viettää aikaa omilla työpisteillään, ja paljonko neuvottelutiloja on vapaana. Kartoitus osoitti, että sekä neuvottelutiloja että työpisteitä oli päivän aikana vapaina, joten tilaa oli käytettävissä suhteellisen paljon, kyse oli siitä, miten sitä käytetään. (SATOn HR-johtaja 2023.)

### **Projektin työryhmä**

Toimitilauudistuksen työryhmä perustettiin vuonna 2021 syksyllä. Työryhmään nimettiin SATOn HR-johtaja sekä sisäinen projektipäällikkö. Muita työryhmän jäseniä oli projektikoordinaattori, joka toimi yhteyshenkilönä eri materiaalien keräämisen muodossa sekä hoiti muita käytännön asioita. Lisäksi hankinnasta oli mukana asiantuntija. Hankekehityksestä saatiin arkkitehtiosaamista ja peruskorjausosaamista tekniseltä projektipäälliköltä. Työryhmän jäsenet valittiin työryhmään kompetenssin ja saatavilla olevien resurssien perusteella.

Projektinjohtoa ostettiin myös jossain vaiheessa ulkopuolisena palveluna, koska tarvittiin henkilö, joka olisi tiennyt missä järjestyksessä asioita olisi pitänyt tehdä ja aikatauluttaa kokoukset sekä katsoa materiaalit. Koettiin kuitenkin, ettei projektipäällikkö paneutunut toimitilauudistukseen tarvittavalla tavalla. (SATO:n HR-johtaja 2023.)

Viestintä työryhmän sisällä tapahtui viikoittaisissa kokouksissa. Projektipalaverissa oli mukana myös arkkitehtitoimiston sisustussuunnittelija. Pienemmissä ryhmissä kokoonnuttiin esimerkiksi kalusteisiin tai muuttoon liittyen. Keväällä 2022 ruvettiin pitämään viikoittainen lyhyt palaveri opinnäytetyön laatijan, HR-johtajan ja projektikoordinaattorin välillä muutosjohtamiseen liittyvissä asioissa. Tapaamisten tuloksena perustettiin sisäinen Teams-kanava, jonka kautta satolaiset pystyivät kysymään ja tuomaan esille mielipiteitään toimitilauudistukseen liittyen.

### **Toimitilauudistuksen viestintä**

Vuonna 2019 henkilöstölle tiedotettiin, että on tulossa tutkimus nykyisten tilojen käytöstä, mutta ei vielä mainittu toimitilauudistusta. Keväällä 2020 alkoi COVID-19 pandemia, jolloin henkilöstölle kerrottiin, että projekti laitetaan jäihin toistaiseksi. Keväällä 2021 käynnistettiin toimitilaprojekti uudestaan, ja huomattiin, että tarpeet olivat jossain määrin muuttuneet, eikä paluuta toimistolle aiemmin ajatellussa mittakaavassa välttämättä tule toteutumaan. Näin ollen päätettiin tehdä tilankäyttökysely henkilöstölle, jossa kartoitettiin miten paljon henkilöstö on liikkuvassa vs. paikallaan olevassa työssä, työskennelläkö talon ulkopuolella, ja onko toimistolla oleva henkilöstö palaverissa vai istuuko omalla työpisteellään. Nämä tulokset analysoitiin yhteistyökumppanin kanssa, ja ilmeni, että henkilöstö haluaisi työskennellä noin puolet ajasta toimistolla ja puolet etänä. Kyselyn perusteella saatiin myös ymmärrystä siihen, minkälaisia ja minkäkokoisia neuvottelutiloja tarvitaan. Kyselyn avulla kartoitettiin lisäksi, minkäkokoisia tiimialueita eri tiimeille tarvittaisiin suhteessa henkilömäärään ja liikkuvan työn määrään. Tiimeille kerrottiin tästä mahdollisuudesta ja mitä se voisi heille tarkoittaa. Tässä vaiheessa toimitilauudistuksen aikataulusta puhuttiin, että se olisi mahdollinen vuoden 2022 aikana, mutta COVID-19 pandemia teki aikataulun laatimisesta haastavaa eikä asioita tai aikataulua voitu

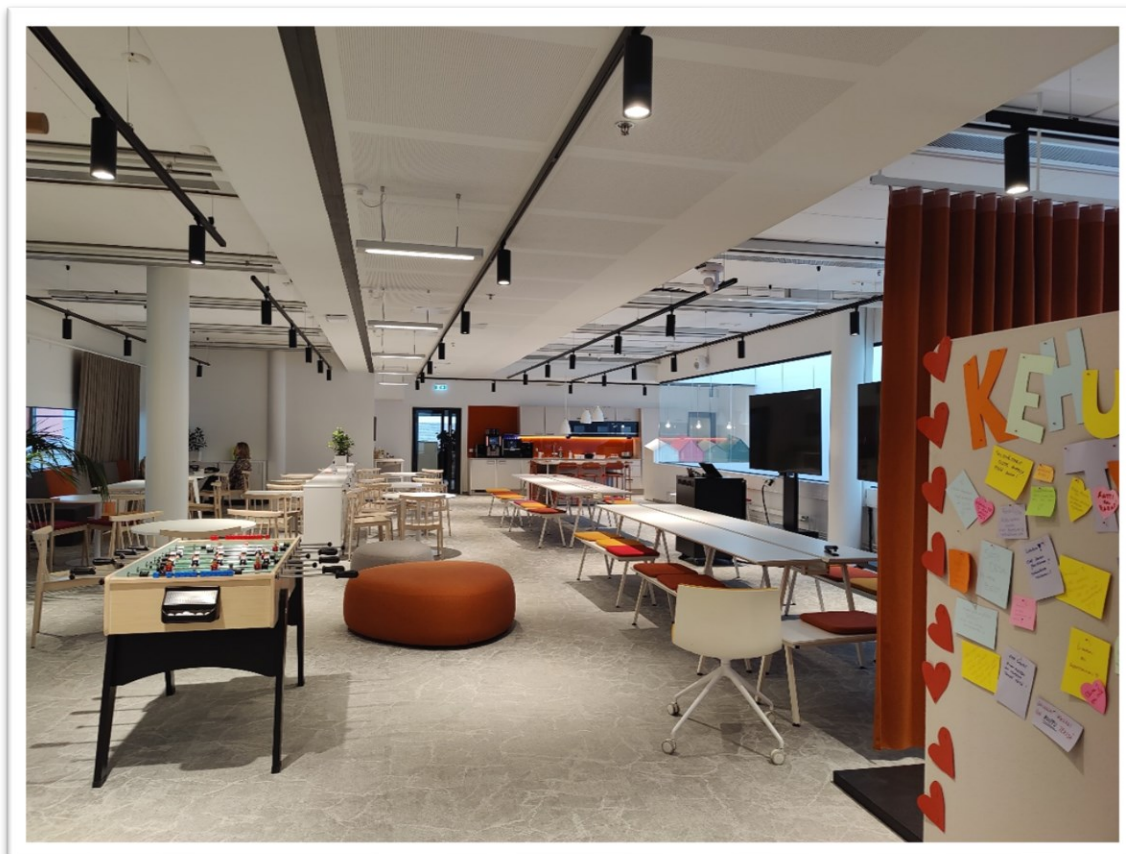
vielä lukita. Kun loppuvuonna 2021 projekti lähti liikkeelle uudestaan, puolet satolaisista oli vaihtunut ja henkilöstöä oli tullut suuria määriä lisää.

Toimitilauudistuksen päämäärää ja tarvetta käytiin läpi useassa henkilöstöinfossa sekä Tarmo-ryhmässä (Tarmo on SATOn henkilöstön ja johdon välinen keskustelufoorumi, jossa henkilöstöä edustaa jokaisesta yksiköstä yksi henkilö). Tarmon edustajat veivät asioita ja keskustelua eteenpäin omiin tiimeihinsä. Varsinaisten tilankäyttösuunnitelmien ollessa valmiit jokaisen yksikön kanssa käytiin erikseen läpi mikä olisi heidän tiimialueensa ja mitä toimitilauudistus tiimille tarkoittaa.

Työryhmällä oli oma SATO-talo Teams-kanava, ja sen lisäksi perustettiin koko SATOn tasolla oleva toimitilaprojektikanava Teamsissa. Kanavalle satolaiset pystyivät laittamaan kommentteja ja kysymyksiä, ja erityisesti remonttivaiheessa tämä oli paljon käytetty kanava. Lisäksi intrassa oli projektiin liittyviä tiedotteita.

### **Uudet toimitilat**

Toimitilauudistuksen jälkeen SATOn Helsingin toimitilat voidaan todeta monitilatoimistoksi, jossa on tiimikohtaista avoimempaa työskentelytilaa (jonne myös tiimin ulkopuolinen satolainen on tervetullut) sekä hiljaisen työn tiloja, vetäytymistiloja, puhelinkoppeja, lepohuone, jumppapiste sekä erilaisia neuvottelutiloja. Neljännen kerroksen keskellä on yhdistetty keittiö/loungetila, jota kutsutaan satolaisittain kodikkaasti Olohuoneeksi. Olohuoneesta löytyy istumatilojen lisäksi mm. työpiste, jossa on kävelymatto, videotykki, uudet kahvi-automaatit sekä puolapuut. Lisäksi on hankittu hierontatuoli, jota pidetään erillisessä huoneessa. Olohuoneessa järjestetään koko SATOa koskevat info- ja muut isommat tilaisuudet.



Kuva 9. SATOn uusi loungetila eli Olohuone

Lisäksi SATO-talon ensimmäisen kerroksen aulaan on perustettu erillinen asiakaspalvelutila, ns. Front Desk, jollaista ei aikaisemmin ole ollut.

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO

Opinnäytetyön tutkimusmenetelminä käytettiin sekä laadullista (kvalitatiivista) että määrällistä (kvantitatiivista) tutkimusta, koska nämä menetelmät täydentävät toisiaan. Lisäksi näiden tutkimusmenetelmien yhdistelmä lisää tutkimuksen kattavuutta, ja vähentää tutkimuksen luotettavuusvirheitä (Vilka, 2007, 53–54).

### **Kvantitatiivinen tutkimus**

Kvantitatiivisessa (määrällisessä) tutkimuksessa, kysymykset on aseteltu niin, että vastaukset saadaan lukumäärinä ja prosentteina. Tutkimustulokset esitetään yleensä taulukoilla tai kuvaajina. Tutkimusmenetelmä sopii hyvin, kun halutaan selvittää eri asioiden tai tekijöiden välisiä riippuvuuksia tai tapahtuvia

muutoksia tutkittavassa ilmiössä. Määrällinen tutkimus kertoo yleensä asioiden nykytilan, mutta sillä ei välttämättä pysty riittävästi selvittämään syitä asioihin tai tapahtumiin. (Heikkilä 2014, 15.)

Määrällisessä tutkimuksessa koko vastausjoukolta saadaan vakiovastaukset. Kysymykset ovat kaikille samassa muodossa, ja samassa järjestyksessä. Kaikilta kyselyyn vastaajilta kysytään toisin sanoen samat kysymykset. (Vilka 2015, 94.) Määrällisen tutkimuksen tuloksia on ristiintaulukoitu joissakin kohdissa, jotta saadaan tarkempi kuva siitä, miten vastaukset eroavat eri yksiköiden kesken.

### **Kvalitatiivinen tutkimus**

Kvalitatiivinen (laadullinen) tutkimus kuvaa todellista elämää tai tilannetta. Tämän takia on tärkeä tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsijärvi ym. 2007, 157). Tutkimus auttaa ymmärtämään kohdetta (esim. yritys), ja sitä, miksi käyttäytyään tietyllä tavalla tai päätetään tiettyjä asioita. Tavoitteena on ymmärtää määrien selvittämisen sijasta. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin esim. toiminnan kehittämiseen. (Heikkilä 2014, 15.) Kerätty tieto on uniikkia ja sitä tulee analysoida monipuolisesti, jotta löytyy uusia näkökulmia (Hirsijärvi ym. 2007, 151–154). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää toisen ihmisen kertomus hänen kokemastaan todellisuudesta. Erityispiirteenä on se, ettei ole tarkoitus löytää totuutta, vaan ihmisten kokemus jostain tietystä asiasta. (Vilka 2015, 118–120.)

#### **5.1 Aineiston hankinta ja tutkimuksen toteutus**

Tutkimusaineisto hankittiin aikavälillä 10.2–24.2.2023. Määrällinen tutkimus toteutettiin Microsoft Forms -kyselytyökalun avulla online-kyselyn muodossa. Laadullinen tutkimus toteutettiin SATOn HR-johtajan teemahaastattelun muodossa. Kyselytutkimuksen yhteydessä oli myös muutama avoin kysymys, joita tutkitaan laadullisen tutkimuksen menetelmillä.

Kyselytutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa, miten henkilöstö koki toimitilauudistuksen, mutta myös mitä mielipiteitä heillä on uusista toimitiloista. Ky-

selytutkimus oli avoinna 10.2–24.2.2023. Kyselyaika oli muutaman päivän ajateltua pidempi, koska hiihtolomaviikko osui ajalle 20–26.2.2023, jolloin suuri osa satolaisista oli lomalla. Kyselyn vastauslinkki lähetettiin 291 henkilölle sähköpostitse, jonka lisäksi yrityksen intrassa oli tiedote kyselytutkimuksesta. Muistutus tutkimukseen osallistumisesta lähetettiin 17.2.2023 sekä 22.2.2023. Kyselylomake lähetettiin etukäteen tarkistettavaksi SATOn HR-johtajalle, samoin kuin sähköpostiviesti yksiköiden esihenkilöille kyselyn taustasta ja tarkoituksesta. Kyselyssä oli 26 kysymystä, joista pääosa monivalintakysymyksiä Likertin asteikolla. Kysymyksistä 9 kpl olivat avoimia, ja niillä haettiin tarkempia mielipiteitä ja kehitysehdotuksia, sekä mahdollisuutta kommentoida toimitalaudistukseen liittyviin asioihin.

Teemahaastattelu SATOn HR-johtajan kanssa pidettiin 22.2.2023 klo 9:00–10:20 Teamsin välityksellä. Kysymykset oli lähetetty etukäteen haastateltavalle tutustumista varten. Haastattelu nauhoitettiin Teamsissa, ja litteroitiin Microsoftin Wordin avulla. Litteroitua materiaalia tuli 48 sivua.

## **5.2 Aineiston analyysi**

Opinnäytetyössä on käytetty laadullista ja määrällistä tutkimuksen aineistoanalyysiä. Aineiston analyysimenetelmien valintaan on vaikuttanut se, millaiseen ongelman asetteluun tutkimuksella halutaan vastauksia (Vilkkä 2007, 99).

## **6 TUTKIMUKSEN TULOKSET**

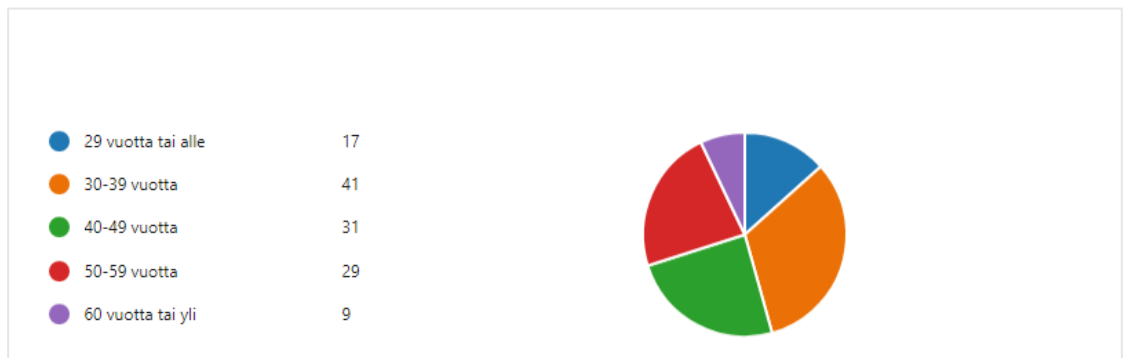
Tutkimuksen tulokset on esitelty niin, että kohdassa 6.1 on kvantitatiivisen tutkimuksen, eli kyselytutkimuksen tulokset, sekä kohdassa 6.2 kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset avointen kysymysten osalta. Kohdassa 6.3 esitellään teemahaastattelun tulokset sekä kohdassa 6.4 yhteenveto kvantitatiivisen, että kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksista opinnäytetyön teoreettisiin viitekehyksiin peilaten.

### **6.1 Kvantitatiivisen tutkimuksen toteutus ja analysointi**

Kyselytutkimuksessa oli 26 kysymystä, joista 9 kpl olivat avoimia. Koska avoimet kysymykset kuuluvat laadulliseen tutkimusmenetelmään, niiden vastauk-

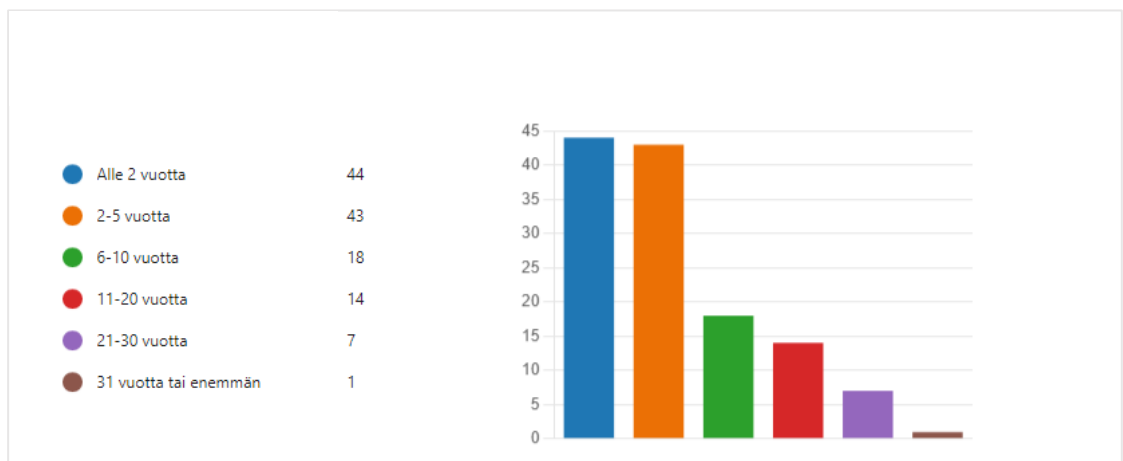
set on käsitelty kohdassa 6.2. Kyselytutkimukseen tuli vastauksia 127 kappaletta, joten vastausprosentti oli 43,6 %. Ristiintaulukoinneissa on otettu huomioon yksiköt, joissa oli vähintään 10 vastaajaa. Tutkimuskysymykset vastaajan näkymällä näkyvät liitteessä 1.

Kyselyn ensimmäiset kolme kysymystä koskivat henkilötietoja. Kysymyksessä 1 kysyttiin ikäryhmää. Kyselyyn vastanneista 13 % olivat 29 vuotta tai alle, 32 % 30–39-vuotiaita, 24 % 40–49-vuotiaita, 23 % 50–59-vuotiaita sekä 13 % 60 vuotta tai yli. Vastaajien määrät on esitelty kuvassa 10.



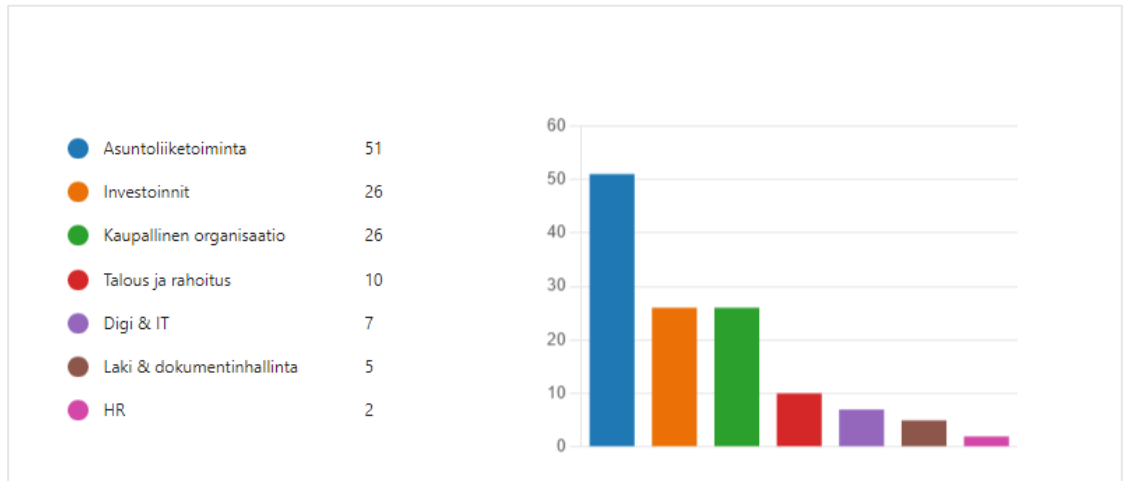
Kuva 10. Kuulun ikäryhmään (n=127)

Toisessa kysymyksessä kysyttiin, miten kauan vastaaja on työskennellyt SATOlla. Vastaajista 34,7 % ovat olleet SATO:n työntekijöitä alle 2 vuotta (44 vastaajaa) ja 33,7 % ovat olleet SATOlla 2–5 vuotta (43 vastaajaa). 14,2 % ovat työskennelleet 11–20 vuotta, 21–30 vuotta 5,5 % sekä 31 vuotta tai enemmän yksi henkilö. Vastaukset on esitelty kuvassa 11.



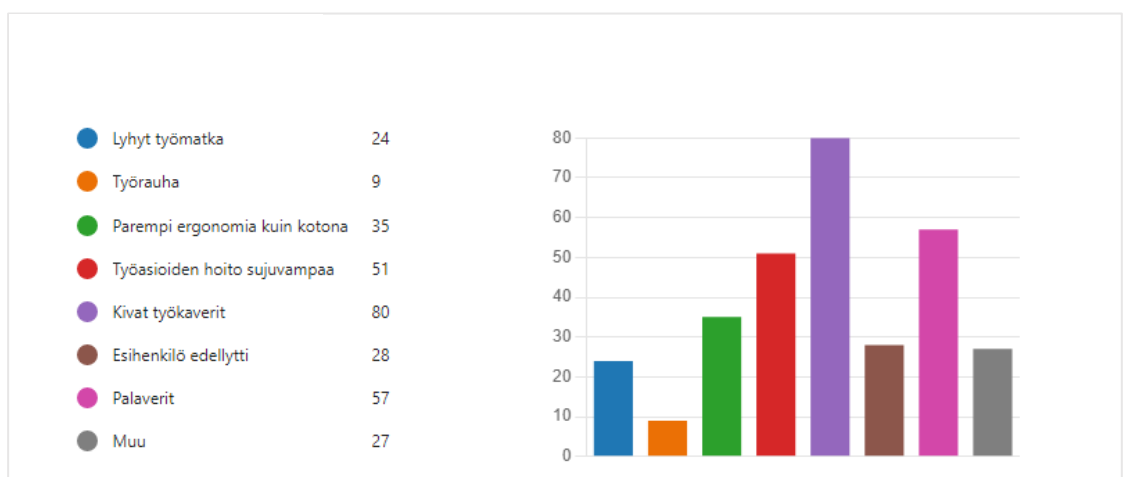
Kuva 11. Olen työskennellyt SATOlla (n=127)

Kysymyksessä 3 kysyttiin, missä SATOn yksikössä vastaaja työskentelee. 40,2 % vastaajista olivat asuntoliiketoiminnasta, jossa onkin suurin henkilöstöryhmä SATOn organisaatiossa. Investoinnit edustivat 20,5 % vastaajista samoin kuin kaupallinen organisaatio. Vastaajia taloudesta ja rahoituksesta oli 7,9 %, digi ja IT:stä 5,5 %, laki ja dokumentinhallinnasta 3,9 % sekä HR 1,6 %. Vastaajien määrät näkyvät kuvassa 12.



Kuva 12. Työskentelyn yksikössä (n=127)

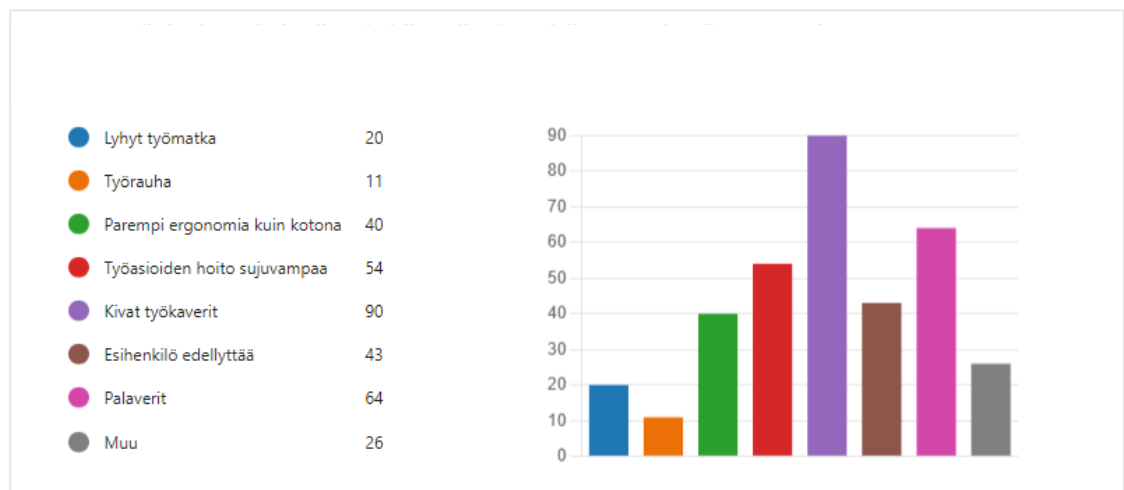
Kysymyksillä 4–5 haluttiin selvittää, mistä syistä vastaaja tuli toimistolle ennen toimitilauudistusta, ja mitkä syyt olivat tulla toimistolle toimitilauudistuksen jälkeen. Kysymykset eivät liity suoraan tämän opinnäytetyön tutkimusongelmaan, mutta koska tieto on toimeksiantajalle arvokas, kysymykset sisällytettiin kyselyyn. Vastaukset on esitelty kuvassa 13.



Kuva 13. Syyt, miksi tulin toimistolle ennen toimitilauudistusta (n=127)

63,0 % vastaajista tulivat toimistolle ennen toimitilauudistusta kivojen työkaverien takia (80 vastaajaa). Sen jälkeen syitä olivat palaverit 44,9 % (57 vastaajaa) sekä työasioiden sujuvampi hoito (40,2 %, 51 vastaajaa). Työrauhan takia tuli ainoastaan 7,1 % (9 vastaajaa). Yli kolmasosa (33,8 %, 28 vastaajaa) kertoi, että tuli toimistolle, koska esihenkilö edellytti. Muu-kohdan vastauksissa tuli esille esihenkilöiden toive nähdä tiimiään sekä työtehtäviin liittyvä tarve käydä toimistolla, esim. työkalut, avainten/materiaalien noudot. Avoinna vastauksissa syitä toimistolle tuloon olivat myös mm. paremmat lounasvaihtoehdot, työkalut tai tehtävät, jotka sidottu toimistoon, ulkoilu työmatkojen lomassa ja siirtyminen ns. työmoodiin.

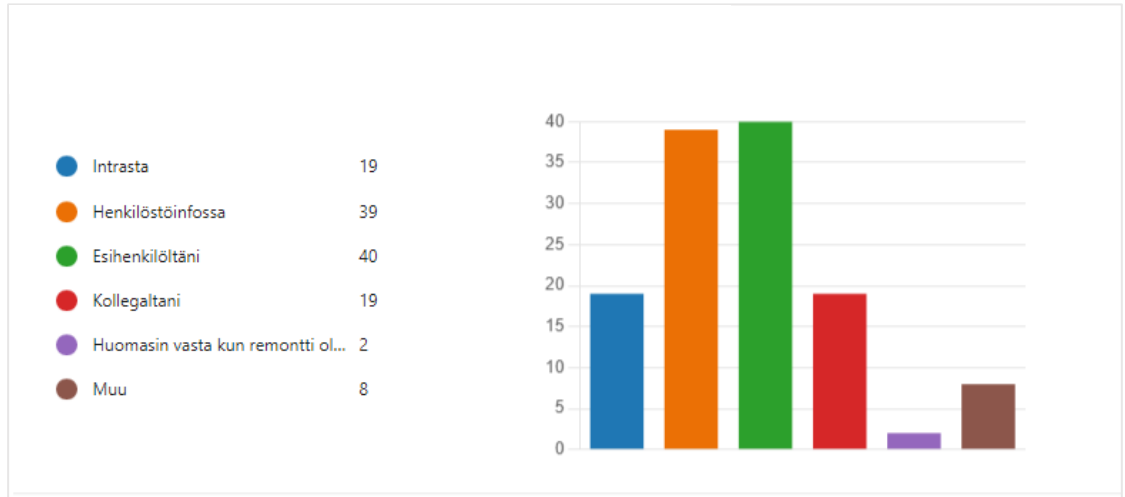
Kysymyksessä 5 kysyttiin, mitkä ovat syyt tulla toimistolla toimitilauudistuksen jälkeen. Vastaukset on esitelty kuvassa 14.



Kuva 14. Syyt, miksi tulen toimistolle toimitilauudistuksen jälkeen (n=127)

Toimitilauudistuksen jälkeen suurin syy tulla toimistolle oli edelleen kivat työkaverit, ja määrä oli lisääntynyt 70,9 prosenttiin (90 vastaajaa). Palaverien takia toimistolle tulee 50,4 % (64 vastaajaa), ja työasioiden sujuvamman hoidon takia 42,5 % (54 vastaajaa). Nämä määrät ovat hieman nousseet, kun verrataan vastauksia ennen toimitilauudistusta. Muu-vastauksissa tuli esille siirtyminen henkisesti työmoodiin/vapaa-aikaan työmatkojen aikana, tarvikkeiden nouto ja tarve/halu olla sosiaalisessa kanssakäymisessä sekä kodin pitäminen kotina, ei työpaikkana.

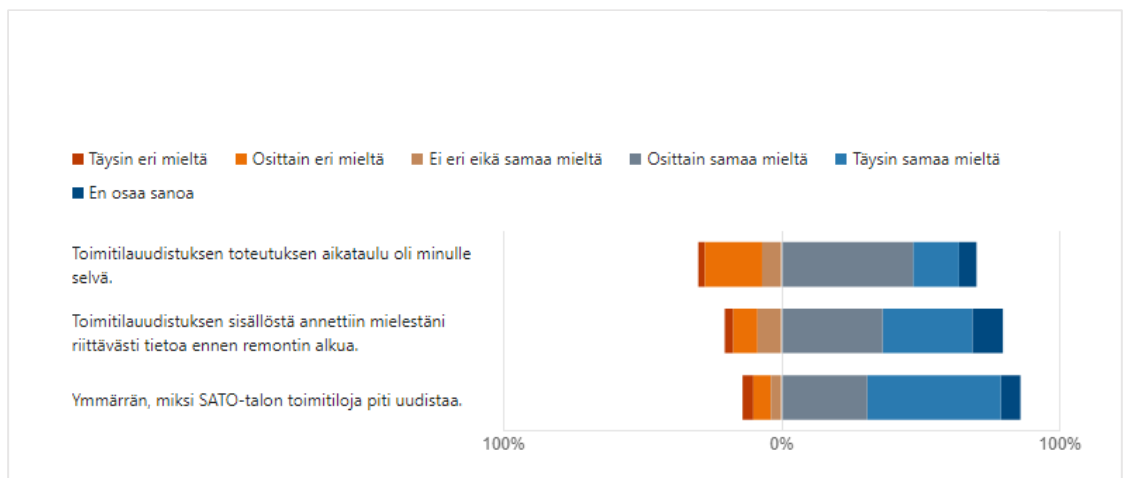
Kysymysten 6–9 tavoitteena oli selvittää, miten toimitilauudistuksesta on tiedotettu vastaajien mielestä. Kysymysten tulokset on esitelty kuvissa 16–20.



Kuva 15. Kuulin ensimmäisen kerran SATO-talon toimitilauudistuksesta (n=127)

31,5 % vastaajista (40 vastaajaa) oli kuullut toimitilauudistuksesta esihenkilöltään, ja 30,7 % (39 vastaajaa) henkilöstöinfossa. Kollegalta tieto oli tullut 19 vastaajalle (15 %) ja muu-kohdan osuus oli 6,3 % (8 vastaajaa). Toiseksi viimeisenä ollut vastausvaihtoehto ”Huomasin vasta kun remontti oli alkanut” sai kaksi vastausta. Muu-kohdassa muutama vastaaja ei muistanut missä on asiasta kuullut, ja kaksi oli ollut osana projektiryhmää, jolloin tieto tuli heille sitä kautta.

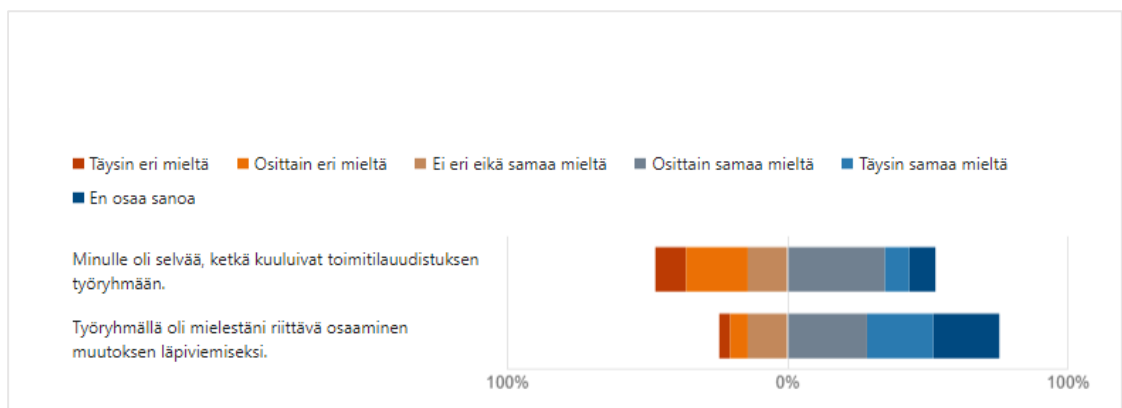
Kysymyksissä 7–9 vastaaja pystyi valitsemaan mielestään sopivin väittämä. Seitsemännen kysymyksen väittämät koskivat muutokset aikataulua ja tarvetta. Vastaukset on esitelty kuvassa 16.



Kuva 16. Väittämät koskien muutoksen aikataulua ja tarvetta. (n=127)

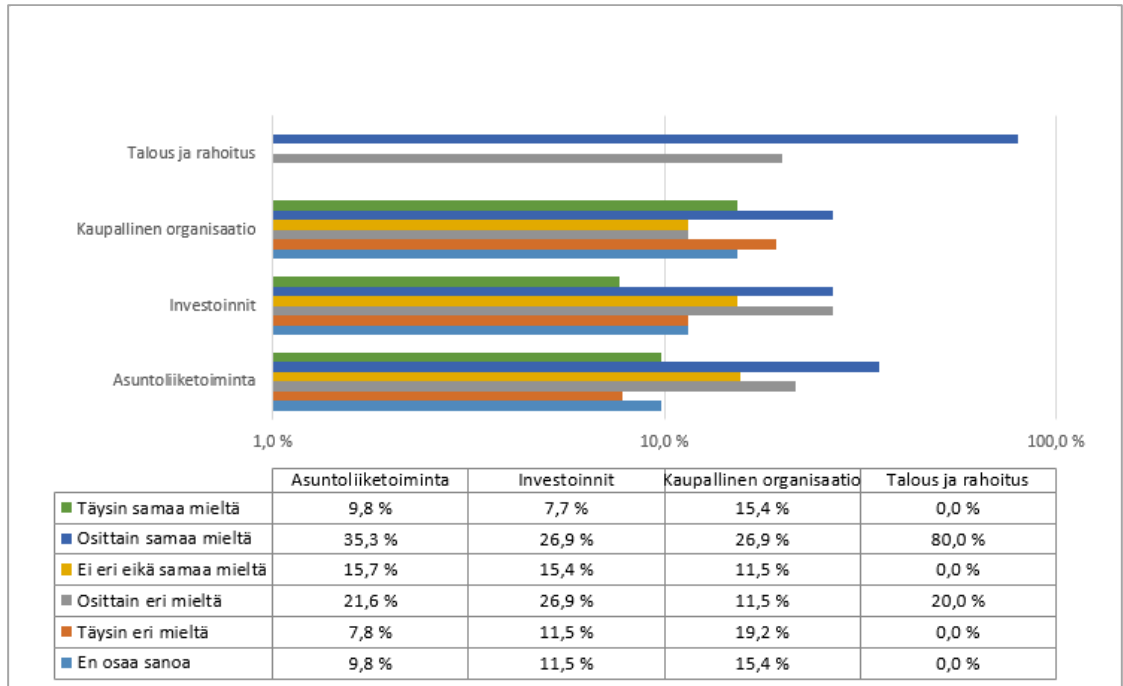
Vastaajista 63,7 % olivat osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että toimitilauudistuksen toteutuksen aikataulu oli selvä. Toimitilauudistuksen sisällöstä annettiin riittävästi tietoa ennen remontin alkua (osittain samaa mieltä 36,2 %, täysin samaa mieltä 32,3 %) ja 78,7 % olivat osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että ymmärtävät miksi SATO-talon tiloja piti uudistaa.

Kysymyksen 8 tarkoitus oli selvittää vastaajien mielipidettä toimitilauudistuksen työryhmästä. Vastaukset on esitelty kuvassa 17. Väittämän ”Minulle oli selvää, ketkä kuuluivat toimitilauudistuksen työryhmään” täysin eri mieltä oli 11 %, osittain eri mieltä 22 %, ei eri eikä samaa mieltä 14,2 %, osittain samaa mieltä 34,6 %, täysin samaa mieltä 8,7 % sekä 9,4 % ei osannut sanoa. ”Työryhmällä oli mielestäni riittävä osaaminen muutoksen läpiviemiseksi” -väittämän kanssa olivat täysin eri mieltä 3,9 %, osittain eri mieltä 6,3 %, ei eri eikä samaa mieltä 14,2 %, osittain samaa mieltä 28,3 %, täysin samaa mieltä 23,6 % sekä 23,6 % ei osannut sanoa.



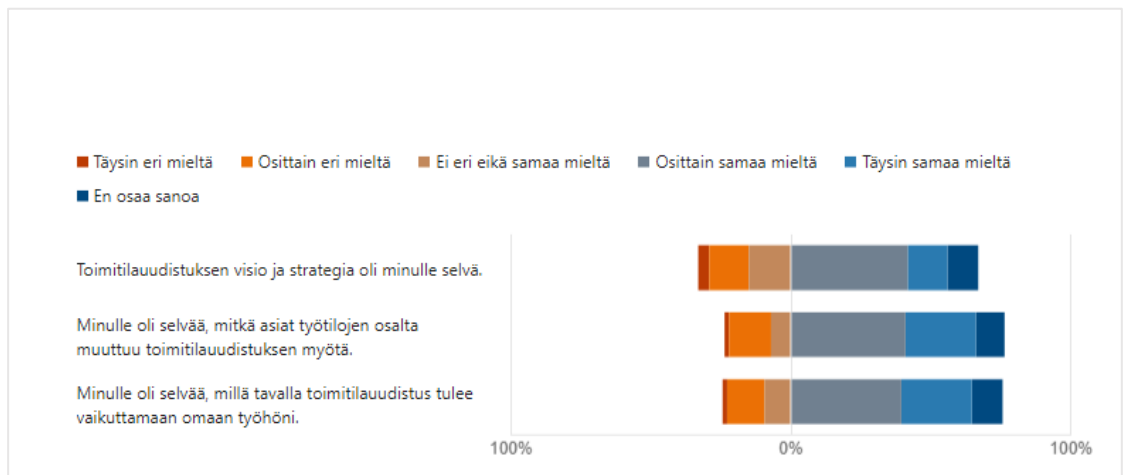
Kuva 17. Väittämät koskien toimitilauudistuksen työryhmää. (n=127)

Ristiintaulukoimalla väittämä ”Minulle oli selvää, ketkä kuuluivat toimitilauudistuksen työryhmään” vastaajan yksikön kanssa, huomataan, että investointiyksikössä osittain eri mieltä väittämän kanssa olivat 26,9 % ja täysin eri mieltä 11,5 % (kuva 18). Kaupallisesta organisaatiosta väittämän kanssa on täysin eri mieltä 19,2 %, joka on enemmän kuin muissa yksiköissä. Vastaukset on esitelty kuvassa 18.



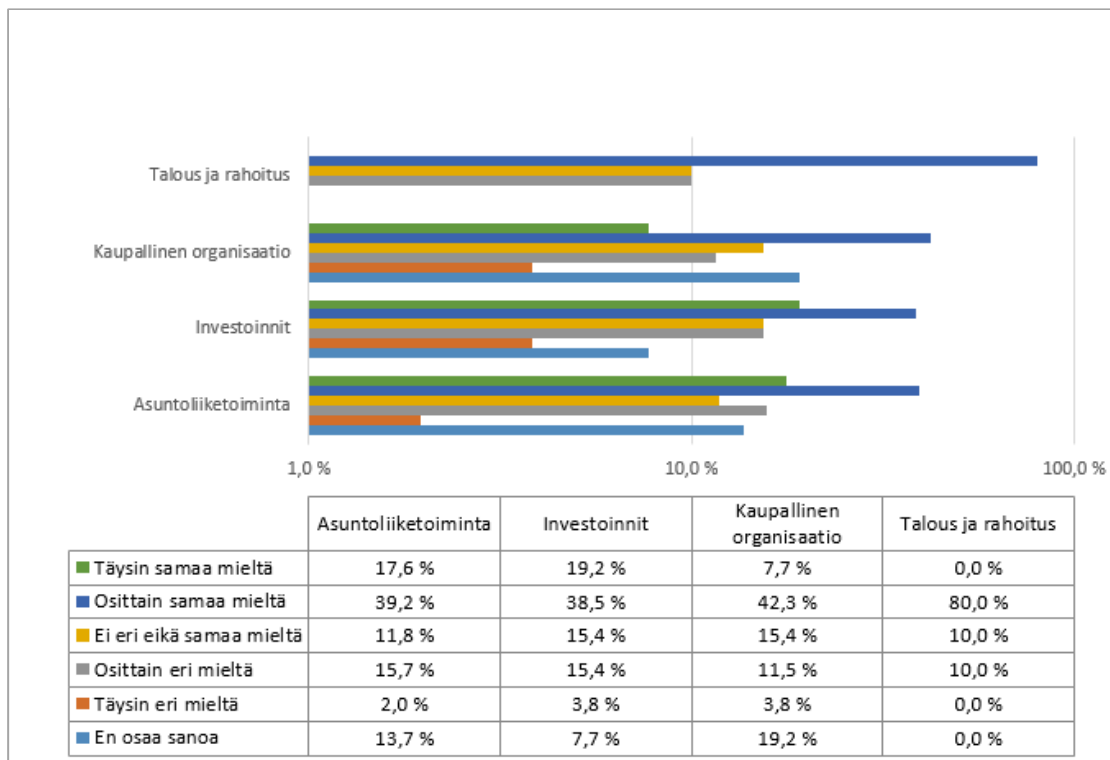
Kuva 18. Väittämän ”Minulle oli selvää, ketkä kuuluivat toimitilauudistuksen työryhmään” yksikkökohtaiset vastaukset (n=127)

Kysymyksessä 9 tutkittiin väittämiä koskien muutoksen visiota ja strategiaa. Vastaukset on esitelty kuvassa 19.



Kuva 19. Väittämät koskien muutoksen visiota ja strategiaa (n=127)

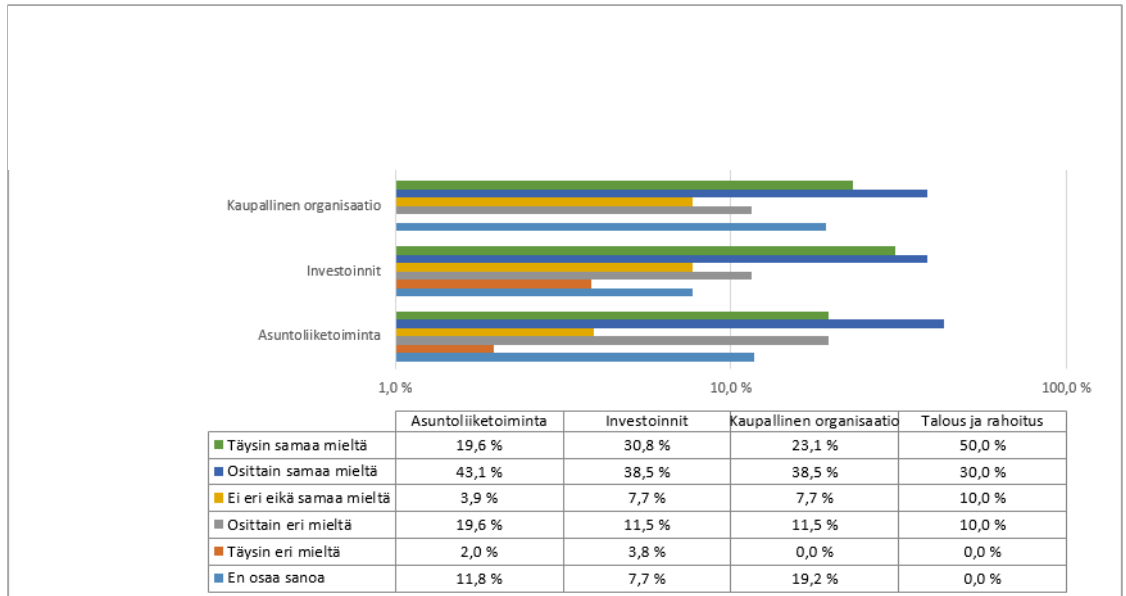
Väittämän ”Toimitilauudistuksen visio ja strategia oli minulle selvä” kanssa osittain samaa mieltä 41,7 % ja täysin samaa mieltä 14,2 % vastaajista. Kun ristiintaulukoidaan kysymys ”Toimitilauudistuksen visio ja strategia oli minulle selvä” vastaajan yksikön kanssa, huomataan että talous- ja rahoitusyksikön osalta 80 % vastaajista on osittain samaa mieltä siitä, että visio ja strategia ovat olleet selvät, vaikkei täysin samaa mieltä olevia vastaajia ole. Vastaukset on esitelty kuvassa 20.



Kuva 20. ”Toimitilauudistuksen visio ja strategia oli minulle selvä” -väittämän yksikkökohtaiset vastaukset (n=127)

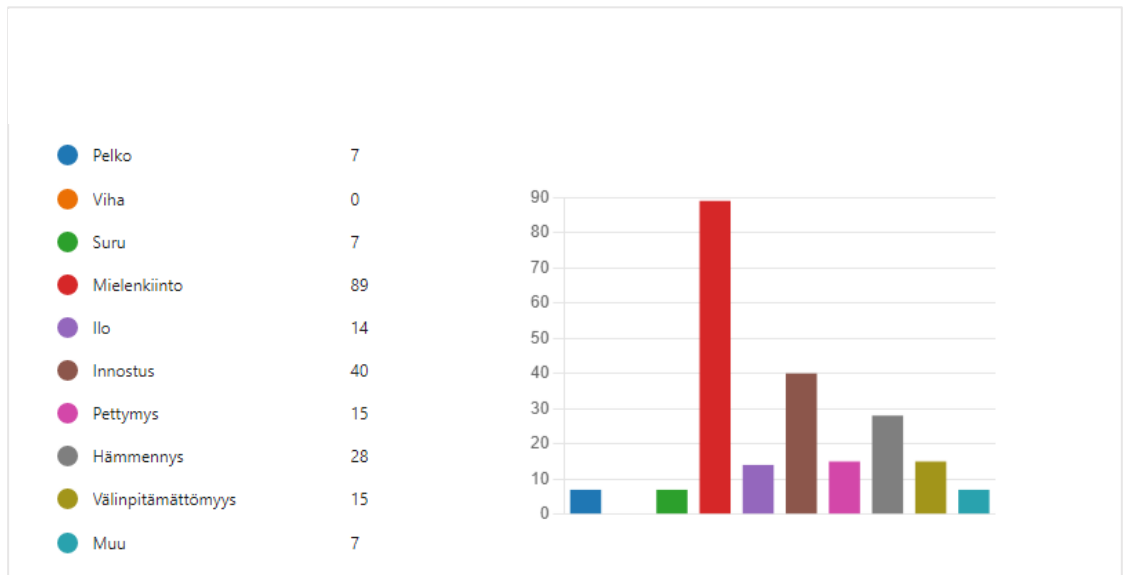
Väittämän ”Minulle oli selvää, mitkä asiat työtilojen osalta muuttuu toimitilauudistusten myötä” -väittämän kanssa osittain samaa mieltä oli 41,7 % ja täysin samaa mieltä 14,2 % vastaajista. Väittämän ”Minulle oli selvää, millä toimitilauudistus tulee vaikuttamaan omaan työhöni” -väittämän kanssa oli osittain samaa mieltä 39,4 % ja täysin samaa mieltä 25,2 %.

Kun vertaillaan väittämää ”Minulle oli selvää, mitkä asiat työtilojen osalta muuttuu toimitilauudistusten myötä” vastaajan yksikköön, nähdään, että talous ja rahoitus -yksiköstä peräti 50 % olivat samaa mieltä ja 30 % osittain samaa mieltä väittämästä. Tämä on huomattavasti korkeampi luku kuin muissa yksiköissä. Tässä tapauksessa voidaan todeta, että tiedottaminen on ollut erityisen onnistunutta, ja muutoksen päämäärä ainakin työtilojen osalta on ollut selvä. Vastaukset on esitelty kuvassa 20.



Kuva 20. Minulle oli selvää, mitkä asiat työtilojen osalta muuttuvat toimitilauudistuksen myötä. (n=127)

Kysymyksessä 10 kysyttiin tunteita, jotka parhaiten kuvaavat vastaajan reaktiota, kun hän ensimmäisen kerran kuuli toimitilauudistuksesta. Vastaukset on esitelty kuvassa 21.

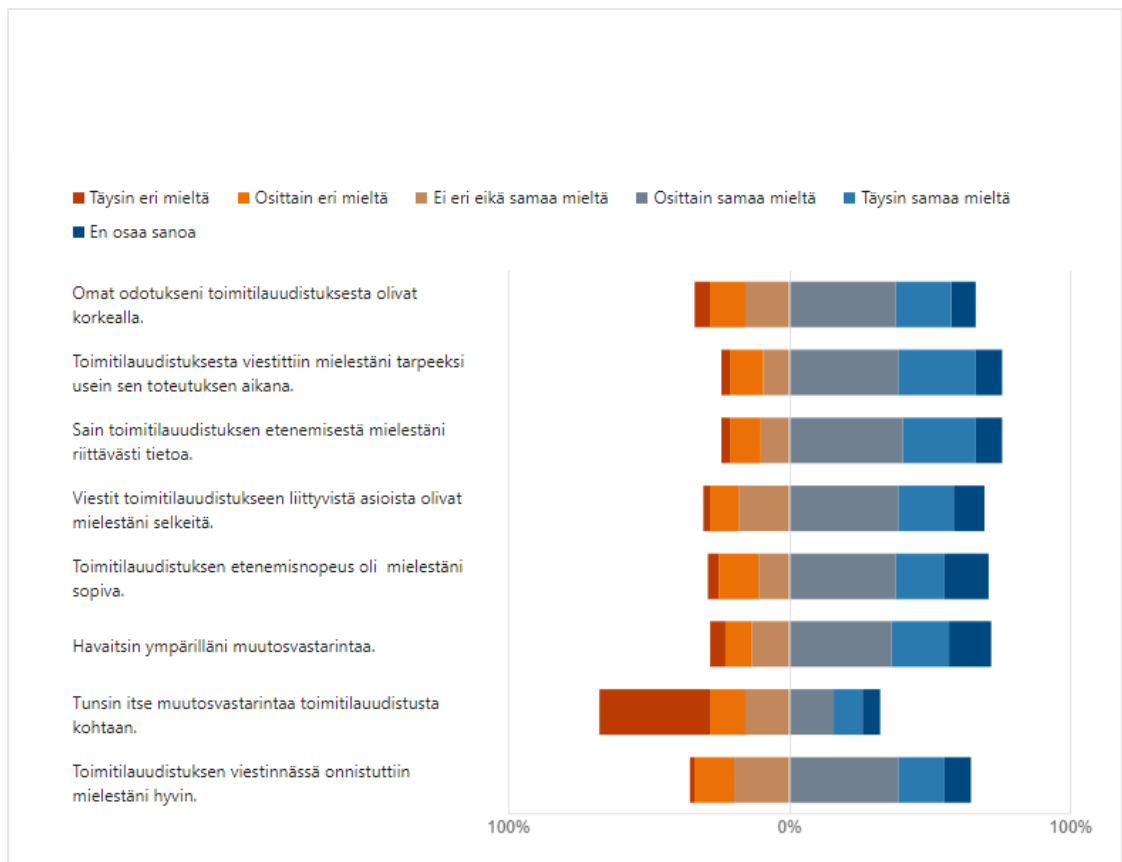


Kuva 21. Tunteet, jotka parhaiten kuvaavat reaktiota, kun vastaaja ensimmäisen kerran kuuli toimitilauudistuksesta (n=127)

Ylivoimaisesti suurin osa vastaajista (70 %/89 kpl) vastasi että mielenkiinto kuvaa parhaiten tunnetta, kun ensimmäisen kerran kuuli toimitilauudistuksesta. Seuraavaksi tulivat innostus (31,5 %/40 vastaajaa), hämmennys (22,0 %/28 vastaajaa) sekä välinpitämättömyys (11,8 %/15 vastaajaa) ja ilo (11,0 %/14

vastaajaa). Muutama vastaaja koki pelkoa tai surua, mutta viha-vaihtoehtoa ei valinnut kukaan. Muu-vastauksissa tuli esille ärtymys sekä lievä muutoksen pelko, meneekö huonompaan suuntaan oman työskentelyn kannalta, mutta myös ettei koettu suurempia tunteita, koska muutos kuuluu työelämään.

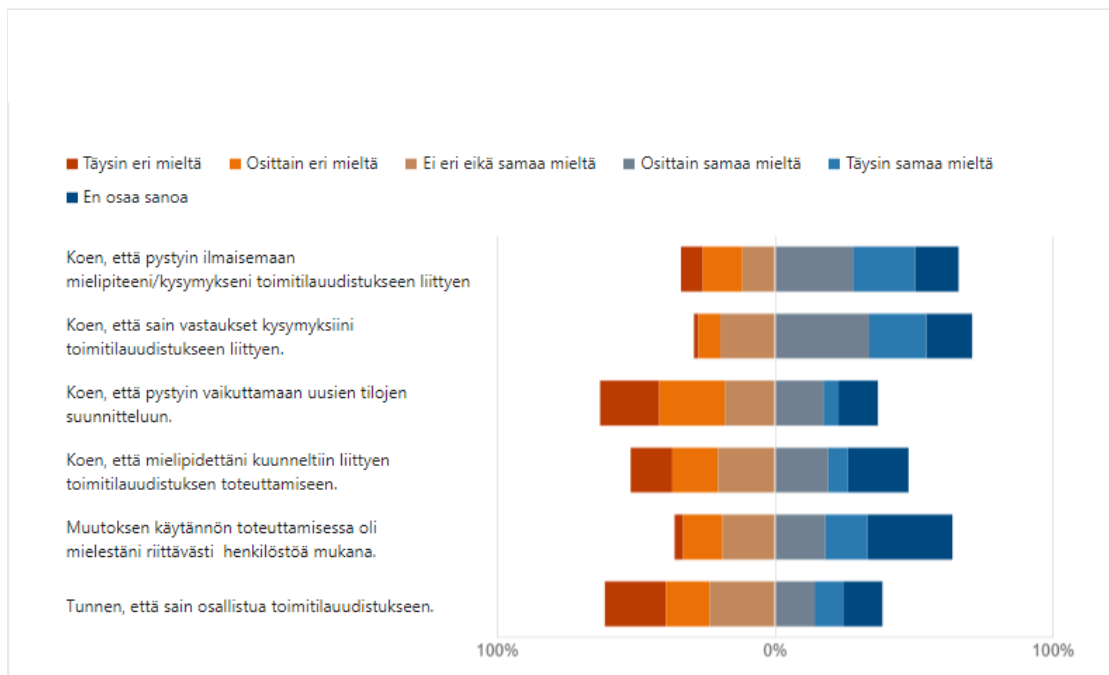
Kysymyksissä 11–13 oli väittämiä, jotka koskevat vastaajan omia kokemuksia toimitilauudistukseen liittyvästä viestinnästä, osallistamisesta muutokseen sekä toimitilauudistuksen välitavoitteita. Vastaukset löytyvät kuvasta 22.



Kuva 22. Väittämät koskien omia kokemuksia toimitilauudistukseen liittyen (n=127)

Väittämän ”Minulle oli selvää, mitkä asiat työtilojen osalta muuttuu toimitilauudistusten myötä” -väittämän kanssa osittain samaa mieltä oli 41,7 % ja täysin samaa mieltä 14,2 % sekä 11 %. Muiden väittämien osalta mielipiteiden jakauma on hyvin samantyyppinen, pois lukien väittäminen ”Tunsin itse muutosvastarintaa toimitilauudistusta kohtaan”. Tämän väittämän kanssa on sekä täysin eri mieltä 39,4 % sekä osittain eri mieltä 12,6 % vastaajista.

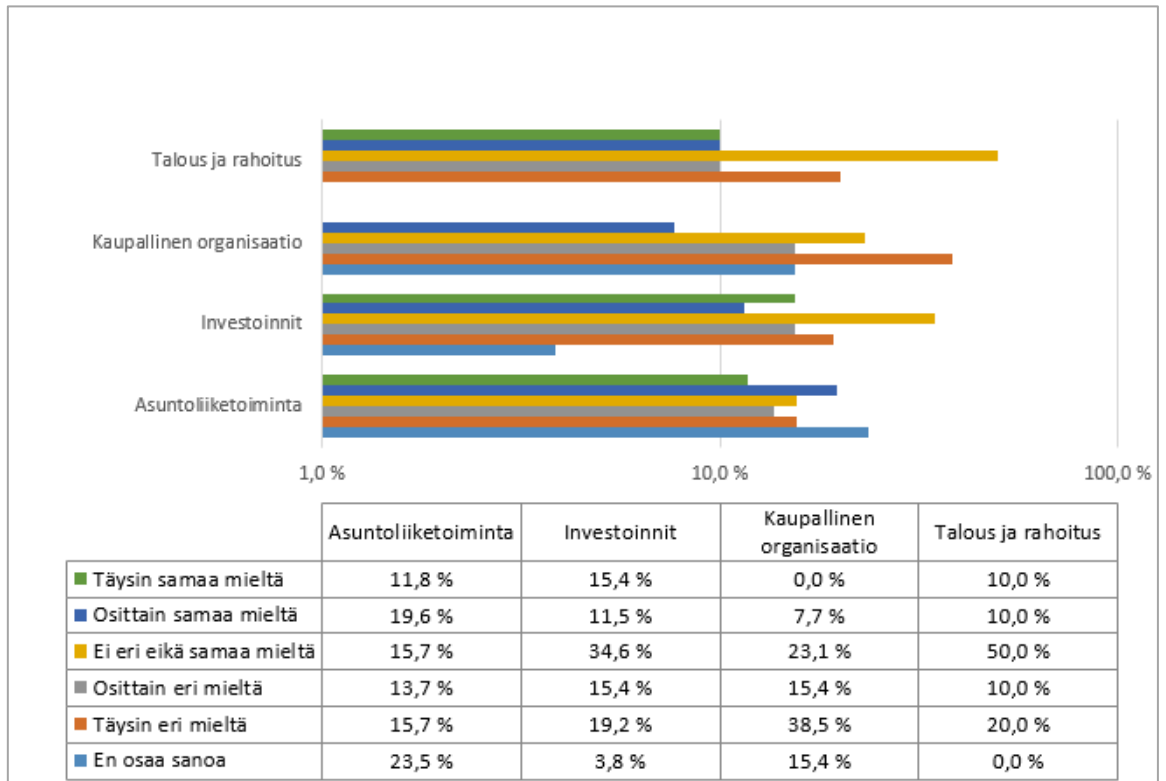
Kysymyksessä 12 oli väittämiä koskien osallistamista toimitilauudistukseen (kuva 23).



Kuva 23. Väittämät koskien osallistamista toimitilauudistukseen (n=127)

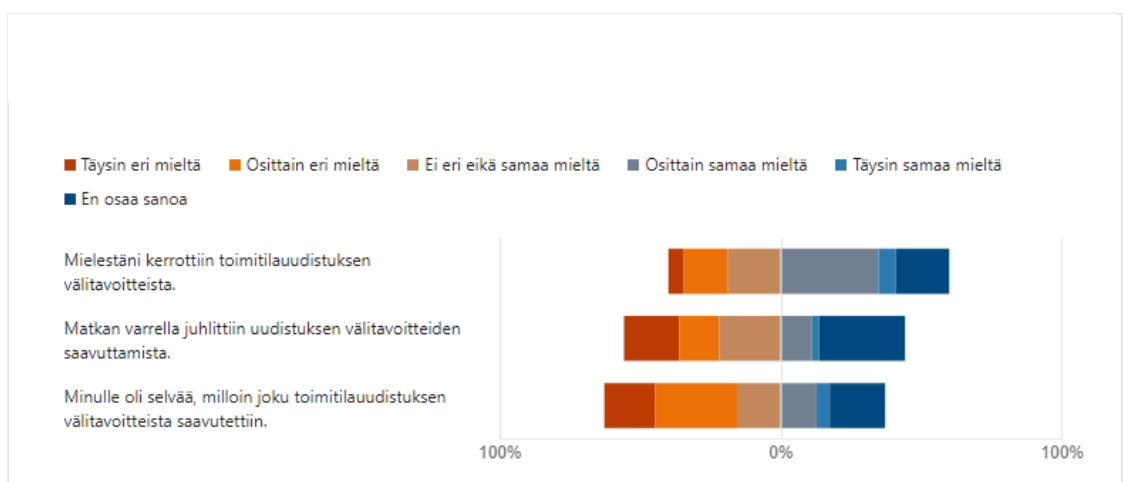
Kahden väittämän osalta voidaan erityisesti huomata, että vastaajat ovat olleet enemmän eri mieltä kuin muista kysymykseen liittyvistä väittämistä.

”Koen, että pystyin vaikuttamaan uusien tilojen suunnitteluun” -väittämästä oli täysin eri mieltä 21,3 % ja osittain eri mieltä 23,6 %. Osittain tai täysin samaa mieltä olivat ainoastaan 22,8 %. Samoin väittämän ”Tunnen, että sain osallistua toimitilauudistukseen” kanssa täysin eri mieltä oli 22,0 % ja osittain eri mieltä 15,7 % kun osittain samaa mieltä oli 14,2 % ja täysin samaa mieltä 10,2 %. Jos ristiintaulukoidaan tämä väittämä vastaajan yksikön kanssa, nähdään, että eri mieltä ollaan väittämästä erityisesti kaupallisessa organisaatiossa, kun muissa yksiköissä mielipiteet ovat jakautuneet tasaisemmin. Ristiintaulukointi on esitelty kuvassa 24.



Kuva 24. ”Tunnen, että sain osallistua toimitilauudistukseen” -väittämän yksikkökohtaiset vastaukset (n=127)

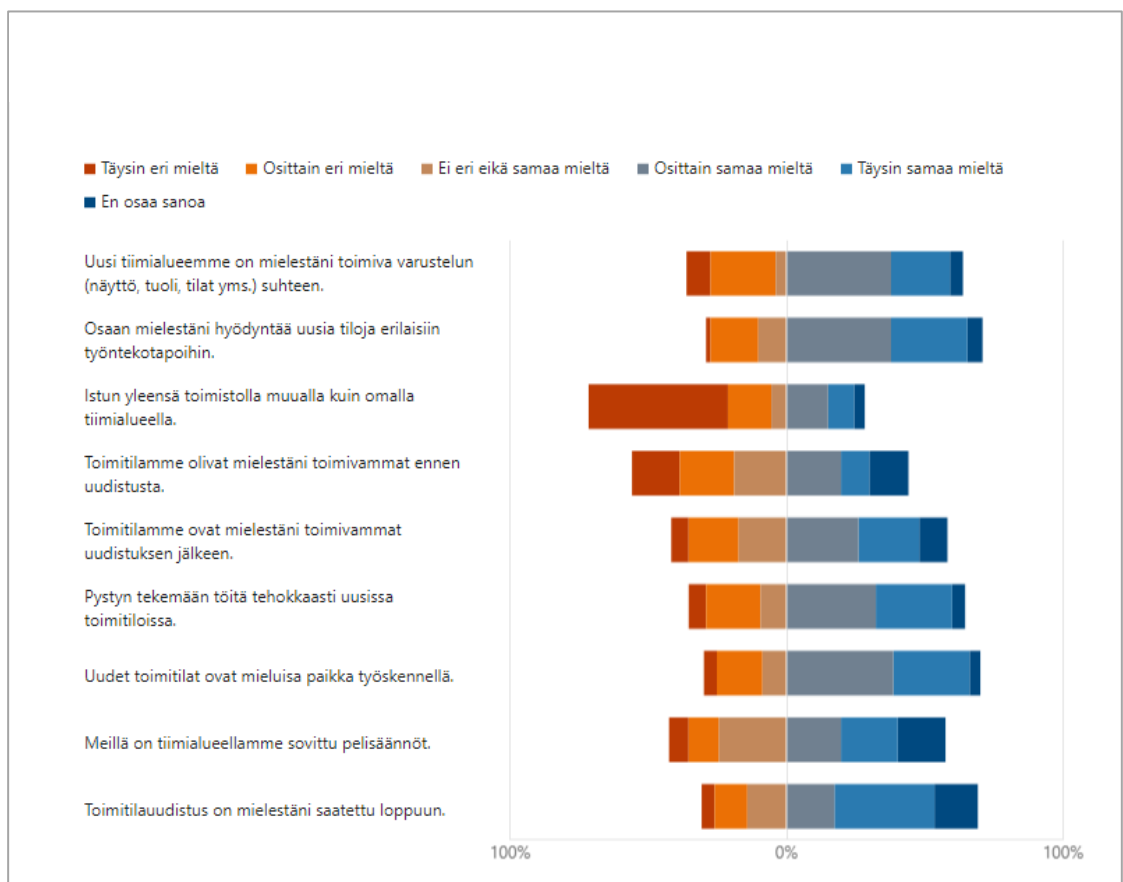
Kysymyksessä 13 oli väittämiä koskien välitavoitteita (kuva 25). Vastausten perusteella koettiin, ettei matkan varrella ei juhlittu välitavoitteiden saavuttamista, eikä ollut selvää, milloin joku toimitilauudistuksen välitavoitteista saavutettiin.



Kuva 25. Väittämät koskien toimitilauudistuksen välitavoitteita (n=127)

Erityisesti väittämistä ”Matkan varrella juhlittiin uudistuksen välitavoitteiden saavuttamista” oltiin täysin (19,7 %) tai osittain eri mieltä (14,2 %) tai ei osattu sanoa (30,7 %). ”Minulle oli selvää, milloin joku toimitilauudistuksen välitavoitteista saavutettiin” -väittämän kanssa oli täysin eri mieltä 18,1 % vastaajista ja osittain eri mieltä 29,1 %. 19,7 % vastaajista ei osannut sanoa.

Kysymykset 14–21 koskivat uusia toimitiloja. Kysymykset eivät liity suoraan tämän opinnäytetyön tutkimusongelmaan, mutta koska tieto on toimeksiantajalle arvokas, kysymykset sisällytettiin kyselyyn.



Kuva 26. Väittämät koskien uusia toimitiloja (n= 127)

”Uusi tiimialueemme on mielestäni toimiva varustelun (näyttö, tuoli, tilat yms.) suhteen” -väittämän kanssa täysin eri mieltä ovat 8,7 % ja osittain eri mieltä 23,6 % vastaajista. Osittain samaa mieltä ovat 37,8 % sekä täysin samaa mieltä 21,3 %.

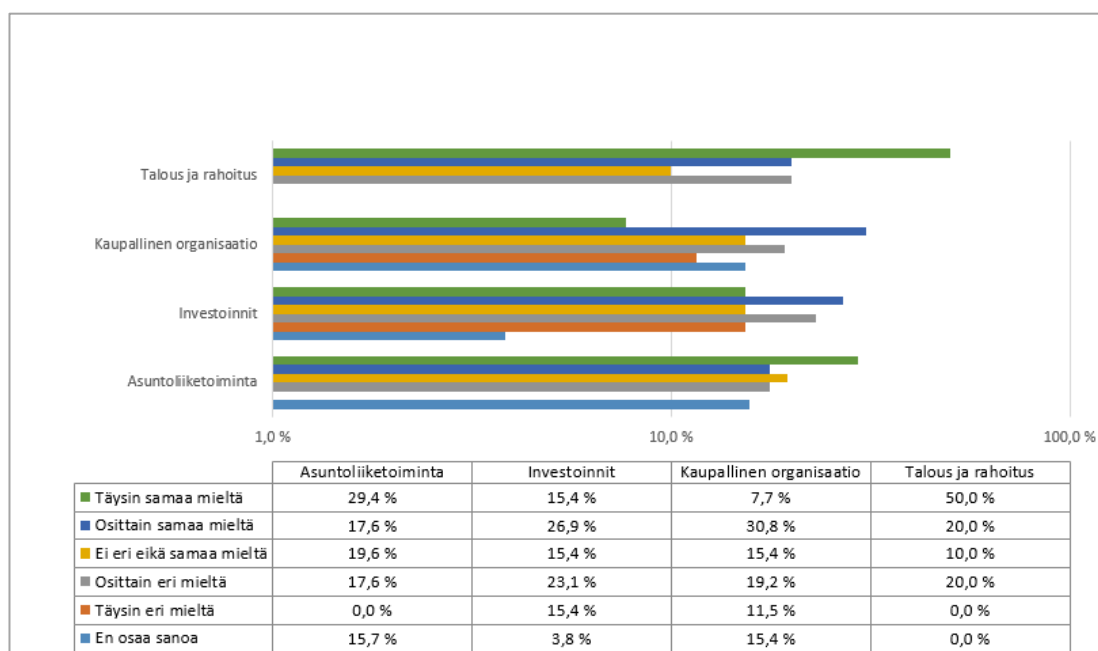
Väittämän ”Osaan mielestäni hyödyntää uusia tiloja erilaisiin työntekotapoihin” kanssa oli täysin eri mieltä 1,6 %, osittain eri mieltä 17,3 %, ei eri eikä samaa

mieltä 10,2 %, osittain samaa mieltä 37,8 % sekä täysin samaa mieltä 27,6 % vastaajista.

Väittämässä ”Istun yleensä toimistolla muualla kuin omalla tiimialueella” kävi ilmi että 50,4 % vastaajista ovat täysin eri mieltä. Täysin samaa mieltä ovat 9,4 % vastaajista. Tämä osoittaa, että tiimialueet ovat vahvasti olemassa, eikä vapaata liikkumista tiimin ulkopuolella paljon tapahdu.

”Toimitilamme olivat mielestäni toimivammat ennen uudistusta” -väittämän kanssa täysi eri mieltä ovat 17,3 %, osittain eri mieltä 19,7 %, ei eri eikä samaa mieltä 18,9 %, osittain samaa mieltä 19,7 %, täysin samaa mieltä 10,2 % ja 14,2 ei osannut sanoa.

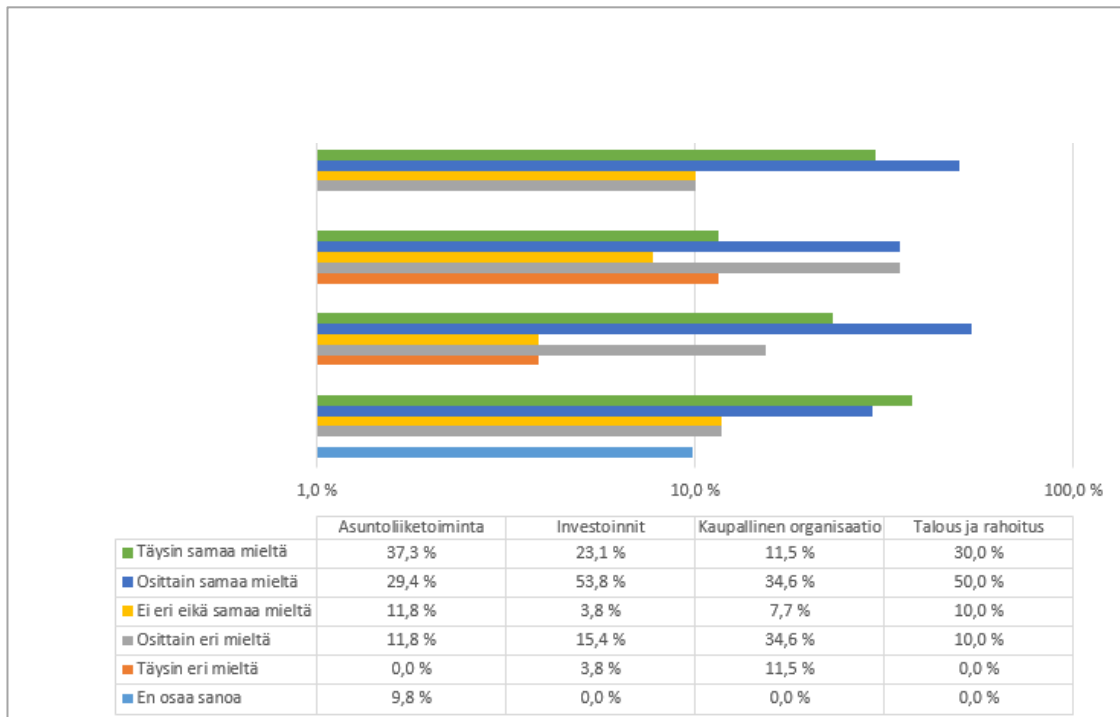
”Toimitilamme ovat mielestäni toimivammat uudistuksen jälkeen” -väittämän kanssa täysin eri mieltä ovat 6,3 %, osittain eri mieltä 18,1 %, ei eri eikä samaa mieltä 17,3 %, osittain samaa mieltä 26 %, täysin samaa mieltä 22 % ja 10% ei osannut sanoa. Jos tämä kysymys ristiintaulukoidaan vastaajan yksikön kanssa (kuva 28), nähdään, että eniten samaa mieltä väittämän kanssa ollaan taloudessa ja rahoituksessa sekä asuntoliiketoiminnassa. Investoinneissa ja kaupallisessa organisaatiossa vastaajat ovat eniten eri mieltä väittämän kanssa.



Kuva 27. ”Toimitilamme ovat mielestäni toimivammat uudistuksen jälkeen” -väittämän yksikkökohtaiset vastaukset

”Pystyn tekemään töitä tehokkaasti uusissa toimitiloissa” -väittämästä on täysin tai osittain samaa mieltä 59,9 % ja osittain tai täysin eri mieltä 26 %.

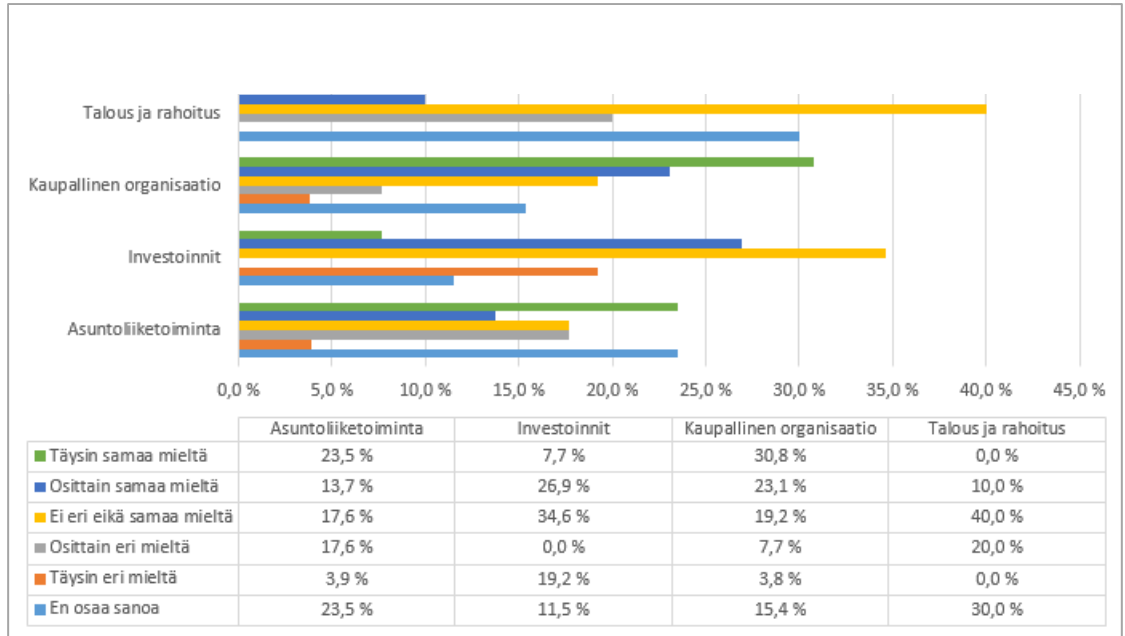
”Uudet toimitilat ovat mieluisa paikka työskennellä”-väittämässä vastaukset ristiintaulukoimalla vastaajan yksikön väittämän kanssa (kuva 28), huomataan että eniten samaa mieltä ovat asuntoliiketoiminnan ja talouden ja rahoituksen vastaajat, kun taas kaupallisen organisaation puolella 46,1 % ovat osittain tai täysin eri mieltä väittämästä. On mahdollista, että tähän vaikuttaa avoimissa vastauksissa esiin tulleet kolmannen kerroksen sisäilma- ja tilaongelmat, koska kaupallinen organisaatio sijaitsee kolmannessa kerroksessa.



Kuva 28. ”Uudet toimitilat ovat mieluisa paikka työskennellä” -väittämän yksikkökohtaiset vastaukset

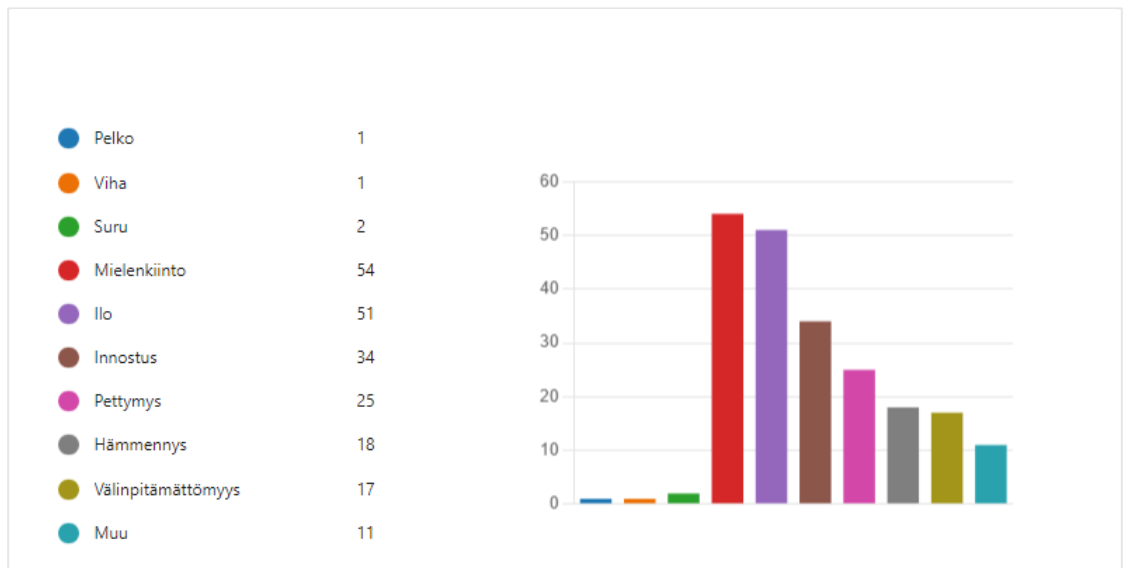
Väittämän ”Meillä on tiimialueellamme sovittu pelisäännöt” kanssa täysin eri mieltä ovat 7,1 %, osittain eri mieltä 11 %, ei eri eikä samaa mieltä 24,4 %, osittain samaa mieltä 19,7 %, täysin samaa mieltä 20,5 % sekä 17,3 % ei osannut sanoa. Kun ristiintaulukoidaan väittämä ”Meillä on tiimialueellamme sovittu pelisäännöt” vastaajan yksikön kanssa, huomataan, että kaupallisessa organisaatiossa koetaan, että ne on sovittu (30,8 % täysin samaa mieltä väittämästä) kun taas investoinneissa täysin samaa mieltä väittämästä on vain

7,7 % vastaajista. Talouden ja rahoituksen yksikössä ei kukaan ole täysin samaa mieltä siitä, että pelisäännöistä on sovittu. Ristiintaulukointi on esitelty kuvassa 29.



Kuva 29. Väittämän ”Meillä on tiimialueellamme sovittu pelisäännöt” yksikkökohtaiset vastaukset

Kysymyksessä 15 oli tarkoitus selvittää, mitä tunteita vastaaja koki uusien toimitilojen suhteen (kuva 30).

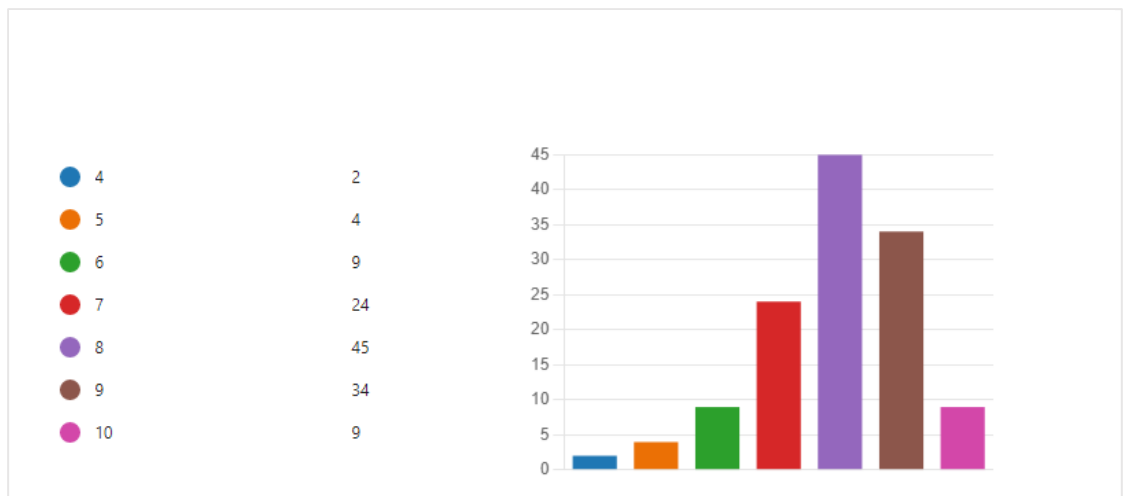


Kuva 30. Tunteet, jotka parhaiten kuvaavat vastaajan tunteita uusien toimitilojen suhteen

Eniten ääniä sai mielenkiinto (54 kpl/42,5 %) mutta myös ilo (51 kpl/40,2 %) ja innostus (34 kpl /26,8 %) nousivat esille. Pettymys (25 kpl) ja hämmennys (18

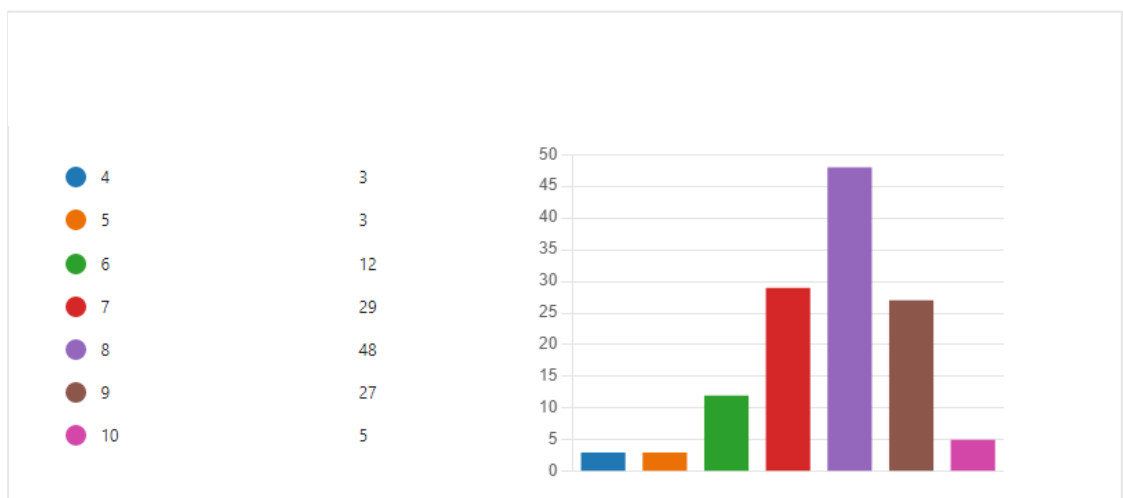
kpl) sekä välinpitämättömyys (17 kpl) olivat myös esillä. Muu-vastauksissa nousivat esille mm. ”pääosin alakuloinen fiilis, mutta on uudistuksissa jotain hyviäkin juttuja tullut uudistuksen myötä” sekä ”Ei toimi kaikille. Jos tarkoitus oli yhtenäistää ja edistää kommunikaatiota niin siinä onnistuttiin vain osittain”.

Kysymyksessä 20 pyydettiin antamaan kouluarvosana 4–10 välillä uusille tiloille toimivuudestaan. Annetut arvosanat vaihtelivat 4 ja 10 välillä. Suosituin arvosana oli 8 (45 kpl/35,4 %).



Kuva 31. ”Uudet tilat saavat minulta toimivuudestaan seuraavan kouluarvosanan asteikolla 4–10, joista 4 huonoin ja 10 paras” -väittäjä (n=127)

Kysymyksessä 25 pyydettiin antamaan kouluarvosana 4–10 välillä toimitilauudistuksen johtamisesta kokonaisuudessaan. Suosituin arvosana oli 8 (48 kpl/37,8 %).



Kuva 32. ”Toimitilauudistuksen johtaminen kokonaisuudessaan saa minulta seuraavan kouluarvosanan asteikolla 4–10, joista 4 huonoin ja 10 paras” -väittäjä (n=127)

## 6.2 Avointen kysymysten analysointi

Opinnäytetyön kvalitatiiviseen tutkimuksen osioon kuuluvat kyselytutkimuksen avoimet kysymykset. Avoimiin kysymyksiin tuli vastauksia kysymyksen mukaan 21–64 kappaletta. Vastaukset käsitellään seuraavassa osiossa kvalitatiivisella sisältöanalyysillä.

*Hyvää/huonoa tiimialueessamme on (57/63 vastausta)*

Vastauksissa saivat kiitosta uusi sisääntulokerroksen asiakaspalvelun Front Desk- tila, jollaista ei ennen ollut. Erityisesti tiimin lähemmäksi istumisen tuoma sujuva kommunikointi, työkaverit ja hyvä ilmapiiri tuotiin myös esille positiivisina asioina. Moni kiitteli myös avaria, valoisia tiloja, työpöytiä sekä neuvottelutilojen määrää. Osan mielestä oli hyvä, että kaikki työpisteet ovat kaikkien käytössä, kun taas osa vastaajista mieluiten istuu samalla paikalla ollessaan toimistolla. Osalle vastaajista oma tiimialue on tärkeä kommunikoinnin ja yhteisöllisyyden takia. Ergonomia ja työtuolit koettiin osalla tiimialueista hyvinä ja toimivina. Kiitosta saivat myös erilaiset tuolivaihtoehdot (satulatuolit, pallotuolit) sekä hiljaisen työn tilat ja puhelinkopit.

*(Hyvää tiimialueessamme on) ”Työkaverit ja ilmapiiri. Hyvät työvälineet ja sopivasti neukkareita”*

*Kommentti kyselytutkimuksessa*

Kritiikkiä tiimialueet saivat siitä, että tila on rauhaton ja meluisa eikä siellä pysty keskittymään. Muutama tiimitila on vastaajien mielestä henkilömäärään suhteen niin pieni, etteivät kaikki mahdu siihen, jolloin yhteinen toimistopäivä ei toimi toivotulla tavalla. Monissa vastauksissa tuli esille, että näytöt ja työtuolit ovat keskenään erilaiset, eikä niitä pysty säätämään tai säätäminen on vaikeaa, jolloin työergonomia kärsii. Koettiin, että keskittyminen on huonoa, koska hiljaisia tiloja on liian vähän. Kyseenalaistettiin myös tiimitilojen olemassaoloa, jos tarkoitus oli, että jokainen voisi istua toimistolla missä haluaa.

*”Kaikille tiimiläisille ei tilaa. Yhdessä sovitut toimistopäivät ei toimi, kun kaikille ei omaa pöytää. Toisaalta, jos toimitilauudistus*

*olisi toteutettu eri tavalla, ei mitään omia paikkoja olisi muodostunut ja työskentely missä tahansa päin toimistoa olisi luontevampaa. Nyt tosiaan tilamme ei vain tällaisenaan toimi”*

*Kommentti kyselytutkimuksessa*

Kolmannen kerroksen tilat herättivät huolta vastaajissa, koska ilmanvaihto koettiin huonona, ja tila on monen mielestä liian pieni, tiivis, tunkkainen ja meluisa.

*Hyvää/huonoa uusissa toimitiloissa on (64/49 vastausta)*

Ylivoimaisesti eniten positiivista palautetta sai neljännen kerroksen uusi lounge-tila, eli Olohuone. Sen koetaan lisäävän yhteisöllisyyttä ja kohtaamisia työpäivän aikana. Lisätyt toiminnot, kuten juoksumatto, jumppapiste, hierontatuoli, hiljaisen työn tilat, kahvikoneet, kuplavesiautomaatti saivat kiitosta. Työskentelytilojen osalta positiivista palautetta saivat isot neuvottelutilat monissa kerroksissa, vetäytymistilat, puhelinkopit sekä tiloissa olevat moduulikalusteet.

*”Erlaisia työskentelytiloja, mikä on kiva. Olohuone on viihtyisä, hierontatuoli on kiva lisä. Hyvät kahvikoneet. Paljon neukkareita. Puhelinkoppeja on muutamia ja yleensä ovat hyvin vapaina. Yleisesti tilat ovat ihan viihtyisät.”*

*Kommentti kyselytutkimuksessa*

Negatiivisissa asioissa vastauksissa nousi erityisesti esiin kokoustilojen huono äänieristys ja näyttöjen ja kameroiden puute joissakin sekä ongelmia valaistuksen kanssa sekä työpisteillä että kokoustiloissa. Olohuoneen kahviautomaatit ovat äänekkäitä, mikä häiritsee tiloissa pidettäviä yhteisiä tilaisuuksia.

*”Samat ongelmat ovat kuin ennenkin, mitkä liittyvät meluun ja keskittymiseen. Ero aiempaan on se, että joutuu aina säätämään näyttöä, etsimään sopivaa tuolia ja puhdistamaan pöydän ja hiiren ennen työskentelyn aloittamista”*

*”Vähän jäi olo, että panostettiin olohuoneeseen, mutta muuten vähän sinnepäin. Vaikka me ajatellaan, että ”voit mennä istumaan mihin tahansa”, tätä vastaan tavallaan on se, että meillä on tiimitilat - että oikeastaan meillä on vain tiimitiloja ja hiljaisia huoneita, ei varsinaisesti täysin nimikoimatonta työskentelytilaa”*

*Kommentti kyselytutkimuksessa*

Vastauksissa tuli myös esiin se, etteivät uudet toimitilat kannusta yhteistyöhön, koska tiimialueita on edelleen olemassa. Neuvottelutiloissa on äänieristysongelmia ja puutteita varustuksessa, esim. kaikissa neuvottelutiloissa ei ole kameraa. Myös tämän kysymyksen vastauksissa eritasoiset työtuolit ja näytöt nousivat esille.

*Kaipaatko toimistolle jotain toimintoja/asioita? Onko jotain, mitä mielestäsi pitäisi vielä tehdä toimitilauudistuksen suhteen? (23/38 vastausta)*

Vastauksissa tuli esille toive, että venyttelytilaa siirrettäisiin Olohuoneesta hiljaiseen tilaan, jotta se ei ole kaiken keskellä. Samoin toivottiin työnantajan tarjoamia välipaloja toimistolle, esim. hedelmiä tai proteiinirahkaa tai säännöllistä aamiaista, joka houkuttelisi henkilöstöä toimistolle. Moni haluaisi työskennellä Olohuoneessa, mutta tilaa ei koeta ergonomialtaan työskentelyyn sopivaksi nykyisten tuolien ja pöytien osalta. Esille nousi myös toive infotaulusta, jossa pyörisi uusimmat ohjeistukset, tietoa organisaation eri yksiköistä sekä esim. SATOn tunnuslukuja. Kommentteja tuli lisäksi siitä, että asioita ovat vielä kesken esim. toimitilojen viimeistelyn, organisaatiokulttuurin, yhteisten pelisääntöjen ja työvälineiden osalta.

*”Homma pitäisi saattaa loppuun ja havaitut puutteet korjata + antaa tiimeille enemmän päätösvaltaa mitenkä meinaavat töitä ja tehdä jatkossa. Ihmeellisiä ohjeistuksia nuo kannanotot kuinka paljon pitää olla toimistolla ja milloin voi olla etänä yms...”*

*Kommentti kyselytutkimuksessa*

Toiveissa oli myös jatkuvaa kehitystä, ja sitä, ettei muutosmatka ei pysähdy tähän.

*Mitkä asiat tehtiin toimitilauudistuksessa mielestäsi hyvin/ Mitä olisi mielestäsi voinut tehdä paremmin? (23/29 vastausta)*

Vastaajien mielestä hyvin tehtyjä asioita toimitilauudistuksessa olivat Olohuoneen toteutus, sisustus ja viihtyvyys, tiedottaminen, muuttojen toteutus sekä uudet materiaalit Olohuoneessa ja neuvotteluhuoneissa. Koettiin, että työntekijöitä kuunneltiin ja tarpeet selvitettiin, ja että myllerryksestä huolimatta lopputulosta kannatti odottaa.

Vastauksissa nousi usein esille organisaatiokulttuurin jääminen puolitiehen. Lisäksi usea vastaaja koki, että kysyttiin mielipidettä asioihin, jotka olivat jo päätetty etukäteen. Muuttoaikataulun informoiminen jäi myös osan mielestä hataraksi projektin loppuvaiheessa.

*Mitä muuta haluaisit sanoa? (21 vastausta)*

Tässä viimeisessä kysymyksessä tuli kommentteja, että uudet toimitilat ovat viihtyisät ja luovat yhteisöllisyyttä. Muutamassa vastauksessa nostettiin esiin epäselvyys siitä mikä oli muutoksen todellinen syy, koska se olisi ollut mahdollinen myös niin, että kaikista tiimialueista olisi luovuttu, ja tilat olisi jaettu kokonaan toimintojen mukaan hiljaisiin tiloihin, yhteistyöalueisiin, puhealueisiin jne. Moni halusi kiittää työryhmää hyvästä työstä, uusista työtiloista ja muutoksen läpiviemisestä.

### **6.3 Teemahaastattelun analysointi**

SATOn HR-johtajan haastattelun runkona käytettiin liitteessä 1 olevia kysymyksiä.

HR-johtajan rooliksi toimitilauudistuksessa oli sovittu vastuu muutosjohtamisesta henkilöstön näkökulmasta ja henkilöstön toiveiden keräämisestä. Lisäksi HR-johtajalla oli kokonaisvastuu kommunikaatiosta ja vuorovaikutuksesta henkilöstön kanssa.

Kysyttäessä työryhmän muodostamisesta HR-johtajan mukaan johtoryhmätasolla esitettiin kysymys, olisiko henkilöitä, joita olisi hyvä nimetä projektiin, muttei varsinaisesti kartoitettu henkilöstöä, sillä ajatuksella, kuka olisi muutoksen onnistumisen näkökulmasta oikea henkilö työryhmään esim. osaamisensa tai kokemuksensa perusteella. Ilmeni, että resursseja ei ollut johdon mielestä ollut oikein mahdollista irrottaa tähän projektiin. Työryhmän jäsenille oli selvää, miksi toimitilauudistusta lähdettiin tekemään, koska siitä oli jo keskusteltu pidempään aikaisemmin. Muuhun henkilöstöön liittyen HR-johtaja arveli, että

riippuen siitä työsuhde SATOlla on alkanut, kokemus siitä paljonko toimitilauudistuksesta viestittiin, voi vaihdella.

Toimitilauudistuksen visiona oli luoda hybridityötä hyvin tukevat tilat ja mahdollistaa satolaisten kokoontuminen myös isoimmassa joukossa vuokratuissa tiloissa. Tavoitteena oli myös, että satolaiset voisivat kohdata ympäri organisaatiota ja haluttiin mahdollistaa kaikille kokemus, että tila on yhteinen ja että kuka tahansa voi mennä mille tahansa tiimialueelle työskentelemään. Strategiana oli informoida henkilöstöinfon kautta, henkilöstöinfot sekä pelisääntöjen luominen Tarmo-ryhmässä. Lisäksi tilankäyttöluonnokset olisivat kaikkien saatavilla ja niihin pystyi antamaan kommentteja ja käydä keskustelua. Tahtotilaa katsoa yhdessä henkilöstön kanssa uusien toimitilojen piirustuksia oli, mutta COVID-19-pandemian aikana ei ollut mahdollista järjestää tapaamisia toimistolla.

Haastattelussa kävi ilmi, ettei työryhmän sisällä ollut päätetty, kuka tekee toimitilauudistuksiin liittyvät päätökset esim. hankinnoista, jolloin HR-johtajan rooli kasvoi käytännössä koskemaan myös osittain näitä asioita. Lisäksi projektikoordinaattori joutui keväällä jäämään pidemmäksi aikaa pois töistä, ja toinen henkilö vaihtoi työpaikkaa, jolloin käytännön asiat projektiin liittyen veivät HR-johtajalta aikaa ja resursseja muutosjohtamisesta. Resurssointi ja roolitus ovatkin asioita, joita HR-johtaja tekisi projektin osalta toisin jälkeinpäin ajateltuna. Projekti olisi hänen mielestään tarvinnut projektin johdon, jolla olisi ollut kokemusta vastaavien projektien läpiviemisestä. Muita haasteita olivat aikataulun venyminen ja materiaalien saatavuushaasteet johtuen Ukrainan sodasta.

Olohuoneesta on tullut paljon positiivisia kommentteja, ja toimii HR-johtajan mielestä juuri sellaisena yhteisöllisenä tila mitä oli suunniteltukin. Tiimitiloja ei myöskään käytetä niin paljon siten, että kuka tahansa työskentelee missä vaan, jota ajateltiin tapahtuvan. HR-johtaja on kuitenkin itse tyytyväinen uusien tilojen toiminnallisuuteen, ehkä viihtyvyyttä olisi vielä voinut lisätä sisustuksen saralla.

Jälkeenpäin ajateltuna HR-johtaja pohti, että muutosjohtamisen olisi aiheena pitänyt olla omana alueena osana projektista, ja sillä olisi pitänyt olla suunnitelma, joka olisi kulkenut mukana koko projektin ajan.

#### **6.4 Yhteenveto kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen osalta**

Kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset tutkimustulokset on seuraavaksi yhdistetty peilaten opinnäytetyön kahteen teoreettiseen viitekehykseen. Kotterin onnistuneen muutoksen kahdeksaan askeleeseen liittyvät huomiot esitellään seuraavassa osiossa.

***Askel 1. Auta havaitsemaan, että pikaiselle toiminnalle on tarvetta ja että ymmärretään ettei voida jatkaa kuten ennen.***

Toimitilauudistuksen tarpeista kerrottiin useaan otteeseen henkilöstöinfoissa sekä intranetin kautta. Vaikka uudistuksen tarve huomattiin jo vuonna 2019, COVID-19 pandemia aiheutti projektiin tauon, josta ilmoitettiin henkilöstölle. Vuonna 2021 projektia päästiin jatkamaan. ”Toimitilauudistuksen toteutuksen aikataulu oli minulle selvä” -väittämän kanssa oli täysin tai osittain samaa mieltä 63,7 % vastaajista, ja 78,7 % vastaajista ymmärtää miksi SATO-tilojen toimitiloja piti uudistaa, joten voidaan todeta, että Kotterin ensimmäisessä askeleessa onnistuttiin suhteellisen hyvin COVID-19 aiheuttamassa aikatauluvii västyksessä ja epä tietoisuudesta huolimatta. Kysymyksen 7 vastaukset myös tukevat tätä toteamusta.

***Askel 2. Kokoa muutosta vetämään vahva, sitoutunut ryhmä. Ryhmässä pitää olla johtajan taitoja, luotettavuutta, kommunikointikykyä, auktoriteettia, analyysikykyä ja kiireen sisäistämistä.***

Työryhmässä keskusteltiin roolitarpeista, mutta käytännössä ei sovittu niissä rooleissa mitä oli alun perin sovittu. Lisäksi työryhmän jäsenillä ei juurikaan ollut aiempaa kokemusta toimitilauudistuksen johtamisesta. Kysymyksen 8 vastauksista käykin ilmi, että henkilöstölle oli osittain epäselvää, ketkä kuuluivat toimitilauudistuksen työryhmään.

*on vaikea antaa arvosanaa johtamisesta kohdassa 25. Tiedän vain yhden ihmisen, joka osallistui projektiin, mutta en ole varma oliko hän projektin vetäjä.”*

*Kommentti kyselytutkimuksessa*

Työryhmän roolitus jäi osittain epäselväksi, eivätkä kaikki työryhmän jäsenet tienneet etukäteen mihin sitoutuivat. Projektinjohto oli suuri haaste, koska ei osoitettu kokoaikaista projektinjohtajaa, vaan kyseinen projektinjohtaja hoiti samalla muita tehtäviään, jolloin ei tapahtunut omistautumista toimitilaprojektiin.

*”Projektille olisi pitänyt nimetä joku selkeä projektipäällikkö, joka keskittyy vain ja ainoastaan tähän projektiin. Nyt projekti tuntui vievän ihan liikaa aikaa henkilöiltä, joiden omalla asiantuntijuus-alueella tällainen projekti ei edes ole”*

*Kommentti kyselytutkimuksessa*

Työryhmän suurimmat haasteet olivat COVID-19-pandemian aiheuttama aikataulutuksen vaikeus, monimutkaiset lähtökohdat siihen, mitä loppupeleissä halutaan tehdä sekä se, ettei työryhmässä ollut henkilöitä, jotka olisivat aikaisemmin vieneet johtotasolla tämäntyyppistä muutosprojektia läpi. Lisäksi projektijohtoa ei ollut riittävästi resursoitu. Muutosprojektin johtamiselle 63 % vastaajista antoi kuitenkin arvosanan 8 tai enemmän (kysymys 25), joka on hyvä tulos.

***Askel 3. Kehitä muutokselle visio ja strategia. Selvitä millä tavalla tulevaisuus poikkeaa nykyisestä ja millä tavalla vision pystyy saavuttamaan. Päämäärän pitää olla selkeä kaikille.***

Työryhmälle toimitilauudistuksen visio vaikutti näin ollen olevan selvä. Strategiassa oltiin tässä vaiheessa keskittymässä enemmän tiedottamiseen kuin vuorovaikutukseen.

Kyselyn mukaan toimitilauudistusten aikataulu ei kaikille vastaajille ollut selvä. Tämä johtuu varmasti osittain COVID-19-pandemian aiheuttamista haasteista muutoksen aikatauluun, joten tarkkaa aikataulua ei myöskään ollut työryhmän tiedossa. Kysymyksen 9 mukaan 64,6 % vastaajista olivat kuitenkin osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että oli selvää, millä tavalla toimitilauudistus tulee vaikuttamaan omaan työhön, ja 66,1 % olivat osittain tai täysin samaa mieltä

siitä, että oli selvää, mitkä asiat työtilojen osalta muuttuvat toimitilauudistuksen myötä. Voidaan todeta, että toimitilauudistuksen päämäärä oli vastaajille suhteellisen selkeä.

***Askel 4. Selvitä visiosi ja kauppaa se muille. Varmista, että mahdollisimman moni ymmärtää ja hyväksyy visiosi ja strategiasi.***

Kysymyksen 11 mukaan 66,2 % vastaajista olivat osittain tai täysin samaa mieltä väittämästä ”Toimitilauudistuksesta viestittiin mielestäni tarpeeksi useiden toteutuksen aikana”. Etenemisestä saatiin tarpeeksi tietoa, ja muutoksen etenemisnopeus oli suurimman osan mielestä sopiva. Muutosvastarintaa havaittiin, mutta harva koki sitä itse. Toimitilauudistuksen aikana tuli paljon lisää henkilöstöä, joten kaikkia ei välttämättä viestinnällä tavoitettu. Tätä tukee myös kysymysten 10 ja 15 tulokset, joissa tuli vastauksia välinpitämättömyyden tunteesta.

*”Toimitilamuutoksen yhteydessä puhuttiin siitä, että paikat eivät olisi enää nimettyjä. Siitä huolimatta on tiimialueet ja ihmiset ovat kokemukseni mukaan omilla tiimialueillaan, eli minulle (suhtautena) ei täysin koskaan avautunut, mikä tässä oli taustalla.”*

*Kommentti kyselytutkimuksessa*

Kaiken kaikkiaan voidaan kuitenkin todeta, että aikatauluun että viestintään oli tiin tyytyväisiä.

***Askel 5. Valtuuta toiset toimimaan. Poista mahdollisimman moni este matkan varrelta, jotta halukkaat voisivat tehdä visiosta totta.***

Henkilöstö pystyi osallistumaan suunnitteluun ja omaa työskentelyä koskeviin päätöksiin keskustelemalla ja kommentoimalla henkilöstöinfoissa sekä olemaan työryhmään suoraan yhteydessä. Lisäksi Tarmo-ryhmän edustajat toivat ryhmään kommentteja, ja SATO-talo Heart Teams-kanava oli avoinna kevästä 2022 saakka.

*”Tehdyt muutokset oli tosi hyviä ja oli kiva, että henkilöstö pääsi vaikuttamaan muutossuunnitelmia tehtäessä.”*

*”Mielenpitoita kysyttiin mutta osittain tuntuu, että se oli vain näön vuoksi, vaikka tosiasiallisesti asiat oli jo päätetty.”*

Koska vastuuta toimitilojen suunnittelusta tiimeille tai muille ryhmille ei delegoitu, se voi olla mahdollisesti yksi syy siihen, miksi kysymyksen 12 vastaukset osoittavat, että 37,7 % vastanneista ei tuntenut saavansa osallistua toimitilauudistukseen. Tämä on askel, jota olisi voinut hoitaa toisella tapaa osallistamalla henkilöstöä enemmän, jolloin he olisivat kokeneet olevansa osa uudistusta.

***Askel 6. Kehitä lyhyen aikavälin voittoja. Saa aikaan muutama näkyvä, yksiselitteinen onnistuminen mahdollisimman pian.***

SATOssa ei juhlittu tai huomioitu projektin välietappeja. Tämä johtui osittain siitä, että ammattimaisen projektinjohdon puuttuessa, ei välitavoitteita hahmotettu. Työryhmän sisällä havaittiin välietappien saavuttamista, mutta tätä ei laajemmin huomioitu. Kyselyssä tuli esille, että henkilöstön mielestä kerrottiin toimitilauudistuksen välitavoitteista (40,9 % osittain tai täysin samaa mieltä), mutta ”matkan varrella juhlittiin välitavoitteiden saavuttamista” -väittämästä, oli vastaajista vain 13,4 % osittain tai täysin samaa mieltä. 17,3 % vastaajista olivat osittain samaa tai täysin samaa mieltä väittämässä ”oli selvää, milloin joku toimitilauudistuksen välitavoitteista saavutettiin”. Välietappien määrittämiseen ja niiden juhlamiseen kannattaa panostaa tulevissa muutoksissa paremmin, jotta varmistetaan, että ollaan oikealla polulla kohti tavoitetilaa.

***Askel 7. Älä luovuta. Paina päälle entistä kovemmin ja kiivaammin ensimmäisten menestysten jälkeen. Toteuta muutos toisensa jälkeen sinnikäästi, kunnes visio on totta.***

Muutosvastarintaa ei juurikaan tässä projektissa koettu, mutta osa muutoksista on vastaajien mukaan vielä kesken, joten visiota ei ole vielä saavutettu, eikä voida puhua uudesta normaalitilasta kaikkien yksiköiden osalta.

*”Muutos meni hyvin, mutta vielä pitäisi säätää asiat kiitettävälle tasolle työntekijöiltä kerättävän palautteen perusteella”*

*”Asiat ovat niin monen tekijän yhteinen summa - kaikki meni loistavasti siihen nähden”*

*"Olisiko hyvä miettiä, että hiljaiset tilat voisivat olla myös tarpeen mukaan huoneita, missä voi pitää/ osallistua palaveriin missä itse joutuu puhumaan tai esittämään? Itselleni ei ole ihan selkeä, onko huone ns. tila, missä puhuminen on "kiellettyä"*

*Kommentteja kyselytutkimuksessa*

Avointen vastausten kautta on tullut selväksi, että suhteellisen pienillä toimenpiteillä muutoksen saisi vietyä loppuun, ja osallistettua ne ihmiset, jotka kokevat eivät ole vielä päässeet muutokseen osallistumaan.

***Askel 8. Luo uusi kulttuuri. Pidä kiinni uusista toimintatavoista ja varmista, että ne pitävät pintansa, kunnes ne ovat valmiiksi vahvoja syrjäyttämään vanhat perinteet.***

Muutosjohtamisen ja uuden organisaatiokulttuurin näkökulmasta SATO:n toimitilaprojekti ole vielä päättynyt. Kyselyssä tuli esille monta asiaa, jotka auttavat SATOa luomaan ja juurruttamaan uuden kulttuurin.

*"Kulttuurin muutos jäi toteutumatta: iso osa porukasta (ml. johto) on taas "omilla paikoilla" ja toisaalta odottavat löytävänsä kollegan aina tietyltä "omalta paikalta"*

*"Vapaus valita työskentelypaikkansa toimistolla ei ehkä toteudu ihan niin kuten ennen toimitilauudistusta kuvittelin"*

*Kommentteja kyselytutkimuksessa*

Hyvää tiimialueissa koettiin olevan se, että kaikki henkilöt ovat samassa tilassa, jolloin kommunikointi ja yhteistyöhenki on hyvää ja on helppo kysyä asioita toisilta.

*"Toimistolle tulemiseen motivoiminen vaatii nykypäivänä jotain sellaista mitä ei helposti saa kotoa tai kodin läheltä. Kahvikoneet ovat kivat, mutta nykypäivänä monella on sellaisia jo hankittu kotia korona -aikana. Kotona hiljaista työtilaa on koronan aikana lisätty, joten sen perään ei tarvitse toimistolle tulla"*

*"Ne tiimit, jotka ovat eniten toimistolla, pitäisi saada ilmavimpiin tiloihin. Ne, jotka tulevat paikalle harvoin tai ei koskaan - siirrettävää pienempiin, pimeämpiin ja ahtaampiin tiloihin. Sisäilma-asia saatava kuntoon. Ihmiset oireilevat, joten siinä on oltava jotain vikaa"*

*"Jokaiselle työpisteelle ns. samat systeemit, että päivän voi vaan aloittaa iskemällä piuhan kiinni"*

Björkström ja Rosenlindin muutoksen viisi sudenkuoppaa -teorian näkökulmasta tehdyt huomiot esitellään seuraavassa osiossa.

### **1. Sumussa eteneminen**

Visio ja strategia olivat SATOn toimitilauudistuksessa työryhmälle selvät, mutta analyysi nykyhetkestä oli osittain puutteellinen, koska se tehtiin ennen COVID-19-pandemiaa. Pandemian aikana oli palkattu huomattavasti enemmän henkilöstöä, mutta silti päätöksenteossa käytettiin vanhentunutta kyselyä. Tavoite oli suhteellisen selkeä, mutta koska välitavoitteita ei kommunikoitu, ei myöskään juhlittu välietappeja. Vaikka aikaa oli käytettävissä vuodesta 2019 lähtien, ei välttämättä selvitetty tarpeeksi, minkä tyypistä muutosta halutaan saada aikaan, ja miten jokaisen odotetaan muutoksessa toimivan.

### **2. Muutosta koskevien ihmisten ohi- tai yliajo**

Toimitilaprojektissa oli niin paljon yksityiskohtia, että kaikkien lankojen pitäminen käsissä oli erittäin haastavaa. Ulkoisen avun hankkiminen on tyypillistä ohi- tai yliajovaiheessa. Vaikka muutosvastarintaa ei merkittävästi ilmennyt, riittämättömät resurssit ja työryhmän roolien epäselvyys sekä projektinjohdon puuttuminen alkoi todennäköisesti painaa työryhmän harteilla. Mikäli olisi käytetty alkuvaiheessa aikaa kartoittaa oikeanlaisen osaamisen hankkiminen työryhmään SATOn sisältä sekä ymmärretty projektin laajuus jo pelkästään ajankäytön osalta, tiedonkulku olisi ollut sujuvampaa, ja henkilöstö olisi todennäköisesti myös enemmän kokenut saavansa vaikuttaa muutosprojektiin.

### **3. Harhaluulo, että yksin on vahvempi**

Koska kukaan ei voi toimia muutoksen johtamisessa yksin, vaan muutoksessa täytyy turvautua muihin ihmisiin. Tästä syystä työryhmään olisi ollut tärkeä saada mukaan avainhenkilöitä. Koska kilpailevia projekteja ei samaan aikaan toimitilauudistuksen kanssa ollut, resursseja olisi siitä näkökulmasta pitänyt olla saatavilla.

*”Toimitilaprojekiryhmä oli turhan pieni ja alussa lähes kaikki vastuu tuntui kaatuvan yhden henkilön niskaan”*

*Kommentti kyselytutkimuksessa*

Tämän sudenkuopan toteutumisen syynä on hyvin todennäköisesti se, ettei aikaisempaa kokemusta projektinjohdosta ollut työryhmässä. Oli mahdotonta etukäteen arvailla, miten laajasta projektista on kyse, ja että kyse ei ole pelkästään toimitilauudistuksesta, vaan kokonaisen uuden työkuulttuurin luomisesta. SATOn organisaatiokulttuuri ei ole sellainen, jossa jokainen keskittyy vain omiin tehtäviinsä, vaan kulttuuri on hyvin avoin ja auttavainen, joten tämä olisi ollut mahdollisuus, jota olisi kannattanut käyttää, jotta muutos olisi onnistunut vielä paremmin.

#### **4. Riittämättömät resurssit**

Muutoksessa on hyvin tavallista, että siihen käytetään liian vähän aikaa ja resursseja, ja luullaan että se on helpompaa, kuin mitä se oikeasti sitten on. Resurssointi on yksi tärkeimmistä onnistuneen muutoksen tekijöistä. SATOn HR-johtajaa pyydettiin vastaamaan kyllä tai ei alla oleviin kysymyksiin siitä näkökulmasta, käsiteltiinkö kuvassa 34 olevat kysymykset työryhmässä vai ei. Kysymykset ovat osa Björkströmin ja Rosenlindin Muutoksen viisi sudenkuoppaa, numero 4, joka on esitelty aiemmin osiossa 2.5.

<b>Kysymysaihe</b>	<b>Käsiteltiin työryhmässä</b>
Paljonko aikaa muutos tulee vaatimaan?	Ei
Montako ihmistä muutokseen sisältyy?	Kyllä
Onko muutoksen läpiviemiseen tarpeeksi aikaa?	Ei
Mitä muutos tulee tarkoittamaan ja kenelle?	Kyllä
Mitä osaamista ja resursseja muutoksen läpiviemiseen tarvitaan?	Kyllä
Miten monimutkainen muutos tulee olemaan kohderyhmälle?	Kyllä
Miten vaikeaa muutos tulee olemaan?	Kyllä
Millaista koulutusta kohderyhmä tarvitsee muutokseen?	Ei, pelisääntöjen luomisesta keskusteltiin
Miten laajasti kohderyhmää pitää ohjata muutokseen?	Kyllä

Miten on aikaisemmissa organisaation muutoksissa onnistuttu?	Ei
Mikä on kohderyhmän luottamus johtoa kohtaan?	Ei
Onko muita käynnissä olevia projekteja, jotka kilpailevat tämän muutoksen kanssa?	Ei, mutta tieto oli, ettei ollut.

Kuva 34. Kyllä/ei -vastaukset työryhmässä liittyen resurssointiin

SATOn HR-johtaja (2023) painotti, että osaa kysymyksistä ei välttämättä käsitelty koko työryhmässä, vaan asiasta keskusteltiin työryhmän jäsenten välillä. Vastauksista voi todeta, että muutama onnistuneen muutoksen kannalta tärkeä avainkysymys jäi työryhmältä käsittelemättä. Tämä johti todennäköisesti siihen, että työryhmälle itselleen ja sitä kautta henkilöstölle jäi epä tietoisuus, miten suuresta muutoksesta oli oikeastaan kyse.

*"...Minulta kävi moni urakoitsijan edustaja ja satolainen kyselemässä, että mitäs nyt tehdään jne. En osannut auttaa enkä edes tiennyt keneltä olisi pitänyt kysyä apua. Toisinaan annoin jotain ohjeita ihan maalaisjärjellä, mutta sitä pystyi tekemään vain tiettyyn rajaan asti. Yleisesti ottaen yhteinen vastuu ei oikein toiminut tällaisessa projektissa. Urakoitsijat olisivat selvästi tarvinneet yhden yhteyshenkilön, jonka kanssa he olisivat voineet hoitaa asiointinsa, ja joka olisi myös valvonut töiden edistymistä...."*

*...Itse lopputulos on kuitenkin oikein hyvä, eli kaikki järjestyi taas tälläkin kertaa kuten elämässä on tapana :-). Kommenttini liittyvät lähinnä siihen, että talossa, missä työskentelee roppakaupalla projektipäällikköjä, ei ehkäpä osattu olla tämän projektin suhteen ihan mallikelpoisia asiakkaita urakoitsijoidenkaan suuntaan. Mutta kaikki siis hyvin ja nyt on tosi hyvä olla! Kiitos kaikille, jotka ovat homman hoitaneet! Nyt on hienot toimitilat!"*

*Kommentti kyselytutkimuksessa*

Resurssoinnin osalta tässä projektissa ei täysin onnistuttu aikataulu- ja henkilöresurssoinnin osalta, joka näkyy myös kyselyvastauksissa.

### **5. Nuolaistaan, ennen kuin tipahtaa (tai ei ollenkaan)**

Avoimissa vastauksissa tuli usein esille, että koetaan että toimitilauudistuksessa olisi vielä tehtävää. Esimerkiksi kysymyksen 14 vastauksista käy ilmi, että vain 36,2 % on täysin samaa mieltä siitä, toimitilauudistus on saatettu loppuun. Tämä voi olla merkki siitä, että johdon fokus on jo muualla, ja toimiti-

lauudistuksen jalkauttaminen on jäänyt kesken. Koska välitavoitteita ei julki-  
sesti asetettu, niitä ei voitu käyttää luomaan suunnitelmaa siitä, miten muutos-  
prosessista päästään uuteen normaalitilaan.

*” (Huonoa uusissa toimitiloissa on) pelisääntöjen puute, peli-  
sääntöjen toimimattomuus tiloihin”*

*”Osa tiimeistä pitää tiimipalavereita omissa tiloissaan ja meteli  
kantautuu naapureille, silloin ei voi tehdä ajatusta vaativaa työtä”*

*”Pelisäännöt eivät ehkä kaikille selvät - missä työskennellään  
hiljaa ja missä ei yms.”*

*Kommentteja kyselytutkimuksessa*

On tärkeää, että muutokselle olisi olemassa suunnitelma, miten siirrytään  
muutosvaiheesta uuteen normaaliin. Jos tämä suunnitelma puuttuu, riskinä  
on, että kulttuuri ei muutukaan, ja ihmiset toimivat samalla tavalla kuten ennen  
muutosta, joka luo epäselvyyttä. (Björkström & Rosenlind 2021, 76.)

## **7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET**

Tutkimuksen johtopäätökset sekä kehittämisehdotukset toimeksiantajalle esi-  
tellään seuraavassa osiossa. Useimmat muutosprojektit, suunnitellaan sen va-  
raan, että kaiken pitäisi sujua hyvin ilman suurempia haasteita (Björkström &  
Rosenlind 2021, 71). Haasteita kuitenkin nousi esille tässäkin projektissa, ku-  
ten kaikissa muutosprojekteissa on tapana.

### **7.1 Johtopäätökset**

Toimitilauudistusta lähdettiin suunnittelemaan vuonna 2019. Projekti tuli kui-  
tenkin tauko keväällä 2020 COVID-19 pandemian takia ja käynnistettiin uu-  
destaan keväällä 2022. Työryhmä koottiin uudestaan syksyllä 2021. Sen yh-  
teydessä ei riittävästi kartoitettu, onko SATOn sisällä henkilöitä, joilla on koke-  
musta toimitilamuutoksista (kyselyvastauksissa on tullut esille, että on). Ei  
myöskään sovittu riittävän tarkasti käytettävistä resursseista esim. sopimalla,  
että työryhmän jäsenet työskentelevät projektin aikana tietyn osan työajas-  
taan. Erityisesti projektin johdon osalta oli ongelmia resurssoinnin kannalta,  
joka heijastui myös muutosjohtamiseen. Jos näitä olisi tehty, muutostyö olisi

saanut oikeanlaiset resurssit käyttöön, joka olisi helpottanut muutoksen läpiviemistä. Osaamiskartoituksen olisi voinut tehdä hyvissä ajoin ennen syksyä 2021, koska toimitilauudistuksen tarve oli tiedossa, vaikka aikataulu viivästyi. Muutoksen analysointiin, suunnitteluun ja resurssointiin tarvitaan aikaa, jotta muutos onnistuu.

Työryhmän kokoonpanon osalta oli tiettyjen yksiköiden kohdalla epäselvää, ketkä siihen kuuluivat. Siitä huolimatta pääasiassa koettiin, että tietoa tuli riittävästi, vaikkei osattu arvioida oliko työryhmässä osaamista tarpeeksi (koska ei tiedetty työryhmän jäseniä). Vaikka työryhmällä oli haasteita aikataulun kanssa COVID-19-pandemiasta ja materiaalitoimituksista johtuen, toimitilauudistuksen aikataulu oli vastaajien mielestä selvä, koska nämä työryhmän koetut haasteet eivät olleet näkyvissä henkilöstölle.

Projektin vision ja strategian ymmärtäminen vaihteli riippuen yksiköstä samoin kuin selvyys siitä, mitkä asiat tulisivat työtilojen osalta muuttumaan toimitilauudistuksen myötä. Yksiköiden välillä näkyi myös eroja siinä, miten ne kokivat toimitilauudistuksesta tiedottamisen. Toimitilauudistuksen visio tiimialueiden tarpeellisuudesta vaikuttaa myös osittain jääneen hämäräksi. Jos tavoitettiin vapaata liikkumista tilojen sisällä, joka olisi tuonut enemmän verkostoitumista ja vähemmän silloja, niin tiimialueita ei olisi tarvittu lainkaan. Pääasiassa koettiin kuitenkin, että toimitilauudistuksen aikataulusta sekä muutoksen tarpeesta tiedotettiin kuitenkin onnistuneesti ja tarpeeksi.

Melkein puolet vastaajista kokivat, ettei heidän mielipidettään kuunneltu toimitilauudistukseen liittyen, eivätkä he kokeneet pystyvänsä vaikuttamaan uusien tilojen suunnitteluun. Samoin koettiin, ettei saatu osallistua toimitilamuutokseen. Tämä koski erityisesti kaupallista organisaatiota. Henkilöstön osallistaminen olisi ollut tärkeimpiä onnistuneen muutoksen edellytyksiä (Björkström & Rosenlind 2021, 28). Avoimeksi tässä tutkimuksessa jää, onko kyseessä keskustan Citycenterin myyntiyksiköstä siirtyneet satolaiset, vai entuudestaan SATO-talolla työskennelleet satolaiset, toisin sanoen, oliko kommunikaatiossa eroa riippuen yksikön sijainnista.

Välitavoitteiden kommunikoinnissa oli epäselvyyksiä siltä osin, että vaikka niitä havaittiin työryhmän sisällä, vastaajat kokivat, ettei niistä ollut tietoa, eikä niitä

juhlistettu. Muutosta täytyy seurata läheltä aina maaliviivalle asti. Tämä on tärkeää siksi, että silloin välitavoitteet ovat näkyvissä, ja muutoksen kurssia voidaan vielä muuttaa, jos ollaan poikkeamassa oikealta polulta. (Björkström & Rosenlind 2021, 73.)

Varsinaisten tutkimuskysymysten ulkopuolelta johtopäätöksiä voidaan myös vetää itse toimitilojen näkökulmasta. On selvää, että työtilojen perusvaatimusten pitää olla kunnossa sisäilmaston ja ergonomian osalta (Meel ym. 2010, 20) ja että tilojen tulee olla terveelliset, turvalliset ja henkilöstön hyvinvointia edistäviä. Vastaajien mielestä SATO-talon kolmannen kerroksen osalta tämä ei täysin pidä paikkaansa uusissa tiloissa. Tiloja on tutkittu sisäilman osalta (SATO 2023), ja on ensisijaisen tärkeää, että ne saadaan kuntoon mahdollisimman pian. Suurin osa vastaajista, erityisesti talous- ja rahoitusyksiköstä kokee, että uudet toimitilat ovat toimivat, kun investoinnit ja kaupallinen organisaatio ovat vähemmän sitä mieltä. Kaupallinen organisaatio on sijoitettu kolmanteen kerrokseen, josta tuli myös kommentteja huonosta sisäilmasta. He ovat myös vähiten sitä mieltä, että uudet toimitilat ovat mieluisa paikka työskennellä.

Toimistolle tullaan eniten kivojen työkavereiden takia, vaikka muita syitä töiden sujuvuudesta esihenkilön edellyttämiseen näkyi vastauksissa. Uusissa toimitiloissa kehdutaan erityisesti uutta oleskelu-/kokoontumistilaa Olohuonetta, sekä sisääntulokerroksen Front Desk -asiakaspalvelutilaa. Tyytyväisyyttä tuo myös uudet varusteet kuten esim. kahviautomaatit, juoksumatto ja hieronta-tuoli, kun taas työnteolle tärkeät välineet kuten työtuolit, näytöt, neuvottelutilojen varustetaso ja äänieristys saavat laajaa kritiikkiä. Meelin (2010, 20) mukaan työtilan pitää vastata perusvaatimuksia myös mm. ergonomian ja akustisen viihtyvyyden osalta, jotta työnteko on tehokasta.

Työterveyslaitoksen (s.a.) mukaan työympäristön käyttötavat sekä käyttöä ohjaavat yhteiset pelisäännöt täytyy sopia, jotta työympäristö on toimiva. Kulttuuri muodostuu ihmisistä, jolloin on tärkeää, että ihmiset myös pääsevät vaikuttamaan siihen, millainen kulttuuri luodaan uudessa tilanteessa. (Työterveyslaitos s.a.) Kotterin (2021, 101) mukaan organisaatiokulttuuri on voimakkaampi muutosajuri kuin strategia. Pelisääntöjen puuttuminen joiltakin tiimialueilta estävät uuden kulttuurin luomisen ja uuden normaalitilan saavuttamisen,

joka taas vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Päälimmäisenä tunteena vastaajilla on kuitenkin ollut sekä ennen toimitilauudistusta että sen jälkeen mielenkiinto. Tätä tunnetta kannattaa hyödyntää ja viedä muutos onnistuneesti loppuun, mm. antamalla henkilöstön laatia pelisäännöt omille tiimialueilleen.

Tämä tutkimus osoittaa, että SATOn henkilöstö on suurimmalta osin tyytyväinen sekä uusiin toimitiloihin että toimitilauudistuksen muutosjohtamiseen. Mitään kriittisen huonoa toimitilauudistuksen muutosjohtamisessa ollut. Suurimmat kehittämisaiheet ovat projektin resurssointi projektijohdon ja osaaminen osalta, henkilöstön osallistaminen projektiin, välitavoitteiden huomioon ottaminen, työvälineiden ergonomia, tilojen jakautuminen yksiköiden kesken sekä muutoksen loppuun vieminen kulttuurin ja pelisääntöjen osalta.

## **7.2 Kehittämisehdotukset SATOlle**

Riippumatta siitä, miten laaja muutos on kyseessä työskentelytapojen ja kulttuurin kannalta tai onko kyseessä pienempi muutos, muutosta täytyy aina johtaa. Alusta pitäen täytyy tarpeeksi aikaa ja henkilöstöresursseja muutoksen läpiviemiseen. Projektijohtoon tarvitaan ainakin yksi henkilö, joka työskentelee projektin parissa kokoaikaisesti, ja jolla on kokemusta vastaavien projektien johtamisesta. Muutoksen läpivieminen vie enemmän energiaa kuin jokapäiväisen toiminnan ylläpitäminen, jolloin siihen tarvitaan myös jokapäiväistä toimintaa enemmän resursseja, etenkin aikaa. Muutosta voidaankin jatkossa johtaa SATOssa paremmin käyttämällä tarpeeksi aikaa muutoksen suunnittelun ennen muutosprojektiin ryhtymistä. Muutoksen johtamisen avuksi voi myös ottaa muutosjohtamisen viitekehyksen, kuten esimerkiksi tässä opinnäytetyössä käytetyt Kotterin onnistuneen muutoksen kahdeksan askelta tai Björkström & Rosenlindin Muutoksen viisi sudenkuoppaa. Vaihtoehtoisesti muutosjohtamisen voi ulkoistaa konsultille. Tärkeintä on kuitenkin, että muutosta ylipäätään johdetaan, muutosprosessi suunnitellaan huolellisesti sovittua tavoitetilaa kohti, ja että muutos johdetaan loppuun asti.

Tulevissa muutoksissa on hyvä tehdä visio ja muutoksen jälkeinen tilanne selväksi, jotta sen pystyy kommunikoimaan selkeästi. Välietapit ovat myös tärkeitä tuoda esille tulevaisuuden muutosprojekteissa ja juhlistaa henkilöstön kesken. Näin luodaan tunne siitä, että projekti on yhteinen, ja että se etenee.

Koska osa henkilöstöstä viettää vähemmän aikaa toimistolla kuin myynti, olisi varmasti tarkoituksenmukaista osoittaa myynnille avarimmat ja valoisimmat tilat viihtyvyyden ja jopa työn tehokkuuden kannalta. Joissakin vastauksissa on tullut esille, että muiden kerrosten työtilojen koetaan jopa olevan liian suuret, joten tämänkin näkökulman takia asiaa kannattaisi tutkia.

Ergonomian osalta olisi syytä käydä jokainen työpiste läpi, ja katsastaa näytöt, työpöydät ja työtuolit, jotta kaikki ovat paikat tasavertaisia ja säädettävissä helposti. Paikkojen säädettävyyttä ja yhdenvertaisuutta helpottaisi se, että kaikki tuolit olisivat samanlaisia, ja jokaisella työpisteellä olisi samanlaiset näytöt. Ongelmia ei kuitenkaan ole kaikissa tiimitiloissa, koska työpisteet ja ergonomia saivat myös kiitosta.

Vastauksissa on tullut esille paljon mielipiteitä ja ehdotuksia tietoa siitä, miten toivotaan muutoksen jatkuvan. Tämä on erittäin arvokasta tietoa, jota kannattaa hyödyntää. Koskaan ei ole liian myöhäistä kuunnella tilan käyttäjiä ja tehdä pieniä muutoksia, esimerkiksi tilojen käytön tai yhteisten pelisääntöjen osalta. Nämä eivät vaadi isoja kustannuksia, mutta lisääisivät lisäksi työtehokkuutta ja motivaatiota ja osoittaisivat, että itseään ja tiimiään koskeviin asioihin voi edelleen vaikuttaa, ja että muutos on jatkuvaa. Työryhmää ei pelisääntöjen sopimiseen tarvita, sen tekevät tiimit itse, mutta pitää olla selvää kuka voi tehdä päätöksiä toimitiloja koskien, jos esimerkiksi pieniä hankintoja tarvitsee tehdä.

Mikäli SATOssa päätetään viedä tämä toimitilauudistus loppuun saakka myös kulttuurin ja uuden normaalitilan osalta, on mahdollista lopputuloksena päästä onnistuneeseen muutosprojektiin.

### 7.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi opinnäytetyössä tarkoittaa sitä, että opiskelija arvioi oman tutkimuksensa tekemisen ja tulosten raportoinnin luotettavuutta. Tämä on tärkeää, sillä tutkimuksen luotettavuus vaikuttaa sen hyödyllisyyteen ja merkityksellisyyteen. (Kinnunen ym. 2014, 104–120.) Tämä on tärkeää, sillä tutkimuksen luotettavuus vaikuttaa sen hyödyllisyyteen ja merkityksellisyyteen. Tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset voidaan toistaa samalla tavalla ja saada samankaltaisia tuloksia. Luotettavuus vaikuttaa myös siihen, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset vastaavat tutkimuskysymyksiä ja hypoteeseja. (Metsämuuronen 2018, 56–58.)

Tutkimuksen luotettavuus voidaan jakaa kolmeen osaan: sisäiseen luotettavuuteen, ulkoiseen luotettavuuteen ja tutkijan uskottavuuteen. Sisäinen luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset ovat johdonmukaisia ja toistettavissa. Sisäistä luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi tarkastelemalla tutkimusmenetelmiä ja aineiston keruuta. On tärkeää, että tutkimusmenetelmät ovat selkeitä ja yksiselitteisiä, ja että aineiston keruu on systemaattista ja luotettavaa. Tämä kriteeri liittyy tutkimuksen sisältöön, tutkimusmenetelmiin ja tutkimuksen tuloksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2011, 129–131). Ulkoisella luotettavuudella tarkoitetaan tutkimuksen yleistettävyyttä. Se tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä laajemmin kuin vain kyseisen tutkimuksen kohteena olleeseen ryhmään tai tilanteeseen (Tuomi & Sarajärvi, 2011, 130–131). Tutkimuksen luotettavuus on sitä, että tutkimuksen tulokset voidaan toistaa samalla tavalla ja saada samankaltaisia tuloksia. Luotettavuus vaikuttaa myös siihen, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset vastaavat tutkimuskysymyksiä ja hypoteeseja.

Vilkan (2015, 194) mukaan kokonaisluotettavuus muodostuu tutkimuksen pätevyydestä ja luotettavuudesta. Perusjoukko pitää olla edustettuna kyselyssä, ja mittaamisessa pitää olla mahdollisimman vähän satunnaisuutta, jotta kokonaisluotettavuus olisi hyvä. Tässä tutkimuksessa asetettiin kyselyn tavoitteet ja teemat mahdollisimman tarkasti ennen kyselyn lähettämistä, jotta vastauksia voitaisiin tutkia teemojen mukaan, ja varmistuttiin siitä, että kysyttiin teoreettisiin viitekehyksiin perustuvia kysymyksiä. Perusjoukkona oli SATOn Helsingin SATO-talolla työskentelevä henkilöstö, jotta saatiin vastauksia juuri

niiltä ihmisiltä, joita toimitilauudistus koski, ja joilla oli käsitys myös työtilojen nykytiloista. Toimeksiantajalle on tehty esitys saaduista kyselyvastauksista ja havainnoista, jossa käydään läpi asiat kysymyskohtaisesti, ja esitellään avoimia vastauksia.

Kanasen (2019, 30–33) mukaan tutkimuksen saturaatio tarkoittaa tilannetta, jossa uusien haastattelujen tekeminen tai aineiston kerääminen ei enää tuo merkittävää uutta tietoa tutkimuskysymyksiin. Saturaation saavuttaminen on tärkeää laadullisessa tutkimuksessa, koska se varmistaa tutkimuksen luotettavuuden ja validiteetin. Saturaation saavuttaminen edellyttää, että tutkimuskysymykset ja tavoitteet ovat selkeästi määriteltyjä ja että aineistonkeruu ja analyysi ovat riittävän kattavia. Saturaation saavuttaminen voi kestää vaihtelevan ajan ja vaatia useiden haastattelujen tai havainnointien tekemistä.

Saturaation arviointi voidaan tehdä useilla tavoilla, kuten aineiston kyllästyvyysanalyysillä, jossa arvioidaan, kuinka paljon uutta tietoa tulee esiin uusissa haastatteluissa verrattuna jo kerättyyn aineistoon. Myös tutkimuksen aikataulu ja resurssit voivat vaikuttaa saturaation saavuttamiseen. Saturaation määrittäminen on ihmisten omakohtaisia kokemuksia tutkiessa hankala määrittää, koska kokemus on aina ainutkertainen (Vilkkä 2015, 152).

Tämän tutkimuksen johtopäätökset ovat muodostuneet peilaten teoreettisiin viitekehyksiin. Luotettavuuden varmistamiseksi on lisäksi käytetty useampaa tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmää. Tulokset ovat yhteneväisiä, samoja teemoja toistuu läpi vastausten, ja saturaatio on hyvä. Luotettavuuteen vaikuttaa se, että opinnäytetyön tekijä työskentelee toimeksiantajalla, jolloin omat mielipiteet voivat mahdollisesti vaikuttaa kirjoittamistapaan ja tulosten analysointiin. Toimitilauudistus tehtiin SATO-talolla kesällä 2022, mutta kyselytutkimus vasta helmikuussa 2023, jolloin on myös mahdollista, että kaikki vastaajat eivät muistaneet ajatuksiaan uudistuksen ajalta, tai että aika on muuttanut käsitystä tai mielipidettä asioista. Tutkimuksen ja teemahaastattelun kysymysten asettelu vastasi hyvin tutkimuskysymyksiä, ja vastauksia oli helppo tutkia teemojen mukaan viitekehyksiin nojaten.

## 8 LOPPUSANAT

Tämä tutkimus osoitti, että muutosjohtaminen ei ole helppoa. SATOn toimitilauudistuksessa oli kyse sekä toimitilojen, ihmisten johtamisen sekä organisaatiokulttuurin muutoksesta, mikä tekee projektista erityisen haastavan ja tutkijan näkökulmasta erityisen kiinnostavan.

Johtamiseen liittyvät kurssit ovat olleet koko Xamkissa opiskeluaikani kaikista mielisimmät, koska koen, että hyvän johtamisen lopputulokset näkyvät nopeasti ihmisten hyvinvointina ja motivaation kasvamisena ja tämä on tietysti paitsi palkitsevaa, niin organisaation kannalta yksi menestystekijä. Kun kuulin, että työnantajani toimitiloihin on tulossa uudistus, olin siinä vaiheessa opiskelua, että piti keksiä opinnäytetyön aihe. Olin hieman aikaisemmin opiskelutehtävän yhteydessä löytänyt Kotterin Onnistuneen muutoksen kahdeksan askeleen mallin, ja oivalsin, että tässä voisi olla muutosjohtamisen kannalta mielen viitekehys. Lähteitä etsiessäni löysin Björkströmin ja Rosenlindin kirjan Muutoksen viisi sudenkuoppaa (2021), ja päätin hyödyntää opinnäytetyössäni lisäksi sitä julkaisua.

Opinnäytetyön tekemisen polku on ollut pitkä, mutta erittäin mielenkiintoinen. Tuntui, että olisin voinut jatkaa teoriaosuutta melkein loputtomiin, koska sekä muutosjohtaminen että erilaiset työtilat aiheina ovat äärimmäisen mielenkiintoiset, ja kirjallisuutta löytyi yhä vain lisää. Kyselytutkimuksen ja haastattelukysymysten laatiminen oli suhteellisen vaivatonta erinomaisen opinnäyteohjaajan ansiosta, mutta materiaalin karsiminen ja olennaisten asioiden poimiminen itse työhön oli haastavaa. Sain paljon tutkimusmateriaalia, jonka karsiminen oli haastavaa, koska jokaisen vastaajan mielipide tuntui tärkeältä.

Olen tässä opinnäytetyössä pyrkinyt osoittamaan, että pienillä muutoksilla voi saada aikaan suuria asioita, ja tausta-ajatukseni on, että oppimalla tästä matkasta seuraavasta muutosmatkasta tulee helpompi ja entistä parempi.

Jatkotutkimuksen aiheena tähän opinnäytetyöhön liittyen voisi olla esim. työhyvinvointi ja johtaminen hybridityössä, jossa tutkitaan tarkemmin, miten siirty-

minen kiinteistä työpisteistä ja pääosin läsnäolotyöstä hybridityöhön on vaikuttanut työhyvinvointiin sekä mitä onnistunut johtaminen hybridityössä edellyttää.

## LÄHTEET

Berthelsen, H., Muhonen, T. & Toivanen, S. 2018. What happens to the physical and psychosocial work environment when activity-based offices are introduced into academia? *Journal of Corporate Real Estate*. November 2018. Julkaistu 8.11.2018. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.academia.edu/50156492/What\\_happens\\_to\\_the\\_physical\\_and\\_psychosocial\\_work\\_environment\\_when\\_activity\\_based\\_offices\\_are\\_introduced\\_into\\_academia](https://www.academia.edu/50156492/What_happens_to_the_physical_and_psychosocial_work_environment_when_activity_based_offices_are_introduced_into_academia) [viitattu 6.2.2023].

Björkström, M. & Rosenlind, O. 2021. Förändringens fem fallgropar och hur du undviker dem. Lund: Studentlitteratur AB.

Bodin-Danielsson, C. & Bodin, L. 2009. Difference in satisfaction with office environment among employees in different office types. *Journal of Architectural and planning research*. August 2009. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/publication/273455476\\_Difference\\_in\\_satisfaction\\_with\\_office\\_environment\\_among\\_employees\\_in\\_different\\_office\\_types](https://www.researchgate.net/publication/273455476_Difference_in_satisfaction_with_office_environment_among_employees_in_different_office_types) [viitattu 3.1.2023].

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. painos. Helsinki: Edita Oy.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Saajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Huovinmaa, K. 2020. Radikaali unelma. Näin johdat muutoksen. Helsinki: Viisas Elämä.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä. 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent.

Kotter, J. & Whitehead, L. 2011. Läpimurto! Puolusta ideaasi ja voita muut puolellesi. Helsinki: Tietosanoma.

Kotter, J. & Rathgeber, H. 2014. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Helsinki: Talentum.

Kotter, J., Akhtar, V. & Gupta, G. 2021. Change. How organizations achieve hard-to-imagine results in uncertain and volatile times. Hoboken: Wiley.

Luoma, M. 2021. Johtoryhmän käsikirja. Helsinki: Alma Talent.

Meel van, J. 2015. Workplaces today. Denmark: Icop.

Meel van, J., Martens, Y. & Ree van, H.J. 2010. Planning office spaces. A practical guide for managers and designers. London: Laurence King.

Metsämuuronen, J. 2018. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. 5. painos. Tampere: Vastapaino.

Nyrökorpi, T. 2017. Miten laaja muutos halutaan toteuttaa? RAKLIn Työympäristömuutosten johtaminen ja viestintä -klinikka. 2. työpaja. Pdf-dokumentti. Saatavissa: <https://www.rakli.fi/wp-content/uploads/2019/06/0517-tyoymparistomuutosten-johtaminen-ja-viestinta-tulosraportti-final.pdf> [viitattu 6.2.2023].

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

RAKLI. 2017. Työympäristömuutosten johtaminen ja viestintä -klinikka. Tulosraportti. Saatavissa: <https://www.rakli.fi/wp-content/uploads/2019/06/0517-tyoymparistomuutosten-johtaminen-ja-viestinta-tulosraportti-final.pdf> [viitattu 19.1.2022].

SATO. 2022. Vuosikertomus 2021. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://as-sets.cfas.net/z7ety0aygnfq/16grLoOSH8bJX0vvrwZ3JR/35f71a8ea5a3e9bd98f187c828fabe1f/SATOn\\_vuosikertomus\\_2021.pdf](https://as-sets.cfas.net/z7ety0aygnfq/16grLoOSH8bJX0vvrwZ3JR/35f71a8ea5a3e9bd98f187c828fabe1f/SATOn_vuosikertomus_2021.pdf) [viitattu 24.10.2022].

SATO. 2023. Saton historia. Yli kahdeksan vuosikymmentä asumisen asiantuntijana. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sato.fi/fi/sato-yritys/historia> [viitattu 6.1.2023].

Työterveyslaitos. 2022. Tietotyön työympäristöt. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.Tyoterveyslaitos.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tietotyön-tyoymparistot> [viitattu 6.2.2023].

Työterveyslaitos s.a. Monitilatoimisto, avokonttori ja muita tilakonsepteja. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.Tyoterveyslaitos.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tietotyön-tyoymparistot/monitilatoimisto-avokonttori-ja-muita-tilakonsepteja> [viitattu 6.2.2023].

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

## LIITTEET

Liite 1

**Haastattelukysymykset SATOn HR-johtajalle****Toimitilauudistus muutosjohtamisen näkökulmasta.**

Viitekehyksinä kysymyksille käytetään Kotterin onnistuneen muutoksen 8 askelta / *Björkström & Rosenlindin Muutoksen viisi sudenkuoppaa*.

1. Mikä on roolisi SATOlla?
2. Mikä oli roolisi toimitilauudistuksessa?
3. Milloin/missä vaiheessa henkilöstölle ensimmäisen kerran kommunikoi-  
ttiin, että toimitilauudistus on tulossa?
4. Mitä silloin kerrottiin?
5. Millainen aikataulu toimitilauudistuksen kestolle annettiin henkilöstölle?
6. Ketkä kuuluivat projektin työryhmään?
7. Millä perusteella henkilöt valittiin työryhmään?
8. Miten vastuualueet jaettiin jokaiselle työryhmään kuuluville?
9. Kartoitettiinko henkilöstöstä mahdollisia avainhenkilöitä viemään muu-  
tosta läpi sen onnistumisen näkökulmasta?
10. Oliko työryhmälle selvää, mikä toimitilauudistuksen tavoite on ja miten  
jokaisen henkilöstöön kuuluvan odotetaan toimivan?
11. Koitko että sait tukea muilta työryhmässä olevilta/johdolta/muilta kolle-  
goilta?
12. Miten viestintä työryhmän sisällä tapahtui?
13. Mitä haasteita työryhmä koki toimitilauudistusta koskevan prosessin ai-  
kana?
14. Mitä positiivista työryhmä odotti, että toimitilauudistus tuo henkilöstölle  
toimistolla oloon liittyen?
15. Mitä näistä kysymyksistä käsiteltiin työryhmässä (KYLLÄ/EI)

*Paljonko aikaa muutos tulee vaatimaan?*

*Montako ihmistä muutokseen sisältyy?*

*Onko muutoksen läpiviemiseen tarpeeksi aikaa?*

*Mitä muutos tulee tarkoittamaan ja kenelle?*

*Mitä osaamista ja resursseja muutoksen läpiviemiseen tarvitaan?*

*Miten monimutkainen muutos tulee olemaan kohderyhmälle?*

*Miten vaikeaa muutos tulee olemaan?*

*Millaista koulutusta kohderyhmä tarvitsee muutokseen?*

*Miten laajasti kohderyhmää pitää ohjata muutokseen?*

*Miten on aikaisemmissa organisaation muutoksissa onnistuttu?*

*Mikä on kohderyhmän luottamus johtoa kohtaan?*

*Onko muita käynnissä olevia projekteja, jotka kilpailevat tämän muutoksen kanssa?*

13. Mistä tarve toimitilauudistukseen syntyi ja milloin?
14. Mikä oli toimitilauudistuksen tavoite?
15. Miten toimitilauudistuksen päämäärä kommunikoiittiin henkilöstölle?
16. Miten varmistettiin, että päämäärä oli selkeä kaikille?

17. Mikä oli toimitilauudistuksen visio ja strategia?
18. Miten se kommunikoiitiin henkilöstölle?
19. Miten varmistettiin, että jokainen ymmärsi ja hyväksyi toimitilauudistuksen vision ja strategian?
20. Delegoitiinko vastuuta toimitilojen suunnittelusta tiimeille/muille ryhmille? Miten?
21. Miten viestintä työryhmän ja henkilöstön välillä tapahtui?
22. Miten käsiteltiin tulleita ehdotuksia/mielipiteitä?
23. Millä tavalla henkilöstö pystyi osallistumaan suunnitteluun/omaa työskentelyä koskeviin päätöksiin?
24. Delegoitiinko vastuuta toimitilauudistusta koskevasta muutosjohtamisesta eteenpäin? Kenelle? Miten seurattiin mitä/miten kommunikoiitiin ja että toivottu viesti meni perille?
25. Seurattiinko muutoksia ihmisten käyttäytymisessä? Mitä muutoksia havaittiin?
26. Oliko projektilla välietappeja/-tavoitteita? Mitä ne olivat?
27. Millä tavalla huomioitiin jos/kun ne saavutettiin/ei saavutettu?
28. Mitä haasteita koettiin toimitilauudistuksen toteutuksen aikana? Miten silloin toimittiin?
29. Mitä haasteita koettiin toimitilauudistuksessa muutosjohtamisen/kommunikoinnin kannalta? Miten silloin toimittiin?
30. Miten kommunikoiitiin/kommunikoiitiinko henkilöstölle, että projekti on saatettu loppuun? Milloin?
31. Onko uusi kulttuuri havaittavissa toimistolla? Onko se vision mukainen? Miten sitä voi muuttaa/juurruttaa?
32. Miten onnistuneiksi koet uudet tilat? Onko jotain mikä voisi olla toisin?
33. Miten koet, että toimitilauudistuksessa onnistuttiin muutosjohtamisen näkökulmasta?
34. Mitä mielestäsi toimitilauudistuksessa olisi voinut tehdä toisin? Miksi?
35. Mitä tässä projektissa opittua/esiin tullutta voi hyödyntää jatkossa muutoksissa SATOlla?
36. Mitä itse tekisit toisin? Miksi?

## Kyselytutkimus henkilöstölle

# Kysely SATO-talon toimitilauudistuksesta muutosjohtamisen näkökulmasta.

Toimitilauudistuksella tarkoitetaan SATO-talossa keväällä/kesällä 2022 toteutettua toimitilojen remontointia ja siirtymistä omista, kiinteistä työpisteistä monitilatoimistossa työskentelyyn. Muutosjohtamisella tarkoitetaan tapaa, jolla muutosta johdettiin, ja toteutettiin. Kysely on osa Johanna Närhen Liiketalouden tradenomi (AMK) opinnäytetyötä, jonka tavoitteena on luoda SATOille muutosjohtamisen malli tuleviin tilanteisiin. Vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti ja nimettömänä. Yksikkökohtaiset vastaukset voidaan toimittaa yksikön esihenkilölle, jos vastaajien määrä on vähintään viisi. Vastaukset toimitetaan anonyymisti.

\* Pakollinen

### 1. Kuulun ikäryhmään \*

- 29 vuotta tai alle
- 30-39 vuotta
- 40-49 vuotta
- 50-59 vuotta
- 60 vuotta tai yli

### 2. Olen työskennellyt SATOlla \*

- Alle 2 vuotta
- 2-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-20 vuotta
- 21-30 vuotta
- 31 vuotta tai enemmän

### 3. Työskentelen yksikössä \*

- Asuntoliiketoiminta
- Investoinnit
- Kaupallinen organisaatio
- Talous ja rahoitus
- Digi & IT
- Laki & dokumentinhallinta
- HR



8. Seuraavat väittämät koskevat toimitilauudistuksen työryhmää. Valitse sopivin vaihtoehto. \*

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Minulle oli selvää, ketkä kuuluivat toimitilauudistuksen työryhmään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työryhmällä oli mielestäni riittävä osaaminen muutoksen läpiviemiseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Seuraavat väittämät koskevat muutoksen visiota ja strategiaa. Valitse sopivin vaihtoehto. \*

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Toimitilauudistuksen visio ja strategia oli minulle selvä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle oli selvää, mitkä asiat työtilojen osalta muuttuu toimitilauudistuksen myötä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle oli selvää, millä tavalla toimitilauudistus tulee vaikuttamaan omaan työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Tunteet, jotka parhaiten kuvaavat reaktiotani, kun ensimmäisen kerran kuulin toimitilauudistuksesta. (Voit valita useampia) \*

- Pelko
- Viha
- Suru
- Mielenkiinto
- Ilo
- Innostus
- Pettymys
- Hämmennys
- Välinpitämättömyys
- Muu





15. Tunteet, jotka parhaiten kuvaavat tunteitani uusien toimitilojen suhteen. (Voit valita useampia) \*

- Pelko
- Viha
- Suru
- Mielenkiinto
- Ilo
- Innostus
- Pettymys
- Hämmennys
- Välinpitämättömyys
- Muu

16. Hyvää tiimialueessamme on: (vapaaehtoinen kysymys)

Kirjoita vastaus

17. Huonoa tiimialueessamme on: (vapaaehtoinen kysymys)

Kirjoita vastaus

18. Hyvää uusissa toimitiloissa on: (vapaaehtoinen kysymys)

Kirjoita vastaus

19. Huonoa uusissa toimitiloissa on: (vapaaehtoinen kysymys)

Kirjoita vastaus

20. Uudet tilat saavat minulta toimivuudestaan seuraavan kouluarvosanan asteikolla 4-10, joista 4 huonoin ja 10 paras: \*

- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

21. Kaipaako toimistolle jotain toimintoja/asioita? (vapaaehtoinen kysymys)

Kirjoita vastaus

22. Onko jotain, mitä mielestäsi pitäisi vielä tehdä toimitilauudistuksen suhteen? (vapaaehtoinen kysymys)

Kirjoita vastaus

23. Mitkä asiat tehtiin toimitilauudistuksessa mielestäsi hyvin? (vapaaehtoinen kysymys)

Kirjoita vastaus

24. Mitä olisi mielestäsi voinut tehdä paremmin? (vapaaehtoinen kysymys)

Kirjoita vastaus

25. Toimitilauudistuksen johtaminen kokonaisuudessaan saa minulta seuraavan kouluarvosanan asteikolla 4-10, joista 4 huonoin ja 10 paras: \*

- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

26. Mitä muuta haluaisit sanoa? (vapaaehtoinen kysymys)

Kirjoita vastaus

Lähetä