

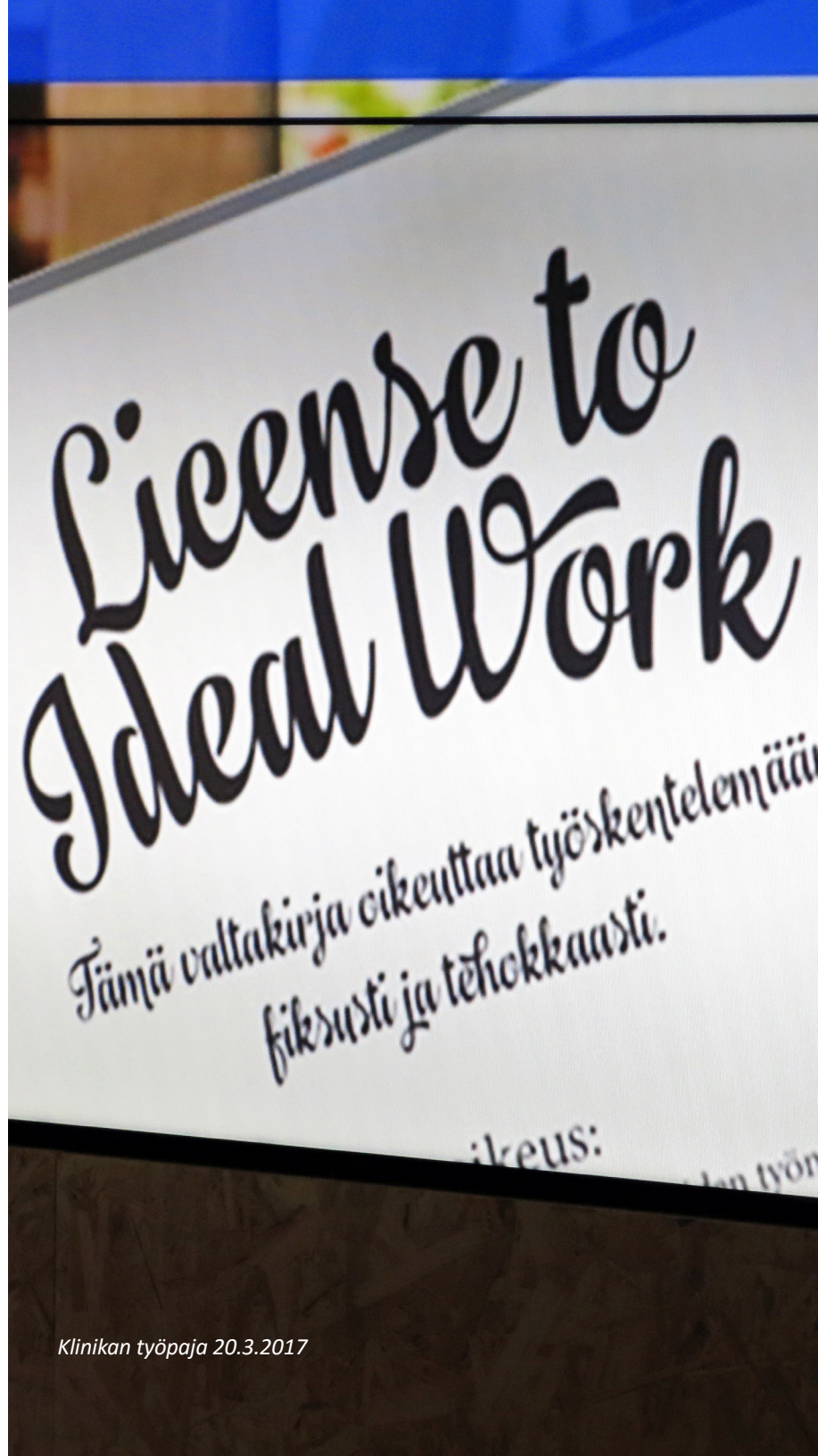


Työympäristömuutosten johtaminen ja viestintä -klinikka

Tulosraportti

Sisällysluettelo

1. Johdanto	3
1.1 Työn ja työympäristöjen muutos	4
Case Senaatti-kiinteistöt	7
2. Klinikan tulokset	8
2.1 Työympäristömuutoksen käynnistäminen	9
Case Kesko	11
Case Team Finland	12
Case Keva	13
2.2 Työympäristömuutoksen toteuttaminen	14
Case OP Ryhmä	16
Case Verohallinto	17
Case Tieto	18
Case Aalto-kampus	19
2.3 Työympäristön jatkuva kehittäminen	20
Case Elisa	23
Case Suomen Yliopistokiinteistöt	24
2.4 Organisaation eri toimintojen rooleja työympäristömuutosten johtamisessa	25
3. Klinikan johtopäätökset	26
3.1 Onnistumisen edellytyksiä työympäristömuutosten johtamisessa	26
LIITE 1: Klinikan tavoitteet, toteutus ja osallistujat	29
LIITE 2: Esimerkki työympäristöjohtamisen viitekehyksestä	30



1. Johdanto

RAKLIn Työympäristömuutosten johtaminen ja viestintä -klinikalla nostettiin esiin keskeisiä tehtäviä ja toimenpiteitä työympäristömuutosten eri vaiheista aina käynnistämisestä jatkuvaan parantamiseen asti sekä kerätiin mukana olleilta caseja ja kokemuksia avuksi muille samankaltaisia projekteja läpivieville. Klinikana työpajoissa vierailtiin myös moderneissa työympäristöissä.

Tähän raporttiin on koottu tulokset työpajatyöskentelystä sekä kuvauksia klinikalla esitellyistä caseista. Klinikana tavoitteet, toteutus ja osallistujat on esitelty tarkemmin liitteessä 1.

Klinikana työpajoissa ja seminaareissa kuultiin alustuksia seuraavista organisaatioista: **Aalto-yliopisto, CBRE, Elisa, Etera, Kesko, Keva, Nordea, OP, Senaatti-kiinteistöt, Suomen Yliopistokiinteistöt, Tieto, Team Finland, Työterveyslaitos, Verohallinto, Workspace**. Kiitos kaikille puheenvuoroja pitäneille!



Klinikana työpaja 20.4.2017

1.1 Työn ja työympäristöjen muutos

Työ on jatkuvassa muutoksessa. Työ ei ole enää paikka, johon mennään, vaan asioita, joita teemme yhdessä muiden kanssa niin omassa organisaatiossa kuin eri organisaatioiden välilläkin. Yhä useampi myös työskentelee yrittäjämäisesti ja projektiluontoisesti. Työn muutos heijastuu erityisesti organisaatioiden työ- ja toimintatapoihin, mutta myös fyysisen työympäristön rooli muuttuu ja laatu korostuu.

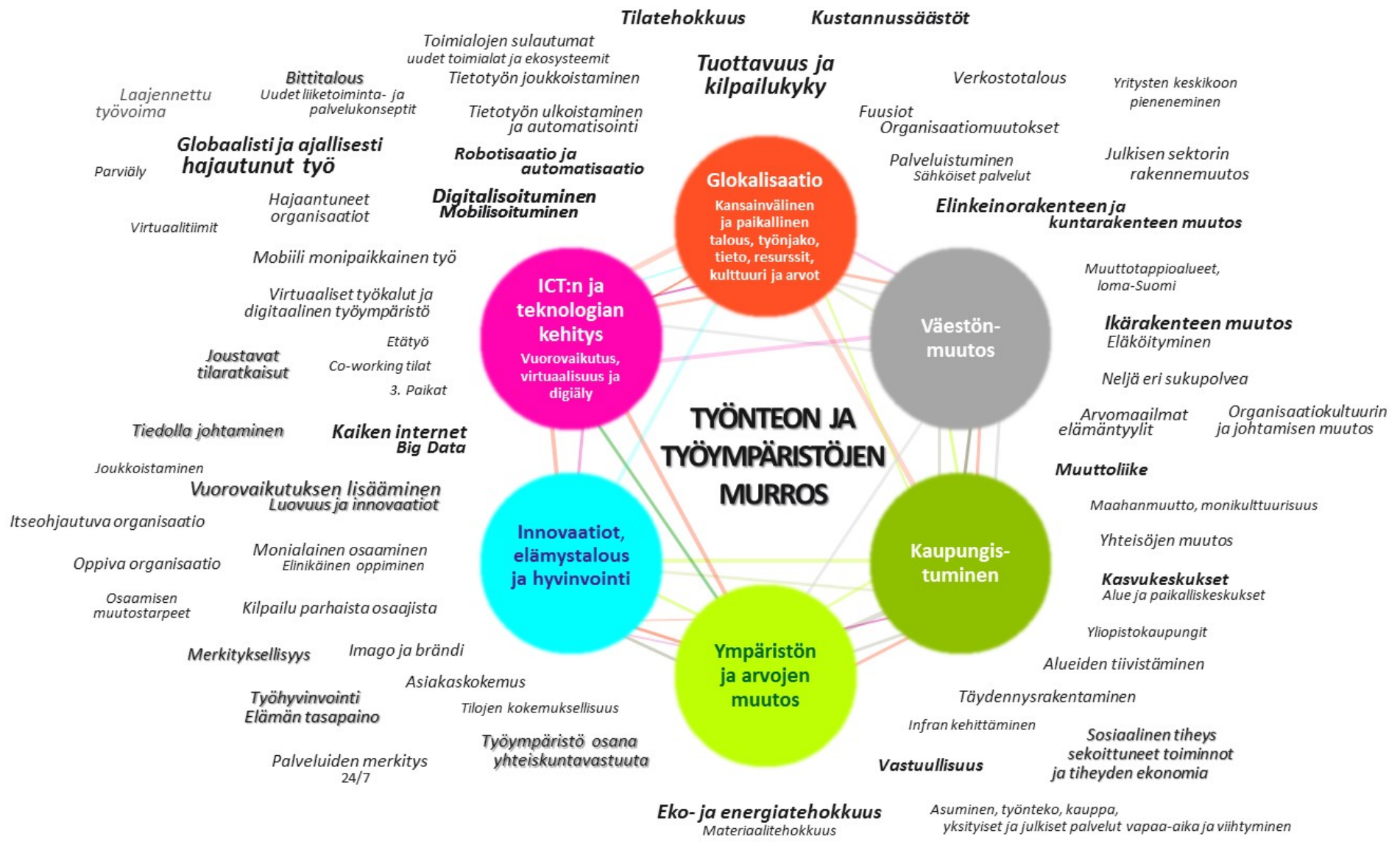
Esimerkkejä työn muutoksesta

Ennen	Nyt ja tulevaisuudessa
Osaaminen ja tiedot Tutkinto paikallisesta yliopistosta Pitkät työurat ja palkkatyö Eläke ja passiiviset seniorit Paperi ja kynä Työajan seuranta (9 to 5) Kontrolli Yksilötyö ja muodolliset kokoukset Hierarkiat Verkostot Work-style Paikkasidonnaisuus Omistaminen Yritys + toimitilat Jäykkyys	Oppiminen ja taidot Avoin koulutus ja MOOC:it Projektiluontoinen yrittäjämäinen työ Senior Advisors Sähköinen työskentely Suorituksen johtaminen (anytime) Luottamus Jatkuva vuorovaikutus Verkostot Yhteisöt Lifestyle Paikkariippumattomuus Jakaminen Freelance + co-working Ketteryys

Työympäristö ei ole pelkkä fyysinen tila, vaan monialainen kokonaisuus, joka koostuu ihmisten välisestä sosiaalisista rakenteista ja vuorovaikutussuhteista, työ- ja toimintatavoista, työvälineistä sekä fyysisistä paikoista ja näihin kytkeytyvistä palveluista. Työympäristön tulee olla toimiva alusta organisaation ydintoiminnalle, muuttuvalle työlle ja tilan käyttäjien tarpeille. Monipuolisten ja joustavien työympäristöratkaisujen tarve lisääntyy työn ja työn teon tapojen jatkuvassa muutoksessa.



Kuva 1. Työympäristön eri osa-alueet



Kuva 2. RAKLIn murroskartta työn tekemisen ja työympäristöjen muutoksista

Työympäristömuutosten johtaminen on muuttunut aiempaa monialaisemmaksi. Enää ei ole kyse pelkästään työtilojen muuttamisesta vaan siitä, että toiminta ohjaa muutosta ja samalla voidaan muuttaa myös työskentelytapoja ja organisaatiokulttuuria. Kyvykyys monipaikkaiseen työhön kehittyy vaiheittain ja työympäristön kehittäminen organisaation muuttuvan toiminnan mahdollistajana on yksi johtamisen väline. Työympäristöjohtaminen tulee nähdä strategisena toimintona, jolla voidaan luoda lisäarvoa organisaation ydintoiminnalle parantamalla suorituskykyä ja tuottavuutta sekä lisäämällä hyvinvointia.

Esimerkkejä tavoitteista

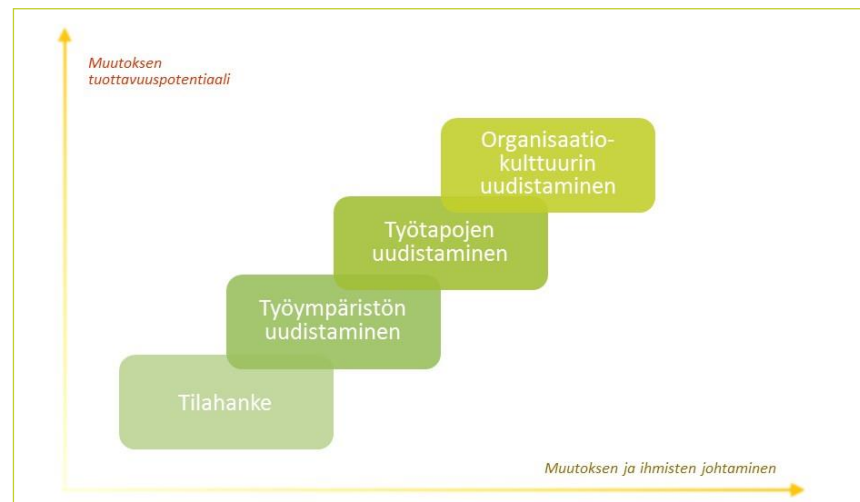
työympäristömuutosten johtamisessa:

- Henkilöstötyytyväisyyden, työhyvinvoinnin ja viihtyisyyden lisääminen
- Työnantajamielikuvan parantaminen, parhaiden osaajien saaminen ja nykyisten pitäminen
- Asiakastytytyväisyyden ja asiakaskokemuksen parantaminen
- Organisaation tuottavuuskehityksen ja työn tuottavuuden parantaminen
- Prosessien kehittäminen ja toimivuuden tukeminen
- Organisaation ydintoiminnan suojaaminen ja sopimusvastuiden varmistaminen
- Johtamiskäytäntöjen kehittäminen
- Työn teon tapojen kehittäminen
- Tiimien ja yksilöiden tukeminen
- Vuorovaikutuksen ja yhteistyön kehittämisen, osaamisen jakamisen lisääminen
- Epämuodollisten kohtaamisten tukeminen
- Yksikkörajat ylittävän yhteistyön tukeminen
- Kustannustehokkuus ja resurssien käytön tehostuminen
- Ympäristövaikutusten alentaminen
- Muuntojoustavuus

Hyvinvointia edistävä työtila

- On terveellinen, turvallinen ja esteetön
- Tukee työprosessin sujuvuutta
- Edistää vuorovaikutusta ja yhteistyötä
- Mahdollistaa myös työrauhan ja yksityisyyden
- On hallittava, tarjoaa valinnan mahdollisuuksia sekä muuntojoustavuutta
- Tuottaa parhaimmillaan elvyttäviä kokemuksia
- Herättää myönteisen asiakaskokemuksen
- On kustannustehokas

Kuva 3. Hyvinvointia edistävä työtila, TTL
Lähde: Ruohomäki, V., Lahtinen, M. & Reijula, K. (2015) Salutogenic and user-centred approach for workplace design. *Intelligent Buildings International*, 7(4), 184-197



Kuva 4. Miten laaja muutos halutaan toteuttaa?

Lähde: Tiina Nyrökorpi, *Workspace*, mukaillen esitystä klinikan 2. työpajassa

Case Senaatti-kiinteistöt

Tutkittua tietoa
työympäristöjohtamisen
nykytilasta

KUVAUS

Juha Rita ja Katri Korhonen haastattelivat Senaatin asiakkaita ja kuvasivat käytäntöjä, joista työympäristöjohtaminen muodostuu. Haastateltujen kokemuksen mukaan työympäristöjohtaminen keskittyy hankevaiheeseen, eikä jatku aktiivisena sen jälkeen. Yleisesti ottaen työympäristöjohtamisen käytäntöjä ei ole mietitty ja suunniteltu kovin tarkasti. Työn tekemisen muuttuessa monipaikkaiseksi pitäisi johtamisessa päästä rakennusten ja tilojen ylläpidon näkökulmasta kohti työn tekemisen parempaa tukemista ja työskentelyssä tarvittavien palvelujen luomista. Tämä tarkoittaa siirtymistä työympäristöjohtamisesta tekniikasta merkityksiin.

Työympäristöjohtamisen käytännöt on tutkimuksessa koottu viitekehyksen alle. Siihen sisältyvät organisoituminen ja verkosto, strategia ja ohjaus, käyttäjälähtöisyys ja joustavat ratkaisut sekä vaikuttavuus ja uudistuminen. Onnistumisen kannalta ratkaisevaa on se, oivaltavatko ihmiset muutoksen tarkoituksen. Tässä auttavat esimerkiksi vierailut jo toteutetuissa moderneissa työtiloissa sekä se, että yhteistyö sisäisten palveluiden välillä toimii.

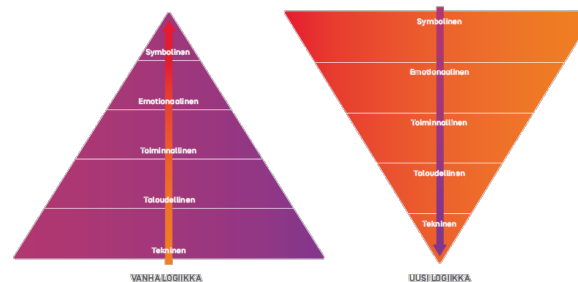
VINKIT

- Keskity ratkaisujen merkitykseen: paras mahdollinen ilmastointi ei auta, jos ei tila ole toiminnan kannalta tarkoituksenmukainen
- Hankkeiden välillä on hyvää aikaa kehittää työskentelytapoja ja ohjeistuksia
- Tarjoa vinkkejä siihen, mitä voisi tehdä etänä ja missä
- Luottamus ihmisiin korostuu

Linkki:
[Arvoa luova työympäristö](#)

TEKNIIKASTA MERKITYKSIIN

KUVA 4. TEKNIIS-TALOUDELLISESTA TOIMITILAJOHTAMISESTA
SYMBOLIS-EMOTIONAALISEEN TYÖYMPÄRISTÖJOHTAMISEEN



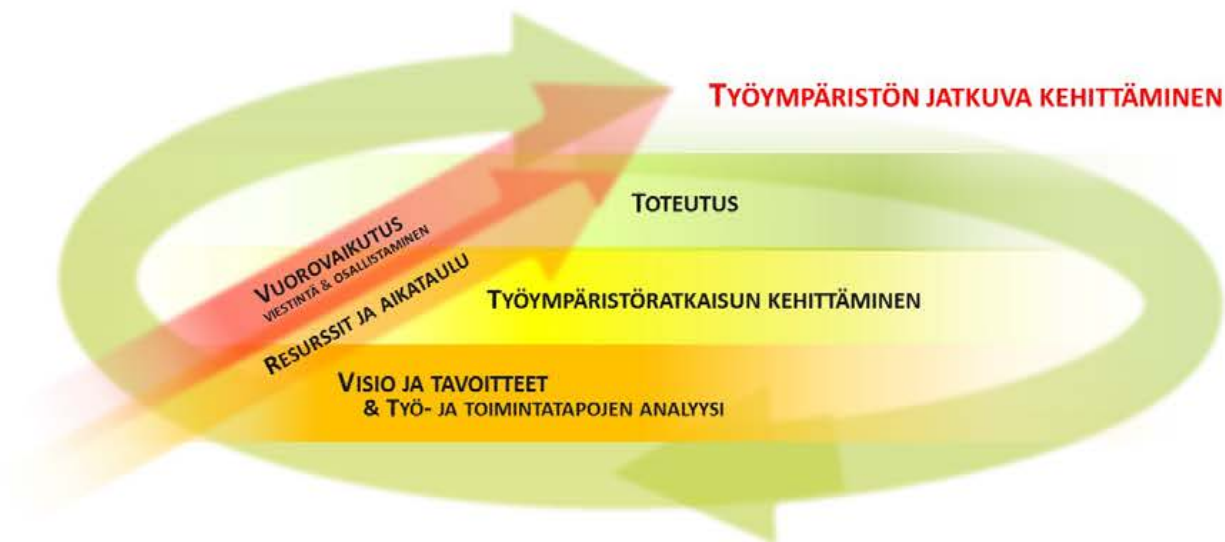
Lähde: Juha Rita esitellyt neljännessä
työpajassa 20.3.2017

2. Klinikkan tulokset

Klinikalla haettiin vastauksia siihen, miksi työympäristömuutoksia tarvitaan, mitä niihin sisältyy ja miten ne kannattaa viedä läpi. Tuotimme yhteisen viitekehyksen hyödyntäen alalla käytössä koeteltuja malleja. Keskeinen havainto on se, että fyysiset tilaratkaisut ovat vain pieni osa kokonaisvaltaista muutosprosessia.

Toimintakulttuurit ja valmiudet monipaikkaiseen työhön ovat organisaatioissa eri kehitysvaiheissa. Työympäristökehittämistä onkin tärkeää tehdä ydintoiminnan asettamista lähtökohdista huomioiden toimintaympäristön ja työn muutokset.

Muutos lähtee liikkeelle vision ja tavoitteiden asettamisesta sekä työ- ja toimintatapojen analyysistä, minkä jälkeen edetään työympäristöratkaisun kehittämiseen ja toteutukseen. Kaikissa vaiheissa mukana kulkevat vuorovaikutus, muutosviestintä ja osallistaminen sekä resurssit ja aikataulu. Prosessi on jatkuva: työympäristöä kehitetään koko ajan eikä vain projektina.



Keskeisiä toimijoita työympäristömuutoksessa:

- ☐ Johto ja kehitys
- ☐ HR, ICT, CREM, viestintä
- ☐ Talous ja hankinta
- ☐ Työterveys ja -turvallisuus
- ☐ Luottamusmiehet ja henkilöstö
- ☐ Konsultit ja suunnittelijat
- ☐ Kiinteistönomistaja

Kuva 5. Työympäristömuutosten johtaminen ja viestintä -viitekehys

Klinikan tulokset esitetään kolmessa osassa: **työympäristömuutoksen käynnistäminen, toteuttaminen ja työympäristön jatkuva kehittäminen**. Rajat näiden kolmen vaiheen välillä ovat liukuvia ja voivat vaihdella tapaus- ja organisaatiokohtaisesti. Keskeistä on nähdä työympäristön muutos osana laajempaa työympäristöjohtamisen ja jatkuvan kehittämisen kokonaisuutta. Lisäksi kappaleessa 2.4 käsitellään eri toimintojen rooleja työympäristömuutoksessa.

2.1 Työympäristömuutoksen käynnistäminen

Seuraavalla sivulla esitetään keskeisiä klinikan toisessa työpajassa esiin tulleita käynnistysvaiheen tehtäviä ja toimenpiteitä sekä muita huomioitavia tekijöitä. Työympäristömuutosten käynnistysvaiheessa korostuvat yhteisen vision muodostaminen ja tavoitteiden asettaminen. Muutos tulee kytkeä organisaation ydintoimintaan ja tuleviin liiketoiminnan kehityshankkeisiin.

*”Ei tilamuutos
vaan toiminnan
muutos”*

Yhteisen vision ja tavoitteiden muodostaminen ydintoiminnan näkökulmasta sitouttaa koko organisaation työ- ja toimintatapojen muutokseen ja tuo jatkuvan kehittämisen osaksi jokapäiväistä toimintaa. Oikeat ja riittävät resurssit, aikataulutus ja vastuiden määrittäminen ovat keskeisiä onnistumisen edellytyksiä.

Vuorovaikutus, osallistaminen ja ihmiskeskeisyys korostuvat läpi työympäristömuutoksen. Henkilöstön osallistaminen, tukeminen ja innostaminen tulee aloittaa heti käynnistysvaiheessa läpi organisaation. Henkilöstölle tulee antaa mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa valintoihin mahdollisuuksien rajoissa. Avoin ja rehellinen viestintä kulkon mukana alusta lähtien läpi työympäristömuutoksen. Viestinnän ja osallistamisen tulee olla monipuolista ja monikanavaista.



Klinikan työpaja 20.4.2017

2.1.1 Tehtävät ja toimenpiteet työympäristömuutoksen käynnistämisessä

YHTEISEN VISION MUODOSTAMINEN JA TAVOITTEIDEN ASETTAMINEN

Miksi muutos on välttämätön?
Mitä muutokselta halutaan?
Milloin työympäristökehittämisen hyödyt realisoituvat?

- Työympäristön integrointi ydintoiminnan tavoitteisiin sekä nykyisiin ja tuleviin kehityshankkeisiin. Ydintoiminnan tavoitteiden kirkastaminen ja perusteleminen.
- Mittareiden asettaminen (esimerkkejä seurattavista asioista ja mittareista)
- Seminaarit, työpajat, työympäristökyselyt, konsultointi
- Osallistaminen, face-to-face vaikuttaminen ja myyntityö
- Parhaiden casejen tunnistaminen, vertaisarvointi ja tutustumiskäynnit

MUUTOKSEN RESURSOINTI JA AIKATAULUTUS

Oikeat ja riittävät resurssit
(aika, raha, henkilöt)

- Johto-, ohjaus- ja projektiryhmien kokoaminen
- Vastuuhenkilön valinta projektipäälliköksi
- Työympäristömuutoksen vastuutus, vaiheistus ja aikataulutus
- Projektin eri osa-alueiden yhteensovittaminen ja tehtävien priorisointi
- esim. ICT- ja fyysisten työtilojen muutoshankkeiden yhteensovittaminen
- Muutoshankkeen työskentelymenetelmien päättäminen ja johtaminen
- Aikatauluaihiot, to do -listat, check-listat, ym.
- **ICT ja IoT:n hyödyntäminen**
- Tiedolla johtamisen integrointi, mm. toiminnallisten prosessien ja taloteknisten järjestelmien yhdistäminen
- Verkkoarkkitehtuuri, langattomuus, järjestelmämuutokset, laitehankinnat
- Käyttäjien osaaminen

TYÖ- JA TOIMINTATAPOJEN ANALYYSI JA TYÖYMPÄRISTÖ-RATKAISUN KEHITTÄMINEN

Työ- ja toimintatavat (psyko-sosiaalinen työympäristö), työvälineet (digitaalinen työympäristö) ja tilakonsepti (fyysinen työympäristö)

- Työtapa- ja tilankäyttötutkimukset
- Organisaation strategiaa tukevan työympäristökonseptin kehittäminen
- Asiantuntijoiden ja yhteistyökumppaneiden hyödyntäminen

VUOROVAIKUTUS JA MUUTOSVIESTINTÄ

Henkilöstön osallistaminen, tukeminen ja innostaminen

- Puolestapuhujat ja muutosagentit, tarinankertajiksi muutoksen kokevat tai kokeneet referenssihenkilöt
- Reunaehdot selväksi: mikä on jo päätetty, mihin mahdollista vaikuttaa ja mistä ei viestitä (esim. keskeneräiset suunnitelmakuvat)
- Pelkojen ja uhkien käsittely ja ratkaisujen miettiminen ajoissa
- Viestintäsuunnitelma: Mitä viestintävälineitä ja kanavia käytetään ja miten?
- Pääviestin kiteyttäminen: mitä ollaan tekemässä ja miksi?
- Henkilöstökyselyt ja -tilaisuudet, työpajat ja työympäristövierailut
- Jotain hauskaa! Visuaaliset tarinat muutoksesta

Esimerkkejä käynnistysvaiheessa viestittävistä asioista:

- Milloin muutos on tulossa?
- Miksi muutosta tarvitaan? Vetoava visio tulevaisuudesta
- Miten prosessi etenee ja mitä on päätetty?
- Mihin voi vaikuttaa ja miten voin osallistua?
- Millainen on uusi työympäristöratkaisu?
- Mitä onnistuminen muutoksessa edellyttää minulta?
- Mitä haasteita on ja miten ne voitetaan?
- Hyvät esimerkit muista organisaatioista (Lähde: Workspace)

Muita huomioita klinikan työpajoista:

- Työympäristömuutos hoitaa monesti muitakin organisaation kehittämisprojekteja
- Tietoturvallisuus
- Miten tilamuutos ilmentää brändiä?
- Voi ostaa myös valmiin työympäristön → työympäristö palveluna
- Ekosysteemit ja synergioiden huomiointi muiden toimijoiden kanssa
- Työympäristön integroituminen palveluihin, esim. kahvila ja kauppa
- Avoimet yhteiskäyttöiset tilat, esim. 1. kerros
- Kaikkien huomioiminen: rajoitteiden ja erityistarpeiden selvittäminen ajoissa vs. missä menee raja huomioimisessa
- Varautuminen siihen, että joillekin muutos voi olla todella vaikea

Case Kesko

Toimitilavision asettaminen liiketoimintalähtöisesti

KUVAUS

Kesko suunnittelee ja rakennuttaa kampuskokonaisuutta, joka tarjoaa parhaan mahdollisen tuen liiketoiminnalle. Tavoitteet K-kampukselle asetettiin konsernijohtoryhmässä. Uutta päätoimitaloa on odotettu pitkään, ja eri puolilla pääkaupunkiseutua toimivat työntekijät ovat muutoksesta innoissaan. Keväällä 2019 valmistuu 1750 keskolaisen moderni työpaikka, jonka tiloja avataan myös ulkopuolisille. Kaupallisuus on luontevasti läsnä talon suunnittelussa.

Keskon ”Connected Work” hyödyntää uusia työn tekemisen tapoja, tiedolla johtamista ja arjen järjestelmiä yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisäämisessä. Luvassa on niin muutostajava ja digitaalinen rakennus kuin on mahdollista toteuttaa. Tiedon hallintaa ja hyödyntämistä mietitään matkan varrella koko ajan.

Laaja joukko keskolaisia on halunnut osallistua uuden työympäristön suunnitteluun ja toteuttamiseen. Heistä 60 toimii säännöllisesti työryhmäverkostossa, joka valmistelee uudenlaista työn tekemisen kokonaisuutta eri näkökulmista. Lisäksi on koottu intressiryhmiä henkilöstön mielipiteiden keräämistä varten.



Kuva: Keskon K-kampus

VINKIT

- Työympäristömuutos on helpompi toteuttaa, kun se priorisoidaan organisaatiossa korkealle
- Hankejohtaja suoraan pääjohtajan ja konsernin johtoryhmän alaisuudessa -> nopeuttaa päätöksentekoa
- Kulttuuri muuttuu tekemällä
- Suunnittelijat ja rakentajat riittävän ajoissa mukaan -> Kaikkien ajatukset hyödyksi!
- Ota kumppanit ja verkostot apuun, kun oma osaaminen ja aika eivät riitä
- Kokonaisuus muodostuu toimintatavoista, työvälineistä, palveluista, tiloista ja niiden ilmeestä
- Panosta tiedon integrointiin ja arjen järjestelmien toimivuuden varmistamiseen

Lähde: Leif Backman esitellyt
tulosseminaarissa 20.4.2017

KUVAUS

Case Team Finland

Kolme organisaatiota sujuvasti yhteiseen työympäristöön



Kuva: Tekes

Tekesin, Finpron ja Finnveran muodostama Team Finland -kokonaisuus muutti yhteisiin toimitiloihin Porkkalankatu 1:een elokuussa 2016. Kaikki kolme organisaatiota etsi samoihin aikoihin uutta toimitilaa. Koska niiden asiakkaat ovat pitkälti samoja, syntyi ajatus yhteisen työympäristön toteuttamisesta ja siitä saatavasta synergiasta. Tästä oivalluksesta ja organisaatioiden yhteisestä arvopohjasta lähti liikkeelle yhteisen monitilan suunnittelu, jonka tavoitteena oli parantaa paitsi työn tekemisen edellytyksiä ja työhyvinvointia, myös asiakkaiden palvelua. Henkilöstön tärkeänä pitämiä asioita nostettiin esiin verkkoavoriitillä. Esimiesvalmennuksissa esimiehet kaikista kolmesta organisaatiosta tutustuivat toisiinsa ja valmistautuivat työntekijöiden tuleviin reaktioihin.

Yhteisessä työympäristössä on 400 mobiilia työpistettä yhteensä noin 600 työntekijälle. Projektin aikana työntekijöiden huolenaiheet olivat hyvin konkreettisia: riittävätkö työpisteet kaikille, mihin tavarat jatkossa laitetaan, pärjääkö ilman paperia, lisäävätkö yhteiset näppäimistöt tartunta-vaaraa ja kuinka käy parkkipaikkojen kanssa. Muuttopäivän jälkeen kukaan ei ole näistä asioista enää kysellyt, eli etukäteishuolet eivät toteutuneet ja uusien asioiden kanssa opittiin elämään ja toimintatapoja kehittämään varsin nopeasti. Suurempi työyhteisö mahdollistaa myös yhteisten palvelujen, kuten kielituntien järjestämisen organisaation ydintoiminnan ulkopuolelta. Asiakkaille muutos on näkynyt parempina Team Finland -lupauksina ja kokonaisvaltaisempana palveluna.

Onnistuneeseen lopputulokseen päästiin huolellisella toteutuksella ja valmentautumisella muutokseen. Yhteisöllisyyttä ja luottamusta rakennetaan pitkäjänteisesti muun muassa Team Finland -tunneilla, joilla saa kertoa omasta asiastaan muille avoimesti. Lisäksi on toteutettu kampanjoita, joita ovat olleet esimerkiksi Esittele itsesi -viikko, Vaihda paikkaa -viikko ja Sokkotreffit-lounaat. Työympäristön jatkuvaksi parantamiseksi on myös perustettu tiimi, joka pohtii kehitystarpeita.

VINKIT

- Laadi tavoitteet ja määritä arvot sekä pelisäännöt yhdessä, jotta syvennät luottamusta ja helpotat yhteistoimintaa
- Hyödynnä henkilöstön sitouttamisessa puheenvuoroja organisaatioista, jotka ovat jo työympäristömuutoksen toteuttaneet
- Älä aliarvioi resurssien tarvetta muutospäätöksessä, kokoa poikkitieteellinen ohjausryhmä
- Aloita sähköisten toimintatapojen opetteleminen hyvissä ajoin ennen uuteen työympäristöön siirtymistä
- Jos tilassa on monta organisaatiota, korostuu yhteisten pelisääntöjen, etätyöohjeiden ja salassapitosopimusten merkitys entisestään
- Tee säännöt positiivisessa hengessä ja viesti niistä aktiivisesti
- Johda läsnäoloa, älä poissaoloa



Kuva: Tekes

KUVAUS

Case Keva

Yhteistyökulttuurin kehittäminen ja henkilöstön sitouttaminen yritykseen työympäristömuutoksen avulla



Havainnekuva: Kevan Workcafe

Kevan tavoite on olla paras ja halutuin työeläkelaitos valtiolle, kirkolle ja kunnille. Käynnissä on useita strategisia hankkeita, joista työympäristön uudistaminen on osa toimintakulttuurihanketta; muita hankkeita ovat asiakaslähtöisyys ja digitaalisuus sekä vastuullisuus ja brändi. Kevan vuonna 2005 valmistuneessa päätoimitalossa on alkanut kiinnostava muutosmatka, jonka päämääränä on koko henkilöstön sijoittuminen yhteen osoitteeseen Unioninkadulle vuoden 2019 loppuun mennessä. Samalla toteutuu siirtyminen kopikonttoreista nykyaikaiseen monitilaan. Monitilatoimiston rakentaminen alkaa vuoden 2017 loppupuolella.

Lähtökohtana on toimintakulttuurin muuttaminen yhteistyötä painottavaan suuntaan. Tavoitteena on parantaa Kevan kilpailukykyä soite-uudistuksen muuttaessa toimintoympäristöä merkittävästi ja vetovoimaa työpaikkana. Palvelumuotoilun avulla kirjoitetaan Kevan yhteistä tarinaa, joka avaa työntekijöille heidän rooliaan osana laajempaa kokonaisuutta. Työympäristön uudistamisella saavutetaan parempaa vuorovaikutusta ja avataan organisaation siiloja, sekä lisätään työntekijöiden tasapuolisuutta siirtymällä mobiiliin työympäristöön – kustannustehokkuutta unohtamatta.

Muutosmatkalla



VINKIT

- Toimintakulttuurin muutos ohjaa työympäristön uudistamista
- Työympäristömuutos on hyvä hetki vahvistaa organisaation brändiä
- Uudistettu toimitila lisää työntekijöiden ylpeyttä työpaikasta
- Palvelumuotoilu auttaa onnistuneeseen lopputulokseen pääsemisessä
- Workshopit ja sisäiset muutosagentit hälventävät muutosvastarintaa

Lähde: Kristiina Borg esitellyt tuloseseminaarissa 20.4.2017

2.2 Työympäristömuutoksen toteuttaminen

Seuraavalla sivulla esitetään keskeisiä klinikan kolmannessa työpajassa esille tulleita toteutusvaiheen tehtäviä ja toimenpiteitä sekä muita huomioitavia tekijöitä.

Työympäristömuutoksen toteutuksessa tulee tarkastella hankkeen resursointia uudelleen muutosprojektin läpiviemisen näkökulmasta. On varmistettava, että mukana ovat kaikki tarpeelliset yhteistyökumppanit, ja että kaikilla osapuolilla ovat sekä sovittu aikataulu ja tehtävät että resurssit tiedossa, jotta hanke saadaan sujumaan mallikkaasti.

Projektiin sisältyvät muun muassa suunnittelu, rakennuttaminen ja teknisen toteutuksen ohjaus sekä suunnittelijoiden ja urakoitsijoiden valinta ja riskienhallinta. Erityisen tärkeää on ydintoiminnan jatkuvuuden varmistaminen muutoksen aikana.

Vuorovaikutus, muutosviestintä ja henkilöstön osallistaminen kuuluvat olennaisena osana myös toteutusvaiheeseen. Näiden osalta keskeistä on, miten esille tulleet toiveet ja odotukset kohdataan, jotta lopputulos tyydyttää loppukäyttäjiä ja voidaan varmistaa, että muutoksen kohteena olevat tilat ja tavat tulevat aktiiviseen käyttöön. On tärkeää innostaa henkilöstö mukaan uusien toimintatapojen ja työnteontapojen kokeiluun ja omaksumiseen. Osallistamisen keinoja ovat muun muassa pilottialueet sekä erilaiset koulutustilaisuudet ja vierailut.

Oikea-aikainen, rehellinen, avoin ja monikanavainen viestintä läpi hankkeen parantaa ja helpottaa muutoksen läpivientiä. On tärkeää antaa myös negatiivisten tunteiden ja pelkojen purkautua. Viestintä saa ja sen pitää olla myös hauskaa.

*”Ihminen
keskiöön”*



2.2.1 Tehtävät ja toimenpiteet työympäristömuutoksen toteuttamisessa

TYÖYMPÄRISTÖ- PROJEKTIN RESURSOINTI JA AIKATAULUTUS

Miten toteutus viedään läpi? Toteutuksen tavoitteiden, resurssien ja aikataulun määrittäminen. Toteutusorganisaation kokoaminen, toimintamalleista, työskentelytavoista ja -tiloista sopiminen.

- Roadmap: päätöksentekopisteet eri osa-alueille (HR, ICT, CREM, viestintä) ja aikataulujen yhteensovitus
- Muutoksen integraatio ja jatkuva päivittäminen
- Johto ja keskijohto resursoinnin varmistajana
- Toteutusvaiheen ohjausryhmä
- Luottamusmielien ja työsuojelun mukanaolo
- Organisaation eri toimijoiden sitouttaminen tehtäviinsä
- Väliaikaisten työympäristöratkaisujen suunnittelu

PROJEKTIHALLINTA

Projektinhallinnalla varmistetaan työympäristömuutoksen sujuva eteneminen

- Projektin tilat, budjetti, hankinnat ja suunnittelu
- Rakennuttaminen ja teknisen toteutuksen ohjaus, informointi, laadunhallinta, tuloksenhallinta ja riskienhallinta
- Kilpailutukset, suunnittelijoiden ja urakoitsijoiden valinta, referenssit, konsultin käyttö
- Väistötilojen järjestäminen ja välimuutot
- Työn tekemisen jatkuvuuden varmistaminen siirtymäkauden yli
- Projektin virtuaalinen johtaminen

VUOROVAIKUTUS JA MUUTOSVIESTINTÄ

Viestinnän toteutus ja sen varmentaminen, mitä viestitään ja miten. Odotusten hallinta

- Viestintäsuunnitelman toteuttaminen
- Projektin sisäinen viestintä ja käyttäjäviestintä
- Keskustelu- ja kommentointialustat: ”Kuulluksi tuleminen kokemus”
- Muutosvistarinnan käsittely
- Tilannetietoa muutoksen vaiheista ja edistymisestä, muutoksista viestiminen (suunnitellusta poikkeavat asiat)
- Onnistumistarinat toteutuneista muutoksista
- Vastaukset yleisimpiin kysymyksiin (FAQ)

HENKILÖSTÖN OSALLISTAMINEN JA TYÖYMPÄRISTÖKOULUTUS

Työvälineet ja -prosessit keskeisiä

- Käyttäjäkokoukset
- Pelisääntöjen kokoaminen yhdessä ja niiden viestiminen
- Jatkuva konkreettinen opastus ja koulutus sekä valmistautuminen: IT-työkalut, tilojen käyttö ja varaaminen (jaetut työpisteet, yhteiset alueet ja neuvottelutilat), ergonomia, uudet prosessit
- E-learning, työpajat, videot
- Demoalueet, pilottitilat sekä uusien teknologioiden ja työtapojen kokeileminen

MUUTTO JA TYÖYMPÄRISTÖN HALTUUNOTTO

Muuton organisointi ja kalustamisen ohjaus, sitouttaminen uusiin työnteon ja toiminnan tapoihin sekä tilojen käyttöön

- Uusien työ- ja toimintatapojen jalkauttaminen, ”kerrosavustajat”
- Tapahtumat ja vapaamuotoiset tilaisuudet
- Henkilöstö kertomaan itse omasta uudesta työympäristöstä
- Pelisääntöjen päivitys, kun töitä on tehty jonkin aikaa

Esimerkkejä toteutusvaiheessa viestittävästä asioista:

- Millainen uudesta työympäristöratkaisusta käytännössä tulee?
- Miten valmistaudun uusiin työ- ja toimintatapoihin?
- Miten valmistaudun muuttoon?
- Mistä saan tukea uuden tilan käyttöönotossa?
- Mitä teen, jos jokin ei toimi?
- Tunnistetut haasteet sekä miten ne korjataan
- Onnistumisten ja onnistujien nostaminen esiin (Lähde: Workspace)

Muita huomioita klinikan työpajoista:

- Ei pidä mennä tila edellä – ensin muutettava kulttuuri
- Toteutusvaiheen reunaehtojen tunnistaminen
- Tilannekatsaukset säännöllisin väliajoin kriittisiä
- Tieto ja tuki esimiehille muutoksen johtamiseen
- Tunnejohtaminen ”muutos on mahdollisuus”
- Muutosagenttien käyttö
- Ihmisillä erilaiset valmiudet
- Vanhojen kalusteiden kunnostus/verhoilu
- Muuton käytännön tuki ja palvelut, esim. siivous

Case OP Ryhmä

Viestinnän virta läpi hankkeen

KUVAUS

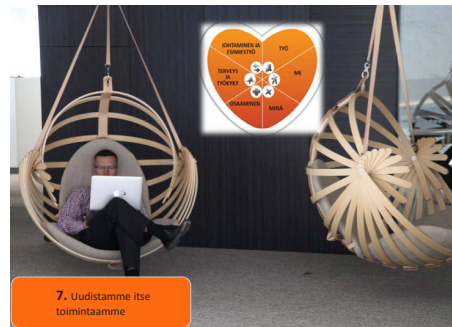
OP Ryhmän toimitilojen muutoshanke lähti liikkeelle tarpeesta uudistaa työtiloja ja tapaa tehdä töitä. Se tuki strategista muutosta kohti monialaista palveluyritystä ja kokosi henkilöstöä samaan toimipisteeseen. Henkilöstölle haluttiin tarjota mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työnteekoon. Uusi toimintatapa pohjautuu luottamukselle sekä onnistumisen edellytyksiä luovalle johtamiselle ja esimiestyölle. Tilat ja työvälineet on suunniteltu niin, että ne tukevat OP:n tavoitteita. Hyvä kulttuuri näkyy asiakkaille asti.

Massiivinen hanke on ollut pitkäkestoinen, mikä haastoi viestintää. Erityisesti rakentamisen aikaisessa evakkoaiheessa oli tärkeää, että koko henkilöstö pysyi ajan tasalla etenemisestä. Kantavana teemana viestinnässä oli muutosmatka.

Kolmekymmentäkahdeksan työntekijää rekrytoitiin vapaaehtoisiksi ”matkaoppaiksi” kollegoilleen. Ensin tutustuttiin matkakohteeseen, sitten siirryttiin lippujen lunastuksen kautta check-iniin ja lopulta päästiin kohteeseen. Muutovaiheessa viestinnän määrää lisättiin entisestään, kun muuttajia neuvottiin tiskeillä ja tehtiin myös printtimateriaalia, kuten kartat.

Uudistuvat tavat tehdä työtä – 7 periaatetta

1. Luottamus on yhteistyön perusta
2. Tavoitteet ohjaavat meitä ja ajankäyttöämme
3. Johtaminen ja esimiestyö luovat edellytyksiä menestymiselle
4. Valitsemme tilan ja välineet työn tavoitteiden mukaan
5. Viestimme keskeiset asiat oikealle kohderyhmälle
6. Kokoukset ovat työtä jolla on tavoitteet
7. Uudistamme itse toimintaamme



VINKIT

- Valmistautumiseen kannattaa panostaa, pilotointi konkretisoi
- Luo tarina viestinnän viitekehyykseksi
- Viestintää ei koskaan voi muutosprojektissa olla liikaa
- Muista, että henkilöstöä askarruttavat yksinkertaiset, arkeen liittyvät kysymykset ja vastaa niihin

Henkilöstön sitouttaminen viestinnän keinoin



Lähde: Silja Nikkanen esitellyt avausseminaarissa 12.12.2016

Case Verohallinto

Panostus henkilöstön osallistamiseen



Verohallinto lähti kehittämään työn tekemisen tapoja ja työympäristöjä vuonna 2012, kun organisaatiossa oli tarve lisätä vuorovaikutusta ja tiedon jakamista sekä nopeuttaa päätöksentekoa, taustalla oli myös tarve tehostaa tilankäyttöä valtion toimitilastrategian mukaisesti. Lähtötilanteesta oltiin useissa eri toimipisteissä ”koppikonttoreissa”. Monitilatoteutusta kokeiltiin Vantaan verotalossa ja sen jälkeen toteutettiin muutamissa muissa pisteissä ennen Helsingin verotalon uudistusta, joka koski 850 henkilöä. Tarjolla oli lopullisen valinnan hetkellä kuusi kohdetta, tässä vaiheessa henkilöstö sai äänestää valintakriteereistä, joita päätöstä tehdessä pitäisi painottaa. Kun päätös oli tehty, pidettiin neljä henkilöstöinfoa ja viestittiin muutoksesta intranetissä. Kaikille kerrottiin avoimesti hankkeen reunaehdot ja se, mihin he voivat vaikuttaa.

Onnistumisen kannalta oli tärkeää, että pääjohtaja ja muu ylin johto oli täysin sitoutunut uudistukseen. Johdolle järjestettiin oma kick off -tilaisuus, jossa heille kerrottiin muutoksen hyvistä puolista, työstettiin hyötyjä ja tavoitteita toiminnan muutokseen, sekä valmennettiin esimiehiä monitilajohtamiseen. Koko henkilöstölle tarjottiin hieman ennen muuttoa sujuvan työn työkalupakki sekä pop up -opastuksia, minkä lisäksi esimiehille järjestettiin kuukausipalavereja.

Kotipesät muokkautuivat muuton jälkeen luontevasti. Yleisohjeena henkilöstölle on se, että jos kotipesässä tai tiimitilassa häiriintyy, pitää itse etsiä uusi työn tekemisen paikka. Välillä toimintatavoista monitilassa muistutetaan kampanjoimalla esimerkiksi koko talon tasaisesta käytöstä.

- Yhteiset tavoitteet ja johdon tuki auttavat onnistumaan
- Keskitä projektin viestintä selkeästi yhteen paikkaan, esimerkiksi intranettiin, käytä muita kanavia harkiten ja kohdistaen
- Ylibuukatussa monitilassa tarvitaan selkeät, yhteiset käyttäytymissäännöt jokaiselle tilalle
- Muuton jälkeen kannattaa sopia tietty jakso, jonka aikana ei aleta hätäisesti muuttaa pelisääntöjä tai tilaratkaisuja
- Osallistava suunnittelu auttaa sopeutumisessa
- Uusia työn tekemisen tapoja on hyvä opetella ”matkan varrella”
- Esimiehille tukea muutoksen johtamiseen
- Monitilaan voi sijoittaa myös hajusteettomia tiloja
- Sisustussuunnittelun yksityiskohdat kannattaa pitää pienen porukan käsissä
- Muuttopäivänä opastajia sisäänkäynneille, kahvi-/lounastarjoilu muutoksen kunniaksi
- Kerrosavustajia ja IT-tuki varmistamaan työn sujuvuus ensimmäisinä viikkoina

Case Tieto

Henkilöstökokemuksen johtaminen – reaaliaikaiseen käyttäjätietoon pohjautuvat palvelut

KUVAUS

Tieto toteutti henkilöstölähtöisen kokemusprojektin, jonka aikana muutettiin Keilalahdessa sijaitsevaan pääkonttoriin ja omaksuttiin uudet työn tekemisen tavat. Toimistossa ei ole henkilöille korvamerkittyjä työpisteitä, vaan tilat jakautuvat kaikkien käytössä oleviin erilaisiin työskentely-alueisiin aktiviteettiohjatuksi, ilman hierarkioita. Luontaisia kohtaamispisteitä on tarjolla paljon. Uudistuksen vahva tukipilari on Tiedon Intelligent Building -ratkaisu, joka kerää sensoreilla tietoa tilojen todellisesta käytöstä ja henkilöiden liikkeistä. Reaaliaikaiset tiedot ovat helposti saatavilla toimitiloissa olevilla näyttöruuduilla sekä mobiiliin käyttöölyttymän kautta. Henkilöseuranta perustuu vapaaehtoisuuteen. Valtaosa tiloissa nyt työskentelevästä noin 1200 henkilöstä on halunnut tarttua mahdollisuuteen ja kuljettaa mukana tagia, jolla seuranta mahdollistetaan.

Digitaalisuus on vahvasti läsnä Tiedon toiminnassa ja myös uusissa Keilalahden toimitiloissa. Esimerkiksi 110 sisäiseen neuvotteluhuoneeseen voi tehdä varauksen applikaation kautta. Pitkälle visualisoitu järjestelmä kertoo muun muassa ”haamuvarauksista” omalla koodivärillä. Apu vapaan työpisteen löytämiseen löytyy toimitilojen näyttöruuduilta, joille tieto siirtyy sensorien välityksellä. Järjestelmän avulla on mahdollista tuottaa myös biometristä tietoa, josta rakentuu vaikkapa stressikarttoja. Empaattinen suunnittelu ja johtaminen sen kautta ovatkin seuraavia askeleita tilojen kehittämisessä.

VINKIT

- Human centricity: panosta käyttäjien kokemukseen ja osallista heidät tilasuunnitteluun ennakoon
- Käy uudet työskentelytavat huolella läpi henkilöstön kanssa
- Taklaa reaaliaikaisen datan avulla kaksi perushaastetta: ”Missä on vapaa työpiste?” ”Missä on etsimäni kollega?”
- Hyvin suunnitellussa monitoimitilassa ei tule ahtauden tunnetta, vaikka tilatehokkuus olisikin suuri



Kuva: Tieto Oyj

Linkki:
[Tiedon Keilalahden toimitilojen esittelyvideo](#)

Lähde: Patrik Etelävuori esitellyt kolmannessa työpajassa 13.1.2017

Case Aalto-kampus

Kampus monipuolisena
oppimis- ja työympäristönä
– sovellus avuksi arkeen

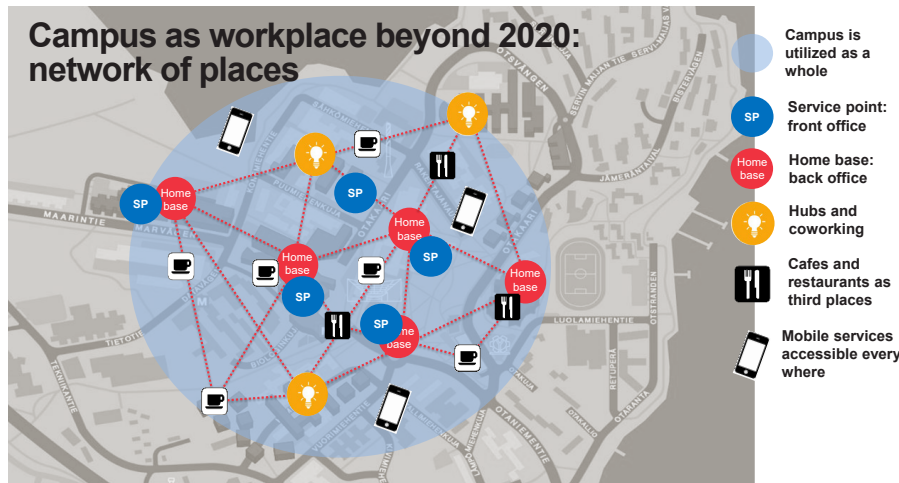
KUVAUS

Aalto-yliopiston Otaniemen kampuksessa kehitetään uudenlaista työympäristöverkostoa. Kampuksella tulee 2020-luvulla opiskelemaan ja työskentelemään noin 15 000 ihmistä ja asukasmäärä nousee alle 4 000:sta noin 10 000:een, mikä edellyttää sekä nykyisen tilakannan voimakasta muokkaamista että uudisrakentamista. Tilankäytön linjaukset tehtiin vuonna 2016 ja niiden mukaisesti parhailaan monipuolistetaan rakennusten käyttötarkoituksia. Esimerkiksi kirjastosta on tehty moderni oppimiskeskus.

Opiskelijoiden käyttämien tilojen lisäksi muutos koskee myös yliopiston työntekijöiden arjen ympäristöjä. Tavoitteena on lisätä yhteisöllisyyttä ja auttaa ihmisiä työskentelemään muuallakin kuin omassa kotipesässä. Pian avautuva Metrokeskus moninkertaistaa alueen ravintola- ja kahvila-tarjonnan, mikä tuo alueella työskentelyyn lisää mielenkiintoisia vaihtoehtoja. Jo tuhansia kertoja ladattu Aalto Space-mobiilisovellus on kehitetty helpottamaan Otaniemessä opiskelua ja työskentelyä. Sen avulla selviää esimerkiksi luentosalin tai vapaana olevan ryhmätyötilan sijainti.

VINKIT

- Mitä enemmän väkeä on alueella, sitä monipuolisempia tiloja ja palveluita voidaan tarjota
- Tarjoa monipuolisia työskentelymahdollisuuksia mukaan lukien kahvilat ja ravintolat
- Ota käyttöön työväline, esimerkiksi sovellus, jonka avulla suunnistaminen tiloihin on vaivatonta
- Verkostoanalyysi auttaa hahmottamaan, miten tiloihin kannattaa järjestäytyä



Lähde: Satu Kankaala esitellyt
tulosseminaarissa 20.4.2017

2.3 Työympäristön jatkuva kehittäminen

Seuraavalla sivulla esitetään keskeisiä klinikan neljännessä työpajassa esille tulleita työympäristön jatkuvaan kehittämiseen liittyviä tehtäviä ja toimenpiteitä sekä muita huomioitavia tekijöitä.

Tärkeintä tässä vaiheessa on muistaa, että kyse on työympäristön kokonaisvaltaisesta johtamisesta ja jatkuvasta kehittämisestä, johon organisaatiolla tulee olla prosessi. On tärkeää, että jatkuvan kehittämisen tueksi on pysyvä organisaatio tai foorumi, joka vastaa kehitystoimenpiteistä, koska ”työ ei lopu koskaan”.

Mittarit ja toimenpiteiden vaikutusten seuraaminen sekä tuloksesta viestiminen ovat keskeinen osa jatkuvaa kehittämistä. Vuorovaikutus ja viestintä ovat edelleen tärkeässä roolissa, muun muassa henkilöstön tilanteen tasalla pitämiseksi.

*”Ei projekti,
vaan kehittyvä
prosessi”*



2.3.1 Tehtävät ja toimenpiteet työympäristön jatkuvassa kehittämisessä

TYÖYMPÄRISTÖN JATKUVAN KEHITTÄMISEN ORGANISOITUMINEN

Työympäristöjohtamisen toiminnon kokoaminen organisaatiokohtaisesti; tehtävänä luoda lisäarvoa organisaation ydintoiminnalle työympäristön kehittämisellä (mm. työskentelykulttuurin ja työkäytäntöjen sekä niitä tukevien työvälineiden ja tilaratkaisujen kehittäminen)

- Roolien ja vastuiden määrittäminen esim. Työympäristökehittämisen ohjausryhmä (strateginen), kehitysryhmä (operatiivinen) ja projektikohtaiset kehitystiimit
- Jäsenten nimeäminen (vaihtuvuus)

NYKYTILAN KUVAAMINEN

Missä ollaan?

- Ydintoiminnan alustavien tavoitteiden ja muutoksen perusteiden selvittäminen
- HR kuvaa psyko-sosiaalisen työympäristön, ICT digitaalisen työympäristön ja CREM fyysisen työympäristön
- Tiedon kerääminen ja analysointi, työtap- ja tilankäyttötutkimukset

TAVOITTEIDEN ASETTAMINEN

Minne mennään?

- Ydintoiminta määrittelee muutostarpeen verrattuna nykytilaan
- Tavoitteiden tarkentaminen
- HR ja liiketoiminta määrittelevät työtavat
→ Työtavat ohjaavat työvälineiden määrittelyä ja toteutusta
→ Työtavat ja -välineet ohjaavat fyysisen työympäristön määrittelyä ja toteutusta
- Mittareiden päivittäminen
Linkki:
[Esimerkkejä seurattavista asioista ja mittareista](#)

TOIMENPITEIDEN SUUNNITTELU JA TOTEUTTAMINEN

Tiedolla johtaminen, työympäristön kehittäminen ja jatkuva oppiminen
Seurataan, miten muutokset ovat vaikuttaneet. Onko saatu sitä mitä tavoiteltiin?

- Mittaaminen ja tiedon kerääminen, analysointi, raportointi ja päätöksenteko
- Työtapa- ja tilankäyttömuutokset, tilaratkaisu ja look & feel
- Uuden teknologian ja sovellusten hyödyntäminen
- Demo-tilat, pilotit (esim. asiakkaat tutustumaan tiloihin ja kokeilemaan)
- Käyttäjäpaneelit, työpajat, kuuleminen, keskustelut, palautteen kerääminen ja siihen vastaaminen

VUOROVAIKUTUS JA VIESTINTÄ

Käyttäjälähtöinen viestintä

- Työskentelykulttuurin muutoksen ja joustavan työn lisäarvon osoittaminen henkilöstölle
- Ymmärrettävien viestien jalostaminen käyttäjien näkökulmasta
- Monikanavaisuus
- Mikä toimii ja mikä ei – miten ratkaistaan?
- Keneen yhteys missäkin asiassa?
- Kenelle palaute?
- Positiivisuus, huumori ja ”pilke silmäkulmassa”
- Verkostoituminen, avoin vuorovaikutus ja jatkuva toisilta oppiminen

→ TYÖYMPÄRISTÖN KEHITTÄMINEN JATKUVAKSI PROSESSIKSI

Esimerkki työympäristöjohtamisen tiimin kokoonpanosta:

- asiantuntija, työympäristökehittäminen (puheenjohtaja)
- tietohallintopäällikkö
- asiantuntija, suorituksen johtaminen
- analyytikko
- asiantuntija, reskontra
- toimitilapalvelut-ryhmän päällikkö
- asiantuntija, sisäiset palvelut
- rakennuttajapäällikkö, tiedottaja, kiinteistöpäällikkö
(Lähde: Senaatti-kiinteistöt)

Muita huomioita klinikan työpajoista:

- Muuntojoustavuus
- Etätyö ja ”kolmannet tilat” olennaisia ylibuukkauksen takia
- Työympäristön pelisääntöjen päivittäminen
- Työympäristömittarit organisaation tulostavoitteisiin, esim. uudet työn tekemisen tavat
- Jatkokehitysbudjetti/budjetti muutostöihin
- Uusien laitteiden ja välineiden hankkiminen (mm. virtuaalisen työskentelyn laitteet, ergonomiahankinnat)

- Muutosten prosessointi, ihmiset omaksuvat asioita eri tahtiin
- Jatkuva trendien ”haistelu”
- Vertailu muihin maihin, toimialoihin ja organisaatioihin
- Työympäristöekskursiot → uusia ideoita ja ratkaisuja työympäristön kehittämiseen
- Työterveyshuollon sparraaminen
- Organisaation kehittäminen ja oppiminen jatkuvaa
→ työ ei pääty koskaan



Kuva 6. Työympäristön johtaminen ja jatkuva parantaminen prosessina

Case Elisa

Jatkuvan työympäristö-kehittämisen organisoiminen

KUVAUS

Elisa on uusien työn tekemisen tapojen ja työympäristökehittämisen edelläkävijä, joka on kehittänyt monitilakonseptejaan jo yli kymmenen vuoden ajan. Viimeinen evoluutiovaihe on Elisa Ideal Work, joka paitsi tarjoaa liiketoimintaa ja henkilöstöntyytyväisyyttä tukevan työympäristön, myös kokoaa aikaisemmin irrallisina pidetyt projektit sujuvaksi prosessiksi. Merkittävää on se, että EIW-kehittämisen prosessin ohjausryhmän puheenjohtaja on HR-johtaja, jolloin varmistetaan sekä työkäytäntöjen että työympäristöjen (sosiaalinen, digitaalinen ja fyysinen) kehittäminen kokonaisuutena.

EIW:tä pilotoitiin ensin Pasilassa yhdessä kerroksessa, josta se laajennettiin koko toimitaloon, koska palaute oli erinomaista. Nyt myös muualla Suomessa elisalaiset haluavat, että työkäytäntöjä ja työympäristöjä kehitetään Elisa Ideal Work -konseptin mukaisiksi. Työympäristön systemaattista parantamista johdetaan Elisassa ohjaus- ja kehitysryhmän avulla. Työympäristöprojekteihin nimetään projektikohtaiset tiimit. EIW-kehittämisessä on mukana toimitilapalveluiden lisäksi henkilöstö- ja IT-hallinnon sekä viestinnän ammattilaisia ja assistenttipalveluiden ja henkilöstön edustajia. Myös käyttäjiksi tuleva henkilöstö on aina vahvasti mukana työympäristökehittämisessä. Käyttäjien tyytyväisyyttä selvitetään Elisassa säännöllisesti kvartaaleittain. Saatujen palautteiden perusteella perustetaan tarvittaessa erillinen kohde- tai kerroskohtainen käyttäjäpaneeli.

VINKIT

- Ota käyttäjien lisäksi tukitoiminnot laajasti mukaan, HR-vetoisuus toimii -> muutos ei jää pelkäksi tilahankkeeksi
- Kirkasta tahtotila ja työympäristöä kehittävän ryhmän roolit ja vastuut
- Kehitä projektin hallintaa ja ole suunnitelmallinen
- Integroi työympäristömittarit organisaation johtamisjärjestelmään
- Panosta työtapojen kehittämiseen ja päivittäisjohtamiseen
- Anna lupa uudelleenlaiseen työskentelyyn: "License to Ideal Work -kampanja" yhdessä viestinnän kanssa
- Tue paikkariippumattomuutta asianmukaisilla työvälineillä

EIW:n yleiset periaatteet

- Työkäytännöt ja sijoittumiskäytännöt ovat prosessilähtöisiä
- Tieto tallennetaan digitaalisesti
- Digityöympäristön työvälineet ovat kunnossa ja hallussa
- Työskentely on mahdollista paikkariippumattomasti tehtävän ja tilanteen mukaan
- Työpisteet ovat yhteiskäyttöisiä, ei henkilökohtaisia
- Työpiste vapautetaan, kun lähdetään kotiin tai useammaksi tunniksi toisaalle
- Ryhmätyötiloja käytetään (tehokkaasti) yhdessä työskentelyyn

Elisa Ideal Work
elisalaisten silmin:

Fiksua ja
tehokasta työtä,
meille sopivalla
tavalla

elisa

Lähde: Jari Salo esitellyt
avausseminaarissa 12.12.2016
sekä neljännessä työpajassa
20.3.2017

Case Suomen Yliopistokiinteistöt

Uusien toimintatapojen systemaattinen kokeilu

KUVAUS

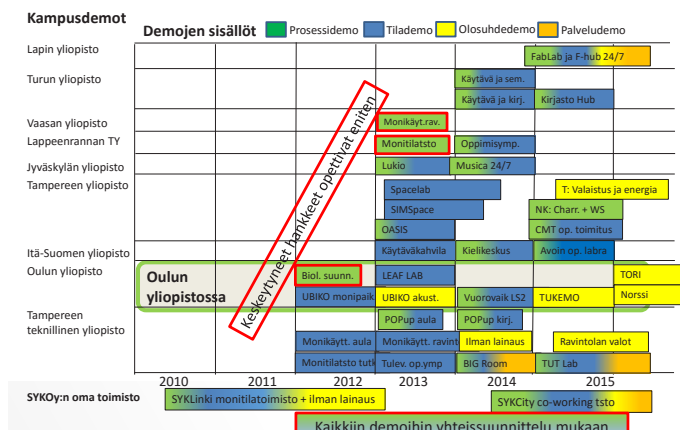
Kun kaikki pystytään kohta hoitamaan periaatteessa virtuaalisesti, pitää opiskelu- tai työympäristön olla niin ylivoimainen, että sinne halutaan ehdottomasti tulla. Kiinteistöliiketoiminnassa on siirryttävä tuoteajattelusta palveluajatteluun. Suomen Yliopistokiinteistöt on edelläkävijä tilojen uudistamiseen liittyvässä kehitys- ja tutkimustoiminnassa. Systemaattinen tutkimustyö on osoittautunut tehokkaaksi tavaksi luoda sellaisia tiloja, jotka tarjoavat käyttäjille lisäarvoa. Murroksessa tilojen omistajien on oltava hereillä ja tarjottava tiloja, jotka vastaavat mahdollisimman hyvin käyttäjien tarpeisiin.

Demohankkeissa on pystytty osoittamaan, että kun panostetaan voimakkaasti suunnittelu- ja ideointivaiheeseen ja käyttäjien mukaan ottamiseen, löytyy parempia ratkaisuja. Suomen Yliopistokiinteistöt panostaa 5 prosenttia vuosikorjausbudjetistaan demonstroimiseen. Usein kokonaistannukset ovat jopa alkuperäisiä kaavailuja edullisempia, kun vain ne muutokset, joita käyttäjät todella arvostavat, toteutetaan. Esimerkiksi yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta tukevat alueet ovat nyt toimitiloissa erittäin haluttuja.

VINKIT

- Tarjoa lisäarvoa tilojen käyttäjälle
- Tutki eri vaihtoehtojen vaikutuksia systemaattisesti
- Kokeile ideoiden toimivuutta ennen toteutusta
- Suunnittele alhaalta ylöspäin yhdessä käyttäjien kanssa, niin saadaan yhteisöllisemmät ja innovatiivisemmat tilat
- Puhu käyttäjien kielellä käyttäjille tärkeistä asioista
- Pilotoimalla voit säästää

Suomen Yliopistokiinteistöt Oy:n demoissa tutkitaan tilaratkaisujen, olosuhteiden, suunnitteluprosessin ja palveluiden vaikuttavuutta



Lähde: Olli Niemi esitellyt avausseminaarissa 12.12.2016

2.4 Organisaation eri toimintojen rooleja työympäristömuutosten johtamisessa

Työympäristömuutoksessa HR, ICT, CREM (kiinteistö- ja toimitilajohto) ja viestintä ovat kaikki tärkeässä roolissa. Tärkeää on se, että yhteistoiminta näiden välillä on sujuvaa ja työympäristöjohtaminen koetaan yhteiseksi asiaksi. Muutoksen eri vaiheissa tulee lisäksi ottaa huomioon muun muassa työsuojelu ja työterveys-huolto. Alle on koottu keskeisiä klinikan työpajoissa esille tulleita tehtäviä ja toimenpiteitä toiminnoittain.

Organisaation toimintojen rooleja työympäristömuutosten johtamisessa

Ydintoiminta ja organisaation ylin johto <i>Työympäristömuutoksen tavoitteiden ja perusteiden määrittäminen</i>	
HR <i>Työ- ja toimintatapojen kehittäminen</i> <ul style="list-style-type: none">• Muutosjohtaminen• Tarvittavan osaamisen kehittäminen: koulutustarpeet, etätöohjeet ja joustavan työnteon mahdollistaminen• Ihmisten erilaisuuden ja tarpeiden huomioiminen (arvomaailmat ja elämäntyylit)• Henkilöpolitiikan päivitys ja pelisääntöjen luominen yhdessä henkilöstön kanssa	Tietohallinto <i>Teknologia ja työvälineet</i> <ul style="list-style-type: none">• Älykkäät työtavat mahdollistavien työkalujen tarjoaminen• Verkkoarkkitehtuuri, langattomuus, järjestelmämuutokset• IoT:n hyödyntäminen• Laitteiden ja järjestelmien toiminnan varmistaminen ja työvälineiden hankinta
CREM <i>Tilakonsepti ja palvelut</i> <ul style="list-style-type: none">• Tilastrategia ja työympäristökonsepti• Tilojen tarpeenmukaisuus ydintoiminnan näkökulmasta• Tilavaihtoehdot, tarveselvitys, hankesuunnittelu• Tilamuutoksen projektinjohto	Viestintä <i>Muutosjohtamisen tuki, vuorovaikutus ja tiedonkulku</i> <ul style="list-style-type: none">• Organisaation tavoitteita tukeva viestintäsuunnitelma• Ymmärrettävyys ja käyttäjälähtöisyys; eri kohderyhmät• Monikanavaisuus• Alustat vuorovaikutukselle, tiedon jakamiselle ja ylläpitämiselle• Tuen ja välineiden tarjoaminen viestiä vieville esimiehille• Reagointi negatiiviseen keskusteluun
Muita toimijoita ja näkökulmia työympäristömuutoksissa <i>Johto, keskijohto ja esimiehet</i> <i>Työterveys ja työsuojelu, turvallisuus ja riskienhallinta, talous, hankinta- ja ostopalvelut, henkilöstö, luottamusmiehet ja assistentit</i> <i>Kiinteistönomistaja, konsultit ja suunnittelijat ja muut sidosryhmät</i>	

3. Klinikan johtopäätökset

3.1 Onnistumisen edellytyksiä työympäristömuutosten johtamisessa

Yhtä, jokaiseen tilanteeseen soveltuvaa ohjeistusta työympäristömuutoksen johtamiseen on mahdotonta antaa, koska jokainen organisaatio ja muutos-tilanne on erilainen. Tärkeintä on analysoida lähtökohdat huolella ja ottaa ne huomioon. Klinikan aikana kuitenkin muodostui kuva niistä asioista, jotka edesauttavat työympäristömuutoksen onnistunutta läpivientiä.

Tärkeintä on muistaa, ettei työympäristömuutos ole pelkästään tilälähtöinen. Sen tulee perustua ydintoiminnan kehitystarpeisiin, ja ottaa kantaa työskentelytapojen ja toimintatapojen uudistamiseen. Työskentelytapojen, työvälineiden ja tilojen toiminnallisuuden kehittämisessä digitalisaatiolla ja IoT:llä on merkittävä rooli. On tärkeä löytää paitsi omalle organisaatiolle sopivat tavat monipaikkaiseen työskentelyyn, myös integroituun tiedon hallintaan ja tiedolla johtamiseen.

Oikopolkuja ei ole työympäristöjohtamisessa, vaan koko prosessi on käytävä läpi. Johdon tuki ja muutoksen selkeä vastuutus on keskeinen onnistumisen edellytys. Lisäksi helpottaa, kun valitsee itselleen parhaat kumppanit ja hyödyntää toteutetuista muutoksista saatavilla olevaa tietoa. On myös hyvä omaksua kokeilukulttuuri ja pilotoida erilaisia vaihtoehtoja rohkeasti parhaiden ratkaisujen löytämiseksi. Onnistumisessa auttaa, jos sen tekijöillä on vahva tahto muutoksen toteuttamiseen, ja mukana on sekä intoa, iloa että hauskuutta.

Sivuille 27 ja 28 on koottu tulostyöpajasta klinikan osallistujien vinkkejä onnistuneeseen työympäristömuutokseen.

”Asia ohjaa tekemistä, ei tila”



Klinikan työpaja 12.12.2016

3.1.1 Tulostyöpajasta koottuja osallistujien vinkkejä onnistuneeseen työympäristömuutokseen

VISIO JA TAVOITTEET

- Luo vuorovaikutteisesti kantava ja haluttu yhteinen visio → ymmärrys, miten ydintoiminta muuttuu ja miten työympäristöratkaisulla voidaan vaikuttaa organisaation menestykseen nyt ja tulevaisuudessa
 - Ota riittävä etunoja
 - Selkeä syy muutokseen myös käyttäjien näkökulmasta ja hyötyjen tuominen esille
 - Osallista ja innosta vision laati- miseen mukaan kaikki organi- saation keskeiset toiminnot
 - Muutokset psyko-sosiaali- seen, digitaaliseen ja fyysiseen ympäristöön
- Laadi selkeät yhteiset ydintoimin- taan perustuvat tavoitteet ja sitouta niihin
- Aseta selkeä aikataulu
- Ole avoin ja rehellinen

TYÖYMPÄRISTÖKONSEPTIN KEHITTÄMINEN

- Kehitä työympäristökonseptia vuorovaikutteisesti
- Valitse osaavat suunnittelijat ja konsultit tukemaan omaa työtä- si; hyödynnä myös rakentajien osaamista
- Skaalaa konsepti organisaation muihin toimipisteisiin

RESURSSIT JA AIKATAULU

- Varmista ja valjasta mukaan riittävät resurssit organisaation eri toimin- noista
- Valitse oikeat ja kuhunkin tilantee- seen sopivat yhteistyökumppanit
- Muodosta ohjausryhmä, nimeä projektipäällikkö ja vastuuta tehtävät
- Laadi projektille realistinen aika- taulu, jota seurataan ja täydenne- tään projektin edetessä, ja viesti se kaikille osapuolille



Klinikan työpaja 12.12.2016

Tulostyöpajasta koottuja osallistujien vinkkejä onnistuneeseen työympäristömuutokseen

OSALLISTAMINEN

- Sitouta, osallista ja innosta henkilöstöä
- Hyväksy muutosvastarinta
- Kuuntele (tarpeet, ”huolipuhe”) sekä ota vastaan tunteet ja tue niiden kuulluksi ja havaituksi tulemistä
- Luo tunne, että jokainen saa vaikuttaa oikeasti, mutta rajaa vaikutettavat asiat tarkoituksenmukaisesti
 - Keskustelu, keskustelu, keskustelu
 - Henkilöstön koulutus uusiin tapoihin ja järjestelmiin
 - Esimiesten valmennus uusien työskentelytapojen johtamiseen
- Hyödynnä työpajoja, tutustumiskäyntejä ja vertaiskokemuksia
- Tarjoa esimiehille tietoa ja tukea muutoksen johtamiseen

VIESTINTÄ

- Laadi selkeä suunnitelma ja realistinen aikataulu viestinnälle
- Viesti, viesti, viesti – toista, jotta muistetaan, väsymiseen ja ylitarjontaan asti
- Luo uusi tarina yrityksen työnteon kulttuurille
- Hyödynnä muiden onnistuneita muutoksia esimerkkeinä
- Käytä muutosagentteja viestinnässä

TYÖYMPÄRISTÖN JOHTAMINEN JA JATKUVA KEHITTÄMINEN

- Mahdollista avoin vuorovaikutus, monialainen verkostoituminen ja jatkuva toisilta oppiminen
- Kokeile uutta rohkeasti
- Organisaation kehittäminen ja oppiminen jatkuvaa → työ ei pääty koskaan



Olli Niemi, klinikan työpaja 12.12.2016

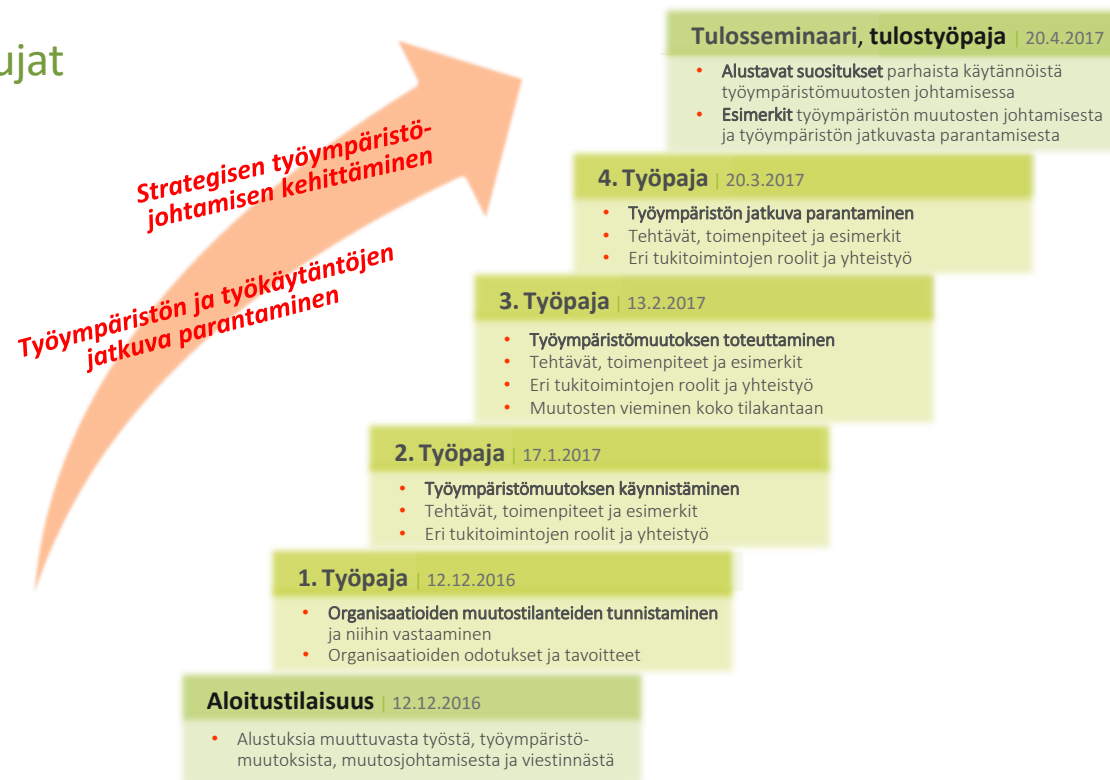
LIITE 1: Klinikon tavoitteet, toteutus ja osallistajat

Klinikan tavoitteita olivat:

- Oppia parhaita käytäntöjä
- Kehittää ja jalostaa yhdessä toimintatapoja
- Jakaa osaamista ja tietoa osallistujien kesken

Klinikalla käsiteltiin seuraavia teemoja:

- Työympäristön ja työkäytäntöjen jatkuva parantaminen
- Työympäristön muutosprojektin läpivienti
- Eri tukitoimintojen roolit ja yhteistyö työympäristöjohtamisessa
- Työympäristömuutosten skaalaaminen koko tilakantaan



Kuva 7: Klinikon toteutus

Osallistajat:

Alén Jari, Posti Kiinteistöt Oy
Amper Reetta, Helsingin kaupunki
Anttila Mika, UPM
Autere Matti, Etera
Backman Leif, Kesko
Borg Kristiina, Keva
Franssila Heljä, Senaatti-kiinteistöt

Hohti Jonna, Vantaan kaupunki
Ihalainen Johanna, Cargotec Oyj
Juselius Minna, Turun kaupunki
Kankaala Satu, ACRE
Karvonen Anu, Kiinko
Kiiveri Satu, Turun kaupunki
Klemetti Tuula, YIT

Mattila Pekka, Cargotec Oyj
Niemi Olli, Suomen Yliopistokiinteistöt
Nisonen Ari, Helsingin yliopisto
Oinonen Matti, Kiinko
Oja Markku, Cargotec Oyj
Pernu Pirjo, YIT
Rantalaiho Jatta, MTK

Rita Juha, Senaatti-kiinteistöt
Siivola Nathalie, Nordea
Virenus Otto, Helsingin kaupunki
Virtanen Renja, Nordea

LIITE 2: Esimerkki työympäristöjohtamisen viitekehyksestä

