

Elias Koivisto

**TALOUSJOHTAMINEN TOIMISTOTILAA
VAIHDETTAESSA: ETÄ- JA HYBRIDI-
TYÖN UUSI NORMAALI**
Case Mylab Oy

Johtamisen ja talouden tiedekunta (MAB)
Kandidaatintutkielma
Toukokuu 2023

TIIVISTELMÄ

Elias Koivisto: Talousjohtaminen toimistotilaa vaihdettaessa: Etä- ja hybridityön uusi normaali

Kandidaatintutkielma

Tampereen yliopisto

Kauppateiden tutkinto-ohjelma, Yrityksen laskentatoimi

Toukokuu 2023

Maailmanlaajuinen covid-19-koronaviruspandemia pakotti valtiot kautta maailman rajoittamaan yritysten toimintaa toimistotiloissaan viruksen leviämisen estämiseksi, joten organisaatioiden tuli muuttaa työkuultuuriaan etätyölle suotuisaksi. Rajoitusten poistuttua kaikki työntekijät eivät kuitenkaan palanneet toimistolle, minkä vuoksi tilojen kapasiteettia ei enää hyödynnetty ja toimistotilan vaihtaminen nousee puheenaiheeksi. Tässä tutkielmassa käsitellään toimistotilojen vaihtamisprosessia talousjohtamisen sekä etä- ja hybridityön näkökulmasta.

Tutkielma toteutettiin laadullisena case-tutkimuksena. Tutkielman aineisto kerättiin haastatteleamalla kolmea case-yrityksen toimistotilaprojektissa työskentelevää työntekijää ja ne toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Empiirisen aineiston analyysissä käytettiin teemoittelua hyödyntäen jo haastattelukysymysten muodostamisessa käytettyjä teema-alueita, jolloin haastateltavien vastauksia pystyttiin vertailemaan keskenään eri aihealueiden osalta.

Tutkielman analyysin perusteella talousjohtamisen rooli toimistotilavaihdoksessa on pääosin taloudellisten raamien asettajana ja niiden noudattamisen valvojana. Huomioiduista kuluista tärkeimpinä olivat muun muassa vuokra, remontti ja kalusteet. Lisäksi muuttoon liittyy paljon laskennallisia kustannuksia, kuten suunnitteluun ja toteutukseen käytetty työaika sekä muutosta aiheutunut normaalin työajan menetys. Merkittävimpinä riskeinä tunnistettiin uuden toimistokonseptin epäonnistuminen, pitkittynyt muuttoprosessi ja sopeutumisaika uuteen toimistoon sekä vanhasta tilasta luopuminen ennen uuden saamisen varmistumista. Suurimpina hyötyinä tunnistettiin yhteistyön parantuminen siiloutumista ehkäisemällä sekä toistuvien kulujen pienentyminen.

Analyysin perusteella etä- ja hybridityön määrä on lisääntynyt merkittävästi, jonka vuoksi toimistotilojen tarkoitus on muuttunut hiljaiseen työhön tarkoitettu tilasta henkilökunnan kohtaamispaikaksi. Valtaosa työntekijöistä tulee toimistolle ainoastaan palaveriin, sillä he tekevät itsenäisen työnsä mieluiten kotitoimistollaan. Tärkeimpinä prioriteetteina on tehdä toimistosta paikka kohdata kollegoja yli organisaatiorakenteen luomien rajojen sekä mahdollistaa palaverien pitämisen rauhallisessa ympäristössä. Tyytyväisyyteen ja tehokkuuteen toimistotilat voivat vaikuttaa lähinnä negatiivisesti, jos ne eivät tarjoa työntekoon vaadittavia olosuhteita. Tämän vuoksi on tärkeää huomioida mahdollisimman monta erilaista työntekijäryhmää, jotta henkilöstön tehokkuus ja tyytyväisyys ei muutoksesta kärsisi. Koska suuret investoinnit toimistotilaan eivät suoraan korreloi taloudellisen hyödyn kanssa, toimistotiloihin valtavasti panostaminen ei aina ole kannattavaa.

Avainsanat: Talousjohtaminen, toimistotilavaihdos, etätyö, hybridityö

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 TUTKIELMAN TAUSTA, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	1
1.2 TUTKIELMAN KESKEISIMMÄT RAJAUKSET	2
2 TUTKIELMAN TEOREETTINEN TAUSTA	4
2.1 TOIMI- JA TOIMISTOTILAT	4
2.2 TALOUSJOHTAMINEN JA KUSTANNUSLASKENTA	4
2.3 KUSTANNUSTEN HALLINTA.....	5
2.4 ETÄ- JA HYBRIDITYÖ.....	6
3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO	8
3.1 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTON KERÄÄMINEN.....	8
3.2 CASE-YRITYKSEN ESITTELY	9
3.3 HAASTATTELUT	10
3.4 AINEISTON KÄSITTELY JA ANALYYSIMENETELMÄ	11
4 TUTKIMUSAINESTON ESITTELY JA ANALYYSI	12
4.1 TALOUSJOHTAMISEN ROOLI TOIMISTOTILOJA VAIHDETTAESSA.....	12
4.1.1 Mitä kuluja ja kustannuksia toimistotilavaihdoksessa huomioidaan?	13
4.1.2 Toimistotilojen vaihtoprosessin hyödyt ja riskit.....	15
4.2 ETÄ- JA HYBRIDITYÖN VAIKUTUS TOIMISTOTILAN HANKINTAAN JA TARPEESEEN..	18
4.2.1 Miksi kasvava yritys muuttaa pienempiin tiloihin?	19
4.2.2 Toimistoympäristön vaikutus työntekijän tehokkuuteen ja tyytyväisyyteen...	21
5 YHTEENVETO	24
5.1 TUTKIELMAN TÄRKEIMMÄT LÖYDÖKSET	25
5.1.1 Tutkimuskysymys 1	25
5.1.2 Tutkimuskysymys 2	25
5.2 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	26
5.3 JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET	28
LÄHDELUETTELO	29
LIITTEET	31

1 JOHDANTO

Keväällä 2020 maailmanlaajuinen koronapandemia pakotti ihmiset etätöihin. Tämä tapahtui äärimmäisen lyhyessä ajassa, jonka vuoksi organisaatioiden ympäri maailman tuli sopeutua uuteen normaaliin hyvin nopeasti. Yritykset alkoivat nopeasti pohtimaan, kuinka etätöiden tuoma uusi toimintamalli tulisi organisoida mahdollisimman tehokkaaksi ja toimivaksi (Selander, Alasoini & Hakonen 2021, 8).

Kaikki kuitenkin loppuu aikanaan. Näin tapahtui myös pandemian tuomien etätöiden suosittujen osalta, jotka päättyivät valtioneuvoston periaatepäätökseen helmikuussa 2022 (Valtioneuvosto 2022). Tämä ei kuitenkaan tarkoittanut sitä, että kaikki olisi palannut normaaliksi. Tämä tutkielman case-yrityksessä edelleen lähes kaikki tekee etä- tai hybridityötä. Tämä on varmasti yleistä myös muissa yrityksissä, jossa etätö on mahdollista toimialan luonteen puolesta. Takaisin samaan vanhaan toimintamalliin ei olla siis palattu. Mutta palataanko koskaan?

1.1 Tutkielman tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Kun pandemian tuomat rajoitukset alkoivat poistumaan, etä- ja hybridityö jäivät. Etätöiden teknologiaa tarjoavan Owl Labsin (2022) hankkiman ja Vitreous Worldin tekemän kyselytutkimuksen mukaan vuonna 2022 jopa 83 prosenttia Pohjoismaissa työskentelevistä teki joko etä- tai hybridityötä. Myös joustavat työajat ja -paikat ovat juurtuneet usean pohjoismaisen työntekijän mieltymyksiin. Tutkimuksen mukaan todennäköisimpiä syitä kieltäytyä työpaikasta olivat joustamattomat työajat (37 %) ja joustamattomat työnteopaikat (31 %). Kyselyyn osallistui 2000 ihmistä Suomesta, Norjasta, Ruotsista ja Tanskasta. Vaikka otanta on suhteellisen pieni ja tutkimuksen on rahoittanut etätöiteknologiaa tarjoava yritys, nämä luvut kuitenkin kertovat, että suuri osa ihmisistä haluaa työskennellä, tai ainakin omata siihen mahdollisuuden, joustavasti. Näitä asioita myös työnantajien tulee punnita, sillä kilpailu työntekijöistä on usein kovaa.

Kun työntekijät haluavat sekä tekevät enemmän töitä kotonaan, suurien toimistotilojen tarve luonnollisesti vähenee. Myös tämän tutkielman case-yritys on vaihtamassa

pienempiin tiloihin henkilöstön määrän kuitenkin kasvaessa. Mistä tämä voi johtua? Lisäksi toimistotilan vaihtoprosessi on pitkä ja vaatii paljon työtunteja. Talusjohtaminen on tärkeässä roolissa yrityksen päivittäisessä toiminnassa, jonka vuoksi tutkielman tarkoituksena on selvittää sen roolia toimistotilavaihdoksen kontekstissa. Lisäksi toimistotiloihin liittyy paljon erilaisia kuluja, kuten vuokra-, sähkö- ja vakuutusmaksut. Tutkielman tavoitteena on myös pohtia, millaisia laskennallisia kustannuksia näkyvien kulujen lisäksi projektissa huomioidaan.

Tutkielman tavoitteet pyritään saavuttamaan aineiston analyysin sekä tutkimuskysymysten avulla. Haastattelut ovat kohdistettu kolmeen case-yrityksen tilaprojektissa mukana olevaan työntekijään eri vastuualueilla. Haastatteluiden tavoitteena on tunnistaa, millaiset asiat heidän mielestään ovat tärkeimmässä roolissa toimistotiloja vaihdettaessa. Lisäksi tavoitteena on selvittää, kuinka suuressa roolissa talusjohtaminen, kustannukset, etä- ja hybridityö sekä työntekijöiden tyytyväisyys ja tehokkuus ovat toimistotilojen vaihtoprosessissa. Näitä eri osa-alueita tutkimalla tavoitteena on saada laaja kuva toimistotilan vaihtamisen prosessista ja siihen liittyvästä talusjohtamisesta sekä etä- ja hybridityön vaikutuksista. Tutkielman ala- ja tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

Taulukko 1: Tutkielman ala- ja tutkimuskysymykset

TUTKIMUSKYSYMYS 1	<i>Mikä on talusjohtamisen rooli toimistotiloja vaihdettaessa?</i>
ALAKYSYMYKSET	Mitä kuluja ja kustannuksia huomioidaan toimistotilaa vaihdettaessa?
	Mitkä ovat vaihtoprosessin suurimmat hyödyt ja riskit?
TUTKIMUSKYSYMYS 2	<i>Kuinka etä- ja hybridityö vaikuttaa uuden toimistotilan hankintaan ja tarpeeseen?</i>
ALAKYSYMYKSET	Miksi kasvava yritys muuttaa pienempiin toimistotiloihin?
	Kuinka toimistoympäristö vaikuttaa työntekijän tehokkuuteen ja tyytyväisyyteen?

1.2 Tutkielman keskeisimmät rajaukset

Toimistotilan vaihtaminen on äärimmäisen monipuolinen ja laaja prosessi, jossa tarvitaan monessa eri roolissa toimivan näkemystä uudesta, ja ennen kaikkea juuri heidän yritykselleen sopivasta toimistosta. Tutkielman case-yrityksessä toimistoprojektissa on mukana

johtoryhmää, taloushallintoa, henkilöstöhallintoa sekä tietohallintoa. Lisäksi he ovat myös palkanneet arkkitehdin, jotta uusista toimistovaihtoehdoista saataisiin mahdollisimman tyydyttäviä kaikkien osa-alueiden kannalta. Kaikilla heillä on tärkeä rooli juuri oikean toimistotilan valitsemisessa, jonka vuoksi aihe on hyvin laaja. Tästä syystä ilman rajoituksia tämän tutkielman mitoissa en pysty sitä tutkimaan halutulla laadulla. Kun kiinnostuin aiheesta etenkin sen monipuolisuuden ja ajankohtaisuuden vuoksi, aloin pohtia, mistä näkökulmasta haluan tutkielman toteuttaa ja millaisia rajoituksia haluan sille tehdä.

Yksi tutkielman keskeisimmistä rajoituksista on toimistotilavaihdoksen näyttäytyminen nimenomaan talousjohtamisen näkökulmasta. Talousjohtamisella on merkittävä rooli jokaisessa suuressa päätöksessä ja muutoksessa, kuten tässäkin. Talousjohtamiseen liittyy kuitenkin paljon yleisiä johtamiseen liittyviä teorioita, sillä sitä toteutetaan yhdessä kaikkien organisaation jäsenten kanssa (Pellinen 2017, 9). Esimerkiksi toimistotilavaihdoksen kontekstissa muutosjohtaminen on iso osa talousjohtamista, sillä harvaa päätöstä tehdään pelkkien kustannusten valossa miettimättä siihen vaikuttavia inhimillisiä tekijöitä. Haluan kuitenkin jättää sen tutkielman ulkopuolelle aiheen laajuuden vuoksi. Myös talousjohtaminen on hyvin laaja ja sovellettava aihealue, minkä vuoksi haluankin tutkia, kuinka sitä sovelletaan hieman erilaisessa ja harvinaislaatuudessa projektissa.

Toinen aihe, jonka halusin sisällyttää tutkielmaan, on etä- ja hybridityön tuomat muutokset toimistotilojen käyttöön ja sen vaikutukset mahdolliseen muuttopäätökseen. Havaintojeni mukaan toimistotilojen käyttö on vähentynyt ihan koko maailman mittakaavassa, jonka vuoksi tavoitteena on tutkia, kuinka se on vaikuttanut tutkielman case-yrityksen päätökseen vaihtaa tiloja. Aluksi tutkielman aihe koski toimitilavaihdosta, mutta myöhemmin termistöä selvittäessä huomasin, että toimitila on hyvin laaja käsite. Sen alakäsite, toimistotila, on tähän tutkielmaan huomattavasti oleellisempi ja tutkimuskelpoisempi rajaus, sillä yleisesti toimistoilla työskentelevien on mahdollista tehdä etätöitä. Tutkielma koskee nimenomaan vuokrattuja toimistotiloja, eikä se sisällä näkökulmia tilan ostamiseen liittyen.

2 TUTKIELMAN TEOREETTINEN TAUSTA

2.1 Toimi- ja toimistotilat

Toimitiloja on erilaisia ja eri kokoisia monia käyttötarkoituksia varten ja ne voidaan jaotella viiteen eri kategoriaan: liiketiloihin, toimistotiloihin, tuotannollisiin tiloihin, palvelutiloihin ja varastoihin (Rakennetun ympäristön pääsanasto 2022). Tässä tutkielmassa käsitellään nimenomaan toimistotiloja ja niihin vaikuttavia kysymyksiä. Toimistotilojen vaihdolle voi olla monia syitä, kuten esimerkiksi halukkuus parempiin tiloihin, muutto toiselle paikkakunnalle tai isompi tai pienempi kapasiteetin tarve esimerkiksi tilojen käytöasteen muutoksesta johtuvista syistä.

2.2 Talousjohtaminen ja kustannuslaskenta

Talousjohtaminen on erittäin laaja aihealue. On tärkeää muistaa, ettei talousjohtaminen ei ole ainoastaan johtotason tehtävä, vaan se velvoittaa kaikkia organisaation jäseniä (Pellinen 2017, 9). Yksi tärkeimmistä ajatuksissa talousjohtamisessa on siis yhteistyö kaikkien työntekijöiden kesken, jotta mahdollisimman hyvä lopputulos voitaisiin saavuttaa. Tätä kuitenkin täytyy johtaa. Sisäinen laskentatoimi, toiselta nimeltään johdon laskentatoimi, on ydinkäsite talousjohtamisesta puhuttaessa. Johdon laskentatoimi mittaa, analysoi ja raportoi taloudellista ja ei-taloudellista tietoa, joka on tarkoitettu ensisijaisesti autamaan esimiehiä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa (Bhimani ym. 2018, 3).

Kustannuslaskennassa on tärkeää erottaa kulu ja kustannus toisistaan: kulu on tilikaudelle kuuluva osuus menoista, kun taas kustannus tarkoittaa voimavarojen käyttöä tai menetystä (Pellinen 2019, 16). Kustannuslaskenta vaatii näiden molempien tekijöiden käyttämistä kokonaiskuvan muodostamiseksi. Toimistotilan vaihtamisessa tulee siis huomioida sekä kulut että kustannukset. Esimerkiksi vuokrasta, sähköstä, vakuutuksista ja ylläpidosta muodostuu kuluja, jotka näkyvät suoraan rahallisina menetyksinä tai säästöinä. Kustannuksia voivat olla esimerkiksi käytettyjen työtuntien määrä uuden tilan hankintaprosessiin ja suunnitteluun. Nämä molemmat tulee siis huomioida talousjohtamisen näkökulmasta toimistotilaa vaihdettaessa.

Kaikki kustannukset eivät kuitenkaan näy suoraan kirjanpidossa, vaan ovat ainoastaan laskettuja johdon laskentatoimeja varten. Näitä kustannuksia kutsutaan laskennallisiksi kustannuksiksi (imputed costs). Esimerkiksi toimistotilan vaihtamiseen käytetty työ on laskennallinen kustannus. Sen tarkoituksena on mahdollistaa eri kustannusten kohdistamisen tietyille projekteille, jotta sen aiheuttamat kustannukset saataisiin jyvitettyä tarpeellisella tarkkuudella tehden niistä mahdollisimman vertailukelpoisia ja todenmukaisia. (Law 2016)

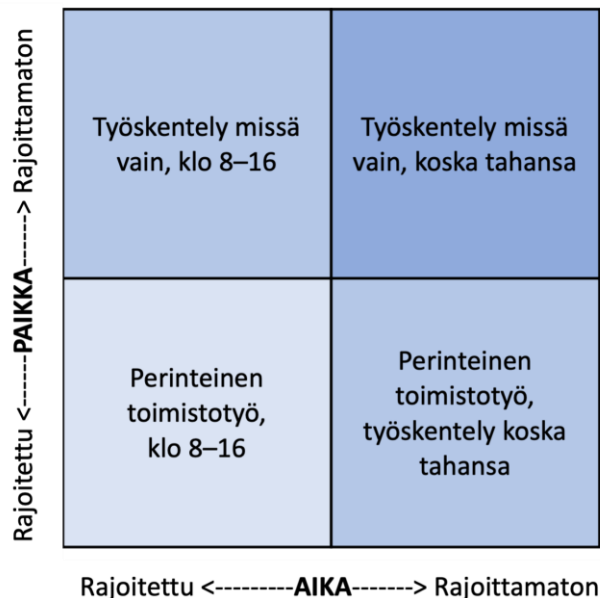
2.3 Kustannusten hallinta

Kustannusten hallinta voi olla välillä haastavaa ja sen vuoksi ne kannattaakin jakaa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuvat kustannukset suhteutetaan toiminta-asteeseen, jonka vuoksi ne ovat riippuvaisia toiminnan volyyymistä. Kiinteät kustannukset suhteutetaan ajan kulumiseen, eikä niiden määrä ole riippuvainen tuotannon määrästä (Pellinen 2019, 105). Toimistotilan kustannusten tapauksessa esimerkiksi vuokra on kiinteä kustannus, sillä sen määrä on riippumaton liiketoiminnan toiminta-asteesta. Muuttuvaksi kustannukseksi voidaan tulkita esimerkiksi sähkö, sillä sen kulutus ja hinta riippuu monesti myös toiminta-asteesta pakollisten kiinteiden perusmaksujen lisäksi. Jako kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin ei siis ole aina helppoa, vaan se on usein tulkintakysymys kustannuksen luonteesta.

Kustannusten hallintaa toteutetaan usein keskeisenä osana yleisiä johtamisstrategioita ja niiden käyttöönottoa. Asiakastytyväisyysohjelmat, laatualoitteet ja tehokkaampi toimitajasuhteen hallinta internetin kautta ovat esimerkkejä kustannusten hallinnasta osana johtamisstrategiaa. Kustannusten hallinta ei ole siis vain kustannusten vähentämistä, vaan siihen kuuluu myös lisäkustannuspäätösten tekeminen voittojen lisäämiseksi (Bihmani ym. 2018, 5). Tätä voidaan soveltaa myös toimistotilojen vaihtamiseen. Vaikka koko prosessi voi olla hyvin kallis, se voi myös tuottaa lisäarvoa sidosryhmilleen esimerkiksi paremman työhyvinvoinnin kautta. Tämä näkyy mahdollisesti parempana tehokkuutena ja tuotteen laatuina, josta on hyötyä sekä asiakkaille, työntekijöille että omistajille.

2.4 Etä- ja hybridityö

Kun työntekijä työskentelee kotonaan tai muussa paikassa, joka ei ole organisaation tavallinen toimipaikka, puhutaan etätyöstä (Cambridge University Press 2023). Etätyötä voi siis tehdä esimerkiksi kotona, kirjastossa, autossa tai jopa ulkomailla. Etätyö ei vielä muutama vuosi sitten ollut kovin suosittua, sillä vuonna 2019 Yhdysvalloissa vain alle 25 prosenttia työvoimasta teki etätöitä millään tasolla, lähtökohtaisesti alle puolet koko työajasta. Tämän jälkeen koronapandemia sekä valtion tekemät rajoitukset ja suositukset pakottivat ihmiset etätöihin. Tällöin Yhdysvaltojen työvoimasta jopa 40 prosenttia työskenteli täysin etänä. Ilman pandemian tuomaa rajua muutosta, yritykset eivät olisi ikinä tehneet noin suurta ja äkillistä muutosta työkuultuurissaan. (Greenstein 2019)



Kuvio 1. Hybridityön ulottuvuudet ajassa ja paikassa (mukaiillen Gratton 2021)

Hybridityö koostuu kahdesta eri ulottuvuudesta: ajasta ja paikasta (Gratton 2021). Aika voi olla joko rajattu johonkin tiettyyn aikaan, kuten kello 8–16, tai olla vapaasti valittavissa. Myös paikka voidaan sijoittaa tiettyyn paikkaan, kuten toimistoon, tai sen saa valita vapaasti (Kuvio 1). Näistä kahdesta elementistä hybridityö koostuu ja niiden välillä voidaan toimia joustavasti. Ennen vuonna 2020 alkanutta koronapandemiaa useimmat yritykset joustivat erittäin vähän näiden molempien ulottuvuuksien suhteen (Gratton 2021). Muutamat yritykset kokeilivat joustavaa työtä ajan tai paikan suhteen, mutta vain harvat

molempien. Yleinen toimintamalli oli siis tehdä töitä tiettyyn kellonaikaan tietyssä paikassa, useimmiten toimistolla. Tämä kuitenkin muuttui, kun maailmanlaajuinen pandemia pakotti ihmiset työskentelemään etänä. Yritykset alkoivat myös pohtia, mikä olisi paras tapa organisoida työtä ja millä tavoin etätyöstä tulisi päättää (Selander, Alasoini & Hakonen 2021, 8).

Jos on mahdollista työskennellä sekä kotona että toimistolla, miksi työpaikalle kannattaa edes mennä? Trevor & Holweg (2022) esittävät, että luovat ja koordinoitavat ryhmätehtävät on parempi tehdä fyysisessä toimintaympäristössä toimistolla, kuin etäyhteyksien välityksellä. Ihmisten välinen sosiaalinen kanssakäyminen on luontevampaa ja laadukkaampaa, jos he työskentelevät yhdessä saman katon alla. Trevor ym. (2022) myös kertovat, että itsenäisissä projekteissa etävaihtoehto on paikoin jopa parempi. He mainitsevat muun muassa koodaamisen eli tietokoneohjelmoinnin yhtenä tehtävä, jota on osin jopa parempi tehdä etänä siihen liittyvän datan jakamisen vuoksi. Saman huomasi myös Greenstein (2019), sillä hänen mukaansa ammattitaitoiset teknologiayritysten työntekijät tapaavat olla yksiä suurimpia etätyön suosioita.

3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

3.1 Tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen

Tämä tutkielma on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena case-tutkielmana. Jotta pystyy ymmärtämään toimistotilojen vaihtamiseen liittyvää talousjohtamista sekä etä- ja hybridityön vaikutuksia, täytyy paneutua projektin eri prosesseihin sekä yksilöiden ajatuksiin ja toimintaan. Laadullisen aineiston avulla on mahdollista tehdä havaintoja projektin osallisten asenteista, mielipiteistä ja ajatuksista prosessia sekä tutkittavia teemoja kohtaan. Koska tutkielman tarkoituksena on ymmärtää toimistotilavaihdokseen liittyviä ajatuksia ja prosesseja eikä vastata tiettyihin yksityiskohtiin, kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii siihen parhaiten. Kuten Tuomi & Sarajärvi (2018) kiteyttää, jos haluamme tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä asiasta häneltä.

Kvalitatiivinen tutkimus lähtee oletuksesta, että muuttajat ovat monimutkaisia, toisiinsa kietoutuneita ja vaikeasti mitattavissa (Hirsijärvi & Hurme 2022, 2.4.2). Mitä enemmän tutkielma liittyy yksilöön ja vuorovaikutukseen (situated activity), sitä paremmin kvalitatiiviset menetelmät sopivat sen toteuttamiseen (Hirsijärvi ym. 2022, 2.4.3). Case-tutkielman tarkoituksena on mahdollistaa tietyn nykyilmion tutkimisen todellisen tilanteen kontekstissa käyttäen useaa eri lähdettä todisteiden varmistamiseksi (Saunders, Lewis & Thornhill 2007, 145–146). Saunders ym. (2007, 146) myös lisää, että case-tutkimuksella on huomattava kyky vastata kysymyksiin ”miksi?”, ”mitä?” ja ”kuinka?”. Tässä tutkielmassa on käytetty Saunders ym. (2007, 146) mainitsemaa ”single-case”-aineistoa, joka kuvaa sitä, kuinka tutkielman aineisto pohjautuu yhteen, uniikkiin tapaukseen. Koska toimistotilamuutto ei ole kovin usein yrityksen elinkaareissa tapahtuma tilanne, tällainen yhden yrityksen kokeman muutoksen tutkiminen sopii tutkielmaan parhaiten.

Empiirinen aineisto on kerätty haastattelemalla kolmea eri toimistotilaprojektissa työskennellyttä case-yrityksen työntekijää. Aineiston haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina ja niiden teemat ovat muodostettu tutkielman tutkimuskysymysten pohjalta (luku 3.4). Käsiteltyjä aiheita olivat toimistotilat ja niihin liittyvä talousjohtaminen, erilaiset muutosta aiheutuvat tai säästettävät kustannukset, etä- ja hybridityö,

työntekijöiden hyvinvointi sekä muuton riskit ja mahdollisuudet (liite 1). Jotta keskustelu olisi mahdollisimman luontevaa, haastatteluissa kysymysten järjestystä on tarvittaessa vaihdettu keskustelua eteenpäin vieväksi, sekä mahdollisia tarkentavia kysymyksiä esitetty. Teemahaastattelu ei edellytä kokeellisesti aikaansaattua yhteistä kokemusta, vaan lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön tunteita, mielipiteitä ja kokemuksia voidaan tutkia (Hirsijärvi 2022). Tämä sopii tutkielmaan parhaiten, sillä toimistotilan vaihtamisen kokonaiskuvan hahmottamista varten täytyy ymmärtää projektin jäsenien ajatuksia hyvin monipuolisella ja laajalla tasolla.

3.2 Case-yrityksen esittely

Tutkielman case-yritys, Mylab Oy, on suomalainen terveydenhuollon laboratoriodien ja diagnostiikan tietojärjestelmiä valmistava yritys. Mylab pyrkii tarjoamaan asiakkailleen kokonaisvaltaisia sovellus- ja integraatoratkaisuja sekä saatavuuden takaavan käyttöpävelun (Mylab n.d). Vuonna 2021 yrityksen liikevaihto oli 16,4 miljoonaa euroa, tilikauden tulos n. 3 miljoonaa euroa ja työntekijöitä 112 (Finder n.d). Koska yritys on kirjanpitolain 4 a–c § (30.12.2015/1620) mukaan suurempi kuin pienyritys mutta pienempi kuin suuryritys, luokitellaan se keskisuureksi yritykseksi. Yrityksen nykyiset toimistotilat sijaitsevat Tampereella Hatanpäällä, ja ne ovat yrityksen ainoat viralliset tilat. Tilat ovat vuokrattuja, eikä yritys omista tiloja.

Yritys on nyt valmistelemassa muuttoa uusiin, pienempiin toimistotiloihin Tampereen sisällä. Nykyisten vuokrattujen tilojen koko on 1630 m² ja toimistotilat ovat jakautuneet kolmeen eri kerrokseen, joista ylin on jaettu kahteen eri osaan. Työpisteitä on ylimmässä kerroksessa toisessa osassa 36 kappaletta sekä toisessa 27 kappaletta. Keskimmaisessä kerroksessa pisteitä on 32 kappaletta sekä alimassa 13 kappaletta. Yhteensä paikkoja henkilökohtaiselle työnteolle on siis 108. Sekä ylimmässä että keskimmaisessä kerroksessa on yksi neuvottelutila, jonka lisäksi alimassa kerroksessa on kuusi neuvottelutilaa. Jokaisessa kerroksessa on myös yksi tai useampi keittiö sekä sosiaalitilat. Yrityksellä on lisäksi varastotiloihin rakennettu ja työntekijöiden käyttöön tarkoitettu oma kuntosali, jonka kehittämistä tai huoltamista ei ole ulkoistettu. Tiloihin kuuluu myös kellarikerroksessa sijaitseva toimistorakennuksen työntekijöiden yhteinen saunatila, joka on vapaasti

käytettävissä. Lisäksi tiloihin kuuluu lämmityspaikallisia autopaikkoja sekä hallissa että kannella yhteensä noin 50 kappaletta.

3.3 Haastattelut

Tutkielman haastattelut toteutettiin suhteellisen myöhäisessä vaiheessa maaliskuun loppupuolella. Ensimmäinen haastattelu pidettiin 17.3 ja toinen sekä kolmas peräkkäin 20.3. Ensimmäisestä haastatteluista opittujen asioiden ansiosta pystyin muuttamaan kysymysten järjestystä luontevammaksi, mutta kysymyksiensä sisältöä ei tarvinnut kuitenkaan muuttaa. Lisäksi esitin jatkokysymyksiä aiheisiin, joita haastateltavien vastauksista nousi esille. Haastattelut kestivät kokonaisuudessaan 30-50 min (taulukko 2), sisältäen myös alun sekä lopun keskustelut varsinaisen aiheen ulkopuolelta.

Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä Microsoft Teamsin avulla. Haastattelut tallennettiin, sekä niiden tallentamiseen kysyttiin lupa. Koska nauhoituksia pystyy katsomaan useaan kertaan, on mahdollista lukea haastateltavan sanoista tai kehonkielestä jotain, mitä varsinaisessa haastattelutilanteessa saattoi ohittaa. Lisäksi haastattelun lopussa varmistin haastateltavilta, millä tavoin he haluavat tunnistettavuutensa suojata. Haastattelurunko löytyy tutkielman liitteistä (liite 1) eikä kysymysten järjestystä ennen haastatteluja määriteltä. Ainoastaan haastattelussa käsiteltävien teemojen käsittelyjärjestys oli ennakkoon suunniteltu. Haastateltavat valittiin erilaisten roolien perusteella, jotta vastauksia saataisiin mahdollisimman monesta näkökulmasta. Haastateltavien roolit yrityksessä liittyivät talouden, hallinnon sekä henkilöstön johtamiseen (taulukko 2).

Taulukko 2: Tutkielman haastateltavat, ajankohdat sekä haastatteluiden kesto

	Haastateltava X	Haastateltava Y	Haastateltava Z
Työnimike	Senior Business Controller	Kaupallinen johtaja	Henkilöstöjohtaja
Rooli projektissa	Projektipäällikkö/hankkeen koordinointi	Taloudelliset raamit, viestintä toimitusjohtajalle, neuvottelut ulospäin	Henkilöstön näkökulman edustaminen
Haastattelun päivä	17.3.2023	20.3.2023	20.3.2023
Haastattelun kesto	48min	50min	30min

3.4 Aineiston käsittely ja analyysimenetelmä

Haastatteluiden valmistuttua aineisto oli kerätty, jonka jälkeen valmistelu analyysiä varten alkoi. Valmistelu aloitettiin litteroimalla audiovisuaalisessa muodossa olevat haastattelut kokonaisuudessaan tekstimuotoon asiasisältö säilyttäen puheen oikeassa muodossa. Haastattelut litterointiin peruslitteroinnin käytäntöjen avulla, jolloin litteroidusta haastattelusta voitiin jättää pois muun muassa täytesanoja ja tunteen ilmauksia. Peruslitterointi on tähän tutkielmaan riittävä metodi, sillä analyysissä on tarkoituksena ainoastaan analysoida haastatteluiden asiasisältöä (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto n.d). Haastattelut litteroitiin yhdelle Word- tiedostolle, jossa eri haastattelut koodattiin haastateltavien nimillä X, Y ja Z. Aloitin analysoimaan aineistoa jo litteroidessa lukiessani tekstiä useaan otteeseen, joka on yleinen tapa aloittaa aineiston analyysi (Hirsijärvi & Hurme 2008, 136).

Haastattelut muodostettiin ennalta määriteltyjen teemojen ympärille, joita analysoin sisällön analyysin avulla. Teemoittelu on menetelmä, jonka avulla voi tunnistaa, analysoida ja tulkita toistuvia teemoja laadullista aineistoa hyödyntämällä (Clarke & Braun 2017, 297). Teemoittelun avulla voi systemaattisesti koodata laadullinen aineisto analyysiä varten siten, että tutkielman kannalta merkittäviä teemoja olisi helppoa analysoida ja tutkia. Tässä tutkielmassa käsiteltävät teemat on valittu ala- ja tutkimuskysymysten avulla ja niiden avulla on muodostettu analyysiosin luvut ja alaluvut.

Taulukko 3: Analyysin teemat ja alaluvut

Analyysin teemat	Alaluvut
Talousjohtamisen rooli toimistotiloja vaihdettaessa (4.1)	Mitä kuluja ja kustannuksia toimistotilavaihdoksessa huomioidaan? (4.1.1) Toimistotilojen vaihtoprosessin hyödyt ja riskit (4.1.2)
Etä- ja hybridityön vaikutus toimistotilan hankintaan ja tarpeeseen (4.2)	Miksi kasvava yritys muuttaa pienempiin tiloihin? (4.2.1) Toimistoympäristön vaikutus työntekijän tehokkuuteen ja tyytyväisyyteen (4.2.2)

4 TUTKIMUSAINEISTON ESITTELY JA ANALYYSI

Tässä luvussa esitellään aineiston analyysi sekä vastataan tutkimuskysymyksiin ”*Mikä on talousjohtamisen rooli toimistotiloja vaihdettaessa?*” sekä ”*Kuinka etä- ja hybridityö vaikutti uuden toimistotilan hankintaan ja tarpeeseen?*”. Koska aihealueet ovat laajoja, olen jakanut tutkimuskysymyksiä koskevat luvut [4.1](#) ja [4.2](#) alakuihin alakysymysten avulla. Lisäksi viitataan analyysissä haastatteluista saatuun aineistoon. Viittaukset haastelemaan X, haastateltavaan Y sekä haastateltavaan Z ovat paikoin lyhennetty käyttäen kirjaimia X, Y ja Z. Suorissa lainauksissa on selvyuden vuoksi sisällytetty taukoja sekä poistettu täytesanoja kuitenkin muuttamatta lausunnon alkuperäistä tarkoitusta.

4.1 Talousjohtamisen rooli toimistotiloja vaihdettaessa

Tässä luvussa vastataan tutkielman ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: ”*Mikä on talousjohtamisen rooli toimistotiloja vaihdettaessa?*”. Koska talousjohtaminen on laaja aihealue, olen jakanut analyysin kahden alakysymyksen avulla useampaan osaan. Tässä luvussa käydään analyysin tuloksia lävitse nimenomaan talousjohtamisen roolin näkökulmasta. Luvun kahdessa alaluvussa käsitellään toimiston vaihtamiseen liittyviä kuluja ja kustannuksia sekä odotettuja hyötyjä ja riskejä.

Kysyin kaikilta haastateltavilta, kuinka he näkevät talousjohtamisen roolin toimistotiloja vaihdettaessa. Konkreettisesti tärkeimpänä he mainitsivat ”raamien asettamisen”. Haastateltava Y:n mukaan tärkein talousjohtamisen tehtävä toimistotilaprojektissa on asettaa ja valvoa kuluille ja kustannuksille asetettuja raameja, joiden mukaan prosessin tulee edetä. Hän myös mainitsi muuton yhdeksi tärkeäksi talousjohtamisen osaksi remonttikustannusten jakamisen vuokranantajan ja heidän välilleen, jolloin siitä aiheutuvaan tulosaikutukseen pystytään hieman vaikuttamaan (ks. [luku 4.1.1](#)).

Haastateltava X mainitsi, että talousjohtamisen rooliin kuuluu varmistaa, saadaanko budjetoiduille kuluille vastinetta. Hänen mukaansa tulee pohtia, voidaanko nykyisiin tiloihin menevät varat käyttää tehokkaammin jossain toisaalla. Myös haastateltava Z sanoi, että on järjetöntä maksaa tiloista, joita ei juuri käytetä. Koska toimistolla on istumapaikkoja

noin 100 kappaletta ja päivittäin noin 25-30 työntekijää, tyhjää tilaa on paljon. Z myös mainitsee nykyisten huonekalujen ja muun tavaran hyötykäytön olevan osa vastuullista talousjohtamista. Hänen mukaansa olisi tärkeää hyödyntää mahdollisimman paljon jo olemassa olevaa tavaraa, eikä lähdetä uusimaan kaikkea vain uusimisen ilosta.

4.1.1 Mitä kuluja ja kustannuksia toimistotilavaihdoksessa huomioidaan?

Toimistotilojen vaihtoprojekti on iso prosessi, jonka vuoksi siitä syntyy myös kustannuksia. Osa niistä on suoraan kirjanpidossa näkyviä, osa ei. Näitä ei-näkyviä kustannuksia kutsutaan *laskennallisiksi kustannuksiksi* (ks. [luku 2.2](#)). Lisäksi erilaiset kustannukset syntyvät eri aikoihin: osa kustannuksista syntyy jo suunnitteluvaiheessa, osa muuton aikana ja osa vasta pitkään muuton jälkeen. Tässä kappaleessa tutustutaan erilaisiin kuluihin ja kustannuksiin, joita case-yritys on tunnistanut toimistotilavaihdoksesta aiheutuvan (Taulukko 4).

Haastateltavien mukaan merkittävin tunnistettu kulu on vuokra. Se on myös ainoa kulu, jota kohdeyritys pyrkii vähentämään. Haastateltava Y kuitenkin kertoi, ettei vuokratulujen oleteta vähenevän kovin merkittävästi, vaan puhutaan muutamasta tuhannesta eurosta kuukaudessa eli muutamasta kymmenestä tuhannesta eurosta vuodessa. Vuokran lisäksi autopaikkojen määrä ja hinta on yksi kulu, jonka Y huomioi. Koska keskusta-alueen autopaikat voivat usein olla henkilökohtaisia, on niiden hankinta ja hallinta haastavaa, jos jokaiselta täytyy kysyä haluavatko ja tarvitsevatko he sitä. Lisäksi tästä syystä saatetaan joutua tilanteeseen, että autopaikkojen käyttöaste on hyvin alhainen, jos jokainen harvoinkin toimistolla käyvä sellaisen itselleen haluaa.

Toimistotilojen vaihtaminen pienentää myös muita kuukausittain toistuvia kuluja. Näitä haastateltava Y tunnisti olevan muun muassa yleiset hallintokulut sekä siivous- ja sähkökulut. Nämä eivät hänen mukaansa myöskään ole kovin merkittäviä, mutta selviää säästöjä kuitenkin. Lisäksi haastateltavat X ja Y ottivat myös remonttikulut esiin keskusteluisamme. Remonttikulut voivat olla hyvinkin suuria, jopa kuusinumeroisia, sillä uudesta toimistotilasta halutaan tehdä mahdollisimman viihtyisä ja työnteolle suotuisa. Y mainitsikin, että niiden jakautumisesta heidän ja vuokranantajan kanssa tulee neuvotella. He punnitsevat, haluavatko he itse maksaa suuremman osan remontista ja kohdistaa kulut taseeseen, vai maksaako vuokranantaja suuremman määrän, jolloin kohdeyritys maksaa

suuremman vuokran kuukausittain. Jälkimmäinen ratkaisu kohdistuisi juuri tuloslaskelmaan nostamalla tilikauden kuluja ja vaikuttaen hieman tilikauden tulokseen.

Lisäksi haastateltavat mainitsivat itse muutosta syntyvän kuluja esimerkiksi muuttofirman käytön muodossa. Yrityksellä on nykyisessä toimistossaan paljon omistamiaan huonekaluja, joiden arvo on satoja tuhansia euroja. Y mainitsi, että pelkästään sähköpöytiä heillä on noin 100 kappaletta, joiden hän arvioi olevan noin 100 000 euron arvoisia. Lisäksi heillä on paljon huonekaluja, kuten sohvia, pöytiä ja tuoleja keittiöön, neuvotteluhuoneisiin sekä yleisiin tiloihin. Koska he ovat muuttamassa merkittävästi pienempään tilaan kaikkia kalusteita ei ole mahdollista sinne siirtää. Kohdeyrityksellä on myös laaja IT-infra, joka tulee siirtää uuteen toimistotilaan. Yrityksellä on myös oma kuntosali nykyisen toimistorakennuksen varastotilassa. Sen siirtäminen on haastateltavien mukaan epätodennäköistä, joten sen sisältämälle kalustolle tulee myös kehitellä ratkaisu.

Erilaisia laskennallisia kustannuksia nousi esiin tutkimusaineistoa kerättyä. Haastateltava Y sanoi yhtenä merkittävä kustannuksena normaalin työajan sekoittumisen. Hän huomautti, että jos muuton vuoksi henkilöstön päivittäiset työt sekoittuisivat kolmen päivän ajaksi, voi jopa kokonainen henkilötövuosi mennä hukkaan. Tätä menetettyä työ määrää voidaan siis verrata yhden työntekijän koko vuoden työmäärään. Y arvioikin sen olevan kymmeniä tuhansia euroja, joten puhutaan merkittävästä kustannuksesta. Koska liiketoiminta perustuu terveydenhuollon laboratorioden ja diagnostiikan tietojärjestelmien luomiseen ja ylläpitämiseen, tietoturva on yksi tärkeimmistä osista koko toimintaa. Haastateltava X huomautti siitä syntyvistä laskennallisista kustannuksista, sillä tietoturvan siirtoprosessin järjestäminen voi sekoittaa normaalia työntekoa huomattavasti.

Muutosta syntyneiden kulujen lisäksi projektin suunniteluun vaaditaan työntekijöiden panosta. Toinen vaihtoehto on tietenkin ulkoistaa lähes koko prosessi, mutta kohdeyritys on päättänyt huolehtia projektista itse. Heillä on kuuden hengen työryhmä, johon kuuluu osajia monesta organisaation osasta: johtoryhmästä, henkilöstöhallinnosta, taloushallinnosta sekä tietohallinnosta. He ovat pyrkineet rakentamaan projektiryhmän siten, että jokainen pystyy tuomaan oman vastuualueensa näkökulman projektiin. Kuitenkin toimistotilan vaihtoprosessiin vaadittu työmäärä on aina muusta työstä pois. Haastateltava Y kuitenkin sanoi, etteivät he ole laskeneet muusta työstä menetetyin panoksen määrää. Hän huomautti, ettei käytetty aika kuitenkaan mene projektin jäsenien kesken tasan, vaan se

vaihtelee rooliin mukaan huomattavan paljon. Hän haastattelussa arvioi käytettyjen tuntimäärien olevan kaikilla jäsenillä kymmeniä tunteja, joten puhutaan siis tuhansista euroista. Y myös kertoi, etteivät he ole kokeneet tarkoituksenmukaiseksi vielä osallistaa koko henkilöstöä uuden tilan valintaan, sillä tällöin se kuluttaisi heidän omaa normaalia työaikaansa.

Taulukko 4: Toimistotilan vaihtamisessa huomioituja kuluja sekä laskennallisia kustannuksia

Huomioituja kuluja	Laskennallisia kustannuksia
Vuokra	Muutossa menetetty työaika
Autopaikat	It-infran siirtoon käytetty työaika
Siivous	Suunnitteluun käytetty työaika
Sähkö	
Kalusteet	
Remontti ja sisustus	
Muutto	

Vaikka toimistotilavaihdokseen sisältyy paljon huomioitavia kuluja, tavoitteena on kuitenkin tehdä siitä kannattava. Taulukossa 3 esitetyistä kuluista esimerkiksi vuokran, siivouksen ja sähkön kuukausittaisten kustannusten oletetaan vähentyvän. Puolestaan remontti, sisustus ja muutto ovat kertaluonteisia kuluja samoin kuin muuttoon liittyvät laskennalliset kustannukset. Koska tavoitteena oli myös säästää kuluissa, talousjohtamisen rooli nousee suureksi punnittaessa pitkän aikavälin hyötyjä verraten kertaluonteisiin kuluihin ja kustannuksiin.

4.1.2 Toimistotilojen vaihtoprosessin hyödyt ja riskit

Haastatteluiden loppupuolella kysyin jokaiselta haastateltavalta heidän näkemyksiään projektin suurimmista hyödyistä ja riskeistä. Vastaukset paikoin vaihtelivat hieman, mutta isossa kuvassa etenkin ajatukset isoimmista hyödyistä olivat hyvin samanlaisia. Tässä kappaleessa käydään lävitse sisällön analyysin avulla haastateltavien tunnistamia toimistotilan vaihtamiseen liittyviä hyötyjä ja riskejä (taulukko 5).

Yksi hyöty, jonka jokainen tunnisti, oli yhteistyön parantaminen ja yhdessäolon mahdollistaminen. Tämä pohjautuu etenkin siihen, että nykyisissä tiloissa eri tiimit ja osastot ovat hyvin siiloutuneita, koska tilat ovat jakautuneet kolmeen eri kerrokseen ja neljään eri osioon. *Siiloutuminen* tarkoittaa kommunikaation yhteisten tavoitteiden puuttumista yrityksen eri osastojen välillä (Mouta & Meneses 2021). Koska case-yrityksen eri osastot työskentelevät käytännössä omissa toimistotiloissaan, niiden välinen viestintä ja sosiaalinen kanssakäyminen on vähäistä ja heikkoa. Uusissa toimistotiloissa olisi yksi iso yhteinen tila, jossa lähes kaikki toimistolla olevat organisaation jäsenet työskentelevät yhdessä. Joitain toimistohuoneitakin tulee, mutta suurin osa työskentelee avokonttorissa.

”Siiloutuminen eri tiloihin ei tue yhteistyötä eikä ihmisten kohtaamista [– –] Kun ihmiset ovat toisten kanssa enemmän tekemisissä ja tulis kohdatuksi, niin kyllähän se silloin helpottaa kanssakäymistä ja yhteistyön rakentamista.” (Haastateltava X)

Toisena hyötynä kaikki haastateltavat tunnistivat taloudellisen edun. Vaikka tavoitteena onkin ensisijaisesti parantaa toimistotiloja ja tehdä niistä houkuttelevampia, vuokratulujen laskeminen on kuitenkin yksi mainituista kriteereistä. Haastateltava Y kuitenkin mainitsi, ettei kulujen laskun odoteta kuitenkaan olevan kovin merkittävä. Hän myös mainitsi, että muutto syrjäisemmälle seudulle olisi laskenut vuokratuloja merkittävästi, mutta se ei kuitenkaan palvelisi koko projektin tarkoitusta. Kaikki haastateltavat myös mainitsivat nykyisen toimistotilan kapasiteetin olevan ylimitoitettu tämän hetken tarpeeseen nähden. Haastateltavien mukaan toimistolla käy tavallisina päivinä noin 25-30 ihmistä, vaikka tiloja olisi jopa yli sadalle. Koska tiloja on merkittävästi enemmän kuin käyttöä herääkin kysymys, voitaisiinko niiden vuoraamiseen ja ylläpitämiseen suunnatut rahat käyttää paremmin?

Näin suuren projektiin sisältyy myös riskejä, mutta kaikkien haastateltavien mielestä ne ovat suhteellisen pieniä verrattuna odotettuihin hyötyihin. Haastateltava Y tunnisti yhdeksi riskiksi ”tyhjän päälle joutumisen”. Case-yritys on sopimuksen irtisanomisajan vuoksi jo syksyllä ilmoittanut nykyiselle vuokranantajalleen muuttavansa uuteen toimistotilaan tämän vuoden aikana. Koska uutta toimistoa ei vielä tässä vaiheessa ole tiedossa eikä sen saamisesta ole varmuutta, on tämä yksi riski. Y kuitenkin mainitsi, ettei nykyisellä vuokranantajalla ole vielä tiedossa uutta vuokralaista yrityksen nykyisiin tiloihin,

joten sopimuksen pidentäminen on ainakin toistaiseksi vielä mahdollinen varasuunnitelma.

”Meillä on tietty riski et me ollaan irrottauduttu vanhasta tilasta vaikka uutta ei vielä varmasti ole [– –] eli jos jäädään tyhjän päälle, työtehokkuus pienenesi ja ihmiset eivät olisi tyytyväisiä” (Haastateltava Y)

Toinen tunnistettu riski on muuttoprosessin viivästyminen. Y vertailee, kuinka erilainen tämä muutto on verrattuna perinteisiin toimistomuuttoihin. Aikaisemmin toimistotilojen vaihtaminen perustui siihen, että tietynlaisesta työpisteestä muutettiin toiseen, hyvin samanlaiseen työpisteeseen. Nyt muutettaessa pienempiin tiloihin ei monilla enää ole työpistettä, johon muuttaa. Koska tarkoituksena on vaihtaa radikaalisti pienempiin tiloihin, vain murto-osalla on vakituinen työpiste, jossa kaikki omat tavarat voi pysyvästi olla. Tästä syystä muuttoprosessi voi merkittävästikin venyä, kun vanhoille tavaroille ei suoraan uutta paikkaa ole merkitty. Haastateltava Z:n mukaan suurin murhe on se, kuinka kauan muutokseen totumisessa menee. Tällä voi on taas suuri merkitys työtehokkuuteen, jonka vuoksi liiketoimintakin voi hetkellisesti kärsiä.

”Historiassa muutot on ollut samoista featureista samoihin featureihin, niin silloin se on ollut helppo suunnitella. Tuohon laatikkoon pakkaat ne sun juttus ja nyt viet ne tuonne. Nyt kun me pakataan niihin laatikkoihin ja mennäänki pienempään, niin [– –] onks meillä kuvainnollisesti siellä muuttolaatikoita kaksi huonetta täynnä.” (Haastateltava Z)

Tulevan toimiston konsepti on hyvin erilainen kuin nykyinen. Kyseessä olisi avokonttori, jossa tulee todennäköisesti olemaan noin 25-50 työpistettä sekä varattavia, muiden kiinteistön vuokralaisten kanssa yhteisiä neuvottelutiloja. Koska työntekijöitä on tällä hetkellä yli sata, jokainen organisaation jäsen ei pystyisi tulemaan toimistolle samanaikaisesti tekemään omalle työpisteelleen töitä. Tämä on kohdeyritykselle uusi tilanne, joka vaatii organisointia. Haastateltava Y mainitseekin, että yksi riskeistä on tämän koko konseptin epäonnistuminen. Heräsikin kysymys, tuleeko uudesta toimistosta ydintavoitteen mukaisesti viihtyisämpi ja houkuttelevampi kuin nykyisestä? Tähän aiheeseen liittyen haastateltava X myös huomautti, että joillekin muutto saattaa johtaa työpisteen heikentymiseen. Jos työntekijä on totunut käymään päivittäin toimistolla omalla työpisteellä tekemässä töitään ja pitää työskentelemisestä väljästi, kuinka tämän muuttuminen vaikuttaa

esimerkiksi työtehokkuuteen ja tyytyväisyyteen? Nämä ovat kaikki riskejä, jotka tulee tunnistaa ja punnita ennen muuttoa. Kaikkien haastateltavien mielestä riskit eivät kuitenkaan ole kovin suuria ja todennäköisiä, joten heidän kokevat muuton kannattavaksi.

Taulukko 5: Haastateltavien mainitsemia hyötyjä ja riskejä

	Haastateltava X	Haastateltava Y	Haastateltava Z
Hyötyjä	Yhteistyön parantuminen, yhdessä ajan viettäminen	Tyytyväisyys yhdessä olemisen kautta, pieni taloudellinen hyöty	Yhteistyön parantuminen, uusi paikka kohdata ihmisiä, ylimääräisen kapasiteetin poistaminen
Riskejä	Päivittäinen rutiini sekoittuu, joillekin työpisteen heikentyminen, remontin viivästyminen	Vanhasta tilasta luopuminen ennen uuden varmistamista, suunnitellun konseptin epäonnistuminen, äkillinen vuokran nousu	Viestinnällisesti epäonnistuminen, hankalien ja joustamattomien struktuurien muodostuminen, muuttoprosessin viivästyminen

4.2 Etä- ja hybridityön vaikutus toimistotilan hankintaan ja tarpeeseen

Tässä luvussa vastataan tutkielman toiseen tutkimuskysymykseen: ”*Kuinka etä- ja hybridityö vaikuttaa uuden toimistotilan hankintaan ja tarpeeseen?*”. Kysymyksen käsittely on jaettu kahdella alakysymyksellä useampaan osaan alalukujen [4.2.1](#) ja [4.2.2](#) avulla. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään, minkä vuoksi kasvava yritys muuttaa pienempiin tiloihin. Toisessa alaluvussa analysoidaan, kuinka työympäristö vaikuttaa työntekijän tehokkuuteen ja tyytyväisyyteen. Tavoitteena on alalukujen muodostamalla kokonaisuudella saada kattava käsitys tutkimuskysymykseen liittyvistä muuttujista.

Kun maailmanlaajuinen pandemia pakotti organisaatiot muovautumaan etätöihin, myös palaverit siirtyivät verkkoon. Kohdeyritys käyttää Microsoft Teamsiä etäkokouksien toteuttamiseen. Vuonna 2022 Teamsiä käytti maailmanlaajuisesti 270 miljoonaa ihmistä, joka on lähes puolet enemmän kuin pandemian vahvimpien rajoitusten aikaan 2021 (Curry 2023). Koska etäkokousten suosio oli kova, haastateltava Y:n mukaan hekin epäilivät palaverien siirtyvän kokonaan verkkoon. Näin ei kuitenkaan tapahtunut, sillä tilanne on kääntynyt tästä lähes pääläelleen: monet tulevat toimistolle ainoastaan palaverien vuoksi. Työntekijät työskentelevät mielellään itsenäisesti kotonaan, mutta sosiaalista kanssakäymistä vaativat tilanteet toteutetaan mieluiten toimistolla. Tämä on tietenkin yksilökohtaista eri työntekijöiden kohdalla, mutta kohdeyrityksessä isossa kuvassa trendi on ollut tämä.

4.2.1 Miksi kasvava yritys muuttaa pienempiin tiloihin?

Yrityksen kasvuun liittyy perinteisesti myös työntekijöiden määrän lisääntyminen. Myös kohdeyrityksen tasaisen talouskasvun mukana työntekijöiden määrä on kasvanut. Mutta miksi kasvava yritys muuttaa pienempiin tiloihin? Kysyin haastateltavilta heidän näkemystään etä- ja hybridityön vaikutuksista päätökseen muuttaa uuteen toimistoon. Kaikkien haastateltavien mukaan etä- ja hybridityön lisääntyminen oli ehkä suurin syy toimistotilan vaihtamiseen. Haastateltava Z sanoi olevan hyvin epätodennäköistä, että työntekijät palaisivat pandemiaan edeltäneeseen tapaan työskennellä päivittäin toimistolla täytäten ylimääräisen kapasiteetin.

” – on utopiaa olettaa, että ihmiset palaisivat toimistolle sinä mittakaavassa, että nykyiset tilat tulisi tehokkaaseen käyttöön. ” (Haastateltava Z)

Myös etätöteknologiaa tarjoavan Owl Labsin (2022) hankkiman ja Vitreous Worldin tuottaman kyselytutkimuksen mukaan suurin osa työntekijöistä haluaa tehdä töitä etänä. Kyselyn mukaan jopa 83 % pohjoismaalaisista teki etä- tai hybridityötä. Lisäksi tutkimuksen mukaan todennäköisimpiä syitä kieltäytyä työpaikasta olivat joustamattomat työntekijät (37 %) ja joustamattomat työpaikat (31 %). Kyselyyn osallistui 2000 ihmistä Suomesta, Norjasta, Ruotsista ja Tanskasta. Nämä ovat merkittäviä lukuja ja kertovat siitä, kuinka modernissa työskentelyssä arvostetaan mahdollisuutta työskennellä halutessaan etänä.

Tähän myös kohdeyritys uskoo oma empiirisen datansa avulla. He ovat etätyösuositusten jälkeisenä aikana huomanneet, kuinka aktiivisesti toimistolla käyvien määrä on tippunut noin sadasta jopa neljäsosaan, hiljaisimpina päivinä vielä vähempään. Koska tilat ovat jakautuneet neljään osaan, keskimäärin yhdessä tilassa on noin 5-7 työntekijää päivässä. Haastateltava Y:n mukaan toimistolla käy joinain päivinä myös enemmän työntekijöitä, mutta silloinkin lähinnä neuvottelutiloissa. Suurin osa työntekijöistä ei siis kaipaa toimistoa itse perustyoensä tekemiseen, vaan kohtaamispaikaksi kollegoidensa kanssa. Kohdeyritys mahdollistaa lähtökohtaisesti kaikkien suurempien palaverien seuraamisen myös etäyhteyksillä, mutta silti toimistolle kerääntyy huomattavasti tavallista enemmän väkeä. Tämä kertoo siitä, että työntekijät haluavat kohdata toisiaan toimistolla, mutta eivät välttämättä tehdä omaa itsenäistä työtään siellä. Tämä onkin yksi syy, minkä vuoksi kohdeyritys haluaa panostaa nimenomaan ihmisten kohtaamiseen uudessa toimistossa, ei niinkään suurin määrin yksittäisiä työpisteitä.

”Viimeisen kolmen vuoden aikana kehitys on mennyt niin voimakkaasti siihen suuntaan, että tarvitaan paljon vähemmän tiloja kuin aluksi luultiin” (Haastateltava Y)

Tämä uusiin toimistotilavaihdos ei ole kohdeyrityksen ainoa investointi toimistotiloihin lähivuosien aikana. Haastateltava Y:n mukaan juuri ennen koronapandemiaa, vuoden 2020 alussa kohdeyritys teki mittavan remontin laajentaakseen toimistoa henkilöstön kasvunusteen vuoksi suuremmalle määrälle työntekijöitä. Y:n mukaan pandemiasta aiheutuneiden rajoitusten tuoman ”pölyn” laskeuduttua he huomasivat remontin olleen heikko investointi. Hänen mukaansa työ ei kuitenkaan aivan hukkaan mennyt, sillä tilat ovat erittäin hyvät ja hyvässä kunnossa. Lisäksi yrityksen varasuunnitelmana on palata vanhoihin, pienennettyihin tiloihin, jos nykyinen projekti ei halutulla tavalla toteudukaan. Myöskään pandemiaa ja sen tuomaa muutosta työskulttuuriin ei pystynyt mitenkään ennustamaan, joten kyseessä oli enemmänkin epäonnea kuin huonoa investointilaskentaa.

Kaikki haastateltavat korostivat, että tärkein syy toimistotilan vaihtamiselle oli tehdä tiloista houkuttelevampia mahdollistaen ihmisten kohtaamisen ympäri organisaatorakenteen. Haastateltava Y sanoi, että ydintavoitteena on tehdä toimistolle tulosta mieluisaa ja saada ihmiset tapaamaan toisiaan, sillä siinä vaihtuu tietokin huomattavasti paremmin kuin etäyhteyksien kautta. Nykyiset tilat koostuvat toimistohuoneista ja

neuvottelutiloista. Koska yhdessä huoneessa työskentelee lähtökohtaisesti yksi tai kaksi ihmistä, ihmiset ovat paljon erillään. X:n mukaan tällä hetkellä ihmiset tekevät paljon yksin töitä toimistossa, jolloin se ei palvele tavoitetta, yhteistyötä.

Yhteistyö on yksi kohdeyrityksen neljästä arvosta. Tämän arvon näkymistä jokapäiväisessä toiminnassa pyritään edistämään tämän projektin avulla. Haastateltava Z:n mukaan tätä on myös pyritty edistämään koko organisaatiota koskevalla kulttuurinmuutoksella. Tätä toimistotilan vaihtaminen tukee, sillä nykyisestä toimistosta ei ole muokattavissa yhteistyölle otollista sen rakenteen vuoksi. Yrityksen tavoitteena on kehittää yhteistyötä muidenkin kuin oman tiimin kesken, mutta nykyisissä tiloissa se on haastavaa. Sen vuoksi toimistotilavaihdoksella haetaan yksinkertaisia hetkiä, kuten yhteisiä kahvitaukoja eri työntekijöiden kesken yli organisaatorakenteen rajojen mahdollistaen luonnollisempaa kommunikaatiota ja yhteistyötä.

Ydinsyynä pienempään toimistotilaan muuttamiselle on siis kapasiteetin vajaakäyttö, eikä palaaminen ennen pandemiaa vallinneeseen toimistolla työntelemisen käytäntöön ole odotettavissa. Myöskään aikaisempien investointien ei haluta liikaa vaikuttavan päätökseen vaihtaa toimistotiloja, sillä työkulttuuri on muuttunut, toivottiin sitä tai ei. Lisäksi muutolla halutaan mahdollistaa työskentelemisen erilaisissa, yhteistyötä ja kohtaamista paremmin tukevissa tiloissa. Halutaan mahdollistaa ihmisten yhdessä oleminen houkuttelevien ja käytännöllisten toimistotilaratkaisujen kautta ylitse organisaatorakenteen luomien rajojen.

4.2.2 Toimistoympäristön vaikutus työntekijän tehokkuuteen ja tyytyväisyyteen

Toimistoympäristöllä on suuri merkitys työntekijän tehokkuuteen. Oli toimisto iso tai pieni, oikeaoppisen tilasuunnittelun avulla pystytään minimoimaan erilaiset työtehokkuutta haittaavat häiriötekijät. Näitä ovat esimerkiksi häiritsevät äänet, ylimääräinen liike näkökentässä tai liiallinen kylmyys tai lämpö. Usein toimistojen halutaan olla peilikuva organisaation brändistä ja persoonallisuudesta, jonka avulla halutaan houkuttaa uusia sekä varmistaa nykyisten työntekijöiden viihtyvyys. Nämä kaikki tekijät vaikuttavat työntekijän tehokkuuteen sekä tyytyväisyyteen. Tämä vuoksi halusinkin kysyä haastateltavilta, kuinka he uskovat uuden toimistotilan vaikuttavan organisaation jäsenien

työtehokkuuteen ja tyytyväisyyteen hybridityövaltaisessa työkuultuurissa. (Kroemer & Kroemer 2016)

Vastauksista päätellen toimiston vaihtamisen vaikutus on hyvin yksilökohtaista. Heille, jotka käyvät toimistolla päivittäin, vaikutus voi olla paljon suurempi kuin heille, jotka esimerkiksi asuvat kauempana eivätkä käy toimistolla usein. Tällä hetkellä kohdeyrityksellä on jo noin 25 ulkopaikkakunnilla asuvaa työntekijää, jotka työskentelevät pääsääntöisesti etänä. Tämän vuoksi Y:n mukaan heidän työskentelynsä toimiston vaihtaminen ei suuresti vaikuta. Hän kertoo, että kyseistä työntekijäryhmää tulee seurata tarkasti, jotta myös heillä on kaikki tarvittavat työkalut tehokkaaseen työntekoon. Kohdeyrityksellä on aikaisemmin ollut toimisto myös pääkaupunkiseudulla, mutta siitä on luovuttu. Jos pk-seudun työntekijämäärät lisääntyvät, Y kertoo heidän harkitsevansa toimistotilan hankkimista myös sieltä.

Kaikki toimistolla aktiivisesti käyvät työntekijät eivät kuitenkaan tule sinne ainoastaan sosiaalisen kanssakäymisen vuoksi. Haastateltava X huomautti, että kaikilla ei ole rauhallista työtilaa kotonaan, jonka vuoksi he tulevat hakemaan sitä toimistolta. Sen vuoksi onkin tärkeää myös huomioon madollisimman monen työntekijäryhmän tarpeet tulevan toimistotilan suunnittelussa, jotta siitä saataisiin tavoitteiden mukaisesti houkutteleva. X:n mukaan tilaan on työpisteiden ohella suunnitteilla sekä neuvottelutiloja että rauhallista työskentelytilaa. Myös Z huomautti, että tulevalla toimistolla täytyy olla myös paikkoja, mihin mennä itse tekemään muita häiritsevää työtä, kuten etäpalavereita ja puhe-luita. Hän myös sanoi, että toimistolla olevien vapaiden työpisteiden määrän pitäisi pysyä näkemään myös etänä, että työntekijällä olisi varmuus mahdollisuudesta tehdä töitä toimistolla. Toisaalta Y:n mukaan oma varaussovellus työpisteille toisi mukanaan omia haasteitaan, jonka vuoksi sekään ei olisi ihanteellinen vaihtoehto.

Yksi näkökulma toimisto-olojen vaikutuksesta työntekijöiden tyytyväisyyteen nousi kaikkien haastateltavien kohdalla esille. Heidän mukaansa huonosta toimistoympäristöstä voi olla merkittävääkin haittaa, mutta harvoin erityistä hyötyä. Haastateltava X kertoi toimistotilojen olevan eräänlainen motivaatiotekijöiden hygientekijä, joka oletuksena tulee olla kunnossa mutta voi puutteellisena vaikuttaa työntekijän tyytyväisyyteen.

”Sanotaanko näin päin, että jos ne [toimistotilat] ei ole kunnossa nii se kyllä vaikuttaa sitoutumiseen mutta jos ne on kunnossa nii ei niiden avulla pystytäkään pitämään [työntekijää].” (Haastateltava X)

Yhtenä keinona työntekijöiden tyytyväisyyden mittaamisessa case-yritys hyödyntää Frederick Herzbergin kaksifaktorimallia, jonka mukaan työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kahteen osaan: hygienia-tekijöihin, jotka heikentävät työmotivaatiota sekä tekijöihin, jotka ylläpitävät sitä (Basset-Jones & Loyd 2005). Herzbergin teorian mukaan vaadittavaa määrää paremmilla työntekijöiden työolosuhteilla ei ole todistettua yhteyttä parempaan taloudelliseen hyötyyn. Kuitenkin liian heikoilla työoloilla voi olla taloudellisia vaikutusta, jonka vuoksi onkin tärkeää tarjota työntekijöille riittävästi työkaluja työntekoa varten. Toimistotila on myös yksi motivaatioon vaikuttava hygienia-tekijä. Jos yritys ei tarjoa tarpeeksi hyvää tilaa työskennellä, voi sillä olla merkitystä työntekijöiden työmotivaatioon. Kuitenkaan suuresti tiloihin panostamalla vastinetta suurena työmotivaationa ei saada.

Kysyin haastateltava Z:lta hänen mielipidettään taloudellisen ja henkilöstön näkökulman priorisoinnista toimistotilaprojektissa. Hänen mielestään kaikista tärkeintä on se, että työntekijät pystyvät tekemään työnsä. Z kertoi, että jos toimistotiloja vaihdettaessa täytyy karsia joistain henkilökunnan työnteon mahdollisuuksista, siinä ei enää ole järkeä. Hän kuitenkin tiedostaa talousjohtamisen tuomat rajaehdot kulujen vähentämiseksi, mutta hänen mielestään niiden tulisi ohjata toimistotilan valintaa, ei määrätä sitä. Alla haastateltava Z:n järjestys eri toimistotilavaihtokseen liittyvien parametrien priorisoinnista:

- 1. Toimistotilojen tulee soveltua työn vaatimuksiin.*
- 2. Tilojen tulee olla edullisemmat.*
- 3. Sijainti, hienous, palvelut...*

Z:n listaamat parametrit ovat myös linjassa aikaisemmin luvussa mainitun Herzbergin kaksifaktorimallin kanssa, sillä ensisijaisena tavoitteena on tehdä tiloista henkilökunnan työnteolle sopivia. Koska he tiedostavat, ettei valtavat panostukset toimistotiloihin suoraan korreloi suuremman taloudellisen hyödyn kanssa, he panostavat ensisijaisesti siihen, millä on merkitystä. Toki he haluavat tehdä tiloista hienot ja niiden olevan hyvällä sijainnilla, mutta se on toisarvoinen muuttuja tilojen työnteolle soveltuvuuteen nähden.

5 YHTEENVETO

Tämän tutkielman tavoitteena oli analysoida empiirisen aineiston avulla talousjohtamisen roolia toimistotilavaihdoksessa sekä etä- ja hybridityön vaikutusta uuden toimistotilan hankintaan ja tarpeeseen. Empiirinen aineisto koostui kolmesta haastattelusta, joissa haastateltiin kolmea kohdeyrityksen työntekijää, jotka toimivat erilaisissa tehtävissä yrityksen toimistotilavaihdokseen liittyen. Haastatteluja analysoitiin sisällön analyysin avulla, jonka tarkoituksena oli tunnistaa tärkeimpiä huomioituja muuttujia samalla saaden vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymysten vastaamista varten molemmilla kysymyksillä oli kaksi alakysymystä, joiden avulla mahdollistettiin tutkimuskysymyksiin perehtyminen useasta niihin liittyvästä näkökulmasta (Taulukko 1).

Taulukko 1: Tutkielman ala- ja tutkimuskysymykset

TUTKIMUSKYSYMYS 1	<i>Mikä on talousjohtamisen rooli toimistotiloja vaihdettaessa?</i>
ALAKYSYMYKSET	Mitä kuluja ja kustannuksia huomioidaan toimistotilaa vaihdettaessa?
	Mitkä ovat vaihtoprosessin suurimmat hyödyt ja riskit?
TUTKIMUSKYSYMYS 2	<i>Kuinka etä- ja hybridityö vaikuttaa uuden toimistotilan hankintaan ja tarpeeseen?</i>
ALAKYSYMYKSET	Miksi kasvava yritys muuttaa pienempiin toimistotiloihin?
	Kuinka toimistoympäristö vaikuttaa työntekijän tehokkuuteen ja tyytyväisyyteen?

Ala- ja tutkimuskysymysten perusteella muodostettujen haastatteluiden pohjalta esiin nousi paljon samanlaisia, mutta myös hyvin erilaisia näkökulmia toimistotilavaihdokseen. Vastauksia analysoimalla pystyttiin luomaan kattava kuva toimistotilavaihdokseen liittyvistä muuttujista sekä talousjohtamisen että etä- ja hybridityön näkökulmasta. Näitä eri haastateltavien kertomia havaintoja tukevat myös erilaiset teoriat, joita analyysiosiossa mainittiin. Seuraavassa luvussa käydään lävitse näitä tärkeimpiä löydöksiä tutkimuskysymyksiin liittyen, jotka lisäävät tietämystä toimistotilan vaihtamisesta ja siihen liittyvistä huomioitavista asioista.

5.1 Tutkielman tärkeimmät löydökset

5.1.1 Tutkimuskysymys 1

Talousjohtaminen nähdään lähinnä taloudellisten raamien asettajana ja niiden noudattamisen valvojana. Talousjohtamisella on myös tärkeä rooli seurata, saadaanko budjetoiduille kuluille vastinetta. Tämä nähdään toimistotilan kontekstissa lähinnä siinä, että kohdeyritys maksaa tällä hetkellä paljon käyttämättömästä kapasiteetista. Talousjohtamisen näkökulmasta ajatellaankin, että voitaisiinko nämä käytetyt varat hyödyntää paremmin pienemässä toimistotilassa.

Tärkeimpinä huomioituina kuluina esille nousi sekä kertaluontoisia että toistuvia kuluja. Kertaluontoisia kuluja ovat muun muassa kalusteet, remontti, suunnittelu ja muutto. Toistuvia huomioituja kuluja ovat esimerkiksi vuokra, autopaikat, siivous ja sähkö. Näkyvien kulujen lisäksi huomioidaan joitain laskennallisia kustannuksia, kuten muutossa meneetty työaika, IT-infran siirtämiseen menevä työaika sekä suunnitteluun käytetty työaika. Lisäksi muutto vaikuttaa tavalliseen työskentelyyn jopa useiden päivien ajan, joka voidaan myös huomioida kustannuksena.

Talousjohtamisen rooli jää toissijaisen asemaan, kun pohditaan toimiston vaihtamisen hyötyjä. Tärkeimpänä esille nousseena hyötynä tunnistettiin yhteistyön parantaminen siiloutumista ehkäisemällä. Kustannuksien säästäminen on kuitenkin yksi ydinkriteereistä, mutta henkilöstön etu nousee tärkeämmäksi elementiksi. Myös riskejä on sekä taloudellisia että henkilöstöön liittyviä. Mainittuja riskejä olivat muun muassa uuden toimistokonseptin epäonnistuminen, pitkittänyt muuttoprosessi ja sopeutumisaika uuteen toimistoon sekä vanhasta tilasta luopuminen ennen uuden saamisen varmistumista.

5.2.2 Tutkimuskysymys 2

Analyysin perusteella työkuultuuri etä- ja hybridityön perusteella on muuttunut merkittävästi. Ennen Covid-19 pandemiaa toimistolla kävi aktiivisesti lähes kaikki organisaation jäsenet. Kun pandemian tuomat rajoitukset poistuivat, suurin osan henkilöstöstä ei kuitenkaan palannut takaisin toimistolle vanhaan tapaan. Etä- ja hybridityö on tullut jäädäkseen, jonka vuoksi myös organisaatioiden on mukauduttava siihen. Toimisto on

isoimmalle osalle työntekijöistä paikka pitää palavereita sekä nähdä työkavereita, ei paikka tehdä omaa hiljaista työtä. Koska pandemian vuoksi organisaatioiden tuli panostaa ihmisten työolosuhteisiin myös kotona, heillä on tarvittavat välineet tehdä työtänsä etänä. Tämän vuoksi myös kohdeyrityksen uusi toimistotila tulee olemaan pienempi. Tärkeimpinä prioriteetteina on tehdä siitä paikka kohdata kollegoja yli organisaatorakenteen luomien rajojen sekä mahdollistaa palavereiden pitämisen rauhallisessa ympäristössä.

Toimistotiloilla on työntekijän hyvinvointiin ja tehokkuuteen merkittävä vaikutus, jos olosuhteet eivät ole vaaditulla tasolla. Kuitenkaan toimisto ei luo henkilöstölle suurempaa työmotivaatiota, jos kaikki peruspalaset ovat jo kohdallaan. Toimistotila nähdään eräänlaisena motivaatiotekijöiden hygieniatekijänä, jonka tulee olla työntekoa palveleva. Kaikki toimistolla käyvät eivät tule sinne ainoastaan sosiaalisen kanssakäymisen vuoksi, vaan se voi olla heidän ainoa rauhallinen paikka tehdä töitä. Tämän vuoksi onkin tärkeää huomioida mahdollisimman monta työntekijäryhmää ja heidän työnsä vaatimuksia uutta toimistoa valittaessa. Toimiston soveltuminen työn vaatimukseen nostettiin tärkeimmäksi parametriksi uuden tilan valinnassa yli taloudellisen hyödyn sekä muiden muuttujien, kuten sijainnin ja tilan hienouden. Koska valtavat panostukset uuteen toimistotilaan eivät tietyn pisteen jälkeen korreloi taloudellisen hyödyn kanssa, tarpeettoman suurien investointien tekeminen ei ole tarkoituksenmukaista eikä kannattavaa.

5.2 Johtopäätökset

Aikaisempia tutkimuksia toimistotilan vaihtamisesta on hyvin vähän. Tämän tutkielman tarkoituksena oli tutustua kyseiseen vähän tutkittuun aiheeseen talousjohtamisen sekä etä- ja hybridityön näkökulmasta. Talousjohtamisen rooli toimistotiloja valittaessa on raamien asettajana ja niiden valvojana. On erilaisia kustannuksia sekä kuluja, joita toimistotilojen vaihtamisesta syntyy sekä niitä, joissa säästetään. Jos tavoitteena on toimistotilavaihdoksella vähentää kuluja, säästettävien kulujen tulee pitkällä aikavälillä ylittää kertaluonteiset sekä toistuvat kulut. Itse toimistotilan vaihtaminen vie paljon työaika prosessin suunnittelijoilta, toteuttajilta sekä koko henkilöstöltä. Näille menetetyille työtunneille on mahdollista arvioida laskennallinen kustannus. Tässä kontekstissa se tarkoittaa pääsääntöisesti menetettyä työaika, jonka toimistotilaprojekti on vienyt itse liikevaihtoa tuottavalta työltä. Vastuullisuuden näkökulmasta on myös tärkeää, että uuden toimistotilan

hankintoja suunnitellessa huomioidaan olemassa oleva kalusto mahdollisimman hyvin, eikä kaikkea vanhaa korvata vain uusimisen ilosta. Talousjohtaminen näkyy vahvasti kommunikointina projektin jäsenille, jonka tehtävänä on pitää projekti karkaamasta käsisistä ja huolehdittava myös kustannussäästöjen toteutumisesta.

Toimiston vaihtamiseen liittyy myös paljon erilaisia odotettuja hyötyjä sekä riskejä, joiden punnitseminen ja arvioiminen on avainasemassa projektin toteuttamiseen liittyvissä keskusteluissa. Koska toimistolla käymisestä on tullut vapaaehtoista, täytyy toimistotilasta tehdä sen uutta käyttötarkoitusta palveleva. Tekemällä toimistoista paikka kohdata kaikkia yrityksen työntekijöitä, siiloutumista vältetään ja yhteistyö eri organisaation osien välillä paranee luonnollisin keinoin samalla säästään muun muassa vuokra-, siivous- ja sähkökustannuksissa. Toisaalta vaihdon isoimpina riskeinä ovat esimerkiksi suunnitellun konseptin epäonnistuminen ja muuttoprosessin viivästyminen. Koska vuokrasopimusten irtisanomisajat ovat yleensä pitkiä, on myös riski jäädä ilman toimistotilaa, jos sopivaa korvaavaa tilaa ei irtisanomisajan puitteissa löydetä.

Covid-19 pandemiaa edeltäneeseen aikaan verrattuna yrityksen aktiivisesti toimistolla käyvien työntekijöiden määrä on tipahtanut sadasta noin neljännekseen. Henkilöstö tekee ison osan työstään etänä kotitoimistollaan, jonka vuoksi suuren toimistotilan tarve on pienempi. Kapasiteetin vajaakäytön huomattua pohditaankin, voisiko ylimääräiseen tilaan käytetyn resurssin käyttää paremmin. Etä- ja hybridityön kieltämistä ei pidetä parhaana suuntana, vaan erilaisten asioiden, kuten toimistotilan muuttaminen sitä tukevaksi koetaan tehokkaimpana ratkaisuna. Yrityksissä, kuten myös tutkielman kohdeyrityksessä, työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara. Tämän vuoksi toimistotiloista päättävät tahot haluavat selvittää, millä tarvikkeilla ja valmiuksilla työntekijät uudessa toimistossaan tarvitsevat oman työnsä suorittamiseen. Koska kaikki ihmiset eivät ole samanlaisia, tulee yrityksen mahdollistaa toimistotilojen soveltumisen mahdollisimman monen työtehtävän vaatimuksiin. Tätä pidetään suuremmassa arvossa kuin kustannussäästöjä ja hienoja tiloja.

5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Toimistotilojen vaihtamisen on laaja aihealue, jota voi tutkia useasta eri näkökulmasta. Yksi mielenkiintoinen tämän tutkielman ulkopuolelle jätetty näkökulma on muutosjohtaminen. Toimiston vaihtamisen vaikutukset eivät ole ohitse päivässä, vaan sen tuomaa muutosta tulee oikeaoppisesti johtaa, jotta työntekijät integroituvat uuteen ympäristöön tehokkaasti ja laadukkaasti. Tämä tuli myös esille haastateltavan aloitteesta, joka saikin minut pohtimaan muutosjohtamisen eri näkökulmia ja tutkimusmahdollisuuksia.

Koska etä- ja hybridityön määrä on lisääntynyt organisaatioissa ympäri maailmaa, tarjoaa se uusia ja mielenkiintoisia tutkimusmahdollisuuksia. Olisi kiinnostavaa selvittää, onko esimerkiksi Suomessa suuri valtakunnallinen trendi muuttaa pienempiin tiloihin kapasiteetin käyttövajeen vuoksi, vai koskeeko ilmiö ainoastaan jotain yksittäisiä, tietynkokoisia yrityksiä tietyltä toimialalta. Entä tulevatko tulevaisuuden toimistotilat olemaan lähitökohtaisesti pienempiä maltillisemmän tarpeen vuoksi? Kuinka eri kokoiset yritykset suhtautuvat etä- ja hybridityöhön?

Tässä tutkielmassa käsitellään aikaa ennen toimistotilojen vaihtoa, joten projektin toteuttamiseen ei voida vielä ottaa kantaa. Olisikin mielenkiintoista myöhemmin selvittää, kuinka projekti lopulta onnistui. Pystyttiinkö kuluissa lopulta säästämään? Vaikuttaako erilainen toimistotilarakenne henkilöstön yhteistyön parantumiseen, ja mitkä ovat sen vaikutukset siiloutumiseen? Koska etä- ja hybridityö on nykyisessä mittakaavassaan hyvin vähän tutkittu aihe, aiheesta nousee paljon kysymyksiä esiin joihin vastausta ei vielä ole annettu.

LÄHDELUETTELO

- Bassett-Jones, N., & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *The Journal of Management Development*, 24(10), 929–943. <https://doi.org/10.1108/02621710510627064>
- Bhimani, A., Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2018). *Management & Cost Accounting* (7th ed.). Harlow: Pearson Education, Limited.
- Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The Journal of Positive Psychology*, 12(3), 297–298. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262613>
- Granton, L. (2021). How to do hybrid right. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right>
- Greenstein, S. (2021). Remote Work. *EEE MICRO*, 41(3), 110-112. <https://doi.org/10.1109/MM.2021.3073433>
- Hirsijärvi, S., & Helena, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (2nd ed.). Helsinki : Gaudeamus.
- Kroemer, A. D., Kroemer, K. H. (2016). *Office Ergonomics: Ease and Efficiency at Work*, Second Edition. Yhdistynyt kuningaskunta: CRC Press.
- Law, J. (2016). *A Dictionary Of Accounting* (5th ed.). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acref/9780198743514.001.0001>
- Mouta, C., & Meneses, R. (2021). The Impact of CEO Characteristics on Organizational Culture and on the Silo Effect. *São Paulo: Fundacao Escola de Comercio Alvares Penteado (FECAP)*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v23i2.4100>
- Owl Labs (n.d.). *State Of Hybrid Work: The Nordics*.. Retrieved February 10, 2023, from <https://owllabs.eu/state-of-hybrid-work-nordics/se/2022>
- Pellinen, J. (2017) *Talousjohtaminen*. Alma Talent
- Pellinen, J. (2019) *Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu* Alma Talent
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students* (4th ed.). Harlow [u.a.]: Prentice Hall/Financial Times.
- Selander, K., Alasoini, T., Hakonen, N. (2021) *Työnantajien näkemyksiä etätyöstä. Kuinka etätyöstä päätetään koronapandemian jälkeen. Työterveyslaitos, Työ2030 - Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma*
- Tuomi, J., & Sarajarvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Muut lähteet

- Cambridge University Press (n.d.). *Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus*. Cambridge Dictionary. Retrieved March 8, 2023, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/remote-working>
- Curry, D. (2023, January 9). *Microsoft Teams Revenue and Usage Statistics (2023)*. BusinessofApps. Retrieved March 30, 2023, from <https://www.businessofapps.com/data/microsoft-teams-statistics/>
- Finder (n.d.). *Mylab Oy*. Retrieved March 13, 2023, from <https://www.finder.fi/Sovellukset+ja+ohjelmistot/Mylab+Oy/Tampere/yhteystiedot/114953>
- Mylab Oy (n.d.). *Me olemme Mylab*. Retrieved March 13, 2023, from <https://www.mylab.fi/me-olemme-mylab/>
- Kirjanpitolaki 30.12.2015/1620

- Valtioneuvosto (2022, February 17). Etätyösuositus päättyy helmikuun lopussa, jonka jälkeen työpaikoilla siirrytään etä- ja läsnätyön yhdistämiseen riskiarvioiden ja tautitilanteen mukaan. <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/etatyosuositus-paattyy-helmikuun-lopussa-jonka-jalkeen-tyopaikoilla-siirrytaan-eta-ja-lasnatyon-yhdistamiseen-riskiarvioiden-ja-tautitilanteen-mukaan>
- (n.d.). *Kvalitatiivisen datan käsittely*. Yhteiskuntatieteellinen Tietoaarkisto. Retrieved April 5, 2023, from <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/kvalitatiivisen-datan-kasittely/>
- Ympäristöministeriö (2019) *Rakennetun ympäristön pääsanasto*. Sanastot. Retrieved February 24, 2023, from <http://uri.suomi.fi/terminology/rakymp/>

LIITTEET

Liite 1: Haastattelukysymyksiä

HAASTATTELUKYSYMYKSIÄ
1. Mikä on roolisi yrityksessä ja mitkä ovat keskeiset tehtäväsi?
2. Mikä on roolisi toimistotilavaihdoksessa ja mitkä ovat vastualueesi siinä?
3. Mitkä ovat merkittävimpiä syitä toimistotilavaihdokseen?
4. Millaisena näet talousjohtamisen roolin toimistotilavaihdoksessa?
5. Kuinka suuri prioriteetti kulujen säästäminen oli toimistotiloja vaihdettaessa?
6. Mitä eri kustannuksia otetaan huomioon toimistotiloja vaihdettaessa? Kuinka ne vaikuttavat päätöksentekoon?
7. Onko teillä etä- ja hybridityön määrä lisääntynyt? Kuinka paljon se vaikutti päätökseen muuttaa?
8. Minkälaisia suunnitelmia teillä on tulevaisuuden toimistotilojen suhteen, kun otetaan huomioon etä- ja hybridityö?
9. Kuinka tärkeäksi arvioisitte toimistotilojen vaikutuksen henkilöstön tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen?
10. Millaisia vaikutuksia arvioisitte toimistotilavaihdoksella olevan henkilöstön työtehokkuuteen ja tuottavuuteen?
11. Mitkä ovat mielestäsi merkittävimmät hyödyt toimistotilojen vaihtamisesta?
12. Mitkä ovat mielestäsi merkittävimmät riskit toimistotilojen vaihtamisessa?