



Kainulainen Taneli

Resursointiprosessi luovassa organisaatiossa

Sun Effects Oy:n työaikaresursoinnin kehittäminen työryhmän voimin

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kulttuurituotanto YAMK

Kulttuurituotannon tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

20.4.2021

Tiivistelmä

Tekijä(t):	Taneli Kainulainen
Otsikko:	Resursointiprosessi luovassa organisaatiossa – Sun Effects Oy:n työaikaresursoinnin kehittäminen työryhmän voimin
Sivumäärä:	68 sivua + 1 liite
Aika:	20.4.2021
Tutkinto:	Kulttuurituotanto YAMK
Tutkinto-ohjelma:	Kulttuurituotannon tutkinto-ohjelma
Ohjaaja(t):	Lehtori, Laura-Maija Hero

Tämä opinnäytetyö on kehitystyö, jossa kehitetään tapahtumakentällä toimivan luovan alan projektiperustaisen yrityksen erään työryhmän työaikaresursointiprosessia. Työn tarkoitus on kehittää osallistavalla tavalla prosessia tutkimustulosten ja työntekijöiden näkemyksen mukaisesti. Työ toimii yrityksen omaehtoisen työaikaresursoinnin kehittämisen seuraavana askeleena. Tätä toimintatapaa juurrutetaan työryhmään kehitysprosessin ollessa käynnissä. Työn tilaaja on kansainvälisesti toimiva monialainen design-yritys Sun Effects Oy. Yrityksen rakenne muistuttaa matriisiorganisaatiota ja kehitystyö on rajattu koskemaan Sales & Project management-työryhmän sisällä toimivaa tuotantoryhmää.

Työ on konstruktiiivinen tapaustutkimus, jonka aineistohankintamenetelmät ovat laadullisia. Kehitystyössä tarkastellaan yrityksen työaikaresursoinnin nykytilaa blueprinting-menetelmän mukaisesti ja verrataan sitä kahden muun luovan alan projektiperustaisen organisaation työaikaresursointiprosessien kuvauksiin benchmarking-menetelmän avulla. Tämän lisäksi toteutetaan dokumenttianalyysi yrityksen työryhmän toteutuneista projekteista. Kaikki kerätyt tulokset käsitellään työn viimeisessä vaiheessa yrityksen työntekijöistä koostuvassa fokusryhmähaastattelussa. Haastattelun aikana työryhmä muotoilee kerättyjen tulosten ja oman ammattitaitonsa perusteella uuden työaikaresursointimallin, jonka runko perustuu olemassa olevaan prosessikuvaukseen.

Kehitystyön keskeisin tulos on työryhmän itselleen muotoilema ehdotus työaikaresursoinnin prosessimallista. Työryhmää kehoitetaan päättämään, kuinka prosessia tulisi hyödyntää. Tulosten mukaan yrityksen tulee säilyttää joustavat työaikajärjestelynsä ja työaikaresursoinnin tulee edelleen perustua kommunikaatioon yhdessä resursoitavien henkilöiden kanssa. Vuositasoisen resursointityökalun käyttöä tulee jatkaa ja kehittää. Yrityksen tulee tämän lisäksi kiinnittää huomiota yhteisten työaikaraamien kehittämiseen koko yrityksen tasolla. Työntekijälähtöistä kehittämistyötä suositellaan itsenäisesti jatkamaan tilaajayrityksen lisäksi myös muissa alan yrityksissä.

Avainsanat:	Resursointi, projektiperustainen organisaatio, työaika, työhyvinvointi, luova-ala
-------------	---

Abstract

Author(s): Taneli Kainulainen
Title: Developing time management processes in a creative organization – Case: Sun Effects Oy
Number of Pages: 68 pages + 1 appendix
Date: 20th April 2021

Degree: Master of Culture and Arts
Degree Programme: Cultural Management
Instructor: Laura-Maija Hero, Senior lecturer

The purpose of this master's thesis is to develop time management processes of a certain organization operating in the creative field. The process is developed communally with the employees that are working in the company. This developmental study is aimed to be the next step for the independent development that the company is doing with its processes. The company in question is diversified international design company called Sun Effects Oy. This thesis is focused on developing the time management processes of the production team working in Finland.

This study is a constructive case study and all of its research methods are qualitative. The current state of the time management process is analyzed with blueprinting method and the result is compared to two different time management processes of two other project-based organizations with benchmarking method. Projects that have already been done in the past and their resource management is studied with document analysis. The results of benchmarking, blueprinting and document analysis phases are shown to a focus group that develop the current time management process based on the results and their own professional expertise.

The main result is the time management process model that was developed with the employees. Study also indicated that the employee-driven development should continue, and the employees of the production team should decide how the model will be used in the future. The company should keep its flexible working hours and the time management should be based on communication with the employees. The time management resourcing tool should be used and developed as time goes on. Company should develop policies or guidelines for time management that are used throughout the organization.

Keywords: Resource allocation, project-based organization, working hours, occupational well-being, creative industry

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Sun Effects - luovan alan suunnitteluyritys	3
3	Resursointiprosessin kehittäminen luovassa organisaatiossa	5
3.1	Innovatiivisten ja luovien organisaatioiden johtaminen	5
3.2	Innovaatioresurssit	7
3.3	Joustava työaika, organisaation menestys ja henkilöstön hyvinvointi	8
3.4	Projektin tunnuspiirteitä	11
3.4.1	Projektin organisoituminen	12
3.4.2	Projektin riskinhallinta	16
3.4.3	Projektin onnistumisen arvioiminen	17
3.5	Henkilöstöjohtamisen toimintaympäristö	17
3.6	Päätösten oikeudenmukaisuus	20
3.7	Resursointi	20
3.7.1	Töiden ennakoiva resursointi ja roolien selkeys	20
3.7.2	Resurssisuunnittelun merkitys ja resurssilaskenta	22
3.7.3	Tehtävien työmäärien arviointi	25
4	Kehittämistyön keskeiset kysymykset	26
5	Kehittämistyössä käytetyt menetelmät	27
5.1	Prosessin kuvaaminen blueprinting-menetelmällä	30
5.2	Kolmen vertaisorganisaation vertaileminen Benchmarkingin avulla	32
5.3	Menneiden projektien analysointi dokumenttianalyysin keinoin	34
5.4	Fokusryhmähaastattelu	35
6	Kehittämistyön tulokset	36
6.1	Sun Effectsin tuotantotiimin nykyinen työaikaresursointiprosessi	36
6.2	Muiden yritysten työaikaresursointiprosessit	41
6.2.1	Tavastian ravintolatoiminnan kesäkiertue	42
6.2.2	Lavastamon työaikaresursointi – Kansallisooppera- ja Baletti	47
6.3	Tuotantotiimin työaikaresursoinnin toteutuminen menneissä projekteissa	52
6.4	Tuotantotiimin muotoilema optimaalisen työaikaresursoinnin malli	55

7	Kehityksen kohteet	59
8	Pohdinta	62
	Lähteet	67
	Aineisto	69
	Liitteet	
	Liite 1. Tiedonantohaastattelun agenda	

1 Johdanto

Opinnäytetyöni käsittelee työaikaresursoinnin kehittämistä tapahtuma-alan yrityksessä, jossa työskentelen itse täysipäiväisesti. Työaikaresursointi liittyy kokemuksen mukaan usein ensisijaisesti eri yritysten tehokkuusajatteluun. On kuitenkin selvää, että työaikaresursointi on tehokkuuden lisäksi merkittävä tekijä myös keskusteltaessa esimerkiksi työntekijöiden työhyvinvoinnista. Tapahtuma-alan työhyvinvointi on noussut lähiaikoina enemmän julkiseen keskusteluun ja aiheita on alettu aktiivisesti kehittämään. Aihe on minulle henkilökohtaisesti tärkeä ja toivon työni tuovan yleisesti alalle tehokkuuskeskustelun lisäksi myös uusia työkaluja työhyvinvoinnin kehittämiseen, sekä luovan ilmapiirin ylläpitämiseen. Työni kiinnittyy tapahtumateollisuuden yritysten HR-johtamisen ongelmakenttään. Tapahtumateollisuus on ala, jossa toimii valtakunnallisesti noin 3200 yritystä ja joka työllistää lähes 200 000 ihmistä (Tapahtumateollisuus 2021). Kyseessä on kehittämistyö, jonka avulla pyrin tuomaan Sun Effects Oy:lle uusia näkökulmia ja työkaluja yrityksen tuotantotiimin työaikaresursoinnin kehittämistä varten. Työni on sovellettavissa myös yrityksen muiden työryhmien toimintaan, sekä yrityksen ulkopuolisten tahojen toimintaan.

Omien kokemusteni mukaan venyneet aikataulut ja pitkät työviikot nähdään joskus kulttuurialan ominaisuutena sen sijaan, että niitä tarkasteltaisiin resursoinnin ja suunnittelun puutteena. Tämä tuntemukseni on yksi kehitystyöni tärkeimmistä alullepanijoista. Varsinkin projektiperustaisen kulttuurialalla toimivan organisaation työaikaresursointi voi olla haasteellista ja vaikuttaa monimutkaiselta. Mielestäni Sun Effectsin tuotantotiimillä ei varsinaisesti ole suurta ratkaistavaa ongelmaa tämän aiheen kanssa, mutta alalla tulee usein vastaan aikaisemmin mainitsemani asenneongelma työaikaresursointiin liittyen. Siksi koen, että nykytilan kehittäminen ja analysoiminen on erittäin arvokasta. Uskon, että työaikaresursointi on yksi muovailtava osa-alue muiden joukossa, johon tekijöillä on valta ja vastuu vaikuttaa. Kulttuurialalla on kokemukseni mukaan viimeisen kymmen

vuoden aikana näkynyt selkeää kehitystä ja parempaa kommunikaatiota työturvallisuuden saralla. Toivon tämän keskustelun leviävän laajemmin myös työaikaresursoinnin pariin ja tahdon työlläni edesauttaa tätä leviämistä.

Työni tavoitteena on kehittää yhden yrityksen erään työryhmän toimintamallia ja tätä kautta nostaa esiin koko alalle mahdollisesti sovellettavia käytäntöjä. Työni ei pyri kokonaan mullistamaan työryhmän nykyistä toimintamallia, vaan työni pyrkii antamaan ryhmälle perusteltuja toimivia ideoita ja työkaluja parhaan mahdollisen työaikaresursointituloksen saamiseksi. Kehitystyö tehdään yhteistyössä työryhmän kanssa, joten toimintatapoja, sekä aiheen käsittelyä juurrutetaan jo tutkimuksen ollessa käynnissä. Työntekijät pääsevät vaikuttamaan kehitystyössä syntyvän mallin muotoiluun, joten he pääsevät mahdollisesti jopa muotoilemaan yrityksen tulevia toimintamalleja. Koen, että tämä kehitystyö voisi nostaa pitkällä aikavälillä kyseisen työryhmän työaikaresursoinnin osumatarkkuutta ja sitä kautta tuoda esimerkiksi välillisiä vaikutuksia viihtyvyyteen, hyvinvointiin ja kokonaiskuntoisuuteen. Tutkimusongelmani nousee esille nykyisen työaikaresursointiprosessimallin kautta. Tähän ongelmaan perustuen päätutkimuskysymykseni on: Minkälainen resursointiprosessi tuottaisi parempaa työaikaresursointia?

Kehitystyö on aloitettu tekemällä prosessianalyysi tilaajayrityksen nykyisestä työaikaresursointimallista. Tämän jälkeen kartoitin blueprinting-menetelmän avulla kahden muun yrityksen työaikaresursointiamalleja ja vertailin benchmarking-menetelmän avulla näitä kolmea mallia keskenään. Benchmarking-vertaisanalyysin jälkeen toteutin Sun Effectsin toteutuneista projekteista dokumenttianalyysin, jossa pyrin esittämään, kuinka työaikaresursointi on aikaisemmin onnistunut tai epäonnistunut. Lopuksi vein nykyisen työaikaresursointimallin blueprintin, benchmarkingin prosessikuvaukset ja dokumenttianalyysin huomiot fokusryhmätyöpajaan, jossa fokusryhmä muotoili yhdessä optimaalisen työaikaresursoinnin prosessin. Tutkimukseni on empiirinen soveltava tutkimus. Tutkimusasetelmani on kartoittava ja osittain toiminnallinen. Työni laajuuden ja tutkimusotteen näkökulmasta tutkimukseni on konstrukttiivinen tapaustutkimus.

Työskentelen itse täysipäiväisesti kehityskohteena olevassa työryhmässä ja koen itseni oman alan ja työyhteisöni asiantuntijaksi. Usean eri työryhmän työaikaresursointi on kiinteä osa työtehtäviäni, joten minulla on myös tästä syystä henkilökohtaisesti suuri kiinnostus kehittää kyseistä aihealuetta.

2 Sun Effects - luovan alan suunnitteluyritys

Sun Effects Oy on kansainvälisesti toimiva luovan alan design-yritys, jonka toimipisteet sijaitsevat Helsingissä ja Tokiossa. Yrityksen toimiala on laaja sillä päätoimialoja ovat valotaide, arkkitehtuurivalaistus, mediasisällöt, lavastuksien ja tapahtumien visuaalinen suunnittelu, tuotanto, sekä toteuttaminen. Yrityksellä on tämän lisäksi monipuolinen kokemus näyttelyiden visuaalisesta suunnittelusta, painottuen erityisesti ääni-, valo- ja videosuunnitteluun sekä tekniseen toteutukseen. Yritys harjoittaa myös esitysteknisten laitteiden vuokrausta, sekä laadukkaiden teknisten laitteiden ja sovellusten jälleenmyyntiä.

Yrityksen erityinen vahvuus on uusien työtapojen ja teknologioiden laaja-alaisessa hyödyntämisessä, joiden avulla luodaan uniikkeja lopputuotteita. Sun Effectsin palveluntarjonta kattaa koko tuotantoketjun konseptoinnista, suunnittelusta ja tuotannosta aina kohteeseen räätälöityihin mediasisältöihin, kustomoi-tuihin rakenteisiin ja toteutukseen saakka (Sun Effects 2020). Toiminnassa on noin 30 vakituista työntekijää, joiden koulutustaso on keskimäärin korkea ja laaja-alainen. Suurin osa yrityksen työntekijöistä on taiteen maistereita. Työyhteisöstä löytyy myös tuottajia, insinöörejä ja ekonomeja.



Kuva 1: Sun Effects Oy:n osaaminen ja toimialat (Sun Effects 2020)

Sun Effectsin rakenne muistuttaa matriisiorganisaatiota, jossa toiminta on jaettu eri tarpeiden mukaisesti osa-alueille. Yrityksestä löytyy esimerkiksi tiimejä nimeltä: Content, Solutions, Sales & Project management, Business development, Operative management, Backoffice ja Management. Tätä tiimijakoa täydentää jatkuvasti eri projektien alihankkijat ja freelancerit. Yritys tekee paljon toistuvia, sekä kertaluontoisia projekteja. Monimuotoisesta toiminnasta johtuen yrityksessä kiinnitetään yleisesti huomiota työaikojen joustavuuteen.

Yrityksen monialaisesta toiminnasta johtuen kehitystyöni on rajattu yrityksen sisällä toimivan Sales & Project management-tiimin Project management-osioon, jota kutsutaan suomeksi nimellä tuotantotiimi. Tuotantotiimin työntekijät toimivat projektien vastuullisina projektipäällikköinä ja tuottajina. Työskentelen itse kyseisissä tiimissä nimikkeellä Vastaava tuottaja. Kehittämistyön tavoitteena on, että työn tulos on sovellettavissa myös yrityksen muille osa-alueille. Mielenkiinto kehittämistyötä kohtaan oli yhtiön pitkään jatkuneesta kasvusta johtuen tiedossa

jo ennen kulttuurialaa ravistellutta koronavirus-kriisiä. Tämä kehitystyö on kirjoitettu koronakriisin aikana, jolloin koko Suomen kulttuuriala on ollut poikkeustilassa. Poikkeustilanne on heijastunut osaltaan myös Sun Effectsin toimintaan, sillä kulttuuritapahtumien järjestäminen on ollut säädelyä ja ajoittain kiellettyäkin. Työ on yritykselle koronakriisistä huolimatta ajankohtaisempi kuin koskaan, sillä enemmän tai myöhemmin kulttuurialan kysyntä palaa ja yritystoiminta jatkuu ainakin jossain määrin mennyttä muistuttavalla tavalla. On siis tärkeää kehittää yrityksen työaikaresursointia ajatellen tulevaa toimintaa.

Sun Effectsin työntekijämäärä ja toiminta kasvoi suhteellisen jyrkästi koronakriisiin asti ja on odotettavissa, että toiminta jatkaa kehittymistään koronakriisin jälkeen. Kasvun ja toiminnan kehittymisen vuoksi myös yrityksen sisäisiä rakenteita ja toimintamalleja on jatkuvasti kehitettävä vastaamaan vallitsevaa tilannetta. Työaikaresursointi on hyvä esimerkki muiden osa-alueiden joukossa, jonka kehittäminen on arvokasta niin yrityksen kestävässä toiminnassa, kuin yrityksessä toimivien työntekijöiden kannalta.

3 Resursointiprosessin kehittäminen luovassa organisaatiossa

3.1 Innovatiivisten ja luovien organisaatioiden johtaminen

Luovan organisaation ymmärtämiseksi on hyvä määritellä mitä luovuus on. Rahkamon (2014) mukaan luovuutta määritellään useilla tavoilla, mutta idea ja uutuus kuuluu kaikkiin luovuuden määritelmiin. Luovuudessa on kyse toimivien ja uusien ratkaisujen tuottamisesta ennestään tuntemattomiin ongelmiin. Innovaatiosta voidaan puhua silloin, kun idea toteutetaan niin, että se tuottaa taloudellista hyötyä. Luovuus on innovatiivisuutta laajempi käsite, sillä innovatiivisuudesta puhutaan lähinnä yritystoiminnassa. (Rahkamo 2014, 114.)

Luovuus on ajatusprosessi, jonka syntymiseen vaikuttaa yksilön virikkeet, motivaatio ja ympäristö, sekä assosiointikyky. Ilmapiiiriä ja ympäristöä kannattaa muokata sellaiseksi, että se tarjoaa älyllistä haastetta, virikkeitä, eväitä uuden

synnylle ja rohkaisee kokeilemaan. Organisaatioissa on pitkään ollut käytössä tehostavan johtamisen tapa, jossa toiminnasta on viilattu kaikki ylimääräinen tekeminen pois. Tämä johtamistapa poistaa helposti myös virikkeet uuden syntymiselle. Tehostaminen on tärkeää, mutta se usein vähentää luovan toiminnan mahdollisuutta. (Rahkamo 2014, 115.) Sydänmaanlakka (2014) toteaa, että yleisesti sanottuna kaikki yritysmaailman menestystarinat perustuvat jonkinlaiseen innovaatioon ja kaikkien yritysten tulisi keskittyä jatkuvaan uudistumiseen ja innovatiivisuuden hallintaan (Sydänmaanlakka 2014, 127).

Luovan toiminnan haasteena on liian nopeiden johtopäätösten tekeminen ja päätösten lukkoon lyöminen liian varhain. Tehokkuuden vuoksi ratkaisu tulee löytää nopeasti, jolloin ajan, innostuksen tai energian puuttumisen vuoksi vaihtoehtoisten ratkaisujen etsimistä ei jatketa ja intohimoiselle pohdinnalle jää vain vähän tilaa. (Rahkamo 2014, 116.) Rahkamo sanoo, että johtajan on raivattava tilaa mielen leikille, saada tukokset purettua ja energia virtaamaan. Johtajan tulee osata suunnata ja ohjaila tätä energiavirtaa, rohkaista ja pitää huolta etenemisestä. Intohimon synnyttäminen on keskeistä luovuuden johtamisen kannalta. Ilmapiirin muokkaaminen arvostavaksi ja kannustavaksi vapauttaa toimimaan. Ihmisten ja organisaation luovuuteen voi vaikuttaa suuntaamalla huomio luovien persoonallisuuspiirteiden esiintuomiseen ja suuntaamiseen, motivaatioon, ajattelun kehittämiseen, sekä ihmisten välisen yhteyden kasvattamiseen. Luovuus kumpuaa ympäristön ja ihmisten vuorovaikutuksesta. Tähän vuorovaikutukseen tarvitaan: Huolellista rekrytointia, ihmisten, johtamista, ympäristön muokkamista ja väylän raivaamista. (Rahkamo 2014, 116.)

Luovan organisaation johtaja voi tehdä päätöksiä ajan käytöstä, organisaation rakenteesta, autonomian määrästä, resursseista, sekä fyysisistä tiloista. Luovuuden johtamisessa on Rahkamon mukaan tärkeää ymmärtää luovan toiminnan eri vaiheiden vaatimukset ja tarpeet. (Rahkamo 2014, 119.) Tulevaisuuden johtaminen kehittyi Rahkamon mukaan enemmän kohti vapaaehtoistoiminnan johtamista, sillä ihmiset valitsevat tarkkaan, mihin oma panos annetaan ja kuinka pitkään mihinkin tehtävään sitoudutaan (Rahkamo 2014, 112, 122). Tulevaisuuden johtaminen perustuu enenevässä määrin vapauden antamiselle ja

sisäisen motivaation synnyttämiseksi, taituruuden kehittämiseksi ja yhteisen innostavan merkityksen luomiseksi ja sen eteen yhdessä työskentelemiseksi (Rahkamo 2014, 122).

Autonomisuudesta johtuen on hyvä ottaa huomioon johtajan rooli itseohjautuvassa ympäristössä. Huttunen (2020) toteaa, että itseohjautuvuuteen liittyvä toimintakulttuuri aiheuttaa paineita johtamiselle ja esihenkilötyölle. Huttusen mukaan itseohjautuvassa ilmapiirissa johtajuutta pitää hajauttaa. Tämän lisäksi tulee jakaa vastuuta, päätöksentekoa ja valtaa. Jako pomoihin ja työntekijöihin ei enää toimi nykyisessä työelämässä. Nykyään johtamisen tulee tapahtua yhdessä, pitää olla vastakkainasettelun sijaan samalla puolella. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että johtajuutta tarvitaan, vaikka johtajuuteen liittyvät roolit, tekemiset, valtuudet ja painopisteet muuttuvat. (Huttunen 2020, 28.)

3.2 Innovaatioresurssit

Innovaatio vaatii resursseja. Erilaisia innovaatioresursseja ovat Sydänmaanlakan (2014) mukaan informaatio, raha, aika, työvoiman kompetenssi, työvoiman kyky oppia, sekä markkinatietous yrityksestä ja sen verkostoista. Innovatiivinen yritys korostaa jatkuvan uudistumisen tärkeyttä ja jokainen työntekijä nähdään innovaation lähteenä. Työntekijöiltä myös odotetaan luovuutta ja innovatiivisuutta. (Sydänmaanlakka 2014, 133.)

Lämsä & Hautalan (2004) mukaan innovatiivisuuden edistäminen on yksi organisaatiokäyttäytymisen keskeisistä haasteista (Lämsä & Hautala, 2004, 35). Innovatiivisuuden kehittäminen ja ylläpito tulee nähdä osa-alueena, jota tulee ylläpitää ja johon tulee panostaa. Rekrytoitavilla työntekijöillä tulee olla erilaisia koulutuksia ja kokemuksia. Työntekijöitä tulee jatkuvasti kehittää innovoinnissa ja tämän taidon määrää yrityksessä tulee tarkkailla ja ylläpitää. Jotta Innovaatio on jatkuvaa ja kehittyvää, sille tulee määritellä tarvittavat resurssit niin rahallisesti kuin ajallisestikin. Useiden yritysten työntekijöiden työaikaan on allokoitu erillinen osa, joka työajasta tulee käyttää innovointiin. Sydänmaanlakka sanoo,

että esimerkiksi 3M on määritellyt, että työntekijät voivat käyttää 15% työajastaan innovointiin. Googllella tämä prosentti on 10%. Sydänmaanlakka toteaa erikseen, että on erityisen tärkeää, että ihmisillä annetaan tarpeeksi aikaa ja tilaa, reflektoida, luoda uusia ideoita ja kokeilla. Innovaatiot eivät synny ilman resursseja. (Sydänmaanlakka 2014, 133.)

3.3 Joustava työaika, organisaation menestys ja henkilöstön hyvinvointi

Työntekijöiden työajan säätelyllä on pyritty suojaamaan työntekijän psyykkistä, sosiaalista ja fyysistä hyvinvointia. Teollisuudesta on vakiintunut normiksi noin kahdeksan tunnin työaika. Jälkiteollinen tuotantomuoto on alkanut haurastuttaa tätä käytäntöä. Tästä syystä työaika ja sen joustaminen on ajankohtainen ja tärkeä yhteiskunnallinen keskustelun aihe. Työaika määrää tavaroiden ja palvelujen tuotantoaikojen lisäksi myös ajankäyttöä kotitalouksissa ja yhteisöllisiä aikarytmejä. (Nätti, Anttila 2012, 155.)

Lahtisen (2020) mukaan työaikasuunnittelun merkityksen työhyvinvoinnille olevan oleellinen. Lahtinen mainitsee, että työaikaraamit ja työn määrän säätely helpottavat jaksamista tilanteissa, joissa toiminta on säännöllisesti toistuvaa. Työn määrän säätely ennaltaehkäisee tämän lisäksi työstressin tai pitkittyneen työuupumuksen syntymistä. (Lahtinen 2020, 26.)

Rutiininomainen massatuotantoon perustuva työvoiman käyttö on huomattu liian jäykäksi, säännellyksi ja tuottamattomaksi. Tästä syystä työaikajoustot ovat kuluneet työmarkkinaneuvottelujen ja työelämän tutkimuksen valtavirtaan 1980-luvulta lähtien. (Nätti, Anttila 2012, 155.) Työaikajousto tarkoittaa suppeimmillaan muodollisesti sovittua työaikapankkia tai liukuvaa työaikaa. Laajemmassa mielessä työaikajoustossa on kysymys siitä miten paljon työajan käsite työn mitana voi joustaa ja kuinka paljon työhön käytetyn ajan raja muun ajan välillä hämärtyy. (Nätti, Anttila 2012, 156.)

Jouston taustalle tarvitaan raameja, joissa joustetaan. Timo Huttunen (2020) mainitsee teoksessaan Luottamus uudessa itseohjautuvassa työelämässä, että

organisaatio tarvitsee organisoitumismalleja ja rakenteita, joiden raameissa se toimii. Näitä rakenteita voidaan kutsua esimerkiksi toimintamalleiksi, hallinnoksi tai johtamisjärjestelmiksi. Rakenteisiin ja raameihin voidaan sisällyttää myös yrityksen työntekijöiden roolit ja vastuualueet. Raamit ja rakenteet tuovat toimintaan ennustettavuutta ja johdonmukaisuutta. Tätä kautta ne tuovat luotettavalle toiminnalle edellytyksiä. (Huttunen 2020, 114.)

Joustavia työaikajärjestelyjä on Nätti & Anttilan (2012) mukaan kahdenlaisia. Perinteisessä järjestelyssä joustava työaikajärjestely antaa työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa päivittäisiin tulo- ja lähtöaikoihinsa siten, että työajan pituus pysyy vakiona. Kehittyneemmissä työaikajärjestelyissä tämä päivittäinen tulo- ja lähtöaikojen jousto yhdistetään työaikatiliin, joka tuo mukanaan joustoa työpäivien pituuden lisäksi myös työviikon pituuteen. Sopimustyöajan yli tai alijäämä kirjautuu työaikatilille plus- tai miinustunteina. Saldoa seurataan ja yli- tai alijäämä tasataan sovittujen tarkastelujakson aikana. Tarkastelujakson pituus määrittää joustavuuden tason. (Nätti, Anttila 2012, 156.) Joustavat työaika- ja työaikatilillä voidaan jakaa myös henkilöstö- ja työnantajälähtöiseen joustavuuteen sen mukaan, kenen tarpeita nämä järjestelyt palvelevat. Työnantajälähtöiset järjestelyt viittaavat ilta-, yö-, viikonloppu tai vuorotöihin, sekä ylitöihin. Henkilöstölähtöisiä joustoja ovat esimerkiksi joustava työaika, mahdollisuus osa-aikatyöhön, tavanomaista pidemmät opiskelu- ja hoitovapaat, sekä osa-aika eläkkeet. (Nätti, Anttila 2012, 156–157.)

Joustavien työaikajärjestelyjen vaikutukset organisaatioiden toimintaan on hankalasti tutkittava aihe. Työntekijälähtöisten joustavuuskäytäntöjen on kuitenkin havaittu olevan yhteydessä työntekijöiden sitoutumiseen ja ongelmattomaan rekrytointiin. Joustavia työaikajärjestelyjä hyödyntävissä organisaatioissa on havaittu vähemmän poissaoloja ja pienempää vaihtuvuutta. Yleisesti sanottuna työntekijälähtöiset joustavat työaikajärjestelyt ovat usein tutkimusten mukaan myönteisesti yhteydessä organisaatioiden menestykseen. (Nätti & Anttila 2012, 159–160.) Työnantajälähtöisistä työaikajärjestelyistä johtuvat epätyypilliset työajat on sen sijaan yhdistetty työntekijöiden vaihtuvuuteen. Myös vuorotyön on tutkittu vaikuttavan negatiivisesti työtyytyväisyyteen ja työasenteisiin, lisäävän

työpaikan vaihtoihteita, sekä hankaloittaman perhe-elämän ja työn yhdistymistä. (Nätti, Anttila 2012, 160.) Organisaation menestyksen näkökulmasta tyytyväisyyden lisääntyminen ja työmäärän parempi tasoittuminen ovat joustavien työaikaratkaisujen tuomia suurimpia etua. Vuonna 2009 tehdyn Euroopan laajuisen toimipaikkakyselyn mukaan yli 60 prosenttia tutkimukseen osallistuneista Suomalaisista toimipaikoista antaa työntekijöilleen mahdollisuuden hyödyntää joustavaa työaika. (Nätti, Anttila 2012, 160–161.)

Työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omaan työaikaan määrittää merkittävästi kokemusta työajan joustavuudesta. Työhyvinvoinnin tutkimus usein korostaa autonomian ja aloitteellisuuden merkitystä työhyvinvoinnille. Autonomia usein yhdistetään työntekijöiden tyytyväisyyteen, sekä hyvään elämänlaatuun. (Nätti, Anttila 2012, 162.) Työajan säännöllisyys ja ennustettavuus ovat tekijöitä, jotka usein määrittelevät työntekijöiden kokemusta vapaa-ajan ja työn jouhevuudesta. Mitä lyhyemmällä varoitusajalla työntekijä saa tietää työvuorojen muutoksista, tai työajastaan, sitä raskaampaa hänen vapaa-aikansa hallinta on. Työajan joustavuuskeskustelun näkökulmasta huomio on mielenkiintoinen. Sillä he, joiden työaika noudattaa perinteistä teollista työaikanormia ovat varsin tyytyväisiä työn ja työn ulkopuolisen elämän tasapainoon. (Nätti, Anttila 2012, 163.)

Nätti ja Anttila (2012) ovat analysoineet Tilastokeskuksen työolotutkimuksia vuosilta 2003 ja 2008. He analysoivat työntekijä- ja työnantajälähtöisten työaika-joustojen yhteyksiä koettuun työhyvinvointiin ja organisaation menestykseen. Heidän tuloksissaan tuli esiin, että työnantajälähtöisten joustojen lisääntyessä organisaation menestys heikkeni varsin suoraviivaisesti. Menestys sen sijaan parani työntekijälähtöisten joustojen lisääntyessä, vaikka tutkimuksen mukaan yhteys ei ollutkaan täysin suoraviivainen. Työnantajälähtöisten joustojen yhteys organisaation menestykseen oli voimakkaampaa kuin työntekijälähtöisten joustojen vaikutus. (Nätti, Anttila 2012, 169.) Nätti & Anttilan analysoivat organisaation menestystä yhdeksän eri ulottuvuuden kautta.

Työpaikan taloudellinen tilanne on vakaa	Henkilöstön määrä on pysynyt ennallaan tai kasvanut viimeisen kolmen vuoden aikana	Työpaikalla on vain vähän ristiriitoja
Työpaikan tiedotus on avointa	Organisaatiossa ei esiinny syrjintää	Ikääntyviä arvostetaan työpaikalla
Työt on organisoitu hyvin	Työsuojelu toimii hyvin	Työterveyshuolto toimii hyvin

Kuvio 2: Organisaation menestystä ilmentävät yhdeksän ulottuvuutta (Nätti & Anttila 2012, 166)

Nätti & Anttilan (2012) analyysissä selvisi myös, että työnantaja- ja työntekijälähtöisillä joustoilla on myös yhteys työntekijöiden kokemaan hyvinvointiin. Kun työnantajälähtöisten joustojen määrä nousee, niin analyysin mukaan työntekijöiden kokema hyvinvointi heikkenee. Työntekijälähtöisten joustojen lisääntyessä hyvinvoinnin määrä nousee. Tässäkään tilanteessa yhteys ei ole kuitenkaan täysin suoraviivainen. Tämän lisäksi työnantajälähtöisen jouston yhteydet koettuun hyvinvointiin ovat voimakkaampia kuin työntekijälähtöisten joustojen yhteydet. (Nätti, Anttila 2012, 172.)

3.4 Projektin tunnuspiirteitä

Koska kehittämistyöni sijoittuu projektiperustaiseen organisaatioon ja projektien aikatauluresursoinnin kehittämiseen, on hyvä käydä läpi projektin tunnuspiirteet. Projekti on Karlssonin ja Marttalan (2001) määrittelemänä kestoltaan rajallinen, muusta toiminnasta erillään oleva ainutkertainen toiminta, jonka tarkoituksena on saavuttaa tietty päämäärä resursseja ohjailemalla (Karlsson & Marttala 2001, 11).

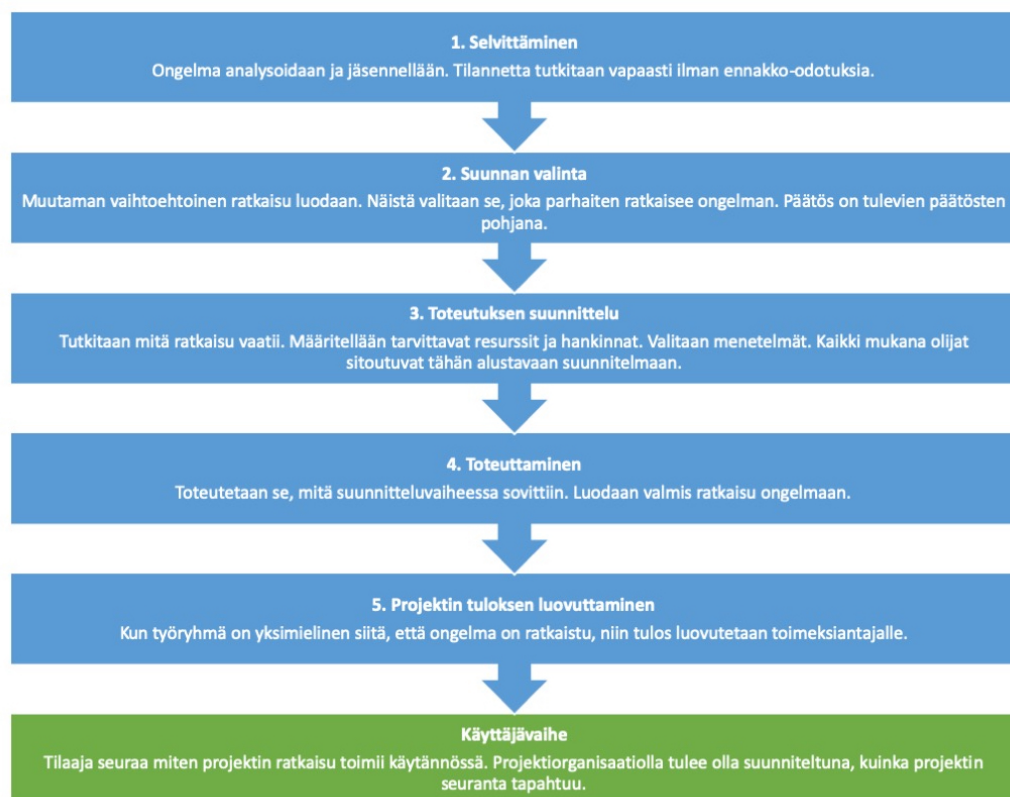
3.4.1 Projektin organisoituminen

Projektin määritelmä ei ole Karlsson & Marttalan (2001) mukaan yksiselitteinen. Jos esimerkiksi tietotekniikkayrityksen koko tuotanto on projektimuotoista, niin millä tavalla se tuolloin voi olla muusta toiminnasta erillään olevaa ainutkertaista toimintaa? Projektilla on aina yhteistä rajapintaa muun toiminnan kanssa. Samat ihmiset ovat esimerkiksi mukana projekteissa, sekä muussa toiminnassa. Toisinaan he ovat molemmissa samanaikaisesti. Projektiin käytettävät voimavarat otetaan projektille yrityksen muusta toiminnasta. Projektin päätyttyä sen tulokset jäävät usein elämään pitkään sen jälkeen, kun projekti on lopetettu. (Karlsson & Marttala 2001, 11–12.) Lämsä & Hautalan (2004) mukaan projekteilla on selkeä tehtävä ja tulostavoite, sekä siihen osallistuvien työntekijöiden tulee suorittaa projekti määrätyillä resursseilla määrätyssä ajassa. Projekti on määräaikainen ja sen toimintaa loppuu, kun tehtävä tulee suoritetuksi. (Lämsä & Hautala 2004, 162–163.)

Projekti-sanaa käytetään usein normaaleista toiminnoista, joilla ei välttämättä ole projektityöskentelyn kanssa mitään tekemistä. Näitä toimintoja pidetään usein projektina, sillä "Projekti" on myönteiseksi ymmärretty muotisana, jota voidaan käyttää useiden organisaatiossa esiintyvien ongelmien ratkaisemisessa. (Karlsson & Marttala 2001, 11–12.)

Karlsson & Marttalan projektimääritelmä osuu hyvin Sun Effectsiin. Yritys käyttää projekti-termiä muotisanan määritelmän lisäksi myös sanan oikeassa määritelmässä, jossa projekti on ainutkertainen ja kestoaltaan rajallinen toiminta. Karlsson & Marttalan (2001) mukaan projektissa voidaan todeta kaksi selvää piirrettä, joiden vuoksi projekti poikkeaa pysyvästä organisaatiosta: Projektilla on yksi erityinen ja hallitseva tarkoitus. Kun taas pysyvissä organisaatioissa on useimmiten otettava huomioon useita tavoitteita. Tämän lisäksi Projekti on väliaikainen organisaatio, joka puretaan, kun projektin tavoite on saavutettu. (Karlsson & Marttala 2001, 14.)

Karlsson & Marttala kuvaavat heidän projektimenetelmänsä vaiheet viiden kohdan mukaisesti. Jokaisella vaiheella on tarkoitus ja tietynlainen tapa lähestyä ongelmaa. Vaiheilla on tämän lisäksi erilaiset tavoitteet ja vaiheet asettavat erilaisia tavoitteita projektin eri rooleille. Ennen projektin ensimmäistä vaihetta tulee projektille tehdä realistinen, selkeä ja projektia ohjaava puitesuunnitelma. Suunnitelmassa täytyy määritellä seuraavat osa-alueet: Projektin tausta, ongelma, visio, rajaukset, aikataulu, voimavarat, kriteerit, yhteistyökumppanit, toimeksiantaja. Puitesuunnitelman tekemisen jälkeen voidaan siirtyä projektin vaiheisiin. Puitesuunnitelmaa seuraa selvittämisvaihe, jossa ongelmaa jäsenellään ja analysoidaan. Myös ympäristö analysoidaan. Tarkoitus on tutkia tilannetta ilman ennako-olettamuksia. Ratkaisuja ei ehdoteta tässä vaiheessa. Analyysin tulos toimii tulevien päätösten perustana. Seuraavaksi päätetään projektin suunta. Suunnan valinta on luova prosessi, jonka tarkoituksena on luoda muutama vaihtoehtoinen ratkaisu. Jokainen vaihtoehto arvioidaan ja niistä valitaan se, joka ratkaisee parhaiten ongelman. (Karlsson & Marttala 2001, 16–17.)



Kuvio 3: Projektin vaiheet (Karlsson & Marttala 2001, 16–18)

Projektin toteutuksen suunnitteluvaiheessa päätetään projektin organisaatorakenteen lisäksi käytettävät menetelmät ja resurssit. Tämän valinnan jälkeen siirytään toteutusvaiheeseen. Toteutusvaiheen ongelmanratkaisun jälkeen projektin tulokset luovutetaan asiakkaalle. (Karlsson & Marttala 2001, 18.) Yleisimmät kolme vaihtoehtoista organisaatorakennetta ovat puhdas projektiorganisaatio, matriisiorganisaatio ja virtuaaliorganisaatio. Näistä kolmesta organisaatiomuodosta on olemassa lukuisia yhdistelmä ja muunnelmia. (Karlsson & Marttala 2001, 57.) Työni kehityskohteena oleva yritys on näistä kolmesta kuvauksesta lähinnä matriisiorganisaatiota. Yhtiön projekteissa ja toiminnassa näkyy myös muiden projektiorganisaatiomallien piirteitä.

Puhtaimmillaan projekti on sellainen, että sen kaikki jäsenet työskentelevät siinä kokopäiväisesti. Heidät on sijoitettu fyysisesti yhteen paikkaan ja he raportoivat suoraan projektipäällikölle. Tätä organisaatiota kutsutaan puhtaaksi projektiorganisaatioksi. Tässä mallissa on useita ongelmia. Jos projekti esimerkiksi ylettyy useille osaamisalueille, niin projektipäällikön on vaikea ymmärtää projektin osanottajien mahdollisesti kohtaamia ongelmia. Projektipäällikkö ei voi olla kaikkien alueiden asiantuntija. Toinen mahdollinen ongelma on kaikkien projektiin osallistuvien kokoaikainen työllistäminen. Joitakin työntekijöitä tarvitaan ehkä vain hetkellisesti. Mitä he tekevät ylimääräisellä ajallaan? Jos projekti jatkuu pitkään, niin työntekijöiden osaaminen voi taantua, jos he ovat erillään muista alan asiantuntijoista. Projektit tähtäävät usein välittömiin tuloksiin, eikä niissä ole ketään, joka vastaisi työntekijöiden osaamisen ylläpidosta ja kehittämisestä ajan mittaan. (Karlsson & Marttala 2001, 57.)

Toinen projektiorganisaatiomalli on matriisiorganisaatio. Lämsä & Hautalan (2004) mukaan matriisirakenne tarkoittaa sitä, että organisaation eri osat, kuten tulosyksiköt, toiminnot, osastot ja projektit ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa (Lämsä & Hautala 2004, 163). Karlsson & Marttalan (2001) mukaan matriisimallissa yritys on organisoitu tehtävien mukaan (esimerkiksi osto, myynti, tutkimus, kehitys, ja tuotanto). Projektin alkaessa projektiin värvätään henkilöitä näiltä yrityksen toiminta-alueilta. Puhtaassa matriisiorganisaatiossa työntekijät työskentelevät

televät vakituisilla osastoillaan projektin aikana. He raportoivat suoraan vakituiselle esimiehelleen ja epäsuorasti projektipäällikölle. Tästä tekee ongelmallista se, että heillä on kaksi esihenkilöä. (Karlsson & Marttala 2001, 58.) Matriisiorganisaatiota käytetään, sillä se ratkaisee useita ongelmia projektipäällikön puolesta. Useiden osa-alueiden yli ulottuvissa projekteissa päällikkö voi yksilön kyvykkyyttä ja työtulosta arvioidessaan turvautua työntekijän suoraan esihenkilöön. Matriisiorganisaation toinen etu on se, että pysyvä esihenkilö huolehtii työntekijöiden pitkän tähtäimen koulutuksesta. Matriisiorganisaatio mahdollistaa myös sen, että projektiin osallistuvat työntekijät työllistyvät vakituisilla työtehtävillään silloinkin, kun projekti ei heitä työllistä. (Karlsson & Marttala 2001, 58.)

Matriisiorganisaation keskeisin ongelma syntyy projektipäällikön ja työntekijöiden vakituisen esihenkilön tavoitteiden ristiriitaisuudesta. Projektipäällikkö huomioi ensisijaisesti vain ne seikat, jotka liittyvät hänen omaan projektiinsa. Vakituisen esihenkilön täytyy huolehtia projektin vaatimusten lisäksi myös vakituisille toiminnoille asetetut tavoitteet. Ongelmien syy saattaa olla se, että organisaatioiden pysyvä osasto sanelee usein yleiset linjat, joihin myös projektien tulee sopeutua. (Karlsson & Marttala 2001, 58.) Myös Lämsä & Hautalan (2004) mukaan Matriisirakenne on toiminnallisesti vaativa johtuen kahden johtajan ristikkäisohjauksesta. Jos esihenkilöt ovat eri mieltä toimintatavasta, syntyy henkilöstölle helposti ongelmia. (Lämsä & Hautala 2004, 163.)

Kolmas projektien organisaatiomalli on virtuaaliorganisaatio, jossa Karlsson & Marttalan mukaan (2001) projektiin osallistuvat henkilöt sijaitsevat maantieteellisesti eri toimipaikoissa ja saattavat kuulua useisiin eri organisaatioihin. Tämän organisaatiomallin hankaluutena on osanottajien välisen kommunikaation sujuvuus ja työskentelyn koordinointi. Virtuaaliorganisaation osanottajien on hyvä tavata toisensa ennen projektin alkua. Ilman tapaamista on hyvin vaikea oppia tuntemaan muita työntekijöitä ja oppia työskentelemään yhdessä tehokkaasti. (Karlsson & Marttala 2001, 58–59.) Lämsä & Hautala (2004) mainitsevat virtuaaliorganisaation positiiviseksi puoleksi myös esimerkiksi sen, että organisaatio voi hyödyntää toiminnassaan aikaeroa. Kun työntekijä lopettaa työnsä Euroo-

passa, niin aasialainen kollega voi jatkaa työtä hänen jälkeensä. Virtuaaliorganisaation työntekijät ovat tavallisimmin tietotyöntekijöitä ja heidän henkinen pääomansa on organisaation keskeinen resurssi. (Lämsä & Hautala 2004, 165.)

3.4.2 Projektin riskinhallinta

Kehittämistyöni resursointiin keskittyvän näkökulman vuoksi on hyvä käydä läpi riskinhallintaa. Karlsson & Marttala kirjoittavat, että riski on asia tai tapahtuma, joka myöhästyttää projektia. Se on odottamaton, joten sitä ei ole voitu ottaa huomioon projektin aikataulua laadittaessa. Projekteissa on aina riskejä. Riskejä löytyy prosessista, tuotteesta, tuotettavasta palvelusta tai vaikka ympäristöstä. Tästä syystä riskejä tulee käsitellä organisaatiossa systemaattisesti. (Karlsson & Marttala 2001, 125.) Pelinin (2020) mukaan potentiaalisten ongelmien ja mahdollisten riskien selvittäminen kuuluu hyvään projektisuunnitteluun. Tulevien ongelmien ennakointi on Pelinin mukaan helppoa, kun katsoo menneiden projektien toteutumista. Menneiden projektien ongelmat ovat todennäköisesti myös uusissa projekteissa. Pelinin mukaan riski on mahdollinen negatiivinen poikkeama projektin tavoitteista. (Pelin 2020, 219–220.)

Karlsson & Marttala ovat muotoilleet riskienhallintaan sovellettavan Riskienhallinnan työkalun. Työkalu merkitsee sitä, että riskit 1. Tunnistetaan 2. Analysoidaan 3. Asetetaan tärkeysjärjestykseen 4. Kontrolloidaan. Riskien tunnistamisvaiheessa löydetään ne riskit, jotka voivat hankaloittaa aikataulussa pysymistä. (Karlsson & Marttala 2001, 129.) Pelinin mukaan riskien tunnistaminen kannattaa keskittää seuraaviin alueisiin: organisaatorajat, uusi teknologia, avoimet vastuukysymykset, avainresurssien kuormitus, sekä aikataulun kriittinen polku ja lähes kriittiset polut (Pelin 2020, 221). Riskit kannattaa listata ylös. Tunnistamisen jälkeen suoritetaan riskianalyysi, jossa arvioidaan se, miten jokainen tunnistettu riski saattaa vaikuttaa rakennettuun aikatauluun. Arviointi aloitetaan todennäköisyyden arvioimisella. Tämän jälkeen arvioidaan riskin vaikutus, eli se kuinka riski toteutuessaan vaikuttaisi projektin aikatauluun. Todennäköisyyksille ja vaikutuksille voi antaa halutessaan numeroarvot 1-3 (Karlsson & Marttala 2001, 129.)

Analysoinnin jälkeen riskit laitetaan tärkeysjärjestykseen. Todennäköisyyden suhde vaikutukseen on hyvä tapa arvioida riskejä suhteessa toisiinsa. Esimerkiksi riski, jolla on suuri todennäköisyys ja suuri vaikutus on vakavampi kuin riski, jolla on pieni riski ja keskikokoinen vaikutus. Jos todennäköisyydelle ja vaikutukselle on määritelty numeroarvo, niin numerot voidaan riskikohtaisesti kertoa keskenään ja tällöin tärkeysjärjestys syntyy automaattisesti. (Karlsson & Marttala 2001, 130.)

Lopuksi suoritetaan riskikontrolli, jossa laaditaan suunnitelma tärkeysjärjestyksen kärjessä oleville riskeille. Suunnitelman tulee sisältää riskin nimi, toimenpiteiden kuvaus, vastuuhenkilö ja toimenpiteen valmistumispäivämäärä. (Karlsson & Marttala 2001, 131.)

3.4.3 Projektin onnistumisen arvioiminen

Projektien resursointia kehitettäessä on hyvä olla ymmärrystä siitä, mikä toimii ja mikä ei. Helka Pirinen kirjoittaa projektin arvioinnista muutosjohtajuuteen keskittyvässä teoksessaan Esimies muutoksen johtajana, että arvioinnin avulla saatuja oppeja voidaan hyödyntää projektin kuluessa ja tulevilla muutosprojekteissa (Pirinen 2014, 150.) Pirisen mukaan silloin, kun projektin tavoitteiden toteutuminen on jatkuvasti arvioitavana, työntekijät saavat palautetta työstään ja projekti etenee oikeaan suuntaan (Pirinen 2014, 149).

Kun mitataan projektin tuloksia, on parasta käyttää yrityksessä jo olevia mittareita. Mittarit voivat olla esimerkiksi prosesseihin, asiakkuuksiin tai talouteen liittyviä mittareita, esimiestyön ja johtamisen mittareita, sekä henkilöstö- ja ilmapiirikyselyitä. (Pirinen 2014, 149.) Käytän kehitystyössäni prosesseihin ja talouteen liittyviä mittareita tutkiessani menneiden projektien toteutuneita tunteja, sekä aikatauluresursoinnin onnistumista.

3.5 Henkilöstöjohtamisen toimintaympäristö

Martinin (2010) mukaan henkilöstöhallinto on syntynyt 1800-luvulla tarpeesta korjata teollistumisen tuomia negatiivisia vaikutuksia. Yrityksille syntyi tällöin

tarve vastata sosiaaliseen uudistumiseen ja ammattiliittojen asettamiin vaatimuksiin. Tämän jälkeen kohonnut koulutustaso, parantuneet elinolot, asennoituminen työntekoon, lait, globalisaatio ja teknologinen kehitys ovat pakottaneet organisaatiot toimimaan henkilöstönsä kanssa edistyksellisemmin. (Martin 2010, 129–130.)

Käytännön henkilöstöjohtamisessa on perinteisesti keskitytty siihen, miten henkilöstön tehokkuutta ja tuottavuutta voisi parantaa samalla parantaen organisaation tulosta. Työhyvinvointinäkökulma tuli mukaan henkilöstöjohtamiseen vasta 2000-luvun puolella, kun yritykset alkoivat tiedostaa inhimillisen pääoman merkityksen ja työpahoinvoinnin kalleuden. (Vanhala & Von Bornsdorff 2012, 119.)

Moderni human resource management, eli HRM, määritellään useilla eri tavoilla. Yksi tapa avata sitä kuinka henkilöstöresurssi nähdään suhteessa työllistävään organisaatioon on C. Hendryn, A.M. Pettigrewin ja P.R. Sparrowin vuonna 1989 tekemä malli, jossa on viisi keskenään linkittyvää osa-aluetta, jotka voivat vaikuttaa siihen miten henkilöstöä voidaan hallita eri työkonteksteissa:



Kuvio 4: Henkilöstöjohtamisen työkontekstit (Martin 2010, 129)

1. Ulkoinen konteksti, joka kuvaa ulkoisten sosiaalisten, ekonomisten ja kulttuurillisten voimien vaikutusta organisaatioon. Ulkoinen konteksti sisältää myös markkinoiden ja tuotannon vaikutukset yritykseen.
2. Sisäinen konteksti kuvaa organisaation tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, miten työntekijöitä hyödynnetään. Sisäiset tekijät voivat olla esimerkiksi kulttuurillisia, rakenteellisia, tuottoon perustuvia, teknologisia, tuotteen liittyviä, palveluihin liittyviä, johtamistyyliin liittyviä ja poliittisia.
3. Liiketoimintastrategiakonteksti kuvaa sitä miten yrityksen liiketoimintastrategia vaikuttaa henkilöstöjohtamiseen.
4. Henkilöstöjohtamisen konteksti, joka kuvaa yrityksen sisäistä linjausta ja filosofiaa siitä, kuinka työntekijöiden tulisi saada vaikuttaa yrityksen toimintaan ja kuinka he voivat itse toimia yrityksessä.
5. Henkilöstöjohtamisen sisältö, joka kuvaa HRM-lähestymistä siitä näkökulmasta, että mitä sisältöä työntekijä saa yrityksestä: Palkkiot, suhteet ja esimerkiksi työjärjestelyt. (Martin 2010, 129.)

Tämä malli kuvaa sitä monimutkaista ilmapiiriä, jossa henkilöstöjohtaminen tapahtuu. Nämä viisi toisiinsa vaikuttavaa osa-aluetta luovat tilanteita, jotka ovat monimutkaisesti hallittavia. Monimutkaisen toimintaympäristön lisäksi tilanteeseen vaikuttavat tyylit, joilla henkilöjohtamista tehdään eri organisaatioissa. Tämän lisäksi eri yksilöt ja ryhmät eivät aina näe asioita samalla tavalla kuin heitä johtavat henkilöt. John Martinin (2010) mukaan Hendryn mallin henkilöstöjohtamista tulisi spesialistien sijaan tehdä lähiesimiesten voimin. Tällä tavalla jokainen organisaation sisällä toimiva henkilö on aktiivisesti mukana henkilöstön hallinnassa. (Martin 2010, 131.)

3.6 Päätösten oikeudenmukaisuus

Työaikaresursoinnissa päätetään työntekijöiden työajoista. Huttusen (2020) mukaan päätösten ja linjausten tekeminen organisaatioissa on jatkuvaa. Linjausten ja päätösten lisäksi sovitaan arkisista asioista. Jotkut pienet päätökset tehdään avoimesti yhdessä työntekijöiden kanssa palaverissa ja muun työn lomassa. Suuremmista kauaskantoisista päätöksistä päätetään kuitenkin usein pienemmissä ryhmissä, usein esihenkilöiden ja johdon kesken. Nämä suuret päätökset aiheuttavat työpaikoilla helposti keskustelua päätösten oikeudenmukaisuudesta. Mitä suuremmasta päätöksestä on kyse, sitä merkittävämpään rooliin nousee menettelytavat, joiden avulla päätökset tehdään, sekä kriteerit, joiden perusteella ratkaisut tehdään. (Huttunen 2020, 66) Me siedämme ja hyväksymme vaikeammatkin lopputulokset, sekä epäoikeudenmukaisemmatkin ratkaisut, jos koemme, että menettelytavat ovat mahdollisimman reiluja ja oikeudenmukaisia. (Huttunen 2020, 67.)

Timo Huttunen mainitsee päätösten menettelytavoissa olevan olennaista se, että jokainen työntekijä on samanarvoisesti ja tasavertaisesti mukana keskusteluissa. Ketään ei saa syrjiä, eikä kukaan saa päästä mistään syystä vaikuttamaan asioihin enemmän kuin muut. Mahdollisuudet henkilökohtaisten etujen ajamiseen tulee minimoida. Jokaisen osaamista, ammattitaitoa ja odotuksia tulee tarkastella tasapuolisesti samoilla kriteereillä. Tämän lisäksi epätarkoituksenmukaiset ja selvästi epäonnistuneet päätökset voidaan tarvittaessa purkaa. Päätösten kriteereissä kriteerien ja perustelujen selkeys ja ymmärrettävyys on tärkeää. Tämän lisäksi kriteerit ja ratkaisujen taustat tulee viestiä kaikille mahdollisimman läpinäkyvästi. (Huttunen 2020, 67.)

3.7 Resursointi

3.7.1 Töiden ennakoiva resursointi ja roolien selkeys

Kehittämistyöni keskittyy pitkälti erilaisten kertaluontoisten, sekä toistuvien projektien pariin, joissa prosessin ja ympäristön muutos on vahvasti läsnä. Pirinen

(2014) kertoo ennakoivan resursoinnin ja työntekijöiden roolien päivittämisen tärkeydestä. Esihenkilö toimii usein muuttuvassa ympäristössä ja tämä muutos edellyttää esihenkilöltä kykyä reagoida nopeasti ja mielellään jopa ennakoiden muutosten vaikutukseen tiiminsä resursointiin ja työtehtäviin. Muutoksissa yritetään usein tehdä liian monia asioita samanaikaisesti tai suostutaan ottamaan uusia kiireellisen aikataulun tehtäviä hoidettavaksi harkitsematta perusteellisesti niiden tarpeellisuutta. Esihenkilön tehtävänä muuttuvassa ympäristössä on priorisoida työt ja miettiä tehtävien tärkeyttä suhteessa työntekijöidensä ja tiiminsä suoriutumiskykyyn. (Pirinen 2014, 100–101.) Pelinin mukaan projektin alussa tulee laatia realistinen työtehtäväerittely ja projektin kukin vastuuhenkilö selvittää itse oman alueensa tehtävät yhteistyössä projektin työntekijöiden kanssa. Tehtävät tulee kartoittaa projektin loppuun asti. (Pelini 2020, 101.)

Esihenkilö voi käydä muutostilannetta läpi yhdessä tiiminsä kanssa pohtien tulevaa strategiaa. Jotta töitä voidaan resursoida viisaasti, esihenkilön ja tiimin täytyy pysähtyä rauhassa miettimään töiden priorisointia, työtehtäviä, tehokkaita työtapoja ja työryhmän suoriutumista muutoksessa. Tulevien tehtävien ennakoiminen ja niihin valmistautuminen on muutosjohtajan tärkeimpiä tehtäviä. Kun esihenkilö on valmistautunut tiimeineen muutoksiin hyvin, he pystyvät vastaamaan muutoksien tuomiin haasteisiin ja ohjaamaan toimintaansa. Hyvä suunnittelu ja ennakointi helpottavat työntekijöiden arkea muutoksen keskellä. Ennakointi ja suunnittelu luo muutokseen tarvittavaa rauhaa, tasapainoa ja turvallisuuden tunnetta, sekä mahdollistaa työntekijöiden työhyvinvoinnin ja viihtymisen. (Pirinen 2014, 101.)

Työntekijöiden roolit saattavat vaihtua muuttuvassa ympäristössä merkittävästi nopeallakin aikataululla. Heidän tulee opetella uusia tehtäviä, ottaa uusia rooleja ja vastuualueita haltuun, sekä työnteon tapaa tulee muuttaa uuteen muotoon. Esihenkilöllä on johdettavanaan henkilöitä, joita ajetaan uusiin toimintatapoihin sisään, mutta jotka saattavat samanaikaisesti hoitaa vielä vanhan roolinsa työtehtäviä. Jos esihenkilö ei hallitse tilanteen johtamista ja roolit ovat sekaisin, työntekijät eivät tiedä mitä kukin tekee, eivätkä he suoriudu tehtävistään.

Uudet roolit ja työtehtävät tulee käydä huolellisesti läpi, jotta tehtäviä ei tehdä päällekkäin ja harmaa-alue jää mahdollisimman pieneksi. (Pirinen 2014, 101.)

Jos työntekijöiden roolit ja työtehtävät ovat heille epäselviä, se aiheuttaa työntekijöissä epätietoisuutta, epävarmuutta ja pahimmassa tapauksessa muiden työntekijöiden arvostelua. Epävarmassa ilmapiirissä on vallalla huono työmotivaatio ja tehottomuus, eivätkä työntekijät suoriudu kunnolla perustehtävistään. Jotkut saattavat alisuoriutua tai uupua, jolloin heidän työtehtävänsä tulee delegoida muille henkilöille. Alisuoriutuminen aiheuttaa työntekijöiden välille jännitteitä. Työmäärän jatkuva kasvu ja kiireiset aikataulut, sekä töiden epätasainen jakautuminen kiristävät työntekijöiden keskeisiä välejä ja saavat aikaan konfliktitilanteita. Lopuksi kukaan ei enää selviydy omista työtehtävistään ja tavoitteistaan (Pirinen 2014, 101.)

Pelin (2020) mainitsee, että projektin ohjaaminen varmistaa projektin etenemisen oikeaan suuntaan. Projektia tulee ohjata siten, että projektibudjettia ei ylitetä, aikataulusta ei myöhästyä, sekä sisällölliset ja laadulliset tavoitteet saavutetaan. (Pelin 2020, 283.) Esihenkilön tehtävä muuttuvassa ympäristössä on ennakoida asioita, olla ajan tasalla työntekijöiden ja koko tiimin työtilanteesta. Hänen tulee päivittää tehtäviä ja huolehtia, että resurssit ovat sopivassa suhteessa työtehtäviin ja että työtehtävät on jaettu oikeudenmukaisesti. On tärkeää, että tiimiläiset tuntevat toistensa tehtävät, roolit ja vastuut muutoksen aikana, sekä se, että työntekijöiden keskinäiset suhteet ja yhteistyö toimii. Tiimi tekee hyvää tulosta, saa asioita aikaan ja työntekijät voivat hyvin, jos tiimissä on hyvä työilmapiiri. Tällöin työntekijätkin ovat valmiita pistämään itsensä peliin ja joustamaan. Esihenkilöllä on tärkeä olla pedagogisia kykyjä ohjata työntekijöitä, sekä johtaa työryhmän motivaatiotekijöitä. (Pirinen 2014, 101–102.)

3.7.2 Resurssisuunnittelun merkitys ja resurssilaskenta

Pelinin (2020) mukaan projektin resurssisuunnittelu ja aikataulujen laatiminen on vuorovaikutteinen prosessi: Joissain projekteissa aikataulu lyödään lukkoon

tarkasti, jonka jälkeen hankitaan siihen tarvittavat resurssit. Joskus taas on projekteja, joissa käytettävät resurssit toimivat aikataulujen reunaehtoina. Asiantuntijaprojektit ovat usein projekteja, joissa resurssit määrittelevät aikatauluja. Yleinen syy projektin aikataulujen epäonnistumiseen on se, että resurssilaskentaa ei ole suoritettu tarvittavalla tarkkuudella eikä resursseja ole käytettävissä. Tämä näkyy usein ylitöinä, myöhästelynä ja jatkuvana kiireenä. Resurssisuunnittelu vaikuttaa aina loppujen lopuksi projektin kustannuksiin, sillä ylityöt, epätasainen kuormitus ja hukattu aika aiheuttavat projekteille lisäkustannuksia. (Pelini 2020, 139–140.) Pelinin (2020) mukaan resurssit voidaan jaotella seuraaviin pääluokkiin: Henkilöt, raha, materiaalit, sekä koneet ja laitteet (Pelini 2020, 142).

$$\text{Kesto} = \frac{\text{Työmäärä}}{\text{Resurssimäärä}}$$

Kuvio 5: Keston suhde työmäärään ja resursseihin (Pelini 2020, 144)

Resurssilaskenta näyttää Pelinin mukaan alkuperäisen aikataulun mukaisen kuormituksen, jossa tehtävät ovat aikaisimmassa mahdollisessa aikataulusaan. Resurssien kuormituksen kannalta tämä on harvoin optimaalinen tapa. Resurssilaskennalle antaa hyvän pohjan toimintaverkkoaikataulu, jossa kuvataan tehtävät, kunkin tehtävän työmäärä, tarvittavat resurssit per tehtävä, sekä tehtävien suoritusjärjestys. Projekteissa on useita resurssilajeja ja niiden optimointi on mutkikas tehtävä. Resurssikuormituksen laskenta edellyttää, että tehtävien työmäärät on arvioitu ennen laskentaa. Työmäärä tarvitaan myös, kun lasketaan projektin kustannuksia. Keston ja työmäärän välillä on yhtälö, jossa kesto on yhtä kuin työmäärä jaettuna resurssimäärällä. (Pelini 2020, 143–144.) Kun työmääriä arvioidaan, tulee sopia reunaehdot sille mitä työpäivällä tai

työtunnilla tarkoitetaan. Tämän lisäksi sovitaan mitä töitä ja työtehtävien ulkopuolella olevia asioita, kuten tauot ja sosiaalinen kanssakäyminen kohdistetaan projektille. (Pelin 2020, 145.)

Karlsson & Marttalan (2001) mukaan ihmistuntemus ja kokemus ovat tarpeen, kun projektiin valitaan henkilöitä, jotka toimivat hyvin yhteisönä ja täydentävät toisiaan (Karlsson & Marttala 2001, 110). Kun asiantuntijaprojekteihin tehdään henkilötason kuormitussuunnittelua, ei riitä, että työntekijöiden kokonaisvahvuus lasketaan. Työntekijät omaavat erilaisen kokemustaan aikaisemmista projekteista ja he ovat kaikki erikoistuneet oman ammattialueensa sisällä. Resurssilaskenta tulee viedä henkilökohtaisten työsuunnitelmien tasolle. Yksilön ajankäyttöön vaikuttaa projektin ulkopuoliset seikat. Henkilön resurssia projektille pienentää aikaisemmista projekteista tuleva jatkokuormitus, hallinnolliset tehtävät, erilaiset työryhmät, myynnin tuki, uudet tarjoukset, sekä opastustehtävät ja perehdyttäminen. Kun työntekijällä on useita samanaikaisia tehtäviä useissa projekteista, on kokonaistyöaika jaettava tehtävien kesken. (Pelin 2020, 150).

Resurssien ohjaaminen on erityisen hankalaa silloin, kun useat projektit kuormittavat yhteisiä resursseja. Tällöin yhdessä projektissa tapahtuneet muutokset esimerkiksi aikatauluissa vaikuttavat muihin projekteihin. (Pelin 2020, 140.) Moniprojektitilanteissa yritys hyödyntää työntekijöiden ammatillista erikoistumista. Työntekijät ovat projekteissa mukana vain sen ajan, kuin heidän osaamistaan tarvitaan. Johtamisen kannalta tilanne on vaativa, sillä kokonaisuus ei ole täysin projektipäällikön käsissä. Näissä tilanteissa tarvitaan kokonaisvaltaista johtamisjärjestelmää projekteille ja resursseille. Ajoitusmuutokset heijastuvat resurssien kautta projekteista toiseen. Näissä tilanteissa priorisointipäätökset kaatuvat usein työntekijälle, kun hänen tulee päättää kumman kiireellisen projektin hän aloittaa ensin. Moniprojektioorganisaatioihin tarvitaan yhtenäinen ohjaus- ja suunnittelukäytäntö. (Pelin 2020, 153.)

3.7.3 Tehtävien työmäärien arviointi

Luotettava aikataulu nojaa tehtävien työmääräarvioihin. Arvioinnilla tarkoitetaan kustannusten, resurssien, työtehtävän koon ja keston laskemista tai määrittelemistä. Työmääriä voidaan arvioida useilla metodeilla, joiden käyttö vaihtelee projektin mukaan. Parhaimmassa tapauksessa arviointimenetelmä on räätälöity tiettyyn tehtävään soveltuvaksi ja arvioinnissa käytetään vastaavista aikaisemmista projekteista kerättyjä tuntiilastoja. Arviointia tulee jatkaa projektin ollessa käynnissä ja ylläpidon yhteydessä on arvioitava keskeneräisten tehtävien jäljellä oleva työmäärä ja tarkistettava arviot aloittamattomista tehtävistä. Jotta hyvä arvio voidaan tehdä, tarvitaan työtä, kokemusta ja aikaa. Mitä perusteellisemmin arvio tehdään, sen tarkempi siitä tulee. Arviointiin käytettävä aika tulee suhteuttaa saatuun arvion paranemiseen. Arviointimenetelmän kehittäminen on mittava projekti ja sitä ei voi pitää yhden projektin oheistyönä. (Pelin 2020, 107.)

Työmäärien ja työtehtävien kestojen arvioinnissa kannattaa Pelinin (2020) mukaan käyttää todennäköisyysajattelua. Todennäköisyysajattelulla tarkoitetaan sitä, että tehdyt arviointivirheet kumoavat toisensa. Jos tehtävään tehty arvio osoittautuu liian pieneksi, niin jossain toisessa tehtävässä tehty arvio on liian suuri. Jos tehtävän suorittajaa ei tiedetä, niin arvio tulee tehdä keskimääräisen suorittajan mukaan. Kun tehtävään nimetään henkilö, niin arvio tulee tarkastaa suorittajan kanssa. Työntekijän kokemus ja ammattitaito saattavat vaikuttaa merkittävästi työmääräarvioon. (Pelin 2020, 107–108.) Karlsson & Marttalan (2001) mukaan työntekijän kyvykkyyttä arvioitaessa kannattaa ajatella, millaisia henkilön kyvyt ovat yksityiskohtaisesti tarkasteltuina. Yksilön kykyjä tulee arvioida järjestelmällisesti käymällä läpi kaikki osat ja liittämällä ne kokonaisuudeksi. Tällöin arvioija saa paremman käsityksen yksilön kokonaiskyvykkyydestä. Arvioinnin perusteella luotu kuva ei ole absoluuttinen totuus, mutta se antaa arvioijalle suuremman mahdollisuuden löytää tarvittava kyvykkyys ja persoonallisuussekoitus, joka projektiryhmään tarvitaan. (Karlsson & Marttala 2001, 110.)

Pelin (2020) nimeää yhdeksi käyttökelpoiseksi arviointimetodiksi paloittelun, jossa projektin työtehtävät pilkotaan ja eritellään yksityiskohtaisesti. Tässä metodissa arvioidaan kunkin osa-alueen työmäärä erikseen ja lasketaan tehtävän kokonaistyömäärä sen osien summana. Tämä menetelmä antaa tarkkoja arvioita, mutta se on työkaluna työläs. Paloittelumenetelmä karsii liikaa optimistisuutta pois ja työmäärät kasvavat verrattuna muihin menetelmiin. Pelin nostaa esiin myös yhdeksi yleiseksi menetelmäksi intuitiiviset menetelmät, joissa arvio tehdään omaan kokemukseen perustuen. Tämä on nopea ja helppo menetelmä, jossa arvion tarkkuus paranee, kun arvioijan kokemus kasvaa. Pelin nimeää metodin ”musta tuntuu”-menetelmäksi. Menetelmää voidaan parantaa käyttämällä asiantuntijoita tai tekemällä arvioita ryhmänä. (Pelin 2020, 109.)

Työmäärien arvioinnin perusongelma on Pelinin (2020) mukaan, että kokemuksesta ei opita. Arviot ovat usein vuodesta toiseen yhtä heikkoja. Arvioinnin kehittämisen ensimmäinen vaihe on käynnistää toteutuneiden työtuntien raportointi. Tuntiraportointi on yrityksillä yleisesti käytössä, mutta se on usein liian karkealla tasolla antaakseen työmääräarviointiin tarvittavaa informaatiota. Hyvän tuntiraportoinnin tuottamia tietoja voidaan lopuksi verrata arvioihin. Poikkeamat arvioista tunnistetaan ja niiden syyt selvitetään. Virhe voi johtua esimerkiksi suorittajasta, ulkoisista tekijöistä, tai arviointimenetelmistä. Tätä kautta kokemusten karttuessa työaika-arviointi jatkuvasti tarkentuu. (Pelin 2020,113.)

4 Kehittämistyön keskeiset kysymykset

Kehittämistyöni keskiössä on työaikaresursoinnin kehittäminen yrityksessä. Tutkittava päätutkimuskysymykseni on: Minkälainen resursointiprosessi tuottaisi parempaa työaikaresursointia. Työn tavoitteena on löytää kyseiseen yritykseen sopiva optimaalinen työaikaresursoinnin malli. Työssä työaikaresursointiprosessia käsitellään vaiheittaisena prosessina. Lähestyn aihetta seuraavien alatutkimuskysymysten kautta.

- Miten yrityksen nykyinen työaikaresursointiprosessi menee?

- Miten muut yritykset tekevät työaikaresursointia?
- Miten yrityksen menneet projektit ovat toteutuneet työaikaresursoinnin osalta?
- Kehittämistyöni lopussa fokusryhmä käsittelee ongelmaa päätutkimuskysymyksen kautta.

Kolme ensimmäisen kysymyksen tarkoitus on tuottaa tietoa kehittämistyöni viimeistä työpajaa varten, jossa näiden tietojen pohjalta muotoillaan työaikaresursoinnin optimaalinen prosessi yhdessä yrityksen työntekijöiden kanssa. Työni tutkii ongelmaa yrityksen tuotantoryhmän kautta. Ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen vastataan tuotantotiimin näkökulmasta yhdessä tuotantotiimin johtajan kanssa. Nykytilanne tulee kartoittaa, jotta sen johdonmukainen kehittäminen on mahdollista. Työaikaresursoinnin optimaalinen malli tehdään yrityksen tuotantoryhmän ja HR-osaston kanssa graafiseen muotoon, jotta työn tulos on mahdollisimman helposti sovellettavissa muissa yrityksissä, sekä kehityskohteen muissa työryhmissä.

5 Kehittämistyössä käytetyt menetelmät

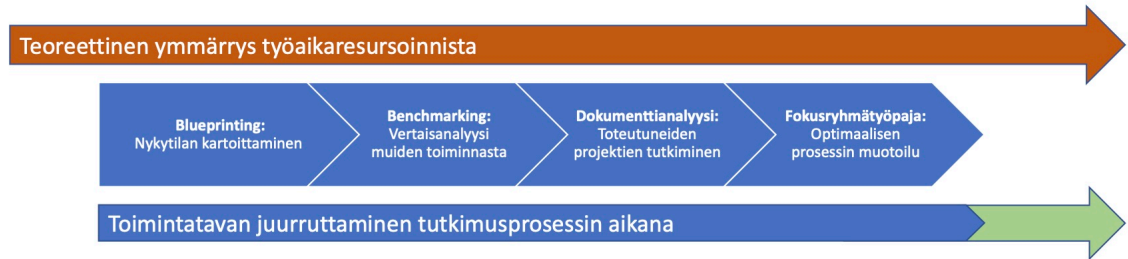
Tutkimuksellinen kehittämistyöni tutkii yrityksen toimintamallin ymmärtämistä ja ennen kaikkea sen kehittämistä. Ojasalo & al. (2015) mukaan tutkimuksellisessa kehittämisessä pyritään ratkaisemaan käytännöstä nousseita ongelmia tai uudistamaan käytäntöjä sekä usein myös luomaan uutta tietoa työelämän käytännöistä. Kehittämistyön tueksi kerätään systemaattisesti ja kriittisesti arvioimalla tietoa sekä teoriasta, että käytännöstä. Tutkimuksellisessa kehittämisessä menetelmiä käytetään monipuolisesti ja tutkimuksessa aktiivinen vuorovaikutus eri tahojen kanssa korostuu. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 18.)

Kehittämistyöni on konstruktiiivinen tapaustutkimus, jonka aineistonhankintamethodit ovat kaikki laadullisia. Ojasalo ym. (2015) mukaan konstruktiiivisen tutki-

muksen tavoitteena on käytännön ongelman ratkaiseminen luomalla uusi konkreettinen tuotos, esimerkiksi tietojärjestelmä, tuote, käsikirja tai ohje, menetelmä, malli tai suunnitelma. Konstrukttiivisen tutkimuksen muutos kohdistuu johonkin konkreettiseen kohteeseen. Vuoropuhelu teorian ja käytännön välillä on konstrukttiivisen tutkimuksen lähestymistavalle luonteenomaista. Kehitetyn ratkaisun toteuttaminen, sekä käytännön toimivuuden ja hyödyllisyyden arvioiminen ovat keskeisiä konstrukttiivisen tutkimuksen osia. (Ojasalo ym. 2015, 38.)

Tapaustutkimuksessa taas tavoitteena on tutkitun tiedon tuottaminen kohteesta, eli tapaustutkimuksessa painottuvat tavanmukaisen tutkimuksen tavoitteet. Tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun halutaan syvällisesti ymmärtää jonkin organisaation tilannetta ja tehtävänä on ratkaista organisaatiossa oleva ongelma tai tuottaa tutkimuksen avulla kehittämisehdotuksia. Tapaustutkimuksessa ei vielä lähtökohtaisesti viedä muutosta eteenpäin, tai kehitetä mitään konkreettista, vaan tapaustutkimuksen avulla luodaan kehittämisideoita tai ratkaisuehdotus johonkin havaittuun ongelmaan. Tapaustutkimuksessa tutkitaan tarkasti kohdetta sen omassa ympäristössä. Tapauksen voi muodostaa yritys, sen osasto, tuote- henkilöstö- tai asiakasryhmä, järjestelmä tai vaikka prosessi. Tyypillisessä tapaustutkimuksessa käytetään erilaisia tiedonhankintamenetelmiä, jotta kehitettävästä asiasta saadaan kokonaisvaltainen ja syvälinen kuva. (Ojasalo ym. 2015, 47.)

Kehittämistyöni pyrkii kehittämään käytännön ongelmaan ratkaisun luomalla ehdotuksen käyttöön otettavasta optimaalisesta mallista. Työssäni on tilaajayrityksen työntekijöiden aktiivisen osallistumisen johdosta myös toimintatutkimukselle ominaisia piirteitä. Tutkimus ei kuitenkaan vie tulosta käytäntöön tai testaa tulosta toimintatutkimukselle ominaisella tyylillä.



Kuvio 6: Toteutettavan kehittämisen prosessin kuvaus

Kehittäminenprosessi eteni seuraavassa järjestyksessä: Ensiksi tein tilaajayrityksen nykyisestä työaikaressursointiprosessista prosessikuvauksen (blueprint). Tämän jälkeen vertailin tilaajayrityksen prosessia kahden muun yrityksen työaikaressursointiprosesseihin (benchmarking). Sitten tutkin tilaajayrityksen toteutuneita projekteja selvittääkseni menevätkö jotkut projektien kokoluokat tai roolitukset muita paremmin (dokumenttianalyysi). Lopuksi esittelin nykytilan blueprintin, benchmarkingin tulokset ja dokumenttianalyysin tulokset fokusryhmälle, joka keskusteli aiheesta ja muotoili keskustelun lopuksi optimaalisen työaikaressursointiprosessin prosessikuvauksen.

Aiheesta keskusteltiin Sun Effectsin tuotantoryhmän kanssa prosessin ollessa käynnissä, joten aiheen käsittelyä ja tulevia toimintatapoja juurrutettiin työryhmään läpi prosessin. Sun Effectsin tuotantoryhmän työaikaressursoinnin nykytilan yksityiskohtaisen prosessikuvauksen tekeminen myös nosti aiheita pinnalle työryhmän sisällä.

Oma roolini aineiston keruussa oli aktiivinen ja osallistuva. Tein nykytilan blueprintingia yhteistyössä tilaajayritykseni kanssa, sekä haastattelin benchmarkingia varten vertailukohteina olevien yritysten edustajia. Pyrin fokusryhmähaastattelutilanteessa olemaan lähinnä fasilitoivassa roolissa, jotta fokusryhmän muotoilema blueprint syntyisi ilman minun vaikutustani. Oma vaikutukseni ja mielipiteeni ilmenee enemmän kehitysehdotuksissa ja pohdinnassa.

5.1 Prosessin kuvaaminen blueprinting-menetelmällä

Yksi kehittämistyöni keskeisistä tuloksista on uuden mahdollisesti käytettävän mallin luominen työni tilaajalle. Käytän mallin kuvaamiseen prosessianalyysiä, eli blueprintingiä. Prosessianalyysin avulla tutkitaan Ojasalo ym. (2015) mukaan yrityksen prosesseja, sekä selvitetään miksi ja missä ongelmia voi ilmetä. Tämän tutkimuksen mukaan pyritään edelleen etsimään ratkaisuja tunnistettuihin ongelmiin. Menetelmän keskiössä on prosessikaavion luominen, jossa havainnollistuu prosessin vaiheet, niiden ongelmat ja ehdotetut ratkaisut ongelmiin. Blueprinting on prosessianalyysin muoto, jossa yleensä palveluprosessista luodaan palvelun etenemiskartta. Tähän karttaan piirretään eri tahojen, esimerkiksi asiakkaan ja palveluntarjoajan prosessit, sekä niiden yhtymäkohdat. Menetelmän avulla voidaan tarkastella palvelukokonaisuutta prosessin eri osapuolien näkökulmasta ja tätä kautta selvittää prosessin kriittisiä kohtia. (Ojasalo ym. 2015, 44.) Hewingin (2014) mukaan yritysten ymmärtäminen monimutkaisina järjestelminä on viime vuosina kasvattanut suosiotaan. Prosesseja tulee tästä syystä hahmottaa eri näkökulmista (Hewing 2014, 15). Oma työni ei tutki varsinaisesti asiakkaan palveluprosessia, vaan sisäistä työaikaresursoinnin prosessia, jossa prosessin tekijä toimii vuorovaikutuksessa yrityksen eri osa-alueiden ja henkilöiden kanssa. Asetan tutkimuksessani resursointiprosessin tekijän blueprinting-menetelmän asiakkaan paikalle.

Blueprint on palvelun prosessikaavio, joka kuvaa Ojasalo ym. (2015) mukaan palveluprosessin etenemistä ja eri osallistujien, myös asiakkaan rooleja. Blueprintin tarkoituksena on esittää palveluprosessi objektiivisesti siten, että asiakkaat, henkilöstö ja johtajat ymmärtävät samalla tavalla sen, millainen palvelukokonaisuus on. (Ojasalo ym. 2015, 178.) Juuri tämä objektiivinen tarkastelu useista näkökulmista sai minut päättämään tämän metodin käyttämiseen. Työaikaresursointi on monisyinen prosessi, joten prosessin tarkastelu useasta eri näkökulmasta on tarpeellista. Käytin blueprintingiä tutkimuksen kolmessa vaiheessa vastaamaan kahteen eri tarpeeseen. Tutkimuksen alussa prosessianalyysiä käytettiin Sun Effectsin työaikaresursoinnin nykytilanteen kartoittamiseen,

kahden muun tahon työaikaresursoinnin nykytilan kartoittamiseen ja tutkimuksen lopussa prosessianalyysin tuottamaa blueprint-formaattia käytettiin tulevan optimaalisen mallin havainnollistamiseen.

Toteutin Sun Effects Oy:n nykyisestä työaikaresursointiprosessista prosessikaavion yhdessä yrityksen Head of production-tittelillä toimivan Marko Nikanderin kanssa. Oma pitkäaikainen roolini yrityksen toiminnassa ja Nikanderin pitkä kokemus auttoivat meitä havainnollistamaan yrityksen nykyisen toimintamallin vähintään siitä näkökulmasta, jossa prosessi näyttäytyy meille. Kyseessä on nykytilan kartoitus ja meillä on tällä hetkellä paras mahdollinen ymmärrys yrityksen tuotantoryhmän aikatauluresursoinnista.

Blueprintingin rakentamiseen kuuluu Ojasalo ym. (2015) mukaan seuraavat toimet:

- Valitaan kehitettävä palveluprosessi.
- Valitaan palvelun asiakaskohderyhmä.
- Selvitetään prosessi asiakkaan näkökulmasta.
- Selvitetään asiakaskontaktissa olevien työntekijöiden toimet, asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät toimet sekä mahdolliset tekniikan välityksellä tehtävät toimet.
- Yhdistetään asiakaskontaktien toimet tarvittaviin tukitoimiin.
- Lisätään fyysiset osat (osat, jotka asiakas näkee palveluprosessin eri vaiheissa) jokaiseen asiakkaan toimintoon. (Ojasalo ym. 2015, 181.)

Käytimme blueprintingissä samaa kronologiaa. Lähtötilanne oli selkeästi määriteltynä, joten prosessianalyysimme alkoi kohdasta, jossa prosessi selvitetään asiakkaan näkökulmasta. Ojasalo ym. (2015) käyttämä "asiakas"-termi oli mahdollista jättää analyysissä huomioimatta. Saimme muotoiltua palvelukuvauksen

graafiseen muotoon ja kirjassimme eri vaiheiden kuvaukset graafisen kuvan tuksi. Teimme nykytilan kartoitusta seuraavien ohjaavien osioiden avulla: 1. Selvitetään työaikaresursoinnin prosessi kronologisesti työaikaresursointia tekevän henkilön näkökulmasta. Saatetaan prosessi graafiseen muotoon ja avataan kohteita sanallisesti. 2. Eritellään värein resursoitavalle työntekijälle näkyvät ja näkymättömät toimet. 3. Merkitään yrityksen muut resursointiin merkittävät prosessit esiin. Kun prosessi oli muotoiltu haastatteluhetkellä graafiseen muotoon, arvioimme ja muokkasimme tätä muotoa yhdessä lopussa.

Lopuksi teimme Sun Effectsin tuotantoryhmän ja henkilöstöpäällikön kanssa blueprint-menetelmällä työaikaresursoinnin optimaalisen mallin kuvauksen fokusryhmätyöpajassa. Tässä työpajassa blueprinting-menetelmää käytettiin enemmän sen tarjoaman formaatin kautta. Olimme Nikanderin kanssa muotoilleet aikaisemmin työaikaresursointiprosessin nykytilaa kuvaavan blueprintin, jota käytin yhdessä benchmarking-tulosten kanssa, jotta työpajaan osallistuvilla asiantuntijoilla olisi riittävän perspektiivin vuoksi kuva siitä, miten prosessi menee nykyään Sun Effectsillä ja esimerkkejä siitä, miten se menee muualla. Näiden tietojen ja oman asiantuntemuksensa pohjalta työpajaan osallistuvat henkilöt loivat optimaalimallin, käyttäen mallin pohjana minun ja Nikanderin luomaa blueprintiä. Työpajan lopputulos on esitettävissä samassa graafisessa blueprint-formaatissa.

5.2 Kolmen vertaisorganisaation vertaileminen Benchmarkingin avulla

Benchmarking, eli vertaisanalyysi on menetelmä, jonka keskiössä on kiinnostus siihen, miten toiset toimivat ja menestyvät. Benchmarkingissa useimmiten tutkitaan menestyvää organisaatiota, pyritään oppimaan menestyksen syitä ja ottamaan käyttöön hyväksi havaittuja toimintatapoja. Vertailukohteina voivat esimerkiksi olla toisten toimialojen organisaatiot, kilpailijat, oman yrityksen muut osastot tai toimialan tilastolliset keskiarvot ja standardit. (Ojasalo ym. 2015, 186.)

Ojasalo ym. (2015) tähdentää, että benchmarking vaatii perusteellisen pohjustuksen. Prosessin alussa tunnistetaan oma kehittämistä kaipaava kohde. Menetelmä sopii erityisesti sellaisten kohteiden kehittämiseen, jotka voidaan määrittellä selväpiirteisesti. Tunnistamisen jälkeen kehittämiskohteelle etsitään vertailukumppanit, eli organisaatiot, joilla kyseinen asia onnistuu paremmin tai joilla on esimerkiksi paras maine tai parhaimmat tunnusluvut. Tämän jälkeen kerätään järjestelmällisesti tietoa siitä kuinka kyseiset organisaatiot onnistuvat tässä. Ojasalo ym. (2015) mukaan benchmarking on normaalia yritysvierailua järjestelmällisempi oppimistapa. Sen avuksi voidaan esimerkiksi muotoilla lista havainnoitavista ja kysyttävistä asioita. Benchmarkingin jälkeen tuloksia tulkitaan kriittisesti, sekä luovasti ja niitä sovelletaan omaan organisaatioon. Joistain toimista voidaan oppia jotain uutta, mikä on suoraan sovellettavissa omaan toimintaan ja jotain mikä vaatii omaan toimintaan sopivan ratkaisun löytämistä. Kaikki vertailukohteiden hyvät puolet eivät ole aina suoraan sovellettavissa omaan toimintaan, esimerkiksi organisaatiokulttuurien erot voivat olla liian suuria. (Ojasalo ym. 2015, 186.)

Valikoin benchmarkingiini kolme tahoja, joita vertailin keskenään työaikaresursointiprosessin näkökulmasta: Suomen Kansallisooppera ja -Baletti, Helsinki Rock and Roll Oy (Tavastian ravintolatoiminnan kesäkiertue) ja Sun Effects Oy (Liite 1). Keräsin benchmarkingin tulokset yhdessä kyseisten toimijoiden edustajien kanssa. Muotoilimme benchmarkingia varten Tavastian ja Suomen Kansallisoopperan kanssa tiedonantohaastattelutilanteessa blueprinting-metodilla prosessikaaviot heidän nykyisistä työaikaresursointiprosesseistaan.

Koostin vastaukset graafiseksi taulukoksi, jotta vertaisanalyysin tulokset olisivat mahdollisimman helppokäyttöisessä muodossa Sun Effectsin tuotantoryhmän kanssa pidettävää fokusryhmätyöpajaa varten. Benchmarkingissa otin huomioon seuraavat ominaisuudet: Onko resursointimallin resursointi projektikohtaista vai jatkuvaa? Ovatko resursoitavat henkilöt pääosin vakituisia työntekijöitä vai projektityöntekijöitä? Mikä on projektin resursointisykli? Tehdäänkö resursointi henkilöittäin vai ammattiryhmittäin? En esittänyt työpajan osallistujille omaa

analyysiani benchmarkingin tuloksista, jotta välttyin ohjaamasta työpajan osallistujia liikaa. Esitin tulokset tuomatta esittelyvaiheeseen omia mielipiteitäni. Käytin kuitenkin benchmarkingin tuloksia työpajan lisäksi myös tutkimukseni tuloksissa ja otin vertaisanalyysin tulokset huomioon tutkimukseni analyysivaiheessa.

5.3 Menneiden projektien analysointi dokumenttianalyysin keinoin

Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa pyritään tekemään päätelmiä kirjalliseen muotoon saatetusta erityisesti verbaalisesta, symbolisesta tai kommunikatiivisesta aineistosta. Analysoitaviin dokumentteihin voidaan lukea kaikki tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä kirjoitettu, puhuttu tai kuvattu materiaali. Dokumenttianalyysin tavoitteena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja luoda dokumenteista selkeä sanallinen kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta. Sisällönanalyysillä järjestetään aineisto tiiviiksi ja selkeäksi. Analyysin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen. Analyysillä luodaan aineistoon selkeyttä, jotta siitä voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. (Ojasalo ym. 2015, 136.)

Dokumenttianalyysi jakautuu pääpiirteittäin seuraaviin vaiheisiin: Aineiston valmistelu, analyysi ja pelkistäminen, tulkinta ja johtopäätökset (Ojasalo ym. 2015, 138–143). Bowenin (2009) mukaan analysoitavia dokumentteja ei saa käsitellä välttämättä tarkkoina tai täydellisinä kuvauksina siitä mitä ne käsittelevät. Tutkijan tulee tarkasti valita dokumenttinsa siten, että ne sisältävät relevanttia tietoa tutkimuksen kannalta. Tutkijan tulee myös arvioida analysoitavien dokumenttien olemassaolon tarkoitus, eli mitä varten ne on tehty. (Bowen 2009. 32.)

Dokumenttianalyysini oli aineistolähtöinen sisällönanalyysi, jossa aineisto pelkistetään, sitten ryhmitellään ja lopuksi abstrahoidaan (Ojasalo ym. 2015, 139). Valitsin tutkimukseeni sadoista Sun Effectsin toteuttamista projekteista kuusi-toista projektia, jotka valikoin niiden kokoluokan mukaan: 8 isoa (100–800 työtuntia) projektia ja 8 pientä (<100 työtuntia) projektia. Valitsin kyseiset projektit analyysiin siksi, että sain niistä erittäin yksiselitteisesti tietooni resursoidut työ-

aika-arviot ja toteutuneet tuntimäärät. Koin näiden projektien antavan selkeimmän mahdollisen kuvan tehdyistä projekteista. Analysoin tuottajien työmääriä näissä projekteissa seuraavasti: Kuinka paljon projektiin oli alun perin allokoitu tunteja ja miten nämä toteutuivat. Käytin aineistona projekteille kirjattuja työtunteja rooleittain, tehtyjä sopimuksia, sekä projektien budjetteja, joista ilmeni kyseisten projektien arvioidut työmäärät.

Dokumenttianalyysin tulkinnan tarkoituksena on tuoda kohdeilmiöstä esiin jotain uutta. Analyysin tekijän on pyrittävä laatimaan osatuloksista ja havainnoista synteesejä, jotka kokoavat keskeiset tulokset yhteen ja antavat selkeästi perustellun, sekä pelkistetyn vastauksen asetettuihin kysymyksiin. Johtopäätökset tai kehittämistyön suositukset laaditaan lopulta näiden synteiesien perusteella. (Ojasalo ym. 2015, 144.) Käytin omassa tutkimuksessani dokumenttianalyysiä nostaakseni esiin huomioita tuotantoryhmän fokusryhmätyöpajaa varten. Tämän lisäksi dokumenttianalyysin huomiot tuovat tutkimuksen lopputulokselle lisää luotettavuutta. Ne ohjaavat yritystä kiinnittämään huomioita huomioiden mukaisiin seikkoihin.

5.4 Fokusryhmähaastattelu

Toteutin tutkimuksen viimeisen työpajan hyödyntäen fokusryhmähaastattelua. Esittelin fokusryhmälle nykyisen työaikaresursoinnin blueprintin, muiden tahojen blueprintit, benchmarkingin tulokset ja dokumenttianalyysin tulokset. Esittelyn jälkeen fokusryhmä keskusteli hetken vapaamuotoisesti ennakkoon määritellyistä aiheista ja keskustelun jälkeen ryhmä muotoili yhdessä työaikaresursointi-prosessin optimaalisen prosessikuvauksen. Fokusryhmään valikoitui kaikki tuotantoryhmän paikallaolevat jäsenet, sekä HR-osaston johtaja. Ojasalo & al. 2015 mukaan fokusryhmähaastattelussa haastateltavia tyypillisesti noin 6–12 henkeä. Yksilöhaastatteluun nähden ryhmähaastattelun keskeinen etu on se, että ryhmässä vallitseva dynamiikka vie käsiteltäviä asioita uusille tasoille. Tyypillisessä fokusryhmähaastattelussa ryhmän vetäjä ohjaa keskustelua ja varmistaa, että ryhmä käy läpi kiinnostuksen kohteena olevan aihepiirin. Ryhmän ve-

täjä voi käyttää hyödyksi esimerkiksi teemalistaa. Fokusryhmä sopii hyvin tilanteisiin, jossa aihepiiristä ei ole paljon tietoa tai tieto on luonteeltaan epämääräistä. Fokusryhmät voivat olla sisäisiä tai ulkoisia ryhmiä. Sisäisten fokusryhmien tyyppejä ovat esimerkiksi työntekijöiden fokusryhmät, johdon fokusryhmät ja sekaryhmät. Ulkoisessa fokusryhmässä on sama toimintaperiaate, kuin sisäisessäkin, mutta valittavat henkilöt ovat esimerkiksi yrityksen potentiaalisia tai nykyisiä asiakkaita tai kumppaneita. (Ojasalo ym. 2015, 112)

Ryhmähaastattelu on keskustelu, jolla on verraten vapaamuotoinen tavoite. Tässä haastattelussa osanottajat voivat kommentoida asioita suhteellisen spontaanisti sekä he voivat tehdä huomioita ja tuottaa monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Fokusryhmiä käytetään tavallisimmin silloin, kun tahdotaan kehittää uusia ideoita, paljastaa kuluttajien tarpeita ja asenteita tai kehittää uusia palveluja. Ryhmähaastattelujen yleisenä etuna voidaan nähdä se, että tietoa saadaan samanaikaisesti usealta vastaajalta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 61–63)

Sisäisen työntekijöiden fokusryhmän jo olemassa oleva toimiva dynamiikka, sekä fokusryhmän sopiminen tilanteisiin, jossa aihepiiristä ei ole paljon tietoa sai fokusryhmähaastattelun tuntumaan luonteeltaan tutkimukseni suhteen. Käytin fokusryhmähaastattelun keskustelua virittääkseni haastateltavat yhteistä blueprintingiä varten. Tämän lisäksi ohjasin fokusryhmää kohti yhteistä lopputulosta esittelemällä fokusryhmälle työaikaresursoinnin nykytilan blueprintin, benchmarkingin tulokset, dokumenttianalyysin löydökset. Tämän lisäksi kävimme vapaamuotoista ryhmäkeskustelua aiheesta ennen blueprinting -vaiheen alkamista.

6 Kehittämistyön tulokset

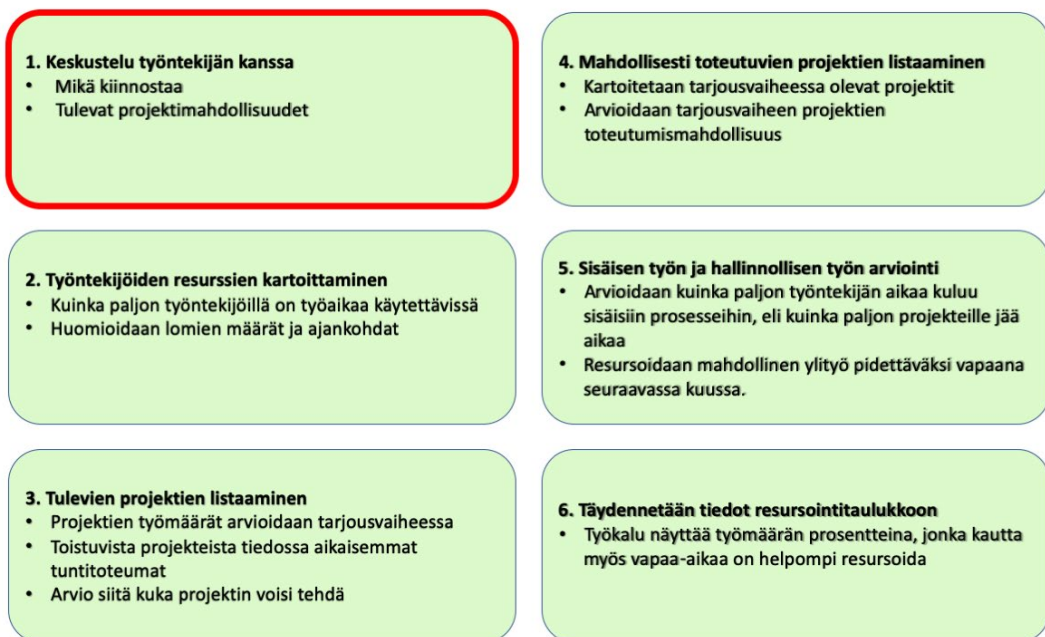
6.1 Sun Effectsin tuotantotiimin nykyinen työaikaresursointiprosessi

Toteutimme Sun Effects Oy:n Marko Nikanderin (Head of production) kanssa tiedonantohaastattelun, jossa kartoitimme yhdessä yrityksen tuotantoryhmän työaikaresursoinnin mallin keskustelutilanteen aikana graafiseen muotoon. Olemme molemmat kyseisen prosessin asiantuntijoita, joten osallistuin tästä

syystä muotoiluun henkilökohtaisesti. Päädyimme kuvailemaan prosessia yrityksen normaalitilanteessa, sellaisena kuin prosessi oli ennen Covid-19 -viruksen aiheuttamaa poikkeustilannetta.

Aluksi määrittelimme työaikaresursointiprosessin keston kahdentoista kuukauden ajanjaksolle. Jaoimme tämän jälkeen prosessin kolmeen teemalliseen osaan, joihin kaikkiin kuvailimme kyseisen osa-alueen etenemisen kronologisesti. Nämä kolme osa-alueita ovat: 1. Selvitysvaihe, 2. Soveltamisvaihe ja 3. Seuranta ja muutokset. Teimme prosessin kaikki kolme osaa valmiiksi, jonka jälkeen lisäsimme prosessiin paksulla punaisella reunuksella työntekijöille, joiden työaikaa resursoidaan näkyvät osat. Lopuksi merkitsimme muiden työryhmien selkeästi vaikuttavat osa-alueet prosessiin sinisellä.

1. Selvitysvaihe (12kk periodin resursointi)



Kuvio 7: Sun Effects Oy:n tuotantoryhmän 12kk työaikaresursoinnin selvitysvaihe (Nikanderin haastattelu, 3.3.2021)

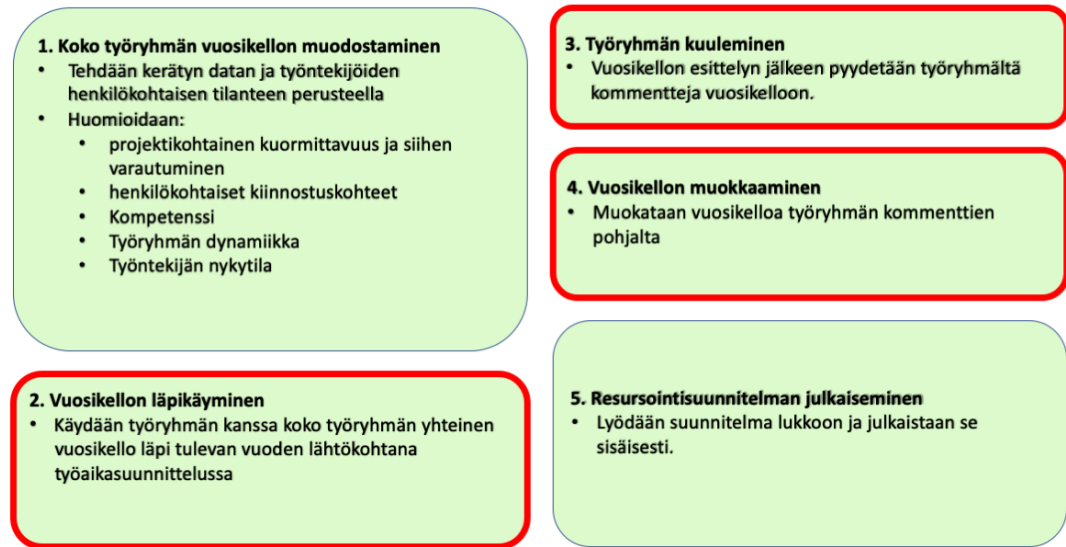
Vuoden työaikaresursointiprosessi alkaa aina selvitysvaiheella, joka tehdään resursoitavaa vuotta edeltävänä vuonna. Selvitysvaiheen pohjana on resursoijan

ymmärrys siitä mitä työntekijä tahtoo tehdä. Prosessi alkaa tästä syystä keskustelulla työntekijän kanssa siitä mitä hän haluaisi tehdä, mikä häntä kiinnostaa ja mitkä ovat yleisesti tulevat projektimahdollisuudet. Tämän jälkeen kartoitetaan työntekijöiden olemassa oleva resurssi: Kuinka paljon työntekijöillä on työaikaa käytettävissä ja kuinka paljon heillä on esimerkiksi lomien tiedossa. Kun käytettävä työaikaresurssi on vuositasolla selvillä listataan varmasti toteutuvat projektit resursointitaulukkoon. Projektien työmäärät on arvioitu niiden tarjousvaiheessa ja arviot kootaan ylös. Toistuvien projektien työmääräarvioihin käytetään tarjouksen lisäksi menneiden toteutuneiden projektien dataa ja tuntitoteumia. Listausvaiheessa tehdään alustava arvio siitä kuka voisi tehdä mitäkin projekteja. (Nikanderin haastattelu, 3.3.2021.)

Tulevien projektien listaamisen jälkeen listataan mahdollisesti toteutuvat projektit. Tämä tehdään kartoittamalla tarjousvaiheessa olevien projektien tilanne ja toteutumismahdollisuus. Toteutumismahdollisuuksista käydään aktiivista keskustelua viikoittaisessa operatiivisessa palaverissa. Kun mahdollisesti toteutuvat projektit on kartoitettu, niin arvioidaan yrityksen sisäisen ja hallinnollisen työn määrät työntekijäkohtaisesti. Tässä vaiheessa arvioidaan esimerkiksi, kuinka paljon työntekijän aikaa kuluu yrityksen sisäisiin prosesseihin ja tästä johdetaan kuinka paljon hänellä jää projekteille aikaa. Sisäisillä prosesseilla tarkoitetaan esimerkiksi työryhmien viikkopalavereja ja henkilökohtaista hallinnollista työtä. (Nikanderin haastattelu, 3.3.2021.)

Työntekijän mahdolliset tulevat ylityöt kirjataan resursointitaulukkoon. Kuukauden mahdolliset ylityöt resursoidaan pidettäväksi vapaana seuraavassa kuussa. Jos esimerkiksi arvioidaan, että työntekijällä saattaa tulla kymmenen tuntia ylityötä elokuussa, hänellä on syyskuussa kymmenen tuntia vähemmän resursoitavia tunteja. Kaikki selvitysvaiheen tiedot kootaan prosessin lopussa resursointitaulukkoon, joka näyttää työntekijän kuukausittaisen työkuormituksen prosentteina, jonka perusteella myös työntekijän vapaa-aikaa on mahdollista resursoida. Prosentti näyttää siis myös resursoimattoman vapaan ajan määrän, joka on tärkeää luovan organisaation toiminnalle. (Nikanderin haastattelu, 3.3.2021.)

2. Soveltamisvaihe (12kk periodin resursointi)



Kuvio 8: Sun Effects Oy:n tuotantoryhmän 12kk työaikaressursoinnin soveltamisvaihe (Nikander 2021)

Vuoden mittaisen resursointiprosessin seuraava vaihe on soveltamisvaihe, jossa resursointitaulukosta johdetaan koko tuotantoryhmän yhteinen vuosikello. Vuosikello tehdään kerätyn datan ja työntekijöiden henkilökohtaisten tilanteiden perusteella. Vuosikelloa tehdessä huomioidaan työntekijöiden projektikohtainen kuormitus, johon varaudutaan. Tämän lisäksi otetaan huomioon työntekijöiden henkilökohtaiset kiinnostuksen kohteet ja heidän kompetenssinsa suhteessa työtehtäviin. Työryhmien dynamiikkaa arvioidaan henkilötuntemuksen ja menneiden kokemusten perusteella, sekä työntekijöiden nykytila otetaan aina huomioon vuosikelloa muodostettaessa. (Nikanderin haastattelu, 3.3.2021.)

Kun vuosikellon ensimmäinen kokonaisversio on valmis, se esitellään työryhmälle ja käydään kokonaisuutena läpi. Työryhmälle kerrotaan, että kyseinen vuosikello on tulevan vuoden lähtökohta ja ennuste. Työntekijät tietävät, että projektitilanne elää tilanteiden mukaan. Esittelyn aikana ja esittelyn jälkeen työryhmää kuullaan. Työryhmän jäsenet kommentoivat vuosikelloa, jonka jälkeen vuosikelloa muokataan työryhmän kommenttien pohjalta. Jos esimerkiksi työntekijä esittää erityisen kiinnostuksen tiettyä projektia kohtaan, tämä voidaan ottaa huomioon ja hänet voidaan resursoida tiettyyn tehtävään. Työntekijöillä on

usein myös henkilökohtainen kokemus vuosittain toistuvista projekteistaan ja kun vuosikokonaisuus hahmottuu, heillä on arvokasta näkemystä resursoiduista projekteista suhteessa toisiinsa. Resursoija ei aina esimerkiksi näe tietyn projektin odotettavia jälkitöitä yhtä hyvin kuin resursoitava työntekijä. Kun työntekijöitä on kuultu, vuosikello julkaistaan sisäisesti yrityksen operatiivisessa palaverissa. Tämä antaa muille työryhmille mahdollisuuden nähdä yleiskuvan tulevasta ja tehdä muille työryhmille osuvampia suunnitelmia suhteessa tuotantotiimin työryhmien suunnitelmaan. (Nikanderin haastattelu, 3.3.2021.)

3. Seuranta ja muutokset (12kk periodin resursointi)



Kuvio 9: Sun Effects Oy:n tuotantoryhmän 12kk työaikaresursoinnin seuranta- ja muutosvaihe (Nikanderin haastattelu, 3.3.2021)

Projektien alkaessa soveltamisvaihetta seuraa seuranta- ja muutosvaihe, jossa korostuu erityisesti muutokseen sopeutuminen. Projektivaiheessa työaikaresursoinnin kokonaiskuvaa ja työntekijöiden kuormitusta seurataan aktiivisesti tuotantoryhmän viikkopalavereissa, joissa työryhmä kertoo ja keskustelee projektien tilanteista ja henkilökohtaisista tilanteistaan. Projektivaiheen alkaminen tuo mukanaan muutoksia, jotka otetaan huomioon. Projekteja tulee lisää ja jotkut projektit poistuvat toteutettavien listalta. Työntekijöiden henkilökohtaiset muutokset huomioidaan ja varaudutaan siihen, että projektien aikataulut elävät projektien etenemisen myötä. Yrityksen myyntitiimin työ vaikuttaa tuotantoryhmään

kohdistuviin muutoksiin, sillä myynti tuo usein mukanaan uusia projekteja, jotka sovitetaan tuotantoryhmän vuosikelloon. Suunnitelmaa päivitetään muutosten mukaisesti. Muutoksia tapahtuu eri mittakaavoissa ja ne usein aloittavat soveltamisvaiheen prosessin pienemmässä mittakaavassa ikään kuin syklisesti. Työryhmän työmääriä seurataan projektikohtaisesti myös muutosten jälkeen tuotantoryhmän viikkopalaverissa. Kun vuosi on lopussa, mennyt vuosi arvioidaan yhdessä työryhmän kanssa ja arvioinnin avulla rakennetaan pohjaa seuraavan vuoden selvitysvaiheelle. Prosessi on syklinen myös tältä kannalta. (Nikanderin haastattelu, 3.3.2021.)

6.2 Muiden yritysten työaikaresursointiprosessit

On tärkeää tutkia työaikaresursointia myös tilaajayrityksen ulkopuolella, jotta kehitystyöni fokusryhmätyöpajan työryhmällä on laajempi kuva työaikaresursoinnin toteutustavoista. Päätin tutkia kahta tahoja, joiden olen kuullut tekevän projektiperusteista työaikaresursointia pitkäjänteisesti toistuvien projektien parissa. Molemmat tahot ovat erittäin merkittäviä tekijöitä omalla alallaan. Valikoin karotettaviksi tahoiksi Helsingin Rock and Roll Oy:n järjestämän Tavastian ravintolatoiminnan kesäkiertueen, sekä Suomen Kansallisoopperan ja -Baletin lavastamon. Valitsin Tavastian, sillä heidän kesäkiertueessaan on ulospäin paljon samoja piirteitä kuin Sun Effectsin tapahtumatuotantoon liittyvässä toiminnassa ja Kansallisoopperan lavastamotyö taas oli mielestäni ulospäin niin monipuolinen ja suuri kulttuurialan tekijä, joka tuntui tuotantolaitoksena minulle lähes käsittämättömältä. Kansallisoopperan lavastamotyössä ja projektinhallinnassa oli myös ennako-odotuksissani paljon samoja osa-alueita kuin Sun Effectsin projektitoiminnassa.

Yritys/Projekti	Onko mallin resursointi projektikohtaista vai jatkuvaa	Resursoitavat henkilöt pääosin: Vakituksia/ projektityöntekijöitä	Projektin resursointisykli	Resursointi henkilöittäin / ammattiryhmittäin
Sun Effects / Tuotantoryhmä	Jatkuvaa	Vakituisia	12kk	Henkilöittäin
Tavastia / Ravintolatoiminnan kesäkiertue	Projektikohtaista ja jatkuvaa	Projektityöntekijöitä	12kk	Henkilöittäin
Suomen Kansallisoppera ja –Baletti Lavastamo	Projektikohtaista ja jatkuvaa	Vakituisia	24kk	Ammattiryhmittäin ja henkilöittäin

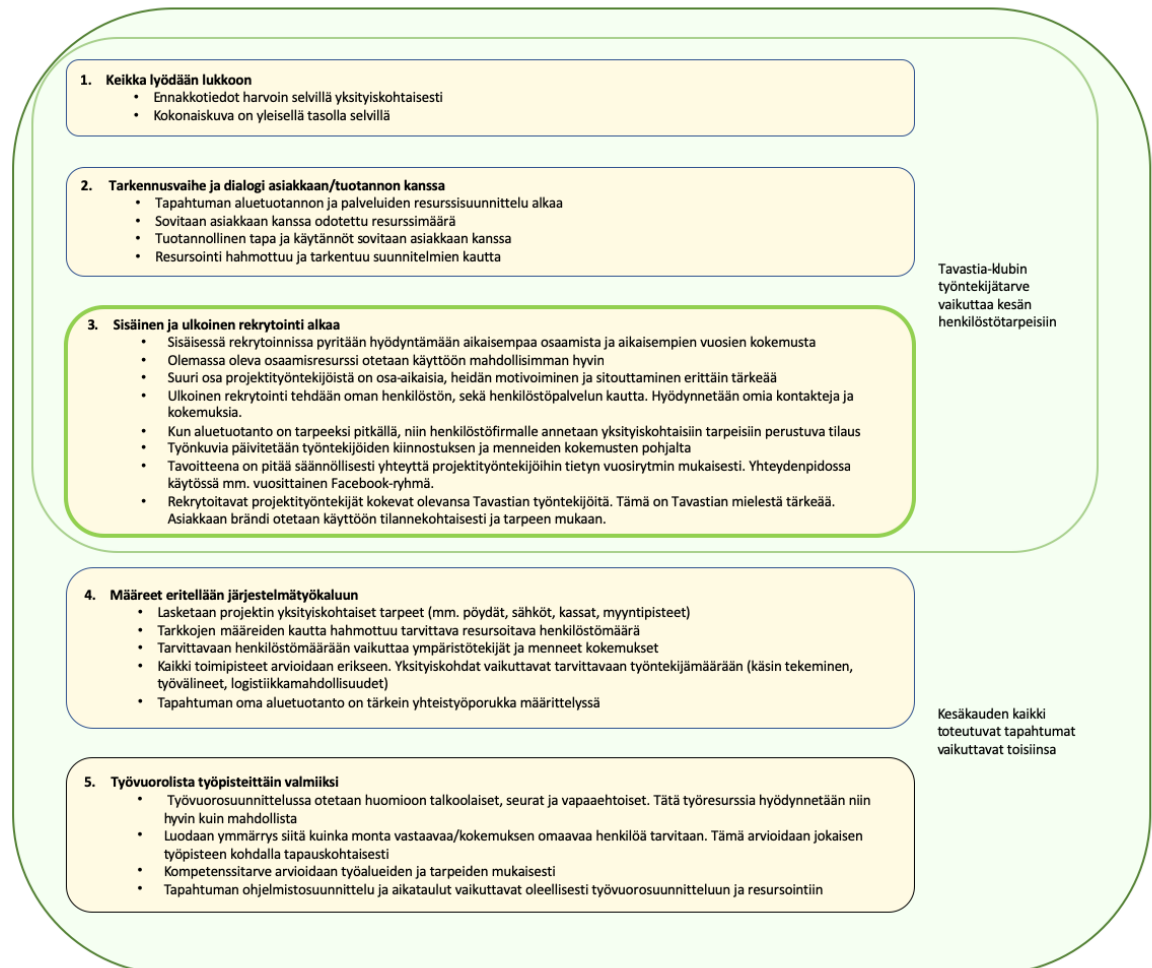
Taulukko 10: Kartoitettujen prosessikuvausten koonti

Prosessikuvausten koontiin on kuvattu kaikki projektit yhdeksi taulukoksi, jotta projektien kokonaisesittely on helpompaa prosessin viimeisessä työpajassa. Taulukkoon on koottu vain muutama muuttuja, sillä prosessit ovat perustavanlaatuisesti erilaisia ja ne on rakennettu palvelemaan eri tarkoituksia. Prosessien arvottaminen keskenään ei ole tutkimuksen kannalta mielekäästä. Koontiin on eritelty neljä työaika-resursointia määrittävää piirrettä tai resursoinnin ominaisuutta helpottamaan prosessikaavioiden lukemista. Taulukkoon on kerätty tieto siitä, onko mallin resursointi projektikohtaista vai jatkuvaa, resursoidaanko määrällisesti pääosin vakituksia työntekijöitä vai projektityöntekijöitä, mikä on yhden resursointiprosessin/projektin resursointisykli, sekä tehdäänkö resursointia henkilöittäin vai ammattiryhmittäin.

6.2.1 Tavastian ravintolatoiminnan kesäkiertue

Muotoilimme tiedonantohaastattelun aikana Tavastian (Helsinki Rock and Roll Oy) tapahtumavastaava Maria Silvaston, sekä Tavastian liiketoimintajohtaja Nina Hartikaisen kanssa Tavastian ravintolatoiminnan kesäkiertueen työaika-resursointimallin prosessianalyysiperiaatteella. Muotoilimme tässäkin tapauksessa prosessin graafiseksi kronologiseksi malliksi haastattelutilanteen aikana. Toimin tässä tilanteessa fasilitoivana haastattelijana ja Silvesto & Hartikainen

toimivat tiedonantajina. Malli noudattaa samaa logiikkaa, kuin Sun Effectsin malli, sillä ohjasin tilannetta samaan suuntaan. Mallissa on kronologia, resursoitavat työntekijöille näkyvät osat on merkitty vihreällä paksulla ääriiviivalla esiin ja yrityksen muiden osa-alueiden vaikutus keltaisella pohjalla merkittyyn työaikaresursointiprosessiin on merkitty esiin vihreällä pohjalla. Muotoilimme mallia yhdessä haastattelutilaisuuden aikana. Kyseinen malli on yhden tapahtumaprojektin malli ja Tavastia tekee kesän aikana limittäin useita projekteja. Toisin kuin Sun Effectsin malli, tätä mallia ei rajattu moniosaiseksi vaan kohdat 1-10 muodostavat yhden selkeän kokonaisuuden. Malli on tässä luvussa jaettu kahteen kuvaan käytännön syistä.



Kuvio 11: Tavastian ravintolatoiminnan kesäkiertueen prosessi osa 1/2. (Silvaston & Hartikaisen haastattelu 9.3.2021)

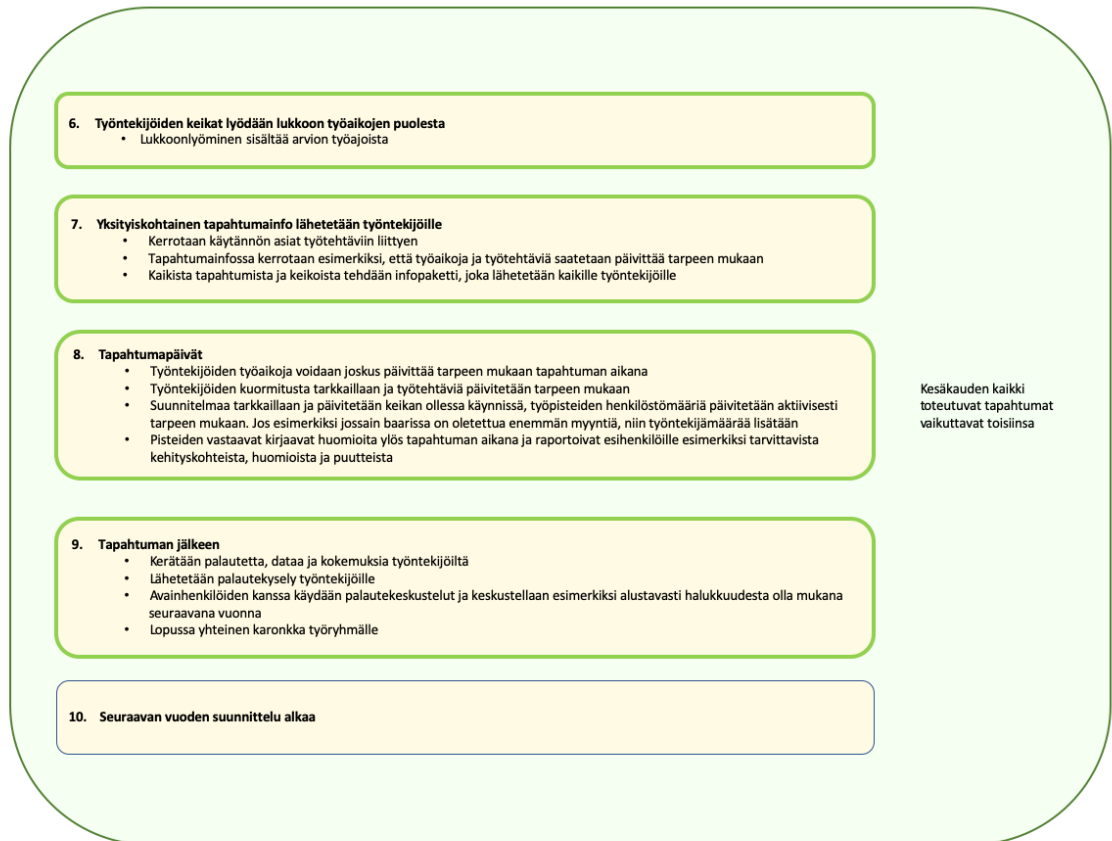
Tavastian ravintolatoiminnan kesäkiertue on vuosittain toistuva usean tapahtuman kokonaisuus. Tässä kuvauksessa esitetty prosessi näyttää resursointiprosessin yhden tapahtuman näkökulmasta, joka alkaa tarjouksen hyväksymisestä. Tuleva osallistuminen tapahtumaan lyödään lukkoon. Tapahtuma on tässä tilanteessa esimerkiksi yksi festivaali, johon Tavastia toteuttaa tapahtuman ravintolatoimintaa. Kun prosessi alkaa, niin kokonaiskuva tulevasta on yleisellä tasolla selvillä, mutta yksityiskohtia ei vielä tiedetä. Tämän jälkeen suoritetaan tarkennusvaihe asiakkaan/tuotannon kanssa. Tämä on dialogi, joka aloittaa aluetuotannon ja palveluiden yhteisen resurssisuunnittelun. Tarkennusvaiheessa sovietaan asiakkaan kanssa resurssimäärä ja tuotannollinen tapa, sekä käytännöt. Resursointi alkaa hahmottumaan ja tarkentumaan tehtyjen suunnitelmien kautta. Tarkennusvaihe on siis kokonaisuuden määrittelyä. (Silvaston & Hartikaisen haastattelu 9.3.2021.)

Seuraavaksi alkaa sisäinen ja ulkoinen rekrytointi. Suuri osa resursoitavista projektityöntekijöistä on osa-aikaisia. Sisäistä rekrytointia tehdään, jotta aikaisempaa osaamista ja kokemuksia voidaan hyödyntää ja työntekijöitä voidaan sitouttaa. Työntekijöiden työnkuvia päivitetään heidän kiinnostusten ja menneiden kokemusten pohjalta. Olemassa oleva osaamisresurssi huomioidaan ja otetaan mahdollisimman hyvin käyttöön. Ulkoinen rekrytointi tehdään oman henkilöstön, sekä henkilöstöpalvelun kautta. Ulkoisessa rekrytoinnissa hyödynnetään mahdollisuuksien mukaan omia kontakteja ja kokemuksia. Kun tapahtuman aluetuotanto on tarpeeksi pitkällä, henkilöstöfirmalle annetaan yksityiskohtaisiin tarpeisiin perustuva tilaus. Projektityöntekijöiden sitouttaminen on tärkeää, joten rekrytoinnin osana on yhteydenpito projektityöntekijöihin tietyn vuosirytmän mukaisesti. (Silvaston & Hartikaisen haastattelu 9.3.2021.)

Rekrytointivaiheen alun jälkeen projektin määreet syötetään järjestelmätyökaluun projektin yksityiskohtien tarkentuessa. Tässä vaiheessa lasketaan tulevien rakenteiden yksityiskohdat, kuten pöydät, sähköt ja myyntipisteet. Näiden tarkojen määreiden kautta hahmottuu tarkka resursoitava henkilöstömäärä. Tilaan rakennettavien kassajärjestelmien määrä tai myyntitiskin koko esimerkiksi mää-

rittävät sitä, kuinka moni työntekijä voi työskennellä tilassa. Myös ympäristötekijät ja menneet kokemukset otetaan resursoinnissa huomioon. Mäkinen maasto voi lisätä tarvittavien työntekijöiden määrää, jotta logistiikka hoituu asianmukaisesti tai tieto siitä missä myytiin menneinä vuosina enemmän tiettyä tuotetta vaikuttaa tarpeisiin. Jokainen yrityksen tapahtumaan järjestämä toimipiste arvioidaan erikseen. Kokonaisuuden ja tarpeiden määrittelyssä tapahtuman oma aluetuotanto on Tavastian tärkein yhteistyötaho. (Silvaston & Hartikaisen haastattelu 9.3.2021.)

Tämän jälkeen tehdään työvuorolistat työpisteittäin. Työvuorosuunnittelussa otetaan huomioon, talkoolaiset, seurat ja vapaaehtoiset, joiden työaikaresurssia hyödynnetään niin paljon kuin mahdollista. Kokonaisuuden hahmottumisen myötä voidaan luoda ymmärrys siitä, kuinka monta vastaavaa tai kokemuksen omaavaa henkilöä tarvitaan eri pisteille. Jokainen työpiste arvioidaan tapauskohtaisesti. Työalueet ja tarpeet siis määrittelevät tarvittavan kompetenssin. Työvuorolistojen suunnittelussa otetaan huomioon tapahtuman ohjelmistosuunnittelu ja aikataulut, jotka vaikuttavat oleellisesti resursoitavien työntekijöiden määrään. (Silvaston & Hartikaisen haastattelu 9.3.2021.)



Kuvio 12: Tavastian ravintolatoiminnan kesäkiertueen prosessi osa 2/2 (Silvaston & Hartikaisen haastattelu 9.3.2021)

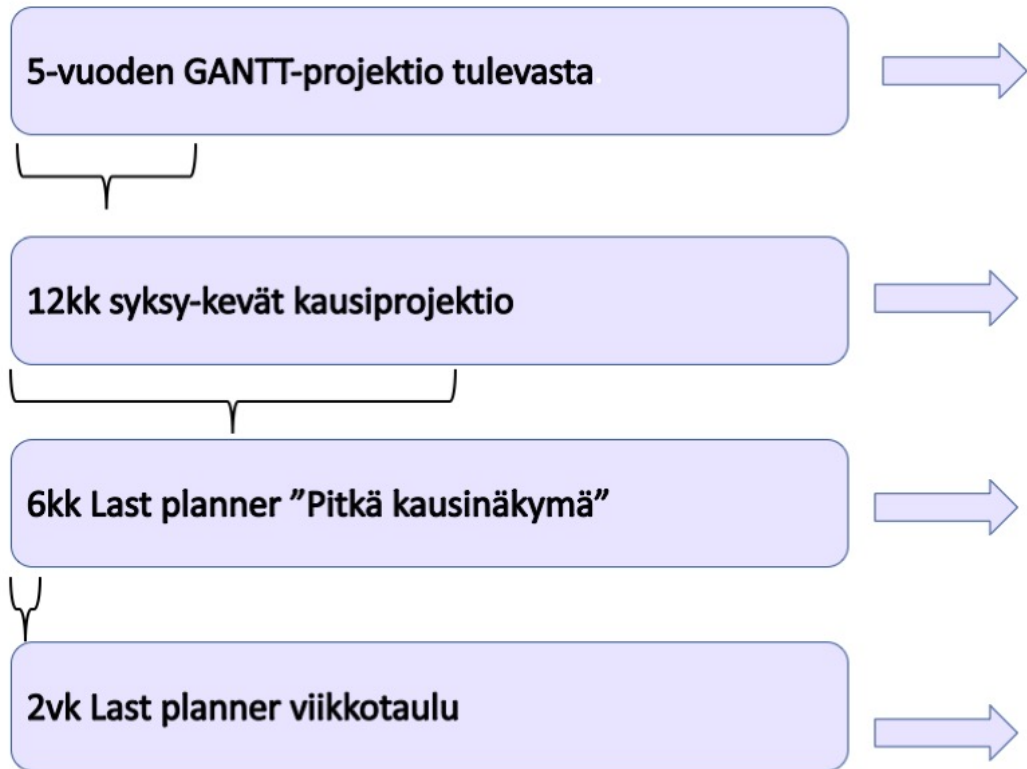
Työvuorolistojen valmistumisen jälkeen lyödään yksittäisten työntekijöiden työajat lukkoon. Tässä vaiheessa lyödään lukkoon arvioitu kokonaisuus, jota mahdollisesti päivitetään ennen tapahtumaa. Seuraavaksi työntekijöille lähetetään yksityiskohtainen tapahtumainfo, jossa käydään tapahtuman käytännön asiat läpi. Tässä käytännön infossa kerrotaan esimerkiksi mahdollisista työaikojen ja työtehtävien päivittämisestä. (Silvaston & Hartikaisen haastattelu 9.3.2021.)

Tapahtumapäivinä työntekijöiden kuormitusta tarkkaillaan ja työtehtäviä päivitetään tarpeen mukaan. Myös tehtyä suunnitelmaa tarkkaillaan ja päivitetään tapahtuman ollessa käynnissä. Työpisteiden henkilömääriä päivitetään aktiivisesti tarpeisiin ja menekkiin perustuen. Pisteiden vastaavat kirjaavat tapahtuman aikana huomioita ylös ja he raportoivat esimerkiksi tarvittavista kehityskohteista, huomioista ja puutteista esihenkilölleen. Tapahtuman jälkeen työntekijöiltä kerätään palautetta, dataa ja kokemuksia. Työntekijöille lähetetään palautekysely,

jolla tietoa kerätään. Avainhenkilöiden kanssa käydään yksittäin palautekeskustelut ja heidän kanssaan keskustellaan esimerkiksi heidän halukkuudestaan olla mukana tulevissa projekteissa. Projekti loppuu työntekijän näkökulmasta yhteiseen karonkkaan. Tavastia kokee työntekijöiden sitouttamisen tärkeänä asiana ja siihen panostetaan. (Silvaston & Hartikaisen haastattelu 9.3.2021.)

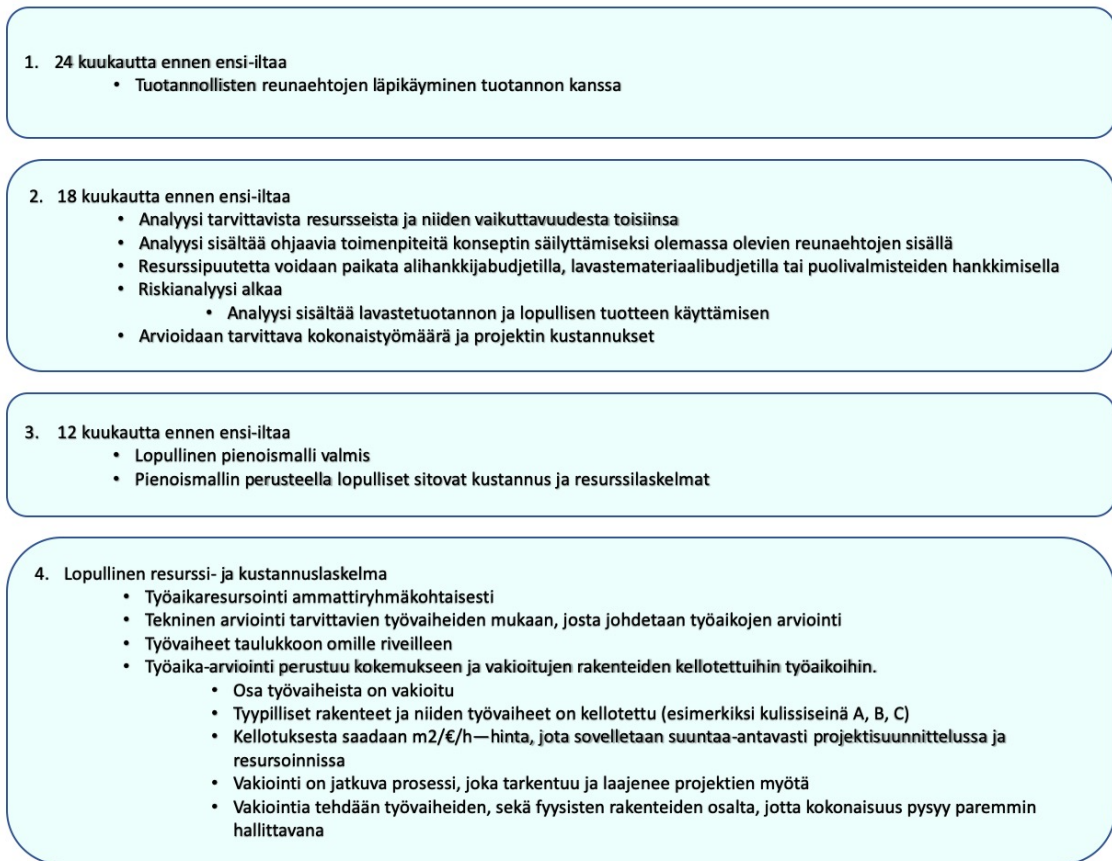
6.2.2 Lavastamon työaikaresursointi – Kansallisooppera- ja Baletti

Toteutimme Suomen Kansallisooppera ja -Baletin lavastamon päällikön Tapio Säkkinen, sekä lavastamon apulaispäällikkö Hannu Järvensivun kanssa tiedonantohaastattelutilanteessa prosessikuvauksen samalla metodilla kuin Tavastian kanssa. Säkkinen ja Järvensivu kuvailivat työaikaresursoinnin prosessin kronologisesti ja kirjasimme sen tapaamisemme aikana yhdessä graafiseen muotoon. Kuten Tavastiankin tapauksessa minä toimin pääkirjurina, joten malli on minun tiivistykseni ja tulkintani Kansallisoopperan esittelemästä mallista. Jo haastattelutilanteen alussa selvisi, että lavastamolla on useita kronologisia projektioita tulevasta. Päädyimme esittämään kaksi mallia, joista yksi on yhden produktion resursointimalli ja toinen on suuri yleiskuva siitä, kuinka resursointia tehdään viiden vuoden aikajänteellä ja tämän lisäksi pienemmissä mittakaavoissa. Lavastamolla on päällekkäin neljä eri tulevaisuusprojektiota, joiden avulla resursointia tehdään. Muiden kehitystyössä esiteltyjen prosessianalyysien tapaan, työaikaresursoinnin vaiheet -prosessianalyysiin on merkitty resursoitavalle työntekijälle näkyvät osat siten, että kyseisten osa-alueiden reunat on merkitty punaisilla reunuksilla.



Kuvio 13: Suomen Kansallisooppera ja -Baletin lavastamon tulevaisuusprojektioiden yleiskuva (Säkkisen & Järvensivun haastattelu 19.3.2021)

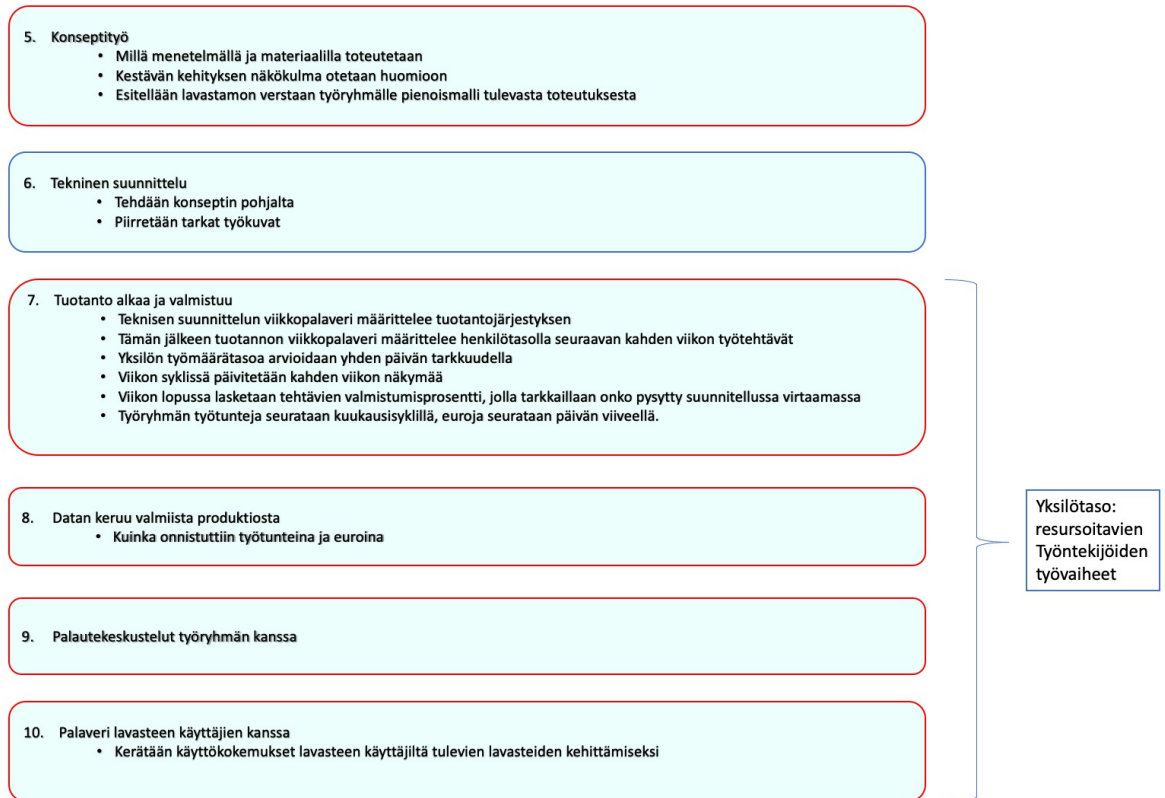
Suomen Kansallisooppera ja -Baletti on suuri kokonaisuus, jonka sisällä toimii useita eri osa-alueita. Lavastamo on kiinteä osa kokonaisuuden toimintaa. Tästä syystä lavastamo suunnittelee toimintaansa usean vuoden jänteellä. Heillä on käytössään neljä eri projektiota, joilla tulevaa toimintaa hahmotetaan. Ylimmällä tasolla on viiden vuoden janakaavio tulevasta, johon tuleva toiminta on hahmoteltu parhaalla mahdollisella tarkkuudella viisi vuotta eteenpäin. Viiden vuoden projektioista tarkempi taso on kahdentoista kuukauden kausiprojektio, jossa toimintaa tarkastellaan syksy - kevät -syklillä. Tämän lisäksi yksityiskohtaisemmalla tasolla on käytössä kuuden kuukauden "pitkä kausinäkömä", sekä kahden viikon viikkotaulu. (Säkkisen & Järvensivun haastattelu 19.3.2021.)



Kuvio 14: Kansallisooppera ja -Baletin yhden productionen työaikaresursoinnin vaiheet Osa 1/2 (Säkkisen & Järvensivun haastattelu 19.3.2021)

Lavastamon yhden productionen työaikaresursointi alkaa kaksi vuotta ennen productionen ensi-iltaa. Tässä vaiheessa käydään läpi productionen tuotannolliset reunaehdot. Puoli vuotta tämän jälkeen tehdään analyysi tarvittavista resursseista, sekä niiden vaikuttavuudesta toisiinsa. Analyysi sisältää ohjaavia toimenpiteitä, jotta konsepti säilyy mahdollisimman hyvin olemassa olevien tuotannollisten reunaehtojen sisällä. Jos jossain resursseissa todetaan puutoksia, näitä puutoksia voidaan paikata alihankkijabudjetilla, lavastemateriaalibudjetilla tai puolivalmisteiden hankkimisella. Tässä vaiheessa käynnistyy myös riskianalyysi, joka sisältää sekä lavasteen tuotannon, että lopullisen tuotteen konkreettisen käyttämisen. Puolitoista vuotta ennen ensi-iltaa arvioidaan productionen kokonaistyömäärä ja productionen kustannukset. (Säkkisen & Järvensivun haastattelu 19.3.2021.)

Vuosi ennen projektin valmistumista valmistuu lavastuksen lopullinen pienoismalli. Tämän mallin perusteella tehdään lopulliset kustannus-, sekä resurssilaskelmat, jotka ovat tämän vaiheen jälkeen sitovia. Kustannus- ja resurssilaskelma-vaiheessa tehdään tekninen arviointi tarvittavien työvaiheiden mukaan, josta johdetaan ensimmäinen työaikaresursointi ammattiryhmäkohtaisesti. Työvaiheet jaetaan omille riveilleen taulukkoon. Arviointi perustuu kokemukseen, sekä vakioitujen rakenteiden kelloitettuun työaikoihin. Osa työvaiheista ja rakenteisesta on siis vakioitu. Tyypilliset rakenteet, sekä niiden työvaiheet on kelloitettu. Esimerkiksi kulissiseinä A, B ja C vievät oman aikansa. Kelloituksesta saadaan neliö/euro/tunti -hintaa, jota voidaan soveltaa suunta-antavasti projektisuunnittelussa ja resursoinnissa. Vakiointi on lavastamossa jatkuva prosessi, joka tarkentuu ja laajenee uusien projektien myötä. Vakiointia tehdään työvaiheiden, sekä rakenteiden osalta, jotta kokonaisuus pysyy paremmin hallittavana. Esimerkiksi tietyt rakenteet suunnitellaan suoraan tiettyyn kokoluokkaan, jotta ne mahtuvat ovesta sisään. (Säkkisen & Järvensivun haastattelu 19.3.2021.)



Kuvio 15: Kansallisooppera ja -Baletin yhden produktion työaikaresursoinnin vaiheet Osa 2/2 (Säkkisen & Järvensivun haastattelu 19.3.2021)

Seuraavaksi alkaa konseptityö, jossa määritellään esimerkiksi, millä menetelmillä ja materiaaleilla toteutus tehdään. Kestävän kehityksen näkökulma otetaan huomioon. Lavastamon työntekijöille, joiden työaikaa resursoidaan, esitellään tässä vaiheessa ensimmäistä kertaa pienoismalli tulevasta toteutuksesta. Konseptivaihetta seuraa tekninen suunnittelu, joka tehdään konseptin pohjalta. Teknisen suunnittelun vaiheessa piirretään tarkat työkuvat tulevasta toteutuksesta. (Säkkisen & Järvensivun haastattelu 19.3.2021.)

Työkuvien valmistumisen jälkeen tuotanto alkaa. Resursointiin liittyy kaksi viikottain toistuvaa viikkopalaveria, jotka vaikuttavat toisiinsa. Ensiksi on teknisen suunnittelun viikkopalaveri, joka määrittelee tuotantojärjestystä. Pari päivää tämän jälkeen on tuotannon viikkopalaveri, jossa määritellään henkilötasoisella tarkkuudella aina seuraavan kahden viikon työtehtävät. Työaikaresursoinnissa työmäärätasoa arvioidaan yhden päivän tarkkuudella. Viikon sykllillä päivitetään

siis aktiivisesti kahden viikon näkymää. Jokaisen viikon lopussa lasketaan työtehtävien valmistumisprosentti, jolla tarkkaillaan, onko lavastamo pysynyt suunnitellussa virtaamassa. Valmistumisprosentti on mittari sopivan työmäärän ylläpitämiseen. Työryhmän yksittäisten työntekijöiden työtunteja seurataan prosessin aikana kuukausisyklillä. (Säkkisen & Järvensivun haastattelu 19.3.2021.)

Kun produktio on valmis, siitä aletaan keräämään dataa. Ensimmäisessä vaiheessa lasketaan, kuinka produktio onnistui työntuntien ja rahan kannalta. Tämän jälkeen pidetään palautekeskustelut työntekijöiden kanssa. Lopuksi kerätään dataa lavasteen käyttäjiltä yhteisessä palaverissa. Käyttökokemukset kerätään tulevien lavasteratkaisujen kehittämiseksi. (Säkkisen & Järvensivun haastattelu 19.3.2021.)

6.3 Tuotantotiimin työaikaresursoinnin toteutuminen menneissä projekteissa

Jotta minulla olisi kehittämistyöni viimeisessä työpajavaiheessa esittää kokonaisvaltaisempi kuva resursoinnin nykytilasta, tein yrityksen menneistä projekteista dokumenttianalyysin. Analyysi oli aineistolähtöinen sisällönanalyysi, jossa keräsin menneiden projektien sopimuksista, budjeteista ja projektinhallintajärjestelmästä tietoa taulukkomuotoon. Täydensin tietoja myös keskustelemalla projekteissa työskennelleiden tuottajien kanssa. Dokumenttianalyysissä käsitelään yksittäisten työntekijöiden tekemiä kertaluontoisia rooleja yksittäisten projektien parissa. Valitsin dokumenttianalyysiini projektit sen perusteella, mistä sain luotettavimman kokonaistiedon ja ymmärryksen. En valinnut analyysiini projekteja, joissa kyseisiin tuntikirjauksiin saattaisi sisältyä merkittävästi muidenkin osa-alueiden töitä kyseiseltä henkilöltä.

Keikka	Titelli	Koko	Resursoitu	Toteutunut	Erotus (h)	Erotus/resursoitu (%)	Toteuma/resursoitu	Yli/Al
1 Keikka A	Tuottaja	Pieni (<100h)	X	X	X	X	X	yli
2 Keikka B	Tekninen suunnittelu	Pieni (<100h)						ali
3 Keikka C	Tuotanto	Iso (100-800h)						yli
4 Keikka D	Tuotanto	Pieni (<100h)						yli
5 Keikka F	Tuotantopäällikkö	Iso (100-800h)						yli
6 Keikka G	Tuottaja	Pieni (<100h)						ali
7 Keikka H	Tuottaja	Pieni (<100h)						ali
8 Keikka I	Tuottaja	Iso (100-800h)						ali
9 Keikka J	Vastaava tuottaja	Iso (100-800h)						ali
10 Keikka K	Tekninen tuottaja	Iso (100-800h)						yli
11 Keikka L	Vastaava tuottaja	Iso (100-800h)						ali
12 Keikka M	Tekninen tuottaja	Iso (100-800h)						ali
13 Keikka N	Tuotanto	Pieni (<100h)						yli
14 Keikka O	Infratuottaja	Iso (100-800h)						ali
15 Keikka P	Tuotanto	Pieni (<100h)						yli
16 Keikka Q	Tuotanto	Pieni (<100h)						yli
			3353	3647,75	294,75	9 %	109 %	Yli

Kuva 16: Dokumenttianalyysin projektitaulukko. Kuviossa projektikohtainen vertailu ja tulokset riveittäin. (yksittäiset tuntimäärät ja projektinimet piilotettu.)

Analyysiin valikoitui kuusitoista projektia, jotka jaottelin kokoluokan mukaisesti pieniin ja isoihin. Pieni projekti on projekti, jossa työaikaa oli resursoitu alle sata tuntia (<100h). Isossa projektissa resursoinnin kokoluokka oli sadan ja kahdeksansadan työtunnin välillä (100-800h). Analyysissä oli kahdeksan pientä ja kahdeksan isoa projektia. Kirjasin analyysiin ylös resursoidun henkilön tittelin kyseisessä projektissa, jotta viimeisessä työpajassa työskentelevät tuottajat saavat nopeammin työpajatilanteessa ymmärryksen kyseisestä projektista. Työpajaan osallistuvat tuottajat ovat kyseisen aihealueen asiantuntijoita, sillä he ovat kaikki olleet osallisena kyseisissä projekteissa. Tämän lisäksi kirjasin ylös kartoittamani resursoidut työtunnit, sekä toteutuneet työtunnit. Laskin tehtäväkohtaisesti näiden välisen erotuksen, sekä kuinka hyvin työaikaresursointi osui toteumaan prosentuaalisesti eri projekteissa. Tein sen lisäksi analyysilistan loppuun rivin, johon laskin kaikki resursoidut tunnit yhteen, sekä kaikki tehdyt tunnit yhteen. Johdin näistä keskimääräisen työaikaresursoinnin onnistumisprosentin. Vein tiedot, sekä koonnin sensuroimattomassa muodossa työpajaan, jotta työpajan työntekijät saavat mahdollisimman kattavan kokonaiskuvan tilanteesta.

Projektitaulukosta ilmeni mielenkiintoisesti, että tällä otannalla Sun Effectsin tuotantotiimi on tehnyt kyseisissä projekteissa keskimääräisesti yhdeksän prosenttia enemmän töitä, kuin mitä se on laskuttanut. Kyseinen otos ei toki edusta yleisesti tuotantotiimin työntekijöiden kokonaisvaltaista työntekoa, kokonaistyöaikaresursointia tai projektien välistä työtä. Analyysissä on sisällytetty vain

työntekijöiden projekteille tekemä työ. Kokosin viimeistä työpajaa varten laskelmasta johtamani huomiot erilliselle dokumentille, jotta yksinkertaiset huomiot on helpompaa ottaa huomioon.

Taulukko 17: Dokumenttianalyysin koonti

Projektit, joissa työmäärä on alittunut	7
Projektit, joissa työmäärä on ylittynyt	9
Ylittyneiden resursoitu tuntimäärä yht.	1489
Ylittyneiden toteutunut tuntimäärä yht.	2040
Toteuma / resursoitu kaikista ylityksistä	37 %
Ylittyneissä isoja projekteja	4
Ylittyneissä pieniä projekteja	5
Alittuneiden resursoitu tuntimäärä yht.	1864
Alittuneiden toteutunut tuntimäärä yht.	1607,75
Toteuma / resursoitu kaikista alituksista	-14 %
Alittuneissa isoja projekteja	3
Alittuneissa pieniä projekteja	4

Kuudestatoista projektista seitsemän projektin työmäärä on jäänyt alle resursoidun työmäärän ja yhdeksän projektin työmäärä oli ylittynyt. Ylittyneiden projektien yhteenlaskettu kokonaistuntitoteuma oli ylittänyt resursoidun tuntimäärän kolmellakymmenellä seitsemällä prosentilla. Tämä prosenttimäärä ei kuitenkaan edusta keskimääräistä ylittynyttä projektia, sillä pieni osa ylittyneistä projekteista aiheutti tässä tapauksessa erittäin suuren osan ylittyneiden projektien toteutuneen tuntimäärän ylityksestä. Eli muutama projekti, jotka menivät merkittävästi ohi ennako-oletuksesta, aiheuttivat tässä tapauksessa kolme neljäsosaa yhteenlasketuista ylittyneistä tunneista. Projekteista, joiden työmäärä ylittyi resursoidusta, neljä oli isoja projekteja ja viisi pieniä projekteja. Alittuneissa työtunneissa alitusprosentti oli kohtuullisemmin neljätoista. Alittuneissa seitsemässä projekteissa oli kolme isoa ja neljä pientä projektia. Dokumenttianalyysin sel-

keimmät tulokset ovat keskimääräinen yhdeksän prosentin ylitys kokonaisresursoinnissa, sekä se, että yksittäinen projekti aiheutti tällä otannalla suuren osan muutoksesta.

6.4 Tuotantotiimin muotoilema optimaalisen työaikaresursoinnin malli

Viimeisenä uutta tietoa tuottavana vaiheena pidimme sisäisen fokusryhmän kanssa vapaamuotoisen haastattelun, jossa muotoilimme yhdessä optimaalisen työaikaresursoinnin mallin aikaisemmin kerättyjen tutkimustulosten pohjalta. Fokusryhmässä oli läsnä Marko Nikander (Head of Production), Sofia Kivelä (Producer), Miikka Hietsalo (Producer), Merri Haanpää (CPO) ja olin itse myös osittain aktiivisena fasilitoivana henkilönä nykyisen Executive producer-tittelini puolesta. Tähän vapaamuotoiseen fokusryhmähaastatteluun oli varattu aikaa kaksi tuntia, joista ensimmäisellä tunnilla kävimme läpi kohdissa 6.1.-6.4. esitellyt tulokset, jotka olin jakanut ryhmän jäsenille ennakkoon. Ryhmällä oli ennakkoon tiedossa myös fokusryhmän tavoite muotoilla työpaja -hengessä keskustelun jälkipuoliskolla optimaalinen työaikaresursoinnin malli. Aikaisempien tulosten läpikäymisen jälkeen kävimme lyhyen keskustelun aineistosta ja siirryimme yhdessä puhumaan kohdassa 6.1. esitellystä nykyisestä työaikaresursointimallista.

Ehdotin fokusryhmälle, että muokkaamme olemassa olevaa prosessia haluttuun suuntaan, jos kaikki ovat samaa mieltä asiasta. Työryhmä oli yksimielinen ja pidimme nykytilan prosessikuvausta sopivana pohjana optimaalimallin muotoilussa. Aihe oli osalle työntekijöistä tutumpi kuin toisille ja jotkut näkivät mallin tästä näkökulmasta ensimmäistä kertaa. Oli mielenkiintoista nähdä, kuinka ryhmän henkilöt ottivat malliin vaikutteita aikaisemmin esitellyistä tuloksista.

Teimme mallin aikaisempien blueprinting-tiedonantohaastattelujen tapaan haastattelun aikana yhdessä graafiseen muotoon. Malliin on merkitty alkuperäiseen malliin alueet mustalla reunuksella, joita muutettiin. Työntekijöille, joiden työai-

kaa resursoidaan, näkyvät vaiheet on tässäkin mallissa merkitty paksulla punaisella reunuksella. Suurin osa prosessin vaiheista on esitelty luvussa 6.1., joten keskityn tässä avaamaan prosessiin tehtyjä muutoksia.

1. Selvitysvaihe (12kk periodin resursointi)

1. Keskustelu työntekijän kanssa

- Mikä kiinnostaa
- Tulevat projektimahdollisuudet

2. Työntekijöiden resurssien kartoittaminen

- Kuinka paljon työntekijöillä on työaika käytettävissä
- Huomioidaan lomien määrät ja ajankohdat

3. Ylläpidetään selkeää ymmärrystä muiden tiimien resursseista

- Kaikki tiimit ylläpitävät jatkuvasti vuosikelloaan henkilöstöhallintojärjestelmään
- Kokonaiskuvaa muokataan aktiivisesti
- Kokonaiskuvaa päivitetään 2-4 viikon aikajaksolla
- Vaatii vakiointia ja yhteisiä käytäntöjä

4. Tulevien projektien listaaminen

- Projektien työmäärät arvioidaan tarjousvaiheessa
- Toistuvista projekteista tiedossa aikaisemmat tuntitoteumat
- Arvio siitä kuka projektin voisi tehdä

5. Mahdollisesti toteutuvien projektien listaaminen

- Kartoitetaan tarjousvaiheessa olevat projektit
- Arvioidaan tarjousvaiheen projektien toteutumismahdollisuus
- Myyntivaiheeseen resursoidaan tuottaja mukaan, jolla on omassa kalenterissaan aikaa tehdä projekti loppuun
- Kun tuottaja on myynnissä mukana, tulee myyntiin käytettävät tunnit resursoida ennakoiden näkyviin
- Myyntiprosessin tietyt vaiheet tulee standardoida

6. Sisäisen työn ja hallinnollisen työn arviointi

- Arvioidaan kuinka paljon työntekijän aikaa kuluu sisäisiin prosesseihin, eli kuinka paljon projekteille jää aikaa
- Resursoidaan mahdollinen ylityö pidettäväksi vapaana seuraavassa kuussa.

7. Täydennetään tiedot resursointitaulukkoon

- Työkalu näyttää työmäärän prosentteina, jonka kautta myös vapaa-aikaa on helpompi resursoida

Kuvio 18: Optimaalisen 12kk työaikaresursoinnin mallin selvitysvaihe (Fokusryhmähaastattelu 6.4.2021)

Fokusryhmän luoma ensimmäinen suuri lisäys oli uuden kohdan lisääminen selvitysvaiheen kuvaukseen. Lisätty kohta 3. Käsittelee sitä, että tuotantotiimi ylläpitää selkeää ymmärrystä muiden tiimien resursseista. Tämä kohta mahdollistaa siten, että kaikki tiimit ylläpitävät optimaaltilanteessa jatkuvasti vuosikelloaan henkilöstöhallintojärjestelmään. Vuosikellon kokonaiskuvia muokataan aktiivisesti ja vuosikellon päivitysrytmi on optimaaltilanteessa kahdesta neljään viikkoa. Jotta kaikki tiimit voivat niin sanotusti puhua resursointiin liittyen samaa

kieltä, tulee vuosikelloa vakioida ja luoda yhteisiä käytäntöjä. (Fokusryhmähaastattelu 6.4.2021.) Tämä oli ensimmäinen osa-alue, jossa työryhmä mainitsi Kansallisoopperan mallista esiin tulleen vakioinnin.

Seuraava lisäys kirjattiin kohtaan 5., jossa projektin myyntivaiheeseen resursoidaan lähtökohtaisesti tuottaja mukaan. Tuottaja valitaan sen perusteella, että hänellä on aikaa saattaa projekti loppuun asti. Tällöin tiedonsiirron tarve vähenee. Myyntiin käytetyt tunnit tulee ennakkoon resursoida tuottajan työnkuvaan kyseisen projektin ulkopuolelle. Myyntiprosessia tulee selkeyden vuoksi standardoida ja vakioida. (Fokusryhmähaastattelu 6.4.2021.)

2. Soveltamisvaihe (12kk periodin resursointi)

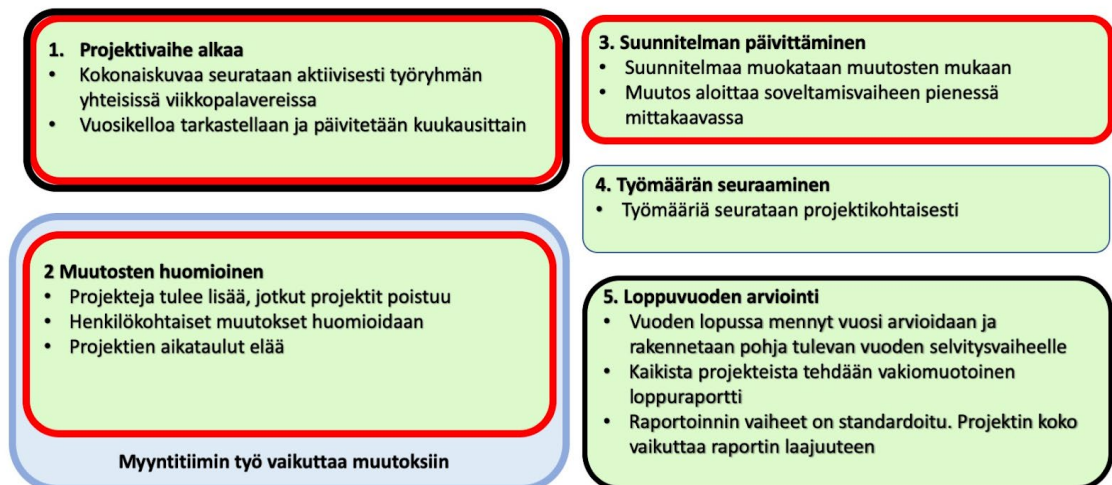


Kuvio 19: Optimaalisen 12kk työaikaresursoinnin mallin soveltamisvaihe (Fokusryhmähaastattelu 6.4.2021)

Soveltamisvaiheessa muutoksia kirjattiin soveltamisvaiheen alkuun ja loppuun. Työntekijän työajasta resursoidaan vain tietty, tavoitteeksi annettu prosentti, joka on alle sata. Prosentti luodaan myöhemmin ja sen tulee perustua dataan. Tarkoituksena on luoda organisaation laajuinen pieni puskuri, joka mahdollistaa esimerkiksi nopeamman reagoinnin tuleviin tarjouksiin, sekä lisää ennakkoinnin mahdollisuutta ja työn seurattavuutta.

Soveltamisvaiheen lopussa kaikkien tiimien vuosikelloja tarkastellaan kahden viikon välein tiimit yhdistävässä operatiivisessa palaverissa (Fokusryhmähaastattelu 6.4.2021). Tämä kirjattiin ylös, jotta aiheen käsittely operatiivisessa palaverissa tulee prosessista esille. Operatiivinen palaveri toistuu kahden viikon välein ja siihen osallistuu kaikkien Sun Effectsin tiimien vetäjät. Vuosikellon tarkistelu operatiivisessa edistää resursointitiedon ja suunnitelmien siirtymistä tiimiltä toiselle.

3. Seuranta ja muutokset (12kk periodin resursointi)



Kuvio 20: Optimaalisen 12kk työaikaresursoinnin mallin seuranta ja muutokset-vaihe (Fokusryhmähaastattelu 6.4.2021)

Seuranta ja muutokset-vaiheen alkuun kirjattiin huomio siitä, että vuosikelloa tarkastellaan ja päivitetään kuukausittain. Tällä varmistetaan sen aktiivinen rooli työkaluna. Myös tieto siitä, että päivitystä ei ole tehty on hyödyllinen tieto muille tiimeille. (Fokusryhmähaastattelu 6.4.2021.) Prosessin loppuun lisättiin kohta, vakiomuotoisen loppuraportin muodostamisesta kaikille projekteille. Tämä loppuraportti sisältää yhdessä strategisesti valitut osa-alueet. Raportoinnin kaikki vaiheet on standardoitu ja projektin koko vaikuttaa raportin laajuuteen. Tällä varmistetaan asianmukainen tiedonkeruu ja raporttien työmäärä pysyy projektin kokoon nähden kohtuullisena. (Fokusryhmähaastattelu 6.4.2021.)

Prosessikuvauksen lisäksi fokusryhmä kirjasi erikseen ylös joitain huomioita prosessiin liittyen, joita ei koettu luontevaksi kirjata prosessin sisälle. Ensimmäinen huomio oli, että vakiointiprosesseja tulee tehdä dialogissa eri tiimien välillä. Eri tiimit keskittyvät eri omiin osa-alueisiinsa, joten dialogi varmistaa yhteisen kielen löytämisen esimerkiksi yksikköjen ja käytäntöjen suhteen. Dialogissa voidaan esimerkiksi sopia, että työntekijän resursointia tehdään viikkotarkkuudella päivätarkkuuden sijaan. Toisena huomiona kirjattiin, että koko firman strategia vaikuttaa merkittävästi resursointiprosessiin. (Fokusryhmähaastattelu 6.4.2021.)

Työryhmä määritteli dokumentin loppuun optimaalitalanteen tavoitteen, jossa yrityksellä olisi tietty kiinteä määrä tekijöitä, joiden voimin voidaan tehdä yrityksen myynti, projektit, sekä sisäinen työ laskelmoidusti. (Fokusryhmähaastattelu 6.4.2021.) Fokusryhmähaastattelun lopussa mainitsin ryhmäläisille siitä, että kehitystyön tärkein anti on juurruttaa tulevaa muutosta prosessin ollessa käynnissä. Se, että kyseinen työryhmä keskusteli keskenään tästä aiheesta analyttisesti ja rakentavasti on itsessään jo yksi kehitystyön tavoitteista.

7 Kehityksen kohteet

Kehittämistyöni keskeisin kehitysehdotus on tulosluvun 6.4-kohdalla esitelty konkreettinen optimaalisen työaikaressursoinnin malli, jonka keskeisin onnistuminen kumpuaa tulosten mukaan siitä, että se on kyseisen tiimin työntekijöiden ja tiimin esihenkilöiden yhdessä muotoilema. Kyseessä on linjauksen sijaan ehdotus siitä, minkälainen työaikaressursointi voisi tuottaa parempaa resursointia. Tulosten mukaan tämän mallin suuri arvo lepää siinä, että se on yhteisen ja monisuuntaisen kommunikaation tulos.

Sun Effects on ollut luova organisaatio perustamisestaan lähtien ja voidaan olettaa sen säilyvän luovana organisaationa tulevaisuudessakin. Tulosten mukaan luovan työympäristön ylläpitämiseen tulee kiinnittää siis erityistä huomiota. Myös Rahkamon (2014) huomiot innovatiivisten ja luovien organisaatioiden johtamisesta tukevat tätä väitettä (Rahkamo 2014, 112, 114, 122).

Näihin huomioihin viitaten Sun Effectsin työaikaresursoinnissa tulisi jatkossakin erityisesti kiinnittää huomiota Nikanderin (2021) mainitsemaan sisäisen työn ja hallinnollisen työn arviointiin. Tämä sisäinen työ voisi pitää sisällään myös resursoimattoman työajan, eli niin sanotun tyhjäkäynnin, jota tulisi jatkossakin sisällyttää työntekijän kokonaistyöaikaan. Samalla tulisi ottaa huomioon Fokusryhmän (2021) kirjaama huomio siitä, että työntekijän työaikaa tulisi resursoida vain tiettyyn yhdessä sovittuun prosenttiin asti (Fokusryhmähaastattelu 6.3.2021).

Työaikaresursointiprosessi alkaa keskustelulla työntekijän kanssa siitä, mikä työntekijää kiinnostaa (Nikanderin haastattelu 2021, 3.3.2021). Tämä kulkee tulosten mukaan onnistuneesti yhdessä sen kanssa, että tulevaisuudessa työntekijät valitsevat enemmän itse mihin omaa panosta laitetaan. Tämä kehitystyö, toteuttaa samaa asiaa metatasolla, kun tätä toimintatapaa juurrutetaan kehitysprosessin aikana. Tuotantoryhmä ei ole tässä tapauksessa pelkästään keskustellut siitä, mitä projekteja he tahtoisivat tehdä, vaan he ovat keskustelleet siitä, kuinka heidän työaikaresursointiaan voidaan tehdä. Näiden aiheiden käsitteleminen on toivottavasti myös kannustanut työntekijöitä pohtimaan aihealuetta itsenäisesti tutkimuksen ollessa käynnissä. Ehdotan, että keskustelua aiheesta jatketaan tulevaisuudessakin, jotta aiheen käsittely voi tuottaa uusia yrityksen sisältä kumpuavia ehdotuksia ja ideoita.

Sun Effectsin projektikanta on laaja-alainen, joten työaikaraamien määrittelyyn tulee kiinnittää huomiota. Työn määrittely ja säätely helpottavat Lahtisen (2020) mukaan jaksamista tilanteissa, jotka ovat säännöllisesti toistuvia. Tämän lisäksi säätely ehkäisee työstressin ja työuupumuksen syntymistä. (Lahtinen 2020, 26.) Jos yrityksen tuotantoryhmän tuottajien työt pysyvät yhtä laaja-alaisina, kuin nykyään tai jopa monipuolistuvat tulevaisuudessa, niin on entistä tärkeämpää, että yleiset raamit ja työnteon reunaehdot sanotaan työryhmille ääneen. On hienoa, että päätöksenteko on jalkautettu yrityksessä tiimeille ja esimerkiksi tuotantotiimi voi suhteellisen autonomisesti tiiminä päättää omasta toiminnastaan ja ohjata sitä. Ehdotan kuitenkin osittaista työaikaraamien ja rakenteiden läpikäy-

mistä koko yrityksen tasolla Fokusryhmän (2021) ajatuksen mukaisesti. Eri tiimien tulee puhua resursointiin liittyen yhteistä kieltä yhdessä määriteltyjen reunaehtojen sisällä. Tuotantoryhmällä on ymmärrys omasta toiminnastaan, mutta jos yritys esimerkiksi linjaisi koko yritystasolla, että työajasta tulee käyttää tietty määrä aikaa innovointiin tai esimerkiksi uuden oppimiseen, se voisi tuottaa hyvinvointia niin yritys- kuin yksilötasollakin. Myös Huttusen (2020) huomio siitä, että hyväksymme lopputulokset paremmin, kun koemme menettelytapojen olevan reiluja ja oikeudenmukaisia tukee tätä kehitysehdotusta (Huttunen 2020, 67). Tämän tyyppinen linjaus ohjaa myös työryhmäkohtaista projektiresursointia, sillä tämän tyyppiselle sisäiselle työlle tulee varata oma standardoitu aikansa. Sun Effects voisi myös linjata, esimerkiksi, että työaika mitataan laskennalliseksi jollain tietyllä määreellä koko yrityksen tasolla. Määre voi olla esimerkiksi tunti, päivä tai viikko. Myös Pelin mainitsee (2020), että moniprojektioorganisaatioihin tarvitaan yhtenäinen ohjaus- ja suunnittelukäytäntö (Pelin 2020, 153).

Yrityksen tulee säilyttää nykyiset suhteellisen joustavat työaikajärjestelynsä, sillä työn luonne tekee tästä työaikajärjestelystä tehokkaan tavan työskennellä. Projektit ovat joskus hektisiä ja vastapainona on joskus vähemmän hektisiä aikoja. Avoimesti määriteltyjen työaikaraamien ja linjausten lisäksi Sun Effectsin on järkevää säilyttää työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omaan työaikaansa. Nykyisen työaikaresursointimallin lähtökohta on keskusteleva ja työntekijää kuullaan useassa prosessin vaiheessa (Nikanderin haastattelu 2021, 3.3.2021). Myös Nätti & al. (2012) huomio siitä, että autonomia yhdistetään usein työntekijöiden tyytyväisyyteen ja hyvään elämänlaatuun tukee sitä, että yrityksen tulee säilyttää joustavat työaikajärjestelynsä. (Nätti, Anttila 2012, 162–163.)

Sun Effectsin tuottajien työ on projektien sisällä epäsäännöllistä, mutta vuositasolla ennustettavaa. Vuositasoisesti tehty kokonaistyöaikaresursointi on tuotantotiimin tärkein resursointityökalu. Tämän työkalun käyttöä tulee ehdottomasti jatkaa ja kehittää. Resursointityökalun käyttöä voisi helpottaa fokusryhmän (2021) kirjaama ajatus yrityksen johdon kanssa sovitusta kiinteästä resursoimattoman ajan allokaatiosta, jonka avulla työntekijän vuosikalenteriin resursoidaan

lähtökohtaisesti aina tietty määrä tyhjää työaikaa, jota sitten voidaan resursoida projekteille tarpeen mukaan. Työntekijän kalenterissa tulee aina olla riittävä, yhdessä avoimesti sovittu määrä tyhjää resursointivuoden alussa. Hyvinvoinnin ylläpitämisen lisäksi tämä on myös suositeltavaa riskienhallinnan kannalta, sillä Pelin (2021) mainitsee avainresurssien kuormituksen olevan yksi merkittävä riskien tunnistamisen osa-alue (Pelin 2020, 221). Vapaan työaikapuskurin ylläpitäminen on suositeltavaa myös avainresurssien suojelemiseksi. Rahkamon (2014) huomio siitä, että johtajan tulee raivata tilaa mielen leikille, jotta tukokset saadaan purettua ja energia virtaamaan (Rahkamo 2014, 116) kannustaa ottamaan resursoimattoman ajan huomioon, sillä Sun Effects on luovan alan projektiperustainen organisaatio. Resursoimattoman ajan suojeleminen on panostus innovatiivisuuteen, sekä se helpottaa muutostilanteiden johtamista ja niistä selviytymistä.

Ehdotan, että Sun Effectsin tuotantotiimi käsittelee tässä työssä tuotettua resursointimallia sisäisesti ja arvioi työryhmän kesken mallin toimivuutta käytännössä. Olisi arvokasta, jos työryhmä arvioisi mallia ja päättäisi yhdessä, otetaanko malli käyttöön tai onko mallissa esimerkiksi jotain osa-alueita, joita voidaan soveltaa tulevaisuudessa tai jättää pois. Tämä keskustelu ja pohtiminen aloittaa uuden vaiheen yrityksen työaikaressursoinnissa. Vaiheen, joka on vielä enemmän lähtöisin työntekijöistä itseltään. Toivon siis, että yritys ottaa nämä työssä esitellyt, työntekijälähtöiset, pitkälti kommunikaatioon perustuvat kehitysehdotukset lähtökohtana omalle työntekijälähtöiselle kehitystyölleen.

8 Pohdinta

Kehitystyöni lähtökohta oli tunne siitä, että venyneet aikataulut ja pitkät työviikot nähdään joskus kulttuurialan yleisenä ominaisuutena sen sijaan, että kyseessä olisi aihealue, johon voidaan vaikuttaa. Tutustuttuani tutkimuksen aikana teoriakirjallisuuteen ja keskusteltuani aiheesta useiden luovan alan henkilöiden kanssa voin todeta, että teoriakirjallisuus ja nämä henkilöt pitävät työaikaressursointia osa-alueena, joka on työntekijän vaikutuspiirin sisällä. Aiheesta keskus-

teleminen ja sen analyttinen esiintuominen varmasti lisäsi entuudestaan tunnetta siitä, että kyseessä on kehitettävissä oleva aihepiiri. Toivon kehitystyöni myös lisäävän työntekijöiden tunnetta siitä, että heillä on mahdollisuus, valta ja vastuu kehittää, sekä ymmärtää omien työympäristöjensä käytäntöjä.

Eri tahojen työaikaresursointiprosessien kartoittaminen oli ehdottomasti kehitystyöni mielenkiintoisin vaihe, sillä koin kartoitushetkillä, että asian pohtiminen sai kaikki kolme tahoa pohtimaan omia prosessejaan analyttisesti. Analyttinen pohdiskelu ja asioiden ymmärtäminen analyysin kautta auttaa varmasti työntekijöitä löytämään prosesseista syy-seuraussuhteita myös analyysitulanteen jälkeen. Jo pelkästään tämän aihealueen aktivoiminen keskustelun avulla tuo kehitystyötä lähemmäs sen päämäärää.

Sun Effectsin fokusryhmä muotoili prosessin lopussa optimaalisen työaikaresursoinnin mallin, joka on keskeisin kehitystyön näkyvä ja välitön tulos. Se on heijastuma siitä hetkestä, kun työryhmä osallistetaan kehittämään ja ajattelemaan oman työympäristönsä käytäntöjä. Optimaalisen työaikaresursoinnin malli ei siis ole kehitystyön julkaisuvaiheessa testattu, valmis ja varmasti toimiva malli. Se on osallistamisen ja aktivoinnin tulos, joka toivottavasti toimii ensimmäisenä askeleena yrityksen työaikaresursoinnin tulevalle omaehtoiselle ja osallistavalle kehittämiselle.

Kehittäjänä toivon, että työni luetaan siitä näkökulmasta, että kulttuurialan työhyvinvointi- ja työturvallisuuskäytäntöjä tulisi pystyä vertaamaan helposti muiden alojen sisällä oleviin käytäntöihin. Toivon työni teoriapohjan ja tulosten tuovan lukijan lähemmäs tunnetta siitä, että kulttuuriala on yksi vakavasti otettava ala muiden joukossa. Tästä syystä alan työolosuhteita tulee analysoida ja kehittää muiden alojen tapaan. Alojen tulee myös keskustella keskenään, sekä oppia toisiltaan. Oman toiminnan analysointi ja aukikirjoittaminen on mielestäni erittäin kannattavaa objektiivisen ymmärryksen kannalta, oli toiminta tekijöille kuinka selkeää tahansa.

Tämä kehitystyö onnistui mielestäni erinomaisesti osallistamisen näkökulmasta. Kehitystyön metodeissa olisi kuitenkin jonkin kehitettävää. Benchmarking esimerkiksi toimii tässä työssä enemmän tiedonkeruun ja jäsentämisen välineenä fokusryhmää varten. Benchmarkingin tuottamaa vertailu jää tutkimuksessa suhteellisen pieneen rooliin. Kuitenkin menetelmän tuottama yksinkertainen tapa esittää monimutkaisia asioita toimi erinomaisesti fokusryhmätilanteessa. Taulukon ja nopean läpikäynnin avulla fokusryhmä saadaan omaksumaan asioita lyhyessä ajassa. Joukko, jolta tietoa kerättiin ja jolla tietoa tuotettiin tiedonanto- ja fokusryhmätilanteissa, on tutkimuksellisesti pieni. Kolme tahoa ja kaikissa ta-
hoissa rajallinen määrä henkilöstöä läsnä on pieni otos. Tietolähteiden suurempi määrä olisi varmasti tuottanut kehitystyöhön monipuolisemman määrän näkökulmia. Toisaalta kaikki vertailtavat organisaatiot olivat rakenteellisesti ja toiminnallisesti erilaisia, luovalla alalla toimivia moniprojektiorganisaatioita, joten niiden vertailu keskenään oli luontevaa ja hedelmällistä.

Oli ilahduttavaa huomata fokusryhmähaastattelussa, kuinka nopeasti työryhmä tarttui keskusteluissaan Tavastian ja Oopperan käytäntöihin ja kuinka he toivat näitä käytäntöjä muotoiltavaan optimaalisen työaikaresursoinnin malliin. Esimerkiksi Oopperan käyttämä ”vakiointi” lähti selkeästi elämään omaa elämäänsä Sun Effectsin työryhmän sisällä. Fokusryhmähaastattelussa huomasin, että muiden tahojen toiminnan esitleminen antoi työryhmälle perspektiiviä. Toivon, että tiedonantohaastattelut Tavastian ja Oopperan kanssa toimivat myös siihen suuntaan, että tietyt keskustelunaiheet jäivät näihin tahoihin elämään omaa elämäänsä ja vuorovaikutus olisi tätä kautta monisuuntaista. Kun haastatteleman henkilöt lukevat kehitystyön, niin vuorovaikutus ottaa jälleen seuraavan askeleen.

Kehitystyön dokumenttianalyysin otos oli näkemykseni mukaan suhteellisen pieni. Valitsin dokumenttianalyysiin ne dokumentit, joista löysin erittäin selkeässä muodossa resursoinnin ja toteumat siten, että toteumiin on laskettu vain kyseisen osa-alueen töitä. Tuottajan työ voi olla todella monialaista, joten en valikoinut niitä projekteja, jotka tuntuivat liian monialaisilta mukaan analyysiini.

Kuusitoista tietyn osa-alueen ja roolin projektia ei anna vielä yleistä kuvaa yrityksen työaikaresursoinnin onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Tässä kehitystyössä onnistumisen tai epäonnistumisen yksiselitteinen toteaminen ei kuitenkaan onneksi ollut fokusryhmätyöpajan kannalta olennaista. Oli olennaista käydä aineisto läpi ja esittää työryhmälle erittäin konkreettisesti se aineistosta noussut fakta, että tässä otoksessa hyvin pieni osa muuttujista aiheuttaa hyvin suuren osan vaikutuksesta. Raha ja aika ovat työaikaresursoinnin keskeisiä mittareita ja ne ovat hyviä välineitä keskiarvojen tarkasteluun. Vuositasolla muuttamienkin prosenttien muutokset näissä mittareissa tuottavat merkittäviä vaikutuksia koko yrityksen tasolla.

Kehitystyön tuloksena syntynyt optimaalisen työaikaresursointiprosessin malli oli mielestäni työni odotetuin konkreettinen tulos. Ajattelin kehitystyön alussa, että mikä tahansa yhdessä muotoiltu työaikaresursointiprosessi on ns. onnistunut tulos kehitystyölle. Laadullisesti prosessista tuli monimutkaisempi ja sen jäsentyminen kolmeen osaan oli yllättävää. Päädyin jättämään prosessikuviin suuren määrän tekstiä, jotta prosessiin kuvatut osa-alueet näkyvät mahdollisimman tarkasti. En tahtonut yksinkertaistaa malleja liikaa, sillä mallit oli muotoiltu sisällöltään tässä työssä esiteltyyn muotoon haastattelutilanteessa yhdessä haastateltavien kanssa. Olin myös yllättynyt siitä, kuinka kolmen projektiperustaisen organisaation työaikaresursointiprosessit erosivat rakenteellisesti niin paljon toisistaan. Kolme yritystä on pieni otos, mutta oli mielenkiintoista nähdä, kuinka aihe jäsentyy tekijöilleen eri tavoin. Projektiperustaisten yritysten monimuotoiset tarpeet ja projektiorganisaatiomallit vaativat selkeästi tarpeisiin räätälöityjä prosesseja.

Tutkimusta voisi näkemykseni mukaan jatkaa juuri näitä prosesseja kartoittamalla ja analysoimalla prosessien kuvauksia. Jatkotutkimusaiheena olisi erittäin mielenkiintoista kartoittaa suurempi otos kulttuurialan toimijoiden työaikaresursointiprosesseja, sitten kartoittaa vastaava otos muiden alojen prosesseja ja vertailla näitä keskenään. Toivon, että eri tahot jatkavat omatoimisesti tutkimusta tarkastelemalla oman toimintansa osa-alueita esimerkiksi blueprinting-

metodin avulla. Objektiiivinen tarkastelu ja johdonmukainen kehittäminen vaativat tuekseen analysointia ja sanallistamista. Kannustan yrityksiä kehittämään toimintaansa analysoiden, sillä analyysi on tasaisempi tapa kasvaa, kuin yritys ja erehdys.

Lähteet

Bowen, G. 2009. Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative research Journal* Vol. 9. North Carolina: Western Carolina University

Hewing, M. 2014. *Business process blueprinting, A Method for customer-oriented business process modeling*. Berlin: Springer Gabler

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Huttunen, T. 2020, *Luottamus uudessa itseohjautuvassa työelämässä. Miten sinä voit konkreettisesti edistää luottamusta työelämässä?* Helsinki: BoD, Books on Demand

Karlsson, Å. & Marttala, A. 2001. *Projekti kirja - Onnistuneen projektin toteuttaminen*. Helsinki: Talentum Media Oy

Lahtinen, J. 2020. *Ylitöitä ja raatamista ihannoivaa työ kulttuuria? Kotimaisten elävän musiikin tapahtumajärjestäjien työhyvinvointi. Opinnäytetyö*. Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulu. Kulttuurituotannon ylempi AMK-tutkinto-ohjelma. Saatavana osoitteessa: <<https://www.theseus.fi/handle/10024/335602>>. Luettu 31.1.2021

Lämsä, A & Hautala T. 2004. *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita Publishing Oy

Martin, J. 2010, *Key concepts in human resource management*. Lontoo: SAGE Publications Ltd

Nätti, J. & Anttila, T. 2012. *Joustava työaika, organisaation menestys ja henkilöstön hyvinvointi*. Teoksessa: Pyöriä, Pasi (toim): *Työhyvinvointi ja organisaation menestys 2012*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Pirinen, H. 2015, *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki: Talentum media Oy

Rahkamo, S. 2014. Luovuuden johtaminen; Uutta etsimässä. Teoksessa: Sydänmaanlakka, Pentti (toim): Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Pertec consulting Oy, 110-125

Sun Effects 2020, Sun Effects Oy Yritysesittely. Julkaisematon

Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Pertec consulting Oy

Tapahtumateollisuus 2021. Mitä on tapahtumateollisuus? Tapahtumateollisuuden koko ja vaikutukset. Verkkosivusto. Saatavana osoitteessa: <https://www.tapahtumateollisuus.fi/mita-on-tapahtumateollisuus/> Luettu. 20.4.2021

Aineisto

Tiedonantohaastattelut:

Nikander, Marko. (Head of production). Sun Effects Oy. Helsinki. Haastattelu: 3.3.2021

Silvasto, Maria. (Tapahtumavastaava) & Hartikainen, Nina. (Liiketoimintajohtaja). Helsinki Rock and Roll Oy. Helsinki. Haastattelu: 9.3.2021

Säkkinen, Tapio. (Lavastamon päällikkö) & Järvensivu, Hannu. (Lavastamon apulaispäällikkö). Suomen Kansallisooppera- ja baletti. Helsinki. Haastattelu 18.3.2021

Fokusryhmähaastattelu:

Nikander, Marko (Sun Effects Oy, Head of production)

Kivelä, Sofia (Sun Effects Oy, Producer)

Hietsalo, Miikka (Sun Effects Oy, Producer)

Haanpää, Merri (Sun Effects Oy, CPO)

Fokusryhmähaastattelun päivämäärä: 6.4.2021

Tiedonantohaastattelun agenda:

Työaikaresursoinnin nykytila - prosessikaavion muodostaminen

Tulokset kirjataan graafiseen muotoon haastattelun aikana.

1. Selvitetään työaikaresursoinnin prosessi kronologisesti työaikaresursointia tekevän henkilön näkökulmasta - avataan prosessin osa-alueita sanallisesti kohteittain.
2. Eritellään prosessista värein työntekijälle (jonka työaikaa resursoidaan) näkyvät ja näkymättömät osa-alueet.
3. Miten yrityksen muiden osa-alueiden prosessit näkyvät kohdassa 1. muotoillussa prosessissa? Merkitään tarpeen mukaan merkitykselliset prosessit esiin.