

SAVONIA



OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
MONIALAINEN

VASTUULLISUUSPALVELUIDEN INTEGROINTI LIIKETOIMINTAAN GRANLUND OY:SSÄ

Vastuullisuuspalveluiden nykytila ja
toimenpide-ehdotukset jalkautuksen tueksi

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala		
Tutkinto-ohjelma Kestävän tulevaisuuden asiantuntija		
Työn tekijä Jani Säisä		
Työn nimi Vastuullisuuspalveluiden integrointi liiketoimintaan Granlund oy:ssä		
Päiväys	27.3.2025	30/3
Yhteistyötaho Granlund Oy		
<p>Tämä on artikkelimuotoinen opinnäytetyö, joka keskittyy vastuullisuuspalveluiden jalkautusmallin kehittämiseen ja siihen liittyvän strategisen toimintamallin luomiseen Granlund Oy:n organisaatiossa. Tavoitteena oli tunnistaa keskeiset toimenpiteet, jotka tukevat vastuullisuuspalveluiden tehokasta integrointia osaksi yrityksen liiketoimintaa ja strategiaa. Erityisenä painopisteenä oli palveluiden käytön laajentaminen alueyksiköissä ja niiden kautta valtakunnalliselle tasolle, mikä edistää palveluiden yhdenmukaista ja systemaattista käyttöä. Työssä kartoitettiin konsernijohdon, aluejohdon ja asiantuntijoiden rooleja muutoksen edistämisessä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, ja aineisto analysoitiin teoriasidonnaisella sisällönanalyysillä. Teoreettisena viitekehystenä toimi ensisijaisesti Jeff Hiattin ADKAR-malli. Löydösten avulla tunnistettiin organisaatiotason haasteet ja mahdollisuudet muutoksen hallinnassa. Lopputuloksena syntyi toimenpideehdotuksia Granlundin sisäiseen kehittämiseen.</p> <p>Tulokset osoittivat, että vastuullisuuspalveluiden onnistunut jalkauttaminen edellyttää johdon sitoutumista, selkeitä tavoitteita, koulutusta, resursseja ja yhteistyön vahvistamista. Keskeisiä keinoja ovat markkina-analyysin hyödyntäminen resurssien ja myynnin priorisoinnissa, alueiden sitouttaminen paikallisilla tavoitteilla ja toimintasuunnitelmilla sekä yhteisten rakenteiden ja toimintamallien kehittäminen. Koulutuksella ja selkeällä viestinnällä varmistetaan organisaation valmiudet ja tavoitteiden ymmärrys, mikä luo tasapainon keskitetyn ohjauksen ja paikallisen joustavuuden välille.</p> <p>Opinnäytetyön tulokset tukevat Granlundin vastuullisuuspalveluiden jalkauttamista, joka alkaa keväällä 2025. Työllä on strategista merkitystä Granlundille ja laajemmin kiinteistö- ja rakennusala vastuullisuuspalveluiden käyttöönotossa. Lisäksi työ avaa jatkotutkimusaiheita, kuten vastuullisuuspalveluiden mukauttamista kansainvälisille markkinoille ja eri liiketoimintojen yhdistävien toimintamallien kehittämistä.</p>		
Avainsanat vastuullisuuspalvelut, jalkautusmalli, muutosjohtaminen, organisaatiokulttuuri, kiinteistö- ja rakennusala		

Field of Study Choose Field of Study	
Degree Programme Choose Programme	
Author Jani Säisä	
Title of Thesis Integrating Sustainability Services into Business Operations at Granlund Oy	
Date 27.3.2025	Pages/Appendices 30/3
Client Organisation /Partners Granlund Oy	
<p>This is an article-based thesis that focuses on developing a deployment model for sustainability services and creating a strategic operational framework within Granlund Oy's organization. The objective was to identify key measures that support the efficient integration of sustainability services into the company's business operations and strategy. A particular emphasis was placed on expanding the use of these services in regional units and thereby establishing nationwide adoption, which promotes consistent and systematic implementation. The study explored the roles of corporate management, regional management, and experts in advancing this transformation.</p> <p>The research was conducted as a qualitative case study, and the data were analyzed using theory-driven content analysis. The theoretical framework was primarily based on Jeff Hiatt's ADKAR model. The findings revealed organizational challenges and opportunities in managing change, resulting in practical recommendations for internal development within Granlund.</p> <p>The results demonstrated that the successful deployment of sustainability services requires managerial commitment, clear objectives, training, resources, and enhanced collaboration. Key measures include leveraging market analysis for prioritizing resources and sales efforts, engaging regional units through local goals and action plans, and developing unified structures and operational models. Training and clear communication ensure organizational readiness and shared understanding of objectives, balancing centralized oversight with local flexibility.</p> <p>The thesis outcomes will be utilized in Granlund's sustainability service deployment, which will commence in spring 2025. This work holds strategic significance not only for Granlund but also for the broader adoption of sustainability services within the real estate and construction sectors. Additionally, the thesis identifies future research topics, such as adapting sustainability services for international markets and developing unified operational models across different business areas.</p>	
Keywords Sustainability Services, Deployment Model, Change Management, Organizational Culture, Real Estate and Construction Sector	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
2	VASTUULLISUUS YRITYKSISSÄ.....	7
2.1	Yritysvastuullisuuden perusteet.....	7
2.2	Toimialakohtaiset vastuullisuusvaatimukset.....	7
3	GRANLUND OY VASTUULLISUUSSTRATEGIA	8
3.1	Strategiset linjaukset	8
3.2	Palvelutarjonta ja kehittäminen.....	8
4	MUUTOKSEN HALLINTA VASTUULLISUUSSTRATEGIAN JALKAUTUKSESSA.....	9
4.1	ADKAR-malli: Organisaation muutoksen tukeminen vastuullisuusstrategiassa.....	9
4.2	Kotterin muutosjohtamisen ja Scheinin organisaatiokulttuuriteoria: Strateginen ohjaus ja kulttuurin merkitys muutoksessa.....	9
4.3	Yksilöiden rooli muutoksessa	11
4.4	Viestintä ja digitaaliset työkalut: Osallistava muutosprosessi.....	12
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	13
5.1	Tutkimusmenetelmän valinta ja työvaiheet	13
5.2	Aineiston keruu	13
5.3	Aineiston analyysi	14
5.4	Luotettavuuden arviointi	15
5.5	Eettiset näkökulmat.....	16
6	TULOKSET	17
6.1	Yleiskuvaus.....	17
6.2	Awareness – Tietoisuus vastuullisuuspalveluista	17
6.3	Desire – Halukkuus vastuullisuuspalveluiden omaksumiseen	17
6.4	Knowledge – Tieto vastuullisuuspalveluista	18
6.5	Ability – Kyvykkyys vastuullisuuspalveluiden toteuttamiseen.....	18
6.6	Reinforcement – Vahvistaminen vastuullisuuspalveluiden osana organisaatiota	19
7	POHDINTA.....	20
7.1	Yhteenveto ja johtopäätökset	20
7.2	Omat ennakkokäsitykset ja niiden reflektointi tutkimuskysymyksiin	20
7.3	Eri organisaatiotasojen toimenpide-ehdotukset.....	23
7.3.1	Konsernijohto	24
7.3.2	Aluejohto.....	24

7.3.3 Myynti ja kehitys (muutosagentit ja asiantuntijat).....	25
7.4 Tulosten hyödyntäminen ja strateginen merkitys.....	25
7.5 Jatkotutkimusaiheet ja kehittämisen suuntaviivat.....	26
LÄHTEET.....	27
LIITE 1: GRANLUND VASTUULLISUUSPALVELUIDEN JALKAUTTAMISEN KYSELYTUTKIMUS	31
LIITE 2: TOIMINTASUUNNITELMA VASTUULLISUUSPALVELUIDEN JALKAUTTAMISEKSI	34
LIITE 3: ALOITUSPALAVERIN ASIALISTA	35

1 JOHDANTO

Rakennus- ja kiinteistöalan vastuullisuusteemat ovat nousseet keskeiseen asemaan, sillä rakennukset vastaavat noin 40 % Euroopan unionin energiankulutuksesta ja yli kolmanneksen hiilidioksidipäästöistä (European Commission, 2023a). Tämä tekee alasta keskeisen EU:n energiatehokkuusdirektiivin (EPBD) ja Green Deal -ohjelman tavoitteiden, kuten rakennuskannan hiilineutraaliuden vuoteen 2050 mennessä, saavuttamisessa. Päivitetty EPBD-direktiivi asettaa tiukempia vaatimuksia niin uusille kuin olemassa oleville rakennuksille, kannustaen energiatehokkuuden parantamiseen, uusiutuvien energialähteiden käyttöönottoon sekä elinkaaren aikaisten hiilidioksidipäästöjen arviointiin uusien rakennusten suunnittelussa (European Commission, 2023a). Nämä muutokset luovat paineita rakennusalan yrityksille hyödyntää vastuullisuuspalveluita, jotka eivät vain täytä sääntelyvaatimuksia vaan myös vahvistavat kilpailukykyä markkinoilla.

Granlund Oy:n pitkä historia hajautettuna organisaationa on mahdollistanut paikallisen toiminnan kehittämisen, mutta samalla synnyttänyt haasteita yhteisten toimintatapojen puuttuessa. Vuoden 2024 organisaatiomuutos luo merkittävän tilaisuuden vahvistaa yhteisiä toimintamalleja ja kehittää skaalautuvia vastuullisuuspalveluita, jotka tukevat sekä yrityksen strategiaa että kansainvälistymistavoitteita (Granlund, 2024).

Granlundin vastuullisuuspalvelut, jotka keskittyvät energiatehokkuuden, hiilijalanjäljen pienentämisen ja käyttäjien hyvinvoinnin parantamiseen, ovat keskeinen osa yrityksen strategiaa ja vastuullisuusteemaa (Granlund Oy, 2021). Palveluiden yhdenmukaistaminen sekä strateginen integrointi osaksi arjen käytäntöjä edellyttävät erityistä huomiota organisaation sisäisiin ja alueellisiin eroavaisuuksiin sekä markkinoiden monimuotoisuuteen.

Työn tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin sekä kehittää konkreettisia toimenpiteitä vastuullisuuspalveluiden jalkauttamiseksi Granlundilla:

1. Miten vastuullisuuspalvelut ymmärretään ja toteutetaan eri liiketoiminta-alueilla?
2. Miten vastuullisuuspalveluiden käytäntöjä voidaan yhtenäistää ja standardoida?
3. Miten konsernin johto, aluejohto ja muutosagentit voivat tukea vastuullisuuspalveluiden jalkautusta, ja millä keinoilla muutosvastarintaa voidaan vähentää?
4. Kuinka voidaan laatia skaalautuva jalkautusmalli, joka voi tukea vastuullisuuspalveluiden jalkautusta?

Opinnäytetyö vastaa näihin kysymyksiin ja pyrkii tarjoamaan konkreettisia, työelämää kehittäviä ratkaisuja, jotka tukevat Granlundin vastuullisuusstrategian toteutusta ja voivat toimia esimerkkinä muille rakennus- ja kiinteistöalan toimijoille.

Opinnäytetyössä hyödynnetään ADKAR-mallia (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement), joka on tehokas viitekehys muutoksenhallintaan. Malli tarjoaa selkeän rakenteen muutoksen eri vaiheiden analysointiin ja auttaa kehittämään kohdennettuja toimenpiteitä, jotka tukevat vastuullisuuspalveluiden jalkauttamista organisaation eri tasoilla (Prosci, 2021). ADKAR-mallin avulla analysoidaan, kuinka vastuullisuuspalveluiden jalkautusta voidaan tukea organisaation eri tasoilla ja edistää niiden vakiinnuttamista osaksi Granlundin liiketoimintaa.

2 VASTUULLISUUS YRITYKSISSÄ

2.1 Yritysvastuullisuuden perusteet

Yritysvastuu on noussut keskeiseksi osaksi nykyaikaista liiketoimintaa ilmastonmuutoksen, luonnonvarojen hupenemisen ja sosiaalisten epäkohtien vuoksi. Yritykset ovat yhä tietoisempia siitä, että taloudellinen menestys edellyttää vastuullisia toimintatapoja. Tämä ajattelutapa näkyy erityisesti ESG-ulottuvuuksissa (Environmental, Social, Governance), jotka korostavat ympäristön, sosiaalisten kysymysten ja hallinnointiin liittyviä näkökulmia yritysten päätöksenteossa (Eccles, Ioannou & Serafeim, 2014). EU:n kestävän rahoituksen taksonomia ja Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) velvoittavat yrityksiä raportoimaan vastuullisuustoimiaan entistä systemaattisemmin. Tämä lisää painetta linjata yritysten päätöksentekoa ilmastotavoitteiden mukaisesti ja parantaa läpinäkyvyyttä (European Commission, 2022; 2023b).

Vastuullisuus nähdään usein nykyaikaisena strategisena investointina, joka voi tuottaa kilpailuetua ja mahdollisuuden vastata yhteiskunnallisiin haasteisiin. ESG-sijoittamisen kasvu on lisännyt kiinnostusta vastuullisuustoimien kehittämiseen (Eccles, Ioannou & Serafeim, 2014). Eri tutkimuksissa on kuitenkin ristiriitaisuutta yritysvastuullisuuden ja taloudellisen suorituskyvyn välillä. Mukhtarudin (2024) kirjallisuuskatsaus, joka pohjautuu useisiin CSR-tutkimuksiin vuosilta 2020–2024, osoittaa, että vaikka vastuullisuus voi parantaa yrityksen brändin mainetta ja houkuttaa eettisiä sijoittajia, kehittyvillä markkinoilla puutteelliset sääntelykehykset voivat estää vastuullisuusstrategioiden täysimittaisen toteutuksen (Mukhtaruddin, 2024, 231–232).

2.2 Toimialakohtaiset vastuullisuusvaatimukset

Rakennusala kuluttaa noin 40 % EU:n energiasta ja tuottaa yli kolmanneksen sen hiilidioksidipäästöistä. EU:n kestävän rahoituksen taksonomia ja energiatehokkuusdirektiivi (EPBD) tavoittelevat rakennuskannan hiilineutraaliutta vuoteen 2050 mennessä, korostaen energiatehokkuuden, elinkaari- ja uusiutuvien energialähteiden merkitystä (European Commission, 2023a; 2023c).

EU:n "Fit for 55" -ohjelma keskittyy rakennusten kunnostamiseen ja energiatehokkuuden parantamiseen, ja uusiin sääntelytoimiin, kuten rakennustuoteasetuksen tarkistamiseen, jotka tukevat hiilineutraaliuden saavuttamista (European Commission, 2019, luku 2.1.1–2.1.2.; 2023d). Vuoden 2025 rakennuslain uudistus kiristää vastuullisuusvaatimuksia Suomessa, korostaen energiatehokkuuden ja kestävän kehityksen huomioimista rakennushankkeissa sekä ympäristövaikutusten tarkempaa arviointia (Ympäristöministeriö, 2024).

Vastuullisuus tarjoaa haasteiden lisäksi liiketoimintamahdollisuuksia. Sitran (2019) mukaan ilmastonmuutos voi toimia yrityksille strategisena mahdollisuutena kestävän liiketoiminnan kehittämisessä. Suuryritykset ovat perinteisesti edelläkävijöitä, mutta myös pk-yritykset ovat alkaneet sisällyttää vastuullisuutta strategioihinsa. Vuoden 2023 PK-barometrin mukaan kaksi kolmasosaa pk-yrityksistä on tehnyt näin, ja joka neljäs on löytänyt vastuullisuudesta uusia liiketoimintamahdollisuuksia (Keskuskauppakamari, 2023, 28–31).

Granlundin vastuullisuuspalvelut, kuten elinkaarisuunnittelu ja energiatehokkuuden parantaminen, tukevat EU:n ja kansallisten sääntelyvaatimusten täyttämistä ja tarjoavat asiakkaille konkreettisia ratkaisuja vähähiilisyystavoitteiden saavuttamiseen.

3 GRANLUND OY VASTUULLISUUSSTRATEGIA

3.1 Strategiset linjaukset

Granlund Oy:n vastuullisuustyö jakautuu kolmeen pääteemaan: yritysvastuu, asiakastyön vastuullisuus ja vastuullisuusliiketoiminta. Strategian ytimessä ovat hiilineutraalius, energiatehokkuus ja sosiaalinen kestävyys, jotka pohjautuvat kansainvälisiin standardeihin kuten ISO 14001 ja ISO 9001. Hiilineutraaliuden saavuttaminen vuonna 2021 osoittaa yrityksen sitoutumisen kestäväan kehitykseen (Granlund, 2023). Granlundin vastuullisuusohjelma edistää vihreää siirtymää, ihmisten hyvinvointia ja ympäristön suojelua (Granlund, 2023), ja koulutukset sekä jatkuva viestintä tukevat vastuullisuuden juurruttamista osaksi arkea (Gutterman, 2020, 7–12).

Vaikka vastuullisuus on keskeinen osa Granlundin strategiaa, vastuullisuuspalveluiden jalkautus ja liiketoiminnallinen laajentaminen ovat edelleen kehitysvaiheessa. Tähän liittyy haasteita, erityisesti yhtenäisten toimintatapojen puute ja organisaation sisäisten näkemysten sovittamisen tarpeen. Tämänhetkinen tilanne korostaa skaalautuvien mallien kehittämistä vastuullisuuspalveluiden laajentamiseksi kotimarkkinoilla ja kansainvälisesti.

Toiminnan skaalaamisen ohella on tärkeää huomioida alueelliset erot, jotka voivat vaikuttaa vastuullisuusstrategioiden toteutukseen ja tehokkuuteen. Ymmärryksen syventäminen yhteiskuntavastuun toteutuksesta voi auttaa yrityksiä tasapainottamaan kannattavuuden ja kestäväan kehityksen (Mukhtaruddin, 2024, 235). Näiden haasteiden ratkaiseminen on avain vastuullisuuskäytäntöjen yhtenäistämiseksi ja palveluiden skaalautuvuuden kehittämiseksi.

3.2 Palvelutarjonta ja kehittäminen

Granlund Oy:n vastuullisuuspalvelut ovat strategisesti merkittävä osa yrityksen kestäväan kehityksen tavoitteita, vaikka niiden valtakunnallinen jalkautus on vielä kehitysvaiheessa. Palveluihin kuuluu muun muassa rakennushankkeiden vastuullisuusjohtaminen, kiinteistöjen vastuullisuuden kehittäminen ja tuotteiden ympäristövaikutusten arviointi. Nämä palvelut tukevat asiakasyrityksiä vastuullisuustavoitteiden, kuten EU-taksonomian ja rakennuslain uudistuksen, saavuttamisessa sekä vähähiilisyystavoitteiden täyttämässä. Vaikka palveluiden liiketoiminnallinen osuus on vielä pieni, niillä on huomattavaa potentiaalia edistää sekä asiakkaiden että Granlundin vastuullisuustavoitteita. (Granlund, 2021; Eccles & Serafeim, 2014, 12–17.)

Vastuullisuuspalveluiden kehittäminen vaatii monitasoisia lähestymistapoja, joissa yhdistyvät organisaation sisäiset kehitystoimet, kuten ekotehokkaat toimintamallit ja vastuullisuuskulttuurin vahvistaminen, sekä ulkoiset prosessit, kuten toimitusketjun vastuullisuusstandardien varmistaminen ja yhteistyö sidosryhmien kanssa. Nämä toimet tukevat sekä ympäristöystävällisten ratkaisujen edistämistä että liiketoiminnan kehittämistä (Baumgartner, 2014, 260).

Granlundin vastuullisuusstrategia ulottuu laajasti asiakkaiden ja yhteiskunnan tarpeisiin. Strategia näkyy konkreettisina toimenpiteinä, kuten energiatehokkuuden parantamisena ja hiilijalanjäljen vähentämisenä, sekä ratkaisuinä, jotka tukevat asiakkaiden ympäristöpyrkimyksiä. Palveluiden kehittäminen ja jalkauttaminen eri yksiköihin on keskeinen osa tämän tutkimuksen tavoitteita. (Granlund, 2023.)

4 MUUTOKSEN HALLINTA VASTUULLISUUSSTRATEGIAN JALKAUTUKSESSA

4.1 ADKAR-malli: Organisaation muutoksen tukeminen vastuullisuusstrategiassa

Vastuullisuusstrategian ja uusien vastuullisuuspalveluiden valtakunnallinen jalkauttaminen edellyttää muutosjohtamista, joka kattaa prosessien ja käytäntöjen uudistamisen sekä organisaation arvojen kehittämisen (Linnenluecke & Griffiths, 2010, 358–364). Proscin ADKAR-malli (Hiatt, 2006) tarjoaa selkeän rakenteen organisaation muutoksen hallintaan, keskittyen yksilötason muutokseen, mutta laajentaen näkökulmaa siihen, kuinka yksilöiden oppiminen ja sitoutuminen tukevat organisaation laajempia tavoitteita ja kulttuurimuutosta.

ADKAR-mallin viisi vaihetta – Awareness (Tietoisuus), Desire (Motivaatio), Knowledge (Tieto), Ability (Kyky) ja Reinforcement (Vakiinnuttaminen) – muodostavat loogisen polun vastuullisuuspalveluiden jalkautusprosessin tueksi. Mallin avulla voidaan tunnistaa kunkin vaiheen kriittiset tekijät ja kohdentaa toimenpiteitä tehokkaasti erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, joissa jatkuva oppiminen ja soveltaminen ovat keskeisiä.

Kuva 1 havainnollistaa ADKAR-mallin vaihteita ja niiden soveltamista vastuullisuuspalveluiden jalkautuksessa Granlundin organisaatioissa:



Kuva 1. ADKAR-mallin vaiheet ja niiden sovellus vastuullisuuspalveluiden jalkautuksessa Granlundissa.

ADKAR-malli tarjoaa käytännöllisen työkalun yksilötason muutoksen tukemiseen, mutta organisaation laajuisten muutosten hallinta edellyttää myös strategista lähestymistapaa, jota käsitellään seuraavaksi Kotterin muutosjohtamisen teorian avulla.

4.2 Kotterin muutosjohtamisen ja Scheinin organisaatiokulttuuriteoria: Strateginen ohjaus ja kulttuurin merkitys muutoksessa

Kotterin (1996) muutosjohtamisen teoria ja Scheinin (2010) organisaatiokulttuuriteoria muodostavat kattavan viitekehyksen organisaation muutoksen hallintaan. Kotterin kahdeksan vaihetta keskittyvät strategiseen ohjaukseen ja tiimien sitouttamiseen, kun taas Schein täydentää näkökulmaa kulttuurin roolilla muutoksen pysyvässä vakiinnuttamisessa. Kotterin muutosjohtamisen kahdeksan vaihetta ovat:

1. Kiireellisuuden tunteen luominen: Johdon tehtävänä on korostaa vastuullisuusstrategian ja sen mukanaan tuomien muutosten merkitystä, sekä synnyttää motivaatio siirtyä uusiin toimintatapoihin (Kotter, 1996, 35–50). Kulttuurin arvojen ja normien selkeyttäminen tukee strategisten tavoitteiden hyväksyntää (Schein, 2010, 73–114).
2. Vahvan tiimin muodostaminen: Avainhenkilöiden sitoutuminen on ratkaisevaa muutoksen edistämisessä eri tasoilla ja alueelliset erityispiirteet huomioiden (Kotter, 1996, 51–66). Johtajien pitkäjänteinen sitoutuminen kulttuurimuutokseen on välttämätöntä, sillä heidän roolinsa on toimia esimerkkinä organisaation arvojen mukaisessa toiminnassa (Schein, 2010, 235–258).
3. Vision ja strategian luominen: Vastuullisuusstrategian tavoitteet on selkeytettävä ja sovitettava alueellisiin tarpeisiin (Kotter, 1996, 67–100). Ulkoisen sopeutumisen ja sisäisen integraation tasapaino tukee tätä prosessia (Schein, 2010, 73–114). Ulkoinen sopeutuminen viittaa markkinoiden ja sääntelyn vaatimuksiin vastaamiseen, kun taas sisäinen integraatio edellyttää, että organisaation kulttuuri tukee uusia toimintamalleja.
4. Strategian viestinnän selkeyttäminen: Visio ja tavoitteet tulee viestiä tehokkaasti kaikille sidosryhmille (Kotter, 1996, 67–100). Viestinnän tulee olla johdonmukaista ja räätälöityä organisaation eri tasoille ja alueille. Nykypäivän nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä jatkuva ja iteratiivinen viestintä on noussut entistä tärkeämmäksi, minkä vuoksi Kotterin mallissa viestintä "yhtenä välivaiheena" on saanut osakseen kritiikkiä. Carreno (2024, 8–9) korostaa, että vaikka Kotterin malli viittaa viestintään osana strategian selkeyttämistä, nykyiset muutosjohtamisen haasteet edellyttävät jatkuvaa ja reaaliaikaista viestintää, erityisesti nopeatempoisilla toimialoilla, joissa jatkuva sopeutuminen ja ketteruus ovat avainasemassa. Viestintä onkin tunnistettu keskeiseksi tekijäksi onnistuneen muutoksen läpiviennissä, ja siksi aihetta käsitellään tarkemmin luvussa 4.4.
5. Esteiden poistaminen: Esteiden poistaminen ja muutosvastarinnan vähentäminen ovat keskeisiä tämän vaiheen elementtejä (Kotter, 1996, 101–116). Asiantuntijaorganisaatioissa esteitä voi esiintyä esimerkiksi toimintatavoissa ja kulttuurissa, joten niiden poistaminen vaatii resursseja ja sitoutumista.
6. Lyhyen aikavälin voittojen hankkiminen: Muutoksen jalkauttamisessa on tärkeää saada nopeita, näkyviä tuloksia, jotka vahvistavat luottamusta ja sitoutumista muutokseen (Kotter, 1996, 117–130).
7. Muutoksen laajentaminen: Saavutettuja voittoja tulee levittää organisaatiossa laajemmin (Kotter, 1996, 131–144). Vaihe on keskeinen erityisesti pilotointien ja alueellisten onnistumisten jälkeen, kun muutoksen laajentaminen vaatii laajempaa tukea ja osallistumista organisaatiossa.
8. Muutoksen vakiinnuttaminen: Muutoksen pysyvyys varmistetaan yhdistämällä strategiset tavoitteet käytännön toimintaan ja kulttuuriin arvoihin. Tämä edellyttää syvää resursointia ja tukea, jotta vastuullisuusstrategia voi juurtua osaksi organisaation kulttuuria. (Kotter, 1996, 145–158; Schein, 2010, 235–258.)

Kotterin ja Scheinin teoriat tarjoavat yhdessä strategista ja kulttuurista näkökulmaa vastuullisuusstrategian jalkauttamiseen ja vakiinnuttamiseen. Teorioita on kuitenkin hyvä tarkastella samalla kriittisesti ja sopeuttaa niitä tarpeen mukaan nykypäivän muutoksiin ja ketteryyden vaatimuksiin, kuten Carreno esittää.

4.3 Yksilöiden rooli muutoksessa

Laajamittaiset muutokset käynnistyvät usein johdon aloitteesta, mutta ne voivat lähteä myös organisaation alemmilta tasoilta, kuten tiimeistä. Onnistunut muutos edellyttää yksilöiden sitoutumista ja aktiivista panosta (Prosci, 2022). Yksilöiden kokiessa muutoksen merkitykselliseksi ja osaksi rooliin, he eivät vain hyväksy sitä, vaan tukevat sen toteutumista (Sutinen & Haapakorva, 2021, 202–204).

Baumgartnerin (2009, 261–269) mukaan organisaation johtamista voidaan tarkastella kolmella tasolla: normatiivisella, strategisella ja operatiivisella. Normatiivisella tasolla painotetaan arvojen ja vision merkitystä, strategisella tasolla johdon sitoutumista ja operatiivisella tasolla konkreettisia toimenpiteitä, kuten koulutuksia ja toimintamallien käyttöönottoa. Uudistumisen ydinjoukon sitoutuminen tavoitteisiin ja toimintamalleihin on keskeistä muutoksen onnistumiselle. Bergmanin ja Korhosen (2020, 40) mukaan avoin dialogi organisaation sisällä luo yhteisen ymmärryksen muutoksen tarpeellisuudesta ja varmistaa, että kaikki osallistujat ovat mukana prosessissa alusta alkaen.

Granlundin vastuullisuuspalveluiden jalkauttamisessa korostuu erityisesti muutosagenttien rooli, jotka opinnäytetyön kontekstissa ymmärretään erityisesti myynnin ja keskijohdon edustajiksi, jotka yhdistävät strategiset tavoitteet operatiiviseen toimintaan. Muutosagentit toimivat katalysaattoreina, tukien prosessien ja kulttuurin muutoksia sekä edistäen tavoitteiden saavuttamista (Hauck, 2024). Fordin, Fordin ja D'Amelion (2008, 362–373) mukaan muutosagenttien toiminta ja viestintä voivat joko vähentää tai lisätä muutosvastarintaa. Keskeistä on, että muutosagentit huolehtivat selkeästä viestinnästä, osallistaen henkilöstöä ja tukien heidän oppimisprosessiaan. Näin muutosagenttien rooli ei ole pelkästään vastarinnan vähentämistä, vaan myös esimerkin antamista ja sitoutumista muutokseen, mikä parantaa muutoksen onnistumisen mahdollisuuksia.

Muutosvastarinnan huomioiminen on keskeinen tekijä muutoksen etenemisessä. Organisaation muutosvalmiuden kehittyminen auttaa vähentämään esteitä ja negatiivisia reaktioita, joita voi ilmetä muutoksen aikana (Bouckenoghe, Devos & Broeck, 2009, 561). Schein (2010) ja Cameron & Green (2009, 57–58) korostavat psykologisen turvallisuuden ja oppimisprosessin merkitystä vastarinnan vähentämisessä. Johdon ja muutosagenttien rooli on ratkaiseva: heidän tehtävänä on vahvistaa organisaation valmiutta ja sitoutumista muutokseen, toimimalla neuvonantajina, kouluttajina ja tukihenkilöinä (Lunenburg, 2010, 1–6). Tämä varmistaa muutoksen pitkäaikaisen onnistumisen ja sen juurtumisen osaksi organisaatiota.

Granlundin toimintatavoissa on nähtävissä adhokratian ja klaanikulttuurin piirteitä, jotka ilmenevät organisaation joustavuutena ja alueellisten yksiköiden itsenäisenä päätöksentekona. Adhokratiassa painotetaan nopeaa sopeutumista ja innovatiivista ongelmanratkaisua, mikä on mahdollistanut alueyksiköiden itsenäisen toiminnan ja paikallisten tarpeiden huomioimisen muun muassa palvelukehityksessä. Klaanikulttuurissa korostuvat tiimityön ja yhteisön merkitys, jossa yhteinen identiteetti

ja arvot tukevat yhteistyötä ja sitoutumista (Gutterman, 2023, 8–9). Nämä kulttuuriset piirteet vahvistavat organisaation sopeutumiskykyä, mutta tuovat samalla haasteita yhtenäisten toimintatapojen kehittämiseksi.

4.4 Viestintä ja digitaaliset työkalut: Osallistava muutosprosessi

Viestintä on keskeinen työkalu vastuullisuuspalveluiden onnistuneessa jalkautuksessa ja muutoksen hallinnassa. Sen avulla varmistetaan, että vastuullisuusstrategian tavoitteet ja toimenpiteet ymmärretään koko organisaatiossa ja integroidaan liiketoimintaan yhtenäisesti (Åberg, 2000, 123). Granlundin kontekstissa viestinnän merkitys korostuu erityisesti rakennus- ja kiinteistöalan nopeasti muuttuvien vastuullisuusvaatimusten vuoksi. Tehokas viestintä auttaa asiantuntijoita vastaamaan asiakkaiden odotuksiin ja ylläpitämään organisaation kilpailukykyä (Hellström & Parkkonen, 2022). Jatkuva dialogi asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa puolestaan tukee vastuullisuuspalveluiden mukauttamista markkinoiden tarpeisiin, mahdollistaen samalla muutosten ennakoinnin sääntelyssä ja asiakastarpeissa (Korhonen & Bergman, 2020, 28–29). Näin vastuullisuusstrategiat eivät jää abstrakteiksi tavoitteiksi, vaan juurtuvat osaksi päivittäistä toimintaa.

Kappaleessa 4.2 esitellyssä Kotterin muutosjohtamisen mallissa viestintä on yksi muutosprosessin vaihe, mutta nykypäivän muutosjohtamiskäytännöissä viestintä on huomattavasti laajempi ja jatkuva prosessi. Viestinnän rooli ei ole enää rajoittunut erilliseksi vaiheeksi muutoksessa, vaan se on keskeinen prosessin aikana erityisesti nopeatempoisilla ja jatkuvasti muuttuvilla osa-alueilla, kuten vastuullisuuspalveluissa ja niiden ajureissa (Carreno, 2024, 9). Tämä on tunnistettu myös Laurilan väitöskirjan yhteydessä laaditussa muutosjohtajuuden kompassimallissa, joka nostaa esimiesten ja alaisten välisen jatkuvan vuorovaikutuksen keskiöön muutoksen läpiviemisessä. Kompassimallissa osoitetaan, ettei viestintä ole vain erillinen johdon käyttämä muutosprosessin vaihe, vaan kommunikatio on rakennettu keskiöön muutosjohtajuuden perusedellytyksenä. Mallissa on otettu huomioon monia ulottuvuuksia, kuten vertikaalinen ja horisontaalinen viestintä, ja se linkittää esimiesten roolin osallistavaan, ohjaavaan, innostavaan ja emansipoivaan viestintään. (Laurila, 2017, 200–202.)

Digitaaliset työkalut, kuten Granlund konsernin käytössä oleva asiakassuhteiden hallintajärjestelmät (CRM) ja muut reaaliaikaiset seurantajärjestelmät, lisäävät viestinnän tehokkuutta ja mahdollistavat muutoksen seurannan (Tienari & Meriläinen, 2021, 249). Granlund hyödyntää näitä työkaluja mm. asiakaspalautteen keräämisessä ja analysoinnissa, mikä auttaa kehittämään palveluita ja kohdentamaan niitä tarkemmin. Nämä teknologiat eivät vain tehosta viestintää, vaan myös tukevat vastuullisuuspalveluiden tavoitteiden saavuttamista ja vaikuttavuuden parantamista.

Yhdistämällä tehokas viestintä ja digitaaliset työkalut voidaan varmistaa, että vastuullisuuspalveluiden jalkautusprosessi on läpinäkyvä ja osallistava. Tämä ei ainoastaan lisää arvoa organisaatiolle ja asiakkaille, vaan myös tukee vastuullisuustavoitteiden pitkäjänteistä saavuttamista (Granlund, 2023).

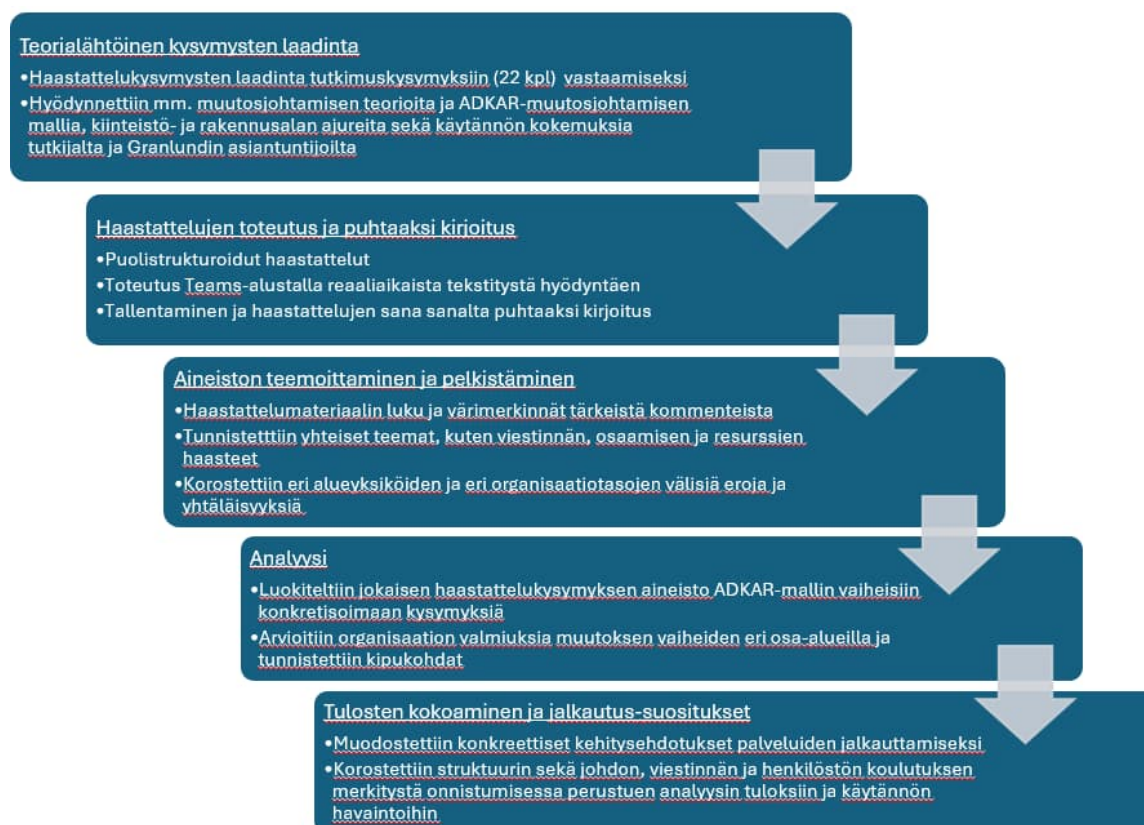
Teoreettinen viitekehys luo pohjan vastuullisuusstrategian jalkauttamisen analysoinnille ja käytännön toimintamallien kehittämiseksi. Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksen toteutusta ja menetelmiä, jotka syventävät strategian jalkautuksen käytännön toteutusta.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimusmenetelmän valinta ja työvaiheet

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, joka keskittyy Granlund Oy vastuullisuuspalveluiden sisäisten näkemyksien kartoittamiseen sekä jalkautusprosessin keskeisten havaintojen tunnistamiseen, kuten viestinnän tarpeiden ja alueellisten erojen tunnistamiseen. Tapaustutkimus valittiin, koska se mahdollistaa monimutkaisten ilmiöiden tarkastelun niiden luonnollisessa ympäristössä, huomioiden organisaation erityispiirteet ja kontekstin (Yin, 2018). Tämä lähestymistapa tarjosi syvällisen ymmärryksen Granlundin hajautettuna toimineen organisaation tarpeista.

Tutkimuksen viitekehystenä hyödynnettiin ADKAR-mallia, joka toimi sekä haastattelukysymysten laadinnan että aineiston analyysin ohjenuorana. ADKAR-mallin valinta perustuu sen käytännölläisyyteen ja sen kykyyn tukea muutosprosessin vaiheiden jäsentämistä (Hiatt, 2006). Kuva 2 havainnollistaa tutkimusprosessin tärkeimmät vaiheet teorialähtöisestä kysymysten laadinnasta aina aineiston analyysiin ja jalkautussuositusten muodostamiseen.



Kuva 2. Tutkimuksen työvaiheet

5.2 Aineiston keruu

Haastattelukysymykset laadittiin hyödyntäen ADKAR-mallia (Hiatt, 2006), muutosjohtamisen teorioita (Kotter, 1996; Schein, 2010), kiinteistö- ja rakennusalan ajureita sekä Granlundin asiantuntijoiden käytännön kokemuksia. Haastattelukysymykset, jotka pohjautuivat tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen, on esitetty liitteessä 1. Kysymykset suunniteltiin ohjaamaan keskustelua tutkimuksen kannalta keskeisistä teemoista, kuten vastuullisuusstrategian jalkauttamisesta, muutosjohtamisesta, viestinnästä ja organisaatiokulttuurin merkityksestä.

Haastatteluissa käytettiin teemahaastattelumenetelmää, jossa keskustelu keskittyi ennalta määrättyihin teemoihin. Tutkimuksen toteutustavaksi harkittiin myös kvantitatiivista lähestymistapaa, jolla olisi voitu tavoittaa laajempi vastaajajoukko. Tähän opinnäytetyöhön valittiin kuitenkin kvalitatiivinen menetelmä, koska se antoi haastateltaville, erityisesti eri alueiden avainhenkilöille, mahdollisuuden tuoda esiin omia näkökulmiaan ja kokemuksiaan vapaammin. Valittu lähestymistapa mahdollistaa syvällisemmän ymmärryksen ja osallistujien äänten kuulumisen vapaasti (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 4.2.3.).

ADKAR-mallin eri vaiheet – tietoisuus, halukkuus, tieto, kyvykkyys ja vahvistaminen – tarjosivat viitekehyksen aineiston analyysille, mahdollistaen vastuullisuuspalveluiden jalkautuksen keskeisten haasteiden ja mahdollisuuksien systemaattisen tarkastelun. Tutkimusaineisto kerättiin lokakuussa 2024 haastatteleamalla Granlundin eri liiketoimintayksiköiden edustajia eri hierarkiatasoilta. Tällä vällä varmistettiin monipuolinen näkökulma vastuullisuuspalveluiden jalkauttamisesta organisaation eri osissa. Kvalitatiivisen tutkimuksen harkinnanvarainen otanta sopi hyvin tutkimuksen tavoitteisiin, sillä tarkoituksena oli syventää ymmärrystä jalkautusprosessista eikä tehdä tilastollisia yleistyksiä (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 5.2). Haastatteluja jatkettiin, kunnes saavutettiin saturaatio, jolloin keskeisistä teemoista oli kerätty riittävästi tietoa eikä uusia merkittäviä näkökulmia enää noussut esiin (Tuomi & Sarajärvi, 2017).

Haastattelut toteutettiin Teams-alustalla, mikä mahdollisti osallistumisen eri paikkakunnilta. Haastateltavia oli yhteensä 14, ja jokainen haastattelu kesti 50–60 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin automaattisesti alustavan analyysin tueksi. Etähaastattelujen etuna oli joustavuus, mutta menetelmä voi rajoittaa tutkijan kykyä havaita kehonkieltä ja nonverbaalisia vihjeitä, jotka rikastuttavat keskustelua. Vaikka kameran pitäminen päällä paransi vuorovaikutusta, se ei täysin korvannut kasvokkain tapahtuvan haastattelun yhteistä tilan ja ympäristön kokemusta.

Aineiston luotettavuuden varmistamiseksi litteroinnit tehtiin huolellisesti, ja aineisto käsiteltiin luottamuksellisesti. Haastateltavien anonymiteetti suojattiin, ja heille annettiin mahdollisuus keskeyttää haastattelu tai kieltäytyä vastaamasta yksittäisiin kysymyksiin.

5.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi toteutettiin teoriasidonnaisena sisällönanalyysina, jossa aineistosta esiin nousevat teemat ja merkitykset yhdistettiin teoreettiseen viitekehykseen. Sisällönanalyysi on menetelmä, joka mahdollistaa tutkittavan ilmiön kuvaamisen tiivistetyssä ja yleisessä muodossa (Tuomi & Sarajärvi, 2017). Analyysin viitekehyksenä toimi ADKAR-malli, jonka vaiheet – tietoisuus, halukkuus, tieto, kyvykkyys ja vahvistaminen – ohjasivat aineiston tarkastelua. Mallin hyödyntäminen toi kuitenkin mukanaan rajoituksia, sillä se ei kata kulttuurillisia ja organisaatiotason tekijöitä, kuten markkinatilanteen ja lainsäädännön vaikutuksia, jotka ovat keskeisiä vastuullisuuspalveluiden jalkautuksessa. Tämä rajaus oli kuitenkin tietoinen ja perustui opinnäytetyön tavoitteisiin ja laajuuteen.

Ensimmäisessä vaiheessa aineisto käytiin systemaattisesti läpi haastattelukysymyksittäin litteroidusta tekstistä, ja merkitykselliset kohdat korostettiin värein analyysin jäsentämiseksi. Tämä mahdollisti keskeisten teemojen ja toistuvien ilmiöiden tunnistamisen. Korostetut kohdat tiivistettiin taulukkoon selkeiksi huomioiksi, mikä auttoi vertailemaan havaintoja. Kriittisesti tarkasteltuna pelkistämisen vaihe voi kuitenkin johtaa siihen, että osaa aineistosta jää huomiotta, erityisesti jos tiivistäminen ei täysin vastaa alkuperäisten vastausten kontekstia. Puusa ja Juuti (2020) nostavat esiin, kuinka

laadullisessa tutkimuksessa tulkintojen ja ymmärtämisen prosessit ovat tärkeitä, ja aineiston monimuotoisuus saattaa jäädä huomiotta, jos konteksti ei ole täysin säilytetty.

Pelkistämisen jälkeen havainnot ja teemat luokiteltiin ADKAR-mallin eri vaiheisiin, mikä mahdollisti yksiköiden muutosvalmiuden ja sitoutumisen tarkastelun. Teemoittelun ja ADKAR-mallin hyödyntäminen mahdollisti kipupisteiden ja kehityskohteiden tarkemman analyysin. Olisi kuitenkin ollut hyödyllistä tarkastella myös muita muutosmalleja, kuten Scheinin ja Kotterin malleja, jotta eri muutosprosessin vaiheet olisivat saaneet laajemman kontekstin. Teoriasidonnaisuus varmistaa, että aineisto käsiteltiin tieteellisesti, mutta ADKAR-mallin rajoitukset on otettava huomioon, sillä se ei täysin kata organisaation kulttuurin ja ulkoisten tekijöiden vaikutuksia. Analyysi tuotti kuitenkin selkeitä kehitysehdotuksia vastuullisuuspalveluiden jalkauttamisen tehostamiseksi Granlundin organisaatiossa. Kehitysehdotukset esitetään opinnäytetyön pohdintaosiossa sekä liitteissä 2 ja 3.

5.4 Luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin uskottavuuden, siirrettävyyden ja riippuvuuden näkökulmista, vrt. Tuomi & Sarajärvi, 2017, luku 6.2.

Uskottavuus varmistettiin valitsemalla haastateltavat eri hierarkiatasoilta ja liiketoiminta-alueilta, ja otannassa painotettiin tarkoituksella vastakkaisia näkökulmia, kuten vastuullisuuspalveluiden asiantuntijat ja henkilöitä, joilla oli vähemmän kokemusta aiheesta, mutta joita aihe koskee. Tämä monipuolinen otanta tukee tutkimuksen uskottavuutta ja varmistaa, että tutkimuksessa käsitellyt teemat ovat relevantteja ja edustavat laajasti organisaation näkemyksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2017, luku 3.4).

Haastattelukysymykset testattiin yhteistyössä Granlundin vastuullisuusliiketoimintajohtajan ja Granlundin nimeämän sisäisen opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Kysymysten arviointi sisälsi useita vaiheita, kuten ensimmäisten versioiden testauksen ja palautteen saamisen koehaastattelun perusteella, mikä auttoi tarkentamaan kysymyksiä ja varmistamaan, että ne mittaavat tutkimuskysymysten mukaisia ilmiöitä. Haastattelun alussa kerrottiin haastateltaville, mitä vastuullisuuspalveluilla tarkoitetaan, ja aukaistiin monitulkintaisia termejä, kuten ”muutosagentti”, varmistaen näin yhteinen ymmärrys ja vähentäen väärinymmärryksiä.

Siirrettävyyttä parani prosessin säännöllisellä tarkastelulla Granlundin nimeämän ohjaajan ja vastuullisuusliiketoiminnan kehitysjohtajan kanssa, mikä varmisti tutkimuksen kiinteän yhteyden organisaation käytännön tarpeisiin. Lisäksi opinnäytetyön opponenttiparit ja ohjaajat antoivat palautetta eri vaiheissa, mikä edisti tutkimuksen tieteellistä laatua ja läpinäkyvyyttä. Face-validateetti varmistettiin esittelemällä tutkimuksen tuloksia Granlundin organisaation sisäisissä johto- ja ohjausryhmissä, joissa arvioitiin tulosten osuvuutta ja käytännön merkitystä (Tuomi & Sarajärvi, 2017, luku 6.2).

Riippuvuus varmistettiin systemaattisella ja huolellisella aineistonkeruulla ja analyysillä. Aineiston analyysi toteutettiin teoriasidonnaisena sisällönanalyysinä ADKAR-mallin viitekehityksessä, mikä paransi analyysin johdonmukaisuutta ja toistettavuutta. Saturatio saavutettiin, kun haastattelut eivät enää tuottaneet uusia merkittäviä teemoja, mikä lisäsi tutkimuksen luotettavuutta ja varmistaa, että tutkimus perustuu ajankohtaisiin käsityksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2017, luku 3.4.1; Puusa & Juuti, 2020, luku 11).

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään pyrkimyksellä tunnistaa tutkimuksen aikana tutkijan omaa subjektiivisuutta sekä arvoja, joilla on merkitystä tutkimuksen kulun ja lopputuloksen kannalta

(Puusa & Juuti, 2020, luku 11). Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta paransi laaja haastateltavien otos: yhteensä 14 henkilöä eri liiketoimintayksiköistä ja eri hierarkiatasoilta. Laaja otos mahdollisti monipuoliset näkökulmat vastuullisuuspalveluiden jalkautukseen ja paransi aineiston luotettavuutta.

Siirrettävyys on erityisen merkityksellistä Granlundin tarpeiden näkökulmasta uusien palveluiden ja liiketoimintojen jalkauttamisessa valtakunnallisesti ja kansainvälisesti. Tutkimuksessa esille nousseet näkökulmat, kuten viestinnän selkeys, osaamisen kehittäminen ja muutoksen johtamisen käytännöt, tarjoavat konkreettisia keinoja organisaation kehittämiseen ja uusien palveluiden käyttöönottoon. Vaikka tutkimus keskittyi Granlundin organisaatioon, sen löydökset ovat sovellettavissa myös muihin organisaatioihin, joissa hajautettu toimintamalli on keskeisessä roolissa.

Kaikki tutkimusvaiheet, kuten otanta, aineistonkeruu ja analyysi, on dokumentoitu huolellisesti, mikä mahdollistaa tulosten luotettavan arvioinnin ja niiden hyödyntämisen myös muissa konteksteissa.

5.5 Eettiset näkökulmat

Hyvän tieteellisen käytännön (HTK) periaatteiden mukaisesti tutkimuksen toteutuksessa on huomioitu rehellisyys, vastuullisuus, luotettavuus ja muiden osapuolten arvostus (TENK, 2023). Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus on dokumentoitu huolellisesti, ja aineiston käsittelyssä on noudatettu eettisiä periaatteita sekä tietosuojalainsäädäntöä. Tämä on linjassa myös Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) periaatteiden kanssa, jotka korostavat hyvän tieteellisen käytännön noudattamista tutkimuksen kaikissa vaiheissa.

Aineiston käsittelystä on vastannut yksinomaan tutkija, mikä on mahdollistanut aineiston luottamuksellisen ja systemaattisen käsittelyn. Osallistujilta on pyydetty etukäteen suostumus haastatteluihin, ja heille on taustoitettu aihetta ennakkoon. Äänensä on saanut kuuluviin eri toimialueiden ja vastuullisuuden kehittämiseen liittyvät tahot sekä yksiköt, jotka eivät ole tähän mennessä vastuullisuuspalveluita tuottaneet. Tämä varmisti laajan näkökulman organisaation näkemyksistä ja tarpeista.

Tutkimuksessa on noudatettu HTK-ohjeiden mukaisia käytäntöjä aineiston tallennuksessa ja säilytyksessä. Nauhoitteet ja litteroinnit säilytettiin suojatulla alustalla, ja aineisto hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Olen yhdessä ohjaajani ja yhteistyökumppaneiden kanssa solminut tarvittavat sopimukset aineiston käytöstä ja tutkimuksen eettisistä periaatteista.

Tutkimuksen eettisyyttä on vahvistettu säännöllisillä ohjaustapaamisilla Granlundin toimeksiantajan nimeämän ohjaajan ja vastuullisuusliiketoiminnan kehitysjohtajan kanssa, mikä varmistaa tutkimuksen kiinnittymisen käytännön kontekstiin. Opponenttiparien ja oppilaitoksen ohjaajien antama palaute työn eri vaiheissa on vahvistanut tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja tieteellistä laatua.

Tutkimuksessa on noudatettu HTK-ohjeen mukaisia eettisiä periaatteita, ja tutkimuksen suunnittelussa on pyritty arvioimaan ja minimoimaan mahdolliset riskit tutkittaville sekä organisaation toiminnalle. Tämä on varmistettu tutkimuksen huolellisella suunnittelulla ja sillä, ettei tutkimus vaaranna tutkittavien asemaa tai organisaation toiminnan eettisyyttä. Kaiken kaikkiaan tutkimus on toteutettu HTK-ohjeiden mukaisesti, ja se täyttää hyvälle tieteelliselle käytännölle asetetut vaatimukset rehellisyydessä, huolellisuudessa ja avoimuudessa.

Opinnäytetyö tarkistetaan plagiaatintunnistusjärjestelmässä, kuten kuuluu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti toimiin. Kaikki tutkimusvaiheet on dokumentoitu huolellisesti, mikä mahdollistaa tutkimuksen luotettavan arvioinnin ja hyödyntämisen myös muissa yhteyksissä.

6 TULOKSET

6.1 Yleiskuvaus

Luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset, jotka perustuvat 14 puolistrukturoituun haastatteluun ja ADKAR-mallin vaiheiden mukaiseen aineiston analyysiin. Tutkimus toteutettiin Granlundin sisäisessä toimintaympäristössä, jossa organisaatiomuutos ja vastuullisuuspalveluiden jalkautus olivat ajankohtaisia teemoja.

Analyysissa hyödynnettiin ADKAR-mallin vaiheita – tietoisuus, halukkuus, tieto, kyvykkyys ja vahvistaminen – jotka tarjosivat viitekehyksen vastuullisuuspalveluiden jalkautuksen keskeisten haasteiden ja mahdollisuuksien tarkasteluun. Tulokset esitetään ADKAR-mallin vaiheiden mukaisesti, huomioiden tutkimuskysymysten mukaiset teemat Granlundin eri liiketoimintayksiköiden näkökulmasta.

6.2 Awareness – Tietoisuus vastuullisuuspalveluista

Analyysi osoitti, että tietoisuus vastuullisuuspalveluista vaihteli merkittävästi eri yksiköissä. Ensimmäinen keskeinen löydös oli tarve selkeälle rakenteelle ja roolituksille, jotta vastuullisuuspalveluiden jalkautus voidaan toteuttaa systemaattisesti organisaation kaikilla tasoilla. Roolien ja vastuiden selkeä määrittely on tärkeää, jotta konserni- ja alueyksiköt tietävät vastuunsa palveluiden kehityksessä ja toteutuksessa.

Toiseksi, markkinapotentiaalin tunnistaminen ja yhteisten tavoitteiden määrittäminen nousivat tärkeiksi. Asiakkaiden tarpeet vaihtelivat alueittain huomattavasti, mikä korosti tarvetta tarkasti määritellyille tavoitteille ja kohdennetuille toimenpiteille.

Viestinnän vahvistaminen nousi kolmanneksi tärkeäksi teemaksi. Useat vastaajat kokivat, että nykyinen sisäinen viestintä ei riittävästi tue vastuullisuuspalveluiden merkityksen ymmärtämistä tai niiden liiketoiminnallisten hyötyjen konkretisointia. Yhtenäisemmät viestintämallit ja tehokkaiden kanavien hyödyntäminen voisivat merkittävästi parantaa tietoisuutta.

"No mä uskon, että varmaan ulkoinen viestintä tähän on ollut varmaan aika niinku hyvääkin voisi sanoa. Mulla on semmoinen olo. Miten niinku sitten sisäisesti, niin mä en tiedä onko niin kauheasti semmoista ollut sisäiseen viestintään liittyen, ehkä siinä jopa voisi olla vähän niinku parantamisen varaa."

Yhteenvetona voidaan todeta, että tietoisuuden lisääminen vastuullisuuspalveluista on edellytys niiden onnistuneelle jalkauttamiselle. Tämä vaatii organisaatiolta selkeämmän rakenteen, erityisesti roolien ja vastuukysymysten osalta, sekä toimenpiteitä viestinnän, koulutuksen ja tavoitteiden määrittelyyn.

6.3 Desire – Halukkuus vastuullisuuspalveluiden omaksumiseen

Organisaatioissa on laajemminkin halukkuutta kehittää vastuullisuuspalveluita ja integroida ne päivittäiseen toimintaan. Halukkuutta rajoittivat kuitenkin osaamis- ja resurssipula sekä epävarmuus palveluiden liiketoiminnallisista hyödyistä. Haastatellut toivat esiin, että käytännön kokemuksen puute estää vakuuttavaa myyntiä, ja erityisesti ensimmäisen askeleen ottaminen koettiin suurimmaksi haasteeksi. Myyntityön aloittaminen, uusien henkilöiden rekrytointi ja nykyisten lisäkouluttaminen vaikuttivat jalkautukseen ja kokemuksen karttumisen hidastumiseen.

"Ensin pitäisi myydä ja sitten saadaan kyllä apuja niihin uusiin palveluihin... Sitten on sitä hankautta, että kun ei oikein tiedä mitä se sitten itse asiassa on."

Vastaajat korostivat myös, että vastuullisuuspalveluiden konkreettiset hyödyt ja liiketoiminnallinen arvo tulisi tuoda selkeämmin esiin koko organisaation tasolla, jotta eri alueyksiköt voivat suunnitella kannattavaa ja skaalautuvaa toimintaa. Tämä lähestymistapa on erityisen tärkeää, jotta palveluiden merkitys ja hyödyt tulevat näkyväksi kaikilla tasoilla ja eri alueilla. Vastaajat ehdottivat, että aiempaa kohdennetumpi viestintä ja koulutus voisivat parantaa osaamista ja tukea palveluiden tehokasta jalkauttamista.

Lisäksi tuotiin esille, kuinka Granlund voi hyödyntää mahdollisuuksia toimia ajatusjohtajana asiakkaidensa kanssa tukemalla vastuullisuusstrategioiden jalkauttamista. Halukkuuden vahvistamisessa keskeistä on johdon tuki, selkeät strategiset tavoitteet ja konkreettiset tukimekanismit, kuten koulutus ja muutosagenttien tuki.

6.4 Knowledge – Tieto vastuullisuuspalveluista

Tieto vastuullisuuspalveluista on organisaatiossa epätasaista. Erityisesti alueyksiköiden johto koki haasteita palveluiden sisältöjen ja liiketoiminnallisten mahdollisuuksien hahmottamisessa, tasapainoillen myynnin, asiakasrajapinnan ja operatiivisten tehtävien välillä. Tuki-materiaalien puutteet, lainsäädännön muutokset ja kohdennetun koulutuksen vähäisyys heikensivät kykyä myydä ja toteuttaa palveluita.

Haastatteluissa esitettiin erilaisia organisoitumismalleja vastuullisuuspalveluiden toteuttamiseksi. Useat vastaajat pitivät Granlund Manager -mallia toimivana esimerkkinä, jossa alueelliset vastuuhenkilöt auttavat palveluiden jalkauttamisessa alueensa sisällä oleviin yksiköihin. Toisaalta esitettiin myös valtakunnallisen, yksittäiselle liiketoiminta-alueelle erikoistuneen organisaation mallia, joka keskittäisi osaamisen ja loisi vahvemman osaamis pohjan. Molempia lähestymistapoja pidettiin harkinnan arvoisina, ja niiden arviointia pidettiin tärkeänä ennen lopullista päätöksentekoa.

6.5 Ability – Kyvykyys vastuullisuuspalveluiden toteuttamiseen

Pääkaupunkiseutu on toiminut vastuullisuuspalveluiden kehityksen ja tuotannon veturina, kun taas muissa alueyksiköissä on koettu tarvetta lisäresursseille ja osaamiselle, jotta palveluita voidaan toteuttaa tehokkaammin. Myynti- ja asiantuntijatehtävissä korostui konkreettisen koulutuksen tarve, joka auttaisi henkilöstöä ymmärtämään paremmin palveluiden liiketoiminnallista arvoa ja teknisiä ratkaisuja.

Yhteistyön ja tiedonvaihdon vahvistaminen konsernin ja alueiden välillä nousi keskeiseksi kehitysehdotukseksi. Vastaajat kokivat, että vastuullisuuspalveluiden myynti ja kehitys ovat edelleen liian eriytyneitä muusta organisaatiosta. Tämä alleviivaa tarvetta kehittää myyntiä ja integraatiota, jotta vastuullisuuspalvelut voivat olla laajemmin organisaation toiminnan ytimessä.

Monet vastaajat painottivat, että kehityksen tulisi tässä vaiheessa olla keskitettyä, jotta palveluiden yhdenmukaisuus ja konseptoitujen tuotteiden jalkauttaminen alueyksiköihin voidaan varmistaa. Teknologiset työkalut, kuten CRM- ja raportointijärjestelmät, koettiin riittäviksi, mutta niiden käyttöön kaivattiin yhteisiä toimintamalleja ja pelisääntöjä. Yhteisten toimintamallien avulla voidaan varmistaa mm. palvelukoodien ja seurannan yhdenmukaisuus, mikä parantaa tietojen luotettavuutta ja helpottaa liiketoiminnan mittareiden asettamista ja johtamista.

6.6 Reinforcement – Vahvistaminen vastuullisuuspalveluiden osana organisaatiota

Vahvistaminen nähtiin kriittisenä, jotta vastuullisuuspalvelut saadaan juurrutettua pysyvästi osaksi organisaation toimintaa. Useat vastaajat korostivat erityisesti tavoitteiden asetannan ja seurannan kehittämistä, jotta palveluiden vaikutuksia voidaan mitata ja ymmärtää paremmin. Tämä tarkoittaa käytännössä selkeiden, konkreettisten mittareiden ja tavoitteiden määrittämistä sekä niiden säännöllistä seuraamista.

Johdon sitoutuminen, esimerkiksi johtaminen ja jatkuva viestintä nousivat avainasemaan henkilöstön sitoutumisen vahvistamisessa. Johdon rooli on paitsi asettaa selkeät strategiset tavoitteet, myös olla esimerkkinä vastuullisuuspalveluiden tärkeydestä. Yhteinen dialogi organisaation kaikilla tasoilla auttaa konkretisoimaan tavoitteet osaksi päivittäistä toimintaa. Esimerkiksi vastuullisuuspäivien järjestäminen, kohdennetut koulutukset ja onnistumisten jakaminen käytännön tasolla vahvistavat henkilöstön sitoutumista.

Vertaistukiryhmien luominen ja onnistumisten jakaminen voisivat parantaa tiedonkulkua ja osaamisen leviämistä, tukien organisaation yhtenäisyyttä ja vastuullisuuspalveluiden kehitystä.

7 POHDINTA

7.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia kriittisesti ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Tuloksia peilataan teoreettiseen viitekehykseen ja aikaisempiin tutkimuksiin, erityisesti Edgar H. Scheinin organisaatiokulttuuriteoriaan, Kotterin muutosmalliin ja Hiattin ADKAR-malliin. Nämä mallit tarjoavat pohjan vastuullisuuspalveluiden jalkauttamiselle Granlundin organisaatiossa.

Tulokset osoittavat, että vastuullisuuspalveluiden onnistunut jalkauttaminen Granlundissa vaatii selkeää strategista tukea, resursointia ja yhtenäisiä toimintamalleja kaikilla organisaatiotasoilla. Paikallisten yksiköiden erityispiirteet tulee huomioida, ja riittävä koulutus sekä johdon sitoutuminen ovat keskeisiä tekijöitä jalkauttamisessa. Tämä korostaa strategian ja operatiivisten toimien yhteensovittamisen merkitystä.

Laajemman pohdinnan avulla pyritään varmistamaan, että vastuullisuuspalveluiden jalkauttaminen on tehokasta, johdonmukaista ja tukee organisaation strategisia tavoitteita pitkällä aikavälillä. Tämän pohdinnan yhteydessä esitetään konkreettisia toimenpide-ehdotuksia, jotka huomioivat eri organisaatiotasojen roolit ja vastuut muutoksen tukemisessa.

7.2 Omat ennakkokäsitykset ja niiden reflektointi tutkimuskysymyksiin

Tutkimuskysymys 1: Miten vastuullisuuspalvelut ymmärretään ja toteutetaan eri liiketoiminta-alueilla?

Ennakkokäsitykset: Ennen tutkimuksen aloittamista oletettiin, että vastuullisuuspalveluiden ymmärtäminen Granlundissa olisi rajallista ja että niitä pidettäisiin ylimääräisinä lisäpalveluina, joita ei integroida osaksi päivittäistä toimintaa. Tämä pohjautui Granlundin aiempaan kokemukseen, jossa vastuullisuuspalveluiden jalkauttaminen oli kohdannut haasteita, erityisesti alueyksiköissä.

Tutkimustulokset ja analyysi: Tutkimus osoitti, että vastuullisuus on vahva arvo organisaatiossa ja työntekijät pitävät sitä tärkeänä osana työtään. Vaikka vastuullisuuspalveluiden toteutus on hajanaista, organisaatiokulttuuri tukee niiden integrointia päivittäiseen liiketoimintaan. Vastuullisuus ei ole vain lisäpalvelu, vaan osa perusliiketoiminnan jatkuvuuden varmistamista. Johdon rooli on keskeinen jalkauttamisessa, ja sen aktiivinen tuki voisi tasapainottaa arvot ja käytännön toteutuksen välistä epätasapainoa (Schein, 2010, 237–238). Vaikka vastuullisuus on tärkeää, sen käytännön toteutus vaatii johdon tukea ja systemaattista huomiota. Granlundin työntekijät pitävät vastuullisuutta tärkeänä, mutta selkeiden ja mitattavien tavoitteiden puute on estänyt vastuullisuuspalveluiden tasapainoisen jalkauttamisen eri liiketoiminta-alueilla.

Kotterin muutosmallin mukaan muutoksen alkuvaiheessa kiireellisyyden tunteen luominen on ratkaisevaa (Kotter, 2012, 23). Haastateltavat korostivat, että vastuullisuuspalvelut tulisi tuoda osaksi perusliiketoimintaa nopeasti, jotta ne tukisivat organisaation kilpailukykyä. Kiireellisyyden puuttuminen on voinut hidastaa muutoksen toimeenpanoa. Onnistunut muutos vaatii tietoisuuden lisäksi halua, tietoa, kyvykkyyttä ja vahvistamista (Hiatt, 2006, 45). Tutkimus osoitti, että tietoisuus ja halu edistää vastuullisuutta olivat olemassa, mutta tarvittavat tiedot ja kyvykkyys vaihtelivat alueellisesti, mikä hidasti palveluiden jalkauttamista.

Reflektointi ja seuraavat askeleet: Vastuullisuuspalvelut ymmärretään ja koetaan arvokkaiksi, mutta niiden toteutus on edelleen hajanaista ja alueellisesti vaihtelevaa. Tämä tuo esiin tarpeen vahvistaa johdon sitoutumista ja selkeää strategista linjausta. Johdon roolina on viestiä muutoksen tärkeys ja varmistaa, että vastuullisuuspalveluille luodaan yhtenäinen toimintamalli, jossa vastuut ja roolit määritellään tarkasti ja näkyvät käytännössä. Tavoitteena on luoda pohja sitoutumiselle ja vahvistaa organisaation toimintakulttuuria.

Tutkimuskysymys 2: Miten vastuullisuuspalveluiden käytäntöjä voidaan yhtenäistää ja standardoida?

Ennakkokäsitykset: Ennen tutkimuksen aloittamista keskustelin vastuullisuusliiketoiminnan kehitysjohtajan kanssa tutkimuskysymyksistä ja taustaoletuksista. Oletimme, että konsernitason ylähältä annetut tavoitteet kohtaisivat vastarintaa alueyksiköissä, koska Granlundin hajautettu päätöksentekomalli korostaa vahvaa paikallista itsenäisyyttä.

Tutkimustulokset ja analyysi: Haastatteluissa kävi ilmi, että alueyksiköt toivovat yhteisiä tavoitteita, mutta vain, jos ne ovat selkeitä ja liiketoiminnallisesti perusteltuja. Tämä osoittaa, että keskiteyttymät ohjauksen mallit voivat saada tukea, kunhan tavoitteet ja niiden hyödyt viestitään tehokkaasti.

Johtajien tehtävänä on luoda kulttuuri, jossa ulkoinen sopeutuminen ja sisäinen integraatio tukevat toisiaan (Schein, 2010, 73–114). Granlundin kontekstissa konsernijohto ja aluejohto määrittelevät keskitetyt tavoitteet ja tarjoavat tukirakenteet, kuten markkina-analyytit ja koulutusohjelmat, jotka tukevat vastuullisuuspalveluiden integroimista paikalliseen toimintaan. Samalla alueyksiköille annetaan tilaa sopeuttaa käytäntöjä paikallisiin olosuhteisiin ja asiakastarpeisiin. Granlundin organisaatiokulttuuri on historiallisen menestyksensä pohjalta tukenut paikallisuutta ja itsenäisyyttä, joissa yhteisöllisyys ja adhokratia — joustava, epävirallinen ja tehtävien mukaan organisoitu työskentelytapa — tukevat paikallista päätöksentekoa.

Muutoksen onnistuminen edellyttää ADKAR-mallin mukaisesti tietoisuutta, halua, tietoa, kyvykkyyttä ja vahvistamista (Hiatt, 2006, 45). Tutkimustulokset osoittivat, että kyvykkyyden lisääminen ja vahvistaminen vaativat toimenpiteitä, jotta käytäntöjä voidaan yhtenäistää. Keskeisiä kehityskohteita olivat alueyksiköiden kouluttaminen, standardoitujen toimintamallien kehittäminen, roolien ja vastuiden selkeyttäminen sekä viestinnän tehostaminen.

Reflektointi ja seuraavat askeleet: Standardoitujen toimintamallien kehittäminen vaatii johdon tukea ja selkeää viestintää. Alueyksiköiden toivomukset yhteisistä tavoitteista on huomioitava, mutta tavoitteiden täytyy olla myös liiketoiminnallisesti perusteltuja ja paikallisesti mukautettuja. Tällöin sitoutuminen vahvistuu ja vastuullisuuspalvelut saadaan osaksi organisaation arkea. Tämä luo pohjan yhtenäiselle, mutta joustavalle toimintamallille.

Tutkimuskysymys 3: Miten konsernin johto, aluejohto ja muutosagentit voivat tukea vastuullisuuspalveluiden jalkautusta, ja millä keinoilla muutosvastarintaa voidaan vähentää?

Ennakkokäsitykset: Ennen tutkimuksen aloittamista haluttiin ymmärtää, miten aluejohto kokee roolinsa muutoksessa ja mitä odotuksia muutosagentit ja konsernijohto asettavat heille. Oletin, että näiden teemojen tarkastelu voisi tuoda merkittäviä oivalluksia vastuullisuuspalveluiden jalkautuksen kehittämiseen.

Tutkimustulokset ja analyysi: Johdon aktiivinen rooli on jäänyt puutteelliseksi, vaikka sen tehtävänä on luoda kulttuuri, jossa muutos saa selkeät tavoitteet ja riittävän tuen (Schein, 2010, 231–233). Haastatteluista ilmeni, että konsernin johto ei ole estänyt muutoksia, mutta tuen koettiin olevan liian yleisluonteista ilman konkreettisia toimia. Granlundilla tämä tarkoittaa, että konsernijohto tulisi yhdessä aluejohtojen kanssa asettaa selkeät ja mitattavat tavoitteet sekä tarjota niiden saavuttamiseen tarvittavat tukirakenteet. Paikallinen päätöksenteko ja joustavuus ovat organisaatiokulttuurin vahvuuksia, mutta ne edellyttävät rinnalleen keskitettyjä toimintamalleja, jotta vastuullisuuspalvelut voidaan jalkauttaa tehokkaasti ja yhtenäisesti.

Yhteinen visio voisi vähentää epäselvyyttä ja lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatiossa. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosmalli korostaa lyhyen aikavälin voittojen merkitystä muutoksen edistämiseksi (Kotter, 1996, 23–27). Granlundin eri puolilla Suomea käynnissä olevat pilottihankkeet tarjoavat mahdollisuuksia nopeille onnistumisille, jotka voivat vahvistaa sitoutumista uusiin palveluihin ja vähentää muutosvastarintaa. Lyhyen aikavälin voitot eivät ole pelkästään motivoivia, vaan ne auttavat rakentamaan perustan pitkäaikaiselle muutokselle, mikä puolestaan tukee organisaation strategisia tavoitteita (Kotter, 1996, 123–125).

Reflektointi ja seuraavat askeleet: Konsernijohto voi tukea muutosta tarjoamalla selkeän strategisen suunnan ja tarvittavat resurssit. Aluejohtojen odotusten selkeyttäminen sekä muutosagenttien käytännön tuki ovat keskeisiä tekijöitä muutosvastarinnan vähentämisessä. Pilottivaiheessa valittujen palveluiden markkinointi tarjoaa lyhyen aikavälin voittoja, jotka voivat tukea sitoutumista ja edistää laajempaa jalkauttamista. Jatkossa on tärkeää keskittyä markkina-analyysiin ja asiakasymmärryksen syventämiseen, jotta alueelliset tavoitteet voidaan määritellä tarkemmin ja resursseja kohdentaa tehokkaasti.

Tutkimuskysymys 4: Kuinka voidaan laatia skaalautuva jalkautusmalli, joka voi tukea vastuullisuuspalveluiden jalkautusta?

Ennakkokäsitykset: Oletimme, että paikallisten yksiköiden erityispiirteet ja palveluiden räätälöintitarpeet saattaisivat vaikeuttaa yhtenäisen mallin kehittämistä. Granlundin eri yksiköiden tuottamat palvelut on perinteisesti toteutettu hieman vaihtelevasti, mikä on tehnyt yhtenäisen toimintamallin luomisesta haastavaa.

Tutkimustulokset ja analyysi: Keskitetty malli nähtiin alkuvaiheessa tehokkaaksi tavaksi luoda yhtenäinen viitekehys, joka helpottaa palveluiden markkinointia ja toteutusta. Tämä lähestymistapa voi vähentää alueellisia eroja ja luoda pohjan tulevalle kehitykselle. Keskitetyt mallit voivat tukea alueyksiköitä, mutta niiden tulee olla joustavia ja mahdollistaa paikallisten erityispiirteiden huomioiminen (Schein, 2010, 231–233). ADKAR-malli (Hiatt, 2006) tuo esiin joustavuuden merkityksen muutoksessa, sillä asiakkaiden tarpeet ja paikalliset erityispiirteet voivat vaatia räätälöityjä ratkaisuja. Tämä korostaa tarvetta siirtää tietoa tehokkaasti organisaation sisällä ja hyödyntää asiakastyön oivalluksia uusien palveluiden kehittämisessä.

Kotterin muutosmalli tuo esiin lyhyen aikavälin voittojen merkityksen muutoksen edistämiseksi. Granlundilla keskitetyn lähestymistavan hyödyntäminen ensimmäisissä vaiheissa tarjoaa mahdollisuuksia nopeisiin voittoihin, kuten pilottihankkeiden onnistumisiin. Lyhyen aikavälin onnistumiset mahdollistavat kokemuksen karttamisen, jota tarvitaan toiminnan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen.

Reflektointi ja seuraavat askeleet: Skaalautuvan mallin kehittämisessä on löydettävä tasapaino keskitetyn viitekehysten ja paikallisten räätälöintimahdollisuuksien välillä. Organisaation erityispiirteet, kuten paikalliset tarpeet ja kulttuuri, tulee huomioida, jotta malli on joustava ja mukautuu erilaisiin olosuhteisiin. Keskitetty lähestymistapa luo vahvan pohjan, johon voidaan rakentaa paikallisesti räätälöityjä ratkaisuja, tukien paikallista päätöksentekoa ja joustavuutta samalla, kun varmistetaan yhtenäinen ja skaalautuva jalkautus. Suositukset pohjautuvat jatkuvaan jalkautusprosessiin, joka tukee Granlundin strategisia tavoitteita ja kasvua, varmistaen organisaation kyvyn vastata tulevaisuuden kasvuun ja laajennustarpeisiin.

7.3 Eri organisaatiotasojen toimenpide-ehdotukset

Tässä luvussa esitetään keskeiset toimenpidesuosituksot vastuullisuuspalveluiden jalkauttamiseksi Granlundin organisaatiossa, jaoteltuna eri tasoille: konsernijohto, aluejohto sekä myynti ja kehitys (muutosagentit ja asiantuntijat). Tavoitteena on luoda ketterä ja skaalautuva lähestymistapa, joka integroi vastuullisuuspalvelut osaksi organisaation strategiaa ja päivittäistä toimintaa.

Toimenpide-ehdotuksista on laadittu tarkempi toimintasuunnitelma aikarajoinen ja vastuuhenkilöineen (liite 2), joka tukee toteutusta ja seuranta. Suunnitelma on käyty läpi vastuullisuusliiketoimintajohtajan kanssa ja sovittu etenemisestä. Seuraava askel opinnäytetyön jälkeen on sisäinen järjestäytymispalaveri (asialista liitteessä 3). Taulukossa 1 on esitetty kunkin organisaatiotason toimenpide-ehdotukset ja vastuuhenkilöt, ja taulukon jälkeen käsitellään niiden käytännön toteutus ja seuranta.

TAULUKKO 1. ADKAR mallin mukaiset työvaiheet muutoksen johtamiselle

ADKAR-vaihe	Toimenpide	Tehtävät ja toimenpidesuosituksot	Vastuullinen taho
Awareness	Selkeän struktuurin määrittäminen vastuullisuuspalveluiden jalkauttamiselle	- Määritellään organisaatorakenne, joka tukee jalkauttamista. - Valitaan työryhmät ja vastuualueet.	Konsernijohto
Desire	Paikallisten tavoitteiden asettaminen	- Asetetaan alueelliset tavoitteet, jotka tukevat konsernin strategiaa. - Käydään läpi alueiden erityistarpeita.	Konsernijohto, Aluejohto
Knowledge	Markkina-analyysin kehittäminen alueellisesti	- Kerätään lisätietoa eri alueiden markkinapotentiaalista. - Määritellään alueelliset prioriteetit myynnissä.	Konsernijohto, Aluejohto
Ability	Koulutusohjelmien järjestäminen (myynti)	- Kehitetään koulutussuunnitelmat muutosagentteille vastuullisuuspalveluiden myynnin tueksi.	Konsernijohto, aluejohto, muutosagentit
Ability	Yhtenäisten toimintamallien luominen	- Suunnitellaan yhteinen prosessi vastuullisuuspalveluiden toteutukselle. - Määritetään yhteiset toimintatavat CRM-järjestelmän käyttöön.	Konsernijohto, aluejohto, muutosagentit
Reinforcement	Koulutusohjelmien järjestäminen (asiantuntijuus)	- Kehitetään koulutussuunnitelmat eri organisaatiotasolle. - Järjestetään paikallisia koulutuksia ja webinaareja.	Aluejohto, Muutosagentit, Asiantuntijat
Reinforcement	Yhteistyön ja tiedonvaihdon vahvistaminen	- Luodaan viestintäkanavat ja tarvittavat tukiryhmät eri alueiden välillä. - Suunnitellaan säännölliset tiedonjakotapaamiset.	Aluejohto, Muutosagentit
Reinforcement	Onnistuneiden asiakastapausten jakaminen	- Kerätään ja dokumentoidaan asiakasesimerkkejä. - Jaetaan onnistuneet tapausesimerkit sisäisesti.	Aluejohto, Muutosagentit, Asiantuntijat

7.3.1 Konsernijohto

Konsernijohdon roolina on varmistaa strategian selkeys ja tuki vastuullisuuspalveluiden jalkauttamiselle:

- **Struktuuri palveluiden jalkautukselle:** Konsernijohdon tulee päättää, miten vastuullisuuspalvelut organisoidaan ja tuetaan, esim. Granlund Manager -tyyppinen ryhmä, joka varmistaa jalkautuksen tehokkuuden ja yhdenmukaisuuden. Johdon rooli on fasilitoida prosessin käynnistäminen ja aikataulutuksen varmistaminen.
- **Markkina-analyysin ja paikallisten tavoitteiden kehittäminen:** Konsernijohto laatii markkina-analyysin, joka tarjoaa aluejohdolle tietoa eri markkinoiden potentiaalista suhteessa valtakunnan tasolla tehtyyn markkinapotentiaalin arviointiin (laadittu strategiapäivityksen yhteydessä). Analyysin avulla voidaan priorisoida myynnin panostuksia sekä määrittellä alueelliset koulutustarpeet, ottaen huomioon alueiden erityispiirteet ja markkinatilanne.
- **Selkeiden strategisten tavoitteiden määrittäminen ja viestintä:** Konsernijohdon tulee määrittellä selkeät, mitattavat tavoitteet ja varmistaa niiden viestiminen koko organisaatiolle. Konserniviestinnän kanssa käydään yhteistyötä, jotta pääviestit vastuullisuuden osalta saadaan vietyä koko organisaatiolle ja tämä onkin tunnistettu jo aiemmin vahvuudeksi. Vastuullisuuspalvelujen erityinen viestintä tulee kuitenkin räätälöidä konkreettisemmiksi alueellisiksi ja asiakaskohtaisiksi viesteiksi, joita käsitellään vuoden mittaan konsernitasolla vastuullisuus- ja energiamarkkinoinnin palaverissa.
- **Alueiden osaamisen kehittäminen:** Konsernijohdon tehtävänä on tukea alueita oikeanlaisen osaamisen hankinnassa. Tämä sisältää muun muassa koulutusohjelmien järjestämisen myynnin tueksi syväasiantuntijoiden avustuksella sekä osallistumisen paikallisiin myynti- ja markkinointitilaisuuksiin, kuten vastuullisuusseminaareihin, jotka ovat jo käynnissä useilla paikkakunnilla. Lisäksi konsernijohdon on varmistettava, että paikallisilla yksiköillä on kyvykyys rekrytoida ja kouluttaa tarvittavaa henkilökuntaa vastuullisuuspalvelujen toteutukseen. Erityisesti on tärkeää nimettävä syväasiantuntijat eri palveluille, jotka omistavat palvelut ja vastaavat niiden kehittämisestä.
- **Yhtenäisten toimintamallien luominen:** Konsernijohdon tehtävänä on fasilitoida yhteisten toimintamallien ja prosessien luominen, kuten yhtenäisten palvelukoodien ja CRM-järjestelmien käyttöönotto. Konsernijohdon tulee ohjata ja valvoa tämän prosessin etenemistä, varmistuen, että kaikki alueet noudattavat yhteisesti sovittuja toimintatapoja. Valvonnan ja yhtenäistämisen varmistamiseksi konsernijohdon tulee hyödyntää uuden alueellisen struktuurin tarjoamia mahdollisuuksia.

7.3.2 Aluejohto

Aluejohdon rooli on tukea paikallisia yksiköitä vastuullisuuspalveluiden käytännön toteutuksessa:

- **Paikallinen omistajuus ja alueellisten tavoitteiden asettaminen:** Aluejohdon tulee asettaa konserniyhteistyössä alueellisia tavoitteita, jotka ovat linjassa konsernin strategisten tavoitteiden kanssa, mutta huomioivat myös paikalliset erityispiirteet ja markkinatilanteet. Johtamisen esimerkillä varmistetaan tavoitteiden juurtuminen organisaatioon, ja paikallisten myyntiryhmien ja johtoryhmien avulla konkretisoidaan tavoitteet alueelle.

- Toimintasuunnitelman laatiminen ja seuranta: Aluejohto konkretisoi tavoitteet toimintasuunnitelmiksi, joita seurataan säännöllisesti mittareilla ja arviointimenetelmillä.
- Koulutus ja resurssien hallinta: Alueiden johdon tehtävänä on varmistaa, että alueilla on tarvittavat osaaminen ja resurssit vastuullisuuspalveluiden markkinointiin, myyntiin ja toteutukseen. Tämä sisältää koulutusten järjestämisen ja paikallisten vastuuhenkilöiden nimeämisen.
- Yhteistyön ja tiedonvaihdon vahvistaminen: Aluejohto tukee yhteistyötä ja tiedonvaihtoa konsernin ja alueellisten yksiköiden välillä, jotta parhaat käytännöt leviävät ja toimintatavat yhtenäistyvät.
- Vastuullisuuspalvelut johtoryhmän ja myyntipalavereiden agendalle: Aluejohto nostaa vastuullisuuspalvelut osaksi johtoryhmän ja myyntipalavereiden agendaa, jotta niiden merkitys ja kehitys saavat huomiota ja tukea. Tämä takaa, että vastuullisuuspalvelut eivät jää vain yksittäisten projektien tasolle, vaan ne saavat koko alueyksikön tuen ja näkyvyyden jatkuvassa kehittämisessä.

7.3.3 Myynti ja kehitys (muutosagentit ja asiantuntijat)

Muutosagenttien ja asiantuntijoiden rooli on varmistaa vastuullisuuspalveluiden toteutus ja asiakas-kohtaaminen:

- Koulutus ja asiantuntijuuden kehittäminen: Muutosagenttien ja asiantuntijoiden tulee saada jatkuvaa koulutusta, joka keskittyy liiketoiminnallisen arvon konkretisointiin asiakkaille ja teknisen osaamisen syventämiseen. Koulutustarpeet voivat vaihdella alueellisesti ja palvelukohtaisesti, joten asiantuntijat voivat osallistua syvällisempään koulutukseen palvelunomistajien tuella.
- Yhtenäinen viestintä ja myynnin tukeminen: Muutosagenttien tulee toimia yhtenäisesti myynnissä ja viestinnässä. Viestinnän tulee olla selkeää ja kohdennettua. Yhteisiä kanavia, kuten Teams-kanavia, tukiryhmätilaisuuksia ja asiakasesimerkkejä hyödynnetään parhaiden käytäntöjen jakamiseen. Tämä tukee asiantuntijoiden työtä ja lisää vastuullisuuspalveluiden merkitystä organisaatiossa.
- Asiakastapausten jakaminen ja dokumentointi: Muutosagenttien tulee dokumentoida ja jakaa onnistuneita asiakastapauksia systemaattisesti, jotta ne voidaan helposti jakaa koko organisaation käyttöön. Tämä parantaa asiakaskokemusta ja auttaa asiantuntijoita esittämään vastuullisuuspalveluiden hyödyt käytännön tasolla asiakaskohtaamisissa. Toimintatapojen seuranta on tärkeää, ja oikeista työtavoista voidaan palkita. Tarkempien toimintamallien luominen ja niiden vakiinnuttaminen voisi kuitenkin tapahtua hieman myöhemmin, kun käytäntöjen tehokkuus on alustavasti todettu ja tiimien toiminnassa alkaa vakiintumisen vaihe.

7.4 Tulosten hyödyntäminen ja strateginen merkitys

Näiden suositusten avulla Granlund voi aloittaa vastuullisuuspalveluiden jalkauttamisprosessin, joka laajenee koko organisaatioon keväällä 2025. Opinnäytetyöllä on konkreettista vaikuttavuutta, sillä se toimii pohjana vastuullisuuspalveluiden laajamittaiselle jalkauttamiselle. Suositukset tukevat myös Granlundin strategisia tavoitteita edistämällä vastuullisuutta ja kilpailukykyä organisaatiossa ja asiakassuhteissa.

7.5 Jatkotutkimusaiheet ja kehittämisen suuntaviivat

Tutkimuksen aikana haastatteluissa nousi esiin vastuullisuuspalveluiden näkökulmia esimerkiksi rakennuttamisen ja suunnittelun liiketoiminta-alueisiin. Työtä oli kuitenkin rajattava palveluliiketoiminnan ja kestäväan rakentamisen edistämiseksi, minkä vuoksi rakennuttamisen ja suunnittelun vastuullisuuspalvelut jäivät tarkastelun ulkopuolelle. Jatkotutkimuksessa voisi selvittää, miten vastuullisuuspalvelut voidaan integroida muiden liiketoimintojen osa-alueille ja tukea Granlundin strategisia tavoitteita laajemmin. Lisäksi eri liiketoiminta-alueiden yhteisten toimintamallien kehittäminen voisi tarjota ratkaisuja vastuullisuuspalveluiden yhtenäistämiseen ja organisaation sisäisen yhteistyön vahvistamiseen.

Toinen merkittävä jatkotutkimusaihe on kansainvälistyminen. Tämä tutkimus keskittyi kotimaan markkinoihin, mutta jatkossa olisi tärkeää selvittää, miten vastuullisuuspalvelut voidaan mukauttaa kansainvälisiin konteksteihin ja mitkä kansainväliset erityispiirteet vaativat huomioimista. Tässä tarvitaan sisäisen näkemyksen lisäksi ulkoista markkinatutkimusta.

Näiden jatkotutkimusaiheiden avulla voidaan syventää vastuullisuuspalveluiden kehittämistä ja laajentaa niiden vaikuttavuutta kansallisesti ja kansainvälisesti, mikä vahvistaisi Granlundin kilpailukykyä ja asemaa vastuullisuuden edelläkävijänä.

LÄHTEET

Tässä työssä on hyödynnetty OpenAI:n ChatGPT-tekoälyä (versio GPT-3.5, 2024) kielentarkistukseen, tekstin tiivistämiseen ja rakenteelliseen selkeyttämiseen, tammikuu 2025. Tekoälyn käyttö on rajattu tukemaan tekstin laatimista, mutta lopullinen sisältö ja tulkinnat ovat täysin tekijän vastuulla. ChatGPT:n käyttö ei ole korvannut kirjoittajan tieteellistä analyysiä eikä päätöksentekoa.

<https://chat.openai.com>

Baumgartner, Rubert 2014. Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258–271. Saatavilla:

<https://doi.org/10.1002/csr.1336>. Viitattu 1.10.2024.

Bergman, Tytti. Korhonen, Hille 2020. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Äänikirja. Alma Talent. Viitattu 16.12.2024.

Bouckennooghe, Dave, Devos, Geert, & Van Den Broeck, Herman 2009. Organizational Change Questionnaire Climate of Change, Processes, and Readiness: Development of a New Instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6), 559–599. <https://doi.org/10.1080/00223980903218216>. Viitattu 26.2.2025.

Cameron, Esther, Green, Mike 2009. Making sense of change management: A complete guide to the models, tools & techniques of organizational change (2.painos). Kogan Page. Viitattu 23.2.2025.

Carreno, Adolfo 2024. An Analytical Review of John Kotter's Framework: How Adaptive Leadership Practices Integrate with Kotter's Eight-Stage Process to Address Real-Time Changes. Saatavilla: DOI: 10.5281/zenodo.13836160. Viitattu 19.1.2025.

Eccles, Robert, Ioannou, Ioannis & Serafeim, George 2014. The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.

<https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>. Viitattu 30.9.2024.

European Commission 2019. Tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle ja alueiden komitealle: Euroopan vihreän kehityksen ohjelma. COM(2019) 640 final. Verkkajulkaisu. Päivitetty 11.12.2019. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019DC0640>. Viitattu 12.12.2024.

European Commission 2022. EU taxonomy for sustainable activities. Verkkajulkaisu. https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en. Viitattu 4.10.2024.

European Commission 2023a. Energy Performance of Buildings Directive (EPBD). Verkkajulkaisu. https://energy.ec.europa.eu/topics/energy-efficiency/energy-efficient-buildings/energy-performance-buildings-directive_en. Viitattu 12.12.2024.

European Commission 2023b. The Commission adopts the European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Uutisartikkeli. Julkaistu 31.7.2023. Directorate-General for Financial Stability, Financial Services and Capital Markets Union. https://finance.ec.europa.eu/news/commission-adopts-european-sustainability-reporting-standards-2023-07-31_en. Viitattu 17.8.2024.

- European Commission 2023c. Euroopan vihreän kehityksen ohjelman toteuttaminen. Verkkojulkaisu. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal_fi#rakennusten-kunnostaminen-vihre%C3%A4mp%C3%A4%C3%A4-el%C3%A4m%C3%A4ntapaa-varten. Viitattu 1.10.2024.
- European Commission 2023d. Public buildings renovation requirements under the revised Energy Efficiency Directive (EU/2023/1791). Verkkojulkaisu. https://energy.ec.europa.eu/topics/energy-efficiency/energy-efficiency-targets-directive-and-rules/public-buildings_en. Viitattu 12.12.2024.
- Ford, Jeffrey, Ford, Laurie & D'Amelio, Angelo 2008. Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Perspectives*, 22(4), 36–59. <https://doi.org/10.5465/amp.2008.35590353>. Viitattu 24.2.2025.
- Granlund 2021. Vastuullisuuspalvelut. Verkkojulkaisu. <https://www.granlund.fi/palvelut/vastuullisuuspalvelut/>. Viitattu 2.9.2024.
- Granlund 2023. Yritysvastuu. <https://www.granlund.fi/meista/yritysvastuu/>. Viitattu 10.8.2024.
- Granlund 2024. Granlund vahvistaa omistuspohjaansa – kansainvälinen ICG sijoittajaksi. Verkkojulkaisu. <https://www.granlund.fi/uutinen/granlund-vahvistaa-omistuspohjaansa-icg-sijoittajaksi/>. Viitattu 19.11.2024.
- Gutterman, Alan 2020. Sustainable Human Resources Management. Verkkojulkaisu. https://www.researchgate.net/publication/351094333_Sustainable_Human_Resources_Management. Viitattu 30.8.2024.
- Gutterman, Alan 2023. Organizational Culture: State of the Research 2023. SSRN. Verkkojulkaisu. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4403558. Viitattu 20.1.2025.
- Hauck, Teresa 2024. Change agents: Catalysts for organizational growth. Blogiteksti. Julkaistu 27.5.2024 (päivitetty 1.8.2024). <https://www.prosci.com/blog/change-agent>. Viitattu 1.9.2024.
- Hellström, Eeva & Parkkonen, Pinja 2022. Vastuullisuuden tulevaisuus: Miten vastuullisuus kohtaa kestävyiden ja vaikuttavuuden? *Sitra Selvityksiä* 214. Helsinki: Sitra. Verkkojulkaisu. https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/06/sitra_vastuullisuuden_tulevaisuus_fin_0822.pdf. Viitattu 10.8.2024.
- Hiatt, Jeff 2006. *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community*. Loveland, Colorado: Prosci.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 18.10.2024.
- Ioannou, Ioannis & Serafeim, George 2019. Corporate Sustainability: A Strategy? Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper No. 19-065. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3312191>. Viitattu 30.9.2024.
- Keskuskauppakamari 2023. PK-barometri 2023. Helsinki: Keskuskauppakamari. Verkkojulkaisu. https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2023/08/PK-barometri_2023.pdf. Viitattu 4.1.2025.
- Kotter, John 2012. *Leading Change*. (Ensimmäinen julkaisu 1996). Harvard Business Review Press.

- Laurila, Marianne 2017: "Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan" – Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Acta Wasaensia 386. Vaasan yliopisto, liiketaloustiede. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-772-9.pdf. Viitattu 24.1.2025.
- Linnenluecke, Martina & Griffiths, Andrew 2010. Corporate Sustainability and Organisational Culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357–366. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006>. Viitattu 31.8.2024.
- Lunenburg, Fred 2010. Managing change: The role of change agents. *International Journal of Leadership Studies*, 6(2), 214–229. Saatavilla: https://www.mlsu.ac.in/econtents/1081_Managing%20Change%20The%20Role%20of%20Change%20Agent%20Unit-3.pdf. Viitattu 23.2.2025.
- Mukhtaruddin, M. (2024). Corporate Social Responsibility (CSR): Insights from a Systematic Literature Review. https://www.researchgate.net/publication/386748000_Corporate_Social_Responsibility_CSR_Insights_From_A_Systematic_Literature_Review. viitattu 23.2.2025.
- Prosci 2021. Prosci 3-Phase Process. Verkkojulkaisu. <https://www.prosci.com/methodology/3-phase-process>. Viitattu 31.8.2024.
- Prosci 2022. The Prosci ADKAR Overview eBook. Verkkojulkaisu. <https://www.prosci.com/methodology/adkar>. Viitattu 31.8.2024.
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 20.2.2025.
- Schein, Edgar H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. 4. painos. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sitra 2019. Hiilineutraalius ja vähähiilisyys suomalaisen teollisuuden kilpailukyvyyn lähteenä. Taloustutkimus Oy, marraskuu 2019. Verkkojulkaisu. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2019/12/sitrahiilineutraalius-teollisuusyrityksissatutkimusraportti2019.pdf>. Viitattu 31.8.2024.
- TENK, 2023. Hyvän tieteellisen käytännön (HTK) periaatteet. Suomen akatemia, Tieteellisten tutkimusetiikan neuvottelukunta. Saatavilla: https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf. Viitattu: 23.2.2025.
- Tienari, Janne & Meriläinen, Susan 2021. Johtaminen ja globaali talous. Alma Talent. Viitattu 23.2.2025.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. E-kirja. Viitattu 19.10.2024.
- Yin, Robert 2018. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. 6th edition. Sage Publications.
- Ympäristöministeriö 2024. Rakentamislaki sujuvoittaa rakentamista ja edistää päästövähennyksiä ja kiertotaloutta. Verkkojulkaisu. <https://ym.fi/rakentamislaki>. Viitattu 1.10.2024.

Åberg, Leif 2000. Riemua johtamiseen! Esimiehen viestintäopas. Jyväskylä: Infoviestintä Oy.

LIITE 1: GRANLUND VASTUULLISUUSPALVELUIDEN JALKAUTTAMISEN KYSELYTUTKIMUS

Johdanto

Haastattelun tavoitteena on tutkia ja ymmärtää, miten Granlundin vastuullisuuspalvelut ymmärretään ja toteutetaan eri liiketoimintayksiköissä. Haastattelun avulla tunnistamme tarpeita ja mahdollisuuksia yhtenäistää toimintamalleja ja tuetaan parhaiden käytäntöjen kehittämistä vastuullisuuspalveluiden tehokkaaseen jalkauttamiseen.

Tavoitteena on luoda skaalautuva ja prosessimainen lähestymistapa, joka tukee Granlundin vastuullisuuspalveluiden kehitystä ja varmistaa niiden sujuvan integroinnin eri liiketoiminta-alueille.

Granlundin vastuullisuuspalveluihin sisältyvät muun muassa:

- Kiinteistöjen vastuullisuuden kehittäminen (Dataan perustuva vastuullisuusjohtaminen, Vastuullisuustavoitteiden asettaminen, Hiilijalanjälkilaskenta ja -ohjaus, Käytönaikaiset ympäristö- sertifioinnit, Kiinteistökaupan ESG/EDD, Taksonomiapalvelut)
- Rakennushankkeiden vastuullisuusjohtaminen (Kiinteistöjen ympäristövaikutusten selvittäminen ja vähentäminen, Hiilijalanjäljen laskenta ja ohjaus Kiertotalousohjaus ja purkukartoitukset, Taksonomiaohjaus, Ympäristösertifioinnit)
- Vähähiiliset rakennustuotteet ja palvelut (Hiilijalanjälkilaskennat, Sitoumukset, EPD-ympäristöselosteet ja verifiointit, Markkinakatsaukset)
- Vastuullisuus strategiat ja tiekartat (Hiilistrategiat ja -tiekartat, Vastuullisuusstrategiat ja -tiekartat, Koulutukset, Ilmastotavoitteet ja -sitoumukset, Hiilineutraaliussitoumukset, Kompensaatiot, Ympäristövaikutusten optimointi, Ilmastoriskit)
- Analytiikka ja ohjaus

Osallistuminen haastatteluun on täysin vapaaehtoista, ja voit halutessasi keskeyttää haastattelun milloin tahansa tai kieltäytyä vastaamasta tiettyihin kysymyksiin. Teams haastattelu nauhoitetaan, ja tulokset anonymisoidaan ennen julkaisua tutkimuksessa. Nauhoittaminen mahdollistaa vastausten tarkemman analyysin. Voit perua suostumuksesi nauhoitukseen tai anonymisoituun tulosten käyttöön milloin tahansa.

Olen Jani Säisä, ja toimin tämän tutkimuksen vetäjänä. Roolini on varmistaa, että tutkimus etenee sujuvasti ja että saamme kattavan kuvan siitä, miten vastuullisuuspalvelut voidaan integroida ja skaalata Granlundin eri liiketoiminta-alueille.

Tavoitteena on myös ymmärtää, miten toimintoja voidaan yhtenäistää ilman, että paikalliset erityispiirteet tai tarpeet jäävät huomiotta. Onko kysyttävää?

Taustakysymykset

1. Nimi ja rooli organisaatiossa
2. Vastuualue ja toimialue
3. Työkokemus Granlundilla
4. Henkilökohtainen näkemys vastuullisuudesta

Tutkimuskysymykset

Vastuullisuuspalveluiden nykytila ja ymmärrys,
ADKAR-vaihe: Awareness ja Knowledge

Haetaan vastauksia tutkimuskysymykseen A: Miten vastuullisuuspalvelut ymmärretään ja toteutetaan eri liiketoiminta-alueilla?

1. Miten määrittelisit vastuullisuuspalvelut Granlundin näkökulmasta?
2. Miten rakennus- ja kiinteistöalan vastuullisuus ja Granlundin vastuullisuuspalvelut näkyvät omassa työssäsi ja liiketoimintayksikössäsi?
3. Kuinka hyvin yksikössäsi tunnustetaan ajurit ja paineet, kuten lainsäädäntö ja standardit, jotka vaikuttavat asiakkaiden tarpeeseen käyttää vastuullisuuspalveluita?
4. Ovatko Granlundin vastuullisuuspalvelut mielestäsi osa päivittäistä toimintaa? Jos ovat, niin miten?
5. Mitkä ovat suurimmat haasteet vastuullisuusstrategian ja palveluiden toteutuksessa osaamisen näkökulmasta yksikössäsi?
6. Millaisia eroja näet valtakunnallisten ja paikallisten markkinoiden tarpeissa?

Vastuullisuuspalveluiden jalkautus ja yhtenäistäminen,
ADKAR-vaihe: Knowledge, Ability ja Reinforcement

Haetaan vastauksia tutkimuskysymykseen B: Miten vastuullisuuspalveluiden käytäntöjä voidaan yhtenäistää ja standardoida?

1. Miten näet vastuullisuuspalveluiden henkilöiden roolit ja vastuut koko konsernissa. Kenen tulisi olla vastuussa vastuullisuuspalveluiden tavoitteiden asettamisesta, seurannasta ja kehityksestä alueyksikössäsi?
2. Minkälaista tukea tarvitsisitte vastuullisuuspalveluiden tehokkaaseen jalkauttamiseen?
3. Miten konsernin viestintä on tukenut vastuullisuuspalveluiden käyttöönottoa?
4. Millä tavoin viestinnän muotoja ja kanavia voidaan tehostaa eri osastoilla ja tasoilla niin, että vastuullisuuspalveluihin sitoutuminen kasvaisi koko organisaatiossa?
5. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät askeleet vastuullisuuspalveluiden yhtenäistämiseksi koko konsernissa?
6. Mitä resursseja (myynti, tuotanto, muu tuki) ja työkaluja tarvitaan vastuullisuuspalveluiden jalkauttamiseksi alueellisille markkinoille?

Osallisuus, johdon tuki ja yksilöiden rooli muutoksen onnistumisessa,
ADKAR-vaihe: Desire ja Reinforcement

Haetaan vastauksia tutkimuskysymykseen c: Miten konsernin johto, aluejohto ja muutosagentit voivat tukea vastuullisuuspalveluiden jalkautusta, ja millä keinoilla muutosvastarintaa voidaan vähentää?

Haastattelussa käytämme termiä 'muutosagentti', jolla tarkoitamme henkilöä tai henkilöitä, jotka toimivat aktiivisesti muutosprosessin edistäjänä, viestii tavoitteista, ja pyrkii poistamaan esteitä muutosprosessin aikana. Muutosagentit voivat toimia eri tasoilla organisaatiossa ja heidän roolinsa on tukea ja vauhdittaa muutosta.

1. Miten konsernin johto on tukenut vastuullisuuspalveluiden käyttöönottoa tähän mennessä?
2. Miten aluejohto on tukenut palveluiden käyttöönottoa aiemmin?
3. Miten aluejohtoa voisi tukea paremmin erityisesti uusien (vastuullisuus)palveluiden käyttöönotossa?
4. Miten muutosagentit voivat vaikuttaa vastuullisuuspalveluiden käyttöönoton onnistumiseen organisaatiossa?
5. Millä konkreettisilla keinoilla organisaatio voisi tukea paremmin muutosagentteja ja heidän toimintaansa?
6. Mitä mahdollisia esteitä on olemassa vastuullisuuspalveluiden markkinoille saattamiseen ja miten sitä voitaisiin pienentää/poistaa alueellisesti?

Skaalautuva ja tehokas (vastuullisuus)palveluiden jalkautusmalli kotimaisille ja kansainvälisille markkinoille, ADKAR-vaihe: Ability ja Reinforcement

Haetaan vastauksia tutkimuskysymykseen D: Kuinka voidaan laatia skaalautuva jalkautusmalli, joka voi tukea vastuullisuuspalveluiden jalkautusta?

1. Mitä resursseja (henkilöstö, teknologia, budjetti), tukea tai muita tekijöitä tarvittaisiin, jotta vastuullisuuspalvelut saataisiin skaalautumaan konsernitasolla tehokkaasti?
2. Miten jalkautumisen onnistumista tulisi seurata ja mitata? Onko meillä olemassa olevaa rakennetta seuraamiseen konsernitasolla?
3. Miten paikallisten markkinoiden tarpeet tulisi ottaa huomioon vastuullisuuspalveluiden kehityksessä ja skaalauksessa?
4. Mikä rooli jalkautusmallissa (myynti, kehitys, tuotanto) tulee mielestäsi olla konsernilla ja mikä rooli alueyksikössä?

Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Onko jotain, mitä haluaisit lisätä tai korostaa vastuullisuuspalveluiden jalkautuksen kannalta, mitä ei vielä käsitelty?

Loppusanat

Kiitän sinua ajastasi ja panoksestasi tähän tutkimukseen. Vastauksesi tarjoavat tärkeää tietoa, joka auttaa meitä kehittämään Granlundin vastuullisuuspalveluiden jalkautusta ja integrointia entistä tehokkaammin eri liiketoiminta-alueilla. Kaikki antamasi tiedot käsitellään luottamuksellisesti, ja tutkimustulokset raportoidaan täysin anonymisoidussa muodossa.

LIITE 2: TOIMINTASUUNNITELMA VASTUULLISUUSPALVELUIDEN JALKAUTTAMISEKSI

Toimenpide	Mittari	Aikataulu	Vastuhenkilö tai vastuullinen yksikkö
Struktuuri palveluiden jalkautukselle	1. Aluejaon luonti	Maaliskuu 2025	Vastuullisuusliiketoiminnan johtaja sekä aluejohtajat
	2. Alueellisten vastuunhenkilöiden nimeäminen	Maaliskuu 2025	Aluejohtajat ja muutosagentit
	3. Ohjausryhmän aloitus	Huhtikuu 2025	Vastuullisuusliiketoiminnan johtaja sekä muutosagentit
	4. Säännölliset ohjausryhmäpalaverit	Toukokuu 2025->	Vastuullisuuspalveluihin nimetty valtakunnallinen vastuunhenkilö sekä alueelliset muutosagentit
Markkina-analyysin ja paikallisten tavoitteiden kehittäminen	1. Markkina-analyysin ja potentiaalin laadinta valituista palveluista (sisäinen työ)	Maaliskuu 2025	Vastuullisuusliiketoiminnan johtaja (esittely aluejohtolle)
	2. Alueellisten tavoitteiden (toimintasuunnitelmien) määrittäminen ja viestintä	Maalis-Huhtikuu 2025	Läpikäynti ja jatkosuunnitelmat: Vastuullisuusliiketoiminnan johtaja yhdessä aluejohtajien ja paikallisten palveluvastaavien kanssa
Selkeiden strategisten tavoitteiden määrittäminen ja viestintä	1. Strategiset tavoitteet määritetty	Huhti-Toukokuu 2025	Vastuullisuusliiketoiminnan johtaja sekä aluejohtajat
	2. Viestintästrategian suunnittelu	Toukokuu 2025	Viestintä ja vastuullisuusliiketoiminnan johtaja
Alueiden osaamisen kehittäminen	1. Alueellisten koulutusohjelmien käynnistys	Huhti-Toukokuu 2025	Nimetyt palveluvastaavat ja alueyksiköiden muutosagentit suunnittelevat tarkempaa toteutusta ohjausryhmien yhteydessä
	2. Koulutettujen henkilöiden määrä noin 20 kpl	Q2-Q3	Nimetyt palveluvastaavat vastuunhenkilöinä
Yhtenäisten toimintamallien luominen	1. Yhtenäiset prosessit ja palvelukoodit (CRM+PowerBI) käyttöön	Huhtikuu 2025	Vastuullisuusliiketoiminnan johtaja määrittelee ja ohjausryhmässä käydään toimintatapa läpi
	2. CRM-järjestelmän käyttöönoton seuranta	Toukokuu 2025->	Osana ohjausryhmäagendaa
	3. Onnistuneiden asiakastapausten ja referenssien jakaminen	Toukokuu 2025->	Osana ohjausryhmäagendaa
Myynnin ja markkinoinnin edistäminen	1. Alueiden myyntiaktiiviteettien seuranta	Koko vuoden 2025 ajan	Alueelliset palveluliiketoiminnan johtoryhmät sekä yhteiset läpikäynnit aluejohtajien ja vastuullisuusliiketoimintajohtajien kanssa
	2. Markkinointitoimenpiteiden läpivienti	Q2-Q4 2025	Viestintä, aluejohtajat sekä vastuullisuusliiketoiminnan johtaja suunnittelevat

LIITE 3: ALOITUSPALAVERIN ASIALISTA

Päivämäärä: 2.4.2025, klo 12.15–13.15

Paikka: Teams-palaveri

Osallistajat: Vastuullisuusliiketoiminnan kehitysjohtaja, aluejohtaja 1, aluejohtaja 2, myyntivastaava, osastonjohtaja 1 ja osastonjohtaja 2

1. Liikkeellelähtö

- Markkinapotentiaalista keskustelu (pohjana valtakunnallinen markkinapotentiaali strategia-työstä)
- Alueellisten palveluiden valinta (alustava: ilmatoriskikartoitukset sekä hankkeiden ja organisaatioiden hiilijalanjälkilaskenta)
- Alueellisten vastuuhenkilöiden nimeäminen + nykyisten energiaosaajien synergiaedut uusien palveluiden toteutukseen

2. Kannustinmallin keskustelu

- Tarve sisäiselle keskustelulle kuinka saadaan nykyiset asiantuntijat motivoitua tiedon jakamiseen ja mikä toimii kannustimena.

3. Alustava aluejako

- Aluejaon ja ensivaiheessa mukaan tulevien aluetoimistojen alustava päättäminen sekä keskustelua alueellisista ohjausryhmistä (katso kohta "rakenne ohjausryhmille")

4. Koulutuspaketit

- Myynti ja tuotanto 2025 (keskustelua vastuuhenkilöistä sekä alueellisista koulutustarpeista)

5. Rakenne ohjausryhmille

- Kuka kutsuu koolle, millainen roolitus jatkossa, taajuus, seuranta
- Tarkempien tavoitteiden määrittely (mittarit, tavoitteet)

6. Alueilla tapahtuvat myyntiaktiviteetit

- Seurannan ja raportoinnin käynnistäminen

7. Viestintä

- Alueellisten tarpeiden läpikäynti erillispalaverissa
- Vastuullisuusviestintäpalaverit (säännölliset)
 - Ensimmäisiä läpikäytäviä aiheita:
 - Ilmastaselvitys
 - Myyntimateriaalit