

Rakennusliikkeen hankeorganisaation perustamissuunnitelma

Nelli Makkonen



Tekijä(t) Nelli Makkonen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Rakennusliikkeen hankeorganisaation perustamissuunnitelma	Sivu- ja liitesivumäärä 63 + 4
<p>Tarve perustaa erillisiä hankeorganisaatioita suuria hankkeita varten on opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä kasvanut. Tähän on vaikuttanut muun muassa useita toimialueita yhdistelevän hybridimallin yleistyminen. Opinnäytetyö on tehty suomalaiselle rakennusyri-tykselle, jossa näitä laajoja hankeorganisaatioita on perustettu vasta muutamia.</p> <p>Toimeksiantona oli selvittää, miten erillinen hankeorganisaatio kyseisessä yrityksessä pe- rustetaan. Työn tavoitteena oli täten löytää hankeorganisaation perustamiseen kuuluvat keskeisimmät toimenpiteet sekä selvittää, miten ne olisivat kohdeyrityksessä optimaalisinta toteuttaa. Aiheen tarkoituksena on tukea organisaation perustamisen suunnittelua ja antaa näin ohjenuora sen toteuttamiseen. Opinnäytetyöstä muotoutui aikaa ja järjestystä tutkiva työ, jonka tuloksena syntyi hankeorganisaation perustamista kuvaileva jana-aikataulu. Tut- kimus on yritykselle ajankohtainen sekä tarpeellinen, sillä kyseessä on uusi toimintatapa, jonka toteuttamisesta ei löydy vielä kunnollista vertailupintaa yrityksessä, sekä tavasta, jolle nähdään yhä suurempi tarve tulevaisuuden tekemisessä.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta rakentuu organisaation toimenpiteiden yleistiedoista, joissa tu- tustutaan ensin organisaation määritelmään sekä perustamisessa vaikuttaviin sääntöihin ja määräyksiin. Tämän jälkeen perehdytään organisaation perustamistoimenpiteisiin, joissa käsitellään laajemmin organisaation rakennetta, johtamista ja tavoitteita, aikaa ja resurs- seja, ohjausta ja raportointia, kustannuksia sekä viestintää ja riskejä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena kevään 2021 aikana. Tutkimuksen pohjana käytettiin toimeksiantajan nuorta hankeorganisaatiota, jonka perustamisen histo- rian sekä henkilöstön kokemukseräisen tiedon avulla pystyttiin kokoamaan kattavat tulok- set uuden hankeorganisaation luomiseksi. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluina, ja niihin osallistui kuusi kohdeorganisaation perustamisessa mukana ollutta sekä toimeksi- antajayrityksestä monen vuoden kokemuksen omaavaa työntekijää.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että rakennusyhtiön hankeorganisaatio perustetaan toimi- vasti johdon ohjauksella ja koko henkilöstön yhteisvoimin suunnitelmallisen aikataulun mu- kaisesti. Perustamisen lähtökohtana on avoin ja läpinäkyvä toiminta, joka johtaa yhteisölli- seen ja sitoutuvaan henkilöstöön. Perustamistoimenpiteitä tarkasteltaessa olennaista on huomioida organisaatiokohtaisesti niiden järjestys, keskinäiset riippuvuudet, alustavat ja lopulliset linjaukset sekä mahdolliset päivitykset. Jokaisessa organisaatiossa on pohdit- tava, käytetäänkö toteutuksessa yrityksen valmiita ohjeita, muokataanko ne omalle organi- saatiolle sopiviksi vai tehdäänkö kokonaan itse uudet. Tärkeää on huomioida ne keinot, joilla asiat toteutetaan, joilla niitä pidetään yllä sekä kuinka ne jalkautetaan henkilöstölle tu- levaisuudessakin. Tulosten mukaan myös toimenpiteiden automatisointi ja prosessien luo- minen antavat valmiimpia apuvälineitä ja säästävät aikaa tulevaisuuden tekemisessä.</p>	
Asiasanat organisaatiot, organisoituminen, perustaminen, suunnitelmat, aikataulut, toimenpiteet	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet, rajaust ja menetelmät	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne	4
2	Kohti organisaation perustamista	6
2.1	Organisaatio	6
2.2	Hankeorganisaatio	8
2.3	Perustamiseen vaikuttavat säännöt ja määräykset.....	10
3	Organisaation perustamistoimenpiteet	13
3.1	Organisointi, johtaminen ja tavoitteiden hallinta.....	13
3.1.1	Organisaation rakenne	13
3.1.2	Organisaation johtamiskäytännöt	14
3.1.3	Organisaation strategia ja tavoitteet	16
3.2	Organisaation aikataulu- ja resurssienhallinta	19
3.2.1	Organisaation aikataulutus.....	20
3.2.2	Organisaation henkilöstövoimavarat.....	20
3.2.3	Organisaation työympäristö.....	23
3.3	Organisaation ohjauksen ja raportoinnin hallinta	24
3.3.1	Organisaation tiedonhallinta	25
3.4	Organisaation kustannushallinta	26
3.5	Organisaation viestinnän hallinta	26
3.6	Organisaation riskienhallinta	27
4	Tutkimuksen menettely	29
4.1	Tutkimusmenetelmä.....	29
4.2	Tutkimuksen suunnittelu ja haastattelukutsut	30
4.3	Haastatteluissa käytetyt tukimateriaalit	31
4.4	Haastatteluiden toteutus	32
5	Tutkimustulokset: Hankeorganisaation perustaminen.....	34
5.1	Haastateltavien taustatiedot	34
5.2	Hankeorganisaation hallinnointi ja toimintaperiaatteet.....	35
5.3	Hankeorganisaation perustamistoimenpiteet jana-aikataulussa	36
5.3.1	Jana-aikataulun valmis versio	36
5.3.2	Hankeorganisaation organisointi	39
5.3.3	Hankeorganisaation työskentelytilat	40
5.3.4	Hankeorganisaation johtamiskäytännöt.....	41
5.3.5	Hankeorganisaation kustannusten hallinta	42
5.3.6	Hankeorganisaation strategia ja tavoitteet.....	43
5.3.7	Hankeorganisaation henkilöstöjohtaminen	43

5.3.8 Hankeorganisaation ohjaus ja raportointi	44
5.3.9 Hankeorganisaation viestintä	45
5.3.10 Hankeorganisaation riskienhallinta	45
5.4 Hankeorganisaation perustamisen menestystekijät ja haasteet.....	46
6 Pohdinta.....	48
6.1 Johtopäätökset.....	48
6.2 Kehittämisideat ja jatkotutkimusehdotukset.....	51
6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.....	53
6.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	56
Lähteet	58
Liitteet.....	64
Liite 1. Haastattelukutsun saateviesti	64
Liite 2. Haastattelurunko.....	65
Liite 3. Jana-aikataulu versio 1	66
Liite 4. Jana-aikataulu versio 2	67

1 Johdanto

Työtehtävien ajallinen tai tekemisen järjestyksellinen suunnittelu on oleellista, jotta asiat saadaan tavoiteajan puitteissa tehtyä. Aikataulun suunnittelussa on kyse riippuvuuksien tarkastelusta, jonka kautta syntyy lopullinen käsitys tehtävien kestosta kalenteriajassa. Lähes kaikessa organisoidussa toiminnassa on looginen työvaiheiden järjestys, jolla ne tulee toteuttaa. (Kettunen 2009, 74.)

Suuntaviivat haluttuun päämäärään mietitään toiminnan alussa, jonka jälkeen määritellään ensiaskeleet kohti tavoitetilaa. Ensiaskeleten aikana paljastuu asioita, joita ei osattu alussa ottaa huomioon, ja tämän kautta pystytään kaavailemaan siitä seuraavat askeleet. Österlundin (2.10.2016) mukaan toistamalla edellä mainittua prosessia päädytään koko ajan lähemmäksi tavoitetilaa ilman, että on tehty valtavaa määrää suunnittelutyötä. Tästä päädytään argumenttiin, jossa Österlund toteaa suunnittelun olevan tärkeää, mutta liian tarkka ja pitkälle viety suunnittelu tuottaa toteutuskelvottomia suunnitelmia sekä on pois itse toteuttamisajasta. Suunnittelu on ennustamista ja perustuu suureen määrään oletuksia, joista ainakin osa osoittautuu vääriksi. Tällöin suunnitelma vaatii muokkaamista ja uutta määrittelyä. Hyvä suunnitelma tarkentuu siten tekemisen myötä. (Österlund 2.10.2016.)

Tämän opinnäytetyön aihe on rakennusliikkeen hankeorganisaation perustamissuunnitelma. Suunnitelmalla viitataan tutkimuksen kautta syntyneeseen ajalliseen ehdotukseen, kuinka toimenpiteet uudessa organisaatiossa olisi hyvä toteuttaa. Opinnäytetyötä tarkentavan pääongelman pohdinta linkittyy Kettusen (2009, 74) ja Österlundin (2.10.2016) ajatuksiin tehtävien riippuvuuksista, suunnittelun tärkeydestä, suunnitelmien epävakaisuudesta sekä hyödyistä tarkentaa niitä vasta ajan myötä. Opinnäytetyön tarkoituksena on tukea organisaation perustamisen suunnittelua ja antaa näin ohjenuora perustamisvaiheen toteuttamiseen.

Työn aihe syntyi opinnäytetyön toimeksiantajan tarpeesta selvittää parhaita käytäntöjä laajojen hankeorganisaatioiden perustamiseksi kyseisessä yrityksessä. Tarkastelun kohteena on uudenlainen toimintatapa, joka käsittää useiden toimialueiden yhteensovittamista ja laaja-alaista osaamista. Toimintatavan tuoreuden vuoksi perustamisen vertailupintaa ei yrityksestä juurikaan vielä löydy, sillä suuria erillisiä hankeorganisaatioita on muodostettu siellä vasta muutamia. Tutkimustyö on toimeksiantajalle hyödyllinen, sillä kyseistä toimintatapaa halutaan hyödyntää ja sille nähdään käyttöä tulevaisuudessakin.

Opinnäytetyö sisältää toimeksiantajalle luottamuksellista tausta-aineistoa, minkä vuoksi osa siitä on salattu työn julkaistavassa versiossa.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet, rajaus ja menetelmät

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimeksiantajayritykselle selvitys uuden hankeorganisaation perustamiseen liittyvistä toimenpiteistä ja niiden järjestyksellisestä toteuttamisesta. Rakennusliikkeiden hankkeet ovat yleensä suuria ja monivaiheisia, jolloin organisaation perustaminen tyhjästä voi olla vaativaa ja aikaa vievää. Kun suuntaviivat ovat selvillä, voidaan välttyä sekä vääriltä ratkaisuilta että turhilta kustannuksilta ja saada tätä kautta perustamisvaiheesta monin tavoin tehokkaampi. Koska organisaation perustamistoimenpiteitä voidaan luetella laajalti, toimii selvitys samalla muistilistana, josta pystytään mallintamaan ohjeita ja ajatuksia siitä, mitä toimenpiteitä perustamisvaiheeseen kuuluu, missä järjestyksessä ne on järkevintä toteuttaa ja kuinka kauan ne vievät yksilökohtaisesti aikaa.

Opinnäytetyö koostuu pääongelmasta ja kolmesta alaongelmasta. Tutkimuksen pääongelma on, miten perustaa hankeorganisaatio toimeksiantajayrityksessä. Pääongelma on jaettu kolmeen tarkentavaan alaongelmaan, joiden avulla pyritään vastaamaan tutkimuksen tavoitteeseen:

- Mitä sääntöjä ja määräyksiä hankeorganisaation perustamisessa on otettava huomioon?
- Mitä toimenpiteitä rakennusyrityksen hankeorganisaation perustamiseen kuuluu, ja millä tavoin ne olisi hyvä toteuttaa?
- Kuinka paljon eri perustamistoimenpiteet vievät aikaa, sekä milloin ja missä järjestyksessä ne kannattaisi toteuttaa?

Organisaatiotoimintaa ja organisaatiomalleja on olemassa lukuisa määrä, jonka vuoksi opinnäytetyön aihe on rajattu toimialan ja organisaatiomuodon mukaan rakennusliikkeen hankeorganisaatioksi. Rakennusliike täsmentää perustamisen toteutettavaksi rakennusalalla sekä valmiin yrityksen sisällä, jolloin tietyt organisaatorakenteet ja monet tukitoiminnot ovat jo yritystasolla valmiita. Hankeorganisaatio taas käsittää organisaatiomallin, jonka kautta toimintaa toteutetaan tiettyjen normien ja käytänteiden mukaisesti. Aihe on rajattu hankkeen läpimenoajan kokonaisuudesta ajallisesti perustamisvaiheeseen, joka käsittää perustamistoimenpiteet, sillä tutkimuksen tavoitteena on selvittää juuri ensimmäisiä toimenpiteitä hankeorganisaation muodostamisessa. Perustamissuunnitelma viittaa opinnäytetyön aikana syntyneeseen hankeorganisaation perustamisen jana-aikatauluun ja opinnäytetyön empiirisestä osasta koostuvaan ohjeistukseen.

Opinnäytetyössä tarkastellaan hankeorganisaation perustamistoimenpiteiden yleisiä raameja pintapuolisesti ilman niiden syvällisempää analysointia. Rakennusliikkeen hankeorganisaation pystyttäminen on hyvin työlästä sekä monien satojen eri vaiheiden yhteensovittamista, jolloin yksi opinnäytetyö ei riittäisi mitenkään niiden kaikkien perusteelliseen läpikäymiseen. Rajauksen puitteissa työssä ei myöskään oteta huomioon erikseen rakentamiseen liittyviä toimenpiteitä. Tärkeimpänä tavoitteena on luoda suurempi kokonaisuus organisaation perustamisesta käytännössä ja löytää ne toimenpiteet, jotka olennaisesti kuuluvat sen syntytarinaan.

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys on suomalainen rakennusalalla toimiva pörssiyritys. Tutkimuksessa lähestytään organisaation perustamista toimeksiantajan melko nuoren hankeorganisaation kautta, jonka toiminnassa olen itsekin ollut mukana sen alkuajoista lähtien. Työkokemukseni ansiosta toimeksiantajaorganisaatiossa pystyn ymmärtämään aihetta monipuolisemmin ja hyödyntämään tähän mennessä keräämäni tietoa rakennusyrityksen hankeorganisaatiotyöskentelystä. Tutkimus tehdään kohdeorganisaation avulla mallintaen tämän perustamista sekä henkilöstön kokemuksia. Kohdeorganisaation nuoren iän ansiosta tutkimus pystytään tekemään tuoreen tiedon pohjalta.

Toimeksiantajan puolesta tämän työn tarkoituksena on käsitellä aihetta melko yleisluontoisesti, jolloin tulokset voisivat ohjata periaatteessa minkä vain aloittavan organisaation toimintaa yrityksen sisällä. Teorian viitekehys on myös suunnattu niin, että kuka tahansa toimeksiantajayrityksessä pystyisi sitä ymmärtämään sekä hyödyntämään ilman tarkempaa ammattitaitoa aiheesta. Rajauksen kannalta on tärkeää huomioida, että tässä tutkimuksessa ei oteta kantaa hankeorganisaation sisällä toimivan hankkeen toimenpiteisiin vaan pyritään selvittämään sen ympärillä olevan organisaation muodostamista. On tärkeää pystyä vetämään raja hankkeen ja hankeorganisaation välille. Selvitystä voidaan käyttää apuna jokaisen uuden organisaation ensimmäisestä päivästä lähtien, ja siitä on erityisen paljon apua niille perustajille, joilla kokemusta organisaation perustamisesta ei ole vielä niin paljoa kertynyt.

Opinnäytetyön tutkimus toteutetaan haastatteluihin pohjautuvana kvalitatiivisena tutkimustyönä, jonka avulla pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta ja tulkitsemaan sekä sen käyttäytymistä että päätösten syitä. Kvalitatiivisessa tutkimusotteessa tutkittavat valitaan harkinnanvaraisesti ja tapaukset pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. (Heikkilä 2014, 15.) Haastatteluiden tarkoituksena on tarkastella tutkimuskohdetta käytännön kokemusten kautta täydentäen samalla teorian viitekehysten jättämiä aukkoja. Opinnäy-

tetyössä käytetään tutkimus-käsitteen lisäksi termejä selvitys ja selvitystyö, sillä toimeksiannon mukaisesti tarkoituksena on selvittää parhaita käytäntöjä hankeorganisaation perustamiseksi.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö on jaettu kahteen isompaan kokonaisuuteen, jotka ovat teoreettinen viitekehys ja empiirinen osa. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys tarkoittaa kirjoituspöytätyöstä, jossa käytetään hyväksi valmista tietomateriaalia (Heikkilä 2014, 12). Teoreettinen viitekehys on keskeinen osa laadullista tutkimusta. Aineiston tuottama tieto tulee saattaa vuoropuheluun teoreettisen tiedon kanssa. Kirjallisuuteen perehtymisvaiheen tehtävänä on syventää tutkijan käsitystä tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta, jolloin viitekehys muotoutuu osana tutkimuskohteen käsitteiden ja merkitysten ymmärtämistä. (Puusa & Juuti 2020, 78.)

Opinnäytetyö koostuu kuvion 1 mukaisesti kuudesta pääluvusta, joita ovat johdanto, kohti organisaation perustamista, organisaation perustamistoimenpiteet, tutkimuksen menettely, tutkimustulokset: hankeorganisaation perustaminen ja pohdinta. Pääluvuista kolme ensimmäistä lukeutuvat teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimus alkaa johdannolla, jossa käsitellään tutkimuksen tavoitteet, rajaukset, tutkimusongelma sekä -menetelmät. Toisessa luvussa tutustetaan lukija aiheeseen ja määritellään siihen liittyvät peruskäsitteet. Luvussa käydään läpi myös sääntöjä ja ohjeistuksia, jotka on hyvä tiedostaa ennen organisaation perustamiseen ryhtymistä. Kolmannessa luvussa esitetään keskeiset aiheet liittyen organisaation perustamiseen ja avataan tapoja toteuttaa ne parhaimman tuloksen saamiseksi.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön empiria eli empiirinen osa on havainnoivaa tutkimusta, joka perustuu teoreettisen tutkimuksen kautta kehitettyihin menetelmiin. Empiirisessä tutkimuksessa voidaan testata esimerkiksi olettamuksien paikkansapitävyyttä tai selvittää ilmiön tai käyttäytymisen syitä ja seurauksia. (Heikkilä 2014, 12.) Empiria käsittelee kokemukseen perustuvia tosiseikkoja, jotka sisältyvät tutkijan omiin aistihavaintoihin (Puusa & Juuti 2020, 85).

Opinnäytetyön empiirinen osuus alkaa luvusta 4, jossa käsitellään tutkimuksen menettely eli sen toteutustapa ja analysointimenetelmät. Luvussa tutustutaan myös tarkemmin opinnäytetyön toimeksiantajaan sekä kohdeorganisaatioon. Luvussa 5 käydään tutkimustulokset teemahaastattelun teemojen mukaisesti läpi sekä käsitellään perustamistoimenpiteet perustamisen kannalta loogisessa järjestyksessä. Opinnäytetyön päättää pohdintaluku, jossa analysoidaan selvitystyötä kokonaisuudessaan. Pohdinnoissa avataan tutkimustulosten tärkeimmät johtopäätökset, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä, esitellään tutkimuksen varrella syntyneet jatko- ja kehitysideat sekä pohditaan opinnäytetyöprosessin kulkua ja omaa oppimista sen tekemisessä. Päälukujen jälkeen opinnäytetyön lopusta löytyvät työssä käytetyt lähteet ja liitteet.

Taulukon 1 peittomatriisi havainnollistaa opinnäytetyön rakenteen yhtenevyyttä. Se kuvaa alaongelmien, teoreettisen viitekehyksen, haastattelurungon kysymysten ja tuloksien linkittymistä toisiinsa.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alaongelma	Teoreettinen viitekehys (luku)	Haastattelurungon kysymykset	Tulokset (luku)
Mitä sääntöjä ja määräyksiä hankeorganisaation perustamisessa on otettava huomioon?	2.3, 3.2.3	4, 5, 6	5.2
Mitä toimenpiteitä rakennusyrityksen hankeorganisaation perustamiseen kuuluu, ja millä tavoin ne olisi hyvä toteuttaa?	3	7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15	5.3, 5.4
Kuinka paljon eri perustamistoimenpiteet vievät aikaa, sekä milloin ja missä järjestyksessä ne kannattaisi toteuttaa?	3	7, 8, 11, 12	5.3

2 Kohti organisaation perustamista

Ymmärtääkseen organisaation luonnetta ja sen perustamiseen liittyviä käsitteitä, tapoja ja toimenpiteitä, on syytä ensin tutustua organisaatioiden historiaan, avata mitä organisaatiolla tarkoitetaan sekä miksi niitä perustetaan. Tässä luvussa tutustaan organisaation määritelmään ja sen rooleihin, rakenteisiin sekä ominaisuuksiin.

2.1 Organisaatio

Me kaikki tiedämme vaistomaisesti mitä organisaatio sanalla tarkoitetaan, mutta pyydetessä tarkentamaan sitä kuvaavat tekijät, huomaamme, ettei organisaation määrittely olekaan niin helppoja ja yksiselitteistä. Luokittelu on häilyvää, sillä organisaatio-käsite voidaan ymmärtää niin monella eri tavalla. Organisaatiot voivat vaihdella kooltaan ja tarkoituksiltaan esimerkiksi kahden hengen pikkuputiikeista valtaviin yrityksiin, jotka ovat laajentaneet toimintaansa ympäri maailmaa. (Tolbert & Hall 2009, 14.)

Tolbert ja Hall (2009,14) muotoilevat organisaation sosiaalisesti ilmiöksi, jolla ei ole fyysistä muotoa. Business Jargons (2021) eli suomeksi liiketoiminnan ammattikieli määrittelee organisaation joukoksi ihmisiä, jotka osallistuvat yhdessä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Organisaatio voidaan ymmärtää sosiaalisesti järjestelmäksi, joka perustuu työntekijöiden välillä vallitseviin muodollisiin valta- ja vastuusuhteisiin, työnjakoon sekä tehtävien kohdistamiseen kohti organisaation lopullista päämäärää. Tavoitteet pyritään saavuttamaan asianmukaisella suunnittelulla ja toimintojen välisellä koordinoinnilla. (Business Jargons 2021.) Lämsä ja Hautalan (2013, 151) mukaan organisaatioiden perimmäisenä tarkoituksena pidetään ihmisten tarpeiden tyydyttämistä, jolloin organisoituminen on osoittautunut toimivaksi tavaksi järjestää yhteistoimintaa edistämään yhteisen päämäärän saavuttamista.

Lukemani organisaatiokirjallisuuden sekä edellä mainittujen määritelmien perusteella organisaatiolla on monia erilaisia ja toisistaan poikkeavia määritelmiä, joista kaikki kuitenkin korostavat enemmän tai vähemmän sosiaalisuutta, ihmisten yhdistymistä tai päämäärän tavoittelua. Tämän osoittaa myös Pellinen (2017, 9) selventäessään organisaation joukoksi ihmisiä, joilla on käytössään erilaisia resursseja mahdollisen unelman saavuttamiseksi.

Ensimmäiset organisaatiot syntyivät tutkimusten mukaan noin 10 000 vuotta sitten (Waegelein 16.1.2019). Organisaatioiden historiaa sekä organisaatiokäyttäytymistä on tutkittu paljon viimeisen sadan vuoden aikana ja organisaatorakenteiden on huomattu muuttuneen yksinkertaisista muodoista monimuotoisiksi. Samalla organisaatiokäyttäytyminen

on kehittynyt käskyvallasta tiimityöskentelyksi. (Lämsä & Hautala 2013, 22.) Noin 10 000 vuotta sitten työnjako organisaatioissa oli impulsiivista ja käskyvalta ylhäältä alas suuntautuvaa. Tällöin johtaja pystyi päättämään, miten hänen yhteisössään toimittiin. Ajan kuluessa organisaatiot ovat kasvaneet ja kehittyneet monien vaiheiden kautta nykypäivän moniarvoisiksi organisaatioiksi. Moniarvoisissa organisaatioissa annetaan vastuuta ja valtuuksia, jolloin yksilöillä ja tiimeillä on valtaa ja vastuuta tehdä ja päättää asioista. Näissä organisaatioissa kulttuuri on arvopohjaista sisältäen myös sidosryhmäarvostuksen. Sidoryhmittä käsittävät koko yhteisön organisaation ympärillä. Nykypäivän käsitys organisaation olemuksesta ei ole kuitenkaan itsestäänselvyys, vaan tullakseen moniarvoiseksi organisaatioksi on ensin hyväksyttävä moniarvoinen maailmankuva, jossa ihmiset tulevat ennen prosesseja ja toimintaa tehdään arvoihin pohjautuen. (Waegelein 16.1.2019.)

Jokaisella organisaatiolla on oma ajan kuluessa kehittynyt kulttuurinsa, joka kuvastaa vakiintuneita ajattelu-, toiminta- ja kommunikointitapoja. Kulttuuri määrittelee, miten organisaatiossa on sopivaa toimia, mikä on sallittua ja mikä taas ei. Se osoittaa organisaatiossa vaikuttavien arvojen, käyttäytymisnormien sekä erilaisten toimintatapojen kokonaisuutta. Organisaatiokulttuurin näkyvään tasoon kuuluvat esimerkiksi rakennukset, tilat, kuviot ja värit. Vähemmän näkyviin tasoihin sen sijaan lukeutuvat arvot ja perusoletukset. Arvot kertovat, mitä yrityksessä pidetään tärkeänä ja mihin toiminnassa halutaan nojata. Syväta-son oletuksia ja käsityksiä, jotka saattavat näkyä organisaatiossa itsestäänselvyyksinä, kutsutaan perusoletuksiksi. Ne muodostavat yhteiset toimintamallit, jotka omaksutaan vähitellen yritykseen työllistyessä. (Viitala & Jylhä 2019, 276–277.)

Organisaatioita on monenlaisia, ja tavallisesti ne voidaan jakaa yrityksiin, julkishallinnon organisaatioihin sekä kolmannen sektorin organisaatioihin, kuten vapaaehtoisyhdistyksiin (Lämsä & Hautala, 9–10). Organisaatioita on myös monentyyppisiä, ja ne voivat sisällöltään perustua erilaisiin logiikoihin. Isot yritykset ovat usein hybridejä, eli ne soveltavat erilaisia organisaatiomuotoja rinnakkain. (Viitala & Jylhä 2019, 142.) Kaikilla organisaatiomuodoilla on oma merkityksensä, joiden tehtävänä on viestiä, millaista käyttäytymistä organisaation jäseniltä odotetaan (Pellinen 2017, 22).

Rakentamisessa hybridillä tarkoitetaan myös rakennusten eri toimintojen yhdistelemistä rinnakkain tai päällekkäin (Lehto & Puoskari 2011, 42). Hybridirakentaminen on nykyaikaisen arkkitehtuurin uusi muoto, joka on vastannut 2000-luvun suurkaupunkien ahtauden tuottamaan haasteeseen sekoittamalla eri toimintoja pystysuunnassa päällekkäin sekä parantamalla samalla elinolosuhteita yhdistämällä useita eri käyttötarkoituksia isoiksi palvelukokonaisuuksiksi. Hybridirakennukset ovat yleensä suuria megahankkeita tai kaupunkirakennuksia. (Bozzano 2018.)

2.2 Hankeorganisaatio

Organisaatiotyyppien monien eri variaatioiden kirjosta opinnäytetyön selvitystyön aiheeksi valikoitui rakennusliikkeille yleinen malli eli hankeorganisaatio, jota kutsutaan yleisesti nimellä projektiorganisaatio. Lämsän ja Hautalan (2013, 162) mukaan projektit ovat tyypillisiä rakennusalalla. Myös Viitala ja Jylhä (2019, 147) mainitsevat rakennusliikkeiden toteuttavan isoja uudisrakennuskohteita usein projektiorganisaatiotyyppisesti.

Tässä opinnäytetyössä suositetaan projektiorganisaatio-käsitteen sijaan hankeorganisaatio-termiä pyrkien muodostamaan kuvan hankkeen laajuudesta verrattuna projekti-käsitteeseen. Anttilan (2001,17) mukaan hanke ja projekti ymmärretään tavallisessa puheessa keskenään synonyymeiksi, mutta hanke-sanan merkitys koetaan yleisesti laajempaan kokonaisuutena. Koska selvitystyön aiheena on myös kyse suuresta ja laajasta hankeorganisaatiosta, on tämä huomioitava.

Vaikka opinnäytetyössä tarkastellaan organisaation perustamista omana ja irrallisena kokonaisuutenaan, on syytä määritellä organisaation alkuunpanon peruste, joka on tässä yhteydessä edellä mainittu hanke tai projekti. Opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaatio on rakennettu samoin hankkeen ylle. Projekti on määriteltyjen tehtävien ja toimintojen kokonaisuus, joka tehdään kertaluontoisen tuloksen aikaansaamiseksi (Pelin 2020, 11). Projektille ominaista on sen ainutlaatuisuus, tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus. Projektin päämääränä on saavuttaa sille määritetyt tavoitteet suunnitellun aikataulun, rajallisten resurssien sekä taloudellisten reunaehtoien mukaisesti. (Davidson 2019, luku 3.) Asetetut tavoitteet pyritään suorittamaan projektityöllä, jonka parissa työskenteleville ihmisille jaetaan omat vastualueet ja roolit. (Kettunen 2009, 15.)

Lähtökohtaisesti projektin käynnistämisen taustalla on sen tuotokselle kohdistettu tarve (Mäntyneva 2016, 11). Projektin toteuttamista varten luodaan tarkoituksenmukainen projektiorganisaatio, johon nimetty henkilöstö on siinä mukana etukäteen määritellyn ajan. Määräajan päätyttyä henkilöt siirtyvät seuraavaan projektiin tai takaisin ylempään organisaatioon eli yritystasolle. Projektien ainutkertaisuuden vuoksi ne vaihtelevat suuruudeltaan sekä tavoitteiltaan hyvinkin paljon. Näin myös organisoinnissa painottuvat erilaiset asiat kuten henkilömäärä. (Pelin 2020, 51.) Projektiorganisaation tarkoituksena on ihmisten vuorovaikutusta helpottamalla saavuttaa projektin lopulliset tavoitteet sekä tarjota muodollinen ympäristö, jossa projektipäällikkö voi kannustaa tiimin jäseniä tekemään parhaansa. (PM4DEV 2016, 4.)

Projektiorganisaatiot voivat olla määräaikaista ratkaisuja yritysten välisissä yhteistyöhankkeissa, jolloin projektitiimiin voidaan kerätä jäseniä erillisistä yrityksistä ja heistä saattaa muodostua tiivis työyhteisö. Juuri esimerkiksi rakennusliikkeiden suuret projektiorganisaatiot voivat muodostua kymmenien eri yritysten työntekijöistä. Koska projekteissa voi olla edustajia useista sidosryhmistä, vaatii yhteistyö paljon huolellista sopimista tavoitteista, toimintatavoista ja pelisäännöistä. (Viitala & Jylhä 2019, 147.)

Projektihallinnan käsikirja -teoksessaan Pelin (2020, 55–58) määrittelee projektiorganisaation keskeisimmiksi toimenkuviksi projektin asettajan, johtoryhmän, projektipäällikön, projektiryhmän jäsenen sekä projektiassistentin. Asettaja tekee aloitteen hankkeen käynnistämistä ja toimii samalla sen rahoittajana. Asettaja päättää myös projektin mahdollisesta keskeyttämisestä sekä sen lopullisesta päättämisestä. Johtoryhmä on hankkeen korkein päättävä elin, jonka toimintaa ohjaavat asettajan määräykset ja voimassa olevat kaikkia hankkeita koskevat yleisohjeet. (Pelin 2020, 55–58.) Johtoryhmä valvoo ja ohjaa muun muassa toimintaa, seuraa toteuttamista ja tekee resurssointiin liittyvät päätökset (Mäntyneva 2016, 21). Projektipäällikkö on kokonaisvastuussa suunnittelusta, toimeenpanosta ja tehtävien valvonnasta. Projektipäällikön tehtäviin kuuluu esimerkiksi käynnistää projektiryhmän työskentely ja ohjata ryhmää sekä laatia suunnitelma projektin etenemiseksi. Projektiryhmän jäsen osallistuu oman tehtäväalueensa suunnitteluun, dokumentoi ja raportoi työn edistymisestä projektipäällikölle sekä huolehtii määriteltyjen tehtävien suorittamisesta laadullisesti hyvin. Projektiassistentti toimii projektipäällikön alaisuudessa hoitaen osan projektipäällikön tehtävistä, joita ovat muun muassa aikatauluista, kokousjärjestelyistä ja arkistoinnista huolehtiminen. (Pelin 2020, 55–57.)

Projektiorganisaatio jaetaan osaprojekteihin, joilla on omat vastuussa olevat vetäjänsä, osaprojektipäälliköt. He raportoivat varsinaiselle projektipäällikölle ja kokoontuvat säännöllisesti projektipäällikön johdolla. (Kettunen 2009, 146.) Kuviossa 2 havainnollistetaan tyyppillistä projektiorganisaation hierarkisuutta asettajan, johtoryhmän, projektipäällikön, projektiassistentin ja osaprojektipäälliköiden kannalta.



Kuvio 2. Projektiorganisaatio (mukaiillen Pelin 2020, 54)

Kaikissa isoimmista yrityksissä yritykselle on rutinoitunut oma toimintatapa, jolla projektien organisoituminen tehdään. Yksinkertaisimmillaan voidaan perustaa johtoryhmä, nimittää projektipäällikkö ja työntää homman käyntiin. Rutinoitumisella on tässä asiassa hyötyä, mutta riskinä on liian nopea päätöksenteko. Nopeiden päätösten kautta projektiin sopivat työntekijät ylityöllistyvät, projektien vauhti hidastuu ja laatu heikkenee. (Hiltunen 2012, luku 2.5.)

Osa organisaation henkilöstöstä kuuluu ydinryhmään, joka sisältää ainutlaatuista, asiakkaille lisäarvoa tuottavaa ja mahdollisuuksia kasvattavaa ydinosaa. (Viitala & Jylhä 2019, 213; Sumkin & Tuomi 2012, luku 5.2.) Organisaatiolle merkittävistä henkilöistä puhutaan myös nimellä avainhenkilöt, jotka ovat organisaatiolle ainutlaatuisia yksilöitä sekä heitä on organisaatiossa yleensä vain muutamia. Avainhenkilöt ovat vaikeasti korvattavissa ja hankittavissa työmarkkinoilta, sillä he omaavat kokemusta, sosiaalisia verkostoja sekä merkittävää vuorovaikutusta organisaatiossa, jota on vaikea lähteä jäljittelemään. (Sumkin & Tuomi 2012, luku 4.2.)

2.3 Perustamiseen vaikuttavat säännöt ja määräykset

Niin kuin yleensä kaikkeen tekemiseen, myös organisaation perustamiseen liittyy lakeja, sääntöjä ja määräyksiä, joita ihmisten pitää noudattaa. Koska tutkielman tarkoituksena on selvittää valmiin yrityksen sisälle perustettavan organisaation järjestäytymisessä huomiotavia asioita, voidaan tässä vaiheessa sivuuttaa yleisesti uuden yrityksen perustamiseen

liittyvät viranomaissäädökset. Seuraavaksi keskitytään toimeksiantajan hankeorganisaation kannalta keskeisiin aiheisiin liittyen hyvään hallintointiin, eettisiin periaatteisiin, työsuojeluun sekä työlainsäädäntöön.

Hyvää hallintotapaa tarkoittava termi ”corporate governance” määritellään ohjaus- ja hallintojärjestelmäksi, jonka sääntöjen ja käytäntöjen avulla yhtiön hallitus hallitsee ja valvoo yrityksen toimintaa (Corporate Finance Institute 2021). Suomessa hyvän hallinnon takeet on kirjattu hallintolakiin, jonka tarkoituksena on vahvistaa ja toteuttaa sekä hyvää hallintoa että oikeusturvaa hallintoasioissa. Lain päämääränä on myös edistää hallinnon palveluiden laatua ja tuloksellisuutta. (Hallintolaki 1:1§.)

Kaikkia Nasdaq Helsinki Oy:ssä eli Helsingin pörssissä listattuja pörssiyhtiöitä velvoittavat Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n hallinnointikoodi sekä Finanssivalvonnan ohjeet ja määräykset. Pörssiyhtiöiden hyvä hallinnointitapa on kokonaisuus, joka muodostuu laista ja niiden perusteella osoitetuista säännöksistä ja hyvistä käytännöistä. Arvopaperimarkkinoiden hallinnointikoodi antaa kattavan kokonaiskuvan pörssiyhtiöiden hallintojärjestelmien keskeisistä tavoitteista. Hallinnointikoodin merkittävä tavoite on tukea avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja vertailukelpoisuutta tavalla, joka edistää suomalaisten pörssiyhtiöiden kilpailukykyä ja menestystä. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2019, 8,10; Arvopaperimarkkinayhdistys ry s.a.) Nasdaq -konserniin kuuluva Helsingin pörssi on arvopaperipörssi, jossa käydään julkista kauppaa (Nasdaq s.a.). Rahoitus- ja vakuutusviranomaisen Finanssivalvonta valvoo muun muassa pankkien ja eläke- ja vakuutusyhtiöiden lisäksi vakuutus- alalla toimivia rahastoyhtiöitä, sijoituspalveluyrityksiä sekä pörssiä (Finanssivalvonta s.a.).

Eettiset periaatteet eli Code of Conduct on kuvaileva dokumentti, joka linjaa organisaation käsityksen siitä, mikä on yhteinen tapa toimia, millaiseen toimintaan kannustetaan ja millainen käytös taas ei organisaatiossa ole hyväksyttävää. Code of Conduct luo organisaation toimintaa määrittävien arvojen perusteella työyhteisön pelisäännöt, jotka räätälöidään tilannesidonnaisesti jokaisen organisaation omasta toimintaympäristöstä, riskeistä ja sidosryhmien vaatimuksista käsin. Eettinen ja vastuullinen toiminta mahdollistaa kestävien työntekijä-, asiakas- ja yhteistyösuhteiden rakentamisen, joka etenkin kansainvälisessä yhteistoiminnassa saattaa olla yhteistyön syntymisen perusedellytys. (Ratsula 2018.)

Työsuojelu on työnantajan ja työntekijän välistä yhteistoimintaa, jolla turvataan työntekijän työkyky ja samalla yrityksen toiminnan taloudellisuus ja kannattavuus. Päävastuu työsuojelusta on aina esimiehellä, mutta yksilön vastuuta omasta sekä työkaveriensä turvallisuudesta ei pidä unohtaa. (Hietala, H., Hurmalainen, M. & Kaivanto, K. 2021, 13–14, 22.) Eri-

laiset lait ja sopimukset, kuten työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki ja työsuojelun valvontalaki, määrittävät työsuojelua. Niissä veloitetaan työnantajaa arvioimaan työpaikan riskit, tarjoamaan työterveyshuoltoa, perehdyttämään ja opastamaan sekä ylläpitämään työntekijöiden työkykyä. (Työturvallisuuskeskus s.a.)

Työturvallisuuslain tehtävänä on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita sekä ennalta ehkäistä työtapaturmia, ammattitautuja sekä muita työstä tai työympäristöstä johtuvia fyysisen ja henkisen terveyden haittoja (Työturvallisuuslaki 1:1§). Työsuojelun valvontalaki säätelee viranomaisen valvontaa työsuojelussa sekä työnantajan ja työntekijöiden yhteistoimintaa työpaikalla (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 1:1§). Työterveyshuoltolaki määrittää työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto sekä sen toteuttamisesta ja sisällöstä. Laki edistää työhön liittyvien tapaturmien ehkäisyä, työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden toimintakykyä sekä työyhteisön toimintaa. (Työterveyshuoltolaki 1:1§.)

Työsuojeluun liittyy jo mainittujen lakien lisäksi iso joukko muitakin säännöksiä, jotka määrittelevät muun muassa työsopimusta, yhdenvertaisuutta sekä työaika (Työterveyshuoltolaki 1:1§). Edellä mainitut kuuluvat myös työlainsäädännön piiriin, joka määrittelee laajemmin työntekijän ja työnantajan välistä suhdetta. Työlainsäädännön pohjimmainen tarkoitus on turvata ihmisen oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu työympäristössä. Viimeisimpänä säädettyjen työelämää säätelevien lakien ominaispiirre on luoda puitteet organisaation toimintamalleille ja käytännöille kohdistuen työnantajan ja työntekijän suhteesta koko organisaatioon. Näitä ovat esimerkiksi laki yhteistoiminnasta, joka luo puitteet henkilöstön osallistumisesta päätöksentekoon sekä tasa-arvolaki, joka edistää miesten ja naisten välistä tasa-arvoa työyhteisöissä. (Viitala 2021, luku 5.2. Työlainsäädäntö.)

Työsuojelu ja työlainsäädäntö liittyvät olennaisesti organisaation perustamisvaiheeseen, sillä perustamisessa on huomioitava työsuhteisiin liittyvien laissa määritettyjen reunaehtojen lisäksi myös huolellisesti suunnitellusta työympäristöstä. (Työsuojelu.fi 2021a; Työsuojelu.fi 2021b.) Työympäristökohtaista työsuojelua avataan lisää luvussa 3.1.

3 Organisaation perustamistoimenpiteet

Tässä luvussa avataan rakennusliikkeen hankeorganisaation perustamisen kannalta olennaisia toimenpiteitä, jotka on jaettu aihealueittain pienempiin kokonaisuuksiin. Aiheita ovat organisointi, johtaminen ja tavoitteiden hallinta, aikataulu- ja resurssienhallinta, ohjauksen ja raportoinnin hallinta, kustannushallinta, viestinnän hallinta sekä riskienhallinta. Luvussa keskitytään määritteiden yleisen avaamisen lisäksi siihen, millä tavalla toimenpiteet olisivat hyvä toteuttaa toimivan perustamisen kannalta.

3.1 Organisointi, johtaminen ja tavoitteiden hallinta

Organisointi on asioiden ja ihmisten järjestämistä niin, että suunniteltu päämäärä voi onnistua. On sovittava, kuka tekee, millaisella aikataululla ja missä sekä hankittava tarpeelliset resurssit, kuten työpanos, laitteet, materiaalit, fyysiset tilat ja kumppanit. Organisointia tarvitaan jatkuvasti. (Viitala & Jylhä 2019, 20.)

Toiminnan organisointiin tarvitaan johtajia ja johtamista (Pellinen 2017, 11). Hyvä johtaminen on järjestelmällistä, läpinäkyvää ja tasapuolista. Sen edellytyksenä on, että toimintatavoista sovitaan ja ne ohjaavat tekemistä. (Ritola 16.11.2020.) Johtamisen keskeisenä tehtävänä nähdään henkilöstön toimintaan vaikuttaminen siten, että organisaation tavoitteet saavutetaan. Johtajat omaavat valtaa, jolla he saavat yksilöt tekemään jotain, mitä he eivät välttämättä muuten tekisi. Puhutaan auktoriteetista, jonka tarkoituksena on ohjata työntekijöitä. (Pellinen 2017, 30-32.)

Vähemmän auktoritaarisempi johtamismalli on itseohjautuvuus, joka on alkanut leviämään organisaatioiden keskuudessa. Sen tarkoituksena on lisätä yksilön ja tiimien toimintavapauksia ja tätä kautta parantaa työmotivaatiota. Itseohjautuvuuden vieminen käytäntöön on haastavaa, sillä yksilöiden kyky itseohjautuvuuteen on hyvin erilainen, ja vaikeutta lisäävät varsinkin ne organisaatiot, joissa esimiehen rooli on ollut vahva. Itseohjautuvuus ei poista johtajuuden tarvetta organisaatiossa, sillä hyvin toimivassa itseohjautuvuudessa ihmiset kaipaavat myös arvostusta, suuntaa ja säännöllistä keskustelua esimiehen kanssa. (Kettunen 27.11.2018.)

3.1.1 Organisaation rakenne

Organisaatorakenne on liiketoiminnan tukipilari, jota ilman organisaatiossa vallitsisi kaaos (Viitala & Jylhä 2019, 140). Organisaatorakenne viittaa organisaation muotoon, jonka toimintatapoja täydennetään erilaisilla ohjeilla, säännöillä, menettelytavoilla, rooleilla ja järjestelmillä. Se selvittää, kuka on kenenkin esimies ja kuka alainen. (Pellinen 2017, 21.)

Rakentuneet toimintatavat luovat organisaation jäsenille yhteisen kuvan toiminnan järjestyksestä, jonka pohjalta määritetään työtehtävät, vastuualueet, työroolit ja -suhteet sekä tiedonvälitysverkostot. Organisaatorakenne on käsitteenä abstrakti, sillä se liittyy ihmisten ajatuksiin ja toiminnassa esiintyviin vakiintuneisiin tapoihin, käsin kosketeltavan olemassaolon sijasta. Rakenne myös visualisoidaan yleensä organisaatiokaavioksi, vaikka se on usein kaavioesitystä monin kerroin monimutkaisempi. (Lämsä & Hautala 2013, 152; Peltonen 2007, 33.) Organisaatiokaavio kuvaa ryhmän jäsenten välisiä hierarkkisia suhteita, mutta se ei kerro, miten organisaatio käytännössä toimii. Tästä syystä organisaation suunnittelussa tulisi ottaa huomioon keinot, jotka helpottavat rakenteen toimivuutta. Keinoja ovat esimerkiksi viestintä, tietovirrat ja yhteistyö jäsenten kesken. (PM4DEV 2016, 4–5.)

Ihmisten organisointi on pohjimmiltaan tapa ryhmittää johtajan alaiset siten, että johtajan tahto toteutuu. Organisaation rakenne, muoto ja tasojen määrä muotoutuvat johtajan oman harkinnan ja tottumusten mukaan. (Hiltunen 2012, luku 2.5.) Rakennetta muotoillessa olennaisia tekijöitä ovat tehtävien, vastuun ja vallan jakamiseen liittyvät päätökset, jotta saataisiin aikaan järkevä toiminnallinen kokonaisuus (Viitala & Jylhä 2019, 140).

3.1.2 Organisaation johtamiskäytännöt

Organisointi näkyy yrityksissä vastuualue- ja päätöksentekorakenteina, johtamisjärjestelminä sekä toimintaa ohjaavina prosesseina (Viitala & Jylhä 2019, 124). Organisaatiotavalla sovitaan yhtenäisistä johtamiskäytännöistä eli toisin sanoen johtamisen pelisääntöistä, jotka vastaavat kysymyksiin muun muassa työajoista, myöhästymisistä, taukojen pitämisestä, vapaapäivistä sekä palaverikäytännöistä. (Tuottavuustyö 2019.)

Edellä mainittujen esimerkkien mukaan organisaatioissa on monia asioita, joiden tekemistä halutaan koordinoita ja ohjeistaa. Tämänlaista organisaation sisäistä säätelyä voidaan kutsua organisaation muodollisuudeksi, jonka aste määräytyy organisaation päämäärän ja tehtävien luonteen mukaan. Muodollisuuden tarkoituksena on luoda organisaation toimintaan ennustettavuutta, laatua ja tuottavuutta. Esimerkiksi tiimien noudattaessa ohjeita ja käytäntöjä he minimoivat laatuvirheitä ja varmistavat tehokkaan työn tekemisen. On kuitenkin huomioitava, että maksimaalinen muodollisuus eli tarkkaohjeinen tekeminen voi kääntyä organisaation rasitteeksi, jolloin liiallinen ohjeistus voidaan ymmärtää pikkutarkaksi byrokratiaksi. Sääntöjä joustamatonta seuraamista pidetään tärkeämpänä kuin tuottavaa toimintaa. (Harisalo 2009, 22–23.)

Jokainen organisaatio on jossain määrin ainutkertainen, jolloin ohjauksen toimivuus riippuu kulloinkin käytettyjen ohjauskeinojen sopivuudesta tilanteeseen. Ei siis ole olemassa yhtä hyvää tapaa ohjauksen toteuttamiseen, joka olisi yhtä tehokas kaikissa organisaatioissa tilanteesta riippumatta. Tämän vuoksi ohjauksen suunnittelussa on arvioitava käytäntöjen piirteet tilannekohtaisesti. (Pellinen 2017, 37.)

Johtamiskäytännöistä ja menetelmistä muodostuvaa kokonaisuutta voidaan kutsua johtamisjärjestelmäksi (Pellinen 2017, 9). Järjestelmä sisältää valittujen ja säännöllisesti toistuvien johtamiskäytäntöjen sisällöt, aikataulut ja työkalut. Johtamisjärjestelmän tukemana tehdään asioita aina sen mukaan, mikä kussakin tilanteessa on tarpeellista. (Viitala & Jylhä 2019, 158.) Johtamisjärjestelmään voi sisältyä monia ohjausmenetelmiä, kuten organisaatorakenne, eettiset periaatteet, työhön perehdyttäminen, strateginen suunnittelu ja budjetointi. (Pellinen 2017, 15.) Johtamisjärjestelmää voidaan kutsua myös toimintajärjestelmäksi, jossa viralliset tavoitteet, odotukset ja vaatimukset muuntuvat ymmärrettäväksi arjen tekemiseksi. Johtamisjärjestelmän tavoitteena on selkeyttää organisaation toimintaa ja siten vapauttaa voimavaroja tuottavaan työhön. Määrittelyvaiheessa tunnistetaan paras tunnettu toimintapa asialle, joka kirjataan ylös ja johon kaikkien odotetaan sitoutuvan. (Ritola 16.11.2020.) Sitoutumisella tarkoitetaan käytännössä lähtöherkkyyttä tai psykologista suhdetta organisaatioon, joka näkyy työtyytyväisyytenä ja arvostuksena organisaatiota kohtaan (Viitala 2021, luku 2.6).

Johtamisen pelisääntöjen lisäksi työyhteisöissä määritellään yleiset pelisäännöt. Työelämän perusraamit on määritetty Suomen laissa ja asetuksissa. Aiemmin mainitsemani työ-sopimuslaki, työaikalaki ja työturvallisuuslaki kuuluvat tähän kastiin ja pitävät sisällään val-tavan määrän säädöksiä siitä, miten työolosuhteet tulisi järjestää ja mitä oikeuksia kenel-läkin on. Näiden yleisten kaikkia koskevien sääntöjen lisäksi jokaisella organisaatiolla on omat osasto- tai tiimikohtaiset pelisäännöt, jotka liittyvät yksityiskohtaisemmin niiden toi-mintaan. Usein pelisääntöjen tulkinnasta keskusteltaessa huomataan, että pelisäännöt on tulkittu eri tavalla tai ilmenee, ettei joku työntekijöistä ole kuullut sovitusta säännöistä. Toi-mivan työyhteisön yksi tunnusmerkki onkin, että yhteisiä pelisääntöjä käydään läpi tar-peeksi useasti, niitä tarkennetaan sekä luodaan uusia epäselviin tilanteisiin. (Järvinen 2008, Yhteiset pelisäännöt)

Organisaation johtamisen sekä yhteisten pelisääntöjen lisäksi on pelisäännöt tärkeää koh-dentaa myös kokouksia varten. Kokoukset tehdään, jotta kokouksista tulisi mahdol-lisimman tehokkaita ja tuloksellisia. Yleensä kokouksien järjestämiseen ja niissä istumi-seen kuluu useita tunteja viikossa, ja samalla merkittävä osa kokouksista koetaan turhiksi.

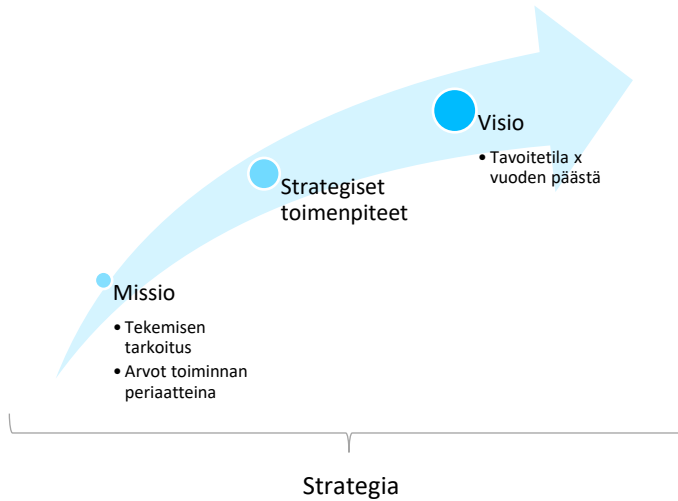
Kokouskäytännöt määrittävät, miten kokouksiin valmistaudutaan ja miten niissä työskennellään. Kokouskäytäntöihin kuuluvat esimerkiksi esityslistan aiheiden valmistelu, kokouksissa käsiteltäviin asioihin perehtyminen ennakkoon ja kokoustilojen valitseminen. Kokousten virtuaalinen toteuttaminen tarvitsee yhtä lailla selkeitä käytäntöjä. Virtuaal kokouksien pelisääntöjä ovat esimerkiksi liian pitkien kokousten välttäminen, videoyhteyksien käyttö mahdollisuuksien mukaan ja chat-palvelun hyödyntäminen kysymysten varalle. Hyvät kokouskäytännöt tukevat organisaation viestintää. (MCS 2020.)

Johtamiskäytäntöjen pääraameihin kuuluu määritellä päätöksenteon valta- ja vastuuroolit. Päätöksenteko-oikeuksien määrittelyn kautta jokainen organisaatiossa tietää, mistä hän saa päättää ja mistä toimista häntä pidetään vastuussa. Vastuiden määrittämisessä pitääkin huomioida, että työntekijä olisi vastuussa vain sellaisista asioista, joihin hän voi vaikuttaa. Täten vastuualueet ovat kytköksissä päätöksenteko-oikeuksiin ja toisinpäin, jolloin niiden pitäisi olla keskenään tasapainossa. (Pellinen 2017, 54.) Päätösvaltuudet pitää jakaa myös organisaation kokonaistavoitteisiin pohjautuen (Karlöf & Lövingsson 2006, 94-95).

Päätöksenteon keskittämällä voidaan nopeuttaa päätöksentekoa, joka voi olla oikea tapa varsinkin uhkien ja kriisien keskellä. Keskittäminen saattaa kuitenkin samalla aiheuttaa ihmisissä myös voimattomuuden tunnetta, kun päätösvalta on ylimmällä johdolla, eivätkä muut voi vaikuttaa asioihin haluamallaan tavalla. Epävarmuuden ja muutosten keskellä taas päätöksenteon hajautus voi olla oikea ratkaisu. Hajautetuissa organisaatioissa yhä useampi ottaa vastuuta tilanteen tarkkailusta ja uusien ideoiden kehittelystä. Näissä organisaatioissa sitoutuminen, tiedonvälitys ja työtyytyväisyyden aste ovatkin yleensä korkeammalla kuin päätöksenteon keskittäneissä organisaatioissa. (Harisalo 2009, 23–24.)

3.1.3 Organisaation strategia ja tavoitteet

Strategia on olennainen osa johtamista ja tärkeä työkalu johdon tahdon ilmaisemiseen ja viestimiseen organisaatiolle sekä muille sidosryhmille. Strategia kertoo, mitä keinoja käytetään yrityksen halutun suunnan luomiseksi. (Hiltunen 2012, luku 2.4.) Perustan strategialle muodostavat missio, visio ja arvot. Yksinkertaisesti määriteltynä missio on yrityksen toiminnan tarkoitus, visio on tulevaisuuden tahtotila sekä arvot ovat periaatteita, jotka antavat pohjan tekemiselle. Strategia vastaa kysymykseen, miten aiotaan päästä kohti tavoiteltua päämäärää. (Viitala & Jylhä 2019, 65, 68.) Kuviossa 3 havainnollistetaan mission, strategian ja vision järjestystä. Organisaation strateginen kaava lähtee liikkeelle tekemisen tarkoituksesta eli missiosta, jolle arvot antavat toiminnan pohjan. Tarkoituksen ollessa kirkkaana mielessä strategisten toimenpiteiden voimin suunnataan kohti huippua eli tavoiteltua visiota.



Kuvio 3. Strateginen kaava (mukaillen Kamensky 2014, 92)

Missio määritellään, sillä koko organisaation täytyy tietää, miksi se on olemassa sekä mikä sen tehtävä tai toimialue valitussa markkinassa on. (Kehusmaa 2010, 80.) Vision tarkoituksena taas on rohkaista toimenpiteisiin sekä muutoksiin kyseenalaistamalla tasapainoinen nykytilanne. Oikein käytettynä ja todellisuuteen tukevasti kytkettynä visio on hyvä keino luoda energiaa ja antaa suuntaviivoja tekemiseen. Vision sidoksisuus strategiatyöhön on sen tärkeä tehtävä kuvata toiminnan pitkän aikavälin pyrkimyksiä sekä määrittää strategiatyön tavoitetaso. (Karlöf & Lövingsson 2006, 74.)

Arvot ovat ajatuksia siitä, mikä on arvokasta ja tavoittelemisen arvoista (Kehusmaa 2010, 87). Ne kertovat asiakkaille, työntekijöille ja muille sidosryhmille, mikä organisaatiossa on ainutlaatuisia, miten erottaudutaan kilpailijoista ja ennen kaikkea miten ja millaista arvoa ne tuottavat yritykselle. Arvot ovat yhteydessä organisaation kulttuuriin ja näkyvät päivittäisessä tekemisessä ohjaten arjen valintoja ja haasteiden ratkomista. (Saarni 6.2.2019.) Hyvät lähtökohdat kestävän arvopohjan löytämiseksi saadaan oman henkilöstön osallistamisella arvojen kehittelyyn. Henkilöstö tuo mukanaan pohdintaa mielikuvien ja tunteiden näkökulmasta haastaen samalla yleiset ajatusmallit ja oletukset. Hyvässä arvoprosessissa ymmärretään, että arvojen pitää puhutella erilaisia ihmisiä sekä yhtä lailla pohjautua kriittisen tarkastelun kestävään että tunteisiin vetoavaan tietoon. (Saarni 6.2.2019.)

Visioon ja visiojohtamiseen uskovat organisaatiot saattavat käyttää runsaasti aikaa oikean vision löytämiseen, kun taas monelle organisaatiolle se tuntuu olevan itsestäänselvyys. (Kehusmaa 2010, 77.) Visioita pidetäänkin usein merkityksettöminä toisintoina aiheesta ”paras ja suurin”, jolloin ne voisivat kuvata mitä tahansa yritystä. Tämä voi olla seurausta vision tekemisestä pelkästään johdon piirissä. Visioon on päädytty perinpohjaisen proses-

sin kautta, jossa on avattu toiminnan eri näkökohtia sekä analysoitu ja laadittu skenarioita. Johdolle visio on tullut vahvaksi ja eläväksi, mutta ilmoittaessa tuloksista visiomatkan ulkopuolelle jääneille työntekijöille, voivat he pitää tätä tyhjänä sanakokoelmana. (Karlöf & Lövingsson 2006, 76.)

Intuitiolla on suuri merkitys vision laadinnassa, minkä vuoksi organisaatioon olisi tärkeää palkata ihmisiä, jotka ovat perillä toiminnasta ja kykeneviä luovaan ajatteluun. On hyvä ottaa mukaan myös ulkopuolinen virikkeiden antaja, joka kyseenalaistaa toimintaan juurtuneita oletuksia ja totuuksia. (Karlöf & Lövingsson 2006, 75.)

Paraskaan visio ei ole tarpeeksi konkreettinen, jotta se riittäisi yksin strategian tavoiteasetantaan (Kehusmaa 2010, 110). Tavoitteilla tarkoitetaan saavutusta, hyötyä ja olotilaa, joka pyritään saavuttamaan tietynä ajankohtana. Tavoitteet eivät ole ennusteita vaan tahotiloja. (Kamensky, M. 2014, 212.) Tavoitteet voivat antaa hyvän pohjan organisaation voimavarojen suuntaamiselle eri tarkoituksiin. Ilman tavoitteita asioita on haastavaa laittaa tärkeysjärjestykseen. (Harisalo 2009, 19–21.)

Tavoitteet voidaan esittää määrällisinä, laadullisina tai rahallisesti ilmaistuna. Organisaation kokonaistavoitteet voidaan pilkkoa osatavoitteiksi kuukausi-, viikko- tai päivätasolla (Viitala & Jylhä 2019, 162.) Tavoitteiden on oltava haasteellisia, realistisia sekä mitattavissa olevia. Tarpeeksi haastavat tavoitteet vaativat pitkäjänteisyyttä ja pyrkivät saamaan ihmiset ajattelemaan ja toimimaan eri tavalla kuin ennen. Samanaikaisesti tavoitteiden on oltava realistisia niin, että organisaatio itse uskoo niihin. (Kamensky 2014, 227–229.) Tavoitteiden on kyettävä myös ohjaamaan toimintaa oikeaan suuntaan, jolloin suoritustasoa on pystyttävä valvomaan. Valvomisen eli mitattavuus tarkoittaa sitä, että kullekin tavoitteelle on mahdollista asettaa mittari, jolla sitä valvotaan. (Kamensky 2014, 229–230.)

Yritysten strategiat jäävät helposti liian alhaiselle tasolle, tai ne ovat liian monimutkaisia. Esan (5.4.2018) kirjoituksessa Vaasan yliopiston yrittäjyyden professorin Annika Tidströmin mukaan hyvä strategia on sopivan tarkka, yksityiskohtainen sekä helposti ymmärrettävä. (Esan 5.4.2018.) Hiltusen (2012, luku 2.4) mukaan hyvä strategia voi olla nopeasti yhden ihmisen johdosta tekaistu tai kuukausitolkulla hiottu paperi. Valmisteluun kulutetulla ajalla tai resursseilla ei ole merkitystä, kunhan strategia on hyvä. Valittuun menettelyyn vaikuttavat kuitenkin yrityksen koko ja resurssit. (Hiltunen 2012, luku 2.4.)

Strategiatyö on oppimis- ja innovointiprosessi, johon tarvitaan kannustimia, kokemuksia, ohjausta sekä kyseenalaistajia (Karlöf & Lövingsson 2006, 77). Kehusmaa (2010, 15) ko-

rosta strategiatyön olevan aiemmin mainittujen arvojen ja vision tavoin myös koko organisaation asia, ei vain johdon tehtävä. Hän haluaa tuoda esiin sitä näkökulmaa, jossa strategisen johtamisen keskeinen tavoite on saada koko organisaatio tekemään strategiatyötä. (Kehusmaa 2010, 15.) Strategiatyöstössä kohdataankin usein ongelma, jossa strategiatulokset kyllä ”jalkautetaan” eli esitetään henkilöstölle, mutta tulosten perustelut, miksi ne ovat tärkeitä ja miksi niitä pitäisi toteuttaa, jäävät usein selventämättä. (Tienari & Harviainen 2020, 18.)

Tidström (Esa 5.4.2018) kertoo itse kaihtavansa sanaa jalkauttaminen, sillä hänen mielestään yrityksen johdon asettamien raamien ja tavoitteiden jälkeen koko henkilökunta pitää ottaa mukaan ajatustyöhön, jotta hekin voisivat sitoutua siihen, mitä ollaan tekemässä. (Esa 5.4.2018.) Tästä mainittakoon Kvist ja Korppoon (10.8.2020) blogi, jossa kirjoitetaan sotatoimista levinneen jalkautus-sanana negatiivisesta sävystä. Käsite antaa mielikuvan käskyvaltaisesta organisaatiosta, jossa suunnitelmat viedään jalkojen kautta käytäntöön. Mielikuvana henkilöstö tulee siis saada marssimaan haluttuun suuntaan, joka blogin mukaan voi olla suurin syy strategioiden ja suunnitelmien epäonnistumiseen. Jalkauttamisesta saatetaan puhua sen perimmäistä tarinaa tiedostaen tai tiedostamatta. (Kvist & Korppoo 10.8.2020.) Myös Hiltunen (2012, luku 2.4) mainitsee Kehusmaan (2010, 15) ja Tidströmin (Esa 5.4.2018) tavoin monen yrityksen nojaavan osallistavan strategian suunnitteluun, jossa henkilökunnan mukaan ottamisella jo valmisteluvaiheessa uskotaan parannettavan sitoutumista strategiaan (Hiltunen 2012, luku 2.4).

Lopullinen strategia muotoutuu organisaation toimintaympäristön tapahtumien ja jäsenten työn yhteistuloksena, jolloin se poikkeaa lähes aina jonkin verran alkuperäisestä suunnitelmasta (Viitala & Jylhä 2019, 161). Strategian juurtumista ajatteluun ja käytännön toimintaan vahvistaa viestintä. Usein kerrattuna ja paljon käsiteltynä strategiset suuntaviivat alkavat ohjata organisaation jäsenten huomioita ja valintoja niin, että parhaimmillaan strategiset tavoitteet muuttuvat yhteiseksi kertomukseksi tulevaisuudesta. (Viitala & Jylhä 2019, 71.)

3.2 Organisaation aikataulu- ja resurssienhallinta

Resurssisuunnittelun tavoitteena on tarvittavien resurssien varmistaminen aikataulun mukaisesti, ”oikea määrä oikeaan aikaan”. Yleinen syy aikataulujen pettämiseen on, ettei resurssisuunnitelmaa ole tehty riittävän tarkasti eikä tarvittavaa resurssivolyymia ole saatavilla. Tämä ilmenee ylitöinä, jatkuvana kiireenä ja myöhästelyinä. Aaltoileva kuormitus, ylitöet ja hukka-aika johtavat viime kädessä lisäkustannuksiin. (Pelin 2020, 140–141.) Hy-

välle resurssisuunnittelulle on tyypillistä, että tehtäville nimetään vastuuhenkilöt, ja suunnitellaan, mitä resursseja jokaiselle yksittäiselle tehtävälle tarvitaan ja milloin. Resursseja voivat olla henkilöt, koneet ja kalustot, tarvikkeet, pääoma tai toimitilat. (Mäntyneva 2016, 53.)

3.2.1 Organisaation aikataulut

Toiminnalle suunnitellaan yleensä tavoiteaikataulu, jonka puitteissa olisi syytä päästä siinä määriteltyyn päämäärään. Aikataulu- ja resurssienhallinta ovat kytköksissä toisiinsa, sillä resursseja vähennettäessä aikataulu pitkittyy, kun taas resursseja lisätessä pystytään toimimaan nopeammin. (Mäntyneva 2016, 93.)

Aikataulut perustuu usein ensin karkeisiin työmääräarvioihin, jotka täsmentyvät suunnitelun edetessä. Aikataulujen venyminen on tyypillistä, mutta on myös sellaisia tilanteita, joissa etenemistä joudutaan jarruttelemaan. Nopeuttaminen voi johtaa lisäresurssien käyttötarpeeseen lisäten samalla kokonaiskustannuksia. (Mäntyneva 2016, 63.) Tarkasti tavoiteaikataulussa pysymisen harvinaisuus johtuu siitä, että tyypillisesti toiminnan toteuttamiseen liittyvää työmäärää aliarvioidaan. Näin käy erityisesti silloin, kun toiminnan kohde on luonteeltaan toteuttajalle uusi, eikä aiempaa kokemusperäistä tietoa ole vastaavasta kokonaisuudesta vielä muodostunut. (Mäntyneva 2016, 94.)

Useissa yrityksissä johtamisjärjestelmän pääkohdat on kuvattu vuosikelloon, jossa vuoden sykliin on mitoitettu aikataulullisesti tärkeimmät johtamisen toiminnot. Vuosikelloon asetetut aiheet kertovat, mitä yrityksessä pidetään tärkeänä. Valittuja aiheita olla esimerkiksi organisaatiotason tavoiteasetanta, strategian päivitys ja kehityskeskustelut. (Viitala & Jylhä 2019, 159.) Vastaavasti organisaation strategiaa toteutetaan konkreettisten välitavoitteiden kautta, jolloin nämä välitavoitteet määritellään ja tarkennetaan yleensä loppuvuodesta seuraavaa vuotta varten. (Viitala & Jylhä 2019, 162.)

3.2.2 Organisaation henkilöstövoimavarat

Henkilöstön johtamisella varmistetaan yrityksen strategian toteutuminen henkilöstövoimavarojen kannalta. Sen keskeisin osa-alue on henkilöstökäytäntöjen ylläpito ja kehittäminen. Henkilöstöprosesseihin ja -käytäntöihin kuuluvat muun muassa henkilöresurssisuunnittelu, rekrytointi, perehdyttäminen, suoriutumisen johtaminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen. (Viitala & Jylhä 2019, 253.) Nämä käsitteet avataan seuraavissa kappaleissa.

Henkilöstö on yrityksen olennainen ja ratkaiseva voimavara (Viitala & Jylhä 2019, 212). Inhimillisten resurssien johtamisessa on tärkeää kohdentaa oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin ja antaa heidän käyttöönsä asianmukaiset työvälineet oikea-aikaisesti (Mäntyneva 2016, 53). Esimiehen on hyvä tunnistaa ja koota rakenteen kannalta tasapainoinen henkilöresurssi, johon kuuluu erilaisia, mutta työn tuloksellisuuden kannalta tuottavia rooleja (Sumkin & Tuomi 2012, luku 4.2). Organisaation toimintakyky on riippuvainen pitkälti sen käytössä olevista henkilöresursseista ja osaamisesta, vaikka todellisuudessa sen toimintaan otetaan mukaan ne tahot, jotka ovat eri syistä sillä hetkellä vapaina. Optimaalisen ryhmän koostumukseen ei siis päästä läheskään aina. (Mäntyneva 2016, 19.) Organisaation rakenne on toimiva silloin kun se vahvistaa strategian toteuttamista, jolloin resursoinnissa on mietittävä tarkkaan minkälaista tietoa, taitoa ja kokemusta tarvitaan strategisten tarpeiden täyttämiseksi (Kehusmaa 2010, 103; Pellinen 2017, 48).

Yksilötasolla henkilöresurssit voidaan tarkentaa ajankäyttöön vaikuttaviin tekijöihin ja arvioida, paljonko henkilön kokonaisajasta (100 %) on käytettävissä nykyiselle toimenkuvulle. Kokonaisaikaa pienentäviä tekijöitä voivat olla esimerkiksi edellisistä projekteista tuleva jatkokuormitus, hallinnolliset tehtävät tai opastustehtävät sekä perehdyttäminen. (Pelini 2020, 150.) Toimijoiden työkuorma voi myös hajaantua laajalle, jolloin esimerkiksi projekteja tehdään muun työn ohella, vaikka ne tarvitsisivat enemmän panosta (Mäntyneva 2016, 147). Toisinaan hankeperusteisissa organisaatioissa henkilöstöä saatetaan hyödyntää tehottomasti, mikä aiheuttaa merkittävää haittaa. Projektiryhmän jäsenet on yleensä omistettu yhdelle projektille kerrallaan, vaikka heitä harvoin tarvitaan kokopäiväisesti koko projektin elinkaaren ajan. (PM4DEV 2016, 11.)

Rekrytointi on henkilöstöhankintaa ja yritykselle pitkävaikutteinen sijoitus. Rekrytointi voidaan tehdä organisaation sisällä, jolloin omille työntekijöille voidaan antaa mahdollisuus siirtyä haasteellisimpiin tehtäviin, tai ulkoisesti, jos tarvitaan osaamista, jota yrityksestä ei ole tarjolla. (Viitala & Jylhä 2019, 258.)

Perehdyttäminen on uuden työntekijän opastamista yritykseen, työyhteisöön ja itse työhön. Monissa yrityksissä on käytössä suunnitelmallinen perehdytysprosessi, jonka suorittamisesta huolehtivat koulutetut perehdyttäjät. Hyvällä perehdytyksellä työntekijä pystyy suoriutumaan työstään paremmin nopeammalla aikataululla, kun taas huonosta perehdytyksestä voi seurata laatuvirheitä ja heikko työmotivaatio. (Viitala & Jylhä 2019, 259–260.)

Suoriutumisen johtaminen on työntekijän ohjaamista ja tukemista tavalla, jolla hän saavuttaa tavoitteensa ja kehittyy työssään. Siihen kuuluu tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttamisen arviointi sekä suorituksen kehittäminen. Suoriutumisen johtaminen on

yleensä päivittäistä esimiestyötä, jonka lisäksi käydään esimiehen ja alaisen välisiä ta-
voite- ja kehityskeskusteluita. Yksilöllä on oltava selkeä kuva siitä, mitä häneltä työssään
odotetaan. (Viitala & Jylhä 2019, 260.)

Henkilöstöjohtamisen apuna käytetään henkilöstötietojärjestelmää sekä erilaisia sovelluk-
sia, joiden avulla voidaan tehdä esimerkiksi työpaikkakyselyitä, välittää informaatiota, laa-
tia henkilöstöbudjetteja tai toteuttaa verkkokoulutuksia. Suuremmissa yrityksissä henkilös-
töjohtamista hallitaan kattavasti tietojärjestelmien avulla, sillä niiden voimin säästetään
manuaalista työtä ja tuotetaan sitä kautta kustannushyötyjä. Järjestelmät varmistavat tie-
don säilymisen ja tietoturvan, nopeuttavat tiedon saamista, helpottavat henkilötietojen pro-
sessointia sekä vähentävät virheitä tiedonhankinnassa ilman välikäsiä. (Viitala 2021, luku
4.7.)

Työhyvinvoinnin edistäminen sisältää lainvalvomat ja vapaaehtoisesti tehdyt työnhyvin-
vointia edistävät toimet yrityksessä. Taustalla on hyvinvoivan työntekijän tuottavuus yrityk-
sen menestyksen kannalta. (Viitala 2021, luku 3.10. Työhyvinvoinnin johtaminen.) Menes-
tyksen osalta työntekijöiden tyytyväisyys on myös ensiarvoisen tärkeää. Työtyytyväisyys
määritellään työntekijän tyytyväisyyden mittariksi siitä, kuinka hän suhtautuu työhönsä ja
työympäristöönsä. Organisaation tarpeisiin sopivien lahjakkuuksien löytäminen voi olla
vaikeaa, jolloin organisaation on varmistettava työntekijöiden tyytyväisyys, jotta heitä ei
menetetä ulkoiseen kilpailuun. Työtyytyväisyys johtaa sitoutuneisiin työntekijöihin, jotka
ovat uskollisempia ja tuottavampia sekä panostavat yrityksen pitkäaikaiseen menestyk-
seen. Työtyytyväisyyden mittaamisessa tärkeää on reaaliaikaisten tarpeiden oivaltaminen
ja niihin välittömästi reagoiminen, jolloin perinteinen kerran vuodessa -mittaaminen ei ole
kovin käytännöllistä. (Totah 2021.)

Organisaation oma henkilöstö kuuluu sisäisiin sidosryhmiin, ja ulkoisia ryhmiä ovat kaikki
ulkopuolella toimivat tahot, kuten yhteistyökumppanit, alihankkijat, tavarantoimittajat sekä
sisällöntuottajat. Sidosryhmien tunnistaminen on tärkeää, jonka lisäksi on tarpeellista arvi-
oida yksittäisten sidosryhmien mahdollisuuksia vaikuttaa toimintaan sekä heidän intresse-
jään organisaatiota kohtaan. Sidosryhmien motiivit liittyvät lähtökohtaisesti siihen, mitä li-
sääarvoa organisaatio heille tuottaa. (Mäntyneva 2016, 124–125.) Toiminnalle merkittävim-
mät sidosryhmät on tärkeä pitää ajan tasalla sekä osallistaa heidät mukaan toimintaan jo
varhaisessa vaiheessa. (Mäntyneva 2016, 217.)

Ulkoisista sidosryhmistä organisaation liiketoiminta voi keskeisiltä osin perustua kumppa-
nuuksiin, ja tällöin kumppanivalinnat ovat olennaisia. Organisaatiolla on erilaisia kumppa-

neita, kuten palveluntuottajia, eri toiminnoissa ja vaiheissa elinkaarensa ajan. Organisaatio voi esimerkiksi tehdä omalla ydinosaamisellaan suunnittelutyön mutta tarvitsee kumppania toteuttamaan sen. Kumppanivalinnoissa sekä organisaatiolla että kumppanilla ovat omat odotuksensa ja tavoitteensa, jolloin myös erilaiset kumppanuudet tarvitsevat erilaisen hoitomallin. On luonnollista, että toisiin kumppanuuksiin panostetaan eri tavalla kuin toisiin, mutta täytyy muistaa, että kumppanuus on yhteistyö- ja vuorovaikutussuhde, jonka pitää olla tasapainossa. (Kehusmaa 2010, 99-101.)

3.2.3 Organisaation työympäristö

Organisaation toimintaan tarvitaan turvalliset ja tarkoitukseen sopivat työtilat, jotka edistävät sujuvaa työntekoa sekä ehkäisevät tapaturmia ja sairastumista. Työympäristön huolellisen suunnittelun ja rakentamisen lisäksi on siellä olevat laitteet oltava kunnossa ja niitä on huollettava säännöllisesti. (Tyosuojelu.fi 2021b.) Työtilojen suunnittelussa ja toteutuksessa on otettava huomioon 2.3 luvussa mainitut työsuojelun säännöt ja määräykset.

Työturvallisuuslain 5 luvussa määritellään työn ergonomisia ja fyysisiä olosuhteita sekä työympäristön rakenteita koskevia säännöksiä. Työpaikalla tulee ottaa huomioon rakenteellinen ja toiminnallinen turvallisuus ja terveellisyys. Työpisteissä käytettävät työvälineet tulee olla työn luonteen ja työntekijän edellytykset huomioon ottaen ergonomisesti järjestetty. Työpaikalla tulee olla riittävä määrä uloskäytäviä ja pelastusteitä sekä asianmukaiset pelastusvälineet, -ohjeet ja turvamerkinnät. Huomioon on otettava myös sopiva valaistus ja lämpötila, terveellinen sisäilma sekä hyvä ilmanvaihto. Henkilöstölle pitää järjestää asianmukaiset henkilöstötilat, johon kuuluu työntekijämäärään nähden riittävät peseytymis-, ruokailu-, lepo- ja käymälätilat. Valtioneuvoston asetuksella voidaan antaa tarkempia säännöksiä kaikkiin edellä mainittuihin työturvallisuuslain piirissä oleviin asioihin. (Työturvallisuuslaki 5 luku.)

Nykymaailman jatkuva muutos ja epävarmuus vaativat yrityksiltä nopeaa reagointikykyä ja joustavuutta (Neilimo-Kontio 24.9.2020). Korona-aikana joustavat toimistotilat ovat tulleet huomion keskipisteeseen, joka näkyy työympäristössä terveys-, hyvinvointi- ja joustovaatimuksina (Steen 1.9.2020). Koronavirus on joulukuussa 2019 Kiinasta lähtöisin oleva hengitystieoireinen pandemia, joka tarkoittaa kaikkialle maailmaan levinnyttä tautia. Koronavirus tarttuu pisara- ja kosketustartuntana sekä erilaisilta pinoilta ihmisestä toiseen. Koronavirukseen ei ole lääkettä, mutta sitä vastaan aloitettiin rokotukset vuoden 2020 lopussa. (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2021.)

Koronan myötä kotitoimistoista ja etätyöstä on tullut uusi normi. Pandemia muutti suhtautumisen trendikkäisiin avotoimistoihin, joiden tilat eivät ole enää optimaalisia terveydelle. Tulevaisuudessa tullaan luultavammin valitsemaan pienempiä toimistokomplekseja, jos yhä useampi tekee osittain etätyötä. Toimistoihin ei välttämättä tarvita enää niin paljon neilöitä. Erityisesti tilat, jotka on tarkoitettu vain tietokonetyöskentelyyn eivätkä mahdollista esimerkiksi yhteistyötä, tulevat luultavammin katoamaan. Toimistotilojen suunnittelua muovaavat uudet terveys- ja hyvinvointivaatimukset, jolloin etusijalla ovat puhtaus, ilmanlaatu, hygienia sekä turvavälit. (Steen 1.9.2020.)

Organisaation työtiloihin liittyy myös kulunhallinta, joka on tärkeä osa yrityksen päivittäistä toimintaa. Sillä voidaan rajata kiinteistöön pääseviä henkilöitä sekä heidän kulkuaan kiinteistön sisätiloissa. Kulku voidaan mahdollistaa avaimien sijaan sähköisillä tunnisteilla, jolloin kulunhallintajärjestelmään pystytään kirjaamaan kulkutapahtumat muistiin myöhemmä tarkastelua varten. (Turvaexpertit Helsinki Oy 2020.)

3.3 Organisaation ohjauksen ja raportoinnin hallinta

Ohjauksen tehtävä on varmistaa toiminnan menestyksellinen toteutus ja tavoitteiden saavuttaminen käytännössä. Ohjattaviin tavoitteisiin kuuluvat kaikki taloudelliset, aikataululliset sekä laadulliset tavoitteet. Samanaikaisesti on huomioitava, ettei budjetti saa ylittyä. (Mäntyneva 2016, 89.) Taloudellisessa seurannassa vertaillaan toteutuneiden kustannusten ja budjetin välistä eroa sekä seurataan aikataulullisesti, että tehtävät saadaan tehtyä suunnitellun mukaan. Laadullisesti pyritään seuraamaan tuotoksen laadun lisäksi myös tekemisen laatua sekä pyritään samalla jatkuvaan parantamiseen. (Mäntyneva 2016, 95, 97–98.) Toiminnan tilannetta arvioidaan ajoittain, ja samalla pyritään päivittämään aikataulut ja muut suunnitelmat ajan tasalle. Olennaista on seurannan jatkuvuus ja poikkeamiin reagointi. Seurannan tapoja ovat esimerkiksi viikoittaiset kokoukset ja tehtävien etenemisen raportointi vastaaville henkilöille. (Mäntyneva 2016, 89–90, 93.)

Liiallinen seuranta voi syödä voimavaroja, kun taas liian vähäinen seuranta voi lisätä riskiä budjetin ylittymisestä tai toiminnan aikataulun myöhästymisestä. On tärkeää pohtia, mitä tietoa kerätään, kuka tiedon kerää, kuinka usein raportoidaan, kenelle ja missä muodossa. Perustamisvaiheessa raportoinnissa korostuu tavoitteellisuus, organisaation rakenne ja sen sisäiset vastuut, suunnitelmat sekä erinäiset käytännöt. Kaikkea ei tarvitse aina raportoida. Tärkeää on kuvata poikkeamat ja niiden mahdolliset syyt sekä viestiä asioista eteenpäin heti kun niistä tiedetään ilman ylimääräistä peittelyä. (Mäntyneva 2016, 90–92.)

Sidosryhmien ajantasainen ja säännöllinen tiedottaminen on ensisijaisen tärkeää, sillä heihin toiminta ja sen tulokset vaikuttavat. Säännöllinen tiedottaminen parantaa johdon uskottavuutta ja pitää sidosryhmät luottavaisina. (Davidson 2019, luku 6.)

3.3.1 Organisaation tiedonhallinta

Tiedonhallinta käsittää dokumenttienhallinnan lisäksi erinäisiä prosesseja, joita voivat olla esimerkiksi henkilöstö- ja talousprosessit sekä laskujen hyväksyntä. Tiedonhallintajärjestelmä tarjoaa liiketoimintakriittisen datan saatavuuden ajasta ja paikasta riippumatta. Se tehostaa prosesseja ja huolehtii oikean tiedon turvallisesti oikeille ihmisille. Ideaalitilanteessa tiedonhallintajärjestelmästä löytyy kaikki yrityksen dokumentit, viimeisin informaatio ja dokumenttien tuoreimmat versiot. (Tanska ym. 25.11.2020.) Paperisia asiakirjoja käsiteltäessä on myös oltava vakiintuneet menetelmät niiden arkistoinniseksi keskitettyyn arkistointijärjestelmään (Lester 2017, 357). Huonosti järjestetyn tiedonhallinnan seurauksena on dokumenttien säilytys hajanaisesti eri paikoissa, jolloin ne ovat vaikeasti löydettävissä ja hallittavissa. Pahimmillaan se voi johtaa asiakirjojen katoamiseen esimerkiksi henkilöstömuutosten seurauksena. (Tanska ym. 25.11.2020.)

Tiedonhallinnassa tiedot on tärkeä suojata viruksilta ja hakkereilta sekä arkistoitava järjestelmällisesti ennalta määrättyjen osastojen ja työalueiden mukaisesti. Nykyään suurin osa tiedostoista on saatavilla sähköisesti, jolloin on mahdollista vaikuttaa siihen, mitkä sidosryhmät pääsevät tutustumaan tiedostoihin tai tekemään niihin muutoksia. Valtuuksia määrätään sopivien tunnuslukujen tai salasanojen avulla. (Lester 2017, 357.)

Työsuhteen alussa kerätään työntekijän henkilö- ja työsuhtetiedot henkilökisteriin, jotka on suojattava huolellisesti tietoturva koskevan lainsäädännön mukaan. Digitaalisessa muodossa tietoja on muun muassa erilaisissa arkistointijärjestelmissä, palkkaohjelmissa ja työajanseurantaohjelmissa. Tietoturva tarkoittaa huolellisuutta ja rajaamista sen suhteen, kuka voi päästä tietoihin käsiksi. (Viitala 2021, luku 3.3. Työsopimus.)

Toukokuussa 2018 astui voimaan uusi Euroopan unionin hyväksymä yleinen tietosuojasetus eli GDPR, joka sisältää satoja sivuja erilaisia tietosuojaa ja tietoturva koskevia vaatimuksia. GDPR asettaa velvoitteita kaikkia maailman organisaatioita kohtaan, jotka käsittelevät EU:hun kuuluvien kansalaisten tietoja. Yleisen tietosuojasetuksen mukaan henkilötietojen keräyksen ja käsittelyn on oltava lainmukaista, oikeudenmukaista sekä avointa niin, että kerätään vain välttämätön tieto laillisesti määriteltyihin tarkoituksiin. (Wolford 2021.)

3.4 Organisaation kustannushallinta

Kustannushallinnan tehtävänä on pyrkiä vaikuttamaan ennakoiden toiminnan kustannuksiin. Se sisältää kustannusten arvioinnin, budjetoinnin ja seurannan. Pyrkimyksenä on varmistaa, että toimitaan mahdollisimman kannattavasti ja päästään taloudellisiin tavoitteisiin. (Mäntyneva 2016, 75, 96.)

Budjetointi on tulevaisuuteen kohdistuvan toiminnan ja sen taloudellisten vaikutusten suunnittelua. Budjetoinnin tuloksena syntyy budjetteja, jotka on laadittu tiettyjä ajanjaksoja varten. Ne perustuvat lähitulevaisuuden oletuksiin siitä, mitä yrityksessä tapahtuu ja kuinka hyvin toiminnassa onnistutaan. (Pellinen 2017, 69.) Budjetoitaessa kokonaisuuden näkökulmasta tilaaja tai vastaava taho päättää osaltaan paljonko toiminta voi maksaa. Tämä kustannus kohdennetaan organisaation eri osille, tehtäville ja työpaketeille. (Mäntyneva 2016, 76.)

Kustannusten arviointi voi osoittautua ongelmalliseksi tapauksissa, jossa toimintaa tehdään ensimmäistä kertaa tai tekijällä ei ole aiempaa kokemusta vastaavasta. Myös tiukat aikatauluvaatimukset, muuttuva lainsäädäntö ja osallistujien erilaiset tavoitteet voivat hankaloittaa tilannetta. (Mäntyneva 2016, 80.)

Kustannushallintaan kuuluu kustannusvalvonta, jolla varmistetaan taloudellinen toteutus sekä tunnistetaan erot budjetin ja toteutuneiden kustannusten välillä. Yleensä yrityksen sisälle perustuviin hankkeiden ja projektien kustannusvalvonta perustuu yrityksen kustannusseurantaan, laskutustoimintaan ja kirjanpitoon. (Pelin 2020, 172,174.) Toiminta voidaan jakaa kustannuspaikkoihin, jotka käsittävät työkokonaisuuksia tai yksittäisiä tehtäviä. Kustannukset voidaan kohdistaa joko suoraan tiettyyn työpakettiin, joita ovat materiaali- ja työkustannukset, tai ei voida kohdistaa suoraan, jolloin puhutaan yleiskustannuksista, esimerkiksi hallinnollisista kustannuksista. (Pelin 2020, 165–166.)

3.5 Organisaation viestinnän hallinta

Viestintä on informaation välittämistä ihmisten ja ryhmien kesken. Viestinnän suunnittelussa on muistettava tehokas ajanhallinta, valittava oikeat viestintäkanavat ja ajankohdat sekä suunnitella viestinnän tavoitteet, tiedottamisen työkalut ja dokumentointityylit. Viestinnän välineitä ovat esimerkiksi kirjalliset tiedotteet ja raportit, ilmoitustaulut, sähköposti, informaatiotilaisuudet, kokoukset ja yrityksen intranet. Tehokkaan viestintäsuunnitelman tekeminen auttaa organisaatiota välttämään asiasisällön väärinymmärryksiä, helpottamaan tiedonsiirtoa sekä estämään informaation katoamista suullisen tiedonvälityksen yhteydessä. (Pelin 2011, 286-287, 289.)

Viestintä voidaan erotella sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäinen viestintä on tiedonvaihtoa organisaation jäsenten kesken, ja ulkoinen viestintä vuorovaikutusta ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. Ulkoisen viestinnän piirissä asetetaan muun muassa yrityksen kotisivut, yritysesitteet, lehdistötiedotteet ja sosiaalisen median kanavat. Suurissa yrityksissä työllistetään yleensä viestintään erikoistuneita ammattilaisia, jotka hoitavat sisäisten tiedotuskanavien kehittämistä ja ylläpitoa sekä ulkoista tiedotusta. (Viitala & Jylhä 2019, 167.)

Vaikeissa viestintätilanteissa taitamaton tai riittämätön viestintä voi johtaa maineen ja asiakkaiden menetykseen tai henkilöstön luottamuksen laskuun (Viitala & Jylhä 2019, 168). Näissä tilanteissa toimiva ja tehokas kriisiviestintä on yritykselle elintärkeää. Jos kriisi vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan negatiivisesti voidaan puhua kriisistä, johon kannattaa reagoida. Kriisiviestintäsuunnitelma on yrityksen toimintatapa mahdollisen kriisin sattuessa. Kriisiviestintäsuunnitelma kannattaa tehdä hyvissä ajoin, vaikka kriisit tuntuisivatkin kaukaisilta huolenaiheilta. Kriisiviestintää vaativia tilanteita voi tulla eteen yllättävästi esimerkiksi onnettomuuden sattuessa, virheellisten tuotteiden tai sosiaalisesta mediassa syntyvän kriisin vuoksi. Tärkeää on nimetä kriisiviestinnästä vastaava henkilö ja miettiä etukäteen muutamia skenaarioita mahdollisista kriiseistä. Näin syntyy jonkinlainen ajatus siitä, mitä kriisin keskellä tulisi tehdä. Kriisien tapahtuessa niistä voidaan myös oppia ja päivittää suunnitelma vastaisuuden varalle. (Lehtonen 9.4.2019.)

3.6 Organisaation riskienhallinta

Riskienhallinta on johdonmukaista ja ennakoivaa toimintaa, jonka päämääränä on mahdollistaa organisaation menestyminen, tavoitteiden saavuttaminen ja toiminnan jatkuvuus. Se on johtamistyötä, johon liittyy henkilöstön turvallisuus ja hyvinvointi, ja se koskettaa organisaation jokaista työntekijää. Riskienhallinta tulee olla avointa, kattavaa ja riittävän hyvin tiedossa organisaation kaikilla tasoilla. (Rousku 2017, 11–13; Jylhä & Viitala 2013, 17.)

Riskit ovat epävarmuuden tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti asetettuihin tavoitteisiin tai olla poikkeamaa odotetusta. Riskit ovat pohjimmillaan myös mahdollisuuksia, jolloin riskin ottamalla se voikin tuottaa positiivista hyötyä negatiivisen sijasta. Riskienhallinnan avulla pyritään löytämään ne toimet, joilla uhkia ja mahdollisuuksia hallitaan. (Rousku 2017, 11.) Riskejä voivat olla esimerkiksi koneiden hajoaminen ja varaston tuhoutuminen sekä avainhenkilön sairastuminen tai kuolema. Liiketoiminnassa riskejä on mahdoton poistaa kokonaan, mutta niitä on mahdollista pienentää päätöksentekoa tukevalla suunnittelulla. (Jylhä & Viitala 2013, 17.)

Organisaatio on haavoittuvainen, jos sen toiminta on riippuvainen yhdestä henkilöstä. Avainhenkilöt ovat vaikeasti korvattavissa olevia, erityisosaamisen sekä pitkän kokemuksen omaavia henkilöitä. Avainhenkilöillä on organisaatiossa monta vastuualuetta ja olennaista tietotaitoa organisaation jatkuvuuden kannalta. Avainroolien menetykseen tulisi varautua ennakolta varahenkilöjärjestelmillä, yhteistyöllä, työohjeiden ja tehtävien dokumentoinnilla sekä keskeisimpien tehtävien jakamisella organisaatiossa. Harkitulla työtehtävien kierrätyksellä laajennetaan henkilöstön osaamista. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2021.)

Jokaisen organisaation on määriteltävä oma riskinsietokykynsä eli riskien suuruus, johon organisaatio on valmis sitoutumaan, sekä riskinottohalu, eli kuinka paljon se on valmis otamaan riskejä tavoitteisiin pyrkiessään. Keskeistä on löytää merkittävimmät riskit ja määritellä niitä edellyttävät hallintatoimenpiteet sekä varmistaa näiden toimenpiteiden eteneminen ja toteutuminen. (Rousku 2017, 15.) Riskien todennäköisyyttä arvioidaan kokemusten ja tilastojen, kuten historiatiedon ja vastaavaa toimintaa sisältävien aiempien raporttien avulla (Lester 2017, 76).

4 Tutkimuksen menettely

Tässä luvussa tutustutaan tutkimuksen tavoitteisiin, menetelmiin, suunnitteluun ja toteutustapaan. Luvussa tarkastellaan tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja perustellaan niiden valikoitumista tähän tutkimukseen. Luvussa esitellään lisäksi tutkimuksen tukena käytetyt materiaalit sekä käydään tutkimusprosessi yksityiskohtaisesti läpi, jotta sen mallintaminen tulevaisuudessa olisi mahdollisimman todenmukaista.

Tutkimuksen tärkeimpänä tavoitteena oli selvittää, mitä toimenpiteitä rakennusosalalla toimivan hankeorganisaation perustamiseen kuuluu ja kuinka ne olisivat järkevintä toteuttaa. Toimenpiteiden tunnistamisen jälkeen kiinnitettiin huomioita niiden tekemisjärjestykseen sekä ajalliseen keston. Tutkimuksessa selvitettiin myös organisaation hallinnointitapaa ja yleisiä periaatteita sekä perustamiseen vaikuttavia menestystekijöitä ja haasteita.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tavoitteena on saada vastaus tutkimusongelmasta johdettuihin kysymyksiin. Perusedellytys tutkimuksen onnistumiselle on järkevän kohderyhmän ja oikean tutkimusmenetelmän valinta. Ensisijaisesti tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavat tutkimusongelma sekä tutkimuksen tavoitteet. Menetelmävalintaa vaikeuttavat monet käyttökelpoiset vaihtoehdot, mutta usein valinta toteutuu lähestymistavasta ja näkökulmasta riippuen tutkimustavoitteiden ja resurssien asettamien rajoitusten mukaisesti. (Heikkilä 2014, 12.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta, joka vastaa kysymyksiin, miten, miksi ja millainen. Kvalitatiivisen tutkimusotteen avulla pyritään ymmärtämään tutkimuskohteen luonnetta, käyttäytymistä ja päätöksiä. Laadullisen tutkimuksen tutkittavat valitaan harkinnanvaraisesti. Aineisto on usein tekstimuotoista, ja se kerätään yleisesti vapaamuotoisemmin verrattuna tiukasti jäsennehtyyn kaavan. (Heikkilä 2014, 15.) Laadullisen tutkimuksen keskeisin ominaispiirre on, että se perustuu ihmisten omakohtaisten näkemysten ja kokemusten tarkasteluun (Puusa & Juuti 2020, 56). Laadullinen tutkimusote osoittautui parhaaksi menetelmäksi tämän tutkimuksen suorittamiseen, sillä sen tarkoituksena oli saada tietoa organisaation perustamisesta kokemuseräisen tiedon kautta. Laadullisen tutkimuksen valintaa tukevat myös harkitusti valittu kohderyhmä, aineiston tarkastelu tekstimuodossa ja sen kerääminen melko vapaalla menettelytavalla.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmää pohdittiin kvalitatiivisen ja toiminnallisen produktiivisuuden välillä. Produktilla tarkoitetaan opinnäytetyön tuloksena syntyvää tuotosta, joka voi olla esimerkiksi teos, tuote tai tietokoneohjelma. Produktiivinen raportoidaan sekä kirjallisesti että itse tuotoksena, jolloin tuotoksesta on liitettävä dokumentaatio osaksi opinnäytetyötä.

(Heikkilä 2014, 26.) Tämän opinnäytetyön toteutus sivuaa hyvin paljon toiminnallisen tutkimusotteen ominaisuuksia, sillä sen tuloksena syntyi jana-aikataulu, jota voisi tarkastella tuotoksena. Opinnäytetyötä ei voitu kuitenkaan tehdä kokonaan toiminnallisesti, sillä tutkimuksessa selvitettiin jana-aikatauluun sisältyvien toimenpiteiden lisäksi myös sen ulkopuolelle kohdistuvia asioita, kuten hallinnointitapaa. Tutkimuksessa pohdittiin ajallisen toteutuksen lisäksi paljon toimenpiteiden toteutustapoja, jotka ovat keskeisimpiä asioita opinnäytetyön tulososiossa. Toiminnallinen tuotos ei olisi yksinään riittänyt näin laajan aiheen järkevään läpikäymiseen, eikä opinnäytetyöhön olisi mahtunut sen sivumäärän puitteissa empiirisen tekstin lisäksi erillistä tuotosta ja sen kuvausta. Jana-aikataulun jatko- ja kehitysehdotuksia erillisiksi tuotoksiksi on täten pohdittu monipuolisesti opinnäytetyön viimeisessä luvussa.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, joka on lähtökohtaisesti varsin vapaamuotoinen haastattelumenetelmä. Teemahaastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen ja niitä koskevien kysymysten varassa kuitenkin huomioiden, ettei kysymyksiä oleteta esitettävän tarkasti muotoiltuina johdonmukaisen suunnitelman perusteella, vaan kannustetaan tutkittavaa puhumaan aihepiiristä varsin vapaasti. Haastatteluiden sisällön järjestys, laajuus, kysymysten esittämistapa ja sanamuodot vaihtelevat paljon riippuen tutkittavan halusta ja tavasta kertoa asiat. Teemahaastattelun teemojen tulee perustua pääasiallisesti tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen, jonka vuoksi tutkijan oletetaan perehtyneen tutkimuksen kontekstiin niin, että tutkija ja tutkittava ymmärtävät toisiaan. (Puusa & Juuti 2020, 107.)

Teemahaastattelun valikoituminen tämän tutkimuksen haastattelumenetelmäksi perustuu tarvittavan tiedon valtavaan määrään. Aihealueiden jakaminen tietoperustan mukaisiin teemoihin auttoi jäsentelemään keskusteluja. Haastatteluiden tavoitteena oli saada vastauksia teorian pohjalta epäselviksi jääneisiin kysymyksiin, joihin tietoperusta ei suoranaisesti pysty vastaamaan. Haastateltavien tapa reagoida kysymyksiin vaihteli huomattavan paljon, jolloin teemahaastattelu antoi mahdollisuuden esittää ja tarkentaa kysymyksiä haastattelukohtaisesti suotuisilla käytänteillä.

4.2 Tutkimuksen suunnittelu ja haastattelukutsut

Tutkimuksen suunnittelu on tehty yhdessä toimeksiantajan kanssa, jotta se on pystytty toteuttamaan yritykselle otollisella tavalla. Tutkimuksen tavoitteena oli haastatella noin neljästä kuuteen kohdeorganisaation perustamisessa mukana ollutta henkilöä, jotka omaisivat kuitenkin erilaiset lähtökohdat ja roolit organisaatiossa. Erilaisilla osaamisalueilla pyrit-

tiin tuomaan monipuolisia näkökantoja haastatteluissa esiin. Haastateltavat valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa, ja niihin valikoitui kuusi organisaatiossa alusta lähtien mukana ollutta avainhenkilöä. Yksi haastattelu peruuntui haastateltavan poistuessa organisaatiosta ennen haastatteluajankohtaa. Poistuneen tilalle saatiin kuitenkin vastaavanlaista osaamista edustava avainhenkilö, jolloin haastateltavien määrä pysyi suunnitelman mukaan kuudessa henkilössä. Haastateltavien kokemuksista ja toimenkuvista puhutaan lisää luvussa 5.1.

Haastattelut päätettiin toteuttaa vallitsevan koronatilanteen vuoksi Teams-haastatteluina, ja niihin varattiin alustavasti aikaa haastattelurungon ja sisällön laajuuden mukaisesti noin kaksi tuntia. Jokaista haastattelukertaa pidettiin ainutlaatuisena ja paljon informaatiota sisältävänä keskusteluna, minkä vuoksi kuuden tutkittavan arvioitiin olevan riittävä määrä tutkimustulosten saamiseksi. Organisaation toimintatapojen sekä henkilöstön kiireellisten kalentereiden vuoksi haastateltaville varattiin suoraan sopivat haastatteluajankohdat seuraaville kahdelle viikolle toimeksiantajan opastuksella. Ennen haastatteluvarauksen lähettämistä laadittiin saateviesti, jossa avattiin tutkimuksen tarkoitus ja haastattelun toteutus-tapa. Saateviesti löytyy liitteestä 1.

Haastattelukutsu lähetettiin saatekirjeineen sähköpostin kalenterivaraus-toiminnolla, jonka yhteydessä annettiin mahdollisuus kieltäytyä haastatteluun osallistumisesta tai muuttaa ajankohtaa, mikäli valittu aika ei olisi haastateltavalle sopinut. Haastattelukutsujen hyväksytyt vastaukset saapuivat muutaman päivän kuluessa kutsun lähettämisestä. Kalenterivarauksen hyväksytyään haastateltavalle lähetettiin sähköpostitse haastattelun tukena käytetyt materiaalit, joita ovat haastattelurunko (liite 2) ja jana-aikataulun ensimmäinen versio (liite 3). Tarkoituksena oli antaa haastateltavan tutustua materiaaleihin etukäteen, jotta haastattelun kulku pystyttäisiin toteuttamaan sen aikarajan puitteissa. Haastateltavaa myös kehoitettiin tutustumaan materiaaleihin niiden lähetyksen yhteydessä.

4.3 Haastatteluissa käytetyt tukimateriaalit

Haastattelumateriaalit olivat haastattelun tärkeimmät tukivälineet, minkä vuoksi haastattelu ei pystynyt suorittamaan esimerkiksi puhelimen välityksellä vaan sen avuksi tarvittiin Teams-sovelluksen näytön jako -ominaisuutta. Haastattelurunko (liite 2) koostuu avausse-
noista ja neljästä teemasta:

- Teema 1. Haastateltavan taustatiedot
- Teema 2. Organisaation hallinnointi ja toimintaperiaatteet
- Teema 3. Organisaation perustamistoimenpiteiden tarkastelu jana-aikataulussa
- Teema 4. Organisaation perustamisen menestystekijät ja haasteet

Jokainen teema sisältää kolmesta viiteen kysymystä, jonka lisäksi kysyttiin tarkentavia lisäkysymyksiä. Teemojen sisällöt ja tulokset käydään läpi seuraavassa pääluvussa.

Toinen haastatteluissa käytetty tukimateriaali on Jana-aikataulu (liite 3). Jana-aikataulun luomiseksi sain toimeksiantajalta kohdeorganisaation ensimmäisen vuoden toimintamallin, josta karsittiin hankekohtaiset toimenpiteet pois niin, että pystyin mallintamaan jäljelle jääneet organisaatiokohtaiset toimenpiteet jana-aikatauluun. Tämän lisäksi luetusta teoriasta kerättiin muistiin avainsanoja, jotka käytiin erikseen toimeksiantajan kanssa läpi ja lisättiin niistä aiheelliset jana-aikatauluun. Tästä syntyi jana-aikataulun ensimmäinen versio, joka lähetettiin haastateltaville ennen varsinaista haastatteluajankohtaa.

Aikataulu on tehty Excel-pohjalle, sekä sen visuaaliseksi toteutustavaksi valikoitui jana-aikataulu, sillä toimeksiantajan mukaan se on yrityksen aikataulutuksessa yleisimmin käytetty muoto, jota erityisesti rakennusalaalla toimineet organisaation jäsenet ymmärtävät parhaiten. Jana-aikataulu eli Gantt-kaavio on laajalti tunnettu perustavanlaatuinen ja hyvin sovellettava työkalu, jonka avulla on selkeä havainnollistaa tehtävien aloitus- ja päättymisajankohdat (Davidson 2019, luku 9). Jana-aikataulussa tehtävät on lueteltu kaavion vasemmassa reunassa olevaan sarakkeeseen, jolloin kullakin tehtävällä on oma vaakariivinsä, johon on merkattu janamuodossa niiden kestot (Pelin 2020, 118).

4.4 Haastatteluiden toteutus

Haastattelut järjestettiin yksilöhaastatteluina anonymisti ja nauhoitettiin myöhempää litteointia varten. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, jolloin keskustelua ohjasi etukäteen valitut teemat. Haastattelu mahdollisti jatkokysymysten esittämisen ja keskustelun sujuvan etenemisen haastattelun aikana. Tavoitteena oli saada tutkittava kertomaan perustamistoimenpiteistä omien kokemustensa perusteella monipuolisesti, jolloin tarkentavien kysymysten esittäminen oli välttämätöntä. Haastattelu myös minimoi vastausten mahdollisia epäselvyyksiä, jolloin asian tarkennusta voitiin pyytää heti tarpeen vaatiessa.

Haastatteluiden kestot olivat huomattavan pitkiä, sillä jana-aikataulun tarkastelu -osiossa käytiin yksitellen läpi sen sisältämiä organisaation perustamistoimenpiteitä. Ensimmäinen haastattelu toimi testihaastatteluna, ja se toteutettiin toimeksiantajan yhteyshenkilön kanssa. Testasimme haastattelun toimivuuden, toteutustavan ja keston, jonka jälkeen totesimme arvioidun kahden tunnin olevan sopiva tämän haastattelun läpikäymiseen. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 1,5 tunnista kahteen tuntiin, ja kaikki haastattelut nauhoitettiin

Teams-sovelluksen nauhoitustoiminnolla. Haastatteluissa jaettiin näyttö niin, että haastateltava pystyi näkemään haastattelijan näytöllä ensin haastattelurungon ja sen jälkeen jana-aikataulun muokkaamisen.

Haastattelu alkoi saatesanoilla, joissa kerrottiin haastattelun tarkoitus ja sen tärkeimmät tavoitteet. Haastattelun ensimmäisen teeman kysymyksillä haettiin osviittaa haastateltavien kokemuksista organisaation perustamisesta ja tämänhetkisestä toimenkuvasta nykyisessä organisaatiossa. Hallinnoinnin ja toimintaperiaatteiden teemassa tutkittiin lakien ja suositusten vaikutusta kohdeorganisaation toimintaan ja erityisesti uuden organisaation perustamiseen. Jana-aikataulun tarkastelu -osiossa tarkasteltiin haastatteluista varten tehtyä jana-aikataulun ensimmäistä versiota ja muokattiin se haastateltavan näkemysten mukaan uudelleen. Jokaisen haastattelun perusteella syntyi uusi versio jana-aikataulusta, joita pystyttiin vertailemaan myöhemmin keskenään. Haastattelurungon viimeisessä osiossa kysyttiin organisaation perustamisen menestystekijöitä, haasteita sekä kehittämisen kohteita verrattuna kohdeorganisaation perustamiseen. Haastateltaville annettiin haastattelun lopuksi vielä mahdollisuus kertoa vapaasti aiheeseen lisättävää.

Haastatteluiden jälkeen nauhoitteet kuunneltiin tarkasti läpi, ja vastaukset litteroitiin tekstimuotoon. Uudelleenkuuntelun aikana tarkastettiin myös janamerkinnot ja tehtiin korjauksia, jotka olivat haastattelun aikana mahdollisesti jääneet tarkentamatta. Litteroiminen oli työlästä ja aikaa vievää mutta mahdollisti haastatteluvastausten vertailun keskenään sekä palaamisen asian pariin myöhemmin. Haastattelut litteroitiin kokonaan, jotta palatessa vastausten pariin ymmärrettäisiin lauseyhteydet niin kuin ne olivat haastattelussa esitetty.

Haastatelluissa tuotettuja jana-aikatauluja vertailtiin lopuksi keskenään yhdessä toimeksiantajan kanssa, jolloin jokaiselle toimenpiteelle tulkittiin haastatteluiden vastauksia tukevat aloitus- ja päättymisajat. Tästä syntyi jana-aikataulun toinen versio, eli lopullinen jana-aikataulu (liite 4). Tutkimustulokset esitetään luvussa 5, jossa avataan myös lopullisen jana-aikataulun visuaaliseen toteutukseen liittyvät huomioidut sekä kriittinen tarkastelu. Tulosten johtopäätökset esitetään luvussa 6.

5 Tutkimustulokset: Hankeorganisaation perustaminen

Tutkimustulokset on jaettu aihealueittain neljään lukuun haastattelurungon mukaisesti, joita ovat haastateltavien taustatiedot, organisaation hallinnointi ja toimintaperiaatteet, organisaation perustamistoimenpiteet jana-aikataulussa sekä organisaation perustamisen menestystekijät ja haasteet. Perustamistoimenpiteet on jaettu vielä tarkentaviin alalukuihin jana-aikataulussa esiintyneiden aihealueiden mukaisesti. Tutkimustulokset perustuvat täysimääräisesti haastatteluissa ilmenneisiin kokemuseräisiin tietoihin.

5.1 Haastateltavien taustatiedot

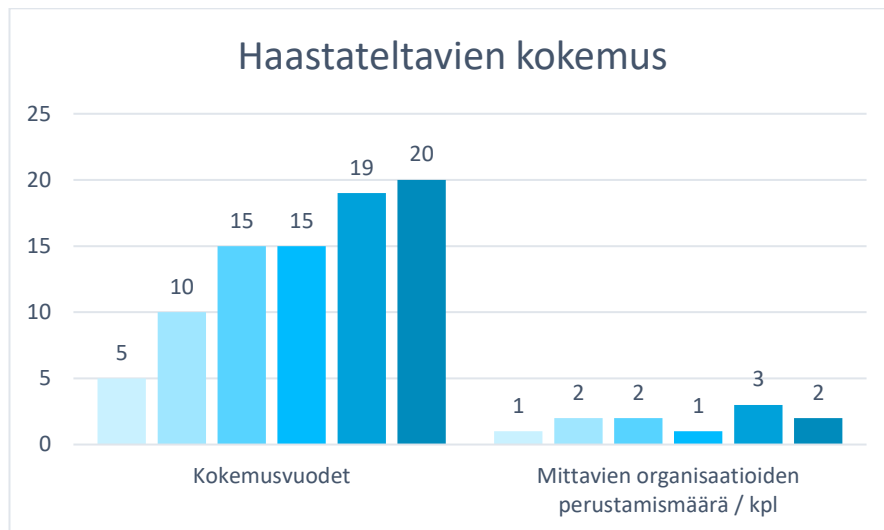
Haastatteluun osallistuivat kaikki kuusi siihen lopulta kutsuttua henkilöä, jolloin tutkimuksen vastausprosentti oli 100 %. Haastattelun vastaukset olivat todella laadukkaita ja kattavia, jolloin niitä pystyttiin käyttämään laajasti tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Haastattelun ensimmäiset kysymykset keskittyivät haastateltavien taustoihin organisaatio-työskentelyn parissa. Haastateltavat omasivat useamman vuoden kokemuksen työskentelystä toimeksiantajayrityksessä. Kokemusvuodet vaihtelivat viidestä vuodesta noin 20 vuoteen, joista viisi kuudesta vastaajasta oli työskennellyt yrityksessä noin 10–20 vuotta ja yksi vastaajista noin 5 vuotta. Jokaisella vastaajalla on siis vankka kokemus yrityksen toimintatavoista. Haastateltavien kokemusvuosien vertailu on tässä yhteydessä kuitenkin organisaation perustamisen kannalta häilyvää, sillä jokainen on toiminut uransa aikana erilaisissa rooleissa sekä vastuualueilla. Kysymyksellä kokemusvuosista haettiin suuntaa antavaa kuvaa haastateltavan pätevydestä vastata tähän tutkimukseen.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää erityisesti organisaation perustamiseen liittyviä kokemuksia, joten kokemusvuosien tueksi kysyttiin määrällisesti, monenko kohdeorganisaation kaltaisen laajan ja rahallisesti mittavan tai muun organisaation perustamisessa he ovat olleet mukana. Mittavien organisaatioiden perustamisen vaihteluväli oli yhdestä kolmeen, joista kaksi haastateltavaa olivat olleet yhden eli kohdeorganisaation perustamisessa mukana, kolme kahden organisaation perustamisessa mukana ja yksi kolmen organisaation perustamisessa mukana. Mittavien organisaatioiden lisäksi viisi vastaajista omasivat erilaisia kokemuksia pienempien organisaatioiden perustamisesta.

Kuviossa 4 havainnollistetaan haastateltavan kokemusvuosia yrityksessä sekä kappalemääräisesti mittavien organisaatioiden perustamisessa mukana olemista. Kuviossa kappalemäärät menevät samassa järjestyksessä kokemusvuosien kanssa, mistä huomataan, etteivät ne ole samassa suhteessa toisiinsa. Esimerkiksi eniten kokemusvuosia omaavalla

haastateltavalla on saman verran kokemusta organisaation perustamisesta kappalemääräisesti kuin 15 vuoden ja 10 vuoden kokemusta omaavilla haastateltavilla. Täten voidaan todeta, että eniten tätä tutkimusta hyödyttävää kokemusta löytyy kolmen organisaation perustamisessa mukana olleelta haastateltavalta.



Kuvio 4. Haastateltavien kokemus

5.2 Hankeorganisaation hallinnointi ja toimintaperiaatteet

Haastattelupohjan toinen teema liittyy hallintotapaan ja eettisiin periaatteisiin organisaatiossa. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten kyseiset aiheet näkyvät haastateltavien silmin kohdeorganisaatiossa sekä miten ne vaikuttaisivat uuden organisaation perustamiseen yrityksessä. Kaikki organisaation toiminta pohjautuu siihen, millä tavalla sitä hallitaan, joten luvussa 2.3 mainitut hallinnan ohjeet, määräykset ja periaatteet on hyvä pitää mielessä organisaation ensimmäisestä päivästä lähtien.

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys sitoutuu hyvään hallintotapaan noudattamalla lakeja, asetuksia ja parhaita käytäntöjä sekä toteuttaa toiminnassaan Code of Conduct -toimintaperiaatteita (Xxxxxx 2021a; Xxxxxx 2021b). Hyvää hallinnointitapaa toteutetaan yrityksen konsernin eli yritysjohton toimintaperiaatteiden mukaisesti, yhden haastateltavan sanoin ”kuin yrityksen sisäänrakennettuna toimintatapana”. Hyvä hallinnointitapa on näkynyt kohdeorganisaatiossa haastattelujen mukaan alusta asti selkeänä linjauksena hallinnointitavasta, johon liittyy vahvasti avoin ja läpinäkyvä viestintä sekä toiminta. Tietoa ei pantata, vaan pyritään jakamaan se aina asianosaisille luottamuksellinen tieto erikseen huomioiden. Useamman haastateltavan mukaan kyseiset asiat pyritään ottamaan kaikessa tekemisessä huomioon. Niitä ei ole suoranaisesti kirjoitettu mihinkään, mutta ne toistuvat silti toiminnan taustalla jatkuvasti. Varsinaisina esimerkkeinä hyvästä hallintotavasta mainittiin

systemaattinen arki, johon kuuluvat muun muassa selkeät raportointi- ja kokouskäytännöt. Systemaattisessa arjessa tehdään pöytäkirjoja ja kirjataan päätökset ylös.

Toimittaessa konsernin periaatteiden mukaisesti toteutetaan yhteisiä toimintatapoja koko yrityksen tasolla, jolloin vältetään ongelmalta, jossa organisaatiota lähdetäisiin viemään eteenpäin hyväksytyistä ratkaisuista poikkeavalla tavalla. Hyvän hallinnointitavan vaikutus yleisesti uuden organisaation perustamiseen ohjaa ja selkeyttää, mitä ollaan tekemässä. Haasteltavien mukaan se voi osaltaan helpottaa uuden organisaation perustamista antaen suuntaviivoja, mutta samalla myös työllistää paljon. Perustettaessa täytyy miettiä, miten asiat saadaan läpinäkyviksi ja sujuviksi.

Haastateltavilta kysyttiin, mitä muita organisaation perustamiseen liittyviä ohjeita, suosituksia tai lainsäädäntöä koskevia asioita heille tulee mieleen edeltävien aiheiden lisäksi. Kolme mainitsi päätöksenteon, johon liittyy päätöksentekorajojen määrittely ja päätöksien dokumentointi. Vastaavasti myös kolme mainitsi sopimusrajojen määrittelyn, eli kenellä on oikeus tehdä mitään sopimuksia sekä mitä sopimusmallia siinä käytetään. Tämän kysymyksen alla muita esiin tuotuja asioita olivat työsuojelu liittyen turvalliseen työympäristöön ja laskutuskäytännöt sekä johtamisjärjestelmä. Edellä mainittuja aiheita käsitellään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

5.3 Hankeorganisaation perustamistoimenpiteet jana-aikataulussa

Tutkimuksen laajin osa-alue on perustamistoimenpiteiden tarkastelu jana-aikataulussa. Luvussa käydään läpi ensimmäisestä jana-aikatauluversiosta haastatteluiden avulla syntyneen toisen version ajallinen ja visuaalinen tarkoitus. Luvussa perehdytään suosituksiin toimenpiteiden parhaista toteutustavoista uutta organisaatiota perustettaessa. Seuraavaksi tarkastellaan jana-aikataulun luettavuutta, visuaalisuutta ja luotettavuutta sekä sen valmistumista lopulliseen muotoonsa.

5.3.1 Jana-aikataulun valmis versio

Liitteestä 4 löytyvä jana-aikataulun toinen versio on tutkimuksen ja haastatteluiden avulla saatu tulos, niin sanottu tämän selvitystyön ehdotus hankeorganisaation toimivasta järjestäytymisestä.

Jokaisen haastattelun yksilöidyt jana-aikatauluversiot tehtiin ensimmäisen jana-aikataulun pohjalta. Näyttämisen tarkoituksena oli saada haastateltava vertailemaan omaa näkökulmaansa aikataulupohjaan ja perustelemaan tekisikö asian toisin vai samalla tavalla. Toimeksiantaja totesi myös esimerkkimallin helpottavan toimenpiteiden tulkintaa ja säästävän

aikaa jo valmiiksi massiivisessa haastattelupohjassa. Mallipohjan näyttämisessä heräsi kuitenkin kysymys tutkimuksen luotettavuudesta, jos haastateltava samaistuisi liikaa sen valmiisiin ehdotuksiin, eikä toisi täten omia mielipiteitään julki. Haastateltavaa kehoitettiin kuitenkin tarkastelemaan näytettävää aikataulupohjaa kriittisesti, koska sen todenperäisyys perustui tutkijan arvioimiin ennakkokäsityksiin.

Haastatteluiden jälkeen todettiin, että jokainen haastateltava toi paljon eroavia mielipiteitään julki varsinkin niissä toimenpiteissä, joihin hänen tietotaitonsa perustuu. Haastateltava saattoi samaistua tai ohittaa helpommin ne toimenpiteet, joista ei tietänyt niin paljoa tai ollenkaan. Toinen havainto oli, että samaistuminen perusteltiin hyvin, jolloin voitiin todeta haastateltavan olevan asiasta oikeasti samaa mieltä. Toimenpiteiden osittainen kommentoimatta jättäminen oli tiedossa jo ennen haastatteluiden alkamista, sillä oletettavaa oli, etteivät kaikki haastateltavat tiedä, miten jokainen toimenpide suoritetaan. Esimerkiksi johdon assistentti ei välttämättä omaa tietoa kommentoidakseen talousasioita tai talouspäällikkö ei pysty ottamaan kantaa esimerkiksi viestintään. Haastateltavien monipuoliset tietotaidot auttoivat tuomaan jokaiselle toimenpiteelle näkökulman sen tekemisestä niin, ettei yksikään toimenpide jäänyt kokonaan kommentoimatta.

Jana-aikataulun valmiissa versiossa on otettu huomioon vuoden mittainen ajanjakso organisaation aloituspäivästä eteenpäin. Päätös tehtiin haastatteluiden pohjalta, sillä vuoden ajanjakso tuntui haastateltavista realistiselta mittakaavalta, johon olisi ihailtavaa pyrkiä kohdeorganisaation kokoisen hankeorganisaation perustamisessa. Muutoin on vaikea sanoa, kuinka paljon kunkin organisaation ylös ajaminen vaatii aikaa, sillä se on arvioitava aina organisaatiokohtaisesti.

Valmista jana-aikataulua tarkastellessa täytyy muistaa, että opinnäytetyön kohdeorganisaatio on perustettu monivuotiselle hankkeelle, jolloin myös sen järjestäytymisessä menee oma aikansa. Huomioitavaa on, että lopullista jana-aikataulua voidaan organisaatiokohtaisesti supistaa tai jopa laajentaa sen luonteen sekä tarpeen vaatimalla tavalla. Lopullisen jana-aikataulun ideana onkin jäljitellä perustamistoimenpiteiden järjestystä ja antaa mallia siitä, miten ja millä aikataululla ne olisivat otollista tehdä. Toimenpidekohtaiset tavoiteajanjaksot ovat kokemukseen perustuvia arvioita, joten jana-aikataulua on hyvä tarkastella kriittisesti siinä mielessä, että tietyt vaiheet voivat eri organisaatioissa kestää lyhyemmän tai pidemmän ajan.

Toinen huomioitava asia on henkilöresurssit, eli kuinka monta ihmistä tekemisessä on mukana. Henkilöresurssien pitää olla kunnossa, jotta on mahdollista toimia jana-aikataulun mukaisesti. Heti alussa henkilöresurssit ovat usein vielä niukat ennen uusien henkilöiden

palkkaamista, mikä vaikuttaa siihen, kuinka paljon eri perustamistoimenpiteitä voidaan tehdä samanaikaisesti. Vuoden mittainen aikataulu on kehitetty organisaation koon mukaan täysille henkilöresursseille. Täytyy muistaa, että rakennusyrityksen organisaatioissa on usein mukana projekti tai hanke, joka määrää lopputuotteen. Organisaatio siis tehdään esimerkiksi uuden rakennusurakan vuoksi. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation perustamisen ensimmäisestä päivästä lähtien suunnitellaan ja tehdään myös lopputuotteen kannalta olennaisia asioita, jotka eivät liity organisoitumiseen välttämättä ollenkaan. Tällöin resurssit eivät ole myöskään 100 %:sti organisaation perustamisessa kiinni.

Yksi jana-aikataulun ajalliseen tulkitsemiseen liittyvä nosto haastatteluissa oli kaksivaiheinen ajattelu ja toteutus. Kaksivaiheisuudessa puhutaan ensimmäisestä ja toisesta vaiheesta tai toisilta nimiltään alustavasta ja jälkimmäisestä vaiheesta, jotka toteutetaan tehdyn vuosisuunnittelun mukaisesti. Kaksivaiheisuuden käänneapiste on vedetty jana-aikataulussa toisen ja kolmannen kvartaalin väliin niin, että alustavat vaiheet tehdään kahden ensimmäisen kvartaalin aikana ja jälkimmäiset vaiheet aikataulun kolmannen ja neljännen kvartaalin aikana. Karkeasti ilmaistuna ensimmäiset puoli vuotta menisi pienemmällä tiimillä alustavien tehtävien parissa ja loput puoli vuotta isommalla ryhmällä täydentävien töstöjen parissa.

Ensimmäinen vaihe toteutetaan mahdollisimman mutkattomasti, eli toimenpiteistä tehdään alustavat suunnitelmat niin, että niihin käytetään myös ajallisesti vähemmän resursseja. Toisella vaiheella tarkoitetaan asioiden varsinaista töstöä yhdessä tekemällä. Tämä vaihe sijoittuu siihen hetkeen, kun rekrytoinnit ovat edenneet ja suurin osa henkilöstöstä on jo kiinnitetty organisaatioon. Tekemiseen pyritään osallistamaan mahdollisimman paljon yksilöitä mukaan, jotta töntekijät olisivat itse luomassa yhteisiä linjauksia ja pystyisivät samalla sitoutumaan niihin. Tähän vaiheeseen käytetään vastaavasti enemmän aikaa ja resursseja, jotta se saadaan perinpohjaisesti tehtyä. Jälkimmäisen vaiheen osalta pitää kuitenkin muistaa, että toimenpiteiden töstö liian runsaalla henkilömäärällä ei ole enää järkevää. Organisaation täytyy tehdä linjaus siitä, missä vaiheessa toimenpiteet olisi hyvä tehdä niin, että saataisiin koko ydinporukka osallistumaan, mutta pidettäisiin samalla läsnäolijoiden määrä työn tehokkuuden kannalta järkevänä.

Kaikkia toimenpiteitä ei tarvitse tehdä kaksivaiheisesti, ja nämä näkyvät jana-aikataulussa yhtenä viivana. Osa toimenpiteistä kannattaa tehdä heti alussa, ja toiset on hyvä siirtää myöhemmäksi. Myöhemmäksi siirtämisen syy voi olla esimerkiksi se, että sen tekemiseen tarvitaan lisää henkilöstöä. Näitä toimenpiteitä ei ole järkevää tehdä ensimmäisten kuukausien aikana, sillä parempi lopputulos syntyy, kun organisaation on tullut enemmän ihmisiä mukaan.

Jana-aikataulun toinen versio mallintaa visuaalisesti suurilta osin ensimmäisen jana-aikataulun grafiikkaa. Jälkimmäisessä versiossa erona on toimenpiteiden esittäminen aikajärjestyksessä ylhäältä alas eikä enää laajempien aihealueiden mukaisesti. Toimenpiteet on kerätty jälkimmäisessä aikataulussa myös käsiteltäviin tehtäväkokonaisuuksiin. Lisäksi toimenpiteiden kestot, sanamuodot ja järjestykset ovat muuttuneet huomattavasti selvitystyön aikana, jolloin ne eroavat toisistaan useammasta kohdasta.

5.3.2 Hankeorganisaation organisointi

Hankeorganisaation muodostaminen alkaa tutkimustulosten mukaan organisaatorakenteen suunnittelusta. Organisaatorakennetta tehdessä mietitään, miten ihmiset jaotellaan erilaisiksi tiimeiksi ja kuinka paljon esimiehiä ja alaisia tarvitaan. Organisaatioon kiinnitetään johtaja viikolla nolla ja hänen toimestaan alkaa organisaation kasaaminen. Hän työllistää avukseen muutaman ihmisen, jotka rekrytoivat vuorostaan lisää henkilöitä mukaan.

Kokoonpanon muokkaus ja täydentäminen on jatkuvaa toimintaa, joka vaihtelee henkilöresurssien saatavuuden sekä tarpeen muuttuessa. Henkilöresurssisuunnitelmaa tehdessä pohditaan avaintehtävien kautta tarvittavat resurssit: paljon mikäkin tehtävä työllistää ja paljon se vaatii vastuuta. Samalla on huomioitava, ettei yksi ihminen pysty tekemään kaikkea samanaikaisesti, vaan ennemmin annetaan henkilöiden keskittyä kerralla muutama asiaan. Organisaatiokaaviota ei sen vaihtelevan luonteen takia kannata suunnitella alussa liian yksityiskohtaisesti, vaan kannattaa etsiä avainroolit ja keskittyä isoon kuvaan.

Organisaation runkoa pohditaan heti ensimmäisestä viikosta lähtien. Johtaja tekee suunnitelman organisaation tulevasta ydintiimistä, johon kuuluu hänen lisäkseen muutama, yleensä kaksi tai kolme ydinhenkilöä. Johtaja ja ydinhenkilöt suunnittelevat yhdessä isomman kuvan organisaation rakenteesta ja selvittävät organisaation tehtäväkuvien kautta sille tarvittavat avainhenkilöt eli tekevät henkilöresurssisuunnitelman. Ydinhenkilöt ryhtyvät avainhenkilöiden rekrytointiin, jonka lisäksi pyritään tekemään täydentäviä rekrytointeja aina tarpeen vaatiessa. Täydentävillä rekrytoinneilla tarkoitetaan puuttuvia rooleja, joiden tarve syntyy hiljalleen.

Henkilöitä saadaan organisaatioon sitä mukaa kun heitä vapautuu yrityksen sisältä muista työtehtävistä tai heitä rekrytoidaan yrityksen ulkopuolelta. Uuden henkilön liittyminen organisaatioon työllistää aina organisaatiota, jonka vuoksi haastatteluissa ilmenikin ehdotus, jossa pyrittäisiin rekrytoimaan henkilöitä isommissa ryhmissä sisään. Perehdytysprosessin ollessa pitkälle automatisoitu ja toimiva, pitää uudelle työntekijälle tämän lisäksi kuitenkin

avata eri käytäntöjä sekä mukauttaa hänet henkisesti yhteisöön. Ihmisten tuloilla tällä tavalla jatkuvasti organisaatioon, tuottaa se yhä uudelleen ylimääräistä työtä sekä alentaa samalla työn tehokkuutta. Suuremmissa ryhmissä rekrytoiminen ei kuitenkaan ole kovin realistista, sillä haastateltavien kokemusten mukaan henkilöresurssit ovat suhteellisen vaikea täyttää suunnitellun mukaan. Tämä olisi kuitenkin hyvä pitää mielessä ja kehittää rekrytoinnin omat linjaukset aina organisaatiokohtaisesti.

Luvussa 5.3.1 mainittiin, että tutkimuksen ajallinen tuotos on tehty organisaatiolle odottaen henkilöresurssien olevan täynnä. Täysillä resursseilla tarkoitetaan sitä, että tarvittavat henkilöt saadaan rekrytoitua organisaatiolle nopeasti ja suunnitelman mukaisesti. Haastatteluissa ilmeni, että henkilöiden saaminen organisaatioon jää useasti liian myöhäiseksi, eikä olisi aikaa jäädä odottelemaan. Työntekijöitä ei kuitenkaan voi palkata älytömästi sen nojalla, että asioita pitäisi saada tehtyä, vaan kaikilla pitää olla myös riittävästi töitä. Henkilöiden rekrytointi organisaatioon on hyvä tehdä ajoissa, jotta he ehtivät perehtymään uuteen kohteeseensa.

5.3.3 Hankeorganisaation työskentelytilat

Organisaation perustamisen ensimmäisiin tehtäviin kuuluu haastatteluiden mukaan myös tulevien toimitilojen kartoitus. Päätös työskentelytiloista tehdään organisaatiokohtaisesti riippuen sen toiminnan tarkoituksesta sekä organisaation rakenteesta. Jos perustamisen kohteena on projekti, voidaan työskentelytilapäätös tehdä samalla projektin läpimenoajan perusteella. Ensin selvitetään, mennäänkö yrityksen valmiisiin toimitiloihin, onko niissä ylipäänsä tilaa vai pyritäänkö heti löytämään lopullinen työskentelytila, johon mahtuisi nopeasti enemmänkin henkilöstöä.

Ensimmäisinä kuukausina tekeminen on ydinhenkilöiden intensiivistä ryhmätyöskentelyä, jolloin vaihdellaan ideoita ja pohditaan nopealla aikataululla organisaation perustamisen ratkaisuja. Ydintiimin tilavaihtoehtoja olisikin hyvä pohtia jo ennen lopullisiin tiloihin muuttamista, varsinkin silloin, jos varsinaisiin tiloihin muuttaminen on suunniteltu jana-aikataulun toisen version ehdotusta myöhemmäksi (liite 4).

Kalusteiden ja järjestyksen suunnittelu sekä kalusteiden hankinnat tehdään työskentelytilasuunnitelmiin pohjautuen. Kalusteiden hankinnat ovat sidoksissa myös organisaation rakenteeseen ja arvioituun henkilömäärään. Yrityksen valmiina oleviin toimitiloihin ei yleensä kalusteita tarvitse itse ostaa, jolloin kyseinen vaihe voidaan ohittaa. Siirryttäessä taas kokonaan uuteen työskentelytilaan kalusteiden hankinnassa on syytä huomioida niiden toimitusajat.

Kulunhallinta on kalusteiden kanssa yhtä lailla sidoksissa työskentelytilavalintaan. Jos työskentelytilat ovat yrityksen valmiissa toimitiloissa, kulunhallinta hoidetaan siellä määriteltujen ohjeiden mukaan. Yleisellä tasolla on syytä selvittää, miten kulkua hallinnoidaan, eli kenellä on niin sanotusti avaimet ja kuka niitä myöntää. Uusissa tiloissa kulunhallinta määritellään usein itse, jolloin on syytä muistaa tiedonhallinta ja tietoturva-asiat.

5.3.4 Hankeorganisaation johtamiskäytännöt

Organisaation johtamiskäytäntöihin kuuluvat päätöksiin ja sopimukseen liittyvät linjaukset sekä erinäiset pelisäännöt niin johtamisen, kokousten kuin liikematkojenkin kannalta. Osana organisaation rakenteen suunnittelua otettiin jo kantaa johtamiskäytäntöihin esimerkiksi siinä, kuka toimii kenenkin alaisuudessa ja kuka vastaa mistäkin tehtävästä. Johtamiskäytäntöjen määrittelyn tuloksena voi syntyä esimerkiksi johtoryhmäkokousten linjaukset, joissa tarkennetaan, kuinka usein johtoryhmäkokouksia pidetään, mitä asioita siellä käsitellään ja miten paljon johtoryhmällä on päätösvaltaa.

Alussa tiimin ollessa pieni yhteisiä kokouksia on hyvä kutsua tiimipalavereiksi. Johtoryhmätyöskentely käynnistetään organisaatiossa, kun johtoryhmään kuuluvat henkilöt on saatu rekrytoitua siihen mukaan. Tavallisesti johtoryhmäkokouksia pidetään kerran kuukaudessa. Johtamisen käytäntöihin voi syntyä uusia ideoita ja tapoja organisaation kasvaessa, jolloin ne olisi hyvä arvioida ja tarpeen mukaan päivittää muutaman kuukauden kulluttua ensimmäisten linjausten tekemisestä. Johtoryhmä on yksi organisaation tiimeistä, joita perustetaan organisaation henkilömäärän kasvaessa. Suuren tiimin johtaminen voi olla haasteellista niin ajallisesti kuin tiedonkulunkin kannalta, jonka vuoksi tiimit eriytetäänkin yleensä omiksi ryhmikseen.

Päätöksenteon sääntöjä, dokumentointia ja niistä tiedottamista sekä sopimusten teon määrittelyä painotettiin kysyttäessä mieleen tulevia ohjeita ja sääntöjä hallinnointiteeman yhteydessä. Aloitusvaiheessa tehdään paljon päätöksiä nopealla aikataululla, jolloin on hyvä olla selvillä, kuka päättää mistäkin asioista. Päätöksistä tiedottamisen apuna voidaan käyttää esimerkiksi päätöslokia, johon kirjataan tehdyt päätökset henkilöstölle näkyviksi.

Johtamisjärjestelmä on yksi johtamisen osa-alueisiin kuuluva työkalu, jota kaavaillessa pohditaan, käytetäänkö organisaatiossa yrityksen valmiita ohjeita kopioimalla ne omaan käyttöön, muokataanko niitä organisaatiolle olennaiseksi vai laaditaanko ohjeet kokonaan itse. Yrityksen useimmat ohjeet ovat luultavammin mallipohjia ja niin yleistasolla, että niitä joudutaan joka tapauksessa tarkentamaan tai täydentämään organisaatiolle sopiviksi.

Kokouskäytäntöjä määrittäessä suunnitellaan kokousten pelisäännöt sekä mitä kokouksia tarvitaan, ketä mihinkin kokouksiin osallistuu sekä milloin niitä pidetään. Kokouskäytäntöjen määrittelyn lopputulemana voi syntyä esimerkiksi viikkokalenteri, jossa näkyvät vakiokokoukset ja niiden ajankohdat. Viikkokalenterin kokouksista mainittakoon viikkopalaveri, joka on hyvä keino koko organisaation säännölliseen tiedottamiseen sekä tilannekuvan ylläpitämiseen.

Pelisäännöistä puhuttaessa haastateltavien kokemuksien mukaan jokaisessa työyhteisössä muodostuu pelisääntöjä ja toimintatapoja, jotka suurin osa henkilöstöstä tietää, mutta niitä ei ole tehty näkyviksi. Tämän takia alusta lähtien olisikin hyvä istua alas, keskustella ja kirjoittaa pelisäännöt näkyville. Pelisääntöjen linjaukset on hyvä olla selvillä alkumetreistä asti, sillä yleensä jo muodostuneita toimintatapoja on vaikea lähteä myöhemmin muuttamaan. Uuden henkilön tullessa hankkeelle saattaa hän automaattisesti ottaa mallia muiden työntekijöiden tavoista, jonka vuoksi on helpompaa, jos oikeat pelisäännöt ovat jo käytössä.

Liikematkojen pelisäännöt voidaan määritellä alustavien pelisääntöjen kanssa samoihin aikoihin. Liikematkojen kannalta on hyvä määritellä linjaukset siitä, tehdäänkö organisaatiossa ylipäänsä liikematkoja ja mitä ehtoja niihin kuuluu. Samalla määritetään, kenellä liikematkat hyväksytetään ja pitääkö niistä viedä ehdotukset esimerkiksi esimiehelle, johtoryhmälle tai hankejohtajalle asti.

5.3.5 Hankeorganisaation kustannusten hallinta

Organisaation kustannushallinnan tehtäviin kuuluvat talousprosessin ja budjettien valmistelu. Haastatteluiden perusteella laskuja tulee heti ensimmäisen kuukauden aikana, jolloin talousprosessin on oltava toiminnassa ja kustannusten kertymistä pitää ruveta seuraamaan. Talousprosessi muuttuu henkilöstön vaihtuessa, ja sitä on hyvä päivittää aina tarpeen vaatiessa. Talousprosessin yhteydessä on hyvä tehdä myös oman organisaation laskutusohje, joka lähetetään organisaatiota laskuttaville tahoille.

Budjetti vaikuttaa alusta lähtien kaikkeen tekemiseen, ja yleensä budjetti tai jonkinlaiset rahankäytön rajat ja tavoitteet tulevat suoraan yrityksen johdon toimesta. Kokonaisbudjetista olisi hyvä erotella oma osuus perustamisvaiheelle, minkä kautta pystytään paremmin ymmärtämään sitä kuinka paljon rahaa perustamisvaiheen hankintoihin, on käytettävissä. Perustamisessa budjetti vaikuttaa esimerkiksi työtilojen ja kalusteiden hankintaan.

5.3.6 Hankeorganisaation strategia ja tavoitteet

Organisaation strategiatyössä määritellään sen tavoitteet ja avainmittarit sekä visio, missio ja arvot. Organisaation perustamiselle on oltava syy, eli tavoitteet, miksi se muodostetaan. Haastateltavien mukaan organisaation isot tavoitteet, kuten aikataulu ja rahankäytön raamit, tulevat yrityksen johdolta. Isojen tavoitteiden kautta määritellään organisaation välitavoitteet, joiden avulla edetään kohti päämäärää. Organisaatio valitsee samalla tavoitteita määrittävät avainmittarit sekä kehittää strategian tavoitteisiin pääsemiseksi.

Yrityksen toimintatavoista riippuen jokaisen uuden organisaation ei tarvitse käydä suurta vision, mission ja arvojen työstöä läpi, vaan organisaatio voi mahdollisesti hyödyntää toiminnassaan yrityksen jo valmiiksi asettamia yleisiä määritelmiä visiosta, missiosta ja arvoista. Uuden organisaation kohdalla tärkeää on miettiä, minkälainen organisaatio on kyseessä sekä mitä se alkaa tekemään, ja tätä kautta soveltaa siihen edellä mainittua totuustapaa. Tavoitteiden, avainmittareiden, vision, mission, arvojen sekä strategian työstämisessä voidaan hyödyntää ulkopuolista kumppania, mutta tällöin täytyy huomioida, että toimenpiteiden työstämiseen menee siten usein pidempi aika. Ulkopuolisen kumppanin kanssa viestiminen, kokouksista sopiminen ja tapaamiset vaativat yleensä enemmän aikaa verrattuna organisaation sisäiseen toimintaan.

5.3.7 Hankeorganisaation henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen kuuluvat organisaation henkilöresursseihin liittyvät toimenpiteet kuten henkilöhyväksyntä- ja perehdytysprosessi, työntekijän tehtäväkuvien ja vastuiden määrittely sekä henkilöstötyytyväisyys. Henkilöhyväksynnällä tarkoitetaan niitä ehtoja ja toimenpiteitä, joiden kautta henkilöt hyväksytään mukaan organisaatioon.

Organisaatorakenteen yhteydessä aiemmin mainittu henkilöressis suunnitelma ja rekrytoinnit määrittävät henkilöhyväksyntä- ja perehdytysprosessin sijoittumisen jana-aikataulussa. Ideaalitalanteena on, että yritykseltä saadaan valmiit kaavat prosessien tuottamiseen, jolloin suurelta työmäärältä säästytään. Perehdytysprosessiin kuuluvat perehdytyspäivät olisi hyvä pitää kevyinä ja järjestää suunnitelluin väliajoin. Liian harvoin pidettävät perehdytyspäivät koettiin haastatteluissa huonoina vaihtoehtoina, sillä henkilön työllistymisen ja perehdytyspäivän väliin voi jäädä tällöin liian pitkä aika. Myös sisällöltään turhan massiivisten perehdytysten järjestäminen voi vaatia liikaa resursseja. Perehdytyspäivän yhtenä tavoitteena on organisaatioon perehdyttämisen lisäksi myös henkilöstön tiimitymisen vahvistaminen, jolloin uusille henkilöille annetaan luonteva mahdollisuus tutustua toisiinsa. Perehdytyspäivien muodot ja ajankohdat on hyvä keskustella aina organisaatiokohtaisesti.

Työntekijöiden tehtävänkuvat ja tavoitteet muodostuvat organisaatorakenteen ja henkilöresurssisuunnitelman kautta, jonka jälkeen rekrytoinnin ja perehdytyksen myötä ne läpikäydään erikseen jokaisen yksilön kanssa. Työntekijöiden tehtävänkuvat kootaan organisaation yhteiseen vastuumatriisitaulukkoon. Vastuumatriisi on työkalu, jossa roolit jaetaan vastuulliseen tekijään, hyväksyjään, neuvojaan ja ajan tasalla pidettävään henkilöön (Mäntyneva 2016, 29).

Henkilöstötyytyväisyydessä on tärkeää miettiä, miten tyytyväisyyttä halutaan mitata ja mikä kanava siihen valitaan. Haastatteluissa mainittiin yksimielisesti siitä, että yrityksen yhteinen vuosittain järjestettävä henkilöstötyytyväisyyskysely järjestetään liian harvoin, jolloin se kertoo työtyytyväisyydestä turhan hitaasti. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa kehitettiin oma fiiliskanava, johon jokainen voi kertoa mielteitään ajankohdasta huolimatta. Haastatteluissa painotettiin työtyytyväisyyden tärkeyttä ja sitä, että siihen pitäisi kiinnittää huomiota hyvissä ajoin. Organisaation alkuvaihe voi olla hyvin kiireistä ja stressaavaa, jolloin huono työtyytyväisyys voi pahimmillaan saada henkilöitä irtisanoutumaan yrityksestä.

5.3.8 Hankeorganisaation ohjaus ja raportointi

Luvussa 3.3 tarkasteltiin toiminnan seuranta ja ohjausta. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa etenemistä seurataan tilannekuvan ja tilannehuoneen avulla. Tilannekuva on ajatus senhetkisestä tilanteesta organisaatiossa, ja tilannehuone taas alusta seurattavien mittareiden tarkasteluun. Tilannekuvaa analysoidaan viikkopalaverien ja raportoinnin kautta. Realistinen tilannekuva pitäisi haastatteluiden perusteella olla aina ajan tasalla, jotta tiedetään, miten toiminnassa edistytään. Harhaanjohtava tilannekuva voi pahimmillaan johtaa virhearvioihin tai vahingollisiin päätöksiin. Haastatteluissa mainittiin myös tilannehuoneen helpottavan organisaation työskentelyä ja tilannetietoisuutta, jos se saadaan ajoissa valmiiksi.

”Tiedonhallinta on suuren organisaation keskeisin asia”, kommentoi yksi haastateltavista painottaen, että jos tiedonhallinta ei ole kunnossa, ei organisaatiokaan voi onnistua tekemisessään. Tiedonhallinnan kysymykset liittyvät siihen, miten tiedonhallinta toteutetaan ja mitä järjestelmää siinä käytetään. Ulkopuolista järjestelmää pohtiessa on hyvä kilpailuttaa ne keskenään. Tiedonhallinnasta, arkistoinnista ja järjestelmästä tehtävät suunnitelmat on hyvä sijoittaa perustamisen alkuun, mutta niiden tekemiseen tarvitaan tähän osaamisalueeseen soveltuva yksilö, joka voi olla esimerkiksi tiedonhallinta- tai kehityspäällikkö. Tiedonhallinnan toimivaan toteuttamiseen tarvitaan siten oikea resurssi.

Arkistointisuunnitelma kuuluu usein niihin tapauksiin, joita lykätään myöhemmäksi, koska ne eivät tunnu ensimmäisiltä prioriteeteilta alkuvaiheessa. Myöhemmin muistetaan, että asia olisi sittenkin ollut hyvä tehdä aikaisemmin. Tämän takia arkistointisuunnitelman tekeminen sisältyy tässä suunnitelmassa tiedonhallinnan yhteyteen. Haastatteluissa huomioitiin, että arkistointi on vähentynyt huomattavasti digitaalisuuden myötä, mutta vieläkin syntyy konkreettista paperia, joka pitää säilöä oikein. Samalla kun ratkotaan tiedonhallintaan liittyviä kysymyksiä, tehdään sen yhtenä osa-alueena myös suunnitelma paperisten asiakirjojen säilyttämisestä.

5.3.9 Hankeorganisaation viestintä

Viestintäsuunnitelman tekemisen kaava toistaa tiedonhallinnan tyyliä siinä määrin, että sen tekemiseen tarvitaan todennäköisesti viestinnästä vastaava rooli, esimerkiksi viestintäpäällikkö. Viestintäsuunnitelmaa on syytä päivittää aina tarvittaessa.

Viestintäsuunnitelmassa pohditaan organisaation sisäistä ja ulkoista viestintää, johon kuuluu osittain myös näkyvyyden hallinta ja päätös siitä, kuka saa viestiä ulospäin. Toiset organisaatiot ovat enemmän julkisia kuin toiset, jonka vuoksi niistä puhutaan enemmän esimerkiksi uutisissa tai sosiaalisessa mediassa. Näissä tapauksissa näkyvyyden hallinta on tärkeää määritellä ajoissa, jotta tiedetään, miten toimia median tai muun tahon ottaessa yhteyttä. Haastatteluiden mukaan yrityksellä on omat suositukset näkyvyyden hallinnan toteuttamiseksi, mutta organisaatio päättää viime kädessä, miten he itse toteuttavat sen. Näkyvyydenhallintaan liittyy myös organisaation nettisivut, tiedotteet, toimitilojen yhteydessä näkyvät logot sekä mainokset. Kriisinhallinnan yleiset ohjeet on samoin määritelty yrityksen tahdosta, mutta nekin on syytä muokata omalle organisaatiolle sopiviksi. Näkyvyydenhallinta- sekä kriisiviestintäsuunnitelma tehdään viestintäsuunnitelman yhteydessä. Sidosryhmien tunnistaminen voi kuulua myös osaksi viestintäsuunnitelmaa, mutta se voidaan toteuttaa myös omana kokonaisuutenaan. Sidosryhmiä ovat muun muassa viranomaiset, yhteistyökumppanit, media, sijoittajat ja asiakkaat sekä muut ympärillä olevat ryhmät, joihin organisaation toiminta vaikuttaa.

5.3.10 Hankeorganisaation riskienhallinta

Haastatteluissa organisaation alkuvaiheen riskit ilmenivät liittyvän yleisemmin järjestäytymiseen ja henkilöstöön. Riskienkartoitusta varten tehdään riskienhallintasuunnitelma, johon listataan kaikki mahdolliset variaatiot organisaatioon liittyvistä riskeistä ja mietitään niille mahdolliset ehkäisy- ja hoitokeinot. Perustamisvaiheen riskeistä henkilöstön saata-

vuuspula ja avainhenkilöiden sairastuminen nousivat eniten esiin. Riskienhallinnan tärkeimpänä osa-alueena haastatteluissa pidettiin varahenkilöjärjestelmän tuottamista. Vuoden 2020 aikana iskeneen koronapandemian aikana organisaatiossa on opittu, miten tärkeää varahenkilölistan ylläpitäminen ja päivittäminen on. Se minimoi riskejä ja pyrkii turvaamaan hankkeen jatkuvuuden. Huomioitavaa on, että varahenkilölistaus muuttuu jatkuvasti suhteessa organisaation henkilöstön vaihtuvuuteen, jolloin sitä on päivitettävä aina tarvittaessa.

5.4 Hankeorganisaation perustamisen menestystekijät ja haasteet

Haastattelun viimeisessä osiossa kysyttiin perustamiseen vaikuttavia menestystekijöitä, haasteita sekä mahdollisia kehitysehdotuksia verrattuna aikaisempiin kokemuksiin. Organisaation perustaminen koostuu monesta kymmenestä asiasta, jotka pitäisi muistaa ja osata toteuttaa. Tässä luvussa halusin summata yleisesti haasteltavien mielestä tärkeimmät menestystekijät ja haasteet, jotta uuden organisaation perustaja voisi antaa näille asioille erityistä huomiota ja onnistua siten paremmin tekemisessään.

Haastateltavilta kysyttiin organisaation perustamisen menestystekijöitä, ja viisi kuudesta haastateltavasta mainitsi oikeamääräisen resurssoinnin. Aloitusorganisaation pitäisi olla kokemusta omaava ja toimintakykyinen, jotta tekeminen olisi mahdollisimman luontevaa ja itsenäistä. Huomio pitäisi kiinnittää siihen, että organisaatioon työllistetään sellaisia henkilöitä, jotka pääsevät heti aloittamaan. Tämä ei kuitenkaan aina ole mahdollista, jos tarvittavia henkilöresursseja ei ole saatavilla.

Suurissa organisaatioissa yhteishengen tärkeys korostuu alusta lähtien. Haastatteluissa kävi ilmi, että osaamisen lisäksi tarvitaan yhteistyökyvykkäitä persoonia, jolloin oikeantyyppiset henkilöt on saatava oikeisiin rooleihin. Johdon vastuulla on pystyä luomaan avoin sekä yhteistyökykyinen ilmapiiri. Myös reagointinopeus ja rohkeus vakiintuneiden toimintatapojen muuttamiseen jo perustusvaiheessa nähdään organisaation vahvuutena, jolloin säästetään aikaa uudistamalla huonoksi koetut toimintatavat. Muita mainittuja menestystekijöitä olivat oikeanlainen asenne, selkeät linjaukset ja vastualueet sekä systemaattinen tekeminen alusta lähtien. Organisaation perustamiseen pitäisi ryhtyä sen tarkoitus ja tavoitteet edellä.

Haastateltavien mielestä suurimmat mahdollisesti ilmenevät haasteet ja epäonnistumiset ovat peilikuvia edellisistä. Resurssien niukkuus ja suunnittelemattomuus ajavat tekemään asioita, jotka eivät ole päämäärän kannalta olennaisia. Haasteena on saada organisaatioon oikeaa kyvykkyyttä ja pitää samalla tehokas toiminta päällä. Rekrytoiminen liian

myöhään voi koitua ongelmaksi. Jos osaavaa henkilöstöä ei ole talon sisällä vapaana, henkilön rekrytoiminen ulkopuolelta esimerkiksi avainrooliin voi omalla tavallaan koitua myös riskiksi. Ulkopuolisen yksilön oikeaa osaamista ei vielä tunneta, eikä sitä, miten hänen tapansa yhdistyvät firman toimintatapoihin. Oikeanmääräistä resurssointia pidettiin jopa organisaation kompastuskivenä. On hyvin haastavaa määritellä, kuinka monta ihmistä oikeaan resurssointiin kuuluu sekä kuinka paljon mihinkin toimintaan aikaa käytetään. Yleensä myös kuvitellaan, että asioista suoriudutaan nopeammin kuin on aikaa ja resursseja tehdä, sekä laaditaan liian tiukka aikataulu, jota ei pystytä lopuksi toteuttamaan. Haastatteluissa painotettiin myös viestintää. Uuden organisaation aloitusvaiheessa liikkuu paljon tietoa, jolloin tiedonkulku oikeille ihmisille oikeaan aikaan on ratkaisevaa.

6 Pohdinta

Hankeorganisaation perustamistoimenpiteiden selvitystyö toimii hyvänä mallipohjana toimeksiantajayrityksessä uuden organisaation perustajalle tai perustamisessa mukana olleille jäsenille. Aiheen käsittely valmista organisaatiota hyödyntäen on uudenlainen näkökulma, joka tarkastelee organisaation perustamista käytännönläheisemmin yleisohjeisiin verrattuna.

Pohdinnoissa käydään läpi selvitystyön tärkeimmät löydökset vertailemalla haastatteluiden avulla saatuja tuloksia viitekehukseen ja pohtimalla selvitystyön pääongelman kautta tutkimustuloksien lopputulemaa. Luvussa käydään läpi johtopäätökset ja pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä pätevyyttä. Alaluvuissa tuodaan myös ilmi tutkimuksen varrella syntyneet kehitysideat ja jatkotutkimusaiheet sekä lopuksi analysoidaan opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimista sen tekemisessä.

6.1 Johtopäätökset

Tutkimustyönäiheena oli selvittää, mitä toimenpiteitä rakennusyrityksen hankeorganisaation perustamiseen kuuluu sekä miten, milloin, ja missä järjestyksessä ne olisi hyvä toteuttaa. Idea syntyi toimeksiantajan puolesta, sillä heillä oli tarve saada selvitys siitä, miten suuria hankeorganisaatioita perustetaan. Selvitystyön avulla tekemiseen saadaan suuntaaviivat nopeammin ja pystytään näin antamaan eväät parempaan suoriutumiseen perustamisvaiheessa. Ideasta muokattiin toimeksiantajan tarpeiden mukaisesti aikaa ja järjestystä tutkiva työ, jonka tuloksena syntyi perustamista kuvaileva jana-aikataulu. Tutkimuksen yleisluontoisuuden sekä toimenpiteiden yleistettävyyden vuoksi mallia voidaan soveltaa yrityksessä kaikkien organisaatiomallien toteuttamiseen.

Tietoperustaa etsiessä huomasin, ettei kirjallisuutta eri toimenpiteiden ajallisesta kestosta ole ainakaan julkisesti saatavilla veloituksettomista lähteistä. Esimerkkejä organisaation elinkaaren vaiheista sekä yksittäisistä aiheista kyllä löytyy, mutta ei niinkään toimenpiteiden kokonaisvaltaista tarkastelua ajallisesti katsoen. Tämä voi johtua siitä, ettei asioiden kestoa pysty varmaksi todistamaan sekä siitä, että järjestys riippuu hyvin paljon organisaation tarpeista ja toteutusmuodosta. Opinnäytetyö on toimeksiantajalle tarpeellinen, sillä yrityksessä ei myöskään tämänlaista selvitystyötä ole vielä tehty. Yrityksestä löytyy toimeksiantajan mukaan yleisiä ohjeita projektin perustamiseen, mutta ei erikseen ohjeita projektia varten muodostettavan organisaation perustamiseen.

Toimeksiantajayritys noudattaa luvussa 2.3 mainittuja sääntöjä ja määräyksiä hyvästä hallinnointitavasta sekä ohjeita ja suosituksia eettisistä periaatteista. Tutkimuksen mukaan

uuden organisaation perustamisen lähtökohtana on hyvän hallinnointitavan mukaisesti avoin ja läpinäkyvä käyttäytyminen, joka heijastuu tätä kautta kaikkeen tekemiseen. Kun organisaation toiminta on alusta lähtien tehty yrityksen linjaamien periaatteiden mukaisesti, ei sitä tarvitse enää myöhemmin lähteä korjaamaan.

Tulosten mukaan mittavien hankeorganisaatioiden ihanteellinen perustamisen aikataulu olisi vuoden mittainen, jossa täytyy kuitenkin huomioida, kuinka opinnäytetyön empiiriosassa osassa mainitaan useasti jana-aikataulun muokattavuudesta eli siitä, että sitä voi ja pitää kohdistaa sekä muokata omalle organisaatiolle sopivaksi. Jokainen organisaatio on erilainen sekä erimittainen niin ajallisesti kuin kooltaan, minkä vuoksi jana-aikataulua on jopa mahdotonta mallintaa täysin suoraan.

Yksi tutkimuksessa eniten painoarvoa saanut toteutustapa on toimenpiteiden kaksivaiheinen toteuttaminen, jossa ne tehdään alustavien ja lopullisten määrittelyiden kautta. Ensimmäiset linjaukset tehdään ydintiimin voimin jana-aikataulun ensimmäisen kahden kvartaalin aikana ja lopulliset työstöt suuremmalla ryhmällä jana-aikataulun viimeisten kahden kvartaalin aikana. Kaksivaiheisuuden periaatteena on se, että suuntaviivat haluttuun päämäärään tarvitaan alusta lähtien, jotta organisaation toiminta pystyy kehittymään oikeaan suuntaan. Alussa organisaatioon on työllistynyt vasta muutamia henkilöitä, joiden voimin alustavat linjaukset tehdään. Kaksivaiheisuutta painottaa myös se, että suunnitelmat yleensä elävät ja muuttuvat toiminnan edetessä, jolloin niihin ei kannata alussa käyttää liikaa resursseja. Jo luvussa 1 todetaan hyvän suunnitelman tarkentuvan tekemisen myötä, jolloin liian tarkkojen ja pitkälle vietyjen suunnitelmien oletuksista osa ilmenee yleensä vääräksi. Myös luvussa 3.1.3 mainitaan esimerkiksi lopullisen strategian muotoutuvan ympäristön tapahtumien ja jäsenten yhteistyön tuloksena, jolloin se poikkeaa lähes aina alkuperäisestä suunnitelmasta.

Kaksivaiheisuuden lopullisissa työstöissä henkilöstöä on saatu rekrytoitua organisaatioon enemmän mukaan, jolloin toimenpiteet työstetään koko henkilöstön voimin lopullisiin muotoihinsa. Jälkimmäisissä vaiheissa tarkoituksena on toteuttaa osallistavaa kulttuuria ja saada sitä kautta henkilöstö sitoutumaan toimintaan. Lopullisten työstöjen jälkeen organisaatioon tulee työllistymään sen elinkaaren aikana vielä paljon ihmisiä, jonka vuoksi organisaatiossa olisikin pohdittava myös niitä keinoja, joilla asiat jalkautetaan henkilöstölle jatkossa sekä toimintatapoja pidetään yllä.

Juuri mainittu osallistava kulttuuri mainittiin tutkimuksessa useaan kertaan. Siinä pyritään mahdollisuuksien puitteissa osallistamaan organisaation henkilöstö tekemiseen mukaan,

jolloin yksilöt pääsevät itse vaikuttamaan linjauksiin ja samalla sitoutumaan niihin. Luvussa 3.1.2 mainitaan yksilöiden sitoutuvan paremmin, kun he pääsevät päättämään asioista, sekä sitoutumisen heijastuvan tällöin työtyytyväisyytenä ja arvostuksena organisaatiota kohtaan. Organisaatiota perustettaessa onkin huomioitava ne keinot, joilla henkilöstö sekä muut sidosryhmät saadaan osallistettua tekemiseen mukaan.

Kaikkia toimenpiteitä ei tarvitse tehdä kaksivaiheisesti, jolloin ne on merkattu aikatauluun yhdellä janalla. Monien toimenpiteiden kohdalla on myös huomioitu niiden arviointi, tarkastus tai päivitys tarvittaessa. Nämä kohdat on lisätty muistutuksena siitä, että arvioidaan tai tarkastetaan, ovatko linjaukset vielä päteviä vai pitääkö niitä mahdollisesti päivittää. Toimenpiteiden tarkastelussa on myös syytä miettiä niiden keskinäisiä riippuvuussuhteita. Tutkimuksessa pohdittiin järjestyksen kannalta, mikä toimenpide olisi syytä tehdä ennen toista ja mitkä tehtävät ovat vaikuttavasti riippuvaisia toisistaan. Toimenpiteiden riippuvuudet on huomioitu opinnäytetyön empiirisessä tekstissä.

Tutkimuksessa ilmeni monesti se, että useiden toimenpiteiden kohdalla on pohdittava, käytetäänkö niiden toteuttamisessa yrityksen määrittelemiä yhteisiä käytänteitä, päivitetäänkö ne omalle organisaatiolle sopiviksi vai luodaanko kokonaan omat käytänteet. Joskus toimintatapoja on syytä luoda kokonaan uusiksi, jos niitä halutaan prosessoida enemmän automaattisimmiksi sekä aikaa ja manuaalista työtä säästäviksi prosesseiksi. Tutkimuksen perusteella asioita prosessoidaan myös toiminnan jatkuvuutta ajatellen, jotta tehtävät eivät jäisi yhden ihmisen varaan.

Tutkimuksen mukaan organisaation perustaminen alkaa organisaatorakenteen määrittämisestä sekä tarvittavien roolien kartoittamisesta. Luvun 3.2.2 mukaisesti organisaation toiminnan toteuttaminen riippuu sen henkilöresursseista ja heidän osaamisestaan, jonka vuoksi myös tämän selvitystyön tulosten mukainen perustamisaikataulu vaatii onnistuakseen täydet ja rooleihin sopivat henkilöresurssit. Resurssoinnissa tärkeää on työllistää henkilöitä, jotka pääsisivät heti uuteen organisaatioon mukaan sekä vastaisivat samalla tarvittavien roolien kysyntää. Tämä ei kuitenkaan ole kovin realistista, sillä yleensä toimintaan otetaan mukaan sillä hetkellä vapaana olevat tahot, jotka eivät välttämättä vastaa optimaalista kysyntää. Toisinaan taas käy niin, että rooleja vastaavat yksilöt saadaan organisaatioon, mutta heidän kokonaistyöaikaansa pienentää edellisten projektien jatkuuormitus tai muut tehtävät (luku 3.2.2). Organisaatiot voivat kompastua henkilöresurssien suunnittelemattomuuteen, vaikka todettua on, että oikeamääräinen resurssointi on hyvin haastavaa ja vaihtelee pitkälti organisaation luonteen mukaan. Resurssien niukkuus saattaa joskus yllättää, minkä vuoksi rekrytointi on syytä aloittaa ennemmin liian aikaisin kuin liian myöhään.

Päätöksenteon valta- ja vastuuroolit mainittiin haastatteluissa myös useampaan kertaan, sillä toiminnan alussa joudutaan pohtimaan monia päätöksiä nopealla aikataululla. Luvun 3.1.2 mukaisesti myös hajauttamalla päätöksentekovastuuta yhä useammalle organisaatiossa saadaan sitoutuminen ja työtyytyväisyys yleensä paranemaan. Muita erittäin tärkeitä mainittuja asioita olivat oikeanlainen asenne, yhteishenki ja systemaattinen tekeminen. Perustamisen alkumetreillä tärkeintä on päästä tekemään sillä hetkellä tarpeellisia asioita, jolloin ei niin tärkeät toimenpiteet voida siirtää myöhemmäksi. Aloituseorganisaation pitäisi olla toimintakykyinen ja kokemusta omaava tiivis ryhmä, joka alkaa luomaan organisaatiota alusta lähtien sen tavoitteet edellä.

Tutkimuksessa perustamisen suurimmiksi kompastuskiviksi määriteltiin aiemmin mainittu resurssien niukkuus sekä suunnittelemattomuus. Myös liian tiukat aikataulut ja ajatus, että asioista suoriudutaan nopeammin kuin mitä todellisuudessa on mahdollista, tulivat ilmi. Samoin on argumentoitu luvussa 3.2.1, jonka mukaisesti työmäärien aliarviointi johtaa usein aikataulujen venymiseen.

Yhteenvedon rakennusyrityksen hankeorganisaatio perustetaan toimivasti johdon opastuksella koko henkilöstön yhteistuumin järjestyksellisen ja suunnitelmallisen aikataulun mukaisesti. Ensimmäisenä analysoidaan, mitä jana-aikataululle pitää tehdä, jotta sen määreet kohtaavat organisaation omat tavoitteet. Aikataulua muokataan, lisätään oikeat päivämäärät sekä mahdollisesti muutetaan sen järjestystä ja kestoja. Lopuksi määritellään, ovatko aikataulun toimenpide-ehdotukset olennaisia, ja luodaan tätä kautta omalle organisaatiolle kohdistettu ja tarkennettu perustamisen aikataulu.

Opinnäytetyön tietoperusta ja tutkimuksen tulokset muodostavat informatiivisen ja laajasti organisaation perustamista tarkastelevan kokonaisuuden, jota toimeksiantajayritys pystyy toiminnassaan hyödyntämään. Tuloksissa vastataan opinnäytetyön pääongelmasta johdettuihin alaongelmiin, jotka ratkaisevat, miten rakennusliikkeen hankeorganisaatio toimeksiantajayrityksessä perustetaan. Tutkimuksen tulokset ovat merkittäviä, sillä niiden muodostama perustamissuunnitelma luo ajallisella tarkastelullaan innovatiivisen ja tuoreen näkökulman uuden hankeorganisaation perustamiseen.

6.2 Kehittämisideat ja jatkotutkimusehdotukset

Selvitystyön aihe on niin laaja-alainen ja monimuotoinen, että sen olisi voinut viedä monella tavalla vielä pidemmälle. Opinnäytetyö piti kuitenkin rajata johonkin pisteeseen, jolloin kaikkea suunniteltua ei voitu toteuttaa.

Tämä selvitystyö on hyvä lähtökohta siitä, kuinka perustaa organisaatio. Jatkoa ajatellen työstä voisi tehdä jatko-osan esimerkiksi siitä, mitä perustamisen ensimmäisen vuoden jälkeen tapahtuu tai kuinka hankeorganisaatiossa toimitaan, kun siihen lasketaan mukaan hankkeen toimenpiteet. Selvitystyötä joudutaan myös luultavammin tulevaisuudessa päivittämään, kun osa linjauksista, kuten lainsäädäntö tai suositukset, muuttuvat. Selvityksen mukana mainitaan joitakin yrityksessä käytettäviä järjestelmiä, jolloin myös niiden vaihtuessa tarvitaan päivitystä.

Tämän tutkimuksen heikkous on, ettei sen jana-aikataulun toimivuutta päästä testaamaan ollenkaan ennen tulosten julkaisua. Jana-aikataulun pätevään testaamiseen vaaditaan päätös uuden hankeorganisaation perustamisesta sekä noin vuoden mittainen ajanjakso. Testaamattomuuden takia toivoisinkin saavani palautetta sen ensimmäisiltä käyttäjiltä, vaikka itse konkreettinen palaute ei ehdi tähän työhön mukaan. Palautteen kirjaamisella voidaan myös tulevaisuudessa parantaa selvitystyön mahdollisia ongelmakohtia ja muokata sitä edelleen parempaan suuntaan. Jana-aikatauluun ei myöskään ole merkitty toimenpiteiden riippuvuussuhteita, vaikka osa niistä on selkeästi riippuvaisia toisistaan. Tärkeimmät riippuvuussuhteet tulivat kuitenkin haastatteluissa esiin, jolloin ne on huomioitu empirian tekstissä. Riippuvuussuhteiden kuvaaminen jana-aikatauluun voisi selkeyttää tärkeysjärjestystä entisestään.

Selvitystyön jatkotutkimuksena jana-aikataulusta voitaisiin tehdä käytännöllinen opas ja työkalu. Käytännön opas olisi lyhyempi ja helppolukuisempi paketti tämän työn empiriisesta osasta, jossa annettaisiin ohjeita siitä, mitä asioita toimenpiteisiin kuuluu ja milloin ne olisi hyvä tehdä.

Työkaluna jana-aikataulu on Excelissä, jolloin siihen voidaan lisätä aikasarakkeen oikealle puolelle vastuuhenkilösarake sekä seurantasarake. Näin aikataulun tehtäville voitaisiin kohdistaa ja nimetä omat vastuuhenkilöt, jotka edistävät kutakin asiaa. Seurantasarakkeesta nähtäisiin esimerkiksi se, kuinka monta prosenttia mistäkin tehtävästä on valmiina. Sitä tarkastellaan ajoittain, jolloin päivitetään tehdyt ja tekemättömät toimenpiteet ajan tasalle. Työkalua voitaisiin myös muokata helppokäyttöisemmäksi lisäämällä siihen Excelin pikatoimintoja, joiden kautta valintojen tekeminen ja muokkaaminen olisi yksinkertaisempaa.

Tutkimuksessa budjetin osalta saatiin myös jatkoajatus, jossa kaikki tässä selvitystyössä mainitut toimenpiteet muutettaisiin rahaksi. Esimerkiksi kohdeorganisaation kautta voitai-

siin määritellä sen perustamiseen käytettyä rahaa ja tehdä sitä kautta tämänkokoisen hankeorganisaation perustamisen budjetti. Budjetti hyödyttäisi huomattavasti tulevien organisaatioiden budjettien laadintaa sekä kustannusten hallintaa.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimus onnistuu, jos sen kautta saadaan luotettavia vastauksia tutkimusongelmiin. Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä eli reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten tarkkuutta sekä toistettavuutta samanlaisin tuloksin. Tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, mutta on huomioitava, että tuloksia ei pidä yleistää niiden pätevyysalueen ulkopuolelle. Validi tutkimus mittaa sitä mitä on tarkoituskin mitata niin, että tutkimuksessa käytetyt kysymykset kattavat koko tutkimusongelman. Täsmällisten tavoitteiden asettaminen, käsitteiden määrittäminen, huolellinen suunnittelu, tarkoin harkittu tiedonkeruumenetelmä sekä korkea vastausprosentti edesauttavat validin tutkimuksen toteutumista. (Heikkilä, 2014, 27–28.)

Opinnäytetyön tutkimus tehtiin toimeksiantajalle selvitystyötyyppisesti, jolloin tutkimuksen pohjana käytettiin tiettyä hankeorganisaatiota ja pyrittiin selvittämään vastaus tutkimuksen pääongelmaan organisaatiossa työskentelevien henkilöiden avulla. Tutkittavilta kysyttiin heidän kokemuksiaan muista samantyyppisistä organisaatioista, ja vastauksista huomattiin, että tutkittavat vastasivat kokonaismääräisesti kokemuksiansa kannalta, eivät vain kohdeorganisaation kannalta. Koska tutkittavilla oli kokemusta myös muiden organisaatioiden perustamisesta, toi se luotettavuutta tutkimustuloksiin. Näin tuloksia pystytään yleistämään paremmin sekä tutkimusta toistettaessa mahdollisesti saada vastaavat tulokset. Tässä täytyy kuitenkin huomioida, että hankkeet ja niitä vastaavat organisaatiot ovat usein hyvin ainutkertaisia. Tutkimuksen täysmääräiseen toistettavuuteen vaadittaisiin keskeisiltään, tavoitteiltaan sekä budjetiltaan samanlainen organisaatio, joka on periaatteessa jopa mahdotonta. Tämän vuoksi opinnäytetyön tuloksissa puhutaan monesti toimenpiteiden toteutuksen organisaatiokohtaisuudesta sekä siitä, että jana-aikataulua voidaan mallintaa ja muuttaa suuntaan tai toiseen. Tutkimustulokset eivät siis ole yleispäteviä, sillä tutkimus on tehty tietylle yritykselle ja tarkoin määriteltyjen organisaatorajojen sisälle. Tutkimustulokset ovat kuitenkin toimeksiantajalle itselleen päteviä, sillä tutkimus pystyttiin toteuttamaan suunniteltujen rajausten ja tavoiteasetannan mukaisesti.

Tutkimuksen vastausprosentti oli 100 % ja tutkimuksessa haastateltiin kaikki kuusi haastatteluun lopulta kutsuttua henkilöä. Haastateltavat valittiin harkitusti, jotta mukaan saatiin kohdeorganisaation perustamisessa mukana olleet sekä erilaisia kokemuksia omaavat yksilöt. Tutkittavien taustojen monimuotoisuus paransi tulosten luotettavuutta ja pätevyyttä,

sillä sen kautta kaikille toimenpiteille saatiin niiden ajalliset arviot, eikä mikään kohta jäänyt epätietoisuuden takia käsittelemättä. Jatkotutkimusta tehdessä tulosten pätevyyttä pystytään kuitenkin lisäämään, jos aihetta on mahdollisuus tarkastella suuremmilla resursseilla ja pyrkiä näin isompaan tutkimusjoukkoon. Samanaikaisesti laajemman tarkastelun kannalta tutkittavien valitseminen harkitusti eri organisaatioista voisi lisätä tutkimuksen luotettavuutta ja yleispätevyyttä.

Luvussa 5.3.1 mainittiin aikataulupohjan ennakkoon näyttämisestä ja sitä kautta epäilystä tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttamisesta. Haastatteluiden alussa tutkittavaa kehoitettiin kuitenkin kriittiseen tarkasteluun, sekä haastatteluiden jälkeen huomattiin useimpien vastausten olevan eroavia mallipohjasta. Aikataulupohja säästi aikaa, auttoi ymmärtämään, mitä tutkimuksella haettiin sekä loi haastateltavalle kuvan, johon hän pystyi vertaamaan omaa näkemystään. Mallipohjan näyttämällä voi siis tämän varjossa olla tutkimuksen luotettavuutta lisäävää vaikutusta. Luvussa 5.3.1 puhuttiin myös toimenpiteisiin samaistumisesta tai niiden ohittamisesta. Toimenpiteiden kommentoimatta jättäminen oli tiedossa jo ennen haastatteluiden alkamista, sillä oletus oli, että kaikki haastateltavat eivät osaa vastata kaikkiin jana-aikataulun osa-alueisiin. Samaistumisen yhteydessä tutkittavaa pyydettiin perustelemaan samaistumisen syy, jonka kautta saatiin vahvistus, ettei toimenpiteen alkuajatukseen samaistuttu tietämättömyyden takia.

Haastatteluiden alussa tutkittaville esiteltiin selkeästi tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet haastattelurungon mukaisesti. Haastattelut nauhoitettiin, jotta niihin pystyttiin palaamaan jälkeen päin ja jotta haastattelutilanteessa ei menisi aikaa tulosten kirjaamiseen. Haastattelut mahdollistivat vastauksiin nopean reagoinnin, lisäkysymysten esittämisen sekä tutkittavalle epäselvien kysymysten tai moniselitteisten termien avaamisen. Haastattelu mahdollisti siis luontevan keskustelun sekä minimoi epäselvyyksiä tutkijan ja tutkittavan välillä. Pätevyyttä lisäsi myös se, että tutkija omasi jo jonkin verran pohjatietoa aiheesta, joka auttoi haastattelutilanteessa keskustelun samalla kielellä.

Haastattelurunko testattiin ensimmäisellä haastattelukerralla, jolloin muutamaa kysymystä tarkennettiin paremmin ymmärrettäviksi sekä todettiin haastatteluajan olevan sopivan mittainen. Haastatteluissa ei ohjailtu haastateltavien mielipiteitä, mutta toimenpidekohtaiset tarkoitukset pyrittiin selittämään mahdollisimman tarkasti. Jatkotoimenpiteissä huomiota voisi kiinnittää kuitenkin kerrontaan ja kysymysten esittämiseen tiukemmilla periaatteilla. Ensimmäisten haastattelujen jälkeen huomattiin, että kysyttäessä mihin kohtaan haastateltava laittaisi kunkin toimenpiteen, saattoi hän kertoa epävarmuudestaan ja sanoa esimerkiksi laittavansa sen ensimmäisten kuukausien kohdalle. Haastatteluissa huomattiin osan vastaajista välttelevän täsmällisen ajan toteamista, ja tämän seurauksena joidenkin

toimenpiteiden tarkat kohdat jäivät aikajanalla epävarmoiksi. Asiaan kiinnitettiin huomiota ja lopuissa haastatteluissa keskityttiin kysymään tiukemmin toimenpiteiden tarkkoja ajankohtia jana-aikataulussa. Sitä painotettiin heti haastattelun alussa ja muistutettiin, että ajalliset kohdat ovat jokaisen omia arvioita. Tämä auttoi merkittävästi ajankohtien kerronnassa ja niiden täsmentämisessä.

Epävarmoja kohtia syntyi vain muutamia, mutta ne alensivat mahdollisuutta pysyä tutkimuksen täydessä luotettavuudessa. Huomioitavaa on kuitenkin se, että valtaosa ajankohdista olivat selviä. Esimerkiksi jos yksi haastateltavista oli antanut toimenpiteestä epävarman vastauksen, olivat viisi muuta usein vastanneet siihen tarkemmin. Arviot osuivat yleisesti myös samoille linjoille tarkempien vastausten kanssa. Vastausten luotettavuus ei siis huomattavasti tästä kärsinyt, mutta jatkotoimenpiteitä ajatellessa tähän olisi hyvä kiinnittää huomiota.

Haastattelut litteroitiin sanatarkasti, jolloin vastaukset pystyttiin käsittelemään kontekstin mukaisesti myöhemmin niitä tarkasteltaessa. Vastauksia ei jaettu kolmansille osapuolille. Haastatteluissa ilmeni paljon toisiaan täydentäviä vastauksia, jotka voitiin pääosin käsitellä yhteisinä ajatuksia. Teeman 3 kohdalla ilmeni jonkin verran eroavaisuuksia toimenpiteiden tarkastelussa ajallisesti jana-aikataulussa. Tämä oli tutkimuksen kannalta kuitenkin ennakoitavissa sekä positiivinen asia, sillä eroavat mielipiteet toivat aina uusia ideoita ja näkökulmia toimenpiteiden ajalliseen tarkasteluun. Haastatteluiden jälkeen toimenpiteiden eroa tarkasteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa ja valikoitiin niistä enemmistön mielipiteellä parhaiten soveltuvimmat ajankohdat kullekin tehtävälle. Koska tästä syntyi jana-aikataulun yhteinen lopullinen versio, on myös teeman 3 mukaisesti vastauksia käsitelty yhteisinä ajatuksina. Tekstiin on kuitenkin huomioitu ne toteutustavat, jotka herättivät painavimmin eroavia ajatuksia.

Edellisessä alaluvussa mainittiin jana-aikataulun heikkoudesta sen toimivuuden testaamisen kannalta. Koska jana-aikataulua ei ollut mahdollista testata, ei aikataulua tai sen osia voida todeta vielä täysin oikeiksi tai vääriksi. Täten myöskään korjaavia toimenpiteitä ei tähän tutkimukseen pystytä sisällyttämään. Jana-aikataulun testaus olisi lisännyt tutkimuksen luotettavuutta, minkä vuoksi aikataulun arvioiminen ja kehittäminen tulevaisuudessa ovatkin jana-aikataulun jatkuvuuden kannalta oleellisia.

Luvussa 4 on kuvattu tutkimuksen eteneminen yksityiskohtaisesti sekä perusteltu haastatteluissa käytettyjen metodien valintaa. Tutkimuksen tavoitteet on esitelty tarkasti ja tutkimusaihe rajattu selkeiden linjojen mukaisesti sekä pyritty perustelemaan valintoja teoriaan

pohjautuen. Tutkimus on mitannut sitä mitä on ollut tarkoituskin mitata, jolloin sitä voidaan kutsua luvun 4 ja 6.3 perusteella validiksi.

6.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön aihe oli koulutuspohjaani nähden erikoinen, sillä rakennusliikkeen hankeorganisaatioon liittyvä toiminta ei juurikaan tue koulutus- tai suuntautumisosintojani. Aihe kuitenkin on pohjimmiltaan liiketaloutta, ja sen monipuolinen termistö on osakseen myös koulun puolelta tuttua. Opinnäytetyön aiheen vuoksi koin tietoperustan teorian kokoamisen erityisen haastavaksi, ja se tuottikin ongelmia pitkään. Toisaalta, koska olin ollut muutamana vuoden jo toimeksiantajayrityksessä töissä, huomasin tekemisen varrella omaavani tietoa, joka edesauttoi tutkimuksen empiirisen osan toteuttamista ja aiheen ymmärtämistä huomattavasti. Ilman mitään ennakkotietoja uskon tämän selvitystyön olevan melkein mahdoton tai erittäin haastava, jos se olisi pitänyt tehdä kokonaan tuntemattomalle yritykselle.

Opinnäytetyön haastavin osuus oli aiheen rajaaminen, jolloin tutkimusaihe piti saada mahdollisimman tiiviiksi ja selkeäksi. Ongelmia tuotti etenkin itselle melko tuntematon aihe sekä toimeksiantajalta saadut vapaat kädet aiheen rajaukseen. Aihetta muokattiin monesti, jolloin huomasin tehneeni välillä jonkin verran turhaa kirjoitus- ja tutkimustyötä uuteen aihe-
muotoon verraten. Opinnäytetyön aiheen kanssa syntyi alussa myös tulkintaongelma, jolloin toimeksiantajan alakohtainen erikoistietämys ja sen ilmentyminen selvitystyön sisällössä ei kohdannut heti omaa ajatustyötäni. Kuten mainittiin, alkuvaiheessa tekemisaikaa meni jonkin verran hukkaan, minkä vuoksi opinnäytetyön valmistuminen venyi muutamalla viikolla alkuperäisestä suunnitelmasta.

Opinnäytetyön tekeminen oli itselleni hyvin opettavainen kokemus. Opinnäytetyön tietoperustan ja tulosten kirjoittaminen kerrytti luottamustani asiatekstin tuottamiseen. Kehityin tieteellisen aineiston keräämisessä ja lähteiden hyödyntämisessä. Palautin mieleeni pitkän raportin kirjoitusasun ja tarkastelin paljon lähdemerkintöjen oikeinkirjoitusta. Opin analysoimaan tekstiä ja kirjoittamaan sitä asiatyylisesti sekä toteuttamaan haastattelututkimuksen laadullisella menetelmällä. Kaikista vaikuttavimpana kehitysaskelena huomasin itselleni melkein tuntemattoman aihealueen sisäistämisen ja ymmärtämisen näin lyhyen ajan sisällä. Opinnäytetyö syvensi paljon tietämystäni rakennusalasta, organisaatioista, organisaation perustamisesta ja kaikista siihen liittyvistä toimenpiteistä. Aihe oli itselleni kokonaisuudessaan miellyttävä, sillä koin sen mielenkiintoiseksi ja työkokemukseni kautta mielessäni oli herännyt jo paljon kysymyksiä aihepiiriin liittyen. Alkuvaikeuksista huoli-

matta tekemisen varrella kiinnostus aihetta kohtaan kasvoi entisestään, ja aineiston kerääminen sekä analysointi tuntui miellyttävältä tekemiseltä. Palkitsevinta oli huomata opin-
näytetyön valmistumisen lähetyvillä tehneensä jotain konkreettista ja arvoa tuottavaa
työtä yritykselle.

Lähteet

Anttila, P. 2001. Se on projekti - vai onko? Akatiimi Oy. Hamina.

Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2019. Hallinnointikoodi. Helsinki. Luettavissa: <https://cgfinland2017.kauppakamari.fi/wp-content/uploads/sites/39/2019/11/hallinnointikoodi-2020.pdf>. Luettu: 8.1.2021.

Arvopaperimarkkinayhdistys ry s.a. Hallinnointikoodit. Luettavissa: <https://cgfinland.fi/hallinnointikoodit/>. Luettu: 8.1.2021.

Bozzano, N. 2018. Hybridized City. Luettavissa: <https://futurearchitectureplatform.org/projects/277e2474-043e-4702-94f4-26e7600f21eb/>. Luettu: 17.3.2021.

Business Jargons 2021. Organization. Luettavissa: <https://businessjargons.com/organization.html>. Luettu: 25.1.2021.

Corporate Finance Institute 2021. Corporate Governance. Luettavissa: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/corporate-governance/>. Luettu: 7.1.2021.

Davidson, J. P. 2019. Everyday Project Management. Berrett-Koehler Publishers. Oakland, California. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/Everyday-Project-Management/9781523085415/?ar>. Luettu: 18.3.2021.

Esa, M. 5.4.2018. Strategia vastaa tärkeään kysymykseen – älä suhtaudu siihen ylimielisesti. Luettavissa: <https://y-studio.fi/yrityksen-kasvu/johtaminen/strategia-vastaa-tarkeaan-kysymykseen/>. Luettu: 26.1.2021

Finanssivalvonta s.a. Finanssivalvonta. Luettavissa: <https://www.finanssivalvonta.fi/finanssivalvonta/>. Luettu: 8.1.2021.

Hallintolaki 6.6.2003/434.

Harisalo, R. 2009. Organisaatioteoriat. Tampere University Press. Tampere. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789514477362>. Luettu: 20.12.2020.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/haagahelia/978-951-37-6495-1>. Luettu: 10.2.2021.

Lehto, A–M. & Puoskari, M. (toim.). 2011. Korkea rakentaminen Helsingissä. Helsingin kaupunginsuunnitteluvirasto. Helsinki. Luettavissa: https://www.hel.fi/hel2/ksv/julkaisut/aos_2011-4.pdf. Luettu: 20.2.2021.

Hietala, H., Hurmalainen, M. & Kaivanto, K. 2021. Työsuojeluvastuuopas. 13. uudistettu painos. Alma Talent Oy. Helsinki. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2048/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/20ty442216>. Luettu: 20.1.2021.

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito: elämänmittainen matka. 4.painos. Alma Talent Oy. Helsinki. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2048/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/12jo316949>. Luettu: 14.2.2021.

Jylhä, E. & Viitala, R. 2013. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6.uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6412-8>. Luettu: 10.1.2021.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Alma Talent Oy. Helsinki. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2048/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/16mt430138>. Luettu: 16.2.2021.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. 4. tarkistettu painos. Talentum Media Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/haagahelia/978-952-14-2388-8>. Luettu: 1.2.2021.

Karlöf, B. & Lövingsson Frederik, H. 2006. Organisaation olemus. Edita. Helsinki.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – Organisaation voimanlähde. Helsingin Kamari Oy. Helsinki. Luettavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/strategiatyo-2010#kohta:Strategiaty\(\(f6\)\)\(\(20\)\)\(\(2013\)\)\(\(20\)organisaation\(\(20\)voimanl\(\(e4\)hde](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/strategiatyo-2010#kohta:Strategiaty((f6))((20))((2013))((20)organisaation((20)voimanl((e4)hde). Luettu: 25.1.2021.

Kettunen, S. 27.11.2018. Itseohjautuva organisaatio – toiminnallinen taivas ilman esimiehiä? Luettavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/itseohjautuva-organisaatio-toiminnallinen-taivas-ilman-esimiehia>. Luettu: 11.3.2021.

Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. 2. painos. WSOYpro. Helsinki.

Kvist, H. & Korppoo, L. 10.8.2020. Lopetetaan ”jalkautus ja jalkauttaminen”, vielä ei ole liian myöhäistä! Luettavissa: <https://www.henry.fi/ajankohtaista/blogit-ja-kuukaudenkasvo/2020/08/lopetetaan-jalkautus-ja-jalkauttaminen-viela-ei-ole-liian-myohaista.html>. Luettu: 27.1.2021.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44.

Lehtonen, I-E. 9.4.2019. Kriisiviestintä – miksi sitä kannattaa suunnitella? Luettavissa: <https://www.cision.fi/2019/04/kriisiviestinta-miksi-sita-kannattaa-suunnitella/>. Luettu: 1.2.2021.

Lester, A. 2017. Project Management, Planning and Control. 7. painos. Butterworth-Heinemann. Oxford, United Kingdom. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/Project-Management,-Planning/9780081020210/?ar>. Luettu: 23.3.2021.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2013. Organisaatiokäyttämisen perusteet. 6. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-4081-1>. Luettu: 2.1.2021.

MCS 2020. Hyvät kokouskäytännöt tukevat työyhteisön viestintää. Luettavissa: <https://mcs.fi/hyvät-kokouskaytannot-tukevat-tyoyhteison-viestintaa/>. Luettu: 1.2.2021.

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti: Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Helsingin Kamari Oy. Helsinki.

Nasdaq s.a. Tietoa pörssistä. Luettavissa: <http://www.nasdaqomxnordic.com/tietoaporsista/?languageld=4>. Luettu: 8.1.2021.

Neilimo-Kontio, N. 24.9.2020. Tulevaisuus tarvitsee rohkeita organisaatioita. Luettavissa: <https://www.caruna.fi/ajankohtaista/tulevaisuus-tarvitsee-rohkeita-organisaatioita>. Luettu: 1.2.2021.

Pelin, R. 2020. Projektihallinnan käsikirja. 8. uudistettu painos. Projektijohtaminen Oy. Helsinki.

- Pelin, R. 2011. Projektihallinnan käsikirja. 7. uudistettu painos. Projektijohtaminen Oy. Helsinki.
- Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. 2. uudistettu painos. Alma Talent Oy. Helsinki. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2048/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/17ta430091>. Luettu: 2.2.2021.
- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. KY-Palvelut Oy. Keuruu.
- PM4DEV 2016. Project Management Organizational Structures. PM4DEV. Atlanta, Georgia. Luettavissa: <https://www.pm4dev.com/resources/free-e-books/3-the-project-management-organizational-structures/file.html>. Luettu: 21.3.2021.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>. Luettu: 10.2.2021.
- Ratsula, N. 2018. Code of Conduct – puhetta vai tekoja? Luettavissa: <https://www.co-deofconduct.fi/2018/11/21/code-of-conduct-puhetta-vai-tekoja/>. Luettu: 9.1.2021.
- Ritola, O. 16.11.2020. Johtamisjärjestelmä ei ole päämäärä vaan ratkaisu. Luettavissa: <https://www.arter.fi/johtamisjarjestelma-ei-ole-paamaara-vain-ratkaisu/>. Luettu: 13.2.2021.
- Saarni, P. 6.2.2019. Arvot apuna johtamisessa. Luettavissa: <https://kollega.fi/2019/02/arvot-apuna-johtamisessa/>. Luettu: 1.2.2021.
- Steen, U. 1.9.2020. Joustavuus ja terveys ovat etusijalla uusissa post-korona toimistoissa. Luettavissa: <https://www.matchoffice.fi/uutiset/joustavuus-ja-terveys-ovat-etusijalla-uusissa-post-korona-toimistoissa-2536>. Luettu: 1.2.2021.
- Sumkin, T & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Alma Talent Oy. Helsinki. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2048/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/12jo317038>. Luettu: 12.2.2021.
- Suomen Riskienhallintayhdistys 2021. Avainhenkilöriskit. Luettavissa: <https://pk-rh.fi/riskien-luokittelu/operatiiviset-riskit/henkiloriskit/avainhenkilot.html>. Luettu: 1.2.2021.

Waegelein, R. 16.1.2019. Onnistu ketterän organisaation luomisessa – huomioi nämä asiat. Video. Katsottavissa: <https://www.talentbase.fi/blogi/mita-ketteran-organisaation-luominen-vaatii/>. Katsottu: 10.1.2021.

Tanska, M., Erola, K., Salokangas, H., Ratinen, V–M., Vuoriheimo, A., Saarelma, M. & Rantanen, M. 25.11.2020. Tiedonhallintajärjestelmä sujuvoittaa prosesseja ja minimi tietoturvariskejä. Luettavissa: <https://www.togetherinformation.fi/blogit/tiedonhallintajarjestelma/>. Luettu: 27.2.2021.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2021. Koronavirus selkokielellä. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/infektioaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/materiaalipankki-koronaviruksesta/koronavirus-selkokielella>. Luettu: 1.2.2021.

Tienari, J. & Harvinainen, J. Tuomas. 2020. Strategiaopas kuntien päättäjille: osallista ja hallitse. Alma Talent Oy. Helsinki. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2048/login?url=https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/20bi441868>. Luettu: 25.1.2021

Tolbert Pamela, S. & Hall Richard, H. 2009. Organizations: structures, processes, and outcomes. Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River, New Jersey.

Totah, Z. 2021. How to Effectively Measure Employee Satisfaction. Luettavissa: <https://www.selecthub.com/hris/measure-employee-satisfaction/>. Luettu: 22.3.2021.

Tuottavuustyö 2019. Hyvä johtaminen, tuottavan toiminnan edellytys. Luettavissa: https://www.tuottavuustyoy.fi/menestyva_tyopaikka/hyva_johtaminen. Luettu: 15.2.2021.

Turvaexpertit Helsinki Oy 2020. Kulunhallinta ja -valvonta. Luettavissa: <https://www.texa.fi/ratkaisut/kulunhallinta-ja-valvonta/>. Luettu: 26.2.2021.

Tyosuojelu.fi 2021a. Työsuhde. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde>. Luettu: 20.1.2021.

Tyosuojelu.fi 2021b. Työympäristö. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto>. Luettu: 20.1.2021.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.

Työturvallisuuskeskus s.a. Työsuojelu on yhteistoimintaa. Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla#9a7ff43e. Luettu: 20.1.2021.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Rousku, K. 2017. Ohje riskienhallintaan. Valtiovarainministeriö. Helsinki. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80013/VM_22_2017.pdf. Luettu: 10.1.2021.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita Publishing Oy. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/haagahelia/978-951-37-8107-1>. Luettu: 25.2.2021.

Viitala, R. & Jylhä. E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita Publishing Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-7519-3>. Luettu: 16.2.2021.

Wolford, B. 2021. What is GDPR, the EU's new data protection law? Luettavissa: <https://gdpr.eu/what-is-gdpr/>. Luettu: 23.3.2021

Xxxxxx 2021a. XXXXXXXXXXXX. Luettavissa: <https://www.xxxxxxxx.com/fi/xxxxxxxxxxxx>. Luettu: 7.1.2021.

Xxxxxx 2021b. Xxxx xx XXXXXXX. Luettavissa: <https://www.xxxxxxxx.com/fi/tietoa-xxxxxxxx/xxxx-xx-xxxxxxxx>. Luettu: 7.1.2021.

Österlund, P. 2.10.2016. Millainen suunnittelu on hyödyllistä? Luettavissa: <https://www.p-osterlund.com/millainen-suunnittelu-hyodyllista/>. Luettu: 25.2.2021.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsun saateviesti

Haastattelukutsun saateviesti sisältää opinnäytetyön aiheen, haastattelun tarkoituksen ja haastattelun toteutustavan avaamisen haastateltavalle. Saateviestissä ilmoitetaan myös vastausten anonymiteetista ja annetaan mahdollisuus kieltäytyä haastattelusta tai muuttaa jo valmiiksi varattua aikaa. Kutsun lopuksi haastateltavaa kiitetään etukäteen osallistumisesta.

Liite sisältää luottamuksellista tietoa, jonka vuoksi se on salattu opinnäytetyön julkaistavasta versiosta.

Liite 2. Haastattelurunko

Haastattelurunko sisältää avaussanat liittyen haastattelun sisältöön ja tarkoitukseen. Haastattelurungosta löytyvät myös haastattelun kysymykset teemoittain jaettuna.

Liite sisältää luottamuksellista tietoa, jonka vuoksi se on salattu opinnäytetyön julkaistavasta versiosta.

Liite 3. Jana-aikataulu versio 1

Jana-aikataulun versio 1 sisältää Excel-tilukon, joka on tehty kohdeorganisaation ensimmäisen vuoden toimintamallin pohjalta.

Liite sisältää luottamuksellista tietoa, jonka vuoksi se on salattu opinnäytetyön julkaistavasta versiosta.

Liite 4. Jana-aikataulu versio 2

Jana-aikataulun versio 2 sisältää Excel-taulukon, joka on syntynyt jana-aikataulun ensimmäisen version sekä haastatteluiden kautta saatujen tulosten avulla. Tämä versio on tulosten lopullinen aikataulu, jota voidaan mallintaa uuden organisaation perustamisessa.

Liite sisältää luottamuksellista tietoa, jonka vuoksi se on salattu opinnäytetyön julkaistavasta versiosta.