



SELKEÄT RAKENTEET – TOIMIVA ARKI

kehittämishanke esihenkilötyön, viestinnän ja
johtamisen rakenteiden selkeyttämiseksi
Pelti-Saari Oy:ssä

Sisällys

Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen	2
Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiolle ja asiantuntijoille	3
Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuoliset asiantuntijat	3
Asiantuntijatiimi	4
Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	5
Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset	6
Hankkeen loppukyselyn tulokset	6
Vaikutukset työarkeen ja työhyvinvointiin	7
Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet.....	8
Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä	9

Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Pelti-Saari Oy:n kehittämishanke käynnistettiin tilanteessa, jossa organisaatiossa oli tunnistettu tarve selkeyttää esihenkilötyötä, vahvistaa viestintää ja luoda johdonmukaisempia toimintarakenteita. Yritys on perinteikäs, vuonna 1935 perustettu perheyritys, jossa vastuu on siirtynyt kolmannelle sukupolvelle. Pitkä historia ja vahva ammatillinen osaaminen ovat luoneet yritykselle vankan perustan, mutta johtamisen käytännöt olivat kehittyneet pääosin arjen tekemisen ja kokemuksen kautta ilman systemaattista kokonaisarviointia.

Rakennusalan epävarmuus, taloudellinen paine ja työmaiden vaihtuvat tilanteet lisäsivät kuormitusta ja toivat esiin tarpeen selkeämmille rakenteille. Johtamisen ja työnjohdon vastuut olivat osin hajautuneet, ja toimintatavat vaihtelivat tilanteen mukaan. Keskeisiä prosesseja ei ollut kattavasti dokumentoitu, eikä yhteisiä käytäntöjä ollut kaikilta osin sanoitettu tai yhdenmukaistettu. Tämä heijastui tiedonkulkuun ja työn ennakoitavuuteen sekä lisäsi arjen kuormitusta.

Pienen organisaation ketteryys on vahvuus, mutta ilman selkeitä rakenteita se voi altistaa epäselvyyksille vastuunjaossa ja yhteistyössä. Esihenkilövastuut olivat jakautuneet useille henkilöille, eikä yhteistä mallia esihenkilötyön tueksi ollut muodostettu. Tämä näkyi erityisesti tilanteissa, joissa päätöksenteko, priorisointi ja vastuunjako edellyttivät yhteistä ymmärrystä ja selkeitä rakenteita.

Näistä syistä hanke käynnistettiin johdon ja henkilöstön yhteisestä aloitteesta. Tavoitteena oli vahvistaa arjen toimivuutta, selkeyttää esihenkilötyötä sekä kehittää viestinnän ja päätöksenteon rakenteita. Päämääränä oli rakentaa kestävä toimintakulttuuri, jossa roolit ja vastuut ovat ymmärrettäviä, tieto kulkee johdonmukaisesti ja päätöksenteko perustuu yhteisiin, sovittuihin käytäntöihin.

Hankkeen toteutus rakennettiin ulkopuolisten asiantuntijoiden tuella, jotta kehittämistyö olisi suunnitelmallista, vaiheistettua ja arkeen kiinnittyvää. Osallistava työskentely mahdollisti sen, että ratkaisut rakentuivat organisaation omista tarpeista käsin ja juurtuivat osaksi päivittäistä toimintaa. Lähtötilanne on tyypillinen monille suomalaisille pk-yrityksille, joissa toimintaympäristö on muuttunut, mutta johtamisen ja työnjaon rakenteita ei ole ehditty tarkastella kokonaisuutena.

Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiolle ja asiantuntijoille

Hankkeen tavoitteena oli vahvistaa Pelti-Saari Oy:n esihenkilötyötä ja kehittää toimintakulttuuria tilanteessa, jossa toimintaympäristö oli muuttunut, mutta johtamisen ja työnjaon rakenteita ei ollut tarkasteltu systemaattisesti vastaamaan nykytilannetta. Arjen kiire ja rajalliset resurssit olivat johtaneet epäselvyyksiin vastuunjaossa, vaihteleviin käytäntöihin sekä puutteisiin viestinnässä, mikä heijastui työn ennakoitavuuteen ja päätöksenteon sujuvuuteen.

Hankkeen keskeiset tavoitteet olivat:

- selkeyttää roolit ja vastuut esihenkilö-, työnjohto- ja työntekijätasolla
- vahvistaa päätöksenteon ja viestinnän rakenteita
- kehittää arjen työskentelyä tukevia toimintamalleja
- luoda esihenkilötyölle ja työnjohdolle systemaattinen tuki
- osallistaa henkilöstöä yhteisten pelisääntöjen ja toimintakulttuurin kehittämiseen

Hanke mahdollisti pysähtymisen ja yhteisen tilannekuvan tarkastelun johdon, työnjohdon ja henkilöstön kesken. Ulkopuoliset asiantuntijat toivat kehittämistyöhön rakennetta, näkökulmaa ja jatkuvuutta, ja vaiheittainen eteneminen tuki ratkaisujen juurtumista osaksi arjen työtä. Työskentelyssä yhdistyivät organisaation omat havainnot ja tarpeet sekä asiantuntijoiden tarjoama tuki.

Hankkeella oli merkitystä paitsi Pelti-Saari Oy:lle, myös mukana olleille asiantuntijoille. Se tarjosi mahdollisuuden soveltaa arkeen kiinnittyvää yhteiskehittämisen mallia pk-yrityksen toimintaympäristössä tavalla, joka yhdisti rakenteiden selkeyttämisen, vuorovaikutuksen vahvistamisen ja käytännölläheisen johtamisen kehittämisen. Hankkeen toteutustapa on sovellettavissa myös muihin pk-yrityksiin, joissa kehittämistä tehdään osana normaalia arkea rajallisilla resursseilla.

Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuoliset asiantuntijat

Hankkeessa hyödynnettiin ajankohtaista tutkimustietoa työelämän johtamisesta, organisaatorakenteista, vuorovaikutuksesta ja esihenkilötyön käytännöistä. Viitekehyksenä toimivat erityisesti selkeiden rakenteiden ja roolien merkitystä korostava

organisaatiotutkimus, systeeminen ajattelu sekä vuorovaikutuksen ja tunneälyn roolia työyhteisöjen toimivuudessa käsittelevä tutkimus. Keskeistä oli tutkimustiedon soveltaminen pk-yrityksen arkeen siten, että ratkaisut tukivat käytännön johtamista, päätöksentekoa ja sujuvaa yhteistyötä.

Hankkeen toteutus perustui arkeen kiinnittyvään yhteiskehittämiseen, jossa toimitusjohtaja, työnjohto ja henkilöstö osallistuivat kehittämistyöhön omista rooleistaan käsin. Muutos rakennettiin organisaation todellisista tarpeista lähtien, ja ulkopuolisten asiantuntijoiden roolina oli tuoda rakenteellista selkeyttä, tukea prosessia ja varmistaa kehittämistyön eteneminen suunnitelmallisesti.

Asiantuntijoiden osaaminen muodosti toisiaan täydentävän kokonaisuuden: rakenteiden ja prosessien kehittäminen, vuorovaikutuksen ja esihenkilötyön vahvistaminen sekä strateginen ja taloudellinen näkökulma tukivat toisiaan. Pk-yrityksen koko mahdollisti sen, että asiantuntijatyö oli tiiviisti kiinnittynyttä arjen tilanteisiin ja kehittämistoimet voitiin viedä nopeasti käytäntöön.

Asiantuntijatiimi

Maria Öberg (Minä ja Mieli Oy)

Vastasi vuorovaikutukseen, tunneälyyn ja työyhteisön toimivuuteen liittyvästä sisällöstä. Työhön sisältyi esihenkilötyön tukeminen, yhteiskehittämisen fasilitointi sekä osallistuminen hankkeen ohjausryhmätyöskentelyyn.

Heikki Elomaa (Visinflow Oy)

Vastasi organisaatorakenteiden, päätöksenteon prosessien ja toimintakäytäntöjen selkeyttämisestä sekä tarjouslaskennan prosessin yhtenäistämisestä. Hän toi hankkeeseen kokemusta tuotannollisten pk-yritysten kehittämisestä sekä näkökulman johtamisen rakenteiden jatkokehittämiseen.

Jari Suominen (JAS Holding Oy)

Tarjosi strategista ja taloudellista näkökulmaa erityisesti johtamisen rakenteisiin, talouden ohjaukseen ja päätöksenteon tukemiseen. Hän osallistui rakenteellisen kehittämisen suunnitteluun ja ohjausryhmätyöskentelyyn.

Asiantuntijat tukivat kehittämistyötä, mutta varsinainen muutos rakennettiin vaiheittain organisaation omiin havaintoihin, kokemuksiin ja tarpeisiin pohjautuen. Tämä lisäsi ratkaisujen hyväksyttävyyttä ja edellytyksiä niiden juurtumiselle osaksi arjen toimintaa.

Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hanke käynnistyi kesäkuussa 2025 ja eteni vaiheittain hankesuunnitelman mukaisesti. Työskentely oli koko hankkeen ajan tiivistä ja eteni yrityksen arkeen kiinnittyen. Asiantuntijat olivat mukana toiminnassa säännöllisesti joko paikan päällä tai etäyhteyksin.

Alkuperäisessä suunnitelmassa mukana olleet koko henkilöstön laajemmat työpajat päätettiin jättää toteuttamatta, koska hankkeen toteutusajankohtaan osui rakennusalan poikkeuksellisen kuormittava ja nopeasti muuttuva tilanne. Työmaiden aikataulumuutokset, ulkoiset viivästykset ja toimintaympäristön epävarmuus sitoivat henkilöstön työmaille, eikä yhteisiä työpajoja ollut tarkoituksenmukaista järjestää. Tästä syystä hankkeen toteutus painottui joustavaan, arkeen kiinnittyvään yhteiskehittämiseen.

Kehittämistyön painopiste suuntautui toimitusjohtajan ja työnjohdon työn tukemiseen, niihin rooleihin, joissa vastuu, kuormitus ja päätöksenteon tarve olivat suurimmat. Toimitusjohtajan ja työnjohdon väliset säännölliset palaverit muodostivat hankkeen rakenteellisen rungon. Näissä tapaamisissa tarkennettiin vastuita, käsiteltiin ajankohtaisia haasteita ja vietiin eteenpäin konkreettisia kehittämistoimia. Jatkuva vuoropuhelu mahdollisti kehittämistyön etenemisen yrityksen todellista tilannetta vastaavasti.

Hankkeen aikana käyttöön otettiin useita arkea selkeyttäviä käytäntöjä:

- viikkopalaverin runko vakinaistettiin
- viestinnän ja tiedonkulun tueksi luotiin selkeitä ohjeita ja rakenteita
- organisaation ja vastuunjaon selkeyttävä kuvaus laadittiin ja dokumentoitiin
- keskeisiin työtehtäviin laadittiin tarkistuslistoja
- tarjouslaskennan prosessi yhtenäistettiin ja dokumentoitiin
- työturvallisuuden hallintaan laadittiin projektikohtaisia mallipohjia
- perehdytyskansio ja ajantasaiset työturvallisuusohjeet koottiin
- myynnin kehittäminen käynnistettiin yhteistyössä ulkopuolisen myyntikumppanin kanssa (markkinointiesite, yhteydenottopohjat ja potentiaalisten asiakkaiden kartoitus)

Viikoittainen yhteydenpito asiantuntijoiden, toimitusjohtajan ja työnjohdon välillä muodosti kehittämistyön jatkuvan rakenteen ja varmisti tiedonkulun. Henkilöstö osallistui kehittämiseen erityisesti arjen käytäntöjen, vastuunjaon selkeyttämisen, dokumentoinnin ja perehdytysmateriaalien käyttöönoton kautta. Arkeen kiinnittyvä toteutus koettiin toimivaksi ratkaisuksi muuttuvassa toimintaympäristössä ja loi edellytykset kehittämistoimien juurtumiselle.

Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankkeen loppukyselyn tulokset

Hankkeen lopussa toteutettiin palautekysely hankkeessa mukana olleelle johdolle ja työnjohdolle. Kyselyyn vastasi kolme henkilöä. Yksi työnjohdon edustaja ei ollut vastausajankohtana tavoitettavissa poissaolon vuoksi, eikä osallistunut kyselyyn.

Palautteen perusteella yhteistyö ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa koettiin erittäin sujuvaksi ja hyödylliseksi. Kaikki vastaajat arvioivat yhteistyön kokonaisuutena erittäin hyväksi (5/5). Asiantuntijayhteistyön koettiin tukevan erityisesti arjen sujuvuutta, päätöksentekoa ja haastavien tilanteiden käsittelyä.

Erityistä hyötyä nähtiin roolien, vastuiden ja työtehtävien selkeyttämisessä sekä viestinnän rakenteiden kehittämisessä. Yhteistyön koettiin mahdollistavan yhteistä keskustelua, ratkaisujen etsimistä ja päätöksenteon keventymistä arjessa. Käytännön tasolla yhteistyö arvioitiin erittäin sujuvaksi kaikissa vastauksissa.

Jatkettaviksi käytännöiksi vastaajat nostivat dokumentoinnin ja yhteisten materiaalien ylläpidon Drive-ympäristössä, vastuiden ja roolien näkyvyyden sekä yhtenäiset prosessipohjat, erityisesti tarjouslaskennan ja projektien hallinnan osalta. Kehittämistarpeina tunnistettiin päätöksentekoon liittyvien käytäntöjen edelleen vahvistaminen, prosessien jatkekehittäminen sekä tuki haastavien tilanteiden käsittelyyn.

Keskeiset tulokset ja saavutukset

Hankkeen päätavoitteena oli rakentaa Pelti-Saari Oy:lle selkeämpi johtamisen rakenne, parantaa viestintää ja tiedonkulkua sekä vahvistaa arjen toimintamalleja. Tavoitteet saavutettiin suunnitellusti, ja hankkeen aikana toteutetut toimenpiteet muodostivat eheän ja toisiaan tukevan kokonaisuuden.

Merkittävimmät saavutukset hankkeen aikana olivat:

- Viikoittainen palaverikäytäntö vakiintui toimitusjohtajan ja työnjohdon väliseksi rakenteeksi, mikä lisäsi ennakoitavuutta, läpinäkyvyyttä ja yhteistä ymmärrystä työn etenemisestä.
- Tiedonkulku parani, kun arjen tilanteisiin luotiin selkeitä ja käytännönläheisiä ohjeita sekä rakenteita. Yhteisesti sovitut toimintatavat ja vastuunjako vähensivät väärinymmärryksiä ja tukivat sujuvampaa yhteistyötä.
- Tarjouslaskennan prosessi yhtenäistettiin ja dokumentoitiin, mikä selkeytti projektien alkuvaiheita ja paransi resurssien kohdentamista.

- Työturvallisuuden hallintaan laadittiin projektikohtaiset mallipohjat, jotka tukevat yhtenäistä dokumentointia, vastuunjakoja ja turvallisuuden systemaattista huomioimista työmailla.
- Myynnin kehittäminen käynnistettiin osana yrityksen toiminnan ennakoitavuuden vahvistamista. Hankkeen aikana tuotettiin komposiittituotteeseen liittyvä markkinointiesite, kartoitettiin yhteistyötahoja ja käynnistettiin yhteydenpito potentiaalsiin asiakkaisiin, kuten arkkitehteihin ja rakennesuunnittelijoihin. Ulkopuolinen myyntiresurssi otettiin mukaan kehitystyöhön, ja samalla tunnistettiin tarve kehittää verkkonäkyvyyttä ja sosiaalisen median käyttöä.
- Toimitusjohtajan ja työnjohdon välinen vuorovaikutus vahvistui, ja vaikeitakin asioita pystyttiin käsittelemään aiempaa avoimemmin ja ratkaisukeskeisemmin.
- Reflektio- ja kehityskeskustelujen tueksi laadittiin kysymyspohjia, jotka jäävät yrityksen käyttöön myös hankkeen päättymisen jälkeen ja tukevat jatkokehittämistä.

Vaikutukset työarkeen ja työhyvinvointiin

Hankkeen vaikutukset näkyvät konkreettisesti työarjen sujuvuudessa, selkeämmässä vastuunjaossa ja parantuneessa työilmapiirissä. Toimintakulttuuri on hankkeen aikana siirtynyt reaktiivisesta ja kuormittavasta toimintatavasta kohti suunnitelmallisempaa ja yhteistyöhön perustuvaa työskentelyä. Rakenteiden ja vastuiden selkeytyminen vähensi arjen epävarmuutta ja epäselvyyksiä, mikä kevensi kuormitusta erityisesti johdon ja työnjohdon työssä.

Työn ennakoitavuus parani, päätöksenteko selkeytyi ja arjen tilanteisiin syntyi yhteinen toimintatapa. Tämä tuki työssä jaksamista ja ehkäisi kuormituksen kasaantumista tilanteissa, joissa työmäärä ja ulkoiset paineet olivat suuria. Selkeämmät rakenteet ja yhteisesti sovitut käytännöt vähensivät tarvetta jatkuvaan reagointiin ja yksittäisten henkilöiden varassa toimimiseen.

Hankkeen aikana tehty kehitystyö loi vahvan perustan sille, että esihenkilötyö on jatkossa tuetumpaa, systemaattisempaa ja johdonmukaisempaa. Samalla koko henkilöstön kokemus osallisuudesta ja vaikutusmahdollisuuksista vahvistui, mikä on keskeinen edellytys työyhteisön toimivuudelle, luottamukselle ja uudistumiskyvylle myös hankkeen päättymisen jälkeen.

Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hankkeen toteutus ajoittui yritykselle poikkeuksellisen haastavaan toimintaympäristöön. Rakennusalan suhdannetilanne, asiakasprojektien vaihtelut ja taloudellinen epävarmuus lisäsivät painetta ja kuormitusta erityisesti johdon ja työnjohdon työssä. Nämä olivat samalla ne roolit, joihin kehittämishanke ensisijaisesti kohdistui. Nopeasti muuttuvat tilanteet edellyttivät joustavuutta, ja alkuperäisiä suunnitelmia muokattiin hankkeen aikana vastaamaan ajankohtaisia tarpeita.

Arjen kuormitus vaikutti myös kehittämistyön rytmiin. Viikkopalaverien systemaattinen rakenne ei aina toteutunut suunnitellusti, kun työmailla ilmeni äkillisiä tilanteita, jotka vaativat välitöntä reagointia. Tämä kuitenkin vahvisti ymmärrystä rakenteiden merkityksestä: yhteinen palaverirakenne, ennakointi ja dokumentointi osoittautuivat erityisen tärkeiksi juuri kuormittavissa ja epävarmoissa tilanteissa. Hankkeen aikana jouduttiin toistuvasti palaamaan siihen, miksi kirjallinen tieto ja sovitut käytännöt tukevat työnjohdon ja johdon työtä pitkällä aikavälillä.

Haasteista huolimatta hankkeen toimenpiteet etenivät ja loivat selkeän perustan jatkokehittämiseksi. Rakenteet, dokumentointi ja viikkopalaverikäytäntö muodostavat toimivan rungon arjen johtamiselle, mutta niiden pysyvä juurtuminen edellyttää tietoistaylläpitoa ja toistoa myös hankkeen päättymisen jälkeen.

Keskeiset oivallukset hankkeen aikana

- Roolien ja vastuiden selkeys vähentää epävarmuutta ja kuormitusta erityisesti vaativissa tilanteissa.
- Johto hyötyy keskustelemaan ja arjen tilanteisiin kiinnittyvästä tuesta enemmän kuin valmiista malleista.
- Kehittämistyö ei edellytä suuria resursseja, mutta vaatii sitoutumista, jatkuvuutta ja johdon läsnäoloa.
- Dokumentointi ja säännölliset palaverikäytännöt ovat perustyökaluja, joiden vaikuttavuus syntyy toistosta ja käytöstä arjessa.

Ehdotetut jatkotoimenpiteet

- Ulkopuolisen asiantuntijan (esim. hallituspartnerin) hyödyntäminen strategian ja pitkän aikavälin suunnittelun tukena
- Hallitustyöskentelyn pitkäjänteinen kehittäminen
- Johtoryhmän työn tukeminen sekä roolien ja käytössä olevien työkalujen edelleen selkeyttäminen
- Myynnin kehittämisen jatkaminen ja myyntiprosessin systemaattinen vahvistaminen

- Henkilöstön osallistaminen yhteisten pelisääntöjen ja toimintakulttuurin jatkuvaan kehittämiseen

Hanke osoitti, että kehittämistyö on mahdollista ja usein välttämätöntä myös haastavissa olosuhteissa. Keskeistä on kyky tunnistaa organisaation todellinen tilanne ja sovittaa kehittämistoimet arkeen realistisesti. Juurtuminen vaatii aikaa, toistoa ja johdon jatkuvaa sitoutumista, mutta hankkeen aikana rakennettu perusta tukee tätä työtä vahvasti myös jatkossa.

Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeen etenemisestä ja keskeisistä havainnoista viestittiin Pelti-Saari Oy:ssä säännöllisesti koko kehittämistyön ajan. Tiedonkulku toteutui erityisesti viikkopalaverien sekä johdon ja työnjohdon tapaamisten kautta, joissa käsiteltiin hankkeen etenemistä, tavoitteita ja käytännön havaintoja. Viestintä painottui niihin rooleihin, joissa kehittämistoimenpiteet vaikuttivat suoraan arjen johtamiseen ja työn sujuvuuteen.

Yhteiskehittämisen periaate ohjasi viestintää koko prosessin ajan. Työntekijöiden havaintoja, palautteita ja kehitysideoita hyödynnettiin suoraan toimintamallien ja rakenteiden rakentamisessa. Kehittämistyön tuloksista laadittiin tiivistettyjä koosteita ja visuaalisia materiaaleja, joita jaettiin organisaation sisällä ja hyödynnettiin päätöksenteon sekä yhteisen ymmärryksen tukena.

Hankkeen aikana syntyneet konkreettiset työkalut, kuten organisaation ja vastuunjaon selkeyttävä kuvaus, vastuualueiden kuvaukset, perehdytyskansio, tarjouslaskennan yhtenäistäminen ja siihen liittyvä tarkistuslista, työturvallisuuden mallipohjat sekä viikkopalaverirunko paransivat tiedonkulkua ja arjen ennakoitavuutta. Materiaalit jäävät yrityksen jatkuvaan käyttöön ja tukevat toimintaa myös hankkeen päättymisen jälkeen.

Hankkeen opit ovat laajasti hyödynnettävissä suomalaisessa työelämässä, erityisesti pk-yrityksissä, joissa johtamisen rakenteet ovat kehittyneet vähitellen arjen tarpeiden mukaan ja joissa kuormitus haastaa suunnitelmallista kehittämistä. Hanke osoitti, että johtamisen ja työnjaon selkeyttäminen on mahdollista ilman raskaita järjestelmiä tai merkittäviä investointeja. Keskeistä on arkeen kiinnittyvä, keskusteleva ja vaiheittain etenevä kehittämistapa.

Hankkeen aikana syntynyt toimintamalli tarjoaa konkreettisen ja skaalautuvan pohjan vastaavalle kehittämistyölle myös muissa organisaatioissa. Työsuojelurahasto osallistui

hankkeen rahoittamiseen, ja hankkeen keskeiset tulokset julkaistaan Työsuojelurahaston verkkosivuilla loppuraportin ja erillisen hanketiedotteen yhteydessä.

Organisaation yhteystiedot

Organisaation yhteystiedot

Pelti-Saari Oy

Toimitusjohtaja: Mikko Saari

Sähköposti: mikko.saari@peltisaari.fi

Lisätietoja hankkeesta

Maria Öberg

Minä & Mieli Oy

Sähköposti: maria@minajamieli.fi