

**Lappset Group Oy**

# **Ihmisten johtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämishanke 2010**

**Kehittämisvälineenä Investors in People (IIP) –standardi ja johtamisen kehittämismalli**

**Lappset Group Oy  
Satu Jokinen**

**Suomen Laatu yhdistys ry  
Heikki Niemi**



## SISÄLLYSLUETTELO

<b>TIIVISTELMÄ .....</b>	<b>3</b>
<b>1. HANKKEEN LÄHTÖKOHTA JA TAUSTAT .....</b>	<b>5</b>
<b>2. HANKKEEN TAVOITTEET .....</b>	<b>8</b>
<b>3. TEHTÄVÄT JA MENETELMÄT .....</b>	<b>9</b>
<b>4. HANKETASON TULOKSET .....</b>	<b>11</b>
4.1. Hankkeen välittömät tuotokset .....	11
4.2. Osallistujaorganisaatioiden tulokset kokonaisuutena .....	13
<b>5. JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>15</b>
<b>6. HANKE LAPPSET GROUP OY:N NÄKÖKULMASTA .....</b>	<b>16</b>
6.1. Lähtökohta ja tausta .....	16
6.2. Tavoitteet .....	16
6.3. Kehitysprojektit ja –toimenpiteet .....	16
6.4. Tulokset .....	17
6.5. Johtopäätökset .....	17

## Tiivistelmä

### Ihmisten johtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämishanke

Ihmisten johtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämishankkeen päämääränä oli osallistujaorganisaatioiden kilpailukyvyn parantaminen. Päämäärään pyrittiin kehittämällä erityisesti ihmisten ja osaamisen johtamisen toimintamalleja ja käytäntöjä yhteistyössä hankekumppaneiden kanssa. Kehittämistyössä tukeuduttiin The Investors in People-standardiin. Hankkeen rahoituksesta vastasivat Työsuojelurahasto organisaatiokohtaisin kehittämisasiavustuksin sekä osallistuvat organisaatiot itse.

LaatuKeskuksen koordinoimaan hankkeeseen osallistui viisi organisaatiota: Confidex Oy, Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Lappset Group Ltd ja VVO-yhtymä Oy. Hanke eteni vaiheittain. Keskeisiä vaiheita olivat

- Kick off –tilaisuus
- Osallistujaorganisaatioiden alkukartoitus
- Kehittämistoimenpiteet ja –projektit organisaatioissa
- Kehittämistyötä tukevat osallistujien teematapaamiset
- Loppukartoitus sekä
- Hankkeen päätösseminaari.

Alku- ja loppukartoituksen tekivät ulkopuoliset IIP-asiantuntijat haastatellen osallistujaorganisaatioiden johtoa, esimiehiä ja henkilöstöä. Koko henkilökunnan kattava sähköinen kysely täydensi otantaperiaatteella tehtyjä haastatteluja.

Kukin osallistujaorganisaatio valitsi kehityskohteet ja toteutti niihin liittyvät kehitystoimenpiteet itsenäisesti. IIP-asiantuntijat tukivat kehitystoimenpiteiden valintaa ja niiden ohjausta. Hankkeen aikana osallistujaorganisaatioiden edustajat kokoontuivat teematapaamisiin, joissa oli mahdollisuus ideoiden- ja kokemustenvaihtoon muiden osallistujien kanssa.



## Lappset Group Oy

Lappset Group Oy on vuonna 1970 perustettu, yksityisesti omistettu perheyrittäjä, joka suunnittelee, valmistaa, markkinoi ja myy leikkipaikkavälineitä ja kadunkalusteita. Konserniin kuuluvat emoyhtiö Suomessa (n. 220 työntekijää) sekä tytäryhtiöt Ruotsissa, UK:ssa, Saksassa, Ranskassa sekä Espanjassa. Tuotannollista toimintaa on Suomessa ja Ruotsissa, muut yhtiöt ovat puhtaasti myynti- ja palveluyrityksiä. Konsernin palveluksessa on noin 300 henkilöä, konsernin liikevaihto oli vuonna 2010 noin 47 milj.euroa. Toimintaa on yli 40 maassa, muissa kuin tytäryhtiömaissa toimitaan jälleenmyyjien kautta.

## 1. Hankkeen lähtökohta ja taustat

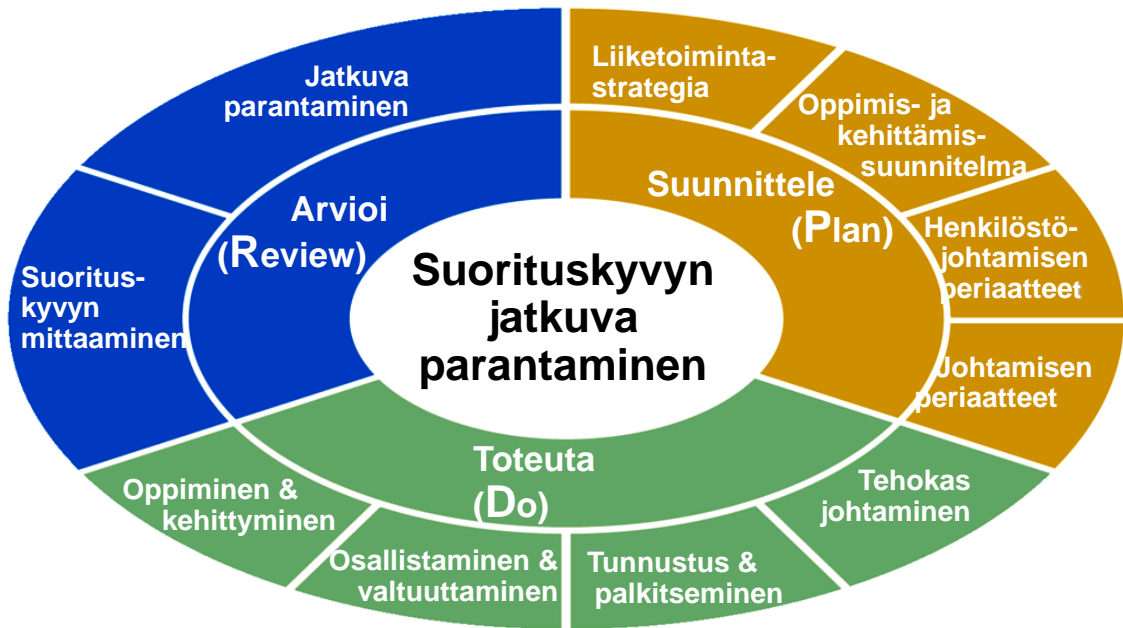
Sysäys kehityshankkeen käynnistämiseen saatiin organisaatioista, joissa ongelmiksi tai kehittämisen kohteiksi ovat nousseet työhyvinvoinnin parantaminen, strategian jalkauttaminen, henkilökunnan palkitseminen, rekrytointikäytännöt, esimiestaitojen kehittäminen, henkilöstöinvestointien vaikuttavuuden arviointi, osaamiskaritoitukset jne. Myös tarve verkostoitumisen tehostamiselle ja vertaistuelle oli nähtävissä aikaisempien kehityshankkeiden tuloksista.

Hankkeessa hyödynnetty Investors in People (IIP) – kehittämismalli tarjoaa organisaatiolle tehokkaan työkalun esimiestyön kehittämiseen, henkilöstön kehittämistoiminnan koordinointiin ja toimintamallien yhtenäistämiseen. Organisaatioiden strategisista tavoitteista lähtevä osaamisen kehittäminen vaikuttaa suoraan tuottavuuden ja kilpailukyvyn kehittämiseen. Sillä on henkilöstön kehittämisen, kannustamisen ja osallistamisen kautta positiivinen vaikutus työhyvinvointiin.

Hankkeen kautta osallistuville organisaatioille tarjottiin tukea johdon ja henkilöstön väliseen yhteistoimintaan ja osaamisen johtamiseen, jotta ne ovat entistä paremmin valmiita kohtaamaan tiukkenevan kansainvälisen kilpailun ja työelämän haasteet kuten jatkuvan muutoksen, ikääntymisen ja työssä jaksamisen. Nämä kaikki edellyttävät henkilöstövoimavarojen optimaalista hyödyntämistä organisaatioiden menestymisen varmistamiseksi.

Laatukeskuksen kautta on koulutettu Investors in People –asiantuntijoita (IIP Adviser), jotka pätevytyymiseen ja pätevytyymisen ylläpitämiseen tarvitsevat kohdeorganisaatioita, joissa he voivat hyödyntää näitä oppeja ja auttaa organisaatiota kehittämään työyhteisöään. Hankkeen avulla myös IIP-asiantuntijat saivat tarvitsemaansa käytännön kokemusta The Investors in People –standardin soveltamisesta suomalaisissa organisaatioissa.

Kehittämishanke toteutettiin ryhmähankkeena, jossa hyödynnettiin benchmarking-käytäntöjä eli oppimista parhaista käytännöistä. Ryhmähankkeella vahvistettiin ryhmäoppimista, jaettiin osaamista ja hyviä käytäntöjä osallistujaorganisaatioiden välillä ja tutustuttiin esikuvaorganisaatioiden toimintamalleihin. Ryhmähankkeeseen osallistuvien organisaatioiden tueksi luotiin oma extranet-sivusto tiedon jakamista, ylläpitoa ja raportointia varten.



Kuva 1. The Investors in People –standardin 3 periaatetta (Plan – Do – Review) ja kymmenen indikaattoria.

### Investors in People (IIP) kehittämisen välineenä

Investors in People on kansainvälinen standardi ja johtamisen kehittämismalli, jonka avulla organisaatiot voivat kehittää toimintaansa sekä parantaa tuottavuuttaan ja tuloksenteekokykyään osaavan, tavoitteisiin sitoutuneen henkilöstönsä kautta. IIP on apuväline muutoksen johtamisessa. Se tarjoaa myös mallin muuntaa strategia henkilökohtaisiksi tavoitteiksi.

Ryhmähankkeen työkaluksi valitussa Investors in People (IIP) johtamisen kehittämismallissa on kolme pääperiaatetta: suunnittele – toteuta – arvioi, joista on johdettu kymmenen indikaattoria:

#### Suunnittele (Plan)

1. Organisaation strategia suorituskyvyn parantamiseksi on selvästi määritelty ja ymmärretty
2. Henkilöstön kehittäminen tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista
3. Henkilöstöjohtamisen periaatteet varmistavat kaikille yhdenvertaiset kehittämismahdollisuudet
4. Osaaminen, jota esimiehet tarvitsevat johtaakseen ja kehittääkseen henkilöstöä tehokkaasti, on selvästi määritelty ja ymmärretty

### Toteuta (Do)

5. Esimiehet johtavat ja kehittävät henkilöstöä tehokkaasti
6. Henkilöstön työpanosta organisaatiolle arvostetaan ja siitä annetaan tunnustusta
7. Henkilöstöä rohkaistaan vastuunottoon osallistamalla se päätöksentekoon
8. Henkilöstö oppii ja kehittyy tehokkaasti

### Arvioi ja paranna (Review)

9. Investointi henkilöstöön parantaa organisaation suorituskykyä
10. Johtamista ja henkilöstön kehittämistä parannetaan jatkuvasti

Mallin jokainen kymmenen kohtaa jakaantuu vielä vaatimuskohtiin, joissa esitetään todennettavia asioita ylimmän johdon, esimiesten ja henkilöstön näkökulmasta. Todennettavia asioita mallissa on yhteensä 39.

### Laatukeskus hankkeen toteuttajana

Laatukeskuksen visio on ”Menestyvä Suomi”. Missio eli perustehtävä on määritelty Suomen Laatuyhdistys ry:n säännöissä: ”Yhdistyksen tarkoituksena on edistää laatujohtamista ja laadunhallintaa, ja elinkeinoelämän ja julkisen hallinnon toiminnan ja tuotteiden laadun, sekä kilpailukyvyyn parantamista. Tavoitteena on maamme kansainvälisen kilpailukyvyyn jatkuva paraneminen.”

Laatukeskuksen kansallinen agenda ohjaa mission mukaista toimintaa. Strategia-kaudelle 2008 – 2011 valitut painopistealueet ohjaavat Laatukeskuksen toimintaa ja ovat:

- 1) Verkostojen laatu ja tuloksellisuus
- 2) Palveluiden laatu ja innovaatiot
- 3) Johtaminen ja toiminta muutoksessa

Ihmisten johtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämishanke kohdistui erityisesti kansallisen agendan kohtaan 3, johtaminen ja toiminta muutoksessa.

Laatukeskuksen edustajina hankkeessa ovat toimineet:

Heikki Niemi, vanh.konsultti, DI, yhteyshenkilö,  
puh. 040 536 6001, heikki.niemi(at)aatukeskus.fi

Margit Lindholm, johtaja, kehitys ja markkinointi, yhteyshenkilö 30.06.2011 saakka

Pia Kauma, toimitusjohtaja, hankkeen johtaja

## 2. Hankkeen tavoitteet

Ihmisten johtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämishankkeen päämääränä oli osallistujaorganisaatioiden kilpailukyvyn parantaminen sitä kautta että osallistuvat organisaatiot hyödyntävät laajasti ja tehokkaasti henkilöstövoimavarojaan organisaation päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi huomioiden sekä työnantajien että työntekijöiden tarpeet.

Hankkeella tavoiteltiin työympäristön kehittämistä siten, että työhyvinvointi paranee ja siitä hyötyy sekä työntekijä että työnantaja. Tämä lisää organisaatioiden kilpailukykyä ja parantuvien työolojen kautta tehostaa koko työyhteisön toimivuutta. Kun organisaatio kehittää henkilöstöään ja työhyvinvointia, se on valmiimpi kohtaamaan yhteiskunnan ja kilpailutilanteiden haasteet. Hankkeen myötä tavoitteena oli aktiivisempi vuoropuhelu johdon ja henkilöstön välillä, jolloin henkilöstö pääsee paremmin vaikuttamaan organisaation toimintaan ja työoloihin.

Tavoitteina edelleen oli, että henkilöstö pääsee osallistumaan päätöksentekoon, henkilöstö ymmärtää organisaation strategian ja tavoitteet, henkilöstöä kehitetään organisaation tavoitteiden mukaisesti, henkilöstöä arvostetaan ja kannustetaan, henkilöstö ymmärtää oman roolinsa työyhteisössä ja että organisaatiossa käydään aktiivista vuoropuhelua. Nämä kaikki ovat asioita, jotka vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin, motivaatiotasoon ja organisaation toiminnantuloksellisuuteen.

Kun henkilöstöä kehitetään organisaation tavoitteiden ja päämäärien mukaisesti, kehittäminen kohdistuu oikein ja sitä voidaan suunnitella pidemmällä tähtäimellä. Tämä varmistaa henkilöstön osaamisen oikeaan aikaan ja oikeaan tarpeeseen.

Hankkeen tavoitteena oli myös lisätä organisaatioiden kehittämisosaamista sekä verkottumista muiden The Investors in People -mallia hyödyntävien organisaatioiden välillä. Tärkeänä oli myös hyvien käytäntöjen, menetelmien ja onnistumisten levittäminen toiminnan tehostamiseksi ja tuottavuuden parantamiseksi.

Yritystasolla tavoitteena on laajentaa hyvän henkilöstöjohtamisen käytäntöjen tuntemusta vahvistaen jo olemassa olevaa tietoa IIP-standardista ja sen osa-alueista ja saada IIP:stä yritykseen pysyvä kehittämistyökalu.

Hankkeen onnistumisen päämittarina käytettiin The Investors in People -standardia. Hankkeen alussa ja lopussa tehtyjen kartoitusten tulosten ero osoitti, miten organisaatio oli edennyt henkilöstöjohtamisen eri osa-alueilla.





### 3. Tehtävät ja menetelmät

#### Laatukeskuksen rooli ja tehtävät

Laatukeskus on Suomessa Investors in People –lisenssinhaltija, joka koordinoi IIP-asiantuntijapalveluja, -sertifiointeja ja IIP-asiantuntijoiden koulutuksia ja pätevöitymistä. Hankkeessa Laatukeskus organisoii kaikki yhteiset tilaisuudet, joita olivat kick off –tilaisuus, teemakokoukset sekä päätösseminaari. Hankkeen viestinnän ja raportoinnin tukena osallistujilla oli käytössään Laatukeskuksen toteuttama extranet-sivusto. Teemakokouksiin valittiin puhujia, joilla on asiantuntemusta osallistujajärjestämissä esiin nousseista kehittämisalueilta. Teemakokouksissa asiantuntijat kouluttivat ja fasilitoivat keskusteluja ajankohtaisista teemoista

Laatukeskuksen vastuulla oli:

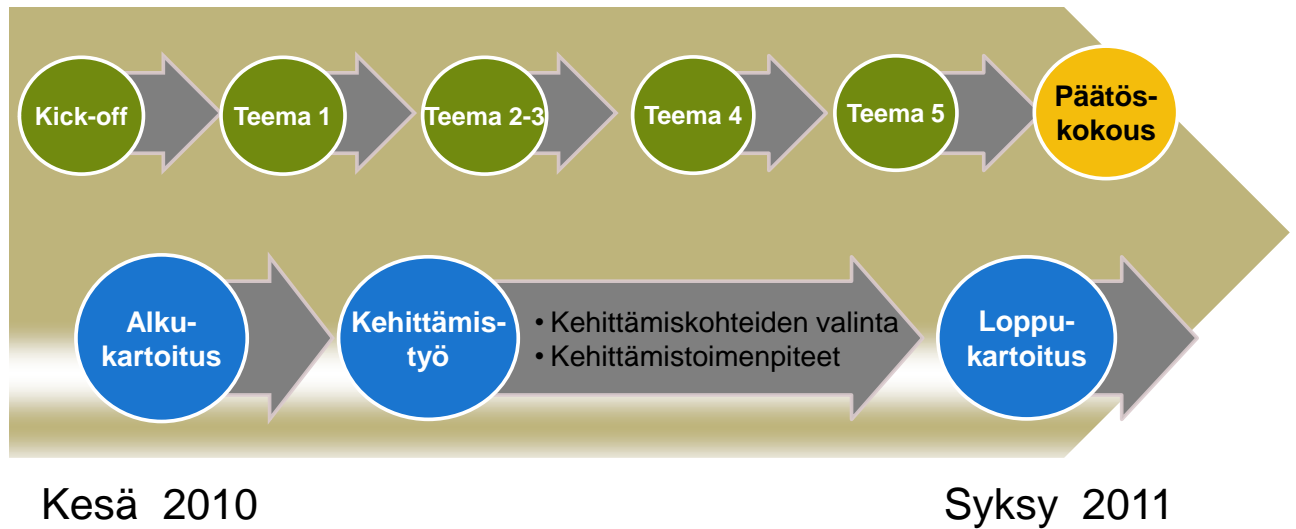
- hankekokonaisuuden suunnittelu ja koordinointi
- tilaisuuksien sisältövastuu: workshopit, ryhmäkokoukset
- sähköisen kyselyn toteutus ja raportointi
- esikuvaorganisaatioiden valinta ja vierailujen organisointi
- verkostoitumisen edistäminen
- ryhmien ja asiantuntijoiden ohjaus
- dokumentoinnin tukeminen (extranet)
- saavutetuista tuloksista tiedottaminen

#### Investors in People -Adviserit

Jokaiselle osallistuvalla organisaatiolla nimettiin IIP-asiantuntija, Adviser, joka toimi organisaation tukena hankkeen ajan. IIP Adviserit suorittivat organisaatioissa IIP-mallin mukaisen alkukartoituksen ja tukivat organisaatioita kehityssuunnitelmien laadinnassa ja kehittämistoimenpiteiden toteuttamisessa organisaation sisällä. Loppukartoituksen tekivät eri IIP Adviserit kuin alkukartoituksen.

Advisereina toimivat

Björn Backman,  
Hilkka Kokkonen,  
Keijo Mäenpää,  
Heikki Niemi,  
Päivi Nordin ja  
Leena Nuutila



Kuva 2. Kehittämishankkeen vaiheet ja toteutus.

### Hankkeen vaiheet ja tehtävät

Ihmisten johtamis- ja työhyvinvoinnin kehittämishankkeen keskeisiä vaiheita ja tehtäviä (kuva 2) olivat:

- Organisaatioiden alustava ilmoittautuminen hankkeeseen
- Rahoituksen ja kokonaiskustannusten selvittäminen
- Organisaatioiden päätös hankkeeseen osallistumisesta
- Hankkeen kick off –tilaisuus
- The Investors in People -mallin mukainen alkukartoitus organisaatioissa
- Sähköinen kysely koko henkilöstölle (IIP + työhyvinvointi-indeksi)
- Organisaatiokohtaisten kehittämiskohteiden valinta
- Kehittämistoimenpiteiden ja –projektien suunnittelu ja toteuttaminen
- Kehitystoiminnan tukeminen
- Yhteiset teemakokoukset hankkeen edetessä
- IIP -mallin mukainen loppukartoitus organisaatioissa
- Päätösseminaari – hankkeen tulosten, organisaatioiden kokemusten, oppien ja oivallusten sekä jatkosuunnitelmien esittely

Hankkeen yhteisiin tapahtumiin osallistui 1 – 2 henkilöä kustakin organisaatiosta sekä Investors in People –asiantuntijat (Adviserit). Lisäksi tapahtumiin osallistui ulkopuolisia asiantuntijoita ja esikuvaorganisaatioiden edustajia.

## 4. Hanketason tulokset

### 4.1. Hankkeen välittömät tuotokset

Kick off –tilaisuus 07.06 ja 11.06.2010

Tilaisuudessa kehittämishanke ja The Investors in People –standardi esiteltiin osallistujille. Osallistujat ja IIP-asiantuntijat esittäytyivät ja käynnistivät yhteistyön alkukartoituksen suunnittelulla.

Alkukartoitus

Adviserit tekivät The Investors in People –mallin mukaiset alkukartoitukset organisaatioissa kesän 2010 aikana. Alkukartoituksessa haastateltiin edustava otos kunkin osallistujaorganisaation kaikista henkilöstöryhmistä eri organisaatiotasoilla. Otos määriteltiin ja kartoitus tehtiin Investors in People Policy and Practice Guiden ohjeiden mukaisesti. Haastatteluja täydennettiin sähköisellä kyselyllä, jotta koko henkilöstöllä on mahdollisuus esittää näkemyksiään.

Kehittämiprojektien valinta, suunnittelu ja toteuttaminen

Kartoitusten perusteella tunnistettiin organisaatioiden vahvuudet ja kehittämisalueet, valittiin kehittämiskohteet ja laadittiin kehitystoimenpiteiden ja –projektien suunnitelmat. IIP Adviserit olivat organisaatioiden tukena kehittämiprojektien valinnassa ja hallinnassa. Osa kehittämisprojekteista oli niin mittavia, että ne jatkuivat vielä Ihmisten johtamishankkeen jälkeen. Kehittämiprojektit kuvaillaan tarkemmin loppuraportin organisaatiokohtaisessa osassa.

1. teemakokous 20.09.2010 Helsingissä

Kokouksessa käytiin läpi alkukartoituksen tulokset ja kehittämistoimenpiteiden suunnittelun tilanne organisaatioittain. Case-esityksen piti toimitusjohtaja Pekka Laitinen Varova Oy:stä esitellen Varovan VIP-hankkeen.

2. ja 3. teemakokous 24-25.11.2011 Hämeenlinnassa

Toinen ja kolmas teemakokous järjestettiin yhdistettynä kaksipäiväisenä tilaisuutena Hotelli Vanajanlinnassa. Tilaisuudessa käytiin läpi hankkeen tilanne, esiteltiin ja vaihdettiin ajatuksia osallistujaorganisaatioiden kehittämissuunnitelmista, -toimenpiteistä ja –projekteista.

Case-esitykset ja asiantuntijapuheenvuorot olivat seuraavat:

- Länsi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Luksia, Eero Hillman, rehtori
- Elematic Oy Ab, Eero Virtanen, talousjohtaja
- Esimiestyö ja HR-toiminnan mittaaminen, Annika Parkkonen, managing director, Dynatos Oy



#### 4. teemakokous 16.03.2011 Helsingissä

Teemakokouksen tavoitteena oli

- syventyä osallistavaan ja valtuuttavaan johtamiseen,
- herätellä ajatuksia työhyvinvoinnista ja sen lähteistä sekä
- laadusta, tuottavuudesta ja osaamisen johtamisesta,
- jatkaa keskustelua mittaamisesta workshopin avulla sekä
- keskustelua organisaatiokohtaisista kehittämishankkeista

Kuullut asiantuntijapuheenvuorot olivat:

- Otetaan tosissaan olematta tosikkoja, Paula Stelander, HR-johtaja, Fondia
- Osallistava johtaminen ja kehittäminen, Keijo Mäenpää, IIP Adviser
- Työhyvinvointi on seurausta johtamisesta, Jyri Juusti, työhyvinvointipäällikkö, Varma
- Ihmisten johtamisen mittaaminen, Workshop esitöiden pohjalta
- Laatu, tuottavuus ja työhyvinvointi – osaamisen kehittäminen, Keijo Mäenpää, IIP Adviser

#### 5. teemakokous 06.06.2011 Helsingissä

Viimeinen teemakokous pidettiin Suomenlinnassa. Kokouksessa käytiin läpi hankkeen sekä osallistajaorganisaatioiden kehittämistoimenpiteiden ja -projektien tilanne keskustellen, ideoita ja kokemuksia vaihtaen.

Case-organisaationa oli Contextia, edellisen vuoden hankeosallistuja, jonka oppeja ja kokemuksia esitteli toimitusjohtaja Anna Simonsen. Iltapäivän ohjelman veti yritysvalmentaja Torfinn Släen Innomieli Oy:stä teemanaan ”Tulokseteko on jokaisen asia!”.

#### Loppukartoitus elo- syyskuussa 2011

Neljän osallistajaorganisaation loppukartoitus ja sitä täydentävä sähköinen kysely (IIP + työyhteisöindeksi) tehtiin elo-syyskuussa. Yhden osallistajaorganisaation kartoitus tehdään myöhemmin TSR:n myöntämän lisäajan puitteissa. Loppukartoituksen tekivät eri asiantuntijat kuin alkukartoituksen. Kartoituksessa haastateltiin edustava otos kunkin osallistajaorganisaation kaikista henkilöstöryhmistä eri organisaatiotasolla. Kartoitusten perusteella tunnistettiin organisaatioiden kartoitusajan kohdan vahvuudet ja kehittämisalueet, joiden perusteella voitiin nähdä edistyminen kohti The Investors in People –standardin vaatimusten täyttymistä.

#### Projektin päätösseminaari 11.10.2011 Helsingissä

Päätösseminaarin ohjelman aloitti katsaus hankkeeseen, sen tuloksiin sekä osallistajaorganisaatioiden mahdolliseen sertifiointiin The Investors in People –standardia vasten.

Osallistujapuheenvuorojen ja kokemustenvaihdon aiheina olivat:

- Parhaat projektit; mitä ja miten kehitetty, mitä saatu aikaiseksi
- Opit, oivallukset, yllätykset, haasteet
- Mitä hankkeen jälkeen

Viimeisenä caseorganisaationa oli Oy Dextra Ab; Dextran tietä huipulle esitteli henkilöstöjohtaja Kirsi sillanpää.

## 4.2. Osallistujaorganisaatioiden tulokset kokonaisuutena

### Loppukartoitus

Loppuraporttia laadittaessa on käytettävissä neljän osallistujaorganisaation tulokset. Haastatteluihin perustuvista loppukartoituksista voidaan yhteenvetona todeta:

- Kolmen osallistujaorganisaation toiminta täyttää The Investors in People standardin vaatimukset nyt selvästi paremmin kuin alkukartoituksessa noin vuotta aikaisemmin. Yhden osallistujan osalta tulos on heikentynyt.
- Huomattava positiivinen kehitys on havaittavissa henkilöstön kehittämisen suunnittelussa, henkilöstöjohtamisen periaatteiden sekä esimiestaitojen määrittelyssä, osaamisen kehittämisessä, henkilöstöinvestointien seurannassa sekä henkilöstöjohtamisen parantamisessa.
- Yksikään organisaatio ei vielä täytä kaikkia standardin vaatimuksia täysimääräisesti.

Tuloksia tulkittaessa on muistettava, että osassa organisaatioita on tapahtunut rakennemuutoksia, loppukartoituksen tekivät eri asiantuntijat kuin alkukartoituksen, siinä haastateltiin osin eri henkilöitä ja että hankkeen myötä käynnistetyt kehitysprojektit ja –toimenpiteet ovat osin kesken eikä niiden vaikutuksia siksi voida vielä nähdä.

### Sähköinen kysely

Sähköisen kyselyn yhteenlaskettu tulos osoittaa

- positiivista kehitystä 75 %:ssa suunnitteluun ja 100 %:ssa arviointiin liittyvisissä IIP-standardin indikaattoreista sekä
- tilanteen säilymistä keskimäärin ennallaan toteuttamiseen liittyvissä indikaattoreissa.



Kuva 3. Työyhteisön toimivuus, yksilövoimavarat ja työyhteisöindeksi.

Työyhteisökyselyn tuloksesta (kuva 3) voidaan todeta seuraavaa:

- Työyhteisön toimivuus on keskimäärin hieman parantunut ollen ”normaalilla” tai ”hyvällä” tasolla. Kaikki osallistujat ovat vertailuryhmää (Työyhteisöindeksi, Työterveyslaitos/ Hottinen 2002) paremmalla tasolla.
- Yksilövoimavaroissa on keskimäärin pientä laskua ja ollaan ”normaalilla” tasolla. Osallistujaorganisaatiot ovat vertailuryhmää parempia tai sen tasolla.
- Työyhteisöindeksi kokonaisuudessaan on muuttunut vain vähän. Osallistujaorganisaatioista yksi yltää ”hyvälle” tasolle, muissa tilanne on ”normaali”. Kaikki organisaatiot ovat joko vertailuryhmän tuntumassa tai sitä paremmalla tasolla.

## 5. Johtopäätökset

Tulokset osoittavat, että hankkeen osallistujaorganisaatiot ovat selvästi aktivoituneet ja kehittyneet ihmisten ja kompetenssien johtamiseen liittyvässä suunnittelussa ja arvioinnissa/mittaamisessa. Kehitettyjen toimintaperiaatteiden ja toimintamallien käytännön toteuttaminen on tulosten mukaan kuitenkin vielä alkuvaiheessa.

Kokonaisuutena osallistujaorganisaatiot ovat jo nyt lähempänä The Investors in People –standardin vaatimusten täyttymistä kuin hankkeen alussa. Tämä merkitsee etenemistä kohti tilannetta, jossa organisaatio menestyy erinomaisesti perustehtävässään, koska

- strategia jalkautuu koko organisaatioon, henkilöstö tuntee sekä koko organisaation ”suunnan” että omaa ja/tai tiiminsä työtä ohjaavat tavoitteet,
- organisaatiossa kehitetään systemaattisesti niitä kompetensseja, joita strategian mukainen toiminta vaatii,
- ihmisten johtaminen, osallistaminen, esimiestyö, palautteen ja tuen antaminen sekä palkitsemiskäytännöt luovat ja ylläpitävät korkeaa motivaatiotasoa ja
- organisaatio arvioi ja parantaa edellä mainittuja ihmisten ja osaamisen johtamiskäytäntöjään vaikuttavasti.

## 6. Hanke Lappset Group OY:n näkökulmasta

### 6.1. Lähtökohta ja tausta

Lappset Group Oy on vuonna 1970 perustettu, yksityisesti omistettu perheyri-tytys, joka suunnittelee, valmistaa, markkinoi ja myy leikkipaikkavälineitä ja kadunkalusteita. Konserniin kuuluvat emoyhtiö Suomessa (n. 220 työntekijää) sekä tytäryhtiöt Ruotsissa, UK:ssa, Saksassa, Ranskassa sekä Espanjassa. Tuotannollista toimintaa on Suomessa ja Ruotsissa, muut yhtiöt ovat puhtaasti myynti- ja palveluyrityksiä. Konsernin palveluksessa on noin 300 henkilöä, konsernin liikevaihto oli vuonna 2010 noin 47 milj.euroa. Toimintaa on yli 40 maassa, muissa kuin tytäryhtiömaissa toimitaan jälleenmyyjien kautta.

### 6.2. Tavoitteet

Johtaminen on ollut Lappset Group Oy:n strategisena painopisteenä useamman vuoden ajan, koska on nähty tarpeellisena vahvistaa niin myynnin myyntijohtamisosaamista kuin tuotannon esimiesten esimiestaitojakin. Strategisen johtamisen osa-alueista on nähty strategian toteuttamisessa puutteita (suunnittelupuoli on kyllä sujunut). Näistä syistä todettiin Investors in People-standardi keväällä 2010 käyttökelpoiseksi työvälineeksi johtamisen tason parantamisessa kaikilla organisaatiotasoilla sekä strategian jalkauttamisessa, viemisessä käytäntöön. Hankkeen kautta haettiin selkeitä parantamiskohtia, joihin kehittämistoimenpiteet voidaan kohdistaa. Tavoitteena on myös IIP-sertifiointi, sillä kansainvälisessä leikkipaikkavälinebisneksessä sillä on positiivinen vaikutus kaupankäyntiin.

Hankkeen yleisiä tavoitteita ovat työympäristön kehittäminen (työhyvinvointi paranee ja siitä hyötyy sekä työntekijä että työnantaja), organisaation kilpailukyvyyn paraneminen (parantuvien työolojen kautta koko työyhteisön toimivuus tehostuu), johdon ja henkilöstön aktiivisempi vuoropuhelu, henkilöstön paremmat vaikutusmahdollisuudet oman organisaation toimintaan ja työoloihin sekä tuottavuuden parantumisen keskittymällä valitun strategian toteuttamiseen.

### 6.3. Kehitysprojektit ja –toimenpiteet

Kehittämistävälineenä käytettiin Investors in People (IIP)-standardin kriteeristöä, jonka mukaan toimintaa verrattiin kriteeristön kymmeneen osa-alueeseen.

Alkukartoitus tehtiin 08/2010 haastatteleamalla 15% henkilöstöstä. Tämän lisäksi tehtiin sähköinen kysely koko henkilöstölle.

Tulosten perusteella kehityskohteiksi Lappsetilla valikoituivat seuraavat asiat :

1. Tiedonkulun parantaminen
2. Strategian muuttaminen toiminnaksi kaikilla organisaatiotasoilla / yhteinen ymmärrys tavoitteista



3. Esimiestaitojen määrittely ja esimiestyön tehokkuuden varmistaminen
4. Toimivan ideoiden ja toiminnanparannusehdotusten käsittelyprosessin luominen
5. Henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien systemaattinen laatiminen
6. Henkilöstöjohtamisen periaatteiden kirjaaminen
7. Henkilöstöinvestointien seuraaminen ja vaikuttavuuden arviointi

Kutakin osa-aluetta vietiin projektiryhmien vetäminä erikseen eteenpäin sovitujen etappien kautta.

## 6.4. Tulokset

Loppukartoituksen (08/2011, haastattelut ja sähköinen kysely) perusteella havaittiin selkeä paraneminen kaikilla IIP-kriteeristön osa-alueilla. Esimiestyötä on kehitetty määrittelemällä selkeät kriteerit hyvälle esimiestyölle Lappsetilla. Tiedonkulkua on pystytty parantamaan puuttumalla ongelmakohtiin, kehittämällä systemaattisia palaverikäytäntöjä (esim. yksikköpalaverit, esimiespalaverit esimiestyön tehokkuuden varmistamiseksi) ja samalla on pystytty viestimään systemaattisemmin myös strategiaa, saatu konkretisoitua se kunkin yksikön arkeen liittyväksi toiminnaksi. Ideoiden ja parannusehdotusten käsittelyprosessia ja –kanavia on saatu tehostettua. Henkilöstön kehittämistä on saatu vietyä systemaattisemmaksi. Kehitystoimenpiteiden vaikuttavuutta ja investoinnin kannattavuutta on ryhdytty arvioimaan systemaattisemmin.

## 6.5. Johtopäätökset

Investors in People-standardi osoittautui hyväksi työvälineeksi johtamisen kehittämässä sekä henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämässä. Kartoituksen kautta tuli ilmi selkeitä kehityskohtia, joihin panostamalla osattiin kehitystoimenpiteet kohdistaa tuloksellisesti.

Tavoitteen mukaisesti esimiestoimintaa saatiin jämäköitettyä ja tehostettua. Strategiset tavoitteet saatiin viestittyä paremmin ja systemaattisemmin kaikille organisaatiotasolle ja muutettua ne yhteiseksi ymmärrykseksi käytännön toimenpiteinä. Tiedonkulkua saatiin parannettua mm. puuttumalla ongelmakohtiin ja luomalla säännöllisiä ja systemaattisia palaverikäytäntöjä. Ideoiden ja parannusehdotusten käsittelyprosessia saatiin terävöitettyä. Henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien laatimista saatiin systematisoitua ja kehityshankkeiden vaikuttavuutta ja investointien kannattavuutta on ryhdytty arvioimaan systemaattisemmin.