

Työterveyslaitos **FINGERTIP.**



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Työterveyslaitoksen johtamisen ja päätöksenteon kehittäminen sosiaalisen muutoksen keinoin

Kehittämishankkeen loppuraportti 21.12.2020

SISÄLLYS

1. Lähtötilanne ja syyt hankkeen käynnistämiseen.....	3
2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys Työterveyslaitokselle ja Fingertipille	3
3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija	4
4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen.....	4
5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset	5
6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet	6
7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä	6
8. Työterveyslaitoksen ja ulkopuolisen asiantuntijan Fingertipin yhteystiedot.....	7

1. Lähtötilanne ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Kehittämishanke käynnistettiin Työterveyslaitoksen aloitteesta.

Hankkeen lähtökohtana oli digitalisoida Työterveyslaitoksen johtamisjärjestelmää ja kehittää päätöksentekoa alustavetoiseksi sosiaalisen muutoksen ja henkilöstön osallistamisen keinoin. Hankkeella on uutuusarvoa Työterveyslaitokselle, asiantuntijalle ja suomalaiselle työelämälle. Hanke käynnistettiin, koska nähtiin tarve kehittää Työterveyslaitokseen päätöksentekoa erityisesti alustavetoiseen suuntaan.

Hankkeessa Työterveyslaitos hyödynsi Fingertip Oy:n (ulkopuolinen asiantuntija) digitaalisen ja sosiaalisen päätöksenteon osaamista. Asiantuntijan kokemuksen ja näytön avulla sekä Työterveyslaitos että asiantuntija kehittivät toimintaansa. Työsuojelurahasto on osallistunut hankkeen rahoittamiseen.

2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys Työterveyslaitokselle ja Fingertipille

Työelämän kehittäjänä Työterveyslaitos haluaa olla hyödyntämässä digitalisaation mahdollisuuksia organisaation päätöksenteon ja oppimisen kehittämisessä. Kyseessä on sosiaalinen innovaatio ja sen toteuttamisprosessi johtamisessa ja päätöksenteossa.

Tavoitteina oli, että Työterveyslaitoksen johtamisesta ja päätöksenteosta tulee järjestelmällisempää, läpinäkyvämpää ja paremmin dokumentoitua. Muita hankkeen tavoitteita olivat päätöksenteon selkiyttäminen, keskeisten päätösten tyyppien tunnistaminen ja päätöksenteosta oppimisen kehittäminen.

Kehittämishankkeella kehitettiin myös Työterveyslaitoksen työskulttuuria ja työyhteisön oppimista.

Asiantuntijataho Fingertip Oy on suomalainen yritys, joka on uudistamassa tapaa tehdä työtä keskittymällä päätöksenteon parantamiseen. Digitaalisesti toimiminen ja päätöksenteon kehittäminen tuo kaivattua tuottavuutta ja toisaalta lisää työntekijän osallisuuden ja merkityksen kokemusta. Fingertip Oy:n henkilöt valittiin asiantuntijoiksi heidän erittäin vahvan osaamisen takia, mutta myös koska heillä on halua uuden oppimiseen sosiaalisesta ja digitaalisesta päätöksenteosta. Hankkeen asiantuntijoina toimivat Fingertip Oy:sta toimitusjohtaja Jaakko Pellosniemi ja partneri Milla Nevanlinna.

Menetelminä hyödynnettiin pitkälti sosiaalista päätöksentekoa, mikä tarkoittaa yhteistyötä kaikissa päätöksenteon työvaiheissa. Lisäksi hyödynnettiin mm. palvelumuotoilua ja ketteriämenetelmiä.

Suurin osa kehittämisestä oli digitaalista mahdollistaen mallintamisen, oppimisen ja dokumentoinnin reaaliaikaisuuden. Osallistujina oli Työterveyslaitoksen johtoryhmä, päätösten valmistelijoina ja kommentoijina (Työterveyslaitoksen työntekijöitä päätöksenteon eri vaiheissa). Johtoryhmän jäsenten välityksellä sekä suoraan muu henkilöstö voi esimerkiksi kommentoida ja ideoida digitaalista päätöksentekoa.

Hanke eteni työpajojen ja muiden yhteisen työskentelyiden kautta. Hankkeesta saatuja tuloksia päätöksenteon kehittämistä voidaan viedä hyödynnettäväksi suomalaisille työpaikoille ja näin jatkaa oppimisprosessia.

Hankkeessa onnistuttiin myös tuotteistamaan erillisinä valmennuskokonaisuuksina toteutettavia päätöksenteon ja johtamisen aihioita, työskentelyprosesseja sekä tuotteistettua digitaalisia käyttötapausratkaisuja.

3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Asiantuntijaksi valittu suomalainen yritys, [Fingertip Oy](#) uudistaa tapaa tehdä työtä keskittymällä päätöksenteon ja johtamisen kokonaisuuden kehittämiseen ja digitalisointiin. Fingertip on organisaatiopäätöksenteon digitalisoinnin pioneeri, jonka asiakkaat ovat kunnianhimoisia organisaatioita, joille asiakaskokemus, tiedolla johtaminen ja yrityskulttuurin jatkuva kehittäminen on tärkeitä.

Työn muuttuminen ja sen kehittämisen pitäisi olla joka organisaation keskiössä. Digitaalisesti toimiminen ja päätöksenteon kehittäminen, kattaen kaiken ongelmien huomaamisesta, ratkaisujen löytämiseen ja tehokkaaseen toimeenpanon sitoen, tuo kaivattua tuottavuutta ja toisaalta lisää työntekijän osallisuuden ja merkityksen kokemusta. Holistinen lähestyminen päätöksentekoon istuu yhteen mm. ilmiöpohjaisuuden, kyvykkyyssajattelun ja siilojen ylittämisen tarpeiden kanssa.

Hankkeen asiantuntijoina toimivat toimitusjohtaja Jaakko Pellosniemi ja partneri Milla Nevanlinna. Fingertip on konseptoinut hyvän päätöksenteon ja digitalisoinut prosessin säännöt, jotta niiden toistaminen onnistuu ja juurtumista voi tapahtua. Sosiaalisen päätöksenteon perusidea on tarjota yhä useammalle työntekijälle mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin ja, että ajan kanssa päätöksenteko sekä paranee että nopeutuu. auttaa organisaatioita tekemään ja toimeenpanemaan parempia päätöksiä.

Hanke on pohjautunut jo kaikkien nähtävissä oleviin työelämän muutoksiin. Mm. digitalisaatio, globalisaatio, epävarmuus ja robotiikka muuttavat maailmaa ja työtä sellaisella tahdilla, että työelämässä on jatkuvasti haettava kehittämistapoja pitää prosesseja ja toimintatapoja tarpeeksi ketterinä ja toisaalta varmistaa vastuullisuutta. Päätöksenteko on organisaatioiden toiminnan keskiössä oleva prosessi, jonka osaaminen, koulutus, menetelmät ja työkalut ovat olleet liian komplekseja, jotta niitä olisi osattu lähteä systemaattisesti kehittämään.

Hanke lähti soveltamaan ajatusta johtamisen ja operatiivisen päätöksenteon yhdistämisestä suunnittelun, tekemisen ja tavoitejohtamisen digitaaliseen kokemukseen. Hypoteesina oli, että uusi tapa tehdä ja johtaa on läpinäkyvää, osallistavaa ja reaaliaikaista.

Hanke hyödynsi myös Työterveyslaitoksen laajaa osaamista pitkäaikaisena työelämän kehittäjänä ja tutkijana.

4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Kehittämishanke oli menetelmiltään ja luonteeltaan yhdessä tapahtuvaa asiantuntijan, projektipäällikön ja projektiin osallistuvien kesken vuorovaikutuksessa tapahtuvaa kehittämistä.

Teemoitetut kokonaisuudet rakentuivat yhdessä tapahtuvan kehittämisen myötä jatkuvassa vuoropuhelussa. Hanke oli vahvasti osallistava ja sosiaalisen muutoksen keinoin nojaava. Kehittämishanke toteutettiin työpaketteina, joihin kuhunkin liittyi työpaja ja muuta yhteistä kehittämistä. Lopuksi järjestettiin hankkeen päätösseminaari. Jokaisessa työpajassa oli suunnitelman mukainen teema – esimerkiksi laatu ja laadukkuus päätöksenteossa - jota työstettiin konkreettisten kysymysten kautta.



Työterveyslaitos

Material is Copyright © 2019 Fingert Plc. All Rights Reserved. Protected under copyright, patent and trademark and other laws.

FINGERTIP.

Kuva 1. Työterveyslaitoksen johtamisen ja päätöksenteon kehittäminen sosiaalisen muutoksen keinoin -kehittämishanke tarkasteli johtamista ja päätöksentekoa erilaisten teemojen ja käyttötapausten kautta.

5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Työsuojelurahaston tukema kehittämishanke työsti mm. seuraavia teemoja; sosiaalinen päätöksentekomalli, päätöksenteon dokumentointi, päätöstyyppit ja niiden erityisvaatimukset, roolittaminen ja vastuullistaminen, laatu ja laadukkuus päätöksenteossa, oppiminen, arviointi ja mitattavuus, portfolio ajattelu, kehitystyön päätöksenteko ja stage gate –mallinnus.

Hankkeen aikana mitattiin mm. päätöksenteon laadukkuuden kokemusta, tehtiin kommunikaatiota ja erilaista ajattelua näkyväksi.

Hankkeen työskentelyt ja keskustelut mahdollistivat abstraktienkin ja vaikeasti kehitettävien prosessien sanoittamista sekä työstämistä. Hankkeen sisältö ja sen aikana käydyt keskustelut onnistuivat koskettamaan myös vaikeita teemoja isolla kehittämis- ja eteenpäin katsomisen asenteella itsekritiikkiä unohtamatta.

Hankkeen monipuolinen lähestymistapa loi pohjaa laajemmalle johtamisen kehittämiseksi, niin yksilön, tiimin kuin koko organisaation tasolla, mm. läpinäkyvyyden, vastuullisuuden,

mitattavuuden ja digitaalisuuden näkökulmista esimerkkeinä tavoitejohtaminen ja tekemisen seuranta.

Edelleen hanke toi näkyviin kulttuurisia kysymyksiä ja antoi välineitä niiden kehittämiseen sekä entistä tehokkaampaan ja käyttäjäystävällisempään digitaaliseen työhön, päätöksentekoon ja johtamiseen.

6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Kehittämishanke edustaa edelläkävijäajattelua jota tulee jatkaa ja enenevässä määrin harjoittaa yhdessä kehittäksemme suomalaista työelämää entistä kestävämmäksi ja tuottavammaksi.

Digitalisaatio, globalisaatio, epävarmuus ja robotiikka muuttavat maailmaa ja työtä sellaisella tahdilla, että työelämässä on jatkuvasti haettava kehittämistapoja pitää prosesseja ja toimintatapoja tarpeeksi ketterinä ja toisaalta varmistaa vastuullisuutta. Päätöksenteko on organisaatioiden toiminnan keskiössä oleva prosessi, jonka osaaminen, koulutus, menetelmät ja työkalut ovat olleet liian komplekseja, jotta niitä olisi osattu lähteä systemaattisesti kehittämään.

Kehittämismenetelmä on julkinen lukuun ottamatta Työterveyslaitoksen tai ulkopuolisen asiantuntijan liikesalaisuuksia.

Hankkeesta saatiin tietoa siitä, miten organisaatio voi siirtyä digitaaliseen päätöksentekoon, oppia ja kehittää johtamista.

Luonteeltaan hanke muodosti prosessimaisen muutosmatkan, jonka pohjalta kehittäminen jatkuu Työterveyslaitoksessa hankkeen päättymisen jälkeenkin. Jatkokehittämisen potentiaalia on mm. tavoitejohtamisen ja sisäisen viestinnän kehittäminen sekä näiden suhde digitaalisten alustojen rooleihin ja mahdollisuuksiin.

7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeella on suomalaiselle työelämälle merkittävää uutuusarvoa, koska siinä kehitettiin alustavetoista, digitaalista ja sosiaalista päätöksentekoa. Hankkeen avulla on saimme tietoa siitä, millainen oppimisprosessi ja sosiaalinen muutos digitaalinen päätöksenteko on. Hanke loi pohjaa digitaalisen päätöksenteon tehokkuuden mittaamiselle jolla on huikea kehittämispotentiaali suomalaiselle työelämälle.

Hankkeesta saatuja oppeja on päästy hyödyntämään jo muissakin organisaatioissa kuten tavoitteisiin kuului, ja näin oppimisprosessi jatkuu. Hankkeessa onnistuttiin myös tuotteistamaan erillisiä valmennus -kokonaisuuksina toteutettavia päätöksenteon ja johtamisen aihioita, työskentelyprosesseja sekä tuotteistettua digitaalisia käyttötapausratkaisuja.

Lähtökohtaisesti voidaan kysyä onko millään organisaatiolla varaa olla tarkastelematta tapaa tehdä päätöksiä sekä johtaa työtä, niin yksilön, tiimin kuin organisaation ja verkostojen tasossa ja sivuuttaa tuottavuuden ja osallisuuden kokemuksen kasvu.

Hankkeesta viestittiin muun muassa Työterveyslaitoksen elopäivillä kaikille työntekijöille suunnatussa tapahtumassa. Hankkeesta kerrottiin muun muassa Tietoa työtöisläisille-infotilaisuuksissa. Lisäksi viestittiin aktiivisesti Työterveyslaitoksen intranetissä.

Hankkeen päätösseminaariin; Näkökulmia johtamisen ja päätöksenteon muutosmatkalta, kutsuttiin koko henkilöstö. Seminaarin videotallenne sekä esitysmateriaali julkaistiin. Hankkeen loppuseminaarista sekä hankkeen muutosmatkasta julkaistiin myös blogikirjoitukset [suomeksi](#) ja [englanniksi](#).

8. Työterveyslaitoksen ja ulkopuolisen asiantuntijan Fingertipin yhteystiedot

Työterveyslaitos

Aija Kuurne, vastaava lakimies, projektipäällikkö

aija.kuurne@ttl.fi

Työterveyslaitos, Finnish Institute of Occupational Health

P.O Box 40, FI-00032 TYÖTERVEYSLAITOS

mobile +358 43 825 6346, tel. +358 30 474 2372

Fingertip Oy:

Milla Nevalinna, asiantuntija, partneri

email: milla@fingertip.fi, mobile: +358 40 547 3566, www.fingertip.org

Jaakko Pellosniemi, asiantuntija, toimitusjohtaja

email: jaakko@fingertip.fi, mobile: +358 40 501 1004, www.fingertip.org

Fingertip Oy, Bulevardi 21, 00180 Helsinki, FINLAND