



Bovallius-ammattiopisto
Oili Forsman

Ahaa Vision Oy
Anne Lahtinen

Baon henkilöstöjohtamisen kehittämishanke (BaHeKe-hanke)

1.8.2012 – 30.9.2014

1 Hankkeen tausta, tavoitteet ja tarkoitus

Hankkeen kohteena oli Bovallius-ammattiopisto, joka on valtakunnallinen ammatillinen erityisoppilaitos ja ammatillisen erityisopetuksen kehittämiskeskus. Bovallius-ammattiopisto laajentui merkittävästi vuoden 2009 aikana, jolloin Turussa sijaitseva AURA-instituutti, Laukaassa sijaitseva Kuhankosken erityisammattikoulu ja Pieksämäellä sijaitseva Bovallius-ammattiopisto yhdistettiin yhdeksi S. ja A. Bovalliuksen säätiön ylläpitämäksi oppilaitokseksi.

Yhdistymisen jälkeen Bovallius-ammattiopistosta tuli 530 opiskelijan oppilaitos, jossa oli henkilökuntaa n. 270. Oppilaitos toimii usealla paikkakunnilla Itä-, Keski- ja Lounais-Suomessa.

Oppilaitosten yhdistämisessä on ollut omat haasteensa liittyen mm. yhdistyneiden oppilaitosten toiminta- ja johtamiskulttuurien erilaisuuteen sekä niiden hajanaiseen sijaintiin. Yhtenäisen toimintakulttuurin luomiseksi ja edistämiseksi valmisteltiin vuoden 2011 aikana organisaatiomuutosta, jonka johdosta entisestä kolmen rehtorin johtamasta ja toimipaikkakohtaisesta organisaatorakenteesta siirryttiin toimialakohtaiseen organisaatioon, jossa johtajuus ulottuu toimipaikkarakojen ylitse. Uusi organisaatio astui voimaan 1.8.2012.

Kehittämishankkeen tavoitteena oli tukea organisaatiomuutosta henkilöstöjohtamisen keinoin. Keskeiset tavoitteet voidaan luokitella seuraavasti:

A) Henkilöstöstrategian luominen ja johtoryhmätyöskentelyn tukeminen

B Yhtenäisten henkilöstöprosessien ja käytäntöjen luominen uuteen organisaatioon

C) Vuorovaikutusta, osallistumista ja yhteisöllisyyttä tukevien yhteistyö ja –toimintamuotojen kehittäminen



2 Hankkeen toteutus

Hanke käynnistyi elokuussa 2012 henkilöstöjohtamisen nykytilanteen analysoinnilla, jossa perehdyttiin olemassa olevaan henkilöstöjohtamisen ja –käytäntöjen dokumentteihin sekä haastateltiin henkilöstöpäällikköä, 2 esimiestä sekä henkilöstön edustajaa. Lisäksi henkilöstöstä koottiin edustuksellinen ryhmä tekemään SWOT analyysiä. Vastaavan analyysin teki myös johtoryhmä. Syntynyttä yhteenvetoa käytettiin henkilöstöstrategian luomisen pohjana. Henkilöstöstrategia valmistui vuodenvaihteessa 2012-2013. Strategia sisältää alla olevien osa-alueiden mukaisesti keskeiset tavoitteet sekä toimenpiteet tavoitteisiin pääsemiseksi.



Henkilöstöstrategian luomisen yhteydessä selkiytettiin myös henkilöstöpalveluiden roolia suhteessa esimiesten rooliin henkilöstöjohtamisen toteuttamisessa. Viitekehyksenä käytettiin Ulrichin henkilöstöjohtamisen nelikenttää, jonka pohjalta nostettiin keskusteluun eri toimijoiden vastuuta henkilöstöjohtamisen toteuttamisessa. "Henkilöstöammattilaisten ei tarvitse itse tehdä kaikkea työtä. Tavoitteen saavuttamiseksi luodusta prosessista riippuen työtä saattavat tehdä esimiehet, ulkopuoliset konsultit, työntekijät, teknologia tai jokin muu henkilöstötyössä käytetty mekanismi." (Ulrich, D. 2007)

Tarkemmin roolit ja jaetut vastuut tulevat esiin esimerkiksi tehdyissä prosessikuvauksissa ja henkilöstöjohtamisen vuosikellossa.

Vuoden 2012 elo-syyskuun analyysivaiheen jälkeen kehittämishankkeen kolmea päätavoitetta vietiin eteenpäin rinnakkain. Syyskuussa aloitettiin rekrytointi- ja perehdytysprosessien kuvaaminen ryhmällä, jossa oli edustajina henkilöstöpäällikkö,



toimialajohtaja, esimiehiä sekä henkilöstön edustaja. Osana prosesseja syntyi tarpeellinen tukimateriaali ja lomakkeita, joiden luomiseen saatiin apuja myös ryhmän ulkopuolisilta henkilöiltä. Hankkeen yhtenä tavoitteena ollut yhtenäinen henkilöstöopas saatiin niin ikään valmiiksi kesällä 2013.

Prosesseista työsuhteen päättymisprosessin kuvaus aloitettiin marraskuussa siten, että kaikki työuran keskeiset prosessit saatiin valmiiksi huhtikuussa 2013, jolloin ne perehdytettiin esimiehille yhteisessä esimiespäivässä. Palaute päivästä oli positiivinen ja esimiehet kokivat saaneensa konkreettisia välineitä omaan työhönsä.

Vuorovaikutusta ja osallistumista tukevien ajattelu- ja toimintamallien kehitystyö lähti syksyllä 2012 liikkeelle esimiesten valmennuspäivillä (26.9 ja 8.11), joissa aiheita olivat mm. valmentava ja dialoginen johtaminen sekä yhteistoiminnallisuus. Aiheeseen liittyen päivitettiin myös olemassa olevaa kehityskeskustelukäytäntöä ja linkitettiin sitä selkeämmin osaksi osaamisen johtamisen toimintatapaa.

Keväällä 2013 jatkettiin kolmen päätavoitteen rinnakkaista kehittämistä. Johtoryhmän työskentelyyn ja kokouskäytäntöihin liittyen toteutettiin toukokuussa esimiespäivä, jonka teemana oli "Ajattelua tukevat kokoukset". Päivän yhteenvetona syntyi yhtenäiset asialista ja muistiopohjat sekä suuntaviivoja hyville kokouskäytännöille. Opiston johtoryhmä päätti osaltaan tehdä johtoryhmätyöskentelyn itsearviointin oman työskentelynsä kehittämiseksi.

Koulutus- ja henkilöstösuunnitelmien toimintamalleja ryhdyttiin suunnittelemaan toukokuussa edustuksellisella ryhmällä, jossa oli osallistujia henkilöstö- ja kehittämispalveluista. Ryhmä kokoontui syksyn 2013 aikana kolme kertaa ja loi toimintamallin sekä tarvittavat dokumentit eri vaiheisiin. Samassa yhteydessä luotiin henkilöstöjohtamisen vuosikello. Myös esimiehet perehdytettiin omaan rooliinsa koulutus- ja henkilöstösuunnitelmien tekemisessä.

Vuorovaikutuksen, osallistumisen ja yhteisöllisyyden merkitystä pohdittiin työsuojeluvaltuutettujen kanssa 22.5.2013 peilaamalla aihetta työhyvinvointi toimintaan ja sen organisointiin. Yhteinen näkemys oli, että Bovallius ammattiopistossa TYHY toiminnan tukeminen on yksi henkilöstöpalveluiden tehtävistä. Samalla syntyi ajatus korvata aikaisemmin toimineet paikalliset TYHY ryhmät oppilaitoksen yhteisellä Virike- ja hyvinvointiryhmällä, jonka vetämisestä vastaa henkilöstöpalvelut ja jossa on edustajia eri toimipaikoilta ja henkilöstöryhmistä.

Virike- ja hyvinvointiryhmä nimettiin myöhemmin hyvinvointiryhmäksi, johon kuuluvat työsuojeluvaltuutetut ja vapaaehtoisia tsemppareita eri toiminnoista. Hankkeen kuluessa ryhmä on kokoontunut mm. seuraavien aiheiden parissa: ryhmän toiminnan ja roolin



suunnittelu, henkilökunnan kesäpäivän suunnittelu sekä hyvinvointia tukevien keinojen ideointi.

Lyhyesti hyvinvointiryhmän aseman ja tehtävät voisi kuvata seuraavasti:

- Ryhmä toimii henkilöstöpalveluiden tukena työhyvinvointi toiminnassa tuottamalla ideoita ja ehdotuksia, joilla luodaan iloa ja hyvää mieltä.
- Ryhmä antaa oman panoksensa yhdessä suunniteltujen virikkeiden ja hyvinvointitekojen toteutukseen ja on aktiivinen toimija Saku yhteistyössä.

Työyhteisötaitoihin perehdyttiin koko henkilöstön kanssa elokuussa 7-9.8.2013 teemalla:

Yhdessä hyvä tulee – työyhteisötaidot työyhteisön toimivuuden edistäjinä. Kouluttajina toimivat Opinpaljalta Kristiina Engblom-Pelkkala & Hannamari Sjöberg

Syksyllä 2013 yhdessä viestinnän, tietohallinnan ja henkilöstöpalveluiden kanssa pohdittiin sisäisen viestinnän mahdollisuuksia tukea positiivista ilmapiiriä ja Bovallius henkeä. Monista ideoista valittiin toteutettavaksi ensivaiheessa kokousohjeen luominen, jossa käytäisiin laaja-alaisesti läpi onnistuneen kokouksen elementit. Kokousohje saatiin valmiiksi vuoden vaihteessa ja sitä pidettiin varsin onnistuneena. Ohje antaa hyvät edellytykset suunnitella ja toteuttaa kokous (ml. etäkokoukset) osallistujia aktivoivalla tavalla. Lisäksi siinä annetaan ajattelun aineksia hyvään kokouskäyttäytymiseen teemalla: Ilmapiirillä on väliä.

Loppuvuonna 2013 Bovalliuksessa aloitettiin YT-neuvottelut, mikä vei huomion ymmärrettävästi muihin asioihin. Neuvottelujen jälkeen esimiesryhmässä oli tapahtunut merkittäviä muutoksia, lähes puolet esimiehistä oli uusia. Esimiesten työn tukemiseksi järjestettiin heti tammikuussa 2014 esimiespäivä, jossa esimiesten kanssa käytiin läpi varhaisen välittämisen toimintamallia sekä perehdytettiin alkavien kehityskeskusteluiden käymiseen.

Projektin yhtenä tavoitteena ollut strategisen johtamisen kehittyminen kiteytyi kevään 2014 työskentelyn tuloksena, kun yhdessä johtoryhmän kanssa luotiin viitekehys ja toimintamalli strategiselle osaamisen johtamiselle. Strategiset ydinviestit muotoiltiin ns. Bovallius-puuhun, joka toimii kaikilla tasoilla käytävien tavoite- ja osaamiskeskusteluiden pohjana. Tähän toimintamalliin perehdytettiin kaikki esimiehet toukokuussa ja saadun palautteen mukaan heille luotiin materiaali toteuttaa tavoite- ja osaamiskeskustelut omissa ryhmissään.

Elo-syyskuussa 2014 esimiehet toteuttivat tavoite- ja osaamiskeskustelut ja keskustelujen yhteenvedona syntyneet ryhmien puut tullaan käsittelemään johtoryhmässä. Tavoitteena on toimintamallin edelleen kehittäminen saadun palautteen perusteella.



Syyskuussa 2014 esimiehille järjestettiin vielä yhteinen esimiespäivä, jossa teemoina olivat vuorovaikutus ja esimiehen oma hyvinvointi. Hyvinvointiryhmän esityksestä esimiehille jaettiin ko. päivänä myös työterveyslaitoksen julkaisema ITU-kirja avuksi työyhteisötaitojen käsittelyyn ryhmissään. Tavoitteena on, että kukin esimies käsittelee kirjasta kolme teemaa syksyn aikana omissa palaverissaan ja nostaisi siten työyhteisötaidot ja niiden merkityksen yhteiseen keskusteluun.

3 Hankkeen tulokset ja vaikutus työyhteisön toimintaan

Tarkasteltaessa projektin sisällön toteutumista suhteessa avainalueisiin (alla), voidaan todeta, että tehty työ on ollut määriteltyjä asioita edistävää. Organisaatioon on onnistuttu yhteistyössä luomaan prosesseja ja käytäntöjä, jotka arjen toiminnan kautta vahvistuvat, vakiintuvat ja ohjaavat toimintaa haluttuun suuntaan.

A) Henkilöstöstrategian luominen ja johtoryhmätyöskentelyn tukeminen

mm. henkilöstöstrategia, vuosikello ja strategisen osaamisen johtamisen toimintamalli

B Yhtenäisten henkilöstöprosessien ja käytäntöjen luominen uuteen organisaatioon

mm. rekrytointi-, perehdytys- ja työsuhteen päättämisen prosessit, kehityskeskustelut, henkilöstö- ja koulutussuunnitelma

C) Vuorovaikutusta, osallistumista ja yhteisöllisyyttä tukevien yhteistyö ja –toimintamuotojen kehittäminen

mm. kokousohje, työyhteisötaito koulutukset, hyvinvointiryhmä

Haasteitakin on riittänyt esim. rehtorin vaihdokset ja organisaatiomuutokset ovat hidastaneet luotujen käytäntöjen vakiinnuttamista ja luonnollisesti raskaat YT-neuvottelut ovat vaikuttaneet yleiseen ilmapiiriin ja vieneet voimia kehittämistyöltä. Positiivista kuitenkin on, hankkeen aikana syntyneet toimintamallit ja käytännöt ovat konkreettisia ja dokumentoituja, mikä helpottaa niiden vakiinnuttamista jatkossa ja tukee organisaatiossa tehtävää laatutyötä.

4 Hankkeen aikana toteutettu yhteistoiminta eri henkilöstöryhmien kanssa

Kuten kohdassa 2 tulee esiin, hanke on koskettanut koko henkilöstöä. Asioiden kehittäminen työryhminä on liittynyt yhteen ihmisiä eri toiminnoista. Hyvinvointiryhmässä on mm. edustettuna johto, kaikki työsuojeluvaltuutetut sekä henkilöitä eri paikkakunnilta.



Valmennukset ja koulutukset ovat niin ikään olleet paikkoja, joissa osallistujat ovat päässeet jakamaan ajatuksiaan. Edelleen voidaan huomioida ns. välillinen toiminta, kun esimerkiksi esimiehet ovat käyneet kehityskeskusteluja tai toteuttaneet palaveria hyödyntämällä uusia käytäntöjä. Projektin etenemistä on puolestaan seurattu hankkeen seurantaryhmässä, joka on kokoontunut 6 kertaa.

5 Hankkeen työskentelyn onnistuminen

Jälkeenpäin arvioituna tehdyssä työsuunnitelmassa ja aikataulussa pysyttiin varsin hyvin, kun ottaa huomioon projektin aikaiset muutokset organisaatiossa. Suunnitellut toimintamallit ja käytännöt saatiin toteutettua, mutta valitettavasti niiden vakiinnuttaminen on tapahtunut oletettua hitaammin. Näin myös toivotut vaikutukset esim. työyhteisön vuorovaikutuksen ilmapiirin kehittymiseen jäivät odotetusta. Kun myös henkilöstön edustajia vaihtui eri yhteistoiminta muodoissa ei yhtä projektin tavoitetta eli yhteistoiminnan kehittämistä yhdessä henkilöstön edustajien ja johdon välillä päästy suunnitellusti toteuttamaan.

Edellä mainituista haasteista huolimatta on todettava, että työryhmissä olleet Bovalliuslaiset olivat hyvin sitoutuneita ja myös esimiehet osallistuivat aktiivisesti heille järjestettyihin kehittämispäiviin. Onkin hyvä syy uskoa, että uusien käytäntöjen ja esimiesvalmennusten myötä Bovalliukseseen on luotu vahva pohja kehittää hyvinvoivaa työyhteisöä.