



## **Vaikuttavuutta henkilöstötuottavuuden kehittämiseen**

**TSR NO 112223**

### **LOPPURAPORTTI**

osallistujaorganisaatiot:

Rovaniemen kaupunki

Oulun kaupunki

Osuuskauppa Arina

Satakunnan sairaanhoitopiiri

HUS-Servis

Nurminen Logistics Oy

laatijat:

Ville Urponen, Rovaniemen kaupunki

Toini Kärenlampi, Oulun kaupunki, Hyvinvointipalvelut

Piia Pesola-Raappana, Osuuskauppa Arina

Katri Mannermaa, Satakunnan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä

Helena Vertanen, HUS-Servis

Janne Lehtimäki, Nurminen Logistics Oyj

Matti Karsikas, Mcompetence Oy

## **Mcompetence Oy**

## SISÄLLYSLUETTELO

|  |    |
|--|----|
| 1. Tiivistelmä.....  | 3  |
| 2. Kehittämishankkeen tausta, tavoitteet ja menetelmät.....                                | 4  |
| 3. Kehittämishankkeen aikataulu, vaiheet.....  | 5  |
| 3.1. Aikataulu .....   | 5  |
| 3.2. Vaiheet.....  | 5  |
| 4. Hankkeen asiantuntijat ja ohjausryhmä .....   | 6  |
| 4.1. Asiantuntijat.....  | 6  |
| 4.2. Ohjausryhmä.....  | 6  |
| 5. Hankkeen aloitus .....  | 7  |
| 6. Asiakasorganisaatioiden taustat, tavoitteet, toteutus, tulokset.....                    | 8  |
| 6.1. Rovaniemen kaupunki, sosiaali- ja terveystalvelujen tuotanto-osasto.....              | 8  |
| 6.1.1. Organisaatiokuvaus, haasteet, tavoitteet .....                                      | 8  |
| 6.1.2. Toteutus ja keskeiset kehittämistoimenpiteet .....                                  | 9  |
| 6.1.3. Tulokset ja vaikuttavuus .....  | 9  |
| 6.2. Oulun kaupunki, hyvinvointipalvelut, ikäihmisten hyvinvointi.....                     | 10 |
| 6.2.1. Organisaatiokuvaus, haasteet, tavoitteet .....                                      | 10 |
| 6.2.2. Toteutus ja keskeiset kehittämistoimenpiteet .....                                  | 10 |
| 6.2.3. Tulokset ja vaikuttavuus .....  | 11 |
| 6.3. Satakunnan sairaanhoitopiiri, Ensihoidon ja päivystyksen toimialue.....               | 12 |
| 6.3.1. Organisaatiokuvaus, haasteet, tavoitteet .....                                      | 12 |
| 6.3.2. Toteutus ja keskeiset kehittämistoimenpiteet .....                                  | 13 |
| 6.3.3. Tulokset ja vaikuttavuus .....  | 13 |
| 6.4. HUS-Servis, Palkkapalvelut .....  | 14 |
| 6.4.1. Organisaatiokuvaus, haasteet, tavoitteet .....                                      | 14 |
| 6.4.2. Toteutus ja keskeiset kehittämistoimenpiteet .....                                  | 15 |
| 6.4.3. Tulokset ja vaikuttavuus .....  | 16 |
| 6.5. Nurminen Logistics, huolinta- ja lisäarvopalvelut.....                                | 17 |
| 6.5.1. Organisaatiokuvaus, haasteet, tavoitteet .....                                      | 17 |
| 6.5.2. Toteutus ja keskeiset kehittämistoimenpiteet .....                                  | 17 |
| 6.5.3. Tulokset ja vaikuttavuus .....  | 18 |
| 6.6. Osuuskauppa Arina.....  | 18 |
| 6.6.1. Organisaatiokuvaus, haasteet, tavoitteet .....                                      | 18 |
| 6.6.2. Toteutus ja keskeiset kehittämistoimenpiteet .....                                  | 19 |
| 6.6.3. Tulokset ja vaikuttavuus .....  | 19 |
| 7. Organisaatioiden kokemukset kehittämiskokouksista ja hyvien käytäntöjen jakaminen ..... | 22 |
| 8. Yhteenveto .....  | 23 |
| 9. Hankkeen tulosten viestintä .....   | 24 |
| 10. Hankkeen rahoitus.....   | 24 |
| 11. Hankkeen lopetus .....   | 25 |

## 1. Tiivistelmä

Vaikuttavuutta henkilöstötuottavuuden kehittämiseen -hankkeessa parannettiin johtamis- ja organisaatiokulttuuria sekä kehitettiin organisaatioiden kyvykkyyksiä ymmärtää ja kehittää henkilöstötuottavuutta, työelämän laatua pitkäjänteisesti valituissa työyhteisöryhmissä. Kehittämishankkeen lähtökohtana oli hypoteesi: kun luodut kehittämiskäytännöt liitetään osaksi toimivaa käytännön johtamisjärjestelmää saadaan työelämän laadun kehittäminen rutinoitua ja organisaatio oppii kehittämään omaa toimintaansa itsenäisesti ja riippumatta ulkopuolisesta hanketyypisestä avusta.

Tavoitteena oli löytää tavat, joilla henkilöstötuottavuuden ja työelämän laadun kehittäminen vakiinnutetaan osaksi organisaation johtamisjärjestelmää ja toimintamallia siten, että syntyy tuloksellinen jatkuvan kehittämisen malli. Määrällisinä tavoitteina oli konkreettinen liiketoimintakapasiteetin ja tuottavuuden parantaminen. Hankkeessa selvitettiin henkilöstökehittämisen vaikutusta työurien jatkamiseen. Lisäksi määrällisenä tavoitteena oli toteutuneiden työelämäinnovaatioiden määrän moninkertaistaminen koko osallistuvan organisaation laajuudella. Laadullisina tavoitteina oli parantaa johtamis- ja organisaatiokulttuuria, mikä näkyy henkilöstön kokemuksen työelämän laadun, asiakastyytyvyyden, yhteistyön, työssä jaksamisen ja työmotivaation parantumisena.

Mukana hankkeessa oli kuusi asiakasorganisaatiota -Rovaniemen kaupunki, Oulun kaupunki, Osuuskauppa Arina, Satakunnan sairaanhoitopiiri, HUS-Servis Nurminen Logistics Oy -, joissa henkilöstötuottavuutta parannettiin toimintatutkimuksellisella kehittämismenetelmällä.

Hanke kohdistui seuraaviin osa-alueisiin:

- 1) henkilöstötuottavuuden johtamis- ja palkitsemisjärjestelmän vahvistaminen
- 2) organisaatiokohtaisen HRD –prosessin määrittely ja käyttöönotto
- 3) jatkuvan kehittämisen varmistaminen ja vaikuttavuuden todentaminen

Hanke vahvisti käsitystä, että erilaisissa organisaatioissa henkilöstön kokemaa työelämän laatua, asiakastyytyvyyttä, yhteistyötä, työssä jaksamista ja työmotivaatiota sekä konkreettista liiketoimintakapasiteettia ja tuottavuutta voidaan parantaa, kun luodaan ratkaisut, joilla organisaatio voi itse toteuttaa oman organisaation kehittämistä tehokkaasti ja systemaattisesti. Käytännössä tämä toteutuu tehokkaimmin, kun kehittäminen integroidaan osaksi toimivaa johtamisjärjestelmää. Hankkeessa havaittiin että johdon ja esimiesten sitoutuminen kehittämistoimintaan on avainasemassa tulosten kannalta.

Verkostomaisen kehittämisen havaittiin hyödyntävän erilaisia ja eritoimialojen organisaatiota jaettaessa kokemukset, hyviä käytäntöjä. Kehittämiskokoukset olivat sähköisiä kehittämis- ja tiedonjakovälineitä tehokkaampia, interaktiivisempia. Haasteena kaikessa kehittämisessä todettiin olevan koettu ajanpuute, mikä entisestään korostaa systemaattisen HRD -prosessin integroimista toimivaan johtamisjärjestelmään sekä toisaalta tuottavuuden, työhyvinvoinnin mittaamenetelmiin. Hanke rohkaisi asiakasorganisaatioita jatkamaan henkilöstölähtöistä kehittämistä.

## 2. Kehittämishankkeen tausta, tavoitteet ja menetelmät

Julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioissa haasteina ovat henkilöstöpääoman kytkeminen liiketoiminnan johtamiseen sekä jatkuvan kehittämisen ylläpitäminen organisaatiossa. Yleisesti henkilöstöä ja työyhteisöjä kannustetaan kehittämään jatkuvasti työtään ja yhteistoimintaansa sekä tuottavampia työtapoja. Toisaalta henkilöstö myös kokee, että heidän mahdollisuuksissa vaikuttaa omaan työhönsä on puutteita. Hankkeessa osallistuvien organisaatioiden yhteinen tavoite oli kehittää työelämän laatua, työhyvinvointia ja henkilöstötuottavuutta osallistuvien ryhmien osalta.

Vaikuttavuutta henkilöstötuottavuuden kehittämiseen -hankkeessa tavoitteina oli:

- lisätä johdon valvutuneisuutta ymmärtää henkilöstön merkitys liiketoimintaan.
- luoda organisaatiolle systemaattiset ja tehokkaat rutiinit jatkuvaan henkilöstötuottavuuden ja työelämän laadun parantamiseen.
- kehittää toimintamallia ja välineitä työelämän laatua ja tuottavuutta parantavien käytäntöjen jakamiseen organisaatioiden muodostamassa verkostossa

Henkilöstötuottavuuden analysoinnissa käytettiin aiemmissa Työsuojelurahaston -hankkeissa kehitettyä henkilöstötuottavuuden laskentamenetelmää, joka käsittää

- sairauspoissaolojen, vaihtuvuuden ja työelämän laadun laskennan
- henkilöstötuottavuuden skenaariolaskennan
- seuranta- ja ohjausmittarit henkilöstöjohtamisen välineeksi

Hankkeessa käytettiin sähköisiä työkaluja, eli Henkilöstötuottavuuden skenaariolaskentaa (HCROI-skenaariolaskenta), Hiljaiset signaalit -mittausta ja Innovaatiomylyä, jotka tehostavat merkittävästi asiantuntijapalvelujen toteutusta ja mahdollistavat tehokkaan organisaation kehittymisen myös hankkeen jälkeen. Mcompetence on kehittänyt sähköisiä kehittämistyökaluja henkilöstötuottavuuden ja organisaation kehittämisen tutkimustietoon perustuen (M. Kestin väitöstutkimus).

Strategisella SWOT –mittauksella selvitettiin johdolle organisaation tilanne keskeisissä henkilöstötuottavuuteen vaikuttavissa tekijöissä. SWOT- mittauksessa kerättiin johtoryhmän ja esimiesten näkemys keskeisistä tekijöistä SWOT-nelikenttään.

Hankkeessa hyödynnetään verkostomaista oppimista asiakasorganisaatioiden välillä. Osallistujat on valittu siten, että hankekonsortio muodostaa erinomaisen moniammatillisen oppimisympäristön.

### 3. Kehittämishankkeen aikataulu, vaiheet

#### 3.1. Aikataulu

##### Ajanjakso: 1.8.2012 - 31.12.2012

a. Toteutettiin ”Henkilöstötuottavuuden johtamis- ja palkitsemisjärjestelmän vahvistaminen” -kehittämialueen kokonaisuudessaan.

b. Varmistettiin että ” Organisaatiokohtaisen HRD –prosessin määrittely ja käyttöönotto” -kehittämialueen työyhteisökohtaiset kehittämispalaverit on pidetty ja optimaaliset työelämän laatua ja työn sujuvuutta parantavat kehittämistoimenpiteet on käynnistetty jakson loppuun mennessä.

##### Ajanjakso: 1.1.2013 - 30.9.2013

Toteutettiin ” Organisaatiokohtaisen HRD –prosessin määrittely ja käyttöönotto” – kehittämisalueen loppuun tukemalla ja varmistamalla, että jokainen työyhteisryhmä toteutti omat kehittämistoimenpiteensä sekä toteutti ”Jatkuvan kehittämisen varmistaminen ja vaikuttavuuden todentaminen” -kehittämisalueen suunnitelman mukaisesti.

#### 3.2. Vaiheet

Kehittämishankkeen vaiheet toteutettiin kaikissa kuudessa osallistuvassa organisaatiossa. Vaiheet ja aikataulut räätilöitiin jokaiselle organisaatiolle sopiviksi.

1. Aloituspäivä, viestintäsuunnitelma, tehtäväjaot
2. Johdon, avainhenkilöiden ja esimiesten henkilöstötuottavuuden intensiivivalmennukset
3. Henkilöstön tiedotustilaisuudet
4. HR –liiketoiminta-analyysi ja skenaariolaskenta
5. Ohjausryhmän palaverit
6. Liiketoimintariskien kartoittaminen johdolta ja esimiehiltä (Strateginen SWOT -mittaus)
7. Hiljaiset Signaalit -kehittämismittaus valituissa työyhteisöryhmissä
8. Tulospalaveri johdon kanssa sekä HR -Liiketoiminta-analyysi
9. Kehittämistoimenpiteiden suunnittelu, aikataulut ja viestintä henkilöstölle (tulokset, yhteiset kehittämispäivät)
10. Ryhmäkohtaiset kehittämismittaus- ja ideointipalaverit
11. Innovaatiomylllyn aktivointi kehittämis- ja seurantatyökaluksi
12. Esimiespajat
13. Esimiesvalmennukset
14. Toimenpiteiden seurantalpalaverit työyhteisöryhmissä
15. Seurantamittaus: Hiljaiset Signaalit -kehittämismittaus
16. Tulospalaveri: HR -liiketoiminta-analyysi (työelämän ja laadun kehittyminen, sairauspoissaolot, vaihtuvuus)

Kehittämiskokouksiin ja ohjausryhmäkokouksiin osallistui kaikista organisaatioista avainhenkilöitä.

Hankkeessa toteutettiin kolme yhteistä kehittämiskokousta:

1. 12. - 13.9.2013 Helsingissä
2. 18.1.2013 Rovaniemellä
3. 19. - 20.9.2013 Helsingissä

## 4. Hankkeen asiantuntijat ja ohjausryhmä

### 4.1. Asiantuntijat

Hankkeen asiantuntijoina toimivat vastuuvallmentajat Tauno Hepola, Jaana Turunen, Reima Raitio sekä *HRD laskennan ja kehittämisen* asiantuntijana Marko Kesti Mcompetence Oy:stä.

Projektipäällikkönä toimi Matti Karsikas, Mcompetence Oy:stä.

Lisäksi asiantuntijoina toimivat 1. kehittämiskokouksen intensiivivalmennuksissa seuraavilla osa-alueilla:

Marjaana Suutarinen, Management Institute of Finland MIF Oy

*”Työhyvinvoinnin kehittäminen ja johtaminen”*

Jukka Terttunen, Trafi

*”Työhyvinvoinnin mittaaminen ja mittaustiedon hyödyntäminen”*

Peter Kanerva, Management Institute of Finland MIF Oy

*”Lean filosofia ja sen soveltaminen”*

1. kehittämiskokouksessa Marko Kesti, Mcompetence Oy toteutti

*”Henkilöstötuottavuuden laskenta ja kehittäminen”* -intensiivivalmennuksen.

### 4.2. Ohjausryhmä

Hankkeen ohjausryhmään kuului yhteyshenkilö jokaisesta organisaatiosta.

Hankkeen rahoittajan -Työsuojelurahaston- vaatimuksena oli, että vähintään yksi henkilöstön edustaja nimetään ohjausryhmään.

Ohjausryhmä:

Rovaniemen kaupunki:

HR-päällikkö Ville Urponen

henkilöstön edustajana Irma Rouhiainen-Marila

Satakunnan Sairaanhoidopiiri:

työhyvinvointipäällikkö Katri Mannermaa

henkilöstön edustajana pääluottamusmies Maija Nummelin

Oulun kaupunki:

palvelujohtajat Rita Oinas, Päivi Sydänmaa, Rauni Väänänen-Sainio

henkilöstön edustajana sairaanhoitaja Ritva Ylimaunu

HUS-Servis:

palvelupäällikkö Juhani Mcbreen

henkilöstön edustajana pääluottamusmies Airi Järvinen

Nurminen Logistics:

henkilöstöpäällikkö Jaana Tekoniemi

henkilöstön edustajana huolitsija Pirjo Huovinen

Osuuskauppa Arina:

henkilöstöpäällikkö Minna Savikko

henkilöstön edustajana pääluottamusmies Juha Hattukangas

Mcompetence Oy:

toimitusjohtaja Tauno Hepola

henkilöstötuottavuusvalmentaja Jaana Turunen

Ohjausryhmän tehtäviä olivat:

1. Rahoitustilanteen ja hankkeen vaiheiden seuranta
2. Tavoitteiden tarkistaminen ja yhteensovittaminen

## Vaikuttavuutta henkilöstötuottavuuden kehittämiseen TSR NO 112223

3. Toteuman ja aikataulun valvonta
4. Parhaiden käytäntöjen jakaminen
5. Väli- ja loppuraportointi

## 5.Hankkeen aloitus

”Vaikuttavuutta henkilöstötuottavuuden kehittämiseen” –hanke aloitettiin yhteisessä 1.Kehittämiskokouksessa 12-13.9.2012. Kokoukseen osallistuivat kaikkien organisaatioiden ohjausryhmät ja avainhenkilöt. Kokouksessa käsiteltiin hankkeen tavoitteet, toteutus sekä yleiset käytännöt. Jokainen asiakasorganisaatio esitteli oman organisaation, keskeiset haasteet sekä kehittämistavoitteet hankkeelle.

1.Kehittämiskokouksen jälkeen pidettiin kaikissa organisaatioissa aloituspalaveri, jossa suunniteltiin organisaatiokohtainen aikataulu ja tehtävä jaot vastuuhenkilöille. Kaikissa organisaatioissa toteutettiin vaiheiltaan sama kehittämisprojekti, jonka vaiheet on esitetty kohdassa 3. Projektin toteutussuunnittelussa huomioitiin organisaation koko, tilanne, resurssit ja tavoitteet. Suunnittelussa hyödynnettiin Mcompetencen kehittämismalleja ja ratkaisuja. Jokaisessa organisaatiossa tehtiin kohdennetut kehittämiskartoitukset, joiden pohjalta käynnistettiin kehittämistoimenpiteet organisaation työyhteisöryhmissä. Lisäksi luotiin kehittämisen tuomia kustannussäästömittareita.

Jokainen osallistuva organisaatio raportoi hankkeessa käytetyn työajan sekä sovitun henkilöstötuottavuuden seurantamittarin kehittymisen. Mcompetencen yhteistyönä seurattiin lisäksi sovittuja laatumittareita.



Vaikuttavuutta henkilöstötuottavuuden kehittämiseen TSR NO 112223

## 6. Asiakasorganisaatioiden taustat, tavoitteet, toteutus, tulokset

### 6.1. Rovaniemen kaupunki, sosiaali- ja terveystalvelujen tuotanto-osasto

#### 6.1.1. Organisaatiokuvaus, haasteet, tavoitteet

##### Organisaation kuvaus ja hankkeeseen osallistuneet organisaation osat

Rovaniemen kaupunki toimii ns. tilaaja-tuottaja-mallin mukaisessa sopimusohjausjärjestelmässä. Sosiaali- ja terveystalveluiden tuotanto-osastoon kuuluvassa Terveystalvelukeskuksessa työskentelee yhteensä n. 700 työntekijää. Hankkeessa oli mukana Terveystalvelukeskukseen kuuluva Kotihoito. Strategisen kehittämisen näkökulmasta hankkeen ohjaukseen osallistui kaupungin henkilöstöyksikkö.

Kotihoidon talveluiden avulla ikäihminen elää itsenäistä ja virikkeellistä elämää kotona omaisten ja muiden läheisten turvin.

Kotihoidon talveluita ovat kotisairaanhoido, kotitalvelu, päivätalvelu, ateria- ja muut tukitalvelut.

Kotihoito jakautuu Rovaniemellä neljään alueeseen: Kairatiimi, Rovatiimi, Uittotiimi ja Ounas-Saaren tiimi. Kotihoitoon kuuluu myös päivätalvelut. Hankkeessa oli mukana Kotihoidon koko henkilöstö, n. 145 henkilöä, jotka jakaantuvat noin 10 työyhteisöryhmään.

##### Haasteet hankkeeseen lähdeettäessä

Rovaniemen kaupungin talousarviossa vuodelle 2012 ja taloussuunnitelmassa vuosille 2013-2015 edellytettiin, että henkilöstöä ja työyhteisöjä kannustetaan kehittämään jatkuvasti työtään ja yhteistoimintaansa sekä tuottavampia työtapoja. Kotihoidon osalta esim. työolokyselyissä esille tulleeisiin asioihin haluttiin tarttua. Kehittämisen tarvetta oli todettu esim. esimiesten toiminnassa. Henkilöstö myös koki, että heidän mahdollisuuksissa vaikuttaa omaan työhönsä oli puutteita. Toimintatavoissa nähtiin epäkohtia ja kehittämistarvetta, mutta toimintakulttuuri ei tuottanut riittävästi ratkaisuja haasteisiin. Toimintaa ja esimiestyötä oli organisoitu uudella tavalla ja hankkeella haettiin tukea onnistumiselle.

##### Tavoitteet hankkeelle

Henkilöstöyksikön ja talvelutuotannon johdon näkökulmasta tavoitteina oli mm.:

- löytää työkaluja ja toimintamalleja työn ja toiminnan kehittämiseen yhdessä henkilöstön kanssa.
- tuottavuuden parantamiseen työhyvinvointia vaarantamatta.

Kotihoidon osalta tavoitteita olivat:

- Esimiestoiminnan ja toimintakulttuurin kehittäminen
- Sairauspoissaolojen alentaminen
- Työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen tukeminen sekä työurien pidentäminen
- Työprosessien tehostaminen ja tuottavuuden parantaminen





Vaikuttavuutta henkilöstötuottavuuden kehittämiseen TSR NO 112223

### 6.1.2 Toteutus ja keskeiset kehittämistoimenpiteet

Hanke toteutettiin kohdan 3 mukaisesti. Kehittämismittauksen vastausprosentti oli hyvä kaikissa työyhteisöryhmissä. Ideoidut kehittämistoimenpiteet kohdistuivat palaverikäytäntöihin, sisäiseen viestintään, muutokseen sopeutumiseen, töiden organisointiin ja toimintatapojen yhtenäistämiseen.

Henkilöstö osallistui työnsä ja kotihoidon toiminnan kehittämiseen. Innovaatiomyllä hyödynnetään kehittämisessä Toimintakäytäntöjä, esim. kokouskäytännöt on uudistettu. Toimintamalleja on kuvattu ja toimintaa yhdenmukaistettu eri tiimien kesken. Henkilöstöä on valmennettu muutostilanteisiin.

Uittotiimissä toteutettiin mm. tutustuminen alueen toisiin tiimeihin 3kk jaksolla. Toimenpiteellä lisätään arvostusta ja omaa näkemystä osaamista kohtaan, parannetaan hyvien käytänteiden ja tiedon jakamista. Tulevaisuudessa työntekijät tulevat liikkumaan alueilta toiselle lyhyissä sijaisuuksissa.

Kehittämistoimenpiden esimerkkejä yksiköistä:

- Rovatiimin kotihoidossa pidetään säännöllisesti 4/vuosi yhteinen palaveri, missä vaihdetaan ajatuksia, kuulumisia ja ideoita, hyviä käytäntöjä.
- Ounas-Saarella otettiin käyttöön selkeät asiakaslistat: tehtäväkortit kellonaikoinen.
- Kairatiimin kotihoidossa toteutettiin muutokseen sopeutuminen ja valmistautuminen – valmennus.
- Palveluohjauksessa otettiin käyttöön mm. kuukausittaiset palaverit, uusi puhelinnumero yhteydenotoille, viranomaiskäyttöön omapuhelinnumero sekä ajanvarauskirja sähköisesti käyttöön.
- Päiväpalveluissa yhtenäistettiin toimintatavat hoito- ja palvelusuunnitelmien kirjaamisesta ja päivittämisestä uuteen tietojärjestelmään.

### 6.1.3. Tulokset ja vaikuttavuus

#### Tulokset

Sairauspoissaolot ovat suunnilleen ennallaan. Välitön asiakastyö on lisääntymässä. Työn paremman organisoinnin myötä tehokkuus on kasvanut. Yhteistyö henkilöstön ja esimiesten kesken on parantunut. Henkilöstön tietoisuus toiminnan tuloksellisuudesta on parantunut. Yhteistyö tiimien välillä on parantunut. Henkilöstön aito kuuleminen on parantanut luottamuksen ilmapiiriä. Esimiesten keskinäisen yhteistyön parantuminen heijastuu positiivisesti henkilöstöllekin. Kehittämistyö nähdään jatkuvana prosessina ja osana koko työyhteisön toimintaa. Innovaatiomyllän kaltaista työkalua mahdollisesti käytetään jatkossakin esim. työolokyselyjen tulosten purkamisessa sekä kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa, johtamisessa ja seurannassa.

#### Vaikuttavuus

Hankkeen kaikkien vaikutusten arviointi on tässä vaiheessa hankalaa, koska kotihoidon toimintaa on kohdannut useita suuria muutoksia hankkeen aikana. Taloudellista arviointia tehdään v. 2014 alkupuolella. Pystymme hyödyntämään hankkeessa saatuja oppeja ja kokemuksia tavoitteiden suuntaisesti.

## 6.2. Oulun kaupunki, hyvinvointipalvelut, ikäihmisten hyvinvointi

### 6.2.1 Organisaatiokuvaus, haasteet, tavoitteet

#### Organisaation kuvaus ja hankkeeseen osallistuneet organisaation osat

Oulun kaupungin hyvinvointipalvelut järjestää kaupunkilaisille lakien ja asetusten mukaiset sosiaali- ja terveystalvet. Hyvinvointipalvelut vastaa myös sosiaalisten ongelmien ja niiden haittavaikutusten ehkäisemisestä ja vähentämisestä Oulussa. Hyvinvointipalveluissa työskentelee noin 3 400 työntekijää. Oulun kaupungin ikäihmisten hyvinvointi palvelualue käsittää kotihoidon, hoivahoidon ja ikäihmisten hyvinvointia edistävät palvelut.

Intiön Hoivakoti valmistui kesällä 2005. Hoivakoti on tarkoitettu henkilöille, jotka tarvitsevat pitkäaikaista jatkuvaa laitoshoidoa ja hoitajan apua ja kuntoutusta päivittäisissä toiminnoissa. Osastot tuottavat sosiaalihuoltolain mukaista pitkäaikaista laitoshoidoa. Osastot ovat Venla, psykogeriatrinen osasto, Verner, perushoivan osasto ja Viola, perushoivan osasto. Siellä toimii myös hengityshalvaustiimi ja sinne on keskitetty nuoria hoivahoidossa olevia asukkaita.

Hankkeeseen osallistui noin 80 henkilöä.

#### Haasteet hankkeeseen lähdetäessä

Ikäihmisten hyvinvointipalveluissa oli korkeat sairauspoissaolot. Lisäksi tiimityön, työnjaon ja tiimien välisen yhteistyön kehittäminen nähtiin tärkeäksi. Työhyvinvoinnin, työssäjaksamisen parantamiseksi ja työurien pidentämiseksi sekä työntajaprofiilin kehittämiseksi koettiin tarvetta parantaa työpaikan ilmapiiriä.

#### Tavoitteet hankkeelle

- Henkilökunnan parempi osallisuus
- Oman työn kriittinen arviointi
- Muutosvastarinnan muuttaminen voimavaraksi
- Asioiden käsittelyyn käytetyn energian suuntaaminen perustehtävän hoitamiseen
- Vähennetään työpahoinvointia ja lisätään työhyvinvointia
- Toivomme tuloksellisuuden paranevan ja sairauspoissaolojen vähenevän (tulostavoite asetettu)
- Työhyvinvoinnin, työssäjaksamisen parantaminen ja työurien pidentäminen

### 6.2.2. Toteutus ja keskeiset kehittämistoimenpiteet

Hanke toteutettiin kohdan 3 mukaisesti. Kehittämismittauksen vastausprosentti oli hyvä kaikissa työyhteisöryhmissä. Ideoidut kehittämistoimenpiteet kohdistuivat tiimityön ja työnjaon kehittämiseen, perehdytykseen ja tiedonkulkuun, työilmapiirin kehittämiseen.

Kehittämisen teemoiksi valittiin toimintakulttuurin kehittäminen, töiden organisointi ja työprosessien kehittäminen. Tavoitteena oli yleinen toiminnan sujuvuus, hoitotyön tehostuminen, turhan työn eliminointi ja työhyvinvoinnin kehittäminen.



## Vaikuttavuutta henkilöstötuottavuuden kehittämiseen TSR NO 112223

## 1) Tiimin ja työnjaon kehittäminen

- pidetään tiimipalaverit viikoittain
- tasapuolisuuden ja vastuun ottamisen lisääminen tiimissä
- luodaan yhteiset pelisäännöt, joita noudatetaan ja sitoudutaan niihin
- huomioidaan työkaverit ja autetaan joustavasti heitä
- autonomisessa työvuorosuunnittelussa tehdään työvuorosuunnittelu tiimeittäin ja huomioidaan omahoitajille yhteisen ajan varaaminen RAI- arviointeihin ja hoitosuunnitelmien tekoon
- tasoitetaan työkuormaa siirtämällä sopivia töitä iltapäivälle ja mm. kuntoutusta jaksotetaan koko päivälle
- työt jaetaan työparin kanssa jokaisen työvuoron alussa asukkaittain ja sovitaan, mitkä työt tehdään yhdessä ja mitkä yksin
- varaston ja kaappien täydennyksestä huolehtii jokainen viivytyksettä eikä vie viimeistä tavaraa

## 2) Perehdytys ja tiedonkulku

- laaditaan/päivitetään perehdytysohjelma ja otetaan se systemaattisesti käyttöön
- parannetaan erityisesti lyhytaikaisten sijaisten/keikkatyöläisten perehdytystä huomioiden mm. vaaratilanteet
- järjestetään yhteisiä keskustelutilaisuuksia omaisille ja tehdään kansio, johon kerätään tärkeää tietoa osaston käytännöistä
- hankitaan isompi taulu, johon kirjataan tärkeät työvuoroa koskevat tiedot

## 3) Työpaikan ilmapiirin kehittäminen

- jokainen ottaa vastuun ilmapiiristä, sanomisistaan / puhutaan avoimesti
- puhutaan mieluummin hyvistä asioista, lisätään positiivisuutta ja innostuneisuutta
- vältetään 'narinaa', katsotaan peiliin sekä pyydetään ja annetaan anteeksi
- muistetaan kiittää
- hyväksyntä
- annamme toisillemme kannustavaa ja rakentavaa palautetta
- järjestetään kivaa yhteistä tekemistä myös työajan ulkopuolella

**6.2.3. Tulokset ja vaikuttavuus**Tulokset

- kehittämisideoiden toimintasuunnitelmat on tehty ja otettu käyttöön.
- osastoilla jokainen tiimi on valitsi kolme kehittämistoimenpidettä, joille on nimetty vastuuhenkilöt

## Tämänhetkinen tilanne:

- tiimipalaverit pidetään osastoilla viikoittain ja yhteiset osastokokoukset säännöllisesti
- omaisille kerätty kansioon tietoa osaston toiminnasta ja asukkaan hoitoon liittyvistä asioista
- työnjako työvuoron alussa sovitaan asukkaittain
- perehdyttämissuunnitelma on päivitetty ja otettu käyttöön
- autonominen työvuorosuunnittelu on aloitettu
- alkuvuodesta aloitettavaksi sovittu 'ryhtiliike' on tuonut innostusta toimintaan ja avoimuutta ilmapiiriin rohkeus omien ideoiden ja mielipiteiden esiintuomiseen on lisääntynyt



## Vaikuttavuutta henkilöstötuottavuuden kehittämiseen TSR NO 112223

- omaisten huomiointi on lisännyt myös heidän tyytyväisyyttään
- työntekijöistä lähtevä kehittämistyö lisäsi selvästi intoa viedä kehittämistoimenpiteitä käytäntöön.
- Työilmapiirin arvioimiseksi Intiönkodissa kehiteltiin malli, jossa työntekijät voivat päivittäin valita erivärisen pallon yhteiseen kuppiin. Vihreä pallo kuvastaa voimissaan olemista ja hyvää fiilistä, keltainen on ”innopallo” ja punainen pallo huonoa fiilistä. Esimies pystyy arvioimaan tilannetta laskemalla kunkinväriset pallot. Yksinkertainen ja innovatiivinen malli meidän omasta mielestämme!
- Kehittämishanke esiteltiin maaliskuisilla Vanhustyön messuilla Oulussa, jossa se sai ansaitsemansa huomion.

Vaikuttavuus

Esimiehet ovat oppineet Lean-johtamisesta. Se on otettu työkaluksi. Sairauspoissaolot ovat hetkellisesti nousussa. Ilmapiiiri ei ole huono, vaikka henkilöstöä on jouduttu vähentämään taloudellisessa paineessa. Työilmapiirin kehittäminen mikä oli yksi hankkeen tavoitteista. Sählääminen on vähentynyt, jolloin selvittää vähemmällä henkilökunnalla. Ikäihmisten hyvinvointipalvelut ovat rakenteellisessa muutostilanteessa, jossa Lean-johtamisen periaatteita voi käyttää hyödyksi. Henkilöstö kokee että ovat pystyneet hyödyntämään hanketta ja sillä on saatu positiivista julkisuutta.

**6.3. Satakunnan sairaanhoitopiiri, Ensihoidon ja päivystyksen toimialue****6.3.1. Organisaatiokuvaus, haasteet, tavoitteet**Organisaation kuvaus ja hankkeeseen osallistuneet organisaation osat

Satakunnan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä tarjoaa erikoissairaanhoidon palveluja 20 jäsenkuntansa noin 226 000 asukkaalle yhteistyössä perusterveydenhuollon ja sosiaalitoimen kanssa. Sairaanhoitopiirin sairaalat sijaitsevat Porissa, Raumalla ja Harjavallassa ja näiden lisäksi psykiatrian toimipisteitä on useilla eri paikkakunnilla. Satakunnan sairaanhoitopiirin palveluksessa työskentelee noin 3800 henkilöä. Satakunnan sairaanhoitopiirissä on vuodesta 2008 toteutettu työhyvinvointiohjelman mukaisia toimenpiteitä.

Hankkeeseen osallistui ensihoidon ja päivystyksen toimialueelta noin 160 henkilöä. Työyhteisöryhmien lukumäärä oli 10.

Haasteet hankkeeseen lähdetessä

Painopisteinä olivat mm. johtamisen kehittäminen, osaamisen tukeminen, motivoivan ja merkityksellisen työn edistäminen sekä toimivan työyhteisön kehittäminen.

Tavoitteet hankkeelle

Hankkeen avulla haluttiin saada pysyvä toimintamalli arkiasioiden kehittämiseksi päivystyksessä. Erityisenä painopisteenä sairaanhoitopiiri toivoi Lean-johtamisen kehittämistä, työssäjaksamisen tukemista sekä työhyvinvoinnin tukemista toimialueella, jossa on ollut ko. haasteita ollut muutoksista johtuen. Hankkeella sisällöllä toivottiin myös vastausta sairaanhoitopiirin työhyvinvointiohjelman painopisteiden tukemiseen päivystyksessä, joita ovat mm. johtamisen



## Vaikuttavuutta henkilöstötuottavuuden kehittämiseen TSR NO 112223

kehittäminen, osaamisen tukeminen, motivoivan ja merkityksellisen työn edistäminen sekä toimivan työyhteisön kehittäminen.

### 6.3.2. Toteutus ja keskeiset kehittämistoimenpiteet

Hankkeen tavoitteiksi henkilöstökyselyn ja ideapalavereiden perusteella otettiin seuraavat asiat:

1. Työvuorosuunnittelun kehittäminen, joka takaa kaikille tasapuoliset vuorot. Listojen suunnitteluissa otetaan huomioon myös työaikaergonomia.
2. Palaverikäyttäytyminen (kokouskäytäntöjen selkiyttäminen)
3. Esimiesten toimenkuvan tarkastelu ja selkiyttäminen henkilökunnalle
4. Virka-ajan ulkopuolella lääketieteen ja hoitotyön esimiestoiminnan kehittäminen
5. Prosessikuvaussuunnitelma
6. HaiPro-tiimin toiminta

#### Toteutetut toimenpiteet

Henkilökunnan antamista 207:stä ideasta toteutettiin 37 toimenpidettä. Lisäksi hankkeen lopussa on vielä 10 ideaa toteutuksessa. Toteutetut kehittämistoimenpiteet liittyivät esimiestyön kehittämiseen, palaverikäytäntöjen terävöittämiseen, pelisääntöihin, toimenkuvien tarkasteluihin, työvuorosuunnittelun kehittämiseen, prosessikuvauksiin, rekrytointiin, HaiPro-käsittelyihin, koulutuksiin ja osaamisen kehittämiseen sekä yhteistyöhön eri ammattiryhmien välillä. Hankkeen aikana päätettiin hankkia myös asiakaspalvelukoulutusta ja kahvihuoneeseen asennettiin kehittämislaitteisto – Kebo. Esimiehille pidettiin omia valmennuksia, joiden anti koettiin hyväksi. Hankkeen lopussa niitä toivottiin jopa enemmän. Hankkeen lopussa päivystys pärjasi kuuden organisaation joukossa hyvin. Viideksi kehittämistyöryhmäksi jaetun yksikön jokainen ryhmä tuotti keskimäärin 7,3 ideaa (suositus 4-5) ja etenkin toimintakulttuuria ja yhteistyötä saatiin kehittämään hankkeen aikana.

### 6.3.3. Tulokset ja vaikuttavuus

#### Tulokset

Mittaustuloksia:

Kyvykkyyksien kehittyminen:

Esimiestoiminta: 72 % → 77 %

Toimintakulttuuri: 67 % → 79 %

Asiakaspalveluprosessi: 76 % → 85 %

Tehokkaan työajan osuus: 41,4% → 44,9%

Sairauspoissaolot (pv) : 21 → 19,3

Työsyke-tulos

Esimiestyö: 2,9 → 3,0

Työyhteisön toimivuus 3,0 → 3,1

Työolot ja osaaminen 3,3 → 3,4

Työkyky 7,8 → 8,1



## Vaikuttavuutta henkilöstötuottavuuden kehittämiseen TSR NO 112223

Henkilöstökyselyn tulosten mukaan voidaan todeta suuntaa-antavasti (seurantakyselyn vastausprosentti oli heikko), että esimiestoiminta kehittyi 72 pisteestä 77 pisteeseen. Toimintakulttuuriosio parani 67 pisteestä 79 pisteeseen ja prosessiosio 76:sta pisteestä 85:pisteeseen. Myös tehokkaan työajan prosentuaalinen osuus nousi 3,5% vuosien 2011-2012 välisenä aikana. Sairauspoissaolopäivät laskivat keskimäärin 1,7 päivää (kalenteripäivinä). Kevan Työsyke-tulosten mukaan päivystyksen henkilökunnan työkykyarvio nousi 7,8 pisteestä 8.1:een. Myös esimiestyölle, työyhteisön toimivuudelle ja osaamiselle saatiin hieman paremmat keskiarvot kuin vuonna 2010. Suuri haaste hankkeen onnistumisen kannalta oli hektinen työ. Ajan saaminen kehittämiseen on tämän luontoisessa työssä haasteellista. Lisäksi tiedon kulku henkilöstön välillä työvuoroista johtuen vaatii suuria ponnisteluja. Henkilökunta oli kuitenkin erittäin sitoutunutta ja heillä oli valtavasti ideoita oman toiminnan kehittämiseen. Lisäksi esimiehet ottivat kehittämissasiat tosissaan ja tämän ansiosta iso määrä yhdessä sovittuja toimenpiteitä saatiin vietyä käytäntöön ja toimimaan arjessa.

Kehittämistoiminnan tuloksia:

- esimiestoiminta selkiytynyt → motivaatio kasvaa
- järjestetty koulutuksia → ammattitaito ja moniosaaminen lisääntyy
- osastotunnit → tiedottaminen paranee, prosessi tehostuu
- saatu mahdollisuus työnohjaukseen
- itseohjautuvuus lisääntynyt
- uskalletaan tuoda epäkohtia esille (asiallisesti) → positiivisuus ja rohkeus kasvanut

### Vaikuttavuus

Päivystyksen esimies koki, että hankkeen ansiosta pienryhmissä päästiin luomaan ja kehittämään uusista ideoista toimenpiteitä. Henkilökunta toi ideat esille rohkeasti ja keskustelu oli avointa ja idearikasta. Päivystyksen esimiehet pohtivat, että hankkeen ansiosta Lean-ajattelu ja toimintatapa varmasti vahvistui kaikkien mielessä. Näkökulmaa käytettiin mm. prosessikuvauksia tehtäessä. Päivystyksen esimiesten mielestä suurin haaste hankkeen onnistumisen kannalta on sen jatkuvuus.

## **6.4. HUS-Servis, Palkkapalvelut**

### **6.4.1 Organisaatiokuvaus, haasteet, tavoitteet**

#### Organisaation kuvaus ja hankkeeseen osallistuneet organisaation osat

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri (HUS) on uusmaalaisten kuntien perustama 1.1.2000 toimintansa aloittanut kuntayhtymä, jonka liikevaihto on lähes 2 miljardia. HUS kuntayhtymässä on viisi sairaanhoitoaluetta; HYKS-sairaanhoitoalue, Hyvinkään, Lohjan, Porvoon ja Länsi-Uudenmaan sairaanhoitoalueet. Sairaanhoidollisia tukipalveluita tuottavat HUS-Apteekki, HUSLAB, HUS-Kuvantaminen ja Apuvälinekeskus ja muita tukipalveluita HUS-Desiko, HUS-Logistiikka, HUS-Servis, Ravioli ja HUS-Tilakeskus. HUS:n alueella toimii 23 sairaalaa.

HUS-Servis on HUS:n omistama kunnallinen liikelaitos, johon on keskitetty potilashoidon tukipalvelut; tekstinkäsittely ja asiointipalvelut sekä hallinnolliset



## Vaikuttavuutta henkilöstötuottavuuden kehittämiseen TSR NO 112223

tukipalvelut; henkilöstöpalvelut ja talouspalvelut. Henkilöstöpalvelut sisältävät palkka-, palvelussuhde-, rekrytointi-, koulutus- ja hallintoasiakirjapalvelut. Palkkapalveluihin on keskitetty HUS:n noin 22 000 henkilön palkanmaksu. Palkkapalveluissa on palkanlaskenta, sairausvakuutusasiat (sv-tiimi) ja palkkakirjapito. Henkilöitä palkkapalveluissa on noin 40.

Haasteet hankkeeseen lähdettäessä

- palkkapalvelut sairaanhoitoalueilta palvelukeskukseen 1.1.2000, josta HUS-Servisiin 1.1.2009
- toiminta jatkui samanlaisena kuin oli sairaanhoitoalueilla, yhdenmukaisia toimintatapoja ei ollut eikä kirjallisia ohjeita (ohjeet pääasiassa HUS:n ohjekirjeinä ja sähköpostiviesteinä)
- kaikki esimiehet vaihtuivat vuosien 2009 – 2012 aikana, henkilöstö odotti muutoksia ja osa jopa pelkäsi niitä
- henkilöstöhallinnon itsepalvelutoimintojärjestelmän (Oracle EBS) käyttöönotto 2009 – 2011 (aikaisemmin kaikki palvelussuhde- ja palkkatiedot oli kirjattu Prima palkkajärjestelmään)
- muutto Länsi-Pasilasta omista työhuoneista Kalasatamaan monitoimitilaan oli tiedossa hankkeen alkaessa
- muutosvastarinta kaikkiin muutoksiin mm. yhdenmukaisiin toimintatapoihin melko voimakasta
- hankkeelle ja ulkopuoliselle sparraajalle oli selkeä tilaus

Tavoitteet hankkeelle

1. Henkilöstötuottavuuden nousu, joka näkyy tehollisen työajan lisääntymisenä tasolta 55,9% (2011) tasolle 58,1% (2013). Tulokset saadaan tammikuussa 2014.
  - esimiestoiminnan vahvistaminen; esimiesindeksi tasolta 3,07 (2011) tasolle 3,8 (2013). TOB-kyselyn tulokset saadaan joulukuussa 2013.
  - työn sujuvuuden kehittäminen, turhan työn tunnistaminen ja poistaminen (yhteiset toimintatavat)
  - työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen parantaminen
2. Vahvistaa organisaation kykyä ratkaista kohtaamiaan haasteita; joka näkyy asiakastytyväisyyden nousuna ka. 4,36 (2011) ka. 4,4 (2013).
  - henkilöstön aloitteellisuutta ja ennakoivaa toimintaa lisäämään asiakaspalvelun ja saumattoman yhteistyön jatkuvaksi kehittämiseksi
  - varmistetaan, että asiakkaiden kokema henkilöstön asiantuntemus ja ystävällisyys säilyy

3. Hanke tukee palvelussuhde-palkkaproessin tehostamisprojektin toteuttamista

**6.4.2. Toteutus ja keskeiset kehittämistoimenpiteet**

Hanke toteutettiin kohdan 3 mukaisesti.

## Tavoite 1:

- organisaatiota selkiytettiin; yksi tiimiesimies koko palkkapalveluilla aikaisemman 4 tiimiesimiehen sijaan (kevät 2013) ja 9 tiimistä 4 tiimiin sekä toimintatapa aakkosittain jaetuista omista asiakkaista tiimin yhteisiksi asiakkaiksi. Työkuormitus tasaantui.



## Vaikuttavuutta henkilöstötuottavuuden kehittämiseen TSR NO 112223

- työnjakoa selkiytettiin eri yksiköiden välillä; järjestelmäsihteeri, palkanlaskija ja palkkakirjanpitäjä =>
  - toimintoja keskitettiin; vuokrien periminen palkasta ja luottamushenkilöiden palkkioiden maksu sekä talouspalveluista siirrettiin palkkioiden maksu yhdelle palkkatiimille
  - palkkakirjanpito sähköistettiin lähes kokonaan; kopiopaperin säästö noin 15 000 – 20 000 arkkia vuodessa sekä työn säästö
  - useita eri työvaiheita sähköistettiin esim. palkkaluetteloiden tarkistaminen sähköisesti nopeutti vuorokaudella tarkistamista, säästi 8 – 10 laatikollista paperia/kuukausi sekä palkkaluetteloiden tulostus- ja kuriiripalvelut loppuivat
  - palkkakirjanpitäjien osaamista laajennettiin perehdyttämällä palkanlaskijan tehtäviin
- iso arkistoprojekti toteutettiin muuton yhteydessä; vuokratkustannukset vähenivät 2350 €/kk, säästö noin 14 000 €/ 1.7. – 31.12. 2013 ja vaikutukset kustannuksien kautta tuottavuuteen (arkisto keskitetty)

## Tavoite 2:

- HUS:n henkilöstölle ja esimiehille tehtiin toimintaohjeita intraan sekä työohjeita palkkapalveluihin

## Tavoite 3.

- palvelussuhde-palkkaprosessia kehitettiin esim. työnjakoa selkiyttämällä, yhteisten ohjeiden tekemisellä

### 6.4.3. Tulokset ja vaikuttavuus

Tuloksia ja vaikuttavuutta

- palkanlaskennan ja palkkakirjanpidon henkilöstön kyselyn tulokset nousivat lukuun ottamatta järjestelmiä ja työvälineitä koskevia osuuksia
- sv-tiimi jätti vastaamatta hankkeen loppukyselyyn (kannanotto palkkauskysymykseen)
- tiimien uudelleen organisointi tasasi työkuormitusta ja lisäsi työhyvinvointia
- yhdessä tekeminen lisääntyi; omista asiakkaista tiimin yhteisiin asiakkaisiin vähensi selvitystyötä
- tehtävien keskittäminen paljasti erilaisia toimintatapoja, mikä auttoi toimintojen yhdenmukaistamista
- tehtäviä keskittämällä jäi enemmän aikaa ns. perustehtävien tekemiseen, mikä myös lisäsi työhyvinvointia
- perustettiin PATA-ryhmä (=palkkapalveluiden taitajat); 2 palkanlaskijaa, palkkakirjanpitäjä ja sv-tiimiläinen, joiden tehtävänä on perehdyttää, ohjeistaa, yhdenmukaisten toimintatapojen käyttöönotto ja laadunvarmistaminen esimiesten tuella
- aloitettiin palkanlaskijan uramallin kehittäminen
- hankkeen aikana myönteinen asenne jatkuvaan kehittämiseen ja joustavuuteen lisääntyi eniten palkanlaskennassa ja palkkakirjanpidossa

Hankkeen tuottavuuden nousun tulokset saadaan vasta vuonna 2014 (TOB- ja asiakastyytyväisyystulokset sekä tiedot tehollisen työajan lisääntymisestä).





## Vaikuttavuutta henkilöstötuottavuuden kehittämiseen TSR NO 112223

Nykyisten tulosten perusteella voidaan sanoa hankkeen onnistuneen ja kehittäminen sai tuulta purjeisiin.

## 6.5. Nurminen Logistics, huolinta- ja lisäarvopalvelut

### 6.5.1 Organisaatiokuvaus, haasteet, tavoitteet

#### Organisaation kuvaus ja hankkeeseen osallistuneet organisaation osat

Nurminen Logistics on kansainvälinen logistiikkayhtiö, jonka juuret ovat yli 120-vuotiaassa suomalaisessa perheytyksessä. Toiminta-ajatuksenamme on tuottaa ja tarjota korkealaatuisia ja asiakkaiden kilpailukykyä vahvistavia logistiikkapalveluja Suomessa, Itämeren alueella sekä Venäjällä ja muualla Itä-Euroopassa.

Nurminen Logistics tuottaa korkealaatuisia logistiikkapalveluja, kuten rautatiekuljetuksia, terminaalipalveluja, huolintaa sekä erikois- ja raskaskuljetuksia.

Hankkeeseen osallistui Huolinta ja lisäarvopalvelut –liiketoimintayksikkö, pitäen sisällään yksikön hallinnon ja myynnin, tavarankäsittely- ja huolintatoiminnot Helsingin Vuosaaressa sekä huolintatoiminnot Raumalla, Turussa ja Vaalimaalla. Yhteensä hankkeessa oli mukana noin 80 henkilöä ja 8 ryhmää.

#### Haasteet hankkeeseen lähdettäessä

- Toiminta edellyttää nykyisten resurssien laajempaa moniosaamista.
- Volyymivaihtelut suuria, resurssit välillä riittämättömiä/ylitöitä.
- Päällikkötason tehtäväjaon kirkastaminen - johtamisen ja operatiivisen työn jako.
- Henkilöstön omatoimisuuden, aloitteellisuuden lisääminen, kehitysasioiden kasvattaminen.
- Aiempi YT-prosessi painolastina, henkilöstön luottamuksen ja tulevaisuudenuskon palauttaminen. Yhteen hiileen puhaltaminen.
- Prosessien tarkentaminen.

#### Tavoitteet hankkeelle

Tavoitteiksi asetettiin tuottavuuden lisääminen, henkilöstön ideoiden/aloitteiden parempi hyödyntäminen ja seuranta sekä palaverikäytäntöjen kehittäminen.

### 6.5.2. Toteutus ja keskeiset kehittämistoimenpiteet

Hanke toteutettiin kohdan 3 mukaisesti. Kehittämismittauksen vastausprosentti oli hyvä kaikissa työyhteisöryhmissä.

Ideoidut kehittämistoimenpiteet kohdistuivat töiden organisointiin, toimintakulttuurin kehittämiseen, palaverikäytäntöihin, sisäiseen viestintään, esimiestoimintaan, työprosesseihin sekä -ohjeistuksiin ja osastojen väliseen toiminnan kehittämiseen.

Toteutettuja toimenpiteitä:

- Asiakasohjeistukset kerätään yhteen kansioon.
- XMR (CRM) koulutusta.
- Huolintaohjeiden päivittäminen.
- Käytännön tutustuminen eri osastoihin.



## Vaikuttavuutta henkilöstötuottavuuden kehittämiseen TSR NO 112223

- Asiakaspalveluprosessin kehittäminen ja vastuista sopiminen (vuoron vaihtuessa).
- Myynnin ja osastojen välisen yhteistyön lisääminen.
- Sovittujen toimenpiteiden / tehtävien vastuuttaminen ja aikataulutus.
- Info tulevista töistä.
- Ilmoitetaan rikki menneet työkalut kirjaamalla ne yhdessä sovittuun paikkaan – esimies tarkistaa listan säännöllisesti.

Toteutuneita toimenpiteitä 3,4 / yksikkö

Kyvykkyyksien kehittyminen:

Esimiestoiminta 87 % → 90 %

Toimintakulttuuri 81 % → 79 %

Työprosessi 85 % → 79 %

### 6.5.3. Tulokset ja vaikuttavuus

#### Tulokset

Kyvykkyyksien kehittyminen:

Esimiestoiminta 87 % → 90 %

Toimintakulttuuri 81 % → 79 %

Työprosessi 85 % → 79 %

Seurantajakson aikana sairauspoissaolojen määrä laski.

Johtuen ajanjaksolla tapahtuneista tehostamistoimenpiteistä ja organisaation merkittävistä muutoksesta, hankkeella arvioidaan olevan kuitenkin myönteisiä vaikutuksia arvioidessa esimiestoimintaa.

Muutoksesta huolimatta, esimiestoiminnan kyvykkyys laski vain jonkin verran.

Painotus toimintakulttuurin parantamiseen tuotti hyviä tuloksia, pelisääntöjä luotiin ja työprosesseihin kiinnitettiin huomiota.

#### Vaikuttavuus

Arvioitaessa tuloksia suhteessa asetettuihin tavoitteisiin tuottavuuden lisääntyminen nähdään pidemmällä aikavälillä. Hanke paransi selkeästi henkilöstön ideoiden/aloitteiden hyödyntämistä ja seurantaa sekä palaverikäytäntöjä.

Identifioituja kehittämistoimenpiteitä jatketaan sekä kannustetaan jatkamaan innovatiivisuutta työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

## 6.6. Osuuskauppa Arina

### 6.6.1 Organisaatiokuvaus, haasteet, tavoitteet

#### Organisaation kuvaus ja hankkeeseen osallistuneet organisaation osat

Osuuskauppa Arina on pohjoissuomalainen osuuskunta, jonka omistavat yli 138 000 asiakasta, 63 % alueen kotitalouksista (12/2011). Arinan tehtävänä on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille sekä huolehtia Pohjois-Suomen ja pohjoissuomalaisten hyvinvoinnin kehittämisestä. Arina tuottaa Pohjois-Suomessa monipuolisia market- ja erikoisliikekaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan sekä matkailu- ja ravitsemiskaupan palveluja.



## Vaikuttavuutta henkilöstötuottavuuden kehittämiseen TSR NO 112223

Osuuskauppa Arinasta TSR hankkeeseen osallistui viisi yksikköä: Kodin Terra Rovaniemi, S-Rauta Kemi, Original Sokos hotelli Arinan kerroshoito ja aamiainen, Rosso Oulu ja omistaja- ja markkinointipalvelut.

Henkilöstömäärä hankkeessa oli noin 110 ja työyhteisöryhmien lukumäärä 8.

Haasteet hankkeeseen lähdettäessä

- Viestintä ja tiedon kulku
- Osaaminen ja oppiminen
- Palautteen antaminen
- Tehtävien ja tavoitteiden selkiyttäminen

Tavoitteet hankkeelle

- Työyhteisöjen tehokkuuden lisääminen, keskittyminen oikeisiin asioihin
- Työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden parantaminen
- Hiljaisen tiedon ja hyvien kehitysideoiden parempi hyödyntäminen toiminnan kehittämiseksi
- Kustannustehokkuuden parantaminen

**6.6.2. Toteutus ja keskeiset kehittämistoimenpiteet**

Hanke toteutettiin kohdan 3 mukaisesti. Kehittämismittauksen vastausprosentti oli hyvä kaikissa työyhteisöryhmissä. Hankkeessa painottui asiakaspalvelun ja myynnin kehittäminen, osaamisen lisääminen ja oppimisen kehittäminen sekä yhteistyön lisääminen. Ideoidut kehittämistoimenpiteet kohdistuivat töiden organisointiin, toimintakulttuurin kehittämiseen, palaverikäytäntöihin, sisäiseen viestintään, esimiestoimintaan, työprosesseihin sekä -ohjeistuksiin.

Keskeiset kehittämistoimenpiteet on esitetty kohdassa 6.6.3.

**6.6.3. Tulokset ja vaikuttavuus**1. Rosso Oulu

- Sovittu pelisäännöt ja käyty ne yhdessä läpi
- Aloitettu säännölliset esimiespalaverit
- Vaihrettiin kassakoneiden paikkaa, mikä helpottaa työskentelyä
- Henkilökunta mukana työvuorosuunnittelussa (vuorotellen)
  
- negatiiviset asiakaspalautteet vähentyneet
- henkilöstökuluihin tullut huomattava parannus
- henkilön kunnan fiilis ja tekemisen meininki on huomattu
- myyntikate kunnossa
- keskiostos noussut huomattavasti
- ”kriisipalaverit” päällikön kanssa jääneet pois, enemmän aikaa normaalin työn tekoon
- Rosson Rosa asiakastyytyväisyys tutkimuksessa Oulun Rosso 8. paras, aiemmin viimeinen (57)
- Secret Visitor tulokset parantuneet myös huomattavasti, myöskin ketjun yläkvartaalissa
- Siisteys parantunut



## Vaikuttavuutta henkilöstötuottavuuden kehittämiseen TSR NO 112223

## Mittaustuloksia:

Esimiestoiminta: 63 % → 80 %

Toimintakulttuuri: 69 % → 87 %

Asiakaspalveluprosessi: 82 % → 95 %

2.Kodin Terra Rovaniemi

- Huolehditaan työvälaineet paikoilleen toimintakuntoisina
- Koulutusta uusista tuotteista
- Harjoittelijoille lähtöhaastattelulomake
- Tehtäväkuvat ja osastokohtaiset työkortit selkeiksi
- Osastopalavereissa aktiivista toiminnankehittämistä koko ajan

myynti + 23%, kate + 9%

sairauspoissaolot - 6% / 3,31 (edv 3,51)

positiiviset kokemukset ja palautteet mm. tehtäväkorteista, työn organisoinnista, rekrytoinneista ja perehdyttämisestä

osastopalavereissa aktiivista toiminnankehittämistä koko ajan

→ ”olemme tyytyväisiä kehitykseen ja suuntaan”

## Mittaustuloksia:

Esimiestoiminta: 79 % → 80 %

Toimintakulttuuri: 76 % → 79 %

Asiakaspalveluprosessi: 79 % → 77 %

3.Original Sokos hotelli Arinan kerroshoito ja aamiainen

- Ergonomiatarkastukset pidetty
- Hyvin tehty työ huomioidaan
- Laatuierrokset säännöllisesti – täydellisesti siivotusta huoneesta palkitaan
- Yhteisiä virkistyspäiviä
- Harjoittelijoiden ja uusien työntekijöiden hyvä perehdyttäminen, luotu perehdyttämiskansio
- Toimiston valkotaulun tiedotettavat asiat pidetään ajan tasalla

Esimies on saanut rohkeutta omaan työhönsä, apuja toteutukseen ja ideointiin sekä työvälaineitä puuttumiseen ja palautteen antamiseen. →uuden tutkimustulosten tulos esimiestyöstä kompetenssi 95 %

Käytössä laadunseuranta ja työssä onnistumisen lomake →henkilökunta saa palautetta työstänsä ja työnarvostusta pidetään esillä näiden avulla.

Laadunvalvonnan tulokset kiitettävällä tasolla.

Sairauspoissaolot vähentyneet 4,55% → 3,70% - yli 600 tuntia vähemmän vuoden alusta.

Mystery shopping tulos parantunut 84 → 89.

Negatiiviset asiakaspalautteet vähentyneet merkittävästi. Kesällä ei yhtään palautejärjestelmän palautetta hotellin kerroshoidosta tai aamiaisesta.

Esimies on myös kehittänyt itseään ja tehnyt uuden kehityskeskustelulomakkeen.

## Mittaustuloksia:

Esimiestoiminta: 81 % → 95 %

Toimintakulttuuri: 85 % → 95 %

Asiakaspalveluprosessi: 88 % → 97 %



Vaikuttavuutta henkilöstötuottavuuden kehittämiseen TSR NO 112223

#### 4.OMa –tiimi

Omistajapalvelutiimillä kokonaisarvosana nousi 86,1 → 90,9. Kaikki arvosanat olivat kirkkaasti 'vihreällä' alueella.

Markkinointi- ja omistajatietotiimillä kokonaisarvosana nousi 82,3 → 91,3. Kaikki arvosanat niin ikään kirkkaasti vihreällä.

Kehityskohteista vastuiden ja veloitteiden määrittely, tavoitteiden asettaminen sekä muutosten ja kehityksen edistäminen kehittyivät hienosti.

#### 5.Kemin S-Rauta

Hanke avasi hienosti kehittämissilmäpiiriä. Tätä kautta myynnin ja katteen parannuksen kehittämiseen on hyvät mahdollisuudet pidemmällä aikavälillä.

Keskeiset kehittämistoimenpiteet:

- kehityskohteista takuukansio, osastojen viestivihkot, tehtäväkortit ja henkilökohtaiset viestilokerikot ovat helpottaneet työntekoa ja saaneet positiivista palautetta.
- aloitettu säännölliset osastopalaverit.
- aloitettu koulutustarpeiden selvitys.

Havaintoja hankkeen ajalta:

- ”sählääminen” turhan työn tekeminen vähentynyt.
- asiakastyytyväisyys parantunut.
- myynti kasvanut +11%.
- kate kasvanut + 6%.

## 7. Organisaatioiden kokemukset kehittämiskokouksista ja hyvien käytäntöjen jakaminen

Hankkeessa toteutettiin kolme yhteistä kehittämiskokousta:

1. kehittämiskokous pidettiin 12. - 13.9.2013 Helsingissä.  
Kokouksessa määriteltiin mistä osatekijöistä hankkeen teemat muodostuvat, mitä hyviä käytäntöjä on jo löydetty, miten yhdessä kehitetään menetelmiä, malleja ja kuinka toteutamme muutosta asiakasorganisaatioissa.
2. kehittämiskokous 18.1.2013 Rovaniemellä:  
Kokous keskittyi asiakasorganisaatiokohtaisten kehittämisasioiden, -toimenpiteiden, ja tavoitteiden esittelyyn, tiedon välitykseen, ideoiden jatkokehitykseen, parhaiden käytäntöjen jakamiseen sekä väliraportin tarkistamiseen.
3. kehittämiskokous 19. - 20.9.2013 Helsingissä:  
Kokouksessa tehtiin yhteenveto hankkeesta. Lisäksi tehtiin kokonaisarviointi, arvioitiin hankkeen vaikuttavuutta sekä katselmoitiin asiakasorganisaatiokohtaiset tulokset.

Hyvien käytäntöjen jakaminen toteutettiin organisaatiokohtaisissa ohjausryhmien kokouksissa, hankkeen yhteisissä kehittämiskokouksissa sekä sähköisen kehittämistyökalun ja sähköpostin välityksellä.

Yhteiset tilaisuuden –ohjausryhmien kokoukset ja hankkeen kaikille asiakkaille yhteiset kehittämiskokoukset - havaittiin hyödyllisimmiksi, tehokkaimmiksi tiedon välitykseen sekä hyvien käytäntöjen edelleen kehittämiseen. Sähköisillä kehittämistyökaluilla ei synny sitä välitöntä keskustelua mitä kehittämiskokouksissa havaittiin. Em. työkalujen käyttö koettiin erilliseksi arjen työstä, joten niiden käyttö olisikin kytkettävä tiiviimmin organisaation johtamiseen ja kehittämistoimintaan yleisesti.

## 8. Yhteenveto

Hankkeessa löydettiin tapoja, joilla henkilöstötuottavuuden ja työelämän laadun kehittäminen vakiinnutetaan osaksi organisaation johtamisjärjestelmää ja toimintamallia siten, että syntyy tuloksellinen jatkuvan kehittämisen malli. Hankkeessa mitattiin konkreettista liiketoimintakapasiteetin ja tuottavuuden kehittymistä mm. tehollisen työajan, myynnin ja myyntikatteen lisääntymisenä. Henkilöstökehittämisen vaikutusta työurien jatkumiseen arvioidaan tapahtuvan pitkällä aikavälillä seurantamittauksella mitattujen yhteisöllisten kyvykkyyksien – esimiestoiminta, toimintakulttuuri- kehittymisen sekä hankkeen jälkeisen kehittämistoiminnan myötä.

Hankkeella määrällisenä tavoitteena oli toteutuneiden työelämäinnovaatioiden määrän moninkertaistaminen, minkä todettiin tapahtuneen kaikissa mukana olleissa työyhteisöryhmissä. Laadullisina tavoitteina oli parantaa johtamis- ja organisaatiokulttuuria, mikä näkyy henkilöstön kokeman työelämän laadun, asiakastyytyväisyyden, yhteistyön, työssä jaksamisen ja työmotivaation parantumisenä. Tältä osin hankkeessa päästiin hyvään alkuun esimiestoiminnan ja toimintakulttuurin kehittämisen osalta.

Hanke koettiin hyödylliseksi jopa yt-prosessin aikana. Asetetut tavoitteet pääasiallisesti saavutettiin hankkeen aikana ja ideapankkiin jäi runsaasti kehittämistoimenpiteitä tulevaa kehittämistä varten. Henkilöstö osallistui kehittämistoimintaan aktiivisesti, erityisesti ideoimaan oman työn ja työpaikan kehittämisen hyväksi. Hankkeen tulokset ovat nähtävissä niin työilmapiirissä, työhyvinvoinnissa kuin henkilöstön tuottavuudessa.

Hanke alkoi asiakasorganisaatioille sopivaan aikaan ja paljon muutoksia saavutettiin lyhyen ajan sisällä. Kuitenkin merkittävimmät tulokset saavutetaan pitkällä aika välillä –vuosien aikana- toteuttamalla systemaattista henkilöstölähtöistä kehittämisprosessia koko organisaatiossa. Vaikka tulokset näkyvät vähitellen ja viiveellä jatkuva kehittäminen koettiin hyödylliseksi ja se halutaan liittää osaksi jokapäiväistä toimintaa.

Ulkopuolinen kehittämisasiantuntija –sparraaja- tehosti ideointia ja kehittämistoimenpiteiden toteutusta. Haasteellisissa tilanteissa todettiin, että ylimmän johdon tukea odotetaan entistä enemmän. Esimiestyön todettiin olevan haasteellista ja esimiehet tarvitsevat enemmän tukea ja arvostusta omaan työhönsä, jotta jaksavat tukea ja motivoida henkilöstöään.

Hankkeen aikana toteutettiin useissa kohdeorganisaatioissa samanaikaisesti rakenteellisia muutoksia, jotka toivat haasteita henkilöstölähtöiseen kehittämiseen. Vaikka kehittämisestä oli hyötyä myös muutosten aikana, on vaikuttavuuden osoittaminen hyvin vaikeaa rakennemuutosten takia. Niissä organisaatioissa, joissa rakenteellisia muutoksia ei toteutettu, saatiin paremmat tulokset tavoitteiden toteutumisessa ja HR-kehittämisen vaikuttavuudessa taloudelliseen suorituskykyyn.

Haasteena on edelleen saada systemaattinen HR-kehittäminen osaksi ylimmän johdon strategista pitkä tähtäimen suunnittelua. Vaikka hanke tukee HR-kehittämisellä saavutettavaa taloudellista tuloksellisuutta ja tulokset vahvistavat tieteellisesti hyväksytyä henkilöstötuottavuuden kehittämisen teoriaa, on johdon



## Vaikuttavuutta henkilöstötuottavuuden kehittämiseen TSR NO 112223

sitoutuminen jatkuvaan henkilöstökehittämiseen edelleen puutteellista. Tähän ongelmaan hanke ei täysin anna vastausta ja olisikin hyödyllistä selvittää miten johto saadaan vakuutettua HR-kehittämisen hyödyistä niin, että se saadaan osaksi strategista liiketoiminnan jatkuvaa kehittämistä. Onko syynä mahdollisesti HR-johdon etäisyys ylimmästä liiketoimintajohdosta, jolloin HR-yhteys strategiseen johtamiseen on puutteellinen? Vai onko HR-johdon tietotaito taloudellisesta liiketoimintajohtamisesta puutteellista, jolloin HR-kehittäminen ei pääse strategiseen rooliin ylimmän johdon päätöksenteossa?

## 9. Hankkeen tulosten viestintä

Hankkeen tuloksista ja kehittämismallista viestittiin useissa julkisissa seminaareissa:

Tilaisuus: **KEVA Kaari-ohjelman Henkilöstöjohtamisen seminaari.**

Luento: Työelämän laadun merkitys organisaation kilpailukyvyllle

Yhteyshenkilö: Eeva-Liisa Nurmi

Aika: 9.4.2013

Organisaatio: KEVA

Rooli: asiantuntijaluento (1 h) ja paneelikeskustelu

Tilaisuus: **KT Kuntatyöntäjien ja kunta-alan pääsopijajärjestöjen tuloksellisuuskampanjan seminaari, Terveys- ja sosiaalialan tuloksellisuuden tekijät**, Luento: Miten työhyvinvointi muutetaan euroiksi?

Yhteyshenkilö: edunvalvonta-asiamies, TtM. Eija Kemppainen

Aika: 23.4.2013

Organisaatio: Suomen lähi- ja perushoitajaliitto

Rooli: Asiantuntijaluento (1,5 h) ja ryhmätyö

**KuntaTV-haastattelu: Helsingissä KT:n ja kunta-alan pääsopijajärjestöjen seminaarissa 23.4.2013**

Lähde: kuntaTV: <http://www.kunta.tv/web/guest?fileId=150594>

Aihe: Työhyvinvoinnin kehittämisestä suuret hyödyt

Tilaisuus: **TYSRA seminaarin luento: Työhyvinvointi strategisesti kuntaorganisaatioissa.**

Yhteyshenkilö: Taina Tuomi

Aika: 6.6.2013

Organisaatio: KEVA

Rooli: asiantuntijaluento (2 h) ja keskustelutilaisuus

Asiantuntijahaastattelut mediassa

## 10. Hankkeen rahoitus

Työsuojelurahaston (50 %) rahoitus mahdollisti laajan kuuden eri organisaation kehittämishankkeen toteuttamisen.

Hanke toteutettiin budjetin mukaisesti.



## 11. Hankkeen lopetus

Hankkeen viimeinen yhteinen kehittämiskokous pidettiin 19.- 20.9.2013 Helsingissä. Hanke lopetettiin 30.9.2013.