



Henkilöstöpolitiikan yhteiskehittäminen Peräpohjolan Opistolla - hankkeen loppuraportti

1.8.2022 - 31.1.2023

RIIKKA FISK JA TATJA KARVONEN, PERÄPOHJOLAN OPISTO

ESSI KUURE JA SARI KOMULAINEN, PALVELUMUOTOILU PALO OY

HANKE ON TOTEUTETTU TYÖSUOJELURAHASTON KEHITTÄMISAVUSTUKSELLE

Sisällysluettelo

Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen	2
Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiollesi ja soveltajalle/asiantuntijalle	2
Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija	3
Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	4
Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset	5
Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet	5
Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä	6
Organisaatiosi ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot	7

Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Peräpohjolan Opistolla luotiin vuonna 2021 strategiatyön puitteissa palvelulupaus, jonka toteuttaminen edellyttää positiivista työkulutturia, vahvaa yhteisöllisyyttä ja osaavaa henkilöstöä. Tämän strategiatyön pohjalta luotiin Opistolle myös uusi johtosääntö. Tarve osaamisen kehittämiseen ja koko organisaatiota koskevien periaatteiden sopimiseen oli noussut esille myös koko henkilöstön suunnittelu- ja kehityskeskusteluissa alkuvuodesta 2022. Lisäksi menossa on yhteiskunnallinen asiantuntijatyön murros ja koulutus- sekä matkailu- ja ravintolapalveluita koskettavia muutoksia monella tasolla. Kaikilla näillä on selkeä yhteys henkilöstön osaamisen kehittämiseen, työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen ja laajemminkin työkulttuuriin. Näiden pohjalta haettiin rahoitusta henkilöstöpoliittisten periaatteiden yhteiskehittämiseen.

Kehittämismenetelmäksi valikoitui palvelumuotoilu, koska se mahdollisti yhteisöllisen työskentelyprosessin, positiivisen työkultuurin avainasioiden määrittelyn ennen, nyt ja tulevaisuudessa sekä kehitettyjen toimintamallien kuvaamisen visuaalisesti ja nopeastikin omaksuttavaan muotoon. Palvelumuotoilu korostaa ihmislähtöistä ajattelutapaa ja niinpä hankkeessa asiakaslähtöisestä kehittämisestä tuttuja menetelmiä sovellettiin työntekijälähtöiseen lähestymiseen. Johtamista ja organisaation henkilöstölle tarkoitettuja toimintatapoja käsiteltiin palveluina eli prosesseina, jotka saavat organisaation pyörimään, tapahtuvat vain vuorovaikutuksessa ja tuottavat kokemustietoa.

Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiollesi ja soveltajalle/asiantuntijalle

Hankkeessa osallistettiin Peräpohjolan Opiston henkilöstöä laajasti ja monikanavaisesti ideoimaan ja kehittämään työyhteisön pelisääntöjä ja toimintatapoja. Palvelumuotoilun menetelmien avulla tunnistettiin organisaatiossa olevia työntelemiseen liittyviä kipupisteitä, joihin sisäisillä toimintamalleilla voitaisiin vaikuttaa. Lopputuloksen kannalta työskentely yhdessä koko henkilöstön voimin oli erityisen tärkeää, jotta henkilöstöpolitiikan linjaukset ovat kaikille osapuolille ymmärrettäviä ja että ne huomioivat sekä organisaation, työntekijöiden että johtamisen tarpeet ja tavoitteet. Osallistava kehittämisprosessi lisäsi myös läpinäkyvyyttä ja ymmärrystä osapuolten välillä.

Hankkeen uutuusarvo kiteytyy siihen, että henkilöstöpoliittisten toimintaperiaatteiden kehittämistyöhön hyödynnettiin palvelumuotoilun ajattelumallia, prosessia ja menetelmiä. Peräpohjolan Opiston kumppanina kehittämisessä oli Palvelumuotoilu Palo, jonka asiantuntemuksella palvelumuotoilua sovellettiin niin, että koko henkilöstö työskenteli tavoitteellisesti yhdessä kuuden kuukauden ajan.

Työskentelyn tavoitteita oli neljä:

1. Asiantuntijavetoinen yhteisöllinen työskentelyprosessi vahvistamaan positiivista työkuilttuuria
2. Opiston henkilöstöpoliittisten periaatteiden hahmottaminen ja määrittely
3. Tehtävänkuvien ja vastuiden selkiyttäminen ja sitä kautta henkilöstön vahvempi sitoutuminen sekä työhyvinvointi
4. Valmis työkirja "Peräpohjolan Opiston henkilöstöpoliittiset periaatteet", jossa määritellään myös jatkuvan arvioinnin toteuttaminen.

Palvelumuotoilu Palo valikoitui asiantuntijaksi hankkeeseen, koska palvelumuotoilua ei ollut käytetty tietojemme mukaan henkilöstöpolitiikan kehittämisessä organisaatioissa. Kehittämismenetelmänä päätettiin hyödyntää palvelumuotoilua, koska se mahdollisti yhteisöllisen työskentelyprosessin, positiivisen työkuilttuurin avainasioiden määrittelyn ennen, nyt ja tulevaisuudessa sekä kehitettyjen toimintamallien kuvaamisen visuaalisesti ja nopeastikin omaksuttavaan muotoon. Palvelumuotoilu korostaa ihmislähtöistä ajattelutapaa ja tässä hankkeessa se tarkoitti erityisesti osallistavaa työskentelykuilttuuria sekä työntekijälähtöisyyttä toimintamallien kehittämisessä.

Kehittämishankkeen arvo oli Peräpohjolan Opistolle merkittävä. Korona-vuosien jälkeen päästiin kehittämään henkilöstön tarpeista esiintulleita asioita. Hanke vahvisti yhteisöä ja toi näkyväksi paljon organisaation hiljaista tietoa. Lisäksi prosessin aikana henkilöstö oppi tuntemaan kollegoitaan paremmin sekä havaitsemaan omassa osaamisessa uusia ulottuvuuksia. Lisäksi organisaatio oppi, että kehittämisen edellytys on valintojen tekeminen ja ymmärrys kasvoi siitä kuinka paljon aikaa uusien toimintamallien käyttöönotto vie.

Hankkeella oli suuri merkitys Palvelumuotoilu Palolle, koska se laajensi Palon organisaatiomuotoiluun keskittyvää palvelutarjoomaa. Palon asiantuntijat hyödynsivät aikaisemmista projekteista kertynyttä osaamista palvelumuotoilun ajattelutavan ja menetelmien soveltamiseksi niin että asiakaslähtöisyyden sijaan painotettiin työntekijälähtöisyyttä ja käyttäjälle tähdätyn palvelun toteuttamisen sijaan johtamista ja henkilöstön yhteisiä toimintamalleja. Tämän työskentelyn kautta Palo on saanut uuden palvelumuodon, jolla se pystyy tukemaan myös muita organisaatioita työelämän pelisääntöjen kehittämisessä. Hankkeen aikana on ideoitu ja kokeiltu uutta palvelumallia, joka kuvataan, hiotaan ja lisätään Palon palvelutarjontaan.

Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Hankkeen taustatietona toimi erityisesti työhyvinvointiin liittyvät oppaat ja julkaisut, kuten Työturvallisuuskeskuksen vuonna 2009 ensimmäistä kertaa julkaisema Työhyvinvoinnit portaat -työkirja ja Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa: Avaimia kehittämiseen -julkaisu (Larjovuori, Kinnari, Nieminen ja Heikkilä-Tammi, 2021). Lisäksi tutustuttiin Lahden kaupungin henkilöstöpoliittisiin linjauksiin (<https://www.lahti.fi/tiedostot/henkilostopoliittiset-linjaukset/>). Organisaatioiden sisäisessä kehittämistyössä on viime aikoina alettu hyödyntää palvelumuotoilua myös strategiatyön ulkopuolella. Terminä on käytetty muun muassa työhyvinvointimuotoilua, jolla tarkoitetaan muotoiluajattelun soveltamista työhyvinvoinnin kehittämiseen

(Jaakola, Pietikäinen ja Purola, 2020, <https://journal.laurea.fi/tyohyvinvointimuotoilu-osallistamisen-ja-tyohyvinvoinnin-kehittajana/#5ca55c06>).

Peräpohjolan Opiston hankepartnerina ja ulkopuolisena asiantuntijana toimi Palvelumuotoilu Palo Oy (Y-tunnus: 2541389-9, perustettu 2013), joka on Oulussa ja Rovaniemellä toimipaikkaansa pitävä palvelumuotoiluun keskittynyt suunnittelutoimisto. Palolla on monialainen tiimi ja laaja-alainen kokemus palveluiden kehittämisestä sekä palvelumuotoilun kouluttamisesta. Tavoitteena on auttaa erilaisia organisaatioita luomaan asiakkailleen ja henkilökunnalleen sytyttäviä palvelukokemuksia. Palon asiantuntijoiden erityisiä vahvuuksia ovat ihmisten osallistaminen, asiakastarpeiden syvälinen kartoittaminen, empatiakyky, työpajojen fasilitointi ja idearikkaus sekä menetelmien että konseptien kehittämisessä (www.palvelumuotoilupalo.fi).

Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Kehittämishanke on toteutunut suunnitelman mukaisesti, asetetut tavoitteet on saavutettu ja määritellyt lopputulokset toteutettu. Peräpohjolan Opiston ydintiimin ja Palvelumuotoilu Palon väliset tapaamiset ja vuorovaikutus on mahdollistanut hankkeen ohjaamisen, vaihtoehtoisten toteutustapojen arvioinnin ja henkilöstölle toimivimpien menetelmien valinnan. Henkilöstöpoliittisia periaatteita on kehitetty koko henkilöstöä osallistaen ja kuullen. Hyvään osallisuuden kokemukseen on vaikuttanut erityisesti se, että hankkeen aikana yhteiskehittämiseen hyödynnettiin PeräPohjolan Opiston henkilöstön jo olemassa olevia foorumeita ja kalentereihin aikataulutettuja tapaamisia.

Hankkeessa hyödynnettiin palvelumuotoilun luovia, osallistavia ja konkreettisia lopputuloksia korostavia menetelmiä. Hanke kesti kuusi kuukautta ja se oli jaettu neljään eri vaiheeseen:

1. tavoitteiden ja työntekijätarpeiden kiteyttäminen
2. yhteiskehittäminen
3. konseptointi ja palautteen kerääminen
4. jatkuva arviointi.

Ensimmäinen vaihe sisälsi taustatietoihin tutustumisen, aloitustyöpajan koko henkilöstön kesken sekä erilliset työpajat eri tiimeille ja johtoryhmälle. Yhdessä määriteltiin työn tavoitteet, työntekemisen kipupisteet, mahdollisuudet ja haasteet muuttuneessa tilanteessa. Henkilöstö valitsi yhdessä kehitettävät toimintamallit useista eri vaihtoehtoista. Valinnassa painotettiin lopputuloksen merkittävyyttä työn sujuvuuteen koko työyhteisössä. Valitut toimintamallit olivat rekrytointi, perehdyttäminen, hankkeiden toteuttaminen ja osaamisen kehittäminen, joiden lisäksi kehitettiin jatkuvan arvioinnin toimintamallia.

Seuraavassa yhteiskehittämisvaiheessa järjestettiin sekä ideointityöpaja että jatkokehittämistyöpaja koko henkilöstölle. Työpajoissa hyödynnettiin erityisesti menetelmiä ja työpohjia, jotka auttoivat erilaisten kokemusten ja tiedon jäsentelyssä sekä sanoittamisessa. Jokaista kehitettävää toimintamallia - rekrytointi, perehdyttäminen, hanketyö ja osaamisen kehittäminen - tarkasteltiin esimerkiksi

konkreettisten toimenpiteiden ideoinnin kautta kartoittamalla mitä minä itse, tiimini, koko henkilöstö tai joku muu voisi tehdä halutun lopputuloksen edistämiseksi. Jokaisessa työpajassa jaettiin neljän toimintamallin kehittämisessä otetut askeleet, jotta kaikki henkilöstön jäsenet tiesivät mihin suuntaan kokonaisuudessa menttiin, vaikka olisivatkin itse päättäneet keskittyä pääasiassa yhden toimintamallin kehittämiseen. Myös työpajojen jälkeistä keskustelua tukemaan ja hyviä ajatuksia tallentamaan luotiin runko ja työpohjat.

Konseptointivaiheessa neljä kehitettyä toimintamallia visualisoitiin ja niistä kerättiin palautetta koko henkilöstöltä kysely- ja kommentointityökalun avulla verkossa. Työskentelyssä sovellettiin palvelumuotoilulle tyypillistä iteratiivisen konseptoinnin mallia, jossa visualisoidaan ja konkretisoidaan henkilöstöpolitiikan linjaukset siten, että ne kehittyvät luonnostelun kautta, palautteita keräten. Palvelumuotoilijat analysoivat tiedon ja hyödynsivät sitä toimintamallien loppuun viemisessä sekä kokoamisessa yhteen. Lopputulosta eli työkirjan sisältöä, sen muotoa ja ilmettä suunniteltiin myös yhdessä, jotta konsepti olisi henkilöstön hyödynnettävissä parhaalla mahdollisella tavalla. Viimeiseksi yhteiskehitettiin jatkuvan arvioinnin mallia, joka kytkeytyy Peräpohjolan Opiston jo olemassa olevaan työkalutuuuriin. Arviointimallin yhteiskehittäminen oli oleellista, jotta siitä ei tullut erillistä prosessia kehittämishankkeen jälkeen ja jotta toimenpiteiden onnistumisen arviointi tukee niiden kehittymistä edelleen osana työarkea.

Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankkeen lopputuloksena syntyi viisi kehitettyä toimintamallia ja henkilöstölle suunnattu työskentelykulttuurista ja henkilöstöpoliittisista periaatteista kertova työkirja.

Peräpohjolan opistolle konkreettinen hankkeen hyöty oli erityisesti henkilöstön ja johdon yhteisessä työskentelyssä, jonka avulla sovittiin yhteisistä henkilöstöä koskevista toimintaperiaatteista. Hankkeen aikana luodut ja kehitetyt periaatteet vahvistavat henkilöstön sitoutumista työyhteisöön ja työn tekemiseen. Lisäksi kuulluksi tuleminen vahvistaa erityisesti positiivista työkalutuuria ja avoimuutta. Talon tapojen sanoittamisen ja työkirjan lisäksi hyötyjä jäi uusina opittuina menetelminä, joita henkilöstön jäsenet voivat hyödyntää kehittämisessä, johtamisessa, opetuksessa ja palvelutuotannossa. Hankkeen aikana Palvelumuotoilu Palo on pilotoinut uutta palvelumuotoa, jolla se pystyy tukemaan organisaatioita työelämän pelisääntöjen kehittämisessä.

Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Kokonaisuutena hankkeen tavoitteet saavutettiin hyvin. Palvelumuotoilun kehittämisprosessilla haluttiin vahvistaa Peräpohjolan Opiston työkalutuuria, selkeyttää vastuita ja johtamiskäytänteitä sekä sitä kautta myös parantaa työhyvinvointia entisestään. Tällainen lähestymistapa vaatii organisaation jokaiselta jäseneltä halua jakaa ajatuksiaan sekä oppia uutta ja avoimuutta uudenlaisten menetelmien kokeilemiseen. Lisäksi yhteiskehittämisen toteutumiseen tulee varata aikaa jokaisen työntekijän ja esihenkilön kalenterista. Peräpohjolan Opistolla koko henkilöstö osallistui yhteensä 15 tuntia työpajoihin, jonka lisäksi jokainen henkilöstön jäsen muun muassa vastasi itsenäisesti kyselyyn, taltio oman työpäivänsä toimia muotoiluolun muodossa ja

antoi palautetta kehitetyistä toimenpiteistä sekä prosessista. Myös kahvipöytäkeskusteluita tuettiin palvelumuotoilun menetelmin, jotta keskustelu jatkuisi myös työpajojen jälkeen ja nekin hoksaukset saataisiin toimintamallien kehittämiseen mukaan.

Hankkeen aikana kartoitettiin sekä jo hyvin toimivia pelisääntöjä että erityisesti kehitettäviä toimintamalleja. Jokaista valittua toimintamallia - rekrytointi, perehdyttäminen, hankkeiden toteuttaminen ja osaamisen kehittäminen - kehitettiin yhteisöllisesti. Kehittämishankkeen ulkopuolelle jäivät tällä kertaa henkilöstön äänestyksen mukaisesti mm. sisäisen viestintämanuaalin kehittäminen, palkitsemisen tapojen systeemi sekä saavutusten esilletuomisen tavat. Kehittämisen aikana syntyi myös uusia ideoita, joita tulee testata ennen kuin ne integroituvat osaksi käytännön toimintamallia. Kaikkia syntyneitä ideoita ei ehditty tai pystytty hyödyntämään henkilöstöpoliittisten periaatteiden yhteiskehittämisen aikana, ainakaan täysin. Toiveena oli esimerkiksi, että yhteiskehitetyistä henkilöstöpoliittisista periaatteista voitaisiin tehdä peli Seppo.io-alustalle. Tämä tukisi periaatteiden omaksumista ja kertaamista, kun sitä voisi tehdä esimerkiksi luonnossa samalla liikkuen. Osaamisen jakamisen osalta ideana syntyi minimentorointi, jota lähdettiin kokeilemaan osana ideariihikahveja muutaman henkilön toimesta. Lisäksi hyödylliseksi nähtiin yhteisopettajuuden ja parityöskentelyn edistäminen opetuksessa, johon voidaan tehdä kokeiluja tulevana lukukausina, jotta nähdään miten, missä aiheissa ja minkä laajuisena se voisi toimia.

Menetelmien valinta oli sellainen, että se innosti aidosti kaikkia työntekijöitä osallistumaan sekä ilmaisemaan mielipiteensä turvallisessa ympäristössä. Lisäksi menetelmien valinnalla tehtiin näkyväksi se, että kehittämisessä pitää valita vain muutama asia, jotta kehittymistä tapahtuu. Yhteiskehittäminen teki myös näkyväksi sen, että henkilöstöpolitiikka ei ole vain johdon ja esihenkilöiden vastuulla vaan kaikkien panos vaikuttaa siihen millainen henkilöstöpolitiikka on organisaatiossa.

Kehittämishankkeen lopputuotteena syntynyt käsikirja on seuraavan prosessin alku. Tämän jälkeen käsikirjaan kirjatut toimet otetaan käyttöön ja yhteisesti sovittuja toimintamalleja lähdetään toteuttamaan. Lisäksi yhteisesti kehitettyyn jatkuvaan arviointiin osallistuu koko henkilöstö olemassa olevissa prosesseissa.

Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeen aikana on kehitetty palvelumuotoilun ajattelutapaan, prosessiin ja menetelmiin perustuvaa toimintatapaa henkilöstöpoliittisten toimintaperiaatteiden yhteiskehittämiseen. Toisin sanoen henkilöstön ja johdon yhteisessä työskentelyssä on kuvattu, uudelleen määritelty, kehitetty ja sovittu Peräpohjolan Opiston yhteisiä pelisääntöjä.

Työntekijät ovat kaikkien organisaatioiden tärkein voimavara, ne ihmiset, jotka saavat palvelut pyörimään ja toimimaan. On olennaista mihin asioihin he organisaatiossa ja omassa työssään voivat vaikuttaa. Esimerkiksi Elon työkykyjohtamisen kehittämispäälliköt Anneli Holmberg ja Katja Hämäläinen listasivat vuoden 2023 olennaisiksi työelämän asioiksi muun muassa yhteisöllisyyden, psykologisen turvallisuuden ja terveet työn tekemisen tavat (<https://www.elo.fi/fi-fi/uutiset/2023/mika-on->

[olennaista-tyoelamassa-vuonna](#)). Näitä kaikkia teemoja on sivuttu Peräpohjolan Opiston ja Palvelumuotoilu Palon yhteisessä hankkeessa. Kaikista tärkeintä oli se, että kehitettävät ja kuvattavat toimintamallit valitsi henkilöstö itse alkukartoitukseen perustuen. Se loi sisäisen motivaation olla mukana koko hankkeen ajan.

Tiedotusta on tehty hankesuunnitelman mukaisesti verkkosivuilla, organisaatioiden välillä sekä sisäisesti. Peräpohjolan Opiston ja Palvelumuotoilu Palon välillä viestintä on tapahtunut pääasiassa sähköposteilla ja Teams-kokouksissa. Yhteiskehittämisessä on hyödynnetty myös WhatsApp-viestejä sekä Typeform-alustalla tehtyjä visuaalisia kyselyitä.

Tämä kehittämishanke avaa ovia palvelumuotoilun laajempaan hyödyntämiseen organisaatioissa. Työpaikoilla, joilla tiimien välinen yhteistyö, tiedon läpinäkyvyys ja asiakaslähtöisyys on jo arkipäivää, voidaan ajattelutapaa laajentaa myös organisaation sisäisen kehittämisen puolelle. Palvelumuotoilun ideologiaa ja menetelmiä hyödyntämällä voidaan organisaation toimintamalleja tarkastella palveluina, joiden kehittämisessä työntekijä on keskiössä.

Organisaatiosi ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Peräpohjolan Opisto

Tatja Karvonen, rehtori, pptoimisto@ppopisto.fi
Riikka Fisk, kehittämisjohtaja, pptoimisto@ppopisto.fi

Palvelumuotoilu Palo Oy

Essi Kuure, essi@palvelumuotoilupalo.fi, 0400 463 499
Sari Komulainen, sari@palvelumuotoilupalo.fi, 050 480 1638