



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Johtamislupaukset organisaation johtamiskulttuurin edistäjinä, vuorovaikutus ja työhyvinvointi

Työsuojelurahaston rahoittaman kehityshankkeen #22150 loppuraportti 14.6.2023

s a n o m a

Raportin laatijat:

Hanna Myllymaa, Sanoma Media Finland Oy

Alisa Yli-Villamo, IhanaElo Oy

Sisällysluettelo

HANKKEEN KUVAUS, TAVOITTEET JA MERKITYS ORGANISAATIOLE JA SOVELTAJALLE/ASiantuntijalle.....	3
HANKKEESSA SOVELLETTU TUTKIMUS JA ULKOPUOLINEN ASiantuntija	4
HANKKEEN TOTEUTUMINEN JA ETENEMINEN	4
HANKKEEN TULOKSET, HYÖDYT JA VAIKUTUKSET.....	5
HANKKEEN ARVIOINTI JA MAHDOLLISET JATKOTOIMENPITEET	5
VIESTINTÄ JA YLEINEN HYÖDYNNETTÄVYYS SUOMALAISSA TYÖELÄMÄSSÄ.....	6
HAKIJAN JA ULKOPUOLISEN ASiantuntijan YHTEYSTIEDOT	7

Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Sanoma Media Finland (SMF) työllistää noin 2100 henkilöä. SMF:ssä on oltu pitkään kiinnostuneita, miten ihmiset saadaan loistamaan, voimaan hyvin, sitoutumaan työhönsä ja pysymään työkykyisinä. Strategian ja kulttuurityön painopisteeksi on nostettu johtaminen.

Vuosittain tehtävän henkilöstökyselyn tulokset toistivat useina vuosina, että henkilöstö ei ole tyytyväinen johtamiseen. Vuonna 2019 toteutetussa Hyvät Pomot-tutkimuksessa kartoitettiin, minkälainen on henkilöstön mielestä hyvä pomo. Lisäksi vuonna 2020 toteutettiin kulttuuritutkimus, joka edelleen vahvisti samaa tulosta hyvän johtamisen tärkeydestä. Kaikista tutkimuksista välittyi sama toive valmentavasta johtamisesta ja ihmisen aidosta kohtaamisesta. Tulosten pohjalta on muodostettu johtamisen periaatteet, jotka sittemmin nimettiin johtamislupauksiksi.

Johtamislupaukset kertovat esihenkilöille, millaista johtamista heiltä odotetaan. Henkilöstön on myös lupa olettaa, että heitä johdetaan lupauksen mukaisesti. Nopeasti havaittiin, että koko henkilöstö voi toimia johtamislupauksen mukaisesti ja lupaukset alkoivat suuntaamaan organisaatiokulttuurin kehittämistä. Haasteeksi muodostui, ettei koko henkilöstö ollut valmis tai halukas vastaanottamaan valmentavaa johtamista. Lisäksi organisaation sisäiset prosessit ja palvelumalli tukivat edelleen ns. vanhaa tapaa toimia.

Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiolle ja soveltajalle/asiantuntijalle

Johtamislupaukset organisaation johtamiskulttuurin edistäjinä -hankkeen ensimmäinen vaihe (#210226) päättyi kesäkuussa 2022. Viimeisimmässä henkilöstökyselyssä (EES2023) työntekijäkokemusindeksi on 7,3 (EES 2022: 7,1) ja johtamisindeksi 8,4 (EES 2022: 8,2). Jatkuvan kehittämisen tärkein painopistealue on edelleen kulttuuri ja johtaminen. Sen rinnalla keskitytään työhyvinvoinnin edistämiseen, osaamisen kehittämiseen, työn sujuvoittamiseen sekä työympäristön ja työtapojen uudistamiseen.

Kolmevuotisen hankkeen lopputuloksena prosessit, toimintamallit sekä sisäiset ja ulkoiset palvelut vastaavat paremmin henkilöstön ja organisaation tarpeeseen. Tavoitteena on, että yhteisöllisyys, esihenkilö- ja strategiatyö sekä työyhteisön hyvinvointi parantuvat. Hankkeen avulla luodaan tilaa kohtaamisille, jotka lisäävät johtamislupauksen mukaisesti luottamusta, iloa, rohkeutta ja kannustamista.

Hankkeen toinen vaihe eli nyt raportoitava kehityshanke syventyi vuorovaikutukseen ja työhyvinvointiin. Kehityshanke on jatkanut määrätietoista kehitystyötä johtamislupauksen edistämiseksi, nyt entistä vahvemmin SMF:n omaa organisaatiota hyödyntäen. Ulkoisten asiantuntijoiden avulla on varmistettu, että sisäisen hyvinvointiverkoston jäsenille (jatkossa Sanoman hyvinvointikoutsit) on rakentunut kulttuurin muutoksen edistämiseksi riittävä valmentamisen ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin osaaminen sekä viestinnän ja työhyvinvoinnin edistämistä tukeva verkosto.

Kehityshankkeen lopputuloksena on syntynyt skaalattava ja moniin erilaisiin organisaatioihin soveltuva työyhteisön hyvinvointi-coachien koulutus. Ulkopuolisten asiantuntijoiden

tavoitteena on hankkeen tulosten pohjalta tuotteistaa omaa palveluaan kokonaisuudeksi, jota voidaan joustavasti myydä jatkossa työyhteisöille. Hankkeen tulosaineistoa on tarkoitus hyödyntää kaikkien hankkeeseen osallistuvien hyväksi.

Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Hankkeen ja työpajojen ja kehitystyön taustalla ovat vaikuttaneet keskeisesti seuraavat tutkimusalueet:

- Positiivinen psykologia
- Valmentava tapa toimia ja valmentava johtaminen

Olemme lisäksi hyödyntäneet suoraan Johtamislupaukset organisaation johtamiskulttuurin edistäjänä (#210226) -hankkeen ensimmäisen vaiheen kehitystyön kokemuksia ja tuloksia sekä Helsingin Diakonissalaitoksella (#200343) ja Bilotilla (#200522) hyvinvointimentoreiden verkostoja rakennettaessa opittua.

Ulkoisen asiantuntijaverkoston ovat muodostaneet:

- Firstbeat Technologies Oy. Liikuntafysiologi ja hyvinvoinnin johtava asiantuntija Tiina Hoffman.
- IhanaElo Oy. Talous- ja muutosjohtamisen ammattilainen sekä valmentaja Alisa Yli-Villamo hankepäällikkönä. Henkilöstöjohtamisen ammattilainen ja valmentaja Ulla Heikkilä yhdessä Alisan kanssa hankkeen työpajojen fasilitaattorina.
- Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Työkyvyttömyysriskin hallinnan sekä työkykyjohtamisen asiantuntija Jaana Ahervuo.
- wellbeing factory Oy. Hyvinvointivalmentaja ja -kouluttaja sekä Hyvinvointinavigaattorin kehittäjä Petteri Korkala.

Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Kehityshanke toteutettiin kahdessa osassa siten, että syyskausi 2022 keskityttiin hyvinvointia tukeviin peruspilareihin: syömiseen, fyysiseen aktiivisuuteen, palautumiseen ja positiivisen psykologian hyvinvoinnin teemoihin. Keväällä 2023 syvennyttiin suoremmin työn tekemiseen liittyviin teemoihin kuten psykologisiin perustarpeisiin ja vuorovaikutukseen, työn merkityksellisyyteen, ratkaisukeskeisyyteen ja tuottavuuden lisäämiseen vaikuttaviin elementteihin.

Työpajojen rinnalla toteutettiin henkilökohtaisia sparraustapaamisia sekä asiantuntijoiden että osallistujista nimettyjen omien sparrausparien kanssa. Sanoman hyvinvointikoutseilla oli lisäksi toiminnan jatkuvuutta ja tarjottavien palvelujen kehittämistä edistäviä ryhmän sisäisiä sparraustapaamisia.

Työhyvinvointia tukevaa viestintää kehitettiin osana hanketta. Hyvinvointikoutsien toiminnasta kerrottiin säännöllisesti, jotta heidän tukeaan osataan jatkossa hyödyntää laajalti eripuolilla organisaatiota.

Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankkeen aikataulutettujen työpajojen ja tapaamisten rinnalla toteutettiin yli 300 tuntia työhyvinvointia tukevia henkilökohtaisia ja tiimitapaamisia sekä kaikkia sanomalaisia kannustavia kampanjoita. Aktiivisen sisäisen viestinnän uskotaan tavoittaneen lähes kaikki työntekijät useita kertoja vuoden aikana. Sanoman hyvinvointikoutsit jatkavat sitoutuneesti toimintaansa.

Vaikuttavuutta seurataan säännöllisesti henkilöstökyselyn työntekijäkokemus- ja johtamisindeksien avulla. Sanoman hyvinvointikoutsien loppupalautteessa hyvinvointikoutsien toiminta koetaan työyhteisölle erittäin tärkeäksi 4,7 (1–5 asteikolla). Sanoman hyvinvointikoutsien henkilökohtaisen hyvinvoinnin kehitystä kuvaava Hyvinvointinavigaattorin kokonaisindeksi parani 90 prosentilla osallistujista. Sekä Hyvinvointinavigaattori että muutosten taustalla olevat tieto ja kokemukset ovat jatkossa hyödynnettävissä osana hyvinvointikoutsien toimintaa.

Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Tietoisuus johtamislupauksista ja Sanoman hyvinvointikoutsien toiminnasta on merkittävästi lisääntynyt hankkeen aikana. Työpajoissa on ollut vahvasti valmennuksellinen ote, jotta sanat ovat muuttuneet arjen teoksi heti työpajojen jälkeen.

Erityisesti työpajat (4,6) ja työyhteisössä toteutetut valmentavat tapaamiset ja kampanjat (4,2) antoivat varmuutta toteuttaa hyvinvointia vahvistavia tekoja myös jatkossa. Hankekokonaisuus vastasi hyvin (4,2) asetettuja tavoitteita ja sitä suositellaan myös muille työyhteisöille (4,4).

Siirryimme hankkeen toiseen vaiheeseen



Aiisa Yli-Viljamo, IhämaElo

Kuva: Johtamislupaukset organisaation johtamiskulttuurin edistäjänä -hankkeen vaiheet

Johtamislupaukset organisaation johtamiskulttuurin edistäjänä -hanke on suunniteltu toteutettavaksi kolmessa vaiheessa: Toimintamallien kehittäminen, Vuorovaikutus ja

työhyvinvointi sekä Palvelumuotoilu ja käyttöönoton varmistaminen. Ensimmäisessä vaiheessa varmistettiin työarjen sujumista ja luotiin tilaa kohtaamisille, jotka lisäävät luottamusta, iloa, rohkeutta ja kannustamista. Toisessa vaiheessa vietiin johtamislupauksia vielä vahvemmin arjen vuorovaikutustilanteisiin ja kehitettiin edelleen Sanoman hyvinvointikoutsien kanssa ensimmäisen vaiheen aikana koottujen huomioiden pohjalta työhyvinvoinnin työkaluja. Kolmannen vaiheen aikana jatketaan palvelumuotoilun keinoin hyvinvointia tukevien sisäisten ja ulkoisten palvelujen kuvaamista ja varmistetaan niiden olevan laaja-alaisesti organisaation käytössä. Kolmannen vaiheen SMF on suunnitellut toteuttavansa ilman ulkopuolisten asiantuntijoiden apua.

Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

SMF:n intraan on rakennettu oma sivusto, joka on säännöllisesti esitellyt hankkeen sisältöä ja Sanoman hyvinvointikoutsien toimintaa. Tavoitteena on ollut viikoittain tiedottaa koko henkilöstöä hyvinvointikoutsien toiminnasta linkitettyinä tiiviisti tarjolla oleviin työhyvinvointia tukeviin palveluihin. Lisäksi sisäistä tiedottamista on jatkettu niin SMF:n neuvottelukunnan kanssa käytyinä keskusteluinä kuin tiimi- tai yksikkökohtaisina infoina erilaisten sähköpostiketjujen, tulostaulujen, tiimipalaverien ja uutiskirjeiden avulla.



Kuva: Sanoman hyvinvointikoutsien viestinnän tueksi on luotu oma logo

Ulkoiset tiedotustoimet ovat olleet ensisijaisesti sosiaalisen median julkaisuja. Lokakuussa 2022 Alisa Yli-Villamo esitteli hanketta Tukholmassa Firstbeat Technologiesin kanssa toteutetussa tilaisuudessa.

Johtamislupaukset ovat konkreettinen tapa kiteyttää organisaation keskeiset arvot ja tavoitteet. Hankkeessa johtamislupaukset on tehty todeksi niin strategia- ja esihenkilötyön kehittämisen kuin työhyvinvoinnin parantamisen näkökulmista. Sisäisten hyvinvointikoutsien verkostoa voidaan hyödyntää laajasti työhyvinvoinnin parantamiseen erilaisissa organisaatioissa.

Palveluntarjoaja rakentaa hankkeen pohjalta työyhteisön hyvinvointi-coachien koulutusohjelman, jossa huomioidaan joustavasti jokaisen organisaation omat keskeiset tarpeet. Koulutusohjelmaa toteutetaan osallistavalla ja kehittäväällä otteella yhdessä osallistujien kanssa.

Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Sanoma Media Finland Oy. Hanna Myllymaa, hanna.myllymaa@sanoma.com, puh. 050 305 0321.

Ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot: Alisa Yli-Villamo, IhanaElo Oy, alisa@ihanaelo.fi, puh. 045 126 1100.