



## Johtajuutta jatkuvaan kehittämiseen

**TSR NO 114194**

### **LOPPURAPORTTI**

Osallistujaorganisaatiot:

Hämeenlinnan kaupunki, Lasten ja nuorten palvelut

Jämsän kaupunki

Oy Lindab Ab

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä, Medisiininen tulosalue

Rovaniemen kaupunki, Sosiaali- ja terveystieteiden keskus

Laatijat:

Mika Mäkelä, Hämeenlinnan kaupunki

Auli Korhonen, Jämsän kaupunki

Jani Saarvo, Oy Lindab Ab

Taina Turpeenniemi-Hujanen, Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä

Ville Urponen, Rovaniemen kaupunki

Tauno Hepola, Mcompetence Oy

## **Mcompetence Oy**

## SISÄLLYSLUETTELO

1. Tiivistelmä.....	3
2. Kehittämishankkeen tausta, tavoitteet ja menetelmät.....	4
3. Kehittämishankkeen aikataulu, vaiheet.....	6
4. Hankkeen asiantuntijat .....	7
5. Asiakasorganisaatioiden taustat, tavoitteet, toteutus, tulokset.....	7
5.1. Hämeenlinnan kaupunki, Lasten ja nuorten palvelut.....	7
5.1.1. Organisaatiokuvaus ja tavoitteet .....	7
5.1.2 Toteutus ja keskeiset kehittämistoimenpiteet .....	8
5.1.3. Tulokset ja vaikuttavuus .....	8
5.2. Jämsän kaupunki .....	9
5.2.1 Organisaatiokuvaus ja tavoitteet .....	9
5.2.2. Toteutus ja keskeiset kehittämistoimenpiteet .....	10
5.2.3. Tulokset ja vaikuttavuus .....	10
5.3. Oy Lindab Ab .....	11
5.3.1. Organisaatiokuvaus ja tavoitteet .....	11
5.3.2. Toteutus ja keskeiset kehittämistoimenpiteet .....	13
5.3.3. Tulokset ja vaikuttavuus .....	14
5.4. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä, Medisiininen tulosalue.....	14
5.4.1 Organisaatiokuvaus ja tavoitteet .....	14
5.4.2. Toteutus ja keskeiset kehittämistoimenpiteet .....	15
5.4.3. Tulokset ja vaikuttavuus .....	15
5.5. Rovaniemen kaupunki, sosiaali- ja terveystalokeskus.....	16
5.5.1 Organisaatiokuvaus, tavoitteet.....	16
5.5.2. Toteutus ja keskeiset kehittämistoimenpiteet .....	17
5.5.3. Tulokset ja vaikuttavuus.....	21
6. Organisaatioiden kokemukset kehittämiskokouksista.....	23
7. Yhteenveto .....	23
8. Hankkeen tulosten viestintä .....	25
9. Hankkeen rahoitus.....	25
10. Hankkeen lopetus .....	25

## 1. Tiivistelmä

”Johtajuutta jatkuvaan kehittämiseen” on jatkoa edelliselle ”Vaikuttavuutta henkilöstötuottavuuden kehittämiseen”-hankkeelle TSR NO 112223, painottuen jatkuvan kehittämisen varmistamiseen organisaatiossa. Haasteeksi on osoittautunut, että kehittäminen mielletään helposti projektiksi, joka alkaa ja päättyy tietynä aikana. Kehittämishanke keskittyi parempaan henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja jatkuvan kehittämisen mallin luomiseen osallistujaorganisaatioissa. Tavoitteena on integroida kehittäminen osaksi johtamisjärjestelmää ja toimintamallia.

Johtamalla henkilöstövoimavaroja strategisesti varmistetaan henkilöstöön sijoitetun pääoman tuottavuus. Hankkeen tavoitteena oli löytää tavat nostaa henkilöstötuottavuuden johtaminen yhtä tärkeään asemaan kuin talusjohtaminen. Henkilöstötuottavuuden johtaminen ei ole pelkästään henkilöstöhallinnon asia vaan koko johtoryhmän tehtävä. Huipputuottava organisaatio luodaan henkilöstön avulla. Johdon tulee ymmärtää, miten menestys rakennetaan ja mitkä asiat vaikuttavat onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Menestyksen luomiseen on konsepti, joka käsittää organisaatiopsykologiaa, taloustieteitä, prosessiosaamista sekä tietoteknisiä välineitä.

Menestyvän organisaation johto ymmärtää ihmistä: henkilöstöllä on valtava määrä kokemusta ja taitotietoa, joka pitää saada esille ja hyötykäyttöön. Johtamisen kannalta on tärkeää, että henkilöstövoimavarat ja aineeton henkilöstöpääoma muutetaan taloudellisiksi luvuiksi. Näin pystytään seuraamaan henkilöstökehittämisen vaikuttavuutta liiketoimintaan.

Hankkeessa pyrittiin luomaan tarvittavat valmiudet ja ratkaisut henkilöstövoimavarojen johtamiseen siten, että organisaatio voi itse toteuttaa oman toimintansa henkilöstölähtöistä kehittämistä tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Kehittämisen tavoitteena on henkilöstötuottavuuden nousu, joka näkyy mitattavina kustannushyötyinä ja tehollisen henkilöstökapasiteetin lisääntymisenä vuosittain.

Hankkeessa oli mukana yksiköitä viidestä eri organisaatiosta; Hämeenlinnan kaupunki, Jämsän kaupunki, Oy Lindab Ab, Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä ja Rovaniemen kaupunki.

Hankkeen toteuttajana toimi Mcompetence Oy ja siinä sovellettiin HHT, DI Marko Kestin henkilöstötuottavuuden tutkimuksen tuloksia.

Hankkeen toteutus organisoitiin kahteen kehittämisalueeseen, jotka olivat

*1) henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittäminen osaksi strategista ja operatiivista johtamista,*

*2) organisaatiokohtaisen HRD-prosessin kytkeminen osaksi johtamisjärjestelmää ja toimintamallia*

Hanke osoitti vahvasti, että johdon ja esimiesten sitoutuminen ja esimerkillinen toiminta henkilöstövoimavarojen kehittämisessä lisäävät merkittävästi todennäköisyyttä saavuttaa kehittämistyössä mitattavia tuloksia. Vakiinnuttamalla henkilöstövoimavarojen johtaminen osaksi organisaation johtamisjärjestelmää, syntyy tuloksellinen jatkuvan kehittämisen malli.

Verkostomaisen kehittämisen havaittiin hyödyntävän erilaisia ja eri toimialojen organisaatiota jaettaessa kokemuksia ja hyviä käytäntöjä. Kehittämiskokoukset osoittautuivat erittäin toimiviksi yhdessä oppimisen ja vertaistuen foorumeiksi. Vaikka jokaisella organisaatiolla oli hankkeen kanssa samanaikaisesti merkittävä muutoksessa johtamisen haaste meneillään, onnistuimme integroimaan HRD-prosessin kehittämisen osaksi arkipäivän johtamista ja toimintamallia.

## **2. Kehittämishankkeen tausta, tavoitteet ja menetelmät**

”Johtajuutta jatkuvaan kehittämiseen” on jatkoa edelliselle ”Vaikuttavuutta henkilöstötuottavuuden kehittämiseen”-hankkeelle TSR NO 112223, painottuen jatkuvan kehittämisen varmistamiseen organisaatiossa. Haasteeksi on osoittautunut, että kehittäminen mielletään helposti projektiksi, joka alkaa ja päättyy tiettyä aikana. Kehittämishanke keskittyi parempaan henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja jatkuvan kehittämisen mallin luomiseen osallistajaorganisaatioissa. Tavoitteena on integroida kehittäminen osaksi johtamisjärjestelmää ja toimintamallia.

Hankkeessa pyrittiin luomaan tarvittavat valmiudet ja ratkaisut, joilla henkilöstövoimavarojen johtaminen integroidaan osaksi organisaation strategista ja operatiivista johtamista siten, että organisaatio toteuttaa oman organisaation kehittämistä tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Kehittämisen tavoitteena on henkilöstötuottavuuden nousu, joka näkyy mitattavina kustannushyötyinä ja tehollisen henkilöstökapasiteetin lisääntymisenä vuosittain.

Hankkeessa autettiin johtoa ymmärtämään konkreettisesti miten henkilöstövoimavarat vaikuttavat organisaation taloudelliseen menestykseen. Analysointi ja seurantamittarit muodostavat lähtökohdan henkilöstötuottavuuden johtamiselle. Johto valmennettiin johtamaan henkilöstövoimavaroja hyödyntäen analysointia ja seurantamittareita. Sen lisäksi hankkeessa etsittiin ratkaisuja kuinka systemaattinen kehittämisprosessi, jolla vaikutetaan seurantamittareihin ja analysoitaviin tulokortteihin, integroidaan osaksi toimintamallia.

Näin henkilöstövoimavarojen johtaminen vakiinnutettiin osaksi organisaation johtamisjärjestelmää siten, että syntyi tuloksellinen jatkuvan kehittämisen malli.

Hankkeessa onnistuminen edellytti uudenlaista johtajuutta, jossa korostuvat henkilöstövoimavarojen tavoitteellinen kehittäminen ja systemaattinen kehittämisprosessi, jossa kaikki työyhteisöt parantavat omaa toimintaansa ja sen myötä koko organisaation tuottavuutta.

Hankkeen laadullisena tavoitteena oli tuoda johtajuus osaksi innovatiivista ja ratkaisukeskeistä toimintakulttuuria, jossa henkilöstö vaikuttaa omaan työhönsä ja organisaation toimintaan.

Laadullisena tavoitteena oli myös osallistuvien organisaatioiden konkreettisen kehittämisen lisäksi tuoda julki toimintatutkimukselliset havainnot henkilöstölähtöisen liiketoiminnan kehittämisen merkityksestä organisaation tuottavuuteen ja kilpailukykyyn.

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 soveltuvin osin sähköisiä työkaluja, eli Henkilöstötuottavuuden skenaariolaskentaa (HCROI-skenaariolaskenta) ja Hiljaiset signaalit -mittausta, 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).

Eryteisesti johtoryhmiä ja esimiehiä tuettiin työnohjauksen ja mentoroinnin keinoin ottamaan oman roolinsa henkilöstövoimavarojen johtamisessa ja kehittämisessä.

Hankkeessa luotiin uusi työelämän laadun QWL-mittaus, jonka ensimmäiset pilotit on jo toteutettu menestyksellisesti.

Hankkeessa hyödynnettiin verkostomaista oppimista asiakasorganisaatioiden välillä. Osallistujat oli valittu siten, että hankekonsortio muodosti erinomaisen moniammatillisen oppimisympäristön.

### 3. Kehittämishankkeen aikataulu, vaiheet

#### Käynnistysvaihe 15.5.2014 – 15.9.2014

- a) käynnistysvaiheessa suunniteltiin eri osallistujaorganisaatioissa toteutusvaiheen tarkemmat sisällöt ja aikataulut
- b) johtotiimit viidestä osallistujaorganisaatioista kokoontuivat 10.-11.9.2014 Tampereelle yhteiseen aloitusseminaariin, jossa perehdyttiin henkilöstövoimavarojen johtamiseen sekä ihmisten johtamisen että henkilöstöpääoman taloudellisen johtamisen näkökulmasta
- c) osallistujaorganisaatiot käynnistivät toteutuksen omien suunnitelmiensa mukaisesti sekä johtotiimeissä että nimetyissä työyhteisö- ja kehitysryhmissä

#### Toteutusvaihe 15.9.2014 - 30.4.2015

- a) toteutusvaiheessa valmennettiin johtoa ja esimiehiä henkilöstövoimavarojen johtamiseen osana strategista ja operatiivista johtamista
- b) nimetyt työyhteisö- ja kehitysryhmät jokaisessa osallistujaorganisaatiossa toteuttivat omat HRD-prosessinsa MCompetencen tukemana
- c) johtotiimit osallistujaorganisaatioista kokoontuivat 28.1.2015 Ouluun yhteiseen seminaariin, jossa teemana oli työhyvinvoinnin mittaaminen ja analysointi sekä kokemusten jakaminen

#### Arviointi- ja päätös vaihe 1.5.2015 - 31.5.2015

- a) arviointi- ja päätös vaiheessa osallistujaorganisaatioiden ohjausryhmät arvioivat tuloksia ja vaikuttavuutta
- b) johtotiimit osallistujaorganisaatioista kokoontuivat 21.5.2015 yhdessä oppimisen ja tulosten arviointiseminaariin
- c) laadittiin loppuraportti

## 4. Hankkeen asiantuntijat

Hankkeen asiantuntijoina toimivat vastuuvallmentajat Tauno Hepola, Jaana Turunen sekä henkilöstövoimavarojen kehittämisen asiantuntijana Marko Kesti Mcompetence Oy:stä.

Projektipäällikkönä toimi Tauno Hepola, Mcompetence Oy:stä.

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

### 5.1. Hämeenlinnan kaupunki, Lasten ja nuorten palvelut

#### 5.1.1. Organisaatiokuvaus ja tavoitteet

##### Kuvaus organisaatiosta:

Lasten ja nuorten palvelut on osa kaupungin organisaatiota ja vastaa kaikista lapsille ja nuorille suunnatuista palveluista. Palveluihin kuuluvat perusopetus, päivähoito, lastensuojelu, psykososiaaliset palvelut, neuvola ja kouluterveydenhuolto, nuorisopalvelut ja lasten kulttuuripalvelut. Työntekijöitä lasten ja nuorten palveluissa on n. 1500. Lasten ja nuorten palvelut on aloittanut 1.1.2014 asiakaslähtöisessä moniammatillisessa prosessiorganisaatiossa.

Hankkeessa mukana oli kaksi aluetta, Itä2 ja Länsi sekä johtoryhmä.

##### Tavoitteet:

Tavoitteena hankkeessa oli löytää toimivia malleja asiakaslähtöisyyden ja työn tuloksellisuuden kehittämiseen niin, että malleja voidaan myöhemmin laajentaa muualle organisaatioon. Lisäksi hanke tuki uuden moniammatillisen organisaation käynnistymistä:

- Kehittää lasten ja nuorten palveluiden johtamista ja johtamisrakennetta niin, että monen eri substanssin johtajat johtavat yhdessä yli vanhojen sektorirajojen
- Auttaa Itä 2:n aluejohtotiimiä vastaamaan lasten ja nuorten palvelujen tuottamisesta alueellisten tarpeiden perusteella niin, että ”Lapsen ja nuoren hyvä päivä” toteutuu
- Sparrata Lännen aluejohtotiimiä vuoden 2015 tavoitteiden toteuttamisen suunnittelussa ja toteutuksessa
- Lisätä Hämeenlinnan kaupungin avainhenkilöiden kykyä johtaa ja kehittää henkilöstötuottavuutta

### 5.1.2 Toteutus ja keskeiset kehittämistoimenpiteet

Sovittu ja tarkennettu Itä2-aluejohtotiimin tarkoitus, tavoitteet, roolit, pelisäännöt, työmuodot, päätöksenteko ja kokoustekniikka niin, että henkilöstövoimavarojen johtaminen ja kehittäminen on huomioitu. On opeteltu tulkitsemaan Hämeenlinnan kaupungin sosiaalisen pääoman mittarin tuloksia ja hyödyntämään tietoa alueen ja yksiköiden johtamisessa.

Tuettu päiväkodin esimiehiä ja henkilöstöä yhdessä parantamaan työssäjaksamista sopimalla ja käynnistämällä toimenpiteet, joilla vahvistetaan yhdessä tekemisen toimintakulttuuria.

Tunnistettu mahdollisuus edistää moniammatillista yhdessä tekemistä kaikissa alueen yksiköissä mm. johtotiimejä kehittämällä ja ottamalla työntekijät aktiivisemmin mukaan kehitystyöhön.

Autettu Länsi-aluejohtotiimiä jäsentämään ja tarkentamaan toimintasuunnitelmia erityisesti moniammatillisen yhteistyöhön nivelvaiheissa; esikoulu -> 1.luokka ja 6. -> 7.luokka.

Tuettu koulun ja päiväkodin yhdistämisprosessia erityisesti muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta.

Arvioitu johtamisrakenne yhdessä avainhenkilöiden kanssa ja käynnistetty toimenpiteet, joilla johtaminen nostetaan seuraavalle tasolle.

### 5.1.3. Tulokset ja vaikuttavuus

#### Tulokset:

Hanke on tukenut moniammatillisen organisaation käynnistymistä

- jäsentänyt aluejohtamisen toimintatapaa
- vahvistanut kykyä johtaa henkilöstötuottavuutta
- integroinut käytössä olevan työhyvinvointikyselyn/-mittarit henkilöstötuottavuuden johtamiseen

#### Vaikuttavuus:

Hankkeen kaikkien vaikutusten arviointi on tässä vaiheessa hankalaa, koska aluejohtotiimit hakevat vielä toimintamalliaan.



## 5.2. Jämsän kaupunki

### 5.2.1 Organisaatiokuvaus ja tavoitteet

#### Kuvaus organisaatiosta:

Jämsän kaupunki on Jämsän suurin työnantaja ja tarjoaa monipuolisia työtehtäviä eri aloilta.

Kaupungin palveluksessa on vakinaisessa virka- tai työsuhteessa noin 1350 työntekijää mukaan lukien liikelaitokset. Liikelaitoksia ovat Jämsän Vesi liikelaitos ja Jämsän Ateria-, Puhtaus- ja tekstiilipalvelut liikelaitos.

Hankkeeseen osallistuivat Jämsän kaupungin toimistoalan palkkahinnoittelussa olevat työntekijät.

#### Tavoitteet:

- Pois siiloista -> tehokkaampi tapa työskennellä, prosessilähtöinen ajattelu ja yhdessä tekeminen
- Henkilöstöriskien parempi hallinta -> sijaisuudet, sairastuminen jne.
- Eläköitymisennuste 2020 mennessä -> osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtäminen
- Työvoiman vähentämistoimenpiteet -> uusia taloudellisempia, tuottavampia tapoja tuottaa palveluja

Hankkeeseen lähdetessä haasteita juuri johtajuuden saralla oli riittämiin. Erilaisia pelkoja esiintyi, koska menetetään valtaa ja alaisia. Työyhteisöissä eri ihmisten roolit muuttuvat ja työyhteisö yhteisönä voi hajota. Huoli omasta työstä ja asiakkaista on inhimillistä.

Muutostarpeen ymmärtäminen oli haaste. Kymmenien vuosien aikana muutoutuneet ja hioutuneet toimintatavat koetaan toimiviksi ja muutoksen perustelut on jo sinänsä oma haasteensa. Erilaista turhautumista esiintyy, koska Jämsän kaupungissa tehtävät ja tehtäväkuvaukset ovat muutoinkin muutoksessa toimintojen uudelleenjärjestelyjen vuoksi. Tästä edelleen seuraa tiedottamisen ja vuoropuhelun haasteet, joista selviytyminen oli välttämätöntä hankkeen onnistumiselle.

Kun taloudellista tilannetta ja toimintojen järjestämistä tarkastellaan pitkällä aikajänteellä, niin juuri tämän kaltainen tuottavuus -hanke on välttämätön.

Ajan käyttö hankkeeseen on haaste. Prosessien kuvaaminen vaatii aikaa ja edellyttää esimiesten sitoutumista tähän asiaan – muiden töiden ohella.

### 5.2.2. Toteutus ja keskeiset kehittämistoimenpiteet

Päämääränä oli

- yhteiset toimistopalvelut
- yhteiset prosessit
- yhteinen tekeminen

Toteutus organisoitiin kolmeen työryhmään:

- asianhallinta- ja kokouspalvelut työryhmä
- neuvontapalvelut työryhmä
- laskutustyöryhmä

Johto osoitti vahvaa sitoutumista kehitystyöhön valitsemalla keskuudestaan jokaiseen kolmeen työryhmään puheenjohtajan, jotka esimerkillisellä tavalla osoittivat sitoutumistaan ja arvostustaan henkilöstölähtöiseen kehittämiseen.

Johtoa valmennettiin henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja työryhmiä tuettiin kehitystyössä.

### 5.2.3. Tulokset ja vaikuttavuus

#### Tulokset

#### Asianhallinta- ja kokousjärjestelyt – työryhmä

- saatiin arvio tarvittavasta ”työmenekistä” eli yhteensä 3 htv toimintoihin, jotka nyt hajallaan
- työnkierto kiinnostaa, porkkanoita kaivataan
- työryhmän työskentely vaihteli kriittisestä mahdollisuuksien havaitsemiseen
- yhteinen, toimialarajat ylittävä asioiden käsittely arvo sinänsä
- työskentely jatkuu

#### Neuvonta –työryhmä

- matkailuneuvontaan löytyi luova ratkaisu

#### Laskutusryhmä

- SWOT- arvioinnin kautta laskutusprosessien avaus ja kuvaus

- laskuttajapankin toiminnan kehittäminen, markkinointi ja käynnistäminen
  - o Toimialoillamme saattaa tulla tilanteita, joissa tehtäviä joudutaan äkillisesti järjestelemään uudelleen, tähän laskuttajapankki tarjoaa nopeaa ja tehokasta apua.
  - o Pankin henkilöstö palvelee ja antaa laskutusapua ensisijaisesti pro-economican yleislaskutuksella tehtäviin laskutuksiin omassa työpisteessään laskutuspalvelua tilaavalle/tarvitsevalle toimialalle.
  - o Laskuttajapankin palvelu on tilapäistä apua toimialoille, tietyin reunaehdoin.
  - o Laskutusta tilaava toimiala on käynyt läpi muut mahdolliset vaihtoehdot laskutuksen hoitamiseksi.

### Vaikuttavuus

- Henkilöstöriskejä hallitaan jatkossa paremmin
- Asiakkuusnäkökulma tuli ikäänkuin ”itsestään” esiin
- Kasvettiin kohti vastuukulttuuria
- Opittiin tarkastelemaan kokonaisuuksia ja ajattelemaan asioita pitkällä tähtäimellä
- Asenne henkilöstölähtöiseen kehittämiseen muuttui myönteiseksi
- Yhteensä yli 20 kokousta (ohjausryhmä ja työryhmät) opettivat paljon
- Työryhmien vetäjät eivät aina tarvitse olla ns. asiantuntijoita, päinvastoin -> osataan hämmästellä

## **5.3. Oy Lindab Ab**

### **5.3.1. Organisaatiokuvaus ja tavoitteet**

#### Kuvaus organisaatiosta:

Lindab on kansainvälinen ohutlevy- ja terästuotteita kehittävä, valmistava ja markkinoiva konserni. Yhtiö on erikoistunut ratkaisuihin, joilla voidaan yksinkertaistaa rakentamista ja parantaa rakennusten sisäilman laatua.

Lindabin Profile ja Ventilation liiketoiminta-alueet yhdistyivät. Tällä oli suuri muutos konsernitasolla, jonka vaikutukset tulevat olemaan todella positiivisia myös paikallisella tasolla Suomessa. Lindabilla on entistä vahvemmin toteutettavissa perusarvojen mukainen asiakaslähtöinen toiminta.

Yritys on yhtenäistänyt muutaman viime vuoden aikana jo paljon erilaisia toimintoja ja kehittänyt toimintaa asiakkaan eduksi. Lukuisat yhteiset hankkeet ovat luoneet perustan toimivalle Oy Lindab Ab:n toiminnalle.

Lindabin kannattava kasvu on tärkeä päämäärä ja sitä kohti eteneminen yhdessä entistä määrätietoisemmin ja uuden tilanteen täysimääräisesti hyödyntäen.

### **Lindab Espoo**

Espoossa Juvanmalmin teollisuusalueella sijaitsee Lindabin Suomen toimintojen pääkonttori.

Yksikössä työskentelee n. 50 henkilöä, joista noin puolet on toimihenkilöitä ja puolet varasto- sekä tuotantotyöntekijöitä.

Espoossa valmistetaan Suomessa toimitettavat ilmanvaihtokanavat sekä varastoidaan merkittävä osa Ilmastoinnin ja rakentamisen tuotteista.

Espoossa sijaitsee myös noutomyymälä varaston yhteydessä.

### **Lindab Jyväskylä**

Jyväskylässä sijaitsee Tuotantoyksikkö, jossa on valmistettu Ilmanvaihdon tuotteita 1990-luvun alusta asti. Aiemmin yksikkö toimi nimellä IVK-Tuote Oy ja yrityskaupan myötä yksikkö liittyi Lindabiin vuonna 2010. Tänä päivänä yksikössä työskentelee n. 40 henkilöä. Jyväskylässä valmistetaan sekä Ilmastoinnin että Rakentamisen tuotteita. Yksikkö tunnetaan vahvana osaajana Ilmanvaihdon äänenvaimentimissa, teollisuustuotteissa ja teräskatteissa. Jyväskylässä varastoidaan myös rakentamisen tuotteita.

Valmistettavia tuotteita toimitetaan Suomen lisäksi usealle eri mantereelle.

#### Tavoitteet:

Tavoitteena on saada muutos tehtyä huolella ja sujuvasti.

Mitä Lindabin täytyy tehdä:

- Myydä enemmän ja kasvattaa kannattavuutta!
- Keskittyä entistä enemmän asiakkaiden menestymiseen!
- Ottaa johtajan rooli markkinoilla!
- Olla tehokkaampi ja avoimempi organisaatio!
- Käyttää resurssit parhaalla mahdollisella tavalla!
- Tarjota asiakkaille kattavia ratkaisuita!

### 5.3.2. Toteutus ja keskeiset kehittämistoimenpiteet

Hankkeen toteutus organisoitiin kahteen kehittämisalueeseen, jotka olivat

1) uudistuneen johtoryhmän tukeminen niin strategisessa kuin operatiivisessa johtamisessa huomioiden henkilöstövoimavarojen johtaminen. Uudistunut johtoryhmä kiteytti olemassa olon tarkoituksen, perehtyivät henkilöstövoimavarojen johtamiseen, sopi missä asioissa he tahtovat näyttää esimerkkiä koko organisaatiolle toimien innostajina ja suunnannäyttäjinä.

Johtoryhmä sopi myös johtamisen fokusalueet huomioiden ihmisten vs asioiden johtaminen sekä operatiivinen vs strateginen johtaminen.

2) henkilöstön mukaan ottaminen kehittämishankkeeseen ja päästä vaikuttamaan muutosten läpiviemiseen lisäävät sitoutumista ja motivaatiota toteuttaa muutoksia. Suurimmat tuotannon ja varaston henkilökuntaan vaikuttavat muutokset hankkeen aikana olivat kahden tuotantolaitoksen (Kyyjärvi – Jyväskylä) ja kahden toiminnon (Espoon varasto ja tuotanto) yhdistäminen sekä siitä aiheutuvat roolien sekä tehtävien muokkaaminen. Nämä muutokset vaikuttivat paljon jokaisen työntekijän arkeen, joten kysymällä heidän ajatuksia lisätään yhteenkuuluvuutta, motivaatiota ja sitoutumista myös jatkossa. Näiden keskustelujen yhteenvedoista myös johto sai arvokasta tietoa muutoksen johtamiseen ja toteuttamiseen.

Henkilökunnalle järjestettiin yhteisiä tilaisuuksia, joissa he ideoivat konkreettisia toimenpiteitä sujuvan toiminnan ylläpitämiseen sekä muutosten läpiviemiseen. Lisäksi henkilökunta sai ryhmätyönohjausta, joissa poistettiin muutoksen tuomia pelkoja ja luotiin yhdessä me-henkeä.

Esimiehet valmennettiin muutoksen johtamiseen ja he mahdollistivat työntekijöiden tuomien ratkaisujen käytäntöön panoa.

Konkreettisia toimenpiteitä, joita aloitettiin:

- säännölliset palaverit, joissa aiheina ovat muutosprosessi, esimiesten vastuut ja tehtävät muutoksen läpiviemisessä, uusi layout sekä jatkuva seuranta onnistumisista ja haasteista. Näitä pidetään noin kolmen viikon välein lokakuuhun 2015 asti.
- yhteinen suunnittelu ja toimeenpanopäivä, jossa henkilökunta pääsee yhdessä esimiesten kanssa toteuttamaan tuotteiden, koneiden sekä työkalujen järjestyksen.
- perehdyttämisprosessin tehostaminen: uusille henkilöille nimetään selkeä perehdyttäjä ja seuranta uuden oppimisen tueksi.
- työturvallisuusohjeistuksen tarkistaminen
- koulutussuunnitelmien tekeminen

### 5.3.3. Tulokset ja vaikuttavuus

#### Tulokset

Johtoryhmä on organisoitunut ja perehtynyt henkilöstövoimavarojen johtamiseen.

Esimiesten valveutuneisuus on lisääntynyt muutosprosessin läpiviemiseen ja siihen kuuluvien vaiheiden toteuttamiseen sekä tärkeyteen.

Johtoryhmän ja esimiesten valmius toteuttaa henkilöstölähtöistä kehittämistä tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti on lisääntynyt.

#### Vaikuttavuus

Työ alkaa tuottaa tuloksia, mutta vaikuttavuuden arviointi on vielä liian aikaista. Vaikuttavuutta tullaan mittaamaan uuden työelämän laadun QWL-mittauksen avulla.

### 5.4. Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä, Medisiininen tulosalue

#### 5.4.1 Organisaatiokuvaus ja tavoitteet

##### Kuvaus organisaatiosta

Medisiiniseen tulosalueeseen kuuluvat syöpätautien, neurologian (hermoston), ihotautilien, geriatrian erikoisalajat sekä sisätaudit (dia). Sisätautien erikoisalajat ovat kardiologia (sydänsairaudet), keuhkosairaudet, nefrologia (munuaissairaudet), endokrinologia (esim. diabetes), gastroenterologia (ruuansulatuskanavan sairaudet) sekä hematologia. Reumasairauksien hoito on keskitetty OYS:n avohoitotaloon.

Potilaita hoidetaan poliklinikoiden lääkäri-, hoitaja tai muilla erikoisvastaanotoilla, tutkimus- ja toimenpideosastoilla sekä tarvittaessa vuodeosastoilla tai sisätautien teho-osastolla. Osa potilaiden asioista hoidetaan erikoislääkärin konsultaatioina.

Hankkeeseen oli valittu gastroenterologian ja gastrokirurgian yhteinen avohoitoyksikkö (yhteisgastro). Heti hankkeen käynnistyttyä kävi ilmi, että OYS:n ja Oulun kaupungin gastron yksiköistä muodostetaan uusi yksikkö 1.1.2015. Ohjausryhmän päätöksellä tästä uuden yksikön perustamisen tukemisesta, joka myöhemmin sai nimen Vatsakeskus, tuli hankkeen keskeisin osa.

### Tavoitteet:

Tukea uuden Vatsakeskuksen käynnistämistä, jota on tiiviisti suunniteltu yhdessä työntekijöiden kanssa

- Parantaa potilasnäkökulmaa ja hoidon saatavuutta sekä jatkuvuutta
- Tehostaa moniammatillista toimintaa kehittämällä työnjakoa (hoitajavastaanotot)
- Palvelee suurempaa potilas populaatiota laadukkaasti ja kustannustehokkaasti
- Tehostaa tilojen ja laitteistojen käyttöastetta
- Panostaa etupainotteiseen toimintaan (nopeammin)
- Tehostaa johtamista, raportointia sekä talousseurantaa

### **5.4.2. Toteutus ja keskeiset kehittämistoimenpiteet**

Kesällä 2014 toteutusta varten perustettiin moniammatillinen projektiryhmä, johon kutsuttiin uuden yksikön avainhenkilöitä molemmista yhdistyvistä organisaatiosta.

Ensimmäinen tehtävä oli suunnitella hallinnollinen yhdistyminen, organisoida ja toteuttaa henkilöstön ja sidosryhmien kanssa tarvittavat muutokset, perehdytys- ja tukitoimenpiteet. Hallinnollinen yhdistyminen toteutui 1.1.2015, mutta henkilöstö jatkoi entisissä toimipisteissään.

Seuraavaksi projektiryhmä suunnitteli uuden Vatsakeskuksen toimintamallin ja tarvittavat tilaratkaisut, jotka on tavoite ottaa käyttöön syksyllä 2015.

Koko henkilöstö on osallistunut Vatsakeskuksen yhteisten pelisääntöjen luomiseen. Myös työyhteisötaidot, kuinka otamme vastuuta sekä omasta että koko työyhteisön onnistumisesta, ovat olleet vahvasti esillä.

### **5.4.3. Tulokset ja vaikuttavuus**

#### Tulokset

Uuden yksikön muodostaminen on edennyt tavoitteen mukaisesti tiiviissä yhteistyössä henkilöstön kanssa. Yksikkö on muutoksen keskellä selviytynyt erinomaisesti perustehtävästään ja hoitajajonoistaan

- Johdon sitoutuminen ja tuki ovat olleet esimerkillistä

- Vertaistuesta sekä luentomateriaalista saadut ajatukset ovat auttaneet tukemaan henkilöstöä muutoksessa
- Henkilökunta on laajasti osallistunut projektin suunnitteluun ja toteutukseen
- Keskeiset esimiehet ovat saaneet tukea ja vahvistusta toiminnalleen ja linjauksilleen, joka on helpottanut kokonaiskuvan muodostumisessa ja jäsentänyt projektia
- Koko henkilökunnan mukaan ottaminen toiminnan suunnitteluun on mahdollistanut yhteisen tulevaisuuden suunnittelua siten että molempien osapuolten prosesseista luotiin yksi yhteinen tapa toimia
- Rohkaisevat kokemukset toimintamallista, jossa teoria, tiede ja käytäntö kohtaavat työyhteisön muutoksessa

Johdon ja esimiesten valmius toteuttaa suunnitelmallisesti oman toimintansa henkilöstölähtöistä kehittämistä tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti on lisääntynyt.

#### Vaikuttavuus

Vaikuttavuus on luotu rakentamalla yhdessä uutta yksikköä sen sijaan, että toinen yksikkö olisi liitetty toiseen. Vaikuttavuutta tullaan mittaamaan myös uuden työelämän laadun QWL-mittauksen avulla.

### **5.5. Rovaniemen kaupunki, sosiaali- ja terveystalokeskus**

#### **5.5.1 Organisaatiokuvaus, tavoitteet**

##### Kuvaus organisaatiosta

Sosiaali- ja terveystalokeskuksessa työskentelee yhteensä n. 1000 työntekijää. Talokeskus on jakautunut tuotannon esikuntaan ja 13 palveluyksikköön. Kun Hankkeen ollessa vielä hyvin alkuvaiheessa, Rovaniemen kaupunki päätti luopua tilaaja-tuottaja-mallista. Tämä muutos on ollut vahvasti läsnä koko projektin ajan.

Hankkeeseen osallistuivat

- kotihoito
- akuuttisairaala
- pikapoli
- toimistopalvelut



### Tavoitteet

Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja kehittäminen muutoksen keskellä:

- ymmärtää jatkuvan kehittämisen merkityksen organisaation toiminnalle
- ymmärtää esimiehen vastuun tiimensä kehittämisessä
- ymmärtää henkilöstötuottavuuden kehittämisen taloudelliset vaikutukset
- oppia hankkeen aikana toteuttamaan omassa tiimissään kehittämistoimenpiteet valmentajan avustamana
- osata hankkeen jälkeen toteuttaa omassa tiimissään kehittämistoimenpiteet itsenäisesti
- osata hyödyntää hankkeessa käytettäviä kehittämistyökaluja

### **5.5.2. Toteutus ja keskeiset kehittämistoimenpiteet**

#### **Kotihoito:**

Kotihoidon alueiden palveluesimiesten kanssa sovittiin kuukauden välein pidettävät kehittämistilaisuudet. Tavoitteen oli vähentää esimiehen työkuormaa sekä luoda mahdollisuus toteuttaa esimiehelle vaadittavat tehtävät laadukkaasti huomioiden asiakkaiden tarpeet.

Keskeiset aiheet:

- Vastuu- ja tehtäväkartan työstäminen
  - o Tehtävien kategorisointi: tärkeä, vähemmän tärkeä, ei kuulu tehtäviini
  - o Aikavarkaiden kirjaaminen
- Palavereiden merkitys toiminnan sujuvuuteen, käytännön asioiden toimeenpanoon sekä tiedottamiseen
- Ajankäytön hallintaan menetelmiä
- Organisaatiokaavioiden työstäminen
- Tiimikymppien tehtäväkuvien määrittäminen

#### **Yhden esimiehen tarina:**

”Ihan ensimmäiseksi tuli mieleen kuluneista kuukausista ehdottomasti hyvänä asiana se, että varahenkilölle siirrettiin mm. asiakasasioiden hoitaminen. Olen kokenut saavani huomattavasti enemmän aikaa keskittyä henkilöstöön ja voinut tarttua sellaisiin asioihin, joita olisi pitänyt hoitaa jo paljon aikaisemminkin, mutta jotka ovat jääneet kuitenkin aina akuutimpien asioiden jalkoihin.

Työrauhaa on tullut huomattavasti enemmän, kun puhelintunti on klo 8-10. Töihin tuleekin nykyään leppoisemmalla mielellä ja työpäivät ovat mielekkäämpiä. Toki ajoittain edelleen on välillä hieman kiireen tuntua, mutta se ei ole likimainkaan jatkuvaa. Olen jopa aloittanut kehityskeskusteluiden pitämisen.

Esimiestyötä ja siihen liittyviä sijaisjärjestelyjä on kovasti helpottanut myös mobiilin käyttöönotto. Jokaiseen poissaoloon ei tarvitse hankkia sijaista tai ihmistä vapaapäiviltä, vaan poissaoloja voidaan paikata hyvin paljon mobiilin avulla, kun välitön työ näkyy siinä niin helposti ja käynnit ovat aina ajan tasalla. Ihmiset liikkuvat myös nykyään tarpeen mukaan tiimien välillä.

Suunnittelimme, että esimiespalaverit pidetään viikoittain. Tieto kulkee kaikille samanaikaisesti ja joka kotihoidon alueella toimitaan samoilla periaatteilla. Opimme ajattelemaan, että olemme yhtä kotihoitoa eikä jokainen vain tuijottaisi omaa aluettaan.

Hanke on laittanut minut ajattelemaan toimintaani esimiehenä. Olemme käyneet hyviä keskusteluja ja uskon, että niistä on jäänyt paljonkin tuonne takataskuun.”

### **Akuuttisairaala:**

Tavoitteena oli, että esimiehet yhdessä henkilökunnan kanssa toteuttavat muutoksia, joilla varmistetaan potilaan nopeampi mobilisointi.

Kehittämiskartoitus, johon osallistuvat osastot A1, A2 ja K3

- Osastoilla toteutettiin kehittämiskartoitus, joissa henkilöstö arvioi kokemaansa kehittämistarvetta esimiestoiminnan, toimintakulttuurin ja työprosessien näkökulmista
- Kehittämiskartoituksen tulosten perusteella esimiehet linjasivat yhdessä valmentajan kanssa kehittämisen painopistealueet osastostoille
- Jokaisen osaston henkilökunta yhdessä osastonhoitajan kanssa ideoivat ja sopivat omat kehittämistoimenpiteet. Kehittämistoimenpiteet liittyivät mm. työnsujuvuuteen, toimintatapoihin ja yhteisiin pelisääntöihin, joilla edistetään potilaan nopeampaa mobilisointia
- Esimiehet katselmoivat yhdessä esitetyt kehittämistoimenpiteet ja sopivat kuinka he tukevat osastoja toimenpiteiden toteuttamisessa
- Seuranta- ja tukipalavereissa sovimme osastoittain kuinka varmistamme että muutokset toteutuvat käytännön arjessa.
- Esimiehet arvioivat yhdessä saavutettuja tuloksia ja vaikuttavuutta sekä sopivat kuinka kehittämistä jatketaan

Esimerkkejä toteutetuista kehittämistoimenpiteistä:

- Työnsujuvuus, prioriteetit ja yhteistyö erityisesti 'aamun ruuhkahuipun' aikana
- Osastoesite, joka tukee potilaan nopeampaa mobilisointia
- Yhteiset pelisäännöt ja niiden noudattaminen
- Apuvälineiden tehokas käyttö
- Yhdessä suunnittelun ja oppimisen edistäminen; osastopalaverit ja työkierto osastojen välillä

### **Pikapoli:**

Pikapoli on tarjonnut Rovaniemen asukkaille 14.10.2014 alkaen sairaanhoitoa ilman ajanvarausta arkipäivisin niissä tilanteissa, joissa ei tarvita päivystyshoitoa. Pikapolille tullaan ilman ennakoivaa yhteydenottoa ja hoitaja ottaa potilaat vastaan tulojärjestyksessä, **vuoronumeron** mukaisesti. Lääkäri tulee mukaan vastaanottotilanteeseen tarvittaessa.

Kehittäminen aloitettiin Pikapolin tiimin kanssa kaksi viikkoa ennen toiminnan avaamista. Tavoitteena oli saada uusi henkilökunta toimimaan hyvin yhdessä ja tuomaan laadukasta palvelua Rovaniemen asukkaille.

Henkilökunta oli ennen tätä usein tavannut ja keskustellut uuden toiminnan asioista. Oli myös käytetty Rovaniemen kaupunkilaisia eli asiakkaita pohtimaan tulevaan toimintaan liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita sekä toiveita.

Tiimin ensimmäisessä tapaamisessa käytiin läpi uuden työryhmän perustamiseen liittyviä asioita esim. erilaisuuden tunnistaminen ja hyväksyminen, odotukset uudelle työkaverille, mahdollisuudet onnistumiseen sekä tiimitoiminnan perusteet. Lisäksi hahmotettiin potilaan palveluprosessia ja siellä olevia tehtäviä sekä tukiprosesseja. Toinen tapaaminen kohdistettiin niin, että Pikapoli oli toiminut jo lähes kaksi kuukautta. Kirjattiin jokaiseen prosessin vaiheeseen haasteet ja sekä ratkaisuja niille. Toiminta oli käynnistynyt hyvin ja se antoi uutta intoa sekä motivaatiota yhtenäisenä tiiminä toimimiseen.

Toiminnan pikkuhiljaa vakiinnuttua mietittiin yhdessä tehtäviä, jotka eivät varsinaisesti suoraan liity potilastilanteeseen, mutta on tärkeä tukitehtävä toiminnalle esim. välineiden tilaaminen, dokumenttien hallinta ym. Sovittiin niille tehtäville vastuuhenkilöt ja varahenkilöt sekä arvioitiin niihin käytettyä aikaa.

Neljän kuukauden päästä perustamisesta järjestettiin tiimiläisille Hiljaiset Signaalit – kehittämiskysely. Kyselyn avulla saatiin selville kehittämiskohteet, joihin ideoitiin yhdessä toimenpiteitä sekä valittiin tärkeimmät toteutettavaksi.

Kehittämistilaisuuksien aikataulu ja aiheet:

10/2014: Toiminnan käynnistymiseen kaksi viikkoa, alustava työ tehty

- tiimitoiminnan perusteet
- erilaisuuden tunnistaminen ja hyväksyminen
- odotukset uudelle työkaverille
- mahdollisuudet onnistumiseen
  - Uusi tiimi - potilaan palveluprosessin kuvaaminen
  - Sisäisten/ulkoisten yhteistyökumppaneiden tunnistaminen/nimeäminen –toimiminen rajapinnoissa

12/2014: Toiminta käynnistynyt, toimittu tiiminä kaksi kuukautta

- potilaan palveluprosessin haasteiden tunnistaminen
- ratkaisut ja keinot sujuvaan prosessiin

01/2015: Apuprosessin/tukitehtävien tunnistaminen ja kirjaaminen (tehtävät, jotka eivät ole suoranaisesti potilastyötä)

- pelisäännöt ja toimintatavat tiimissä
- vastuuhenkilöiden ja varahenkilöiden nimeäminen

02/2015: Hiljaiset Signaalit – kehittämiskysely tiimille – kartoitettiin esimiestoiminnan, toimintakulttuuri n ja työprosessin kehittämiskohteet

03/2015: Kyselyn tulosten läpikäyminen ja kehittämiskohteisiin toimenpiteiden ideointi yhdessä tiimin kanssa

04/2015: Koko hankkeen yhteenveto ja seuranta sovittujen asioiden toteutumisesta sekä mahdolliset jatkotoimenpiteet

### **Toimistopalvelut:**

Tärkeimmät uudistumisen tarpeet olivat:

- työn sujuvuuden parantaminen muuttamalla toimintoja prosessilähtöisiksi
- yhdessä tekemisen ja oppimisen parempi hyödyntäminen
- toimivat sijaisuudet
- taloudellisuus ja työn tuottavuuden parantaminen

Sihteerit toteuttivat esimiesten tukemina:

- asiakaspalvelun, ajanvarausten/perumisten toimintatapojen uudistamisen
  - o parempi sisäinen tiedon kulku ja parempi työskentely rauha
- sihteerin tehtävänkuvien selkeyttämisen
  - o parempi asiakaspalvelu yhtenäistämällä käytäntöjä
  - o mahdollisuus keskittyä oikeisiin asioihin, kun tietää tehtävät ja vastuut
  - o valmius tasata kuormitusta tekemällä samantyyllisiä tehtäviä 'tiimeissä'
  - o helpommat sijaisuusjärjestelyt
  - o erityisosaamiset paremmin näkyviksi ja hyödynnettäviksi
- laskutusprosessin uudistamisen
  - o laskutukset ajan tasalla, eivätkä ruuhkaudu
  - o tuloutukset kaupungille ajallaan
  - o työntekijän jaksaminen ja lomarauha
- perehdyttämisen työhön ja työkaluihin
  - o käsikirja toimistoväen perehdyttämiseen ja osaamisen/kehittymisen seuraamiseen
  - o yhteistä koulutus-suunnittelua ja toteutusta
  - o perehdytyskansio esimiesten verkkokansioihin

### 5.5.3. Tulokset ja vaikuttavuus

#### Tulokset

#### Kotihoito:

Esimiesten ajankäyttö tehostui huomattavasti sekä töiden jakaminen varahenkilölle vähensi esimiehen työkuormaa huomattavasti.

- Hankkeen aikana työnkuvaa tarkennettiin ja samalla se järkevöityi
- Työkaluja esimiestyöhön
- Erilaisilla pienillä toimenpiteillä järkevöitettiin ja jaksotettiin työpäivää
- Puheluihin vastaaminen: selkeän puhelinajan määrittäminen
- Työpäivän rytmittäminen kiireelliset asiat – ei kiireelliset asiat sekä aikataulut.
- Varahenkilölle työtehtävien siirtäminen – tehtävien suorittamiseen ajanjärjestäminen
- Säännölliset esimiespalaverit

**Akuuttisairaala:**

Kehittämistoimenpiteet on viety erinomaisesti käytäntöön

- johtajuus, esimerkin näyttäminen ja innostaminen
- esteiden poistaminen ja tuki
- henkilöstön osallistuminen ja sitoutuminen
- apuvälineiden käyttö on selvästi lisääntynyt
- yhteistyö osastojen sisällä on lisääntynyt

**Pikapoli:**

Mitä muutosta hanke sai aikaan:

- Uusi tiimi, uudet työkaverit – opimme tuntemaan toisemme
- Yhteistyötaitojen kasvaminen
- Henkilöressurssien tarpeen seuranta → lääkäri ja sairaanhoitaja
- Vuoronumero automatisoitiin
- Taukojen pitämisen pelisäännöt sovittiin
- Ammattitaito on lisääntynyt
- Toiminnan näkyväksi tekeminen
- Potilaat pääsevät joustavasti vastaanotolle
- Pystytään vastaamaan hoitotakuuseen ilman jonokirjoja
- Tyytyväisiä potilaita → hyvä palaute
- Matalankynnyksen paikka
- Tehokkuus ja tuottavuus lisääntynyt
- Hankkeen kautta asiat jäsentyivät → selkeyttänyt toimintaa
- Kaikki ovat tosi motivoituneita
- Sai olla vaikuttamassa alusta asti itse toiminnan kehittämiseen/sujuvuuteen

**Toimistopalvelut:**

Muutokset toiminnassa:

- parempi työn sujuvuus ja selkeämmät tehtävän kuvat
- perehdytysprosessi ja -kansio verkossa jokaisen käytössä
- yhdessä tekemisen ja oppimisen parempi hyödyntäminen
- toimivat sijaisuudet
- taloudellisuus ja työn tuottavuuden parantaminen

**Vaikuttavuus**

Osallistuneet yksiköt ovat esimerkillisesti osoittaneet kykynsä toteuttaa suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti oman toimintansa henkilöstölähtöistä kehittämistä.

Kaupungin johtoryhmä ja talousosasto on perehtynyt henkilöstötuottavuuden johtamiseen, joka vahvistaa kokonaisvaltaista henkilöstövoimavarojenjohtamista.

## 6. Organisaatioiden kokemukset kehittämiskokouksista

Hankkeessa toteutettiin kolme yhteistä kehittämiskokousta:

1. kehittämiskokous pidettiin 10. - 11.9.2014 Tampereella:  
Kokouksessa pohdittiin yhdessä kuinka henkilöstövoimavaroja johtamalla voi saada organisaation kukoistamaan. Opettelimme tunnistamaan oman organisaation tilanne keskeisissä henkilöstötuottavuuteen vaikuttavissa tekijöissä. Jokainen organisaatio sopi toimenpiteet, joilla he nostavat henkilöstövoimavarojen johtamisen seuraavalle tasolle tulevan 3 kk aikana.
2. kehittämiskokous 28.1.2015 Oulussa:  
Kokouksessa jaoimme tuloksia ja kokemuksia henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämisessä. Tutustuimme työhyvinvoinnin mittaamiseen ja analysointiin.
3. kehittämiskokous 21.5.2015 Vantaalla:  
Kokouksessa katselmoitiin asiakasorganisaatiokohtaiset tulokset, jaettiin kokemuksia sekä arvioitiin vaikuttavuutta.

Yhteiset tilaisuudet havaittiin erittäin hyödyllisiksi ja tehokkaiksi yhdessä oppimisen foorumeiksi. Osallistujien mielestä on liian harvassa ne foorumit, joissa käytäntöjä ja teoriaa pääsee yhtä avoimesti ja turvallisesti jakamaan 'rajojen yli'. Hyvää oli myös se, että kuulee erilaisten organisaatioiden ongelmista ja siitä miten niitä on ratkaistu. Kehittämiskokoukset koettiin myös hyväksi vertaistueksi.

## 7. Yhteenveto

Kehittämishankkeessa keskityttiin parempaan henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja jatkuvan kehittämisen mallin luomiseen osallistujaorganisaatioissa. Tavoitteena oli integroida kehittäminen osaksi arkipäivän toimintaa.

Johtamalla henkilöstövoimavaroja strategisesti varmistetaan henkilöstöön sijoitetun pääoman tuottavuus. Tavoitteena oli löytää tavat nostaa henkilöstötuottavuuden johtaminen yhtä tärkeään asemaan kuin talousjohtaminen. Henkilöstötuottavuuden johtaminen ei ole pelkästään henkilöstöhallinnon asia vaan koko johtoryhmän tehtävä. Huipputuottavaorganisaatio luodaan henkilöstön avulla. Johdon tulee ymmärtää, miten menestys rakennetaan ja mitkä asiat vaikuttavat onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Menestyksen luomiseen on konsepti, joka käsittää organisaatiopsykologiaa, taloustieteitä, prosessiosaamista sekä tietoteknisiä välineitä. Menestyksen luominen henkilöstön avulla ei ole helppoa, mutta se on antoisa jatkuvan oppimisen tie, joka kannattaa valita.

Hankkeeseen osallistuvien organisaatioiden johtoryhmät ottivat merkittävän kehitysaskeleen henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Johto alkoi ymmärtää paremmin ihmistä; henkilöstöllä on valtava määrä kokemusta ja taitotietoa, joka pitää saada esille ja hyötykäyttöön.

Työelämän laadun ja taloudellisten tulosten välisen yhteyden ymmärtäminen auttoi arvioimaan henkilöstölähtöisen kehittämisen vaikuttavuutta liiketoimintaan. Pystyimme yhdessä toteamaan, että henkilöstölähtöinen kehittäminen ei ole kustannus vaan strateginen investointi; kehittämiseen panostettu raha ja työmäärä tulevat moninkertaisina takaisin.

Hankkeessa luotiin tarvittavia valmiuksia ja ratkaisuja henkilöstövoimavarojen johtamiseen siten, että organisaatio voi itse toteuttaa oman toimintansa henkilöstölähtöistä kehittämistä tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Kehittämisen tavoitteena on henkilöstötuottavuuden nousu, joka näkyy mitattavina kustannushyötyinä ja tehollisen henkilöstökapasiteetin lisääntymisenä vuosittain.

Hankkeessa oli mukana erilaisia organisaatioita, joille on tunnusomaista halu parantaa henkilöstötuottavuutta ja työelämän laatua hyödyntämällä paremmin henkilöstön ainutlaatuisista osaamista ja hiljaista tietoa. Hanke osoitti, että henkilöstölähtöinen kehittäminen toimii erinomaisesti myös keskellä suuria muutoksia. Tätä mahdollisuutta ei useinkaan uskalleta hyödyntää.

Kehittämishankkeessa hyödynnettiin uusinta työelämän tutkimusta sekä aiemmissa TSR-projekteissa saatua tietoa ja toteuttajan kokemusta perustana uusien johtamis- ja kehittämiskäytännöjen luomiseen.

Poimintoja osallistujien palautteesta:

- hankkeet tällaisessa mahdollisimman heterogeenisessä muodossa ovat erittäin antoisia niihin osallistuneille yrityksille/yhteisöille
- johtoryhmässä olleet koulutukset tukeneet asiaa ja kokemusten vaihtoa – hyvä matka johtamisen tiellä
- löytynyt tieteestä ja teorioista vastinkappale arjen muutoksiin
- lohduttavaa havaita, että eri toimialat mutta samat haasteet
- yksityisen ja julkisen sektorin edustajia yhteisten kokemusten jakoon
- ilman tätä hanketta olisimme tuskin saaneet mitään tuloksia aikaan
- oman kehityshankkeen vetäminen ja siitä valtavasti oppiminen
- henkilöstön voimavaroja ja ideoita saatiin hyödynnetyksi konkreettisiksi parannuksiksi

Osallistujilla on vahva usko, että tämä ei jäänyt kertaluontoiseksi hankkeeksi vaan nyt syntyi jotakin pysyvää.



## 8. Hankkeen tulosten viestintä

Hankkeen tavoitteista, tuloksista ja kehittämismallista viestittiin useissa julkisissa seminaareissa:

- 14.10.2014 Vantaalla paperiteollisuuden työsuojelun ajankohtaispäivät
- 13.11.2014 Hämeenlinnan kaupungintalolla seminaari kuntatuottavuudesta
- 21.1.2015 Kokkolassa Työhyvinvointi ja yrityksen kannattavuus -seminaari

Hankkeen myötä kehitettiin ja testattiin kuntaorganisaatioiden henkilöstötuottavuuden analysointiin uusi malli, joka esiteltiin Hallinnon Tutkimuksen konferenssissa 27.-28.11.2014, Työryhmä 3: Hallinnon tutkimuksen metodologiat, menetelmät ja tekniikat. Tutkimuspaperi: M. Kesti ja J. Leinonen *Kuntatuottavuuden analysointi henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiolla*.

Lisäksi hankkeesta laadittiin Tiedon Silta -lehteen case artikkeli, joka julkaistuun 19.5.2015. Hanke tuki hyvin myös henkilöstötuottavuuden tutkimusta, jonka tuloksista ja havainnoista laadittiin useita asiantuntijan blogi-kirjoituksia, joilla pyrittiin kertomaan suurelle yleisölle hankkeessa saatuja havaintoja, esimerkiksi: <https://markokesti.wordpress.com/2014/09/08/kilpailukyky-parantavat-hyvat-hr-kaytannot/>  
<https://markokesti.wordpress.com/2015/03/02/henkilostokyselyista-miljoonien-menetys/>  
<https://markokesti.wordpress.com/2015/03/19/tyohyvinvointia-ja-tuottavuutta-parantava-hr-kehittaminen/>

## 9. Hankkeen rahoitus

Työsuojelurahaston (50 %) rahoitus mahdollisti laajan viiden eri organisaation kehittämishankkeen toteuttamisen. Hanke toteutettiin budjetin mukaisesti.

## 10. Hankkeen lopetus

Hankkeen viimeinen yhteinen kehittämiskokous pidettiin 21.5.2015 Vantaalla. Hanke lopetettiin 31.5.2015.