

**Yrityksen kasvun, työkykyriskin ja henkilöstön vaihtuvuuden
hallinta lähijohtamisen valmiuksia parantamalla**

Sikla Oy

SIKLA



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Tuomo Hilliaho, Sikla Oy

marraskuu 2022

Sisällysluettelo

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

Loppuraportti

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Sikla-konserni on nopeasti kasvanut kiinteistökehitys- ja rakennusalan sekä rakennustuote-teollisuuden toimialoilla toimiva monialakonserni, johon kuuluvat hallintopalveluita tuottava emoyhtiö Sikla Oy, kiinteistökehitys- ja rakennustoimintaa harjoittava Siklatilat Oy ja rakennustuote-teollisuutta harjoittava Siklaelementit Oy. Siklatilat Oy kiinteistökehittää ja rakentaa asuntotuotantoa sekä matalan että korkean rakentamisen sektoreilla. Yhtiön toisena liiketoiminta-alueena ovat koulut, päiväkodit, lastensuojelun tilat ja hoivakodit. Kolmantena liiketoiminta-alueena ovat erilaiset toimitilat. Hankkeen aloitusvaiheessa Siklaelementit Oy valmisti rakennusten ulkoseinäelementtejä tasoelementtituotantona ja sillä oli rakenteilla toinen tehdas, joka valmistaa tilaelementtejä modulaariseen rakennustuotantoon.

Monet viime aikoina tehdyt kasvua tukevat uudelleenjärjestelyt ovat aiheuttaneet työntekijöiden keskuudessa huolta omasta ja työkaverien tulevaisuudesta sekä jaksamisen että työpaikan säilymisen osalta.

Sikla-konsernin henkilöstöllä ei ole etätyösopimuksia, josta johtuen konsernissa ei ole ollut aikaisempaa etätyökäytäntöä. Koronapandemian takia suurin osa konsernin toimihenkilöistä on ollut ja on edelleen etätöissä. Kaikki toimihenkilöt eivät ole itseohjautuvia. Useimmille etätyö oli uusi kokemus. Myös etätyötä tekevän henkilökunnan johtaminen on ollut uusi tilanne Sikla-konsernin esimiehille.

Työsuojelutoimikunta on tehnyt aloitteen hankkeesta konsernin johtoryhmälle, joka antoi hallintojohtajalle tehtävän hankkeen käynnistämisestä.

2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys

Hankkeen tavoitteena oli vähentää henkistä ja fyysistä työkyriskyä, parantaa työturvallisuutta, vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja parantaa esimiesten jaksamista. Tavoitteisiin pyrittiin parantamalla esimiesten lähi- ja muutosjohtamisen valmiuksia.

3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Hankkeessa sovellettiin Lapin yliopistossa tutkimusjohtaja Markon Kestin johdolla tehtyä henkilöstötuottavuuden tutkimusta.

Ulkopuolisen asiantuntijana toimi Mcompetence Oy, joka on yhdessä Lapin yliopiston kanssa tutkinut ja kehittänyt henkilöstötuottavuuden kehittämiskäytäntöjä jo 20 vuoden ajan. Mcompetence Oy palveluratkaisut tutkitusti parantavat asiakaskokemusta, innovatiivisuutta, työelämän laatua ja tuottavuutta.

Asiantuntijat:

Marko Kesti, DI, HTT, Dosentti (henkilöstötuottavuus), tutkimusjohtaja Lapin yliopisto, Simulaatio-

Loppuraportti

peiliä kehittävän PlayGain Oy:n toimitusjohtaja ja Mcompetence Oy:n kehitysjohtaja. Hän on analyyttinen tutkija ja tietokirjailija, mutta myös käytännönläheinen kouluttaja, sparraaja ja luennoitsija, joka auttaa asiakkaita ymmärtämään henkilöstön ja johtamisen merkitystä. Markon johdolla on tehty läpimurrot työelämän laadun ja suorituskyvyn välisen yhteyden todentamisessa sekä työelämän laadun mittaamisessa.

Tauno Hepola: Mcompetence Oy:n toimitusjohtaja, yritysvalmentaja, joka toimi tässä hankkeessa toteuttajan vastuuhenkilönä. Hänellä on monipuolinen yli 30 vuoden kokemus kansainvälisestä liike-elämästä johtajana ja asiantuntijana. Hän auttaa johtoa, esimiehiä ja työyhteisöryhmiä rakentamaan kestävästä kilpailuetua osaavan ja motivoituneen henkilöstön avulla asiakaskokemusta, innovaatiokulttuuria, työelämän laatua ja tuottavuutta kehittämällä. Tauno on toiminut henkilöstötuottavuuden kehittämisen kumppanina mm. Jämsän ja Rovaniemen kaupungeissa ja Lapin ja Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiireissä.

Lisäksi toimivat asiantuntijoina **Sami Jauhojärvi** ja **Tapani Tohka** esimiesten jaksamista tukevassa prosessissa.

4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hanke toteutettiin sisällöllisesti suunnitelman mukaisesti. Hankkeen aloittaminen ja päättäminen viivästyi hieman Covid-19 pandemian aiheuttamien kokoontumisrajoitusten takia. Hankkeen aikana pidettiin hankkeen käynnistämistyöpaja, yhteensä seitsemän lähijohtamisen työpajaa, kaksi johtoryhmän sparrausta, viisi QWL-mittausta ja noin puoli vuotta kestänyt esihenkilöiden jaksamista tukeva prosessi. Hankkeeseen osallistujilla oli vuoden ajan käytössään lähijohtamisen valmiuksia kehittävä tekoälyavusteinen simulaatioharjoitteluohjelma.

5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Kehittämishankkeella saavutettiin työelämän laadun nousua ensimmäisen vuoden ajan. Työturvallisuuden osalta, erityisesti uuden tehtaan käynnistämisessä onnistuttiin hyvin. Muidenkin toimintojen osalta työturvallisuus pysyi hyvänä. Sen jälkeen se lähti laskusuuntaan johtuen hankkeen ulkopuolisista yrityksen sisäisistä ja ulkoisista syistä, kuten rakennusmateriaalien kustannusten noususta ja -saatavuudesta, kiristyneestä rahoitusmarkkinasta, korkojen noususta, inflaatiosta ja asuntokaupan voimakkaasta kysynnän laskusta. Hankkeella parannettiin organisaation resilienssiä kohdata ne haasteet, joista ei vielä ollut tietoa hankkeen alkaessa.

6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Yrityksen johdon kannattaa panostaa keskijohtoon ja työnjohtoon saadakseen koko organisaation mukaan yrityksen toiminnan kehittämiseen ja työelämän laadun parantamiseen. Työelämän laadun kehittäminen ja sen mittaaminen tulee olla pitkäjänteistä ja jatkuvaa toimintaa. Hankkeen aikana

Loppuraportti

vahvistui henkilöstön kuulemisen merkitys, joka toteutettiin koko organisaatiota koskevinä henkilökohtaisina henkilöstökeskusteluina. Hankkeen innoittamana yrityksen HR-johto aktivoitui jatko-opintoihin syventämään henkilöstöjohtamisen osaamistaan. Henkilöstön yhteiseen tekemiseen kannattaa panostaa työelämän laadun näkökulmasta.

7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Työelämän laatua ja lähijohtamisen valmiuksia parantamalla voidaan lisätä henkilöstön resilienssiä kohdata nopeastikin realisoituvia organisaation sisäisiä ja ulkoisia haasteita. Haastavissa olosuhteissa työelämän laatua tulee mitata riittävän tiheällä frekvenssillä, esim. 3 kertaa vuodessa, jotta johto tietää todellisen tilanteen kehittymisen ja osaa tiedolla johtamisen kautta tehdä korjaavia toimenpiteitä.

Uutuusarvoa on syntynyt tehostamalla henkilöstötuottavuuden kehittämistä ennakoimalla henkilöstöriskien kehittymistä henkilöstön hiljaista tietoa hyödyntäen ja poistamalla tunnistettuja riskitekijöitä. Uutuusarvoa tuottavaa oppimista on syntynyt myös, kun esihenkilöiden kehittymistä nopeutetaan ja tuetaan simulaatio-oppimisen avulla ja samanaikaisesti kehittämistä ohjataan ja sen vaikuttavuutta mitataan työelämän laadun QWL-mittauksen avulla. Siklalla on halu jakaa kokemuksia ja käytäntöjä muille organisaatioille.

8. Organisaation ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Tuomo Hilliaho, hallintojohtaja Sikla Oy

tuomo.hilliaho@sikla.fi

Tauno Hepola, toimitusjohtaja Mcompetence Oy

tauno.hepola@mcompetence.com