

**Kiinteistöalan yrityksen johtamisen kulttuuriloikka -
osallistavalla strategialla psykologista omistajuutta**

Sisältö

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen	3
2.Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiolle ja soveltajalle/asiantuntijalle	3
3.Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija.....	4
4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	5
5.Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset.....	8
6.Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet.....	9
7.Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä	10
8. Organisaation ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot	11

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Kotkan seudun talokeskus on tarjonnut isännöinti- ja kiinteistöhoitopalveluja jo yli 40 vuotta. Toimintaympäristön lisääntyneet vaatimukset ja henkilöstön vakava psykososiaalinen kuormitus aiheuttivat lähtötilanteessa suuria muutospaineita. Aikaisemmin hyvin menestyneen yhtiön taloudellinen alamäki oli jatkunut kymmenen vuoden ajan. Rakenteellinen velka oli päässyt kasvamaan vuosien aikana vaikuttaen negatiivisesti niin yhtiön tuottavuuteen kuin henkilöstön hyvinvointiin. Vuosina 2020-2021 uudistunut johto havaitsi nopeasti työyhteisöön, rakenteisiin, prosesseihin, toimintamalleihin, esimiestyöhön ja johtamiseen liittyviä ongelmia, jotka vaativat pikaista ratkaisua. Henkilöstön, johdon ja hallituksen välillä käytyjen keskusteluiden jälkeen käynnistettiin nyt raportoitava työyhteisön kehityshanke. Ilman hanketta ja vahvaa ulkopuolista tukea yritys ei olisi kyennyt riittävän nopeasti ja laaja-alaisesti uudistamaan toimintaansa vastaamaan sisäisiä ja ulkoisia tarpeita.

2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiolle ja soveltajalle/asiantuntijalle

Hankkeen tavoitteena oli uudistaa kokonaisvaltaisesti Kotkan seudun talokeskuksen toimintaa ja kulttuuria. Hankkeessa pyrittiin luomaan toimialalle uusi osallistava strategiamalli ja matala organisaatiomalli, jota voitaisiin asiantuntijoiden toimesta levittää ja kehittää laajemmin kiinteistö- ja isännöintialan verkostohankkeissa. Tavoitteena oli, että lisääntyvän tiedon, vaikutusmahdollisuuksien ja yhteisen kehittämistoiminnan kautta henkilöstö kokee työnsä ja organisaationsa omakseen ja on tyytyväisempi työhönsä, yhteisöllisyyteen ja ilmapiiriin. Samalla haluttiin lisätä työn tuottavuutta, asiakaslähtöisyyttä ja toiminnan laatua. Kehitysprosessissa haluttiin luoda tarvittavat rakenteet, työkalut ja valmiudet pysyvän kulttuurimuutoksen saavuttamiseksi sekä toiminnan jatkuvaan koko henkilöstön kanssa tehtävään parantamiseen ja uudistamiseen.

Kehittämiseen osallistui koko henkilöstö ja yhtiön hallitus. Hanke kohdistui isännöintiliiketoimintaan, kiinteistöhoitoliiketoimintaan sekä konsernin hallinto- ja tukipalveluihin. Toisinaan mukana oli myös Kotkanseudun talokeskus Oy:n tytäryhtiö Emus Oy:n edustajia.

Kehittäminen tapahtui pääasiallisesti erilaisissa Terve organisaatio -mallin mukaisissa ketterissä pienryhmissä, joissa käsiteltiin osallistujien työn ja prosessin etenemisen kannalta ajankohtaisia teemoja.

Pienryhmät koottiin tarkoituksenmukaisesti joko toiminnoittain tai poikkitoiminnallisesti. Johdolle, esimiehille ja henkilöstön jäsenille annettiin myös tarpeen mukaan yksilöohjausta. Jokainen tapaaminen ja kohtaaminen tavoitteli yhtiön johtamisen ja prosessien innovatiivista uudistamista.

3.Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Ulkopuolisena asiantuntijana hankkeessa toimi työelämän kehittämiseen erikoistunut Skillmotor Finland Oy. Yhtiön asiantuntijoilla on monipuolinen akateeminen tausta sekä työyhteisöjen ja johtamisen kehittämisen kokemusta jo yli 20 vuotta, mm. laajojen tutkimus- ja kehityshankkeiden koordinoinnin ja toteuttamisen muodossa.

Asiantuntijoiden hankkeet ovat voittaneet kaksi Vuoden henkilöstöteko -palkintoa (Vaasan & Vaasan, Planmeca) ja erilaisia tieteellisiä tunnustuksia (mm. George R. Terry -kirjapalkintoehdokkuus). Asiantuntijoita ja heidän tuottamaansa tietoa on hyödynnetty mm. erilaisissa laki- ja politiikkauudistuksissa. Heidän kehittämään teorioita ja toimintamalleja on hyödynnetty kansainvälisesti tutkimuksessa, opetuksessa ja yritysten toiminnan kehittämisessä. Asiantuntijoiden tutkimus- ja kehityshankkeet ovat tuoneet merkittäviä parannuksia asiakkaiden ja rahoittajaorganisaatioiden johtamiseen, henkilöstön hyvinvointiin, laatuun, työturvallisuuteen ja tuottavuuteen.

Asiantuntijat ovat saaneet asiakkailta runsaasti palautetta siitä, kuinka he yhdistävät laajan asiantuntemuksensa asiakasyhteisöjen kipupisteiden tunnistamiseen, ratkaisujen tuottamiseen ja valmiuksia kehittävään ohjaukseen turvallisella ja miellyttävällä tavalla.

Hankkeessa sovellettiin useita dialogisen osallistavan organisaation rakentamista tukevia tutkimuksia. Tärkeimpiä olivat psykologisen omistajuuden teoriaa kokoava kirja vuodelta 2011 sekä psykologista omistajuutta organisaatiomuutoksessa käsittelevä väitöskirja vuodelta 2015. Tutkimusten keskeinen anti oli kuinka henkilöstön osallisuutta yhteisen tulevaisuuskuvan muodostamiseen ja toiminnan uudistamiseen voidaan hyödyntää siihen, että henkilöstö ottaa tavoitellun muutoksen omakseen ja kuinka henkilöstöä motivoidaan kantamaan vastuuta ja kehittämään niin omaa kuin toimintonsa ja koko organisaationsa työtä.

Lähde	Soveltaminen
Pierce, J. L. & Jussila, I. (2011). <i>Psychological Ownership and the Organizational Context: Theory, Research Evidence and Application</i> . New Horizons in Management Series. Cheltenham: Edward Elgar.	Prosessi tekee työstä, organisaatiosta ja yrityksen strategiasta henkilöstölle aiempaa houkuttelevampia. Työtä, organisaatiota ja toimintokohtaisia strategioita muotoillaan uudelleen tavalla, joka vahvistaa henkilöstön itseohjautuvuutta, vastuuntuntoa ja sitoutumista. Luodaan sellainen uudistamisen ja strategiatyön toimintamalli, jonka avulla henkilöstö tuntee työtehtävät, organisaation ja strategian omakseen.
Luoma, J. (2015). <i>Understanding change management through the psychological ownership framework: examination of antecedents of successful change</i> . University of Jyväskylä: Studies in business and economics. ISBN 978-951-39-6129-9.	Muutoksen johtamista kehitetään psykologinen omistajuus huomioiden. Väitöskirjan oppeja koskien psykologista omistajuutta muutoksen kontekstissa sovelletaan sen mahdollistamiseksi, että Talokeskuksen muutos- ja kehittämisprosessilla on edellytykset onnistua.
Laloux, F., & Wilber, K. (2014). <i>Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness</i> . Nelson Parker.	Prosessissa pyritään luomaan TEAL tyyppinen organisaatio nostamalla eri menetelmin yhteistä tietoisuuden tasoa ja itseorganisoitumista. Samalla kyseenalaistetaan ja luodaan uudelleen myös johtamisessa käytettäviä malleja ja työkaluja.
Perhoniemi, R. & Hakanen, J. (2013). Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpareilla. <i>Psykologia</i> , 48, 88-101.	Hankkeessa pyritään luomaan uutta positiivista, turvallista, avointa, ystävällistä organisaatiokulttuuria, jolla tutkimuksen mukaan on merkittävä vaikutus työn tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin. Erittäin tärkeää tämä on pienissä yksiköissä, tiimityössä ja työparityöskentelyssä.
Duhigg, C. (2016). <i>Project Aristotle. What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team</i> . The New York Times.	Hankkeessa luodaan ryhmiin psykologista turvallisuutta mm. tunnetason keskustelujen, erilaisuuden ymmärtämisen ja vuorovaikutuksen kehittämisen avulla.
Syvänen, S., Kasvio, Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S., Tikkamäki, K. (2012). Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. <i>Työterveyslaitos</i> , 42.	Hankkeessa vahvistetaan systemaattisesti valmiuksia ja rakenteita dialogiseen johtamiseen. Sen periaatteina ovat arvostava vuorovaikutus, kuuntelu sekä osapuolten tasavertainen osallistuminen toiminnan kehittämiseen.

4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hanke käynnistyi vauhdikkaasti yksilötasoisilla tulevaisuuteen suuntautuneilla ”Unelmien työpaikka” aikamatkoilla ja yhteisillä ”Tukevaisuuden Talokeskus” kick offeilla toiminto kerrallaan. Yhteisessä kick offissa yhdistettiin henkilökohtaiset unelmat ja tulevaisuuskuvat yhteiseksi Talokeskuksen visioksi sekä tarkennettiin tavoitteita toiminnoittain.

Toimintakohteiset kehitysryhmät kokoontuivat halki koko hankkeen keston noin kaksi tuntia kerrallaan. Toimintokohtaiset ryhmät (isännöinti, kiinteistöhoito, siivous, hallinto- ja tukipalvelut) käsitelivät asioita oman toiminnon kehittämisen näkökulmasta. Aiheita olivat mm. hyvinvoinnin, osaamisen, johtamisen, viestinnän, rakenteiden, työprosessin ja työkäytäntöjen sekä työkalujen kehittäminen

vastaamaan yhdessä luodun tulevaisuuskuvan mukaisia tarpeita. Ryhmissä käsiteltiin runsaasti myös oman työn merkitystä ja vaikutusta osana laajempaa kokonaisuutta ja taloudellisia vaikutuksia.

Hankkeen aikana kokoonnuttii myös säännöllisesti poikkitoiminnallisiin kehitysryhmiin, joissa oli mukana henkilöstön edustajia kaikista toiminnoista. Näissä ryhmissä keskustelujen ja kehittämisen painopisteet olivat yhteisissä rajapinnoissa ja toisten työn tuntemisessa. Ryhmään tuotiin omassa toiminnossa esiin nousseita tarpeita ja kysymyksiä sekä kerrottiin oman toiminnon kehittämisestä. Alkuvaiheen vastakkain asettelu ja vääristyneet käsityksen vaihtuivat sujuvaan yhteistyöhön ja toisten auttamiseen. Ryhmä kehitti myös uusia yhteisiä ylitoimintojen meneviä palaveri- ja viestintäkäytäntöjä. Tarve yhteiseen keskusteluun ja ymmärrykseen oli valtava.

Teemaryhmät kokoontuivat kukin muutaman kerran ja niihin henkilöstö valitsi sopivimmat edustajat. Aiheita olivat mm. tulevaisuuden työsuojelu ja yhteistoiminta, työterveysyhteistyö ja työura, digitalisaatioon liittyvät tarpeet ja sen vaikutukset ja viestintä kokonaisuudessaan viestintästrategiasta omaan vastuuseen.

Yhteistoiminnan (Yh), työsuojelutoiminnan (ty) ja laatutoiminnan (e=erinomaisuus) osalta luotiin myös pysyvämpiä rakenteita em. asioita käsittelevän poikkitoiminnallisen kokoonpanon – ”Yhtyeen” – muodossa.

Esihenkilöiden kehitysryhmän toiminta käynnistyi heti hankkeen alussa ja myöhemmin siirryttiin kokoontumaan myös erikseen yhtiön tiiviin johtoryhmän kanssa. Johdon osalta tehtiin myös runsaasti yksilöohjausta. Yhtiön hallitus oli mukana lähinnä ulkopuolisen asiantuntijan satunnaisten kokousvierailujen muodossa. Näissä käsiteltiin hankkeen edistymistä ja tuettiin hallituksen toimintaa ajankohtaisten asioiden käsittelyssä.

Erityisesti esihenkilöiden ja johdon kehitysryhmissä aiheena oli mm. Tulevaisuuden talokeskus; arvot, visio ja osallistava strategia; erilaisten liiketoimintojen yhdistämisen haasteet ja mahdollisuudet; kehittämisideoiden tuottaminen ja kirjaaminen; oma työ ja sen kehittäminen; osaaminen ja sen kehittäminen; prosessien kehittäminen; kehittämistoiminnan johtaminen; suunnittelu ja rytmittäminen (vuosikellot); uusien rakenteiden mallintaminen; yhteistyö ja vuorovaikutus; tukeminen ja jakaminen; varhainen välittäminen; vaikeista asioista puhuminen; pelisäännöt ja puuttuminen; oman toiminnan (taloudelliset) seuraukset ja vastuullisuus; omasta jaksamisesta huolehtiminen; arviointi, mittaaminen ja seuranta. Myös johdon ryhmäytymiseen, yhteistyöhön, rooleihin ja yksilöllisiin toimintamalleihin ja vahvuuksiin kiinnitettiin runsaasti huomiota. Yhteisen näkemyksen muodostuminen ja avoimen keskustelukulttuurin kehittyminen oli äärimmäisen tärkeää ja vaatii edelleen harjoittelua.

Läpi organisaation kaikissa kokouksissa johtoryhmästä tiimipalaveriin oli vakiona agendalla kehityshanke ja asioiden edistyminen hanketapaamisten välillä. Vaikka asiat olivat systemaattisesti agendalla, niiden käsittelyssä oli toiminnoittain suurta vaihtelua. KehittämISRutiinit olivat pitkään hukassa ja arjen hallinta tulipalojen keskellä haasteellista.

Yhtiön merkittävän rakenteellisen ja kehittämisvelan takia hankkeen alkuvaihe sisälsi poikkeuksellisen paljon uusien kehittämistarpeiden pintautumista, joka osaltaan kuormitti esihenkilöitä ja johtoa. Alkuvaiheessa tehtiin kehittämisvalmiuksien parantamista asenteista työkaluihin ja toimintamalleihin. Hankkeen edetessä henkilöstön ote kehittämiseen ja uusien toimintamallien hyödyntämiseen parani kiihtyen loppua kohti. Eri toiminnot etenivät asioissa hyvin eritahtisesti. Itseohjautuvuus edistyi parhaiten toiminnossa, joka läpikävivät yt-neuvottelut ja koki suurimman ravistelun organisatorisesti sekä tehtävien ja johtosuhteiden kannalta. Vähiten itseohjautuvuus edistyi toiminnossa, johon ei kohdistunut suoraa muutospainetta ja esihenkilön toiminnassa ei tapahtunut juurikaan muutosta.

Kehityshankkeen toteutus systemaattisesti oli pitkään haasteellista. Yhtiöllä ei ollut henkilöstöasioihin ja kehittämiseen erikoistunutta tehtävää, tätä hoitavaa henkilöä tai yhtiön johtoa lukuun ottamatta muutamaankin henkilöstöressurssia, jonka vastuulla olisi ollut hankkeen edistämistä huolehtiminen kehittämispäivien ja -ryhmien välillä. Yhtiön palveluksessa oli myös hankkeen kannalta avainroolissa toimivia henkilöitä, jotka eivät olleet sitoutuneet henkilöstön yhdessä laatimaan tulevaisuuskuvaa ja suorastaan sabotoivat hanketta. Varsinkin yhdessä toiminnossa oli myös merkittävä vaihtuvuus, mukaan lukien hankkeen kannalta tärkeiden työsuojeluvaltuutetun ja luottamusmiehen vaihtuminen. Tietyiltä osin hankkeessa jouduttiin siis välillä aloittamaan asioita ikään kuin alusta. Myös koronapandemia vaikutti hankkeen toteuttamiseen hankkeen varrella, kun tarpeellisia lähipäiviä jouduttiin pitämään suurelle osalle henkilöstöä vieraan etäkokoussovelluksen välityksellä.

Haasteita kuitenkin selätettiin hankkeen aikana. Henkilöstön ja prosessien kehittämisen koordinaattorirooli on muotoutumassa ja tätä hoitava henkilö on ollut hankkeen päättyessä yhtiön palveluksessa jo useamman kuukauden ajan. Yhtiön johto kokonaisuudessaan ja liki jokainen esimies on jo sitoutunut uuteen organisaatiokulttuuriin ja toimii jatkuvasti paremmin tavoitellun toimintakulttuurin mukaisesti. Vaihtuvuuteen on liittynyt positiivisena asiana se, että yhtiö on voinut rekrytoinneissaan huomioida uuden toimintakulttuurin vaatimuksia henkilöstön jäsenille. Etäkokoussovellusten käyttöönotto ja tutuksi tuleminen olivat lopulta nekin toimintakulttuurin uudistamisen kannalta positiivinen ja tulevaisuudessa välttämätön asia.

5.Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Kehityshankkeen tavoitteena oli uudistaa innovatiivisesti yhtiön johtaminen ja prosesseja luoden samalla toimialalle uusi osallistava strategia, jonka avulla henkilöstön psykologinen omistajuus on vahva.

Ennen kaikkea tavoitteena oli luoda sellainen organisaatio -malli, joka mahdollistaisi pysyvän kulttuurimuutoksen saavuttamisen sekä toiminnan, työkalujen ja valmiuksien jatkuvan osallistavan parantamisen ja uudistamisen. Uudistuksen lopputuloksena henkilöstö kokisi työnsä ja organisaationsa omakseen ja olisi tyytyväisempi työhönsä, yhteisöllisyyteen ja ilmapiiriin. Samalla työn tuottavuus kasvaisi, asiakaslähtöisyys lisääntyisi ja toiminnan laatu paranisi.

Strategia- ja organisaatiomallin osalta tavoitteet on pääosin saavutettu. Yhtiön visio, strategia ja numeeriset skenaariot perustuvat henkilöstön kanssa tuotettuun ”Tulevaisuuden talokeskus” kuvaan ja henkilöstön esiin nostamat sadat kehittämisideat kokoavaan kehittämisohjelmaan. Johdon ja yhteistoimintahenkilöstön kanssa on luotu perustaa myös sille, että strategiaa päivitetään jatkossa vuosisuunnittelun yhteydessä koko henkilöstön voimin. Tähän kytkeytyy olennaisesti mm. se, että talossa toimii nyt yhdistetty yhteistoiminta, työsuojelu ja laatutoimikunta, jonka vuosikelloon em. asiat kuuluvat. Teknisesti keskeiset asiat ovat läpi organisaation olemassa, mutta näin suuressa uudistusaallossa vaativat vielä toki syventämistä ja vakiinnuttamista. Mallien ja työkalujen jatkokehittäminen tulee rikastamaan arkea ja psykologista omistajuutta edelleen.

Merkittävää on myös se, että yllätyksenä tullut yhtiön merkittävä rakenteellinen velka on laajasti ja syvällisesti paljastettu ja työ sen takaisin maksamiseksi on aloitettu laajalla rintamalla. Lakisääteisten rakenteiden ja prosessien puutteet on korjattu (esim. yhteistoimintaan ja työsuojeluun liittyen). Johtoryhmätyö, toimintojen kokoukset ja tiimien palaverit on käynnistetty ja kokouskäytänteitä on kehitetty.

Johtamista on kehitetty monella tasolla niin yleisesti kuin tiettyihin toimintoihin liittyen. Talousjohtamisessa on otettu merkittäviä harppauksia ja siihen liittyvät työkalut on pian päivitetty kattavasti tämän ajan mukaisiksi. Tyhy-kyselyt on otettu tärkeäksi osaksi hyvinvoinnin johtamista ja joustava työura- ajattelu on lanseerattu. Myös esimiestyö ja esimiestyön valmiudet ovat kehittyneet. Sisältäen mm. puuttumiseen ja jatkuvan kehittämisen toimintamallien hyödyntämisen. Pelolla johtamisesta on päästy pitkälti eroon.

Tiedon liikkuminen talon sisällä on parantunut runsaasti. Tiedotettavien ja keskusteltavien asioiden tuominen kaikkien kokousten asialistoille on tukenut tiedon liikkumista myös yli toimintorajojen. Samaan aikaan datan ja tietoon liittyvien työkalujen käyttöönotto lisää läpinäkyvyyttä. Tiedon panttaamiseen ja vuorovaikutukseen liittyvä häiriökäyttäytyminen on vähentynyt ja keskustelua ei enää pelätä.

Prosessien kuvaukset ovat parantuneet ja lukuisia prosessikuvauksia on työn alla. Olennaista on se, että prosesseja ei enää käsitetä vahvasti järjestelmäkeskeisesti, vaan henkilöstön roolit, tehtävät ja osaamiset sisältäen ja sujuva arki huomioiden. Talokeskuksessa uusittiin hankkeen aikana myös olennaisia järjestelmiä ja hankkeen avulla henkilöstö on päässyt vahvemmin itse vaikuttamaan sekä suunnitteluun että erityisesti käyttöönottoon. Näin myös psykologinen omistajuus on toteutunut ja uudistuksiin liittyvä huoli ja ahdistus vähentynyt. ”Kyllä me selvittäämme”. Uusien järjestelmien vaiheittainen käyttöönotto ja näiden valmistelu etenee koko ajan vauhdikkaammin, kun henkilöstö ottaa itse vastuuta, lisää suunnitelmallisuutta ja yhdessä tekemistä.

Kehittämistoiminnan johtamisessa ja henkilöstön itseohjautuvuudessa toiminnan kehittämisessä on otettu steppejä eteenpäin. Tällä saralla ei olla niin pitkällä kuin olisi ennen hanketta toivottu, mutta lähtötilanne huomioiden kehitysaskeleet ovat selvät. Lähtötilanteessa kehittämisprojekteihin ei liittynyt juuri minkäänlaista valmistelua, vuorovaikutusta ja vastuunjakoja tai muutakaan hyvän projektijohtamisen elementtejä. Nyt hyvän projektijohtamisen A4 on luotu ja sen käyttöä harjoitellaan. Hankkeen alkaessa henkilöstön jäsenet kokivat usein tulevansa rangaistuksi oma-aloitteisuudesta. Nyt valtaosa on jo siirtynyt passivisuudesta analysointiin ja jopa aitoon oma-aloitteisuuteen.

Osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä on myös edetty runsaasti. Ensimmäisen vaiheen osaamisen kehittämissuunnitelmat on käytössä, viety koulutussuunnitelmaan ja sovittu kytkettäväksi kehityskeskusteluihin. Osaamisen jakamiseen on kannustettu ja tähän on esitelty toimintamalleja. Osaamisen kehittämisen rikkaudessa on vielä paljon saavutettavaa erityisesti työura- ajatteluun ja toimintojen yli menevään osaamisen kehittämiseen liittyen.

6.Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hankkeen arviointia numeerisen datan pohjalta on hankalaa. Tämän taustalla on se, että yhtiössä oli lähtötilanteessa erittäin vähän organisaation tilaa koskevaa dataa sekä mittareita ja ongelmia piilotteleva puhumattomuuden perinne.

On kuitenkin selvää, että hanke tuki ratkaisevalla tavalla yhtiön tuomista ns. montun pohjata montun reunalle. Kulttuurinmuutos etenee, mistä kertovat henkilöstön jäsenten kommentit viimeisissä kehityspäivissä: ”paperilla tämä näyttää jo unelmatyöpaikalta”, ”täältä nämä ideat ovat tulleet”, ”vihdoin meitä kuunnellaan”. Kehittämissideoita on kirjattu yli 200 kappaletta ja todellinen määrä on moninkertainen. Ilman kehittämistoiminnan asiantuntevaa ja hyvin resursoitua jatkamista hankkeen jo saavutetut hyödyt saatetaan suurelta osin menettää ja yhtiön tunnistettu merkittävä potentiaali voi jäädä realisoimatta. Taantuminen vaikuttaisi taloudellisen vaikeuksien jatkumiseen sekä henkilöstön nyt kehittyvän psykologisen omistajuuden ja sitoutumisen vähenemiseen, joilla puolestaan olisi myös merkittäviä vaikutuksia sekä asiakaspintaan että hyvinvointiin.

Osallistava strategiaproessi kaipaa vakiinnuttamista ja itse strategiaa jalostamista. Tähän liittyy paitsi laadullisten ja numeeristen tavoitteiden täsmentäminen myös toimivien mittarien synnyttäminen. Jatkossa on tärkeää, että yhteisö oppii päivittämään strategiaa, pitämään yllä jatkuvaa strategiakeskustelua ja viemään strategian vuosisuunnitelmiin kaikilla organisaatiotasolla. Madaltuvaan organisaatioon liittyen on tärkeää, että toimintamalleja ja foorumeita vakiinnutetaan, dokumentoidaan ja mallinnetaan pidemmälle. Tärkeää myös mittarointi sekä pysyvä kytkeä johtamisjärjestelmään sekä vuosikelloon. Koko henkilöstö johto mukaan lukien tarvitsee näissä prosesseissa vielä runsaasti tukea.

Johtoryhmän toiminta kaipaa edelleen systematisointia ja vakiinnuttamista mm. valmistelun, päätöksenteon ja viestinnän osalta. Talousjohtamisen ja hyvinvoinnin johtamisen osalta on kiinnitettävä huomiota hankkeen aikana käyttöön otettujen ja lähiaikoina käyttöön otettavien järjestelmien huolelliseen sisäänajoon. Tässä tarvitaan aktiivista sosiaalisten tarpeiden, osaamisten ja toimintamallien huomiointia, jotta järjestelmäinvestoinnit eivät mene hukkaan ja niistä saadaan kaikki teho irti. Puolitiehen jääneet järjestelmämuudistukset ovat omiaan hiertämään arkea pitkää ja heikentämään hyvinvointia.

7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeen tiedottamisessa on noudatettu läpinäkyvyyperiaatetta. Henkilöstö on voinut seurata hankkeen edistymistä talon yhteisellä Teams -kanavalla. Näin ollen henkilöstön on ollut myös vähintäänkin periaatteessa mahdollista kertoa hankkeesta talon ulkopuolisille ihmisille. Siitä ei kuitenkaan ole tietoa missä määrin hanke ja sen tulokset levinneet henkilöstön puheiden kautta. Palaute asiakkailta ja ”kylältä” on kuitenkin ollut positiivista.

Hankkeen asiantuntijat ovat levittäneet tietoa hankkeesta henkilökohtaisissa sosiaalisen median kanavissaan, yrityksenä sosiaalisen median kanavissa, kotisivuillaan julkaisemissaan blogeissa sekä alan liittojen johdon, asiantuntijoiden ja yritysjohton tapaamisissa. Lisäksi hanke on ollut esillä valtakunnallisesti Tiedonsilta -lehdessä ja Kymenlaaksossa Kodikas -lehdessä (ks. alla).

Hankkeen nyt päätyttyä tulokset tiivistetään vielä ppt-esitykseksi, hankkeen tuloksia esitellään liitoille ja alan yrityksille, hankkeesta kerrotaan asiantuntijayrityksen kotisivulla ja sosiaalisen median kanavissa sekä mahdollisuuksien mukaan alan ammattimedioissa.

Tiedonsilta: <https://www.tsr.fi/tiedon-silta/pk-yritykset-satsaavat-nyt-toiminnan-kehittamiseen-maaratietoisesti/>

Kodikas: https://issuu.com/zeelandsociety/docs/talokeskus_kodikas_2021_255x375mm_www

8. Organisaation ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Kotkan seudun talokeskus Oy, Sami Tammisto, sami.tammisto@talokeskuskotka.fi, puh. 040 729 3493

Skillmotor Finland Oy, Iiro Jussila, iiro.jussila@skillmotor.com, puh. 050 465 9899

Skillmotor Finland Oy, Tuula Eloranta, tuula.eloranta@skillmotor.com, puh. 050 555 0234