

Työodotukset -hanke

TUOTOS 1:

**Raportti 1 alkukartoituksen ja seurankyselyn
yhdistelmästä 2019**

–

**Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma
organisaatioittain**

Sisällys

Johdanto	4
Organisaatio 1.....	5
1.1 Organisaation liiketoiminnan lähtötilanne.....	5
1.2 Strategisten mittareiden ja henkilöstömittareiden yhteenveto	5
1.3 Työhyvinvoinnin, tuottavuuden ja kannattavuuden kehittämissuunnitelma tulosten pohjalta	7
1.4 Yhteenveto	8
Organisaatio 2.....	9
2.1 Organisaation liiketoiminnan lähtötilanne.....	9
2.2 Strategisten ja henkilöstömittareiden mittareiden yhteenveto	9
2.3 Työhyvinvoinnin, tuottavuuden ja kannattavuuden kehittämissuunnitelma tulosten pohjalta	11
2.4 Yhteenveto	12
Organisaatio 3.....	13
3.1 Organisaation liiketoiminnan lähtötilanne.....	13
3.2 Strategisten ja henkilöstömittareiden mittareiden yhteenveto	13
3.3 Työhyvinvoinnin, tuottavuuden ja kannattavuuden kehittämissuunnitelma tulosten pohjalta	15
3.4 Yhteenveto	16
Organisaatio 4.....	17
4.1 Organisaation liiketoiminnan lähtötilanne.....	17
4.2 Strategisten ja henkilöstömittareiden mittareiden yhteenveto	17
4.3 Työhyvinvoinnin, tuottavuuden ja kannattavuuden kehittämissuunnitelma tulosten pohjalta	19
4.4 Yhteenveto	19
Organisaatio 5.....	20
5.1 Organisaation liiketoiminnan lähtötilanne.....	20
5.2 Strategisten ja henkilöstömittareiden mittareiden yhteenveto	20
5.3 Työhyvinvoinnin, tuottavuuden ja kannattavuuden kehittämissuunnitelma tulosten pohjalta	22
5.4 Yhteenveto	22
Organisaatio 6.....	23
6.1 Organisaation liiketoiminnan lähtötilanne.....	23
6.2 Strategisten ja henkilöstömittareiden yhteenveto alkukartoituksen perusteella	23
6.3 Työhyvinvoinnin, tuottavuuden ja kannattavuuden kehittämissuunnitelma tulosten pohjalta	25
6.4 Yhteenveto	26
Organisaatio 7.....	27
7.3 Organisaation liiketoiminnan lähtötilanne.....	27
7.4 Strategisten ja henkilöstömittareiden yhteenveto alkukartoituksen perusteella	27

7.5 Työhyvinvoinnin, tuottavuuden ja kannattavuuden kehittämissuunnitelma tulosten pohjalta	29
7.4 Yhteenveto	30
Organisaatio 8.....	31
8.1 Organisaation liiketoiminnan lähtötilanne.....	31
8.2 Strategisten ja henkilöstömittareiden yhteenveto alkukartoituksen perusteella	31
8.3 Työhyvinvoinnin, tuottavuuden ja kannattavuuden kehittämissuunnitelma tulosten pohjalta	33
8.4 Yhteenveto	34

Johdanto

Tässä raportissa esitellään Työodotus-hankkeen osallistujaorganisaatioiden lähtökohtatilanteet, strategisten ja henkilöstömittareiden yhteenveto, kehittämissuunnitelmat sekä organisaatiokohtaiset yhteenvedot toimintatavasta hankkeen aikana. Hankkeen toteutuksesta määritettiin toimintamalli, jota noudatettiin jokaisessa osallistujaorganisaatiossa ja se esiteltiin heille.

Toimintamalli:

1. Johdon tapaaminen
2. Lähtötilanne ja mittareiden määrittäminen
3. Alkukysely ja -haastattelut
4. Tulosten esittäminen
5. Toimenpidesuunnitelma
6. Toimenpiteiden toteutus ja seuranta
7. Seurantakyselyn toteuttaminen
8. Johdon tapaaminen

Organisaatio 1

1.1 Organisaation liiketoiminnan lähtötilanne

Kohdeorganisaatio 1 on yksityinen palvelualan organisaatio. Toimiala on erittäin kilpailtu, koska asiakaskunnan määrä on paikkakunnalla laskenut viimevuosina ja palvelun tarjontaa paikkakunnalla on paljon. Organisaatio lähti tähän hankkeeseen mukaan, koska organisaation omistajat olivat tietoisia haasteellisesta kilpailutilanteesta ja sen kehittymisestä. Toimialan hinnoittelu on varsin tiukkaa. Organisaatio on hyvin verkostoitunut paikkakunnallaan. Vuoden 2017 liikevaihto oli 703.000€, tilikauden tulos 48.000€ ja henkilöstön määrä on 10-19. Organisaatio on perustettu vuonna 2011.

1.2 Strategisten mittareiden ja henkilöstömittareiden yhteenveto

Ensimmäisen tapaamisen aikana hankkeen asiantuntijat esittelivät yritykselle hankkeen toteutustavan ja taustalla olevan Timantti-mallin. Käytyjen keskusteluiden ja Timantti-mallin perusteella organisaation johto määritteli neljä mittaria työhyvinvoinnin ja työodotusten parantamiseksi. Nämä mittarit keskittyvät johtamisen keskeisiin näkökulmiin ja ovat:

1. Lähijohtaminen
2. Oikeudenmukaisuuden johtaminen
3. Vuorovaikutusjohtaminen
4. Kokonaiskuva johtamisesta ja työhyvinvoinnista

Organisaation johto oli aiemmin todennut tarvetta paneutua johtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen tarkemmin. Toimialalla hyvän lähijohtamisen merkitys korostuu osana menestymistä, koska työtä tehdään lähellä asiakasta. Näiden mittareiden myötä johto uskoi myös liikevaihdon ja kannattavuuden kehittyvän pitkällä aikavälillä. Nämä tekijät vaikuttavat merkittävästi henkilöstön vaihtuvuuteen, sairaspöissaoloihin ja muihin vastaaviin tekijöihin.

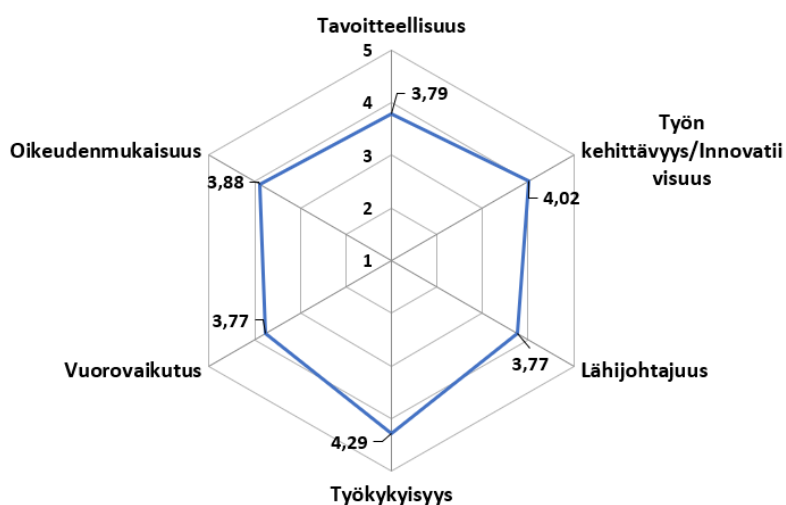
Organisaatio 1:n alkukartoitus tehtiin haastattelemalla osaa henkilöstöä ja sähköisellä kyselylomakkeella. Organisaatio 1:lle laadittiin alkukartoituksen vastausten perusteella organisaatiokohtainen raportti sisältäen

1. Yleistä:
 - Kuvaus Timantti-mallista
 - Tulosten lukuohje

- Tieteelliset perusteet tulosten tulkinnalle
2. Timantti-malli, joka sisältää kuusi indeksiä:
 - Tavoitteellisuus-indeksi
 - Työn kehittävyys / innovatiivisuus- indeksi
 - Lähijohtajuus-indeksi
 - Työkykyisyys-indeksi
 - Vuorovaikutus-indeksi
 - Oikeudenmukaisuus-indeksi
 3. Indeksien väittämien arvot (keskiarvo, keskihajonta, mediaani, vastausmäärät)
 4. Avoimet vastaukset (Miten kehittäisit omaa työtäsi, Miten kehittäisit organisaation toimintaa)
 5. Kuiluanalyysi, jossa on vertailuarvona 3,25 ja organisaation kaikkien vastausten keskiarvo.

Organisaatio 1:n koko henkilöstö vastasi Työodotus-hankkeeseen kehitetyn Timantti-mallin indekseihin (6 kpl), joista kukin indeksi sisälsi neljä Likert-asteikollista väittämää ja lisäksi kahteen avoimeen kysymykseen. Haastattelut toteutettiin organisaation tiloissa ja ne kestivät kesimäärin n. 30 minuuttia. Lomalla oleville henkilöille laitettiin sähköinen kysely.

Alkukartoituksen tulokset organisaatio 1:ssä näkyvät seuraavassa Timantti-mallissa (Kuvio 1).



Tuloksista voidaan havaita, että indeksien keskiarvot ovat suhteellisen hyvät mutta indeksien yksittäisissä väittämissä on keskihajontaa paljon. Tämä tulos kertoo sen, että työodotukset, johtaminen ja työhyvinvointi

eivät toteudu saman tasoisesti organisaation kaikkien henkilöiden kohdalla. Johdon ennakkokäsitys on ollut tuloksiin nähden oikea ja hankkeessa seurattavat mittarit hyvin valittu. Hankkeen asiantuntijat keskustelivat organisaation johdon kanssa tulosten taustalla olevista asioista ja autoivat havaitsemaan työhyvinvoinnin kannalta olennaisia tekijöitä.

1.3 Työhyvinvoinnin, tuottavuuden ja kannattavuuden kehittämissuunnitelma tulosten pohjalta

Tulosten perusteella organisaation johto määritteli henkilöstön kanssa yhdessä keskeisistä toimenpiteistä työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Organisaation ongelmat käytännön tasolla olivat seuraavat:

- Organisaation eri yksiköt olivat etäällä toisistaan, eivätkö tehneet yhteistyötä riittävästi.
- Lähijohtajien rooleja, vastuita ja tehtäviä ei ollut päivitetty riittävälle tasolle.
- Työnkiertoon ja tätä kautta työn rikastamiseen ja ammattitaidon vahvistamiseen ei ollut mahdollisuuksia. Ihmiset tekivät hyvin pitkälti samoja tehtäviä. Tämä vaikutti myös siihen, että sijaistamisten järjestäminen oli hankalaa.

Kehittämistoimenpiteiksi (kehittämissuunnitelma) hankkeeseen valittiin havaittujen ongelmien kautta:

- Työkierron aloittaminen
- Tyhy-päivät
- Säännölliset palaverit
- Yhteiset tapahtumat
- Strategian päivittäminen ja tiedottaminen organisaatiossa laajemmin
- Esimiehen osallistuminen oppisopimuksella johtamiskoulutukseen (Johtamisen ja organisaatiojohtamisen erikoisammattitutkinto)

Suunnitelmaan ei kirjattu tarkkoja päivämääriä toimenpiteille. Kaikissa kehittämistoimenpiteissä vastuuhenkilönä oli organisaation yksikön johtaja. Kehittämistoimenpiteitä haluttiin nivoa luontevasti vuosisuunnitelman toteutukseen ja arkeen.

1.4 Yhteenveto

Sovimme organisaation 1 kanssa siitä, miten tuemme organisaation kehittämissuunnitelman toteuttamista. Yhteistyömuotoina sovimme, että organisaation edustajat voivat olla meihin yhteydessä hankkeen aikana ja pyytää meiltä apua. Tässä tapauksessa iso osa seurannasta tapahtui esimiehen koulutuksen yhteydessä. Strategian päivittäminen linkitettiin vahvasti esimiehen johtamiskoulutukseen ja siihen vaadittaviin töihin.

Organisaatio 2

2.1 Organisaation liiketoiminnan lähtötilanne

Kohdeorganisaatio 2 on yksityinen palvelualan organisaatio. Vuoden 2017 liikevaihto oli 2,2 M€, tilikauden tulos 65.000 € ja henkilöstön määrä on alle 10. Organisaatio on perustettu vuonna 2013. Organisaation toimialueella vastaavia palveluja tarjoavat myös muutkin yritykset eli ala on varsin kilpailtu. Kilpailutilanteen haastavuus oli organisaation merkittävin syy lähteä mukaan hankkeeseen ja kehittämään henkilöstön työhyvinvointia ja tuottavuutta.

2.2 Strategisten ja henkilöstömittareiden mittareiden yhteenveto

Ensimmäisen tapaamisen aikana hankkeen asiantuntijat esittelivät yritykselle hankkeen toteutustavan ja taustalla olevan Timantti-mallin. Käytyjen keskusteluiden ja Timantti-mallin perusteella organisaation johto määritteli tavoitteeksi mittarit työhyvinvoinnin ja työodotusten parantamiseksi. Nämä mittarit keskittyvät johtamisen keskeisiin näkökulmiin ja ovat:

1. Oikeudenmukaisuuden johtaminen
2. Vuorovaikutusjohtaminen

Näihin liittyen määriteltiin neljä yksittäistä väittämää tarkentamaan tilannetta.

Organisaation toimiala on varsin vaativa ja hektinen. Yksittäisiä asiakkaita organisaatiossa käy päivittäin paljon ja asiakkaan palveluprosessit saattavat kestää pitkään, jolloin samaa asiakasta saattaa palvella monikin työntekijä ostoprosessin aikana. Mm. tämän takia organisaation johto koki tärkeäksi paneutua vuorovaikutuksen kehittämiseen. Tällä nähtiin olevan työkuormaa vähentävä ja työhyvinvointia lisäävä vaikutus. Samoin uskottiin, että oikeudenmukaisuuden tunteen jatkuva vahvistaminen on olennaisen tärkeää pienessä työyhteisössä. Näiden mittareiden myötä johto uskoi myös liikevaihdon ja kannattavuuden kehittyvän pitkällä aikavälillä. Nämä asiat tulivat esiin hankkeen asiantuntijoiden kanssa käydyissä keskusteluissa.

Organisaatio 2:n alkukartoitus tehtiin haastatteleamalla kaikki organisaation työntekijät. Organisaatio 2:lle laadittiin alkukartoituksen vastausten perusteella organisaatiokohtainen raportti sisältäen

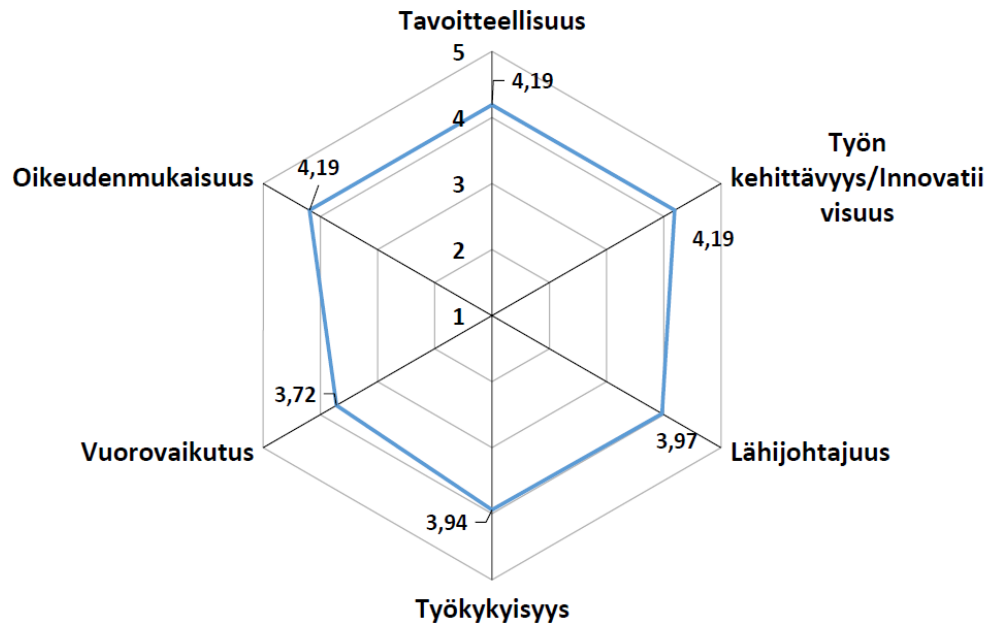
1. Yleistä:
 - Kuvaus Timantti-mallista
 - Tulosten lukuohje
 - Tieteelliset perusteet tulosten tulkinnalle

2. Timantti-malli, joka sisältää kuusi indeksiä:
 - Tavoitteellisuus-indeksi
 - Työn kehittävyys / innovatiivisuus- indeksi
 - Lähijohtajuus-indeksi
 - Työkykyisyys-indeksi
 - Vuorovaikutus-indeksi
 - Oikeudenmukaisuus-indeksi

3. Indeksien väittämien arvot (keskiarvo, keskihajonta, mediaani, vastausmäärät)
4. Avoimet vastaukset (Miten kehittäisit omaa työtäsi, Miten kehittäisit organisaation toimintaa)
5. Kuiluanalyysi, jossa on vertailuarvona 3,25 ja organisaation kaikkien vastausten keskiarvo.

Organisaatio 2 koko henkilöstö vastasi Työodotus-hankkeeseen kehitetyn Timantti-mallin indekseihin (6 kpl), joista kukin indeksi sisälsi neljä Likert-asteikollista väittämää. Lisäksi henkilöstö vastasi kahteen avoimeen kysymykseen ja neljään erikseen heille laadittuun väittämään. Haastattelut toteutettiin organisaation tiloissa ja ne kestivät kesimäärin n. 30 minuutista yhteen tuntiin.

Alkukartoituksen tulokset organisaatio 2:ssä näkyvät seuraavassa Timantti-mallissa (Kuvio 2).



Tuloksista voidaan havaita, että indeksien keskiarvot ovat hyvät (ka yli 4). Vuorovaikutus-indeksi on selkeästi muita indeksejä alhaisempi. Organisaation johdon päätös valita vuorovaikutus-indeksi hankkeen mittariksi vaikuttaa ajankohtaiselta ja merkitykselliseltä. Myös avoimista vastauksista kävi ilmi, että organisaatiossa työhyvinvointia ja työntekemistä kuormittaa puutteellinen vuorovaikutus ja tähän toivottiin selkeästi kehitystä kokonaisvaltaisesti.

Hankkeen toinen asiantuntija esitteli raportin tulokset organisaation yhteisessä palaverissa koko henkilöstölle. Tilaisuudessa aloitettiin toimintasuunnitelman laadinta hankeasiantuntijan vetämässä toiminnallisessa harjoituksessa. Johdon tahtotila oli aktivoida henkilöstöä itse miettimään työhyvinvointia ja omaa rooliaan sen kehittämisessä. Tämä toteutui avoimen ilmapiirin ja keskusteluun kannustavan harjoituksen kautta.

2.3 Työhyvinvoinnin, tuottavuuden ja kannattavuuden kehittämissuunnitelma tulosten pohjalta

Tulosten ja järjestetyn henkilöstötilaisuuden perusteella organisaation johto määritteli keskeisistä toimenpiteistä työhyvinvoinnin kehittämiseksi huomioiden tavoitteeksi asetettuja vuorovaikutus- ja oikeudenmukaisuus- indeksejä.

Organisaation ongelmat käytännön tasolla olivat seuraavat:

- Työhön liittyvistä asioista ei pidetty muita riittävästi ajan tasalla.
- Ihmiset kokivat, että heidän mielipiteitään ei kuunneltu tai arvostettu riittävästi.
- Ihmiset eivät kokeneet jaksavansa työssään hyvin.
- Aikaa asioiden ja työn kehittämiseen ei arjessa ollut riittävästi.
- Töiden jääminen kesken kiireen keskellä

Kehittämistoimenpiteiksi (kehittämissuunnitelma) hankkeeseen valittiin havaittujen ongelmien kautta:

- Otetaan puhelinpäivystys käyttöön
- Laitetaan ilmoitustaulu kahvihuoneeseen
- Sovitaan yhteisvastuu kausivaihdoista, markkinapäivistä
- Aloitetaan ryhmäpalaverit
- Laajennetaan viikkopalaverien osallistujamäärää
- Otetaan käyttöön muistitaulu keskeneräisille asioille ja taulukko yhteisille asioille
- Tiedotuksen parantaminen palavereista
- Järjestetään jotakin toimintaa kaikille myös vapaa-ajalle

Suunnitelmaan ei kirjattu tarkkoja päivämääriä toimenpiteille. Kehittämistoimenpiteitä haluttiin nivoa luontevasti meneillään olevaan toimintasuunnitelmaan ja arkeen. Henkilöstöä kannustettiin miettimään ongelmakohtiin heille ja arkeen toimivia ratkaisuja. Tällä organisaation johto halusi varmistaa sitoutumisen.

2.4 Yhteenveto

Sovimme organisaatio 2 kanssa siitä, miten tuemme organisaation kehittämissuunnitelman toteuttamista. Yhteistyömuotoina sovimme, että organisaation edustajat voivat olla meihin yhteydessä hankkeen aikana ja pyytää meiltä apua. Pääsääntöisesti hankkeen aikana organisaatioon oltiin yhteydessä puhelimitse ja henkilökohtaisten käyntien aikana.

Organisaatio 3

3.1 Organisaation liiketoiminnan lähtötilanne

Kohdeorganisaatio 3 on palvelualan organisaation yksi osasto. Henkilöstön määrä osastolla on 20-30. Organisaatio on viimeisen vuoden aikana läpikäynyt merkittäviä muutoksia ja osasto lähti hankkeeseen mukaan, koska haluttiin selvittää, että millaisia vaikutuksia työhyvinvoinnin parantamisella on henkilöstöön muutostilanteessa.

3.2 Strategisten ja henkilöstömittareiden mittareiden yhteenveto

Ensimmäisen tapaamisen aikana hankkeen asiantuntijat esittelivät organisaation johdolle hankkeen toteutustavan ja taustalla olevan Timantti-mallin. Käytyjen keskusteluiden ja Timantti-mallin perusteella johto määritteli tavoitteeksi mittarit työhyvinvoinnin ja työodotusten parantamiseksi. Nämä mittarit keskittyivät arkeen:

1. Tyytyväisyys toimintaan
2. Tyytyväisyys muihin palveluihin
3. X
4. Y
5. Sairauspoissaolot
6. Keskiostot
7. Työodotus-mittariston keskiarvo

Organisaation toimiala on käynyt viime vuosina läpi rakenteellisia muutoksia ja toiminnan supistamista. Henkilöstön työnkuvat ovat muuttuneet ja vastuutehtävät lisääntyneet. Osaston henkilöstön keski-ikä on varsin korkea, joka on osaltaan vaikuttanut työkykyisyyteen (sairastelut) ja poissaoloihin sitä kautta.

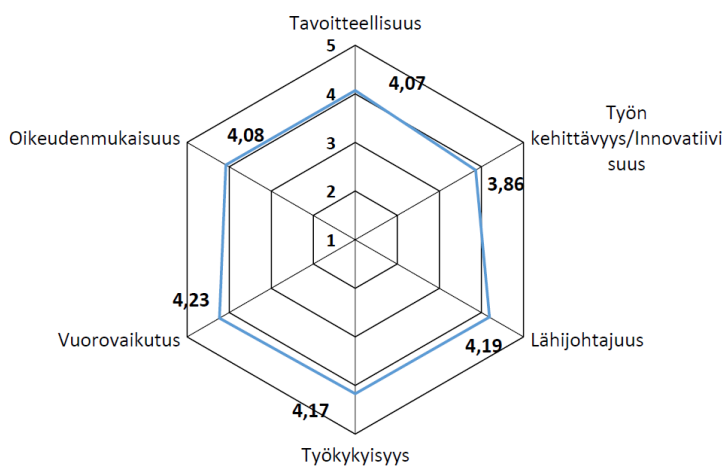
Organisaatio 3:n alkukartoitus tehtiin haastattelemalla kaikki osaston työntekijät. Organisaatio 3:lle laadittiin alkukartoituksen vastausten perusteella organisaatiokohtainen raportti sisältäen

1. Yleistä:
 - Kuvaus Timantti-mallista
 - Tulosten lukuohje

- Tieteelliset perusteet tulosten tulkinnalle
2. Timantti-malli, joka sisältää kuusi indeksiä:
 - Tavoitteellisuus-indeksi
 - Työn kehittävyys / innovatiivisuus- indeksi
 - Lähijohtajuus-indeksi
 - Työkykyisyys-indeksi
 - Vuorovaikutus-indeksi
 - Oikeudenmukaisuus-indeksi
 3. Indeksien väittämien arvot (keskiarvo, keskihajonta, mediaani, vastausmäärät)
 4. Avoimet vastaukset (Miten kehittäisit omaa työtäsi, Miten kehittäisit organisaation toimintaa)
 5. Kuiluanalyysi, jossa on vertailuarvona 3,25 ja organisaation kaikkien vastausten keskiarvo.

Organisaatio 3 koko henkilöstö vastasi Työodotus-hankkeeseen kehitetyn Timantti-mallin indekseihin (6 kpl), joista kukin indeksi sisälsi neljä Likert-asteikollista väittämää. Haastattelut toteutettiin organisaation eri yksiköissä ja ne kestivät kesimäärin n. 30 minuutista yhteen tuntiin.

Alkukartoituksen tulokset organisaatio 3:ssä näkyvät seuraavassa Timantti-mallissa (Kuvio 3).



Kokonaistulos kyselystä on ollut hyvä (ka 4,10). Työn kehittävyys/innovatiivisuus- indeksi on selkeästi muita alhaisempi. Tässä heijastuneet toimialan muutokset. Avoimista vastauksista kävi ilmi ajan puute kehittämiseen ja uudistamiseen ja työnkuvien muutokset. Henkilöstön poissaolot kuormittivat tuuraavaa henkilöstöä,

koska henkilöstömitoitukset olivat jo tiukat lähtökohdin. Työnkuormittavuus, riittämättömyyden tunne, yhteisöllisyyden puute ja jaksamisongelmat tulivat esiin myös sanallisissa vastauksissa.

Hankkeen asiantuntijat esittelivät raportin tulokset organisaation yhteisessä palaverissa koko henkilöstölle. Tilaisuudessa analysoitiin tuloksia ja niiden taustalla olevia tekijöitä. Samalla aloitettiin kehittämissuunnitelman laadinta, jota jatkettiin itsenäisesti.

3.3 Työhyvinvoinnin, tuottavuuden ja kannattavuuden kehittämissuunnitelma tulosten pohjalta

Tulosten ja järjestetyn henkilöstötilaisuuden perusteella osallistujat, johto ja henkilöstö, sopivat toimenpiteistä työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Organisaation ongelmat käytännön tasolla olivat seuraavat:

- Kaikilla ei ollut mahdollisuus osallistua palavereihin.
- Tiedon kulku ajoittain heikkoa yksiköiden välillä
- Työn sisällön uudistamista ei ollut tehty riittävästi
- Resurssien rajallisuus suhteessa tavoitteisiin
- Oman osaamisen puutteellisuus uudessa tilanteessa
- Sijaisjärjestelyiden puutteellisuus poissaoloissa
- Yhteisöllisyyden tunteen heikkeneminen

Kehittämistoimenpiteiksi (kehittämissuunnitelma) hankkeeseen valittiin havaittujen ongelmien kautta:

- Sairaslomien sijaisjärjestelyiden kehittäminen
- Yhteisöllisen toiminnan järjestämistä koko henkilöstölle
- Työnsuunnittelussa huomiointi henkilön elämän kokonaistilanteeseen
- Työnkuvien selkeyttäminen
- Sähköisten materiaalien kehittäminen
- Yhteisen suunnitteluajan järjestäminen
- Benchmarking-vierailut
- Yksilötasolla itsestä huolehtiminen

Suunnitelmaan kirjattiin kahdeksan kehittämiskohtaa ja kuhunkin kohtaan nimettiin tehtävät ja toimenpiteet sekä yksikkökohtaiset asiat.

3.4 Yhteenveto

Sovimme organisaatio 3 kanssa siitä, miten tuemme organisaation kehittämissuunnitelman toteuttamista. Yhteistyömuotoina sovimme, että organisaation edustajat voivat olla meihin yhteydessä hankkeen aikana ja pyytää meiltä apua. Organisaatiota on kontaktoitu henkilökohtaisesti hankkeen aikana. Määritellyt kehittämiskohdat liittyvät vahvasti organisaation kokonaisvaltaiseen kehittämiseen.

Organisaatio 4

4.1 Organisaation liiketoiminnan lähtötilanne

Kohdeorganisaatio 4 on palvelualan pk-organisaatio. Siellä työskentelee alle 10 henkilöä. Organisaatio on perustettu vuonna 1992. Organisaatiossa oli ollut viime vuosina henkilöstövaihtuvuutta ja kilpailutilanne on kiristynyt. Nämä olivat organisaation tärkeimmät syyt lähteä mukana hankkeeseen.

4.2 Strategisten ja henkilöstömittareiden mittareiden yhteenveto

Ensimmäisen tapaamisen aikana hankkeen asiantuntijat esittelivät organisaation johdolle hankkeen toteutustavan ja taustalla olevan Timantti-mallin. Käytyjen keskusteluiden ja Timantti-mallin perusteella johto määritteli tavoitteeksi mittarit työhyvinvoinnin ja työodotusten parantamiseksi. Nämä mittarit olivat:

1. Työodotus-mittariston keskiarvo
2. Vuorovaikutus-indeksin keskiarvo
3. Väittämä: Työhöni asetetut tavoitteet ovat sellaisia, jotka vastaavat odotuksiani
4. Väittämä: Olen keskustellut organisaation tulevaisuuden näkymistä
5. Väittämä: Minusta on kiva tulla töihin.

Kohdeorganisaation toiminta on varsin työvoimavaltaista ja henkilöstökulut ovat huomattava osa organisaation kuluista. Henkilöstön motivaatio, osaamisen taso ja palvelualttius vaikuttavat organisaation tulokseen suoraan.

Organisaatio 4:n alkukartoitus tehtiin haastatteleamalla kaikki organisaation työntekijät. Organisaatio 4:lle laadittiin alkukartoituksen vastausten perusteella organisaatiokohtainen raportti sisältäen

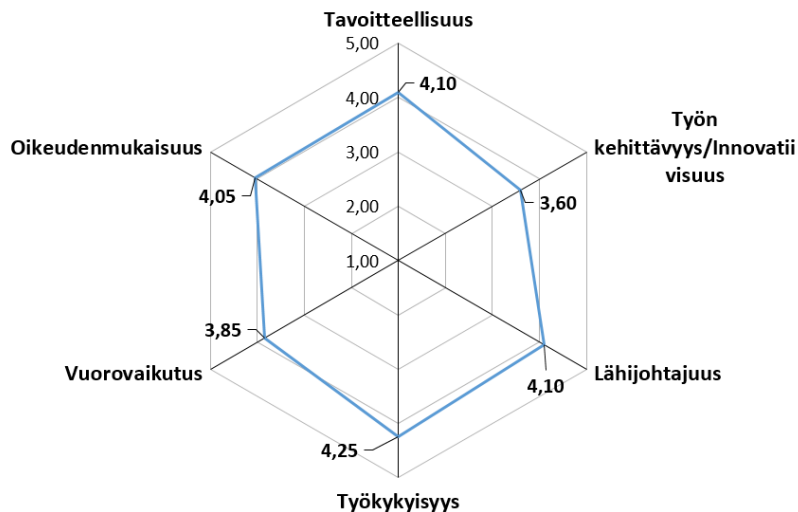
1. Yleistä:
 - Kuvaus Timantti-mallista
 - Tulosten lukuohje
 - Tieteelliset perusteet tulosten tulkinnalle
2. Timantti-malli, joka sisältää kuusi indeksiä:

- Tavoitteellisuus-indeksi
- Työn kehittävyys / innovatiivisuus- indeksi
- Lähijohtajuus-indeksi
- Työkykyisyys-indeksi
- Vuorovaikutus-indeksi
- Oikeudenmukaisuus-indeksi

3. Indeksien väittämien arvot (keskiarvo, keskihajonta, mediaani, vastausmäärät)
4. Avoimet vastaukset (Miten kehittäisit omaa työtäsi, Miten kehittäisit organisaation toimintaa)
5. Kuiluanalyysi, jossa on vertailuarvona 3,25 ja organisaation kaikkien vastausten keskiarvo.

Organisaatio 4 koko henkilöstö vastasi Työodotus-hankkeeseen kehitetyn Timantti-mallin indekseihin (6 kpl), joista kukin indeksi sisälsi neljä Likert-asteikollista väittämää. Haastattelut toteutettiin organisaation tiloissa ja ne kestivät kesimäärin n. 30 minuutista yhteen tuntiin.

Alkukartoituksen tulokset organisaatio 4:ssä näkyvät seuraavassa Timantti-mallissa (Kuvio 4).



Kokonaistulos kyselystä on ollut hyvä (ka 4,0). Työn kehittävyys/innovatiivisuus- indeksi on selkeästi muita alhaisempi. Samoin vuorovaikutus-indeksi jää alle keskiarvon. Näissä lienee taustalla kiireinen työrytmi, eriliset työvuorot ja henkilöstövaihdokset.

Hankkeen asiantuntijat esittelivät raportin tulokset organisaation johdolle tässä tätä varten järjestetyssä tilaisuudessa. Tällöin analysoitiin tuloksia ja niiden taustalla olevia tekijöitä.

4.3 Työhyvinvoinnin, tuottavuuden ja kannattavuuden kehittämissuunnitelma tulosten pohjalta

Tulosten esittelyn perusteella organisaation johto nimesi toimenpiteistä työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Organisaation ongelmat käytännön tasolla olivat seuraavat:

- Tiedon kulussa on ollut puutteita. Meneillään olevista, isoista tai pienistä asioista, ei tiedoteta muita osapuolia riittävästi.
- Päätöksistä ei ole keskusteltu riittävästi asianosaisten kanssa.
- Ei ole ollut aikaa kehittää uusia toimintamalleja muiden kanssa.
- Organisaation tulevaisuus ja tulevat toimenpiteet eivät olleet riittävästi kaikkien tiedossa.
- Päätökset kasaantuvat johdolle.
- Omaa ammattitaitoa ei ole päivitetty kaikilta osin.

Kehittämistoimenpiteiksi (kehittämissuunnitelma) hankkeeseen valittiin havaittujen ongelmien kautta:

- Esimiehen johtamiskoulutuksen käynnistäminen
- Muutokset työvuorolistoihin

Esimies halusi paneutua johtamiseen koulutuksen kautta ja sen myötä tuoda arjen johtamistyöhön kehittämiskohtia koulutuksen edetessä. Tutkintoon liittyvät kehittämistehtävät on suunniteltu kohdistettavan ongelma-kohtiin.

4.4 Yhteenveto

Sovimme organisaatio 4 kanssa siitä, miten tuemme organisaation kehittämissuunnitelman toteuttamista. Yhteistyömuotoina sovimme, että organisaation edustajat voivat olla meihin yhteydessä hankkeen aikana ja pyytää meiltä apua. Tässä tapauksessa iso osa seurannasta tapahtui esimiehen koulutuksen yhteydessä. Henkilöstöjohtamisen kehittäminen linkitettiin vahvasti esimiehen johtamiskoulutukseen ja siihen vaadittaviin töihin.

Organisaatio 5

5.1 Organisaation liiketoiminnan lähtötilanne

Kohdeorganisaatio 5 on palvelualan pk-organisaatio. Siellä työskentelee alle 10 henkilöä. Organisaatio on perustettu vuonna 2009. Hankkeen lähtötilanteessa alalla oli useita toimijoita paikkakunnalla. Haasteena oli saada uusia, pitkäkestoisia asiakkuuksia laajemmalla maantieteelliseltä alueelta. Henkilöstöjohtamisessa oli selkeitä kehittämiskohteita. Taloudellinen tilanne oli haastava, joka heijastuu työtyytyväisyyteen ja tuottavuuteen.

5.2 Strategisten ja henkilöstömittareiden mittareiden yhteenveto

Ensimmäisen tapaamisen aikana hankkeen asiantuntijat esittelivät organisaation johdolle hankkeen toteutustavan ja taustalla olevan Timantti-mallin. Käytyjen keskusteluiden ja Timantti-mallin perusteella johto määritteli tavoitteeksi

1. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisen vahvistamisen
2. Työntekijöiden saatavuuden parantamisen
3. Vuorovaikutuksen kokonaisvaltainen parantaminen

Kohdeorganisaatio toimii haastavalla toimialalla, jossa työvuorot ovat epäsäännölliset. Henkilöstön työssäjaksaminen ja työhyvinvointi ovat merkittävässä osassa työurien keston ja työntekijöiden saatavuuden kannalta. Palkkataso on varsin matala, jolloin työntekijöiden saatavuus on myös haasteellista.

Organisaatio 5:n alkukartoitus tehtiin haastatteleamalla kaikki organisaation työntekijät. Organisaatio 4:lle laadittiin alkukartoituksen vastausten perusteella organisaatiokohtainen raportti sisältäen

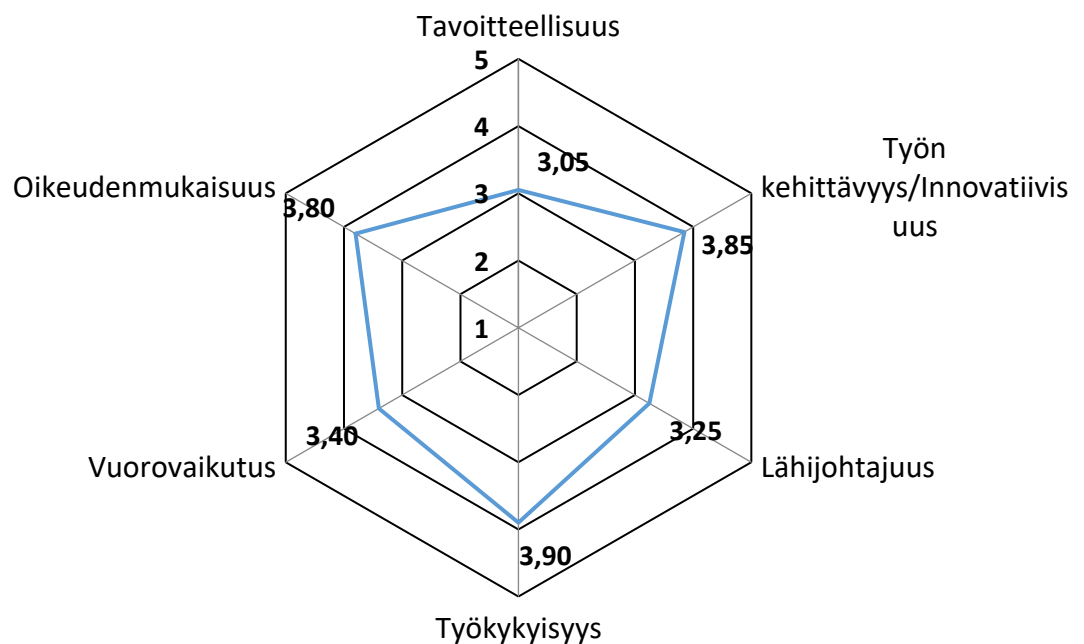
1. Yleistä:
 - Kuvaus Timantti-mallista
 - Tulosten lukuohje
 - Tieteelliset perusteet tulosten tulkinnalle
2. Timantti-malli, joka sisältää kuusi indeksiä:

- Tavoitteellisuus-indeksi
- Työn kehittävyys / innovatiivisuus- indeksi
- Lähijohtajuus-indeksi
- Työkykyisyys-indeksi
- Vuorovaikutus-indeksi
- Oikeudenmukaisuus-indeksi

3. Indeksien väittämien arvot (keskiarvo, keskihajonta, mediaani, vastausmäärät)
4. Avoimet vastaukset (Miten kehittäisit omaa työtäsi, Miten kehittäisit organisaation toimintaa)
5. Kuiluanalyysi, jossa on vertailuarvona 3,25 ja organisaation kaikkien vastausten keskiarvo.

Organisaatio 5 koko henkilöstö vastasi Työodotus-hankkeeseen kehitetyn Timantti-mallin indekseihin (6 kpl), joista kukin indeksi sisälsi neljä Likert-asteikollista väittämää. Haastattelut toteutettiin organisaation tiloissa ja ne kestivät kesimäärin n. 30 minuutista yhteen tuntiin.

Alkukartoituksen tulokset organisaatio 5:ssä näkyvät seuraavassa Timantti-mallissa (Kuvio 5).



Kokonaistulos kyselystä on keskinkertainen (ka 3,50). Tavoitteellisuus-indeksi on selkeästi muita alhaisempi. Samoin lähijohtajuus- ja vuorovaikutus- indeksi jäävät alle keskiarvon. Näissä lienevät taustalla haastavat työajat ja yhteisen ajan puute.

Hankkeen asiantuntijat esittelivät raportin tulokset organisaation johdolle tässä tätä varten järjestetyssä tilaisuudessa. Tällöin analysoitiin tuloksia ja niiden taustalla olevia tekijöitä.

5.3 Työhyvinvoinnin, tuottavuuden ja kannattavuuden kehittämissuunnitelma tulosten pohjalta

Tulosten esittelyn perusteella organisaation johto nimesi toimenpiteistä työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Organisaation ongelmat käytännön tasolla olivat seuraavat:

- Epäselvyys työnkuviissa ja esimiesten rooleissa
- Tieto ei kulje tasapuolisesti päätöksistä kaikille työntekijöille.
- Henkilöstöllä ei ole ollut mahdollisuutta osallistua päätöksen tekoon ja tulevaisuuden suunnitteluun. Työntekijöillä on tunne, että heitä ei kuunnella.
- Nopeat muutokset toiminnassa.
- Sovituista asioista on lipsuttu.

Kehittämistoimenpiteiksi (kehittämissuunnitelma) hankkeeseen valittiin havaittujen ongelmien kautta:

- Tietoisesti kuunnellaan paremmin työntekijöitä.
- Uudistetaan työvuorolistojen suunnittelua
- Käydään läpi organisaation ongelmakohdat ja aletaan niitä tietoisesti ratkaisemaan.

Toimenpiteiden jalkauttaminen on hyvin pitkälti esimiehen ja työnjohdon vastuulla. He jakoivat käytännössä vastuun kehittämissuunnitelman toteutuksesta ja jalkauttamisesta.

5.4 Yhteenveto

Sovimme organisaatio 5 kanssa siitä, miten tuemme organisaation kehittämissuunnitelman toteuttamista. Yhteistyömuotoina sovimme, että organisaation edustajat voivat olla meihin yhteydessä hankkeen aikana ja pyytää meiltä apua. Seuranta tapahtui pääsääntöisesti puhelimitse.

Organisaatio 6

6.1 Organisaation liiketoiminnan lähtötilanne

Palvelualan organisaatio toimii lisäpalveluna ja palvelee Ylä-Savon talousalueen lisäksi talousalueen ulkopuolelta palveluja tarvitsevia organisaatioita. Organisaation edustama toimiala on suuressa murroksessa ja edellinen eikä nykyinenkään hallitus ole vielä pystynyt täysin ratkaisemaan toimialaan liittyviä haasteita. Tämän takia organisaatio joutuu suunnittelemaan toimintaansa ”täysin” sokeana siitä, mitä edellytyksiä yrityksellä on toimia nykyisellä mallilla.

Tämän takia organisaation johtoryhmä päätti osallistua työodotukset-hankkeeseen, koska hankkeen aikana johtoryhmän toiminta tiivistyy ja eheytyy strategisen ajattelun kautta. Keskeinen kysymys on, mikä on organisaation toimintamalli ja palvelutuotteet tulevaisuudessa sekä millä keinoin luodaan uskottavuutta todennäköisille markkinoille?

6.2 Strategisten ja henkilöstömittareiden yhteenveto alkukartoituksen perusteella

Työodotukset-hankkeen alussa esiteltiin malli johtoryhmälle, jolla kartoitetaan työodotusten toteutuminen kohdeorganisaatiossa. Mallin esittelyvaiheessa kävimme keskustelua siitä, miten mallin avulla voidaan tunnistaa ja käynnistää mahdolliset kehittämiskohteet ja niiden toteuttaminen organisaatiossa.

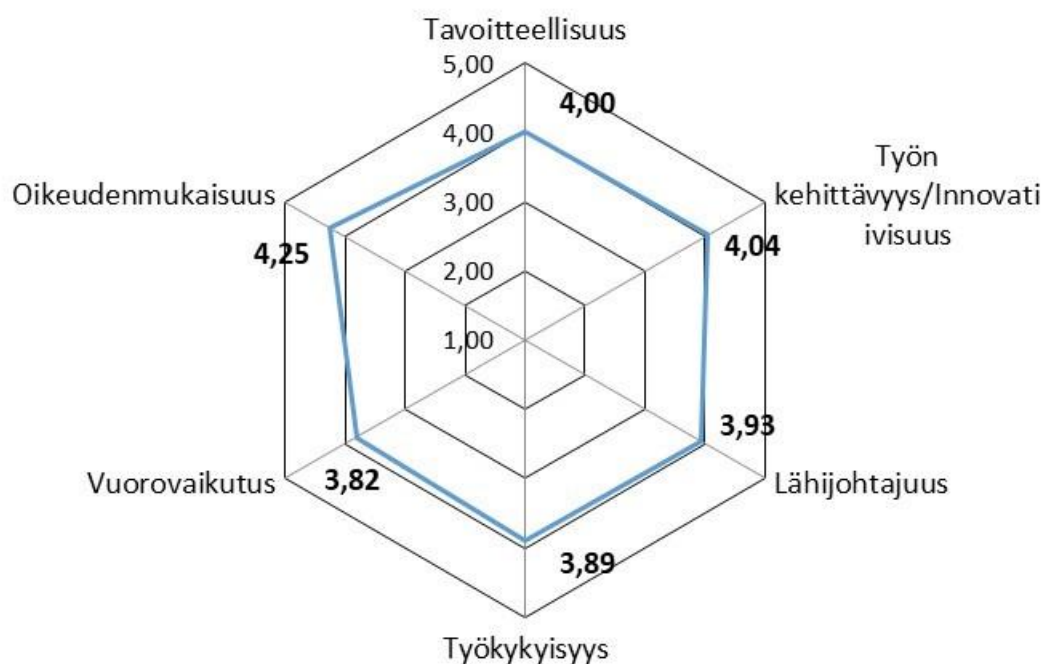
Organisaatio 4:lle laadittiin alkukartoituksen vastausten perusteella organisaatiokohtainen raportti sisältäen

1. Yleistä:
 - Kuvaus Timantti-mallista
 - Tulosten lukuohje
 - Tieteelliset perusteet tulosten tulkinnalle
2. Timantti-malli, joka sisältää kuusi indeksiä:
 - Tavoitteellisuus-indeksi
 - Työn kehittävyys / innovatiivisuus- indeksi
 - Lähijohtajuus-indeksi
 - Työkykyisyys-indeksi
 - Vuorovaikutus-indeksi

- Oikeudenmukaisuus-indeksi

3. Indeksien väittämien arvot (keskiarvo, keskihajonta, mediaani, vastausmäärät)
4. Avoimet vastaukset (Miten kehittäisit omaa työtäsi, Miten kehittäisit organisaation toimintaa)
5. Kuiluanalyysi, jossa on vertailuarvona 3,25 ja organisaation kaikkien vastausten keskiarvo.

Alkukartoitus sisälsi johtoryhmän haastattelun ja survey-kyselyn työodotuksista. Haastattelun ja survey-kyselyn tulokset käytiin läpi johtoryhmän kanssa, jonka pohjalta laadittiin organisaation johdon näkemysten mukaan strategiset mittarit. Kuviossa yksi on esitetty alkukartoituksen tulokset timanttimallina.



Kuvio 6. Timanttimalli.

Alkukartoituksen tulosten perusteella ohjasimme keskustelua työodotukset-hankkeen mukaisesti tekijöihin, jotka edistävät organisaation tuottavuuden, kannattavuuden ja työhyvinvoinnin parantumista. Toisaalta organisaation johto toi omat näkökulmansa esille strategisia mittareita määritettäessä.

Keskustelujen pohjalta palveluala organisaatioon valittiin seuraavat strategiset mittarit, joihin hankkeen aikana haluttiin kiinnittää huomiota:

Laadulliset strategiset mittarit:

- Työodotukset indeksien keskiarvot

- Valmennusasiakkaiden määrä
- Valmennusasiakkaiden tyytyväisyys % ja ka
- Ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyys % ja ka
- Kasvupalveluiden vaikuttavuus

Euromääräiset strategiset mittarit:

- Liikevaihto ja sen kasvu eri toiminnoissa
- Kannattavuus
- Maksuvalmius

6.3 Työhyvinvoinnin, tuottavuuden ja kannattavuuden kehittämissuunnitelma tulosten pohjalta

Yhteistyössä johdon kanssa laadittujen strategisten mittareiden ja tavoitteiden pohjalta määrittelimme toimenpiteet, joilla voidaan saavuttaa asetetut tavoitteet. Toimenpiteiden laadinnassa otimme huomioon vastaajien määrälliset ja laadulliset tulokset, joista saimme konkreettisia toimenpide-ehdotuksia toimenpiteiksi. Tämän lisäksi työodotukset-hankkeen toteuttajien asiantuntemus sekä johdon näkemykset siitä, mitä hankkeen aikana ennätetään toteuttamaan, ohjasivat toimenpiteiden määrittelyä.

Alla on kuvattu joitakin toimenpiteitä, joilla saavutetaan asetetut tavoitteet (kehittämissuunnitelma):

Hallinto ja myynti

Lisätään yhteistyösopimuksia organisaatioiden kanssa

Lisätään kehittämishankkeita

Etsitään uusia palvelusopimusasiakkaita

Luodaan asiakastyytyväisyysmittareita sekä sisäisille että ulkoisille asiakkaille.

Tuotanto: Hankitaan uusi tuotantoväline, jolla lisätään tehokkuutta. Saadaan uusia organisaatioasiakkaita ja töitä. Omien tuotteiden kehittäminen ja lanseeraaminen.

Hankkeet: Kehittämishankkeista tuotetaan uusia palvelutuotteita, joille on maksavia tilaajia. Seurataan ja osallistutaan erilaisiin verkostoihin systemaattisesti ja niihin reagointi sekä vaikutetaan niihin.

Palvelut ja tuet: Seurataan ja osallistutaan erilaisiin verkostoihin systemaattisesti ja niihin reagointi sekä vaikutetaan niihin. Henkilökunnan ammatillisen osaamisen lisääminen xxx:n eri osa-alueilla.

6.4 Yhteenveto

Sovimme palveluala organisaation kanssa siitä, miten tuemme organisaation kehittämissuunnitelman toteuttamista. Yhteistyömuotoina sovimme, että organisaation edustajat voivat olla meihin yhteydessä hankkeen aikana ja pyytää meiltä apua. Seurasimme organisaation kehittämissuunnitelman toteutumista myös käymällä paikalla ja keskustelemalla asioiden kehittämisestä.

Organisaatio 7

7.3 Organisaation liiketoiminnan lähtötilanne

Organisaatio 7 on palvelualan organisaatio. Toimiala, jota organisaatio edustaa, on kilpailtu toimiala. Organisaation tavoitteena on tuottaa sellaisia palveluita, jotka ovat kilpailukykyisiä laatu- ja hintakilpailussa. Organisaatio on kohdentanut palvelu- ja tuotevalikoimaansa strategiansa mukaisesti siten, että kilpailijoiden alalle tulokynnys on korkea investointien vuoksi. Organisaatio on tehnyt investointeja kilpailukyvyyn säilyttämiseksi ja kasvun odotukset tulevaisuudessa on kovat. Tosin organisaation omistajat ovat tietoisia haasteellisesta kilpailutilanteesta ja sen kehittymisestä sekä henkilöstön vaihtuvuus voi osaltaan haitata toiminnan tehokkuutta. Tämä oli motiivi osallistua hankkeeseen.

7.4 Strategisten ja henkilöstömittareiden yhteenveto alkukartoituksen perusteella

Työodotukset-hankkeen alussa esiteltiin malli, jolla kartoitetaan työodotusten toteutuminen kohdeorganisaatiossa. Mallin esittelyvaiheessa kävimme keskustelua siitä, miten mallin avulla voidaan tunnistaa ja käynnistää mahdolliset kehittämiskohteet ja niiden toteuttaminen organisaatiossa.

Organisaatio 7:lle laadittiin alkukartoituksen vastausten perusteella organisaatiokohtainen raportti sisältäen

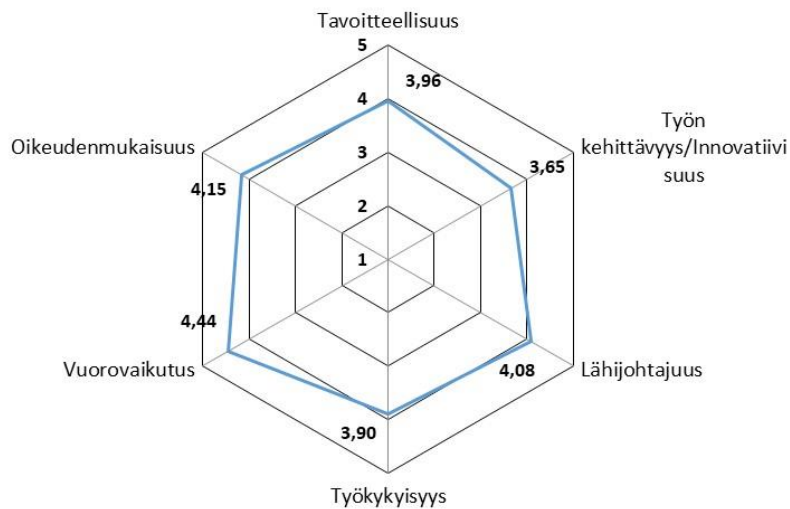
1. Yleistä:
 - Kuvaus Timantti-mallista
 - Tulosten lukuohje
 - Tieteelliset perusteet tulosten tulkinnalle

2. Timantti-malli, joka sisältää kuusi indeksiä:
 - Tavoitteellisuus-indeksi
 - Työn kehittävyys / innovatiivisuus- indeksi
 - Lähijohtajuus-indeksi
 - Työkykyisyys-indeksi
 - Vuorovaikutus-indeksi
 - Oikeudenmukaisuus-indeksi

3. Indeksien väittämien arvot (keskiarvo, keskihajonta, mediaani, vastausmäärät)

4. Avoimet vastaukset (Miten kehittäisit omaa työtäsi, Miten kehittäisit organisaation toimintaa)
5. Kuiluanalyysi, jossa on vertailuarvona 3,25 ja organisaation kaikkien vastausten keskiarvo.

Alkukartoitus sisälsi koko henkilöstön haastattelun ja survey-kyselyn työodotuksista. Haastattelun ja survey-kyselyn tulokset käytiin läpi, jonka pohjalta laadittiin organisaation johdon näkemysten mukaan strategiset mittarit. Kuviossa yksi on esitetty alkukartoituksen tulokset timanttimallina.



Alkukartoituksen tulosten perusteella ohjasimme keskustelua työodotukset-hankkeen mukaisesti tekijöihin, jotka edistävät organisaation tuottavuuden, kannattavuuden ja työhyvinvoinnin parantumista. Toisaalta organisaation johto toi omat näkökulmansa esille strategisia mittareita määritettäessä.

Keskustelujen pohjalta palveluala organisaatioon valittiin seuraavat strategiset mittarit, joihin hankkeen aikana haluttiin kiinnittää huomiota:

Laadulliset strategiset mittarit:

- Kartoituksen kokonaiskeskiarvon paraneminen
- Oikeudenmukaisuus-indeksin keskiarvon paraneminen
- Vuorovaikutuksen-indeksin keskiarvon paraneminen

Euromääräiset strategiset mittarit:

Keskiostojen kasvu € organisaation eri palvelupisteessä (seuranjakso 4 kk)

7.5 Työhyvinvoinnin, tuottavuuden ja kannattavuuden kehittämissuunnitelma tulosten pohjalta

Yhteistyössä johdon kanssa laadittujen strategisten mittareiden ja tavoitteiden pohjalta määrittelimme toimenpiteet, joilla voidaan saavuttaa asetetut tavoitteet. Toimenpiteiden laadinnassa otimme huomioon vastaajien määrälliset ja laadulliset tulokset, joista saimme konkreettisia toimenpide-ehdotuksia toimenpiteiksi. Tämän lisäksi työödotukset-hankkeen toteuttajien asiantuntemus sekä johdon näkemykset siitä, mitä hankkeen aikana ennätetään toteuttamaan, ohjasivat toimenpiteiden määrittelyä.

Alla on kuvattu joitakin toimenpiteitä, joilla saavutetaan asetetut tavoitteet (kehittämissuunnitelma):

- Tehtäväkuvien määrittely
- Johdon rooli, kuka vastaa ja mistä
- Työkierto ja perehdyttäminen
- Säännölliset palaverit henkilöstön kanssa
- Työvuorolistat ja työaikojen oikeudenmukainen jakautuminen
- Asianmukainen ja tasavertainen kohtelu
- Kehityskeskustelut
- Palveluvalikoiman laajentaminen ja palveluiden vakioiminen
- Asiakastytyväisyyden kartoittaminen, joka ohjaa palvelutyön kehittämistä

7.4 Yhteenveto

Sovimme palveluala organisaation kanssa siitä, miten tuemme organisaation kehittämissuunnitelman toteuttamista. Yhteistyömuotoina sovimme, että organisaation edustajat voivat olla meihin yhteydessä hankkeen aikana ja pyytää meiltä apua. Seurasimme organisaation kehittämissuunnitelman toteutumista myös käymällä paikalla ja keskustelemalla asioiden kehitymisestä.

Organisaatio 8

8.1 Organisaation liiketoiminnan lähtötilanne

Palvelu- ja teollisuusalan organisaation päätoimipaikka on Ylä-Savossa. Organisaation toimiala on erittäin kilpailtu toimiala. Organisaation tavoitteena on tuottaa sellaisia palveluita, jotka ovat kilpailukykyisiä laatu- ja hintakilpailussa. Organisaation johdolla on toimintaperiaate, ettei henkilöstöä lomauteta ensimmäisenä vaihtoehtona. Siksi pohjoisessa toimiva yksikkö voi tarjota työmahdollisuuksia, mikäli Ylä-Savossa ei ole riittävästi tilauskantaa.

Organisaatio on panostanut toimintaperiaatteensa mukaisesti korkealuokkaiseen laatuun ja palvelukykyyn. Siksi henkilöstön pysyvyydellä ja vankalla osaamisella on merkittävä rooli organisaation kilpailukykyyn ylläpitäjänä. Kiristynyt taloustilanne Ylä-Savon toiminta-alueella näkyy tilauskannan vähentymisenä ja tilauskannan ennustettavuuden heikkenemisenä. Tämän takia organisaation johto pohtii erilaisia vaihtoehtoja liiketoiminnan kehittämiseksi ja hakeutui hankkeeseen.

8.2 Strategisten ja henkilöstömittareiden yhteenveto alkukartoituksen perusteella

Työodotukset-hankkeen alussa esiteltiin organisaation johdolle malli, jolla kartoitetaan työodotusten toteutuminen kohdeorganisaatiossa. Mallin esittelyvaiheessa kävimme keskustelua siitä, miten mallin avulla voidaan tunnistaa ja käynnistää mahdolliset kehittämiskohteet ja niiden toteuttaminen organisaatiossa.

Organisaatio 8:lle laadittiin alkukartoituksen vastausten perusteella organisaatiokohtainen raportti sisältäen

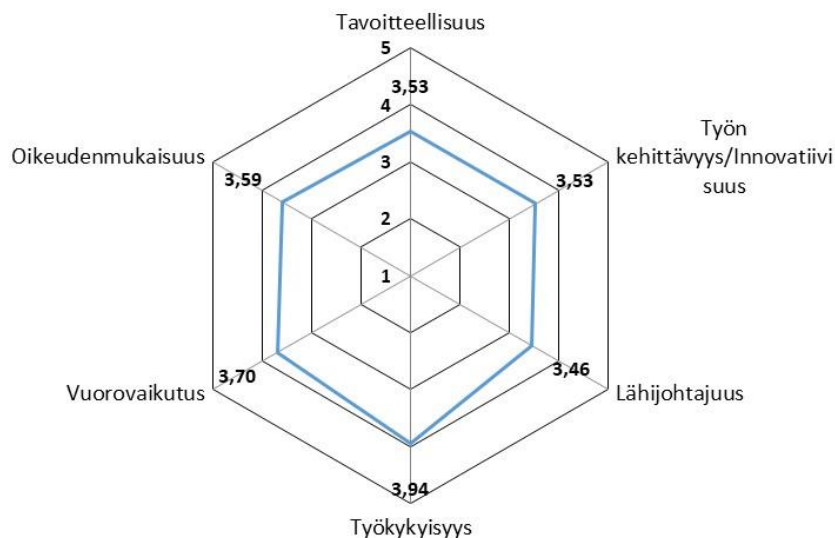
1. Yleistä:
 - Kuvaus Timantti-mallista
 - Tulosten lukuohje
 - Tieteelliset perusteet tulosten tulkinnalle

2. Timantti-malli, joka sisältää kuusi indeksiä:
 - Tavoitteellisuus-indeksi
 - Työn kehittävyys / innovatiivisuus- indeksi
 - Lähijohtajuus-indeksi

- Työkykyisyys-indeksi
- Vuorovaikutus-indeksi
- Oikeudenmukaisuus-indeksi

3. Indeksien väittämien arvot (keskiarvo, keskihajonta, mediaani, vastausmäärät)
4. Avoimet vastaukset (Miten kehittäisit omaa työtäsi, Miten kehittäisit organisaation toimintaa)
5. Kuiluanalyysi, jossa on vertailuarvona 3,25 ja organisaation kaikkien vastausten keskiarvo.

Alkukartoitus sisälsi johtoryhmän haastattelun ja osan henkilöstöstä sekä survey-kyselyn työodotuksista. Haastattelun ja survey-kyselyn tulokset käytiin läpi koko henkilöstölle. Tulosten pohjalta laadittiin organisaation johdon näkemysten mukaan strategiset mittarit. Kuviossa yksi on esitetty alkukartoituksen tulokset timanttimallina. Tuloksista voidaan havaita, että työkykyisyys-indeksin keskiarvo (3,94) on suurin ja lähijohtajuus-indeksin keskiarvo (3,44) on pienin. Tulosta voi sinällään pitää hyvänä, että jotkin organisaation työt voivat vaatia fyysistä kestävyyttä.



Kuvio 8. Timanttimalli.

Alkukartoituksen tulosten perusteella ohjasimme keskustelua työodotukset-hankkeen mukaisesti tekijöihin, jotka edistävät organisaation tuottavuuden, kannattavuuden ja työhyvinvoinnin parantumista. Toisaalta organisaation johto toi omat näkökulmansa esille strategisia mittareita määritettäessä. Strategisten mittareiden

den ohjaavaksi teemaksi organisaation johto nimesi ”työhyvinvoinnin parantaminen”. Taulukossa 1 on esitetty strategiset mittarit ja tavoitteet. Odotusarvo 2018 alkukartoituksen tulokseen henkilöstön arvioimana oli positiivinen, koska tavoitearvot ylittyivät.

Taulukko 1. Strategiset mittarit ja tavoitteet

Mittarit	Tavoitearvot Vuosi 2018		Tavoitearvot Vuosi 2019	
	Tav.	Tot.	Tav.	Tot.
Täysityöllisyys	100 %	100 %	100 %	
Henkilöstön vaihtuvuus	2 hlöä	2 hlöä	2 hlöä	
Työtapaturmatonta päivää	100 tpv	100 tpv	110 tpv	
Työodotukset-kyselyn indeksien keskiarvo	3,25	3,63	>2018	
Vuorovaikutus-indeksi	3,25	3,70	>2018	

8.3 Työhyvinvoinnin, tuottavuuden ja kannattavuuden kehittämissuunnitelma tulosten pohjalta

Yhteistyössä johdon kanssa laadittujen strategisten mittareiden ja tavoitteiden pohjalta määrittelimme toimenpiteet, joilla voidaan saavuttaa asetetut tavoitteet. Toimenpiteiden laadinnassa otimme huomioon vastaajien määrälliset ja laadulliset tulokset, joista saimme konkreettisia toimenpide-ehdotuksia toimenpiteiksi. Tämän lisäksi työodotukset-hankkeen toteuttajien asiantuntemus sekä johdon näkemykset siitä, mitä hankkeen aikana ennätetään toteuttamaan, ohjasivat toimenpiteiden määrittelyä.

Alla on kuvattu joitakin toimenpiteitä, joilla saavutetaan asetetut tavoitteet (kehittämissuunnitelma):

- Oikeudenmukainen työn jakaminen
- Johdon rooli, kuka vastaa ja mistä
- Tiedottaminen
- Säännölliset palaverit henkilöstön kanssa
- Urakkaperusteiden selkeyttäminen
- Henkilöstön kuunteleminen ja huomioiminen
- Kehityskeskustelut
- Esimiesvalmennus

- Palautteen antaminen
- Yhdessä kehittäminen
- Liiketoiminnan laajentaminen

8.4 Yhteenveto

Sovimme palveluala organisaation kanssa siitä, miten tuemme organisaation kehittämissuunnitelman toteuttamista. Yhteistyömuotoina sovimme, että organisaation edustajat voivat olla meihin yhteydessä hankkeen aikana ja pyytää meiltä apua. Seurasimme organisaation kehittämissuunnitelman toteutumista myös käymällä paikalla ja keskustelemalla asioiden kehittämisestä.