

Tietotyön suorituskyky ja strateginen työympäristö-johtaminen –klinikka



Tulosseminaari

15.12.2015 | UPM Biofore-talo | Helsinki

Mikko Östring

Johtaja | Toimitilat | RAKLI ry

Lähtökohtia tietotyön suorituskykyyn ja strategiseen työympäristöjohtamiseen

- **Tieto** on nykyään liiketoimintojen keskeinen **raaka-aine**.
- **Keiden vastuulla** tiedon ja osaamisen johtaminen (information and knowledge management) on tällä hetkellä ja miten se on **integroitu** osaksi **organisaatioiden toimintaan**?
 - mm. tietovaranto – osaaminen – oppiminen – kehittyminen ja kehittäminen + tiimien ja yhteisöjen tehokkuus
 - Miten näitä mitataan / tulisi mitata?
- Tietotyön ja suorituskyvyn kehittämisen kannalta on keskeistä huomioida laaja-alaisesti **suorituskykyyn liittyvät näkökulmat** ja **eri toimintojen roolit** (uuden toiminnon muotoileminen ja integrointi)
 - Ydintoiminta, HR, ICT, CREM, ..



Näkökulmia tietotyöhön ja suorituskykyyn



Suomen talous on yhä halvaantunut – ”Tilanne on niin poikkeuksellinen, että ei voi juuri ennustaa”

Bruttokansantuote kasvaa selvästi hitaammin kuin euroalueella, Suomen pankki ennustaa.

TALOUS 11.12.2015 2:00 Päivitetty: 11.12.2015 10:06

Petri Sajari HELSINGIN SANOMAT



Kasvun lähteet?

"Alle prosentti kaikesta siitä, mitä internet voi tuoda tullessaan, on keksitty" ~Vint Cerf

1.

Höyryvoima 1780 –



Sähkövoima 1890 –

3.

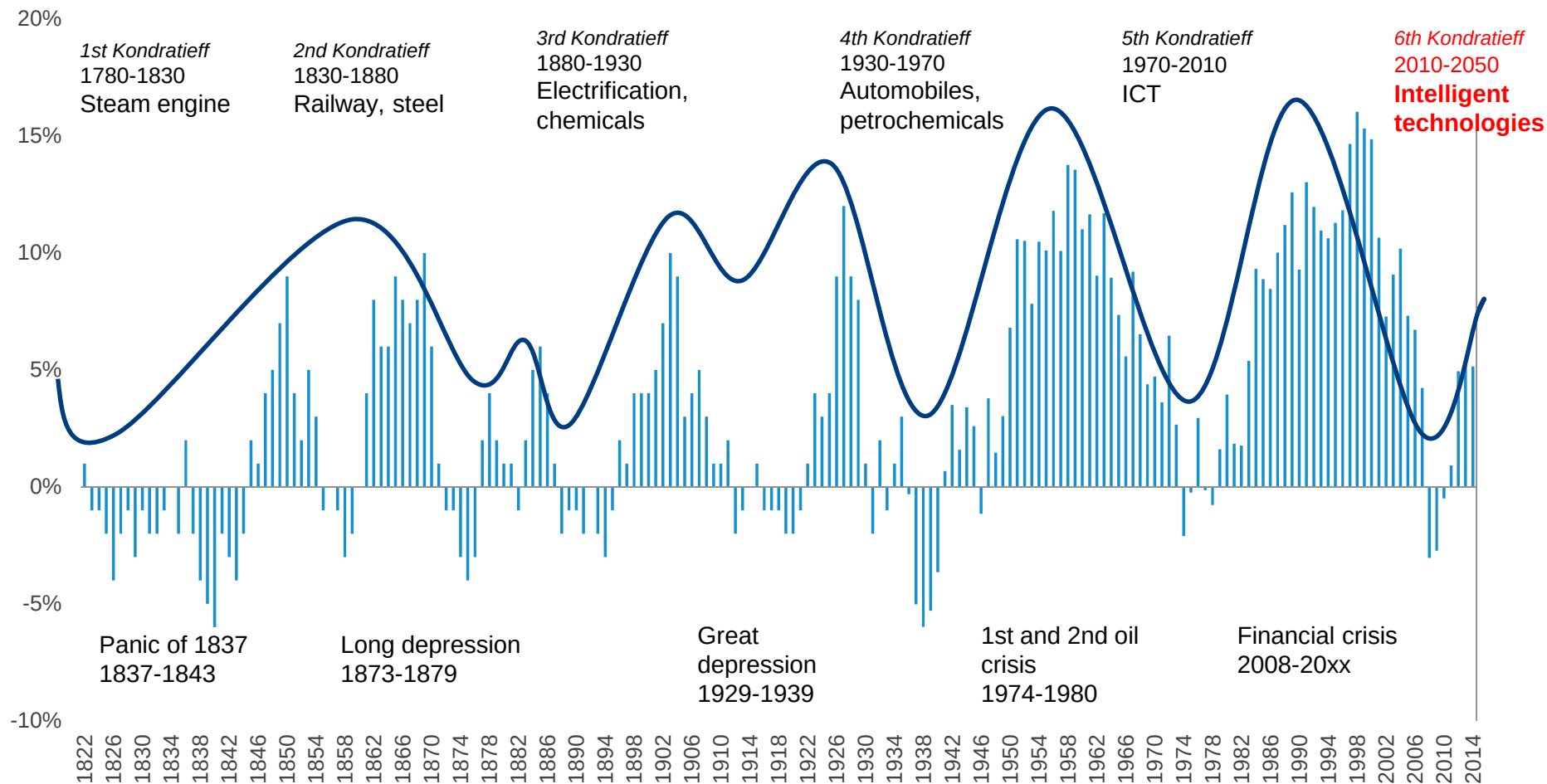
"Tietovoima"
ICT ja digitalisaatio, 1975-

4.

"Älyvoima"[®]

Teollinen internet
→ Kaiken internet

Yhdestä aikakaudesta toiseen...



Rolling 10-year return on the S&P 500 since 1814 till July 2014 (in %, p. a.).

Source: Datastream, Bloomberg

Illustration: Helsinki Capital Partners, MW

Lähde: Markku Wilenius, UTU/Tulevaisuuden tutkimuskeskus
Esitys Kauppakeskusliiketoiminnan vuosiseminaarissa 22.10.2014

Nykytekniologia ahdistaa monia – ”Puhelimen soidessa kuljin ympäriinsä ja kyselin, mitä pitäisi tehdä”

Kaikkien elämä ei ole yhtä älypuhelinta, appsia, digiä tai koodausta. Moni inhoaa nykytekniologiaa. Osa jättäytyy vapaaehtoisesti kehityksen ulkopuolelle.



Tietotyön murros muuttaa **työn vaatimukset** ja haastaa vanhat työtavat, organisaatiokulttuurit ja johtamismallit

Informaatiotulva

Jatkuvat muutokset

Nopeus & epävarmuus

vs.

Työssä jaksaminen

Tuottavuuspaineet

Innovaatioiden puute

Keskeistä **työn sisällön muuttaminen**

→ *Uusi suorituksen johtamisen malli*

- Tekemisen määrästä **tekemisen vaikutukseen**
- Yksilön palkitsemisesta **yhteistyön tekemiseen**
- Virheettömyydestä **epäonnistumisten sallimiseen**

→ **Itsensä johtaminen** korostuu

mm. sosiaaliset taidot | kyky priorisoida | energiatason hallinta | kyky hyödyntää verkostoja

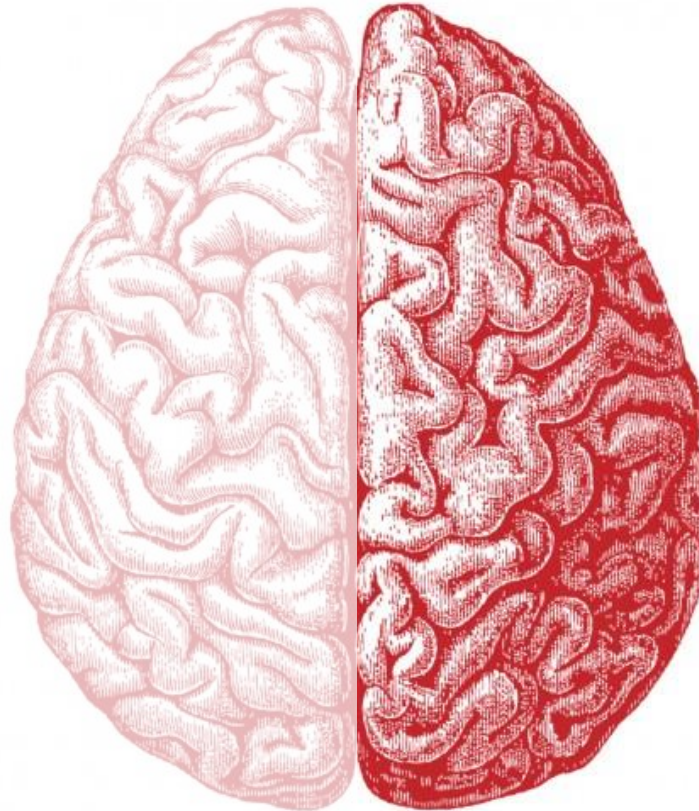
Ketterä organisaatio



Tietotyöläisten vasemman aivopuoliskon tehtävät **automatisoitavissa/tehostettavissa**

Vasen aivopuolisko

- Analyttinen
- Looginen
- Tarkka
- Samanlaisena toistuva
- Järjestelmällinen
- Yksityiskohdat
- Tieteellinen
- Etäinen
- Kirjaimellinen
- Säännöllinen



Oikea aivopuolisko

- Luova
- Mielikuvituksellinen
- Yleisluontoinen
- Intuitiivinen
- Käsitteellinen
- Iso kuva
- Heuristinen
- Empaattinen
- Kuvaannollinen
- Epäsäännöllinen

Where will great work take you?

Find freelancers to tackle any job, any size, any time

Get Started



Klinikan toteutus



Klinikan prosessi

Kehittyvä tietotyö ja suorituskky

Tulosraportti 1/2016

**Testaus ja
soveltaminen
käytäntöön**

Tulosseminaari 15.12.

- Alustavien tulosten esittely, arviointi ja jalostaminen + jatkotoimenpiteet

4. Työpaja 27.11.

- Suorituskyvyn mittaaminen ja johtaminen
- Roolit, vastuut ja toimenpiteet käytäntöön:
- ydintoiminta, HR, ICT, CREM ja muut näkökulmat

3. Työpaja 9.11.

- Suorituskyvyn indikaattorit ja mittarit
- Suorituskyvyn optimointi ja hukan minimointi

2. Työpaja 20.10.

- Suorituskyvyn johtaminen
- Eri toimintojen roolit ja vastuut:
- ydintoiminta, HR, ICT, CREM ja muut näkökulmat

1. työpaja 22.9.

- Tietotyön suorituskky ja sen tekijät
- Käsitteet, haasteet, mahdollisuudet ja reunaehdot

Aloitustilaisuus + aloituspaja 10.9.

- Organisaatioiden näkökulmia tietotyön murrokseen, strategiseen työympäristöjohtamiseen ja suorituskkyvyn mittaamiseen
- Hankkeen tavoitteet ja toteutus

**Strategisen työympäristöjohtamisen
kehittäminen**

- Aalto-yliopisto/
Aaltoyliopistokiinteistöt
- Fortum Oyj
- Helsingin Energia
- Helsingin kaupunki
- Helsingin yliopisto
- Elisa Oyj
- Nokia Oyj
- Nordea Oyj
- Posti kiinteistöt Oy
- Senaatti-kiinteistöt
- SOK
- Turun teknologiakiinteistöt Oy
- UPM Oyj
- ISS Palvelut Oy
- KTI Kiinteistötieto Oy
- KVA Arkkitehdit Oy
- Rapal
- Workspace Oy
- YIT Oyj
- CKIR/Aalto-yliopisto
- TUT/NOVI
- Urban Mill

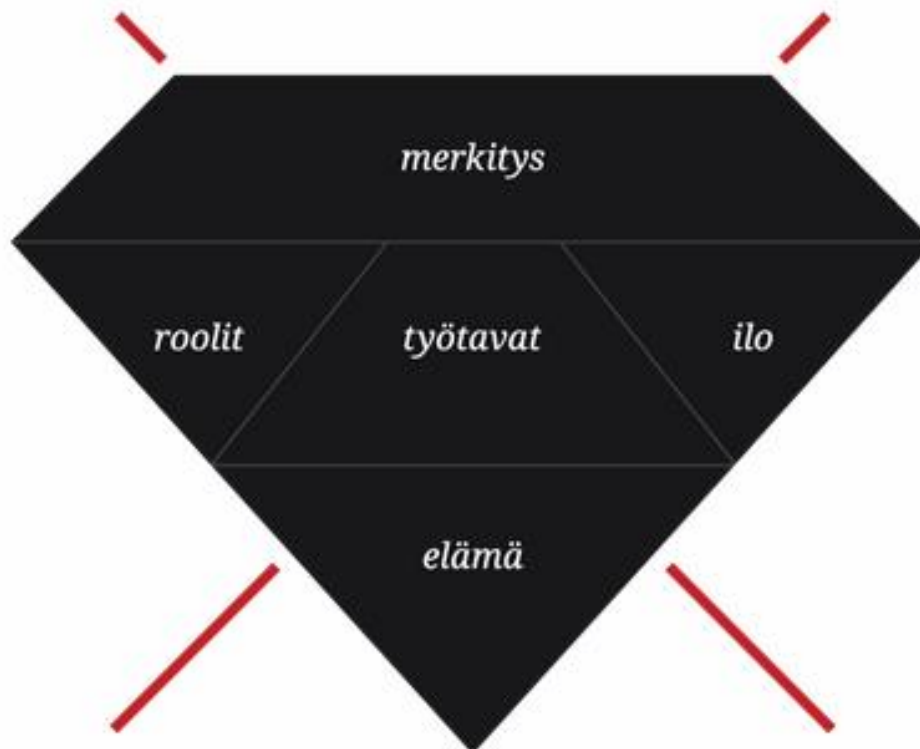


Klinikan alustavia tuloksia



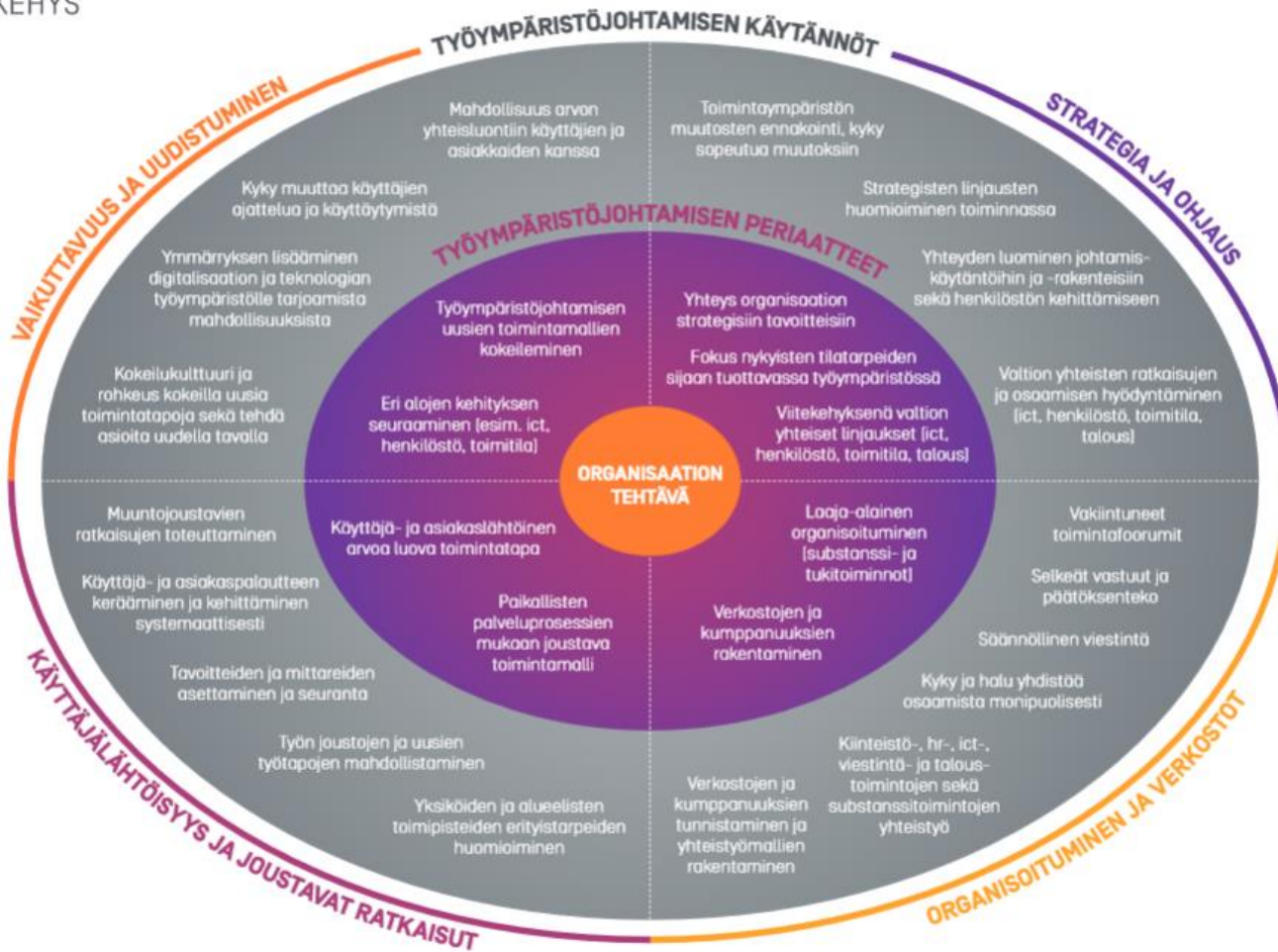
Tietotyön suorituskyky ja strateginen työympäristöjohtaminen –klinikan tavoitteet

- Yhteisen **käsitteistön** vakiinnuttaminen
(tietotyö, suorituskyky ym.)
- Yhteisen **viitekehyksen** jalostaminen tietotyön suorituskyvyn mittaamiseksi (indikaattorit ja mittarit)
 - Suorituskyvyn optimointi ja hukan minimointi
- **Toimenpiteet** suorituskyvyn mittaamiseen ja johtamiseen
 - Nykyisten toimintojen roolit ja yhteistyö
(Ydintoiminta, HR, ICT, CREM, ..)
- Valmius viitekehyksen testaukselle ja käytäntöön soveltamiselle

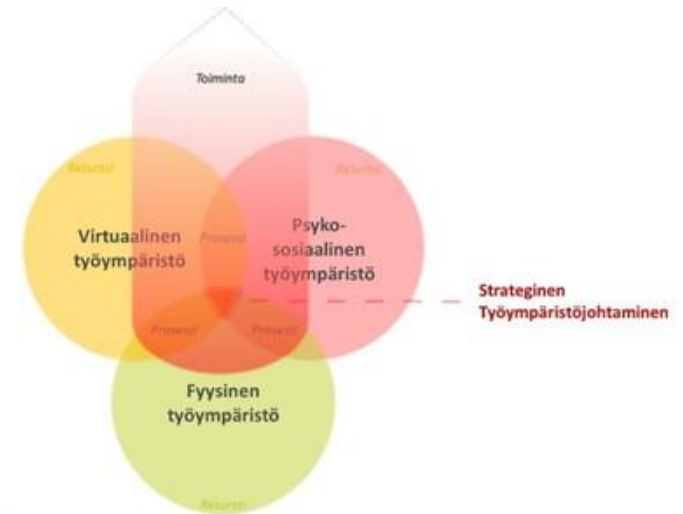
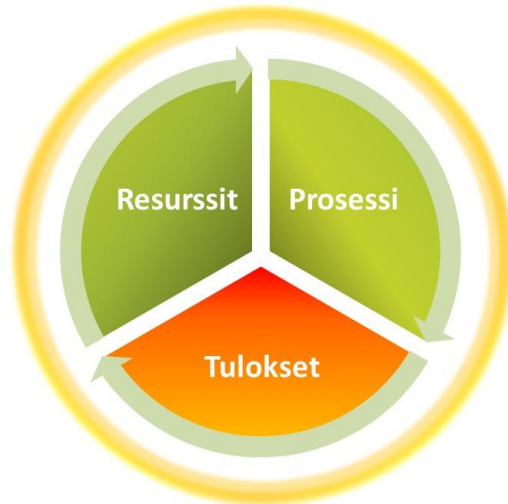
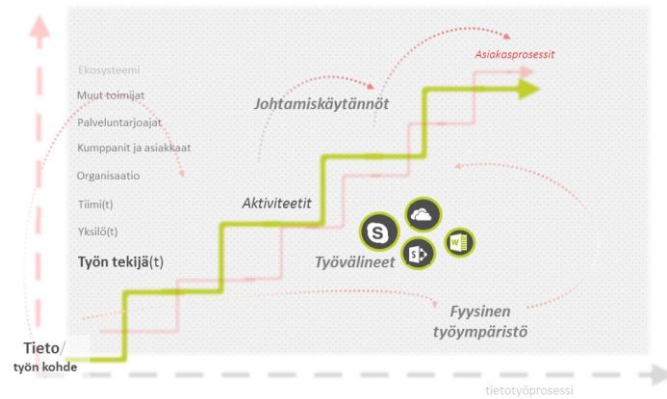


925 TIMANTTI™

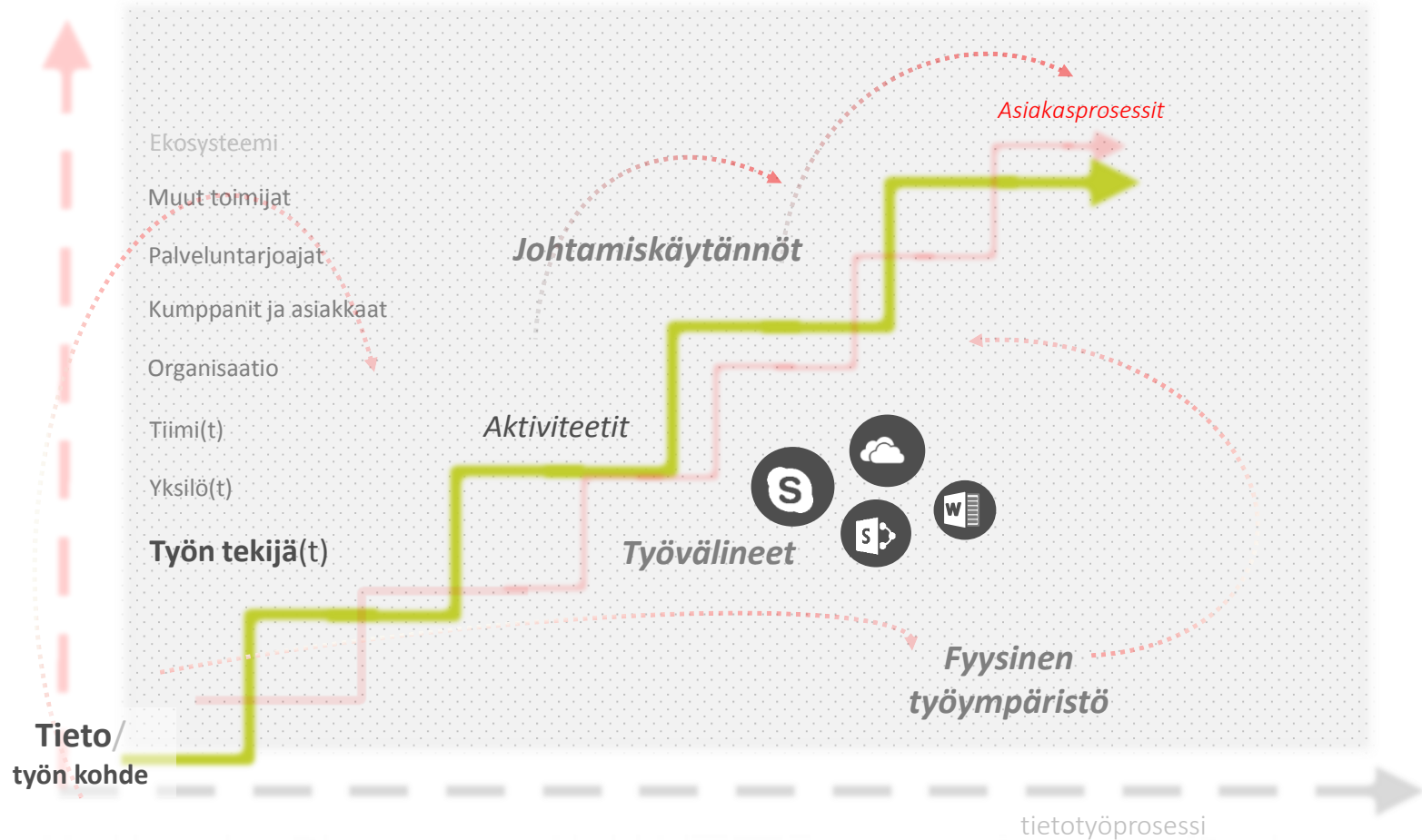
KUVA 6. TYÖYMPÄRISTÖJOHTAMISEN VIITEKEHYS

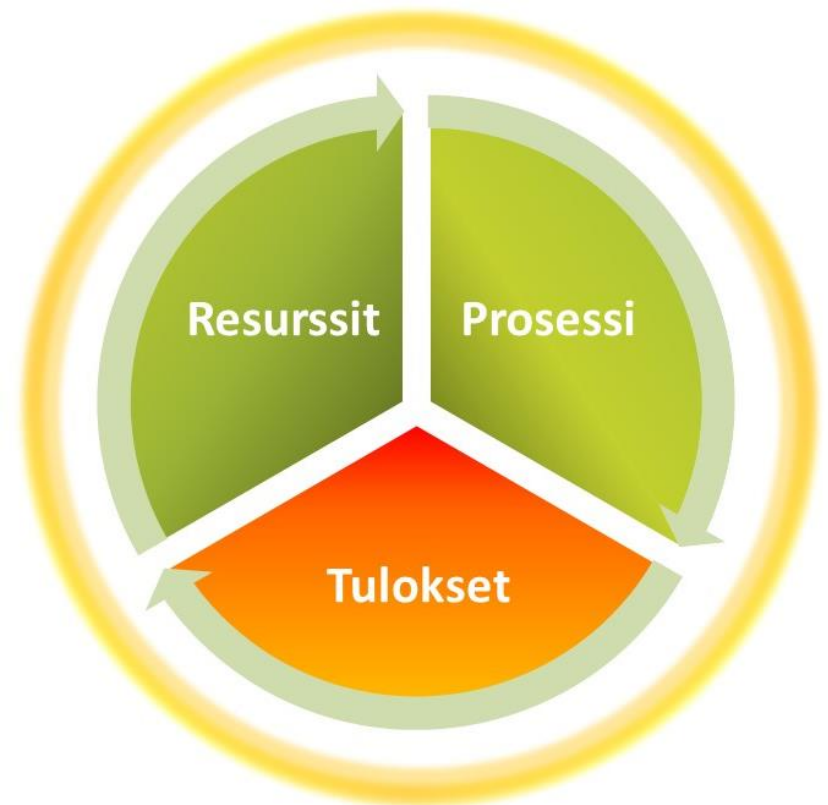


Näkökulmia strategiseen työympäristöjohtamiseen

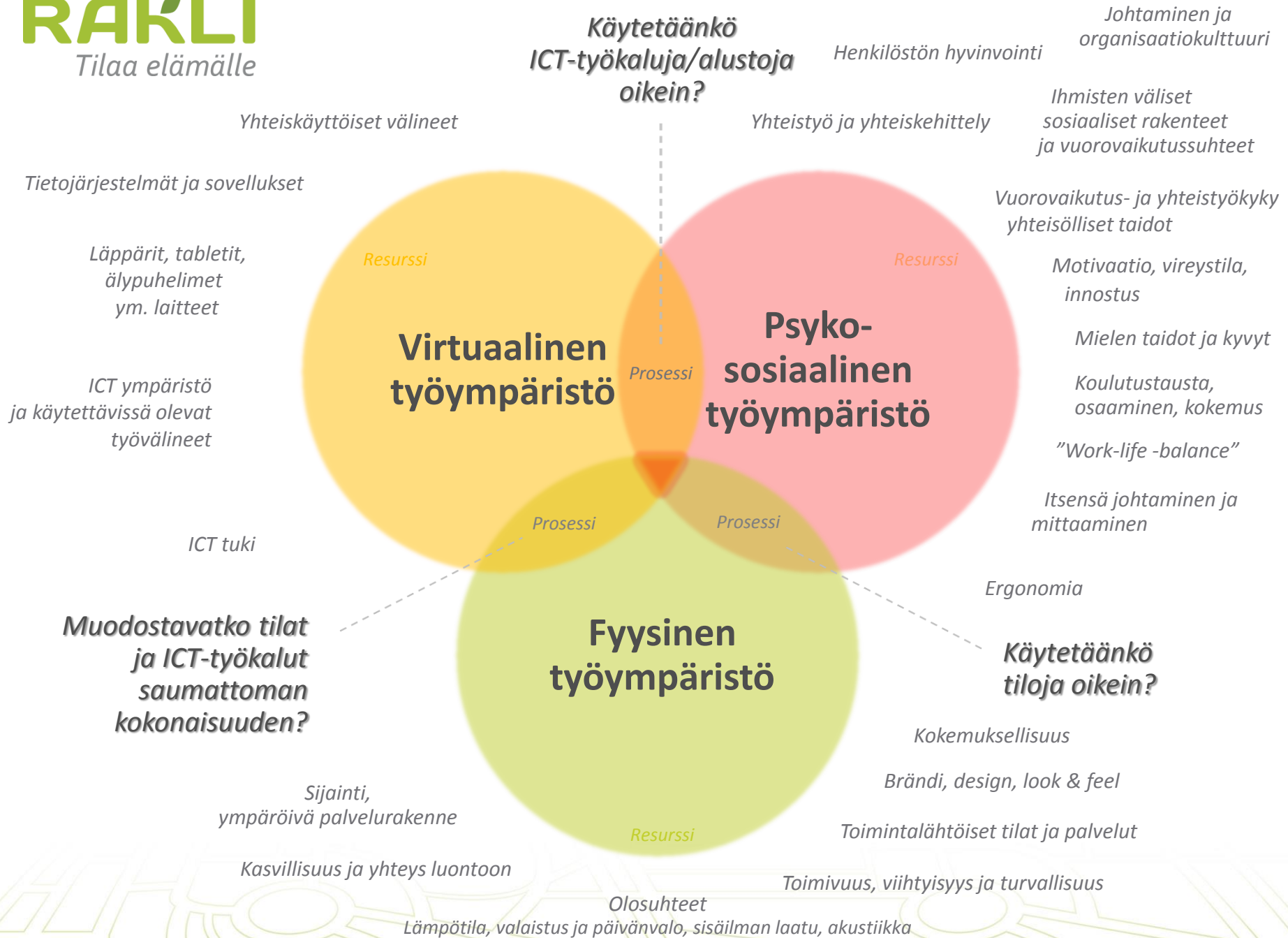


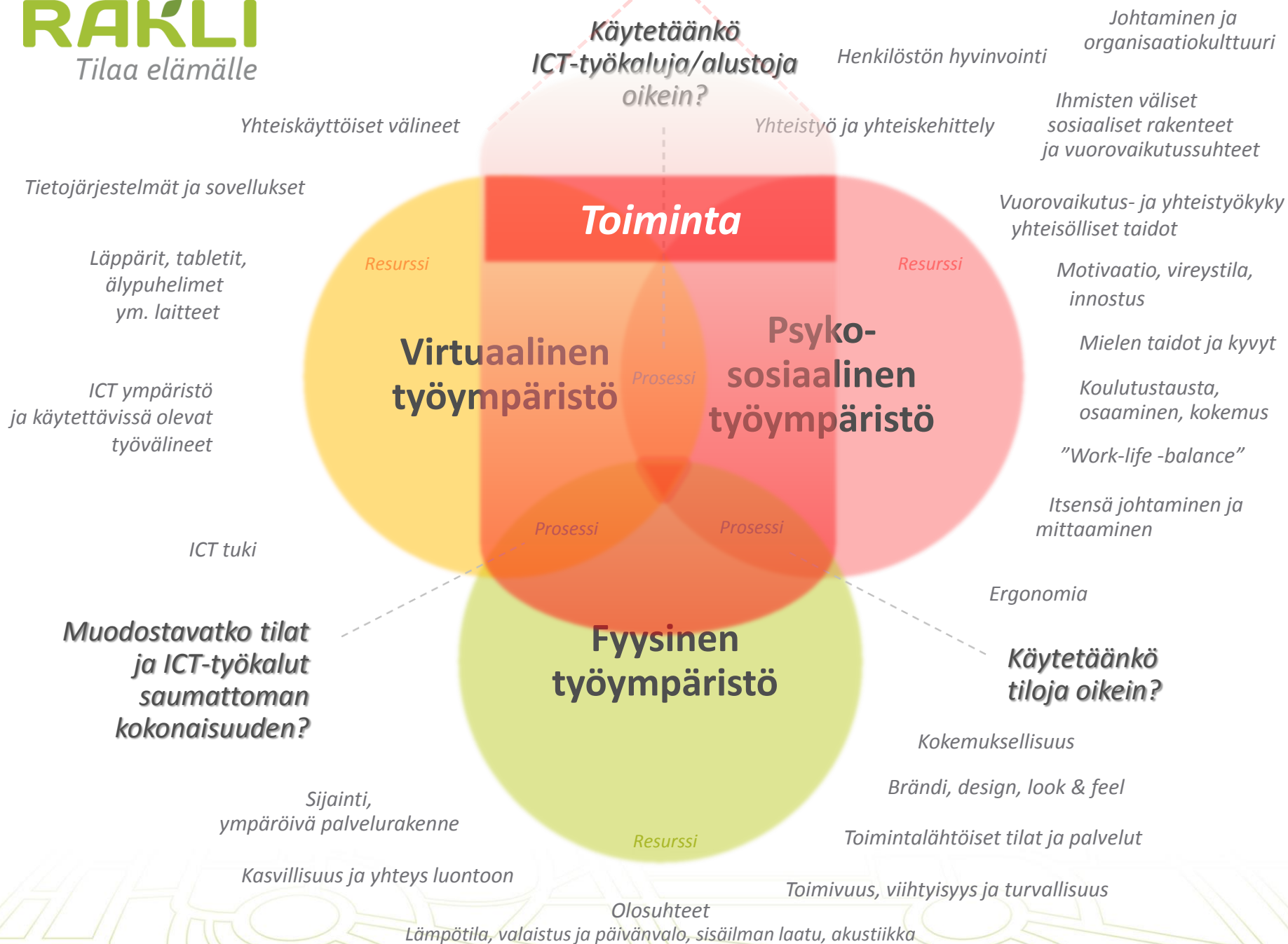
Tiedon ja **arvon** jalostuminen ja kertyminen tietotyöprosessissa





Johtaminen ja mittaristo





Strategisen työympäristöjohtamisen mittariston osatekijät ja mittarit

Mittarit ja johtaminen

Asiakas

Asiakastyytyväisyys

Liiketoimintatulokset

Talous (€)

Henkilöstö

Henkilöstötyytyväisyys

Liiketoimintaprosessit

Sisäiset prosessit, Läpimenoaika

Prosessit ja tietotyötavat

Yhteistyöprosessien kyvykkyys

Oikeat menettelytavat

→ **Käytössä**

Resurssit

Resurssien kyvykkyys

Tieto, tilat, työkalut

→ **Mahdollistajat**

Strategisen tietotyöympäristön johtamisen viitekehys ja mittaristo

Resurssit

Prosessi / työtavat

Tulokset

Psyko-sosiaalinen

Yksilölliset taidot, piirteet ja taipumukset (HR)

- Osaamisesurssit, koulutus, rekrytointit
- Mittarit osittain olemassa

Työkyky (työterveys/ylin johto)

- Tietotyöläisen työkyky, kaiken perusta, myös psyykkinen työkyky
- Olemassaolo: sairaspissaolo kuvaa työkykyä vain osin

Käytettävissä olevat resurssit/yhteisten resurssien määrä

- Kaikki yksilö, tiimi, organisaatio, resurssien oikea mitoitus/riittävyys

Itsensä johtaminen ja mittaaminen

Työhyvinvointi, tyytyväisyys, into/motivaatio, flow, ilmapiri, tiimiytymisen tunne (CEO, HR, ICT, CREM, viestintä)

- Organisaatiokulttuuri, johtaminen, tilat, työkalut, osaaminen, kokeilukulttuuri
- Sitoutuminen työhön, yritykseen
- Työvälineiden toimivuus: fyysinen, virtuaalinen
- prosessien toimivuus, Innovaatiot
- Kyykyky työvälineiden käyttämiseen
- Onko henkilökunta yhteisessä flow-tilassa vai ei, keskeytykset
- Uskon/hypen osuus, ilmapiri, draivi
- onnistutaaanko niillä keinoilla, joihin uskotaan?

Kokoavia mittareita:

- Smart-WOW tunnusluku tietotyön suorituskyvylle (itsearvio)
- Voimavaraaindeksi

Virtuaalinen

ICT-ympäristö ja käytettävissä olevat välineet (ICT)

- ICT-ympäristö ja käytettävissä olevat välineet
- ICT-tuki

ICT-osaaminen

- Oikeat käytötavat
- Tietovarannon hyödyntäminen

ICT-kustannukset

Fyysinen

Tilatehokkuus (RE)

- Nimellinen hlö/m²

Käyttöaste (RE)

- Tilaresurssien käyttöaste
- Mittari on olemassa, mutta mittaustekniikat kehittymässä

Tilojen muuntojoustavuus

Toiminta ja toimintaympäristökustannukset

- Tilakustannukset

Sisäilma, aistien tuki, empaattisuus ja vuorovaikutus (RE)

- Kuinka hyvin eri ”työmaaolot” ja tilat tukevat tekemistä
- Mahdollisuus yksilökohtaisiin asetuksiin energiatason ja tehtävän mukaan

Design/brändi (RE)

- Tilojen laatu, eri tilatyypin saatavuus, vastaavuus toiminnan tarpeisiin, toiveet vs. suunnittelu politiikan noudattaminen

Yksilöt tekevät yhteistä työtä (ylempi johto)

- Verkottunutta yhteistyötä
- Kuinka paljon eri yksiköt tekevät yhteisissä projekteissa (toistensa projekteissa yhteistyötä)
- Väilillisesti myös mittari kiireestä/stressistä

Vuorovaikutus (Työympäristöjohtaja +HR, ICT, RE, viestintä)

- Vuorovaikutus, yhteistyö, innovointi (yksilöiden, tiimien, verkoston... välillä)
- Mutu-mittareita on, vaativat jatkokehitystä

Vuorovaikutuksen ja yhteistyön laatu

- Kokemus yhteistyön sujuvuudesta
- Sisäisen työprosessin sujuvuus/tehokkuus

Tietotyövälineiden käyttö (ICT)

- Tietotyövälineiden käyttöä (määrää), välineiden oikeellisuus ja oikeat käytötavat
- Käyttöasteet, nelio/henkilö, yhteiskäyttöisten työkalujen käyttöaste, aktiivisuus
- Pystytävien seuraaminen, kysely osaamisesta, toimivuudesta ja tyytyväisyydestä
- Kokonaistehokkuus/panos

Sähköisten kanavien käytön jakauma (CIO)

- Raadollisesti: sähköpostin määrän vähentämistä
- tiedonsiirron sujuvuus ja tiedon läpimenoaika, paljonko viestinnässä on viestiä ”putkessa”
- Mittarimetodiikat olemassa

Yhteistyö, tiedon ja osaamisen jakaminen ja jalostaminen (ICT)

- Datamassan hyödyntäminen, tiedon jakaminen
- Sulava Action Engineillä voidaan saada nykytila-analyysi

Tilan käyttö, tilojen toimivuus (Työympäristöjohtaja)

- Onko oikea määrä eri tilatyyppejä (m², lkm)
- saadaan myös työkalu suunnitteluun
- Työpaikkojen ja muiden tilojen käyttöasteet (voidaan havainnoida, sensoroita)
- Työympäristön käyttöönoton (tavoitellun toimintakulttuurin) onnistuminen monitilassa, moodien mittaus
- Tilojen käyttö ja osaaminen

Työtyytyväisyys tiloihin (Työympäristöjohtaja)

- Henkilöstön tyytyväisyys fyysiseen työympäristöön

Monitila → käyttöönotto → valmennus/omaksuminen

- korrelaatio ydintoiminnan tulokseen (€).
- Kiinteistö/tilanhallinnan onnistumisesta
- sisäinen palaute/todistusaineisto
- Ei ole olemassa järkevää korrelaation todistetta

Asiakas

Asiakastytytyväisyys (vastuu eri liiketoimintaryhmillä)

- Asiakkaan tyytyväisyys, palvelu → tuottavuus

Asiakaskokemus

- Kuinka sujuvaa prosessi, vuorovaikutus ja työ ovat asiakkaan silmin
- Työympäristön ”brändi-arvo”, moderni organisaatio
- Asiakaspalaute ja haastattelut esim. NPS

Asiakashyöty

- Asiakashyödyn tuottokyky

Yrityksen imago

- Vetovoimaisuus työpaikkana

Vastuullisuus ja eettinen toimintatasa

- esim. ympäristö-näkökulmat (toiminnan hiilidioksidipäästöt, CO₂)

Talous/vaikuttavuus

Taloudellinen tulos

- Liikevaihto

Panos/tuotos-suhde: resurssit/liikevaihto (€)

- Eurot/tulos

Vaikutukset/tulos

- Vaikutukset/tulos

Yrityksen arvo

Palkitsemisperusteet, tulospalkkiot ja muut

Työtapaperusteiset säästöt

- Etätyöskentely vs. matkustus

Työntekijät

Työhyvinvointi, motivaatio, into, työn imu, ilmapiri, tiimiytymisen tunne (HR)

- Sitoutuminen työhön, yritykseen
- Henkilöstökyselyt (pitkän ajan mittari)
- Työntekijöiden vaihtuvuus
- Sairaspissaolot
- Työtataturmat

Työtytytyväisyys (HR)

- Johtaminen, tilat, työkalut, osaaminen → prosessien toimivuus
- Käyttäjätyytyväisyyskyselyt
- Osaamisen kehittyminen, aineellisten resurssien tehokkuus

Työntekijäkokemus

- Yksilökokemusta tiloista, työvälineistä, johtamisesta, työtavoista, hyvinvoinnista ja tuottavuudesta
- Smart-WOW -kysely yhdistää nämä

Prosessit

Johtaminen

- Tavoitteiden selkeys ja ymmärrettävyys
- Tavoitteiden fokusoinen, töiden jakaminen

Toimintaympäristön ja toiminnan sujuvuuden seuranta

- Tilojen tuki toiminnalle, tilakonseptin toimivuuden todentaminen ja kehittäminen
- Strategisen työympäristöjohtamisen kokonaisuonnistuminen
- Työympäristöindeksi
 - o Johtamistavoitteiden osa, taloustavoitteiden osa, viestintätavoitteiden osa, työtilatavoitteiden osa ja IT-tavoitteiden osa (esim. kovat mittarit viestintäkanavien määrä / pehmeät: liikkumistieto)

Rutiini/vakioprosessit

Työtavat/prosessi → vaikuttavuus

Prosessit

- Tuottavuus, sujuvuus
- Virheet
- Hukka (h/€) → vapautuva aika
- Läpimenoaika

Työntekijäpalautteet ja kyselyt (pitkän ajan mittari)

- Työhyvinvointi ja työnilo

Tuloskortin toteuma

- Ydintavoitteiden toteutuminen

Tietotyöntekijän tuottavuus (Business ja RE)

- Koettu yksilö- ja tiimituottavuus

Subjektiiivisesti koettu tuottavuus

- Työn imu/tietotyön (ajatustyön) tehokkuus
- Hukan määrä
- Nopean/jatkuvan seurannan mittari

Kehitys ja oppiminen

Kehitys/uudistuminen, muutokset, muutokset

- Sopeutumisnopeus toimintaympäristöön

Ketteryyt/muutosten kestokyky (ylempi johto)

- Toipuminen ulkoisesta häiriöstä, nopeus sopeutua uuteen tilanteeseen, aikaa, jolloin palataan normaaliin/uuteen toimintaan, löydetään uusi tila: kulttuuri, johtaminen
- Kehitettävä: määritettävä (taannehtivasti) heräte-vaste-rakenne

Uusien innovaatioiden määrä, ”luovuus” (CEO, Business ym.)

- Yrityksen kyky tuottaa uutta
- Patenttien määrä, ideoiden määrä/uudistusten käyttöönotto

Markkinoitellutuloaika (business) - Toimitusaika, prosessiparannukset

Strategiaseis työympäristöjohtamisen mittaristossa huomioitavat ulottuvuudet

Eri pääomien (psyko-sosiaalinen, virtuaalinen, fyysinen + teto) jalostuminen arvoksi	Työntekijät - Työn merkitys ja mielekkyys, kehittäminen, tuen (HR) - Sitoutuminen työhön, yritykseen - Henkilöstökuveys (pitkän ajan mittari) - Työn ja elämän tasapaino - Työtyytyväisyys	Prosessit - Työprosessit - Tavoitteiden selkeys ja ymmärrettävyys - Tavoitteiden fokuksioiminen, töiden jakaminen - Työympäristön ja toiminnan sujuvuuden turvaaminen - Työvälineiden ja työkalujen tuki toiminnalle, tilakonseptin toteuttaminen
--	--	---

Strategisen työympäristöjohtamisen kytkeytyminen ydinliiketoimintaan ja ylimmän johdon tavoitteisiin

Tietotyön suorituskyky ja strateginen työympäristöjohtaminen –klinikan alustavat suositukset

1. Yrityksen työkuultuurin ja työympäristöjohtamisen **kypsyytason tunnistaminen**
 - Argumenttien hiominen - yhteinen kieli ja viitekehys ylimmän johdon kanssa (€€€)
2. Organisoitu **työympäristöjohtamisen kokonaisuus**
 - Tukitoimintojen **yhdensuuntaistaminen** - eri toimintojen roolit ja yhteistyö (ydintoiminta, HR, ICT, CREM, ..)
3. Työympäristöjohtamisen **integroiminen osaksi liiketoimintaa**
 - Kytkeytyminen toiminnan tulostittareihin
4. **Toimenpiteet ja vastuut** suorituskyvyn mittaamisessa ja johtamisessa
5. Kokeilut, **implementointi** ja **jatkotoimenpiteet**