



KUMPPANUUTTA BEST HALL 10/2017 – 06/2020

26082020

EVE-KUMPPANUUSSOPIMUS 2017-2019 ja jatko 05-06/2020

2017-2018

- kehittämistyökalujen pilotointia: Työelämän laadun kehittäminen, henkilöstötuottavuus ja QWI
- kehittämissyhteistyötä em. pohjalta
- Mcomptence/Kesti

2018-2019

- em. yhteistyön jatkuu, EVE-hanke ei enää mukana
- uutena johtamisen ja esimiestyön kehittäminen; esimiestyön simulaatiopeli työkaluna

em. tehty artikkelikoontia alle Best Hall, YLE Uutiset ja YLE areena -aineistosta

2020

- EVE: C&Q-osaamiskartoituspilotti ja Yhteishankinnan TäsmäKoulutus
- EVE: Ollapa Pomo 2020 -seminaariyhteistyö: teemaryhmässä yrityksen edustajan puheenvuoro

\*\*\*\*\*

Best Hall/ajankohtaista 27.01.2020 sekä Yle Uutiset 26.11.2019 ja Yle Areena/Yle Uutiset Pohjanmaa 25.11.2019

Best-Hall uudistaa johtamisjärjestelmää perinteisessä teollisuudessa

<https://www.besthall.com/fi/yritys/ajankohtaista/best-hall-uudistaa-johtamisjarjestelmaa/>

Teräsrunkoisia halleja Pohjanmaalla valmistava Best-Hall kehittää johtamiskulttuuriaan entistä ihmislähtöisemmäksi. Yrityksen esimiehet työstävät johtamis- ja vuorovaikutustaitojaan muun muassa Lapin yliopistossa kehitetyn henkilöstötuottavuutta parantavan tekoälypelin avulla. Panostukset ovat jo vaikuttaneet työhyvinvointiin ja henkilöstön suorituskykyyn.

Muutama vuosi sitten Best-Hallin johto havahtui työntekijöiden kuormituksen kasvamiseen. Sairauspoissaolot lisääntyivät ja ilmapiiri kiristyi. Teräsrunkoisia pvc- ja teräshalleja yksilöllisesti asiakkaan



Kestävää kasvua ja työtä

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



tarpeeseen valmistava yritys oli kasvattanut tilauskantaansa, ja paineet työnjohdossa alkoivat heijastua koko toimintaan.

- Työntekijöiltä saadun palautteen pohjalta ymmärsimme, että esimiesten kuormitus vaikutti suoraan työntekijöiden työkykyyn. Työ käy raskaaksi, jos työntekijällä on esimerkiksi olo, ettei esimies kuuntele, henkilöstöpäällikkö Mats Holm kuvaa.

Yrityksessä otettiin esimiehille avuksi yhteinen keskustelufoorumi ja viikoittaiset maanantaivartit, joissa voi saada tukea. Uusia työkaluja haastavien arjen tilanteiden ratkaisuun päätettiin hakea Lapin yliopistossa kehitetystä tekoälyavusteisesta Tuottava esimies -johtamispelistä. Tavaksi otettiin myös työpaikkaa vaihtavien ja eläköityvien lähtöhaastattelut, joissa esimiesten on mahdollista saada arvokasta palautetta ja kiittää työntekijöitä antamastaan panoksesta.

### Peli auttaa paremman vuorovaikutuksen oppimista

Tuottava esimies -peli simuloi erilaisia työyhteisön ongelmia, joita esimies voi harjoitella käsittelemään pelimaailmassa. Peliin on ohjelmoitu henkilöjohtamisessa tarvittavia työkaluja, joista pelaava esimies valitsee kulloinkin toimivia, ja peli kertoo miten valittu toimenpide vaikuttaa työyhteisöön. Tavoitteena on mallintaa mahdollisesti vastaan tulevia tilanteita jo etukäteen ja oppia muuttamaan omaa käyttäytymistä ja toimintamalleja ihmisten johtamisessa parhaiten toimivaksi. Painopiste pelissä on vuorovaikutuksen kehittämisessä.

Peli on osa Lapin yliopiston henkilöstön tuottavuuden kehittämiseen liittyvää tutkimusta. Onnistumista pelissä mitataan QWL-indeksillä (Quality of Working Life), joka kertoo esimiehen toiminnan vaikutuksen henkilöstön suorituskykyyn.

### Kohti ihmislähtöistä johtamista

Tekoälyä hyödyntävä simulaatiopeli sai yrityksen kyseenalaistamaan vanhat johtamismallit: "Peliin jää koukkuun, kun tulee tarve parantaa suoritustaan"

Pelin avulla on onnistuttu vähentämään sairauspoissaoloja ja parantamaan työtyytyväisyyttä.



Best-Hall Oy:n henkilöstöpäällikkö Mats Holm ja toimitusjohtaja Leif Fagnäs seuraavat, kun metallimies Kimmo Kuusjärven hiomalaikasta lentää kipinäsuihku. Työn alla Omanin valtion öljynjalostustermiinalin kannatinpylvään tukijalka.

Normaalityönään toimitusjohtaja Leif Fagnäs huolehtii, että teollisuushalleja valmistuu tilausten mukaan. Sen ohessa hän ja Kälviällä toimivan Best-Hall Oy:n kaikki esimiehet ovat nyt kahden vuoden ajan opetelleet pelin avulla työntekijöiden johtamista.

Tuottava esimies -peli toimii niin, että se antaa pelaajalle ratkaistavaksi erilaisia työpaikan ongelmia. Esimerkiksi joku keinoälyn tarjoamista alaisista tietokoneella kertoo "Meillä on huono me-henki".

Tämän jälkeen peliä pelaavan esimiehen pitää etsiä oikeita toimenpiteitä pelin tarjoamasta työkalupakista. Esimies voi valita palkitsemisen, työyhteisön kehittämisen, laatuun ja osaamisen panostamisen tai monien muiden HR-käytäntöjen väliltä.

– Peliin jää koukuun, kun tulee tarve parantaa suoritustaan, sanoo toimitusjohtaja Leif Fagnäs.

Johtoportaan kouluttautumisen tarkoituksena on ollut siirtyä asialähtöisestä johtamisesta ihmisläheisempään suuntaan. Jos joku työntekijä kertoo työssä tai työpaikalla ilmenneestä ongelmasta tai kehityskohteista, niin työntekijää kuunnellaan ja asiaan reagoidaan.

Best-Hallissa havahduttiin siihen, että kuormitus suorittavassa työssä voi käydä henkisesti raskaaksi, jos työntekijää ei kuulla.



Best-Hall Oy:n toimitusjohtaja Leif Fagernäs ja henkilöstöpäällikkö Mats Holm pelaavat Tuottava esimies-peliä. Kalle Niskala / YLE

## Esimiesten kuormitus alkoi näkyä

Best-Hall valmistaa ristikkorakenteisia varasto-, urheilu- ja teollisuushalleja omassa tehtaassaan. Yrityksen palveluksessa on 130 työntekijää.

Tarve kehittää esimiestyötä lähti liikkeelle työntekijöiltä saadusta palautteesta. Työnjohdon kuormitus ja paineet alkoivat näkyä johtamisessa ja siitä syystä tarvittiin uusia työkaluja. Erityisesti tukea tarvitsivat suorittavan portaan esimiehet.

– Kun kaikki esimiehet sisäistävät oman roolinsa ja esimiesten ketju toimii joka suuntaan, niin silloin tilanne on ideaali, pohtii toimitusjohtaja Leif Fagernäs.

Tuottava esimies -peli hyödyntää tekoälyä. Peliin on ohjelmoitu henkilöjohtamisessa tarvittavat työkalut ja se simuloi eripituisia ajanjaksoja työelämästä. Kun esimies pelaa ennakkoon läpi kokonaisen kalenterivuoden, hän oppii käsittelemään työntekijöiden kanssa mahdollisesti vastaan tulevia ongelmatilanteita jo etukäteen.

– Pelin tarjoamat johtamisen työkalut ovat selvittäneet omia ajatuksia ja avanneet keskustelua myös muiden esimiesten kanssa, kertoo henkilöstöpäällikkö Mats Holm. Toimitusjohtaja Leif Fagernäs jatkaa.



– Kun kaikki henkilöstön hallintaan tarvittavat työkalut ovat koko ajan saatavilla, niin niiden käyttöön tottuu.

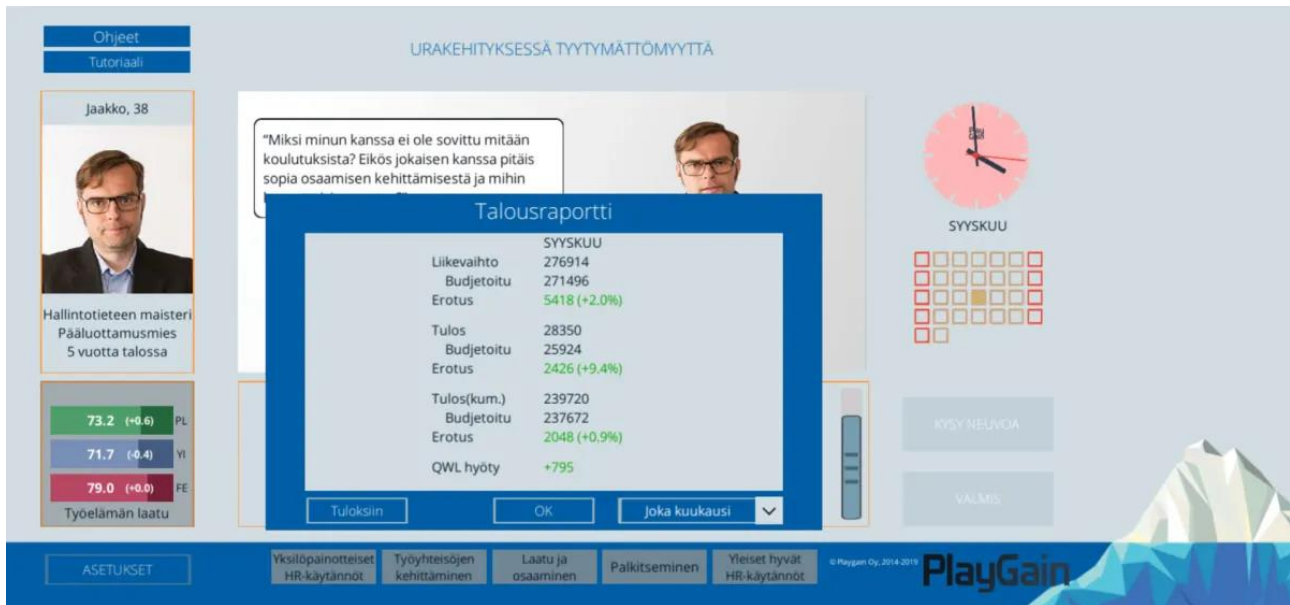
Tekoäly siirtää huomion itse suorituksesta ihmiseen

Tekoälyä on kahta tyyppiä. Dataohjattu tekoäly perustuu isoon datamäärään, jota voidaan analysoida. Malliohjattu tekoäly puolestaan perustuu vahvistettuun oppimiseen. Kun työskentely-ympäristö ja työskentely tunnetaan, voidaan simuloida tulevaisuutta.

– Tässä pelissä harjoitellaan tyypillisiä työyhteisön ongelmia ja opetellaan hakemaan ratkaisuja vuorovaikutuksesta, sanoo henkilöstötuottavuuden tutkimusjohtaja Marko Kesti Lapin yliopistosta. Kesti on vuosia tutkinut henkilöstön tuottavuutta ja väitellyt aiheesta. Lisäksi hän kirjoittanut useita henkilöstön kehittämistä käsitteleviä kirjoja ja ollut mukana kehittämässä Tuottava esimies -peliä.

Best-Hallin lisäksi tekoälyavusteista johtamismallia ovat hyödyntäneet mm. nettikauppoja koodaava Pulse 247 Oy, siivouspalveluita tarjoava SOL ja Oulun kaupunki.

The screenshot displays a management simulation interface. At the top, it says "URAKEHITYKSESSÄ TYYTYMÄTTÖMYTTÄ". On the left, there's a profile for "Jaakko, 38", a "Hallintotieteen maisteri" and "Päätuottamusmies" with "5 vuotta talossa". A central video player shows a man with a speech bubble: "Miksi minun kanssa ei ole sovittu mitään koulutuksista? Eikös jokaisen kanssa pitäis sopia osaamisen kehittämisestä ja mihin kannattaisi panostaa?". Below the video, a progress bar for "Työhyvinvointi- ja kehittämiskartoitus" shows a score of 73.2. Other metrics include "Esimiespajatoiminta" (100), "Työelämän laatu" (71.7, -0.4), and "Työyhteisöryhmän tavoitteiden sopiminen" (100). On the right, there's a clock showing "SYYSKUU" and a calendar. At the bottom, there are buttons for "KYSY NEUVOA" and "VALMIS", and a footer with "PlayGain" and "© PlayGain Oy, 2014-2019".



Tuottava esimies -pelin talousraportista näkee QWL-indeksin nousun. Kalle Niskala / Yle

Pelissä opeteltava henkilöstöön panostaminen vie hetkellisesti yrityksen resursseja. Mutta pitkällä tähtäimellä panostuksen uskotaan tulevan takaisin työhyvinvointina ja sitä kautta tuottavuutena. – Henkilöstön kehitys ei saa olla pakkopullaa, vaan investointi tulevaisuuteen.

Tulevaisuudessa on mahdollista pelata dataohjatun ja malliohjatun tekoälyn yhdistelmällä, jolloin peliin voidaan syöttää yrityksen omat tunnusluvut. – Tätä yrityksen digitaalista kaksosta voidaan seurata ja johtaa reaaliajassa, Kesti selventää.

Työyhteisön hyvinvointiin kehitetty oma mittari

Onnistumisen mittarina Tuottava esimies -pelissä käytetään QWL-indeksiä (Quality of Working Life), joka kertoo miten esimies on suoriutunut johtamisesta.

Työelämän laadun indeksi on Lapin yliopistossa kehitetty tieteellinen mittari, jossa henkilöstökysely muutetaan mittaamaan suorituskykyä käyttämällä motivaatioteoriaa. Tähän sisältyvät fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus, yhteenkuuluvuus ja identiteetti sekä päämäärät ja luovuus.

– Negatiiviset asiat käynnistävät ihmisessä puolustusmekanismien. Sairauspoissaolot lisääntyvät ja se näkyy suoraan tuloksessa, Marko Kesti summaa.

QWL-indeksi on yrityksessä normaalisti noin 60. Kun työhyvinvointi nousee, myös indeksi kohoaa. Tietylnainen maksimiluku on 85 – sen jälkeen työhyvinvointiin panostaminen ei ole enää taloudellisesti kannattavaa.

Vanhoista malleista poisoppiminen on haastavaa

Työelämän laatuun panostaminen aloitettiin Best-Hall Oy:ssä vuonna 2017. Kahdessa vuodessa QWL-indeksi on kohonnut 60:stä 62,3:een. Yhdellä yksittäisellä osastolla nousu on ollut tätäkin suurempi.

– Malliohjattu tekoäly auttaa muuttamaan omaa käyttäytymistä, sanoo henkilöstötuottavuuden tutkimusjohtaja Marko Kesti Lapin yliopistosta.

Näin on käynyt Best-Hallin työnjohdossa. Vanhoja tapoja on kyseenalaistettu. Suorituskeskeisestä johtamisesta on opittu pois ja tilalle on tullut ihmisläheinen johtaminen.

– Poisoppiminen vanhasta johtamismallista on ollut haastavaa, mutta ei mahdotonta, sanoo työnjohtaja Miika Tuomikoski.

Toimitusjohtaja Leif Fagernäskin myöntää, että omia toimintatapoja on joutunut kyseenalaistamaan. – Esimerkiksi ennen en haastatellut eläköityviä. Mutta nyt sen teen, koska ymmärrän miten tärkeää se on.

Best-Hall Oy:llä simulaatiopelin työkalupakista käytetään monia työkaluja. Henkilöstöä kuunnellaan joka viikko henkilöstön vartissa. Työtä kehittäviä aloitteita on viety eteenpäin ja kehityskeskusteluissa ollaan läsnä. Toimitusjohtaja iloitsee, että toimenpiteiden ansiosta sairauspoissaolot ovat vähentyneet ja työturvallisuus on parantunut.

### Uuden johtamismallin sisäistäminen vie aikaa

Best-Hall Oy:ssä työntekijöiden oppimisprosessi on vielä kesken. Tämä huomion toimitusjohtaja Leif Fagernäs teki kierroksella tuotantohallissa, kun hän tapasi hitsarin ison urakan parista. Työntekijä oli tehnyt omaa työtään helpottavan ja nopeuttavan apuvälineen ilman, että olisi tehnyt asiasta aloitteen, joka olisi johtanut palkitsemiseen.

– Tästä aloitteen tekemisestä pitää jutella seuraavassa palaverissa henkilöstön kanssa.

Simulaatiopelin takana on paljon sellaista henkilöjohtamisen osaamista, jota toimitusjohtaja Leif Fagernäs ei omien sanojensa mukaan ole vielä sisäistänyt.

Varhaisen välittämisen malli, kehityskeskustelut, tiimipalaverit ja työroolien tehtäväkuvat sekä kehittämispalaverit. Nämä ovat niitä keinoja, joilla pyritään saamaan henkilöstöä laajemmin mukaan yrityksen kehittämiseen.

Marko Kesti vertaa yrityksen työntekijöiden yhteenkuuluvuutta Suomen leijonien MM-kultaa voittaneeseen joukkueeseen.

– Keskinkertaisesta materiaalista saadaan voittajajoukkue.

Best-Hall Oy:n työntekijä Janne Ruokoja on huomannut muutoksen.

– Kyllä meillä on hyvä fiilis.



Edelläkävijyyttä ja eväitä  
työurien pidentämiseen



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020







Edelläkävijyyttä ja eväitä  
työurien pidentämiseen



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020

