SEURE
KAUPUNKIEN HENKILÖSTÖPALVELUYHTIÖ

STRATEGIA 2017

LIIKETOIMINTASTRATEGIA

Sisällys

1 Seuren esittely ... 2
2 Nykytila ja johtopäätökset ... 2
2.1 Miten itse näemme toimintamme? ... 2
2.2 Mitä asiakkaat meistä kertovat? ... 3
2.3 Keikkalaistemme näkemys ... 3
2.4 Kilpailija-analyysi ... 4
2.5 Toimintaympäristöstä tulevat muutosvoimat ... 4
2.6 SWOT-analyysi ... 5
2.7 Johtopäätökset ... 5
3 Tahtotila ... 6
3.1 Visio 2017 ... 6
3.2 Tahtotila näkökulmittain ... 6
3.3 Onnistumista edellyttävät tekemiset näkökulmittain ... 7
3.4 Mitä uusi tahtotila meiltä edellyttää? ... 10
3.5 Mitkä asiat voivat estää tai hidastaa tahtotilan saavuttamista? ... 10
3.6 Onnistumista kuvaavat mittarit ... 10
4 Toimeenpano-ohjelmat ja muu strategian toteuttaminen ... 11
5 Strategian toteutumisen vastuut ja seuranta ... 11

1 Seuren esittely

Seure Henkilöstöpalvelut Oy on aloittanut toimintansa vuonna 1990 Helsingin kaupungin omistamana yhtiönä. Sittemmin toiminta on laajentunut merkittävästi kuten myös omistuspohja. Suurimmiksi omistajiksi tulivat vuonna 2005 Espoo ja Vantaa.

Seuren perustehtävä on tuottaa pääosa toiminnastaan työvoiman vuokraukseen ja henkilöstöhankintaan liittyviä palveluja omistajilleen. Yhtiön tarkoituksena ei ole tuottaa voittoa eikä se jaa osinkoja. Toiminnasta mahdollisesti syntyvä voitto käytetään yhtiön kehittämiseen.

Seuren liikevaihto on lähes 70 Me. Se syntyy enimmiltä osin terveydenhuollon, varhaiskasvatuksen ja opetuksen henkilöstön vuokrauksesta omistajien työyksiköille. Eniten vuokrataan henkilöstöä perushoitajan, koulunkäyntiavustajan ja päiväkotiavustajan tehtäviin. Seuren kautta töitä tekee vuosittain eri asiakasyksiköissä lähes 10 000 ihmistä ja noin 3,2 miljoonaa työtuntia. Työ tehdään pääosin lyhyinä sijaisuuksina, mutta myös kuukausipalkkaista henkilöstöä on asiakkaiden työtehtävissä yli 1 000 kuukaudessa. Kaikkiaan kokoaikaiseksi työksi muutettuna Seuren kautta syntyy asiakkaille noin 2 200 henkilötyövuoden työpanos.

Vakinaisissa palvelussuhteissa yhtiössä työskentelee 115 henkilöä. Heidän tehtävänsä on hoitaa vuokrausliiketoiminta tai tuottaa liiketoiminnalle tukipalveluja. Tätä henkilöstöä kutsutaan kiinteäksi henkilöstöksi.

2 Nykytila ja johtopäätökset

Seuren uutta strategiaa alettiin valmistella elokuussa 2013. Työ alkoi nykytilan selvityksellä. Selvityksessä hyödynnettiin monia eri lähteitä: keväällä 2013 tehtyjä keikkalaiskyselyä ja henkilöstön työhyvinvointikyselyä, henkilöstökertomuksia aiemmilta vuosilta, tilinpäätöksiä, tehtyä riskianalyysiä, tehtiin asiakkaille kumppanuuskysely, kerättiin tietoa kilpailijoista, järjestettiin kiinteälle henkilöstölle taloudesta ja henkilöstötilanteesta kysely, kerättiin yhtiön tiimeistä erilaista tietoa ja koottiin tämä kaikki yhteen vielä niin, että yhtiön kiinteä henkilöstö strategiateemapäivässään tuotti yhteenvetoa nykytilasta.

Nykytila-arviosta syntyi varsin kattava ja siten käsitys yhtiön tilanteesta strategian ja tulevan kehittämistyön pohjaksi on realistinen.

2.1 Miten itse näemme toimintamme?

Kiinteän henkilöstön näkemykset Seuresta työnantajana ovat positiivisia. Pääsääntöisesti työhyvinvointi on korkealla tasolla vaikkakin yksiköiden välillä valitsee eroja. Henkilöstön keski-ikä on 37 vuotta, vaihtuvuus on korkea ja perhevapaita käytetään melko paljon.

Henkilöstö on sitoutunut yhtiön missioon, omistajien palvelemiseen niiden peruspalvelutuotannon onnistumiseksi. Voittoa tavoittelemattomuutta pidetään arvona. Toisaalta siitä ja etenkin yhtiön ohjaamisen tavasta seuraa, että yhtiön toimintatapa on vain osin yritysmäistä.

Asiakastilausten täyttäminen on työn keskiössä, täyttöaste on työssä onnistumisen mittari ja siihen työllä pyritään. Asiakkaiden palveleminen on arvostuksissa erittäin korkealla. Henkilöstöstä merkittävä osa on ollut aiemmin asiakkaiden työyhteisöissä töissä, joten asiantuntemus asiakastilanteisiin on erinomainen.

Yhtiön organisaatio on hierarkkinen ja pieniin tiimeihin pilkkoutunut. Se lisää asiakastuntemusta, mutta se tuottaa tehottomuutta. Samoja asioita suunnitellaan, tehdään ja kehitetään päällekkäisesti. Kokonaisvastuuta esimerkiksi tuotekehityksestä tai keikkalaisten ohjauksesta ei ole. Tiimiesimiesten tehtävä on moninainen, he sekä vastaavat tiimin asiakkuuksista, tuotteista, keikkalaisista että henki-

löstöstä. Tiimien toimintatavat ovat olleet kovinkin erilaisia, mutta työtä yhdenmukaistamiseksi on alettu tehdä, viime vuosina erityisesti. 115 ihmisen organisaatiossa on 20 esimiestä ja viisi organisaatiotasoa. Johtamisen kehittämistarve on noussut henkilöstökyselyissä esiin.

Palvelutuotanto on hioutunut vuosien saatossa ja tuotteet vakiintuneet. 70 Me:n liikevaihto kertoo, että yhtiön toiminnalle on tarvetta ja palvelutuote on kunnossa ja toiminnassa on onnistuttu. Yhtiön sisäisessä toiminnassa suurimpana ongelmana nähdään vuokrausprosessin manuaalisuus ja tietojärjestelmien pirstaloituneisuus. Näiden tuottama tehokkuusvaje on yhtiön toiminnassa merkittävä ja sillä on heikentävä vaikutus työnteon sujuvuuteen ja siten työn mielekkyyteen.

Toimintaa ohjaavat asiakkaiden tilaukset ja niiden täyttäminen. Prosessit on suunniteltu, mutta niiden mukaiseksi toiminta on muutettu vain osittain. Prosessien tehokkuudessa on monilta osin toivomisen varaa. Muun muassa haastatelluista työntekijöistä päätyy tekemään keikkaa 64-80%.

Asiakkuustyötä on kehitetty. Ongelmaksi nähdään omistajakonsernit, joiden ohjausote ja –halu konserneissa vaihtelee ja lopulta yksittäisillä työyksiköillä on itsellään valta ratkaista, miten toimivat suhteessa tilapäisen työvoiman tarpeeseen ja miten sen tarpeen täyttävät.

Yhtiön talous on ollut hyvällä tasolla, taseessa on kumulatiivista ylijäämää 3,2 M€. Myyntikate kuitenkin laskee, se oli 2013 enää 11,58%. Se tarkoittaa, että yhtiön mahdollisuudet kehittää toimintaa supistuvat.

2.2 Mitä asiakkaat meistä kertovat?

Asiakaskokemus Seuresta on positiivinen, erityisestä tilaaja-asiakkaiden ja johdon taholla. Kiitosta saamme palvelun nopeudesta ja joustavuudesta, siitä että työpaikkojen sijaistarpeisiin löydetään tekijät ja että meihin voi luottaa. Myös asiakkaiden tarpeiden kuuntelua arvostetaan. Negatiivinen palaute tulee siitä, että keikkalaista ei aina onnistuta järjestämään ja että keikkalaisten ammattitaito ei aina ole riittävä.

Kumppanuuskyselyn perusteella Seurea käyttää ensisijaisena lyhytaikaisen työvoimatarpeen täyttäjänä 60% olemassa olevista asiakkaista. Viidesosa asiakkaista turvautuu meihin vain, jos mikään muu vaihtoehto ei tuota tulosta. Palvelumme koetaan hyväksi, mutta kalliiksi. Tuolloin vertailukohtana ei pidetä yrityskilpailijoitamme, vaan työyksiköiden omaa sijaishankintaa.

Seure koetaan ”hätäavuksi” silloin, kun on pakottava ja kiireellinen tarve saada työntekijä. Muutoin palveluitamme ja osaamistamme ei tiedetä eikä osata hyödyntää.

Asiakkaista 85% edustaa sosiaali- ja terveystointa, perusopetusta, varhaiskasvatusta, ruokapalvelua ja siivousta.

2.3 Keikkalaistemme näkemys

Keikkalaiset ovat Seureen työnantajana tyytyväisiä. Yhdeksän kymmenestä keikkalaisesta on valmis suosittelemaan Seurea keikkatyötä haluavalle. Keikkalaistemme motiivi tehdä keikkaa on joko se, että se sopii elämäntilanteeseen tai että on tarve hankkia lisätuloja. Vain 17% keikkalaisistamme tekee keikkaa siksi, että ei ole saanut sopivaa vakinaista työtehtävää.

Keikkalaisten perehdyttämiseen työpaikoilla on vielä panostettava, myös heidän kohteluunsa työpaikoilla. Työpaikkojen odotukset keikkalaisia kohtaan koetaan joskus ylimitoitetuiksi. Keikkalaiset ovat motivoituneita työhönsä ja heillä on vilpitön halu tehdä parhaansa ja auttaa työyhteisöä omalla osaamisellaan ja työpanoksellaan.

Keikkalaisten sitouttaminen kaipaa lisäkeinoja. Työtilanteet asiakkailla ovat vaihtelevia ja siitä aiheutuu keikkalaisille sitä, että välillä keikkoja on tarjolla yllin kyllin, toisinaan liian vähän. Keikkalaisten oma aktiivisuus on tärkeää keikoille pääsyssä. Keikkalaisten osaamisen merkitys keikkojen järjestymisessä voisi olla suuremmassa roolissa.

2.4 Kilpailija-analyysi

Merkittävin kilpailijamme ovat omistajakonsernien työyksiköiden omat sijaisjärjestelyt. Monissa yksiköissä on edelleen omia sijaislistoja, joita ne hyödyntävät lyhytaikaisten sijaisten hankkimisessa. Myös varahenkilöstön käyttö on osin kilpailevaa toimintaa, vaikka se puoltaa paikkaansa siksi, että työyksiköillä on käytettävissään sama sijaishenkilöstö. Seure ei voi aina taata eikä järjestää samoja tuttuja sijaisia. Varahenkilöstön ylläpidon tai omien sijaisten hankinnan kokonaiskustannuksia verrattuna vuokratyövoimaan ei juurikaan tunnisteta.

Yrityskilpailijat ovat pääsääntöisesti keskittyneet tietyille toimialoille mm. terveydenhuoltoon ja cateringiin. Seuren vahvuus on kuntasektorin tuntemus ja mahdollisuus palvella sitä melko kattavasti. Kilpailijat satsaavat näkyvyydessään asiakkaisiin, Seure keikkalaisiin. Kilpailijat näkyvät ja toimivat muutoinkin markkinahenkisimpinä, näyttävämmin, tarjoten myös keikkailijoille erilaisia etuja ja hyötyjä. Kilpailijat tarjoavat asiakkailleen monipuolisempaa palvelua ja niillä on selvästi modernimmat ja tehokkaammat sähköiset palvelut käytössään.

Kilpailua käydään yritysten kanssa lähinnä keikkalaisista. Yritysten tarjoomavalikoima keikkalaisille mm. koulutusten osalta on käsityksemme mukaan kattavampi.

2.5 Toimintaympäristöstä tulevat muutosvoimat

Kuntarakenteen muutokset ja sosiaali- ja terveystoimen valtakunnalliset uudistussuunnitelmat saattavat vaikuttaa Seuren omistajakuntaan ja asiakkaisiin. Kuntatalouden heikkeneminen tullee jatkumaan lähivuodet. Se pakottaa asiakkaat miettimään erilaisia tapoja tuottaa palvelut. Taloudellisuus ja tehokkuus nousevat asiakkailla entistä merkittävämpään asemaan. Henkilöstöresurssien käyttöä tehostetaan ja siinä haetaan erilaisia vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia. Myös palvelurakennetta kehitetään, mm. vanhusten hoito siirtyy yhä enemmän kotona tapahtuvaksi. Se vaikuttaa henkilöstön käyttöön ja osaamiseen ja siten silläkin on vaikutusta Seureen.

Omistajat yhtiöittävät palvelujaan, yhdistävät niitä mahdollisesti keskenään tai tekevät muita vastaavia järjestelyjä. Asiakaskunta muuttuu ja siitä voi hävitäkin merkittäviä osia.

Kilpailu asiakkaista tulee lisääntymään. Yksityissektorille ilmaantuu yrityksiä, jotka spesialisoituvat eri toimialoille tai ammattiryhmiin. Ne pyrkivät vahvasti myös kuntien palvelutoimittajiksi. Työvoiman tarve kasva ja siksi kilpailu keikkalaisista kiristyy.

Teknologian kehitys mahdollistaa palvelujen sähköistämisen. Se on haaste Seuren keikkalaisten osaamisesta huolehtimiselle. Toisaalta teknologian kehitys mahdollistaa yhtiön toiminnan tehostamisen.

Keikkalaisten saatavuutta pitkällä aikavälillä parantanee se, että yhä useampi on kiinnostunut joustavista tavoista tehdä työtä. Keikkatyö mahdollistaa sellaisia vapauksia, joihin ei säännöllisessä työssä useimmitenkaan ole mahdollisuuksia.

Henkilöstön odotukset työltä ja työelämältä muuttuvat, vaativoituvat. Moninaistuvammassa maailmassa kielitaito-osaamisen merkittävyys kasvaa.

2.6 SWOT-analyysi

HEIKKOUDET	VAHVUUDET
• Asiakkuusjohtaminen ja markkinointi ovat sivuroolissa. Ei ole löydetty keinoja suhdanneherkän liikevaihdon vaihtelun tasaamiseen. • Asema ei ole vahva kattavasti asiakaskentässä, luottamuksellisia suhteita puuttuu ja olemassaolo ei ole kaikilta osin ansaittu, vaan ylhäältä määrätty eikä täysin toteutunut (pakko käyttää). • Keikkalaisten näkeminen myytävänä palvelutuotteena, joka ensisijaisesti määrittää palvelun laatukäsityksen, kaipaa kirkastamista • Manuaalinen välitysprosessi, pilkkoutunut ja osin vanhanaikainen tietojärjestelmäarkkitehtuuri vaikeuttaa toimintaa • Henkilöstön vaihtuvuus suurta, organisaation osaamisen johtaminen ja kokonaisvaltainen kehittäminen haastavaa • Myyntikate laskee jatkuvasti	• Paljon suuria asiakkaita, joiden tarpeet tunnetaan ja heitä palvellaan laadukkaasti • Hyvä ja testattu palvelutuote, palvelutuotanto on viilattua ja tuotteet vakiintuneet. • Toimialatuntemus vahvaa nykyisiltä toimialoilta • Kuntasektorin ”oma” toimija, ja asemointi siten vahva suhteessa yksityiseen kilpailijoihin tästä näkökulmasta • Henkilökunta on sitoutunut missioon ja omistajien palvelemiseen • Pitkä kokemus henkilöstövuokrausalalta, tuloksena vahva ammattilaisuus • Historian aikana on luotu luottamuksellisia ja vahvoja suhteita asiakasorganisaatioihin • Asiakkaiden kokemukset Seuresta pääosin positiivisia • Keikkalaiset tyytyväisiä, 9/10 suosittelisi kyselyn mukaan vuodesta toiseen
UHAT	MAHDOLLISUUDET
• Toimintaympäristössä meneillään olevat muutossuunnitelmat: ulkoistaminen, yhtiöittäminen jne. Iso riippuvuus tietyistä toimialoista, näiden muutoksilla iso vaikutus • Tietojärjestelmäuudistus viivästyy ja sitä kautta viivästyy toiminnan tehokkuuden ja laadun parantaminen • Asiakkaiden taloudellinen tilanne pysyy tiukkana ja henkilöstökuluista tingitään kuntatalouden kiristyessä • Kilpailijat tulevat mukaan kuntakenttään, tarjoavat mm. ostopalveluina kokonaisia ratkaisupaketteja • Seurea ei nähdä jatkossakaan kuin ”hätäapuna”, kumppanuus henkilöstönsuunnittelussa ei onnistu • Määräaikaisen työsuhteen perusteet muuttuvat vuokratyössä, toistaiseksi olevat työsuhteet kaikille keikkalaisille muuttavat kulurakennetta mahdottomaksi.	• Omistajakonserneissa vielä asiakkuuspotentiaalia, jota kautta toimintaa voidaan kasvattaa ja myös suhdannevaihteluita tasata • Osaamisemme mahdollistaa palveluvalikoiman kehittämisen asiakastarpeiden pohjalta • Yhteistyö jo henkilöstösuunnitteluvaiheessa mahdollistaa Seuren toiminnan tasaamisen myynnin vaihteluiden suhteen. • Työikäisten odotukset työelämästä muuttuvat, toivotaan entistä joustavampia tapoja tehdä töitä ja tähän Seure voi tarjota hyvän vaihtoehdon • Kuntasektorin taloudellisuuden ja tehokkuuden lisääntyminen haastaa asiakkaat miettimään uusia ratkaisuja, joita voi myös Seure tarjota.

2.7 Johtopäätökset

Keskeisimmät kehittämistarpeet kohdentuvat kootusti alla oleviin asioihin

- henkilöstövuokrausprosessi uudistetaan: sähköisyyttä siinä lisätään, yhdistetään prosessin tarvitsemia tietojärjestelmiä, uudistetaan koko toiminnanohjausjärjestelmä

- selkiytetään ydinprosessit ja niiden väliset rajapinnat, vastuutetaan ja valtuutetaan prosessien omistajat sekä muutetaan organisaatio sellaiseksi, että se mahdollistaa prosessien mahdollisimman sujuvan ja tehokkaan toimimisen

- asiakkuusjohtamiseen panostetaan; asiakastarpeita kuunnellaan asiakaskohtaisesti ja palveluita kehitetään asiakastarpeiden mukaisesti myös räätälöiden palveluja asiakaskohtaisesti. Tuotekehitykseen ja markkinointiin kiinnitetään erityinen huomio. Konsernijohtojen kanssa vahvistetaan yhteistyötä

- keikkalaisista huolehtimista tiivistetään; osaamiseen, motivoimiseen ja sitoutumiseen ohjataan paljon huomiota, jotta asiakkaat saisivat juuri tarvettaan vastaavia keikkalaisia

- henkilöstön osaamisen kehittämisessä ennakoidaan edellä kerrottua muutosta, henkilöstörakennetta tarkastellaan uudelleen, kuten myös tehtäväkuvia ja palkitsemista. Henkilöstön, tiimien ja esimiesten vastuuttaminen ja valtuuttaminen suunnitellaan niin, että se motivoi ihmisiämme luovuuteen, laadukkaaseen ja tulokselliseen työhön asiakastarpeen ohjatessa toimintaa

- johtamisen kehittämiseen käytetään voimavaroja, jotta henkilöstölle ja keikkalaisille tarjottaisiin oikeudenmukaista, laadukasta ja tuloksellista johtamista

Näillä toimilla yhtiö kehittää toimintaansa niin laadultaan kuin tehokkuudeltaan. Näillä toimenpiteillä tavoitellaan luonnollisesti myös taloudellista onnistumista. Vain taloudellisesti vahva yritys voi kehittää toimintaansa muuttuvan toimintaympäristön edellyttämällä tavalla ja siten tuottaa sellaista asiakashyötyä, jota Seuren omistajat siltä odottavat.

3 Tahtotila

3.1 Visio 2017

Muuttuvan kuntatyön inhimillinen ratkaisija – Omistajilleen paras kumppani

- Ratkaisu löytyy Seuresta
- Töitä tekijöille - Tekijöitä töille

Otamme omistajakonsernien työyksiköt kattavasti asiakkaiksemme monipuolisella palvelutarjonnalla. Tunnistamme asiakkaiden toimintaympäristön haasteineen ja tarjoamme siihen henkilöstöratkaisuja, joista asiakas hyötyy.

Hiomme tapamme toimia niin fiksuksi, tehokkaaksi, laadukkaaksi ja houkuttelevaksi, että toimintaympäristön muutoksista huolimatta pärjäämme varmasti.

3.2 Tahtotila näkökulmittain

Asiakkaat:

- Muuntaudutaan asiakastarpeesta toimivaksi ratkaisumyyjäksi, jolla on kumppanuusrooli asiakkaan henkilöstösuunnittelussa ja optimaalisessa henkilöstön käytössä
- Henkilöstövuokrauksen palvelutuotteita kehitetään, uudistetaan ja räätälöidään kulloisenkin asiakastarpeen pohjalta
- Kehitetään luotettava, joustava, nopea ja tehokas vuokrausprosessi mm. sähköisen asioinnin mahdollisuuksia lisäämällä
- Luodaan laatujärjestelmä

Keikkalaiset:

- Optimoidaan keikkalaispoolin laatu ja koko

- Huolehditaan keikkalaisista kokonaisvaltaisesti
- Kehitetään luotettava, joustava, nopea ja tehokas keikkatyöprosessi mm. sähköisen asioinnin mahdollisuuksia lisäämällä
- Monipuolistetaan työtarjoomaa

Omistajat:

- Parannetaan konsernijohtojen tietoisuutta Seuren mahdollisuuksista lisätä tehokasta henkilöstön käyttöä työyhteisöissä

Prosessi:

- Uudistetaan palveluprosessit sekä työnjakojen ja vastuiden kautta että hyödyntäen uutta tietojärjestelmää
- Rakennetaan asiakaslähtöinen tuotekehitysprosessi

Henkilöstö:

- Tehtävien, vastuiden ja kouluttamisen kautta varmistetaan, että henkilöstön osaaminen mahdollistaa tehokkaasti ja laadukkaasti toimivat prosessit
- Laaditaan tavoiteasetanta ja palkitseminen tukemaan strategian toteutusta ja mielekästä työntekoa
- Mahdollistetaan innovatiivinen ja innostava työnteko osallistavalla, vastuuttavalla ja riskinottoakin sallivalla toimintatavalla

Kilpailijat:

- Sitoutetaan omistajakonsernien yksiköt asiakkaiksemme ainutlaatuisilla ja asiakastarpeen mukaisilla palveluilla
- Kasvatetaan asiakkaiden keskuudessa kustannustietoisuutta henkilöstöratkaisuissa
- Toteutetaan näkyvyys työvoiman hankinnan kannalta oikeissa kanavissa

Talous:

- Tuloksellisesti toimivat palveluprosessit tuovat kustannustehokkuutta
- Kannattavuus paranee asiakaskattavuuden kasvun ja uusien, asiakaskohtaisten palveluratkaisujen avulla
- Keikkalaispoolin tehokas käyttö kasvattaa myyntikatetta
- Tukipalveluiden optimaalinen rakenne ja toiminta tuovat liiketoiminnalle lisäarvoa

Toimintakulttuuri:

- Asiakkaan tarpeiden tuntemisesta lähtevä, asiakaslähtöinen toimintatapa työn lähtökohtana
- Yhteiseen työhön perustuva, yritysmäinen, tehokas ja tuottava toimintatapa
- Uudistumiseen ja kehittämiseen orientoitunut ilmapiiri tukee kokeiluja, innovaatioita ja sallii erehtymisenkin
- Yhteinen arvopohja ohjaa toimintaa

3.3 Onnistumista edellyttävät tekemiset näkökulmittain

Asiakkaat:

- Uudistetaan asiakkuusjohtamisen prosessi ja toimintamalli, joilla varmistetaan riittävä asiakastuntemus sekä toimivat suhteet asiakasorganisaatioiden kaikille tasoille

- Varmistetaan suunnitelmallinen asiakkuuksien johtaminen segmentoimalla asiakaskunta ja luomalla asiakkuuksien hoitomallit. Yhteistyö ulotetaan aina konsernijohdosta tilaaja-asiakkaisiin ja kaikille väliportaille. Laaditaan vuosikellot asiakasyhteistyön toteuttamiselle ja nimetään jokaisesta asiakkuudesta vastuulliset

- Kehitetään asiakasviestintää entistä kohdennetummaksi

- Asiakastiedon hallinta laitetaan kuntoon

- Luodaan tehokkaampi asiakaspalautesysteemi

- Kehitetään henkilöstömme myynti- ja neuvotteluosaamista sekä laaja-alaista HR-osaamista

- Luodaan systemaattinen tapa toimia asiakkailta tulleiden tarpeiden ja ideoiden jalostamiseen tuotteiksi. Asiakkaiden tarpeita kuunnellaan tarkasti ja palvelutuotteita kehitetään niiden pohjalta asiakaskohtaisesti räätälöiden kuitenkin niin, että punaisena lankana kehitystyössä on henkilöstövuokrauspalvelut tai henkilöstön käytön tehostamista tukevat palvelut.

- Rakennetaan laatujärjestelmä, joka tehdään asiakkaille avoimeksi ja sitä kautta toteutetaan myös ulkoista auditointia ja palvelulupauksen toteutumista

- Laaditaan tuotekansio nykyisistä palvelutuotteista

- Suunnitellaan ja otetaan käyttöön tuotekehitys- ja tuotteistusprosessi. Prosessiin sisällytetään asiakkaiden osallistuminen tuotekehitykseen. Tuotekehityksessä sekä kehitetään olemassa olevia että täysin uusia tuotteita. Uudet asiakastarpeet tuodaan tuotekehitysprosessiin prosessikuvauksen mukaisesti.

- Uudistetaan hinnoittelumalli ja –periaatteet

- Nimetään tuotteista ja tuotekehityksestä vastuullinen

Keikkalaiset:

- Suunnitellaan ja otetaan käyttöön sujuva rekrytointi- ja keikkalaisten huolenpitoprosessi

- Varmistetaan riittävä asiakas- ja toimialatuntemus ja yhtenäiset toimintatavat

- Määritellään yhtenäiset ja kattavat pelisäännöt keikkaispoolin sisällön hallintaan; keikkalaispoolin laatuun ja määrään, palvelussuhteen ehtoihin, perehdyttämiseen, osaamisen kasvattamiseen, keikkalaisten keikkailuaktiivisuuden kasvattamiseen, sitouttamiseen ja palkitsemiseen

- Vahvistetaan henkilöstökonsulttien entistä vahvempaa roolia keikkailijoiden esimiehinä. Luodaan yhtenäiset toimintatavat ja yhtenäinen työnantajakuva suhteessa keikkalaisiin

- Keikkalaisten monialaista osaamista hyödynnetään toimialariippumattomasti

- Huolehditaan kokonaisvaltaisesta ja ajantasaisesta keikkalaisviestinnästä

- Tilaus-toimitusprosessin kehittämistyössä varmistetaan keikkalaisille helppo, nopea ja monia eri väyliä tapahtuva viestinvälitys ja työpaikkatarjooman hyödyntäminen

Omistajat:

- Työtä tehdään asiakkaille niin, että he ovat palveluumme kaikilta osin tyytyväisiä ja palvelumme käytön kattavuus omistajaorganisaatioissa sitä kautta kasvaa

- Tehdään aktiivista ja suunnitelmallista yhteistyötä omistajien konsernijohtoihin

Prosessi:

- Organisaatiorakenne muutetaan tukemaan prosessien tehokasta toimintaa.
- Kuvataan kaikki toimintaprosessit ja niiden toimintaohjeet. Prosesseille nimetään vastuulliset, jotka huolehtivat, että toiminta on sovittujen prosessikuvausten mukaista. Prosessivastuullisten vastuulla on, että prosessien kehittäminen on jatkuvaa
- Toiminnanohjausjärjestelmä kilpailutetaan ja otetaan käyttöön
- Toiminnanohjausjärjestelmän myötä muutetaan tehtäväkuvat, vastuut ja toimintatavat niin, että tilausten täyttämiseen käytettävä työaika strategiakauden aikana puolittuu
- Laaditaan laatujärjestelmä, jota sisäisesti auditoidaan
- Tukipalveluprosessit uudistetaan kokonaan
- Ict-toiminnot tarkastellaan uudelleen ja laaditaan suunnitelma yhtiön tietotekniikka-arkkitehtuurin ja ict-toimintojen modernisoimiseksi, tehostamiseksi ja muuttamiseksi paremmin tukemaan liiketoiminnan tarpeita

Henkilöstö:

- Laaditaan muutossuunnitelma, jossa kuvataan muutoksen vaiheet aikatauluineen ja vastuuhenkilöineen
- Johtamisen pelisäännöt ja periaatteet uudistetaan. Esimiehet valmennetaan muutosjohtamiseen sekä strategiaa ja sen arvoja toteuttavaan johtamiskulttuuriin
- Työyhteisöt valmennetaan uudenlaisen toimintakulttuurin toteuttamiseen
- Roolit ja vastuut selkiytetään prosessityön tuloksena ja varmistetaan, että roolien ja tehtävien mukainen osaaminen rakentuu kaikille
- Työn tavoitteet asetetaan kaikille strategiasta johdettuina ja tavoitteiden toteutumista seurataan ja tuetaan
- Varhaisen tuen malli uudistetaan tukemaan työssä onnistumista
- Palkka- ja palkitsemisjärjestelmä rakennetaan strategian tavoitteiden toteutumista tukevaksi
- Rakennetaan henkilöstön kanssa sellaiset toimintatavat, että vuoropuhelu on luontevaa, kunnioittavaa ja yhtiön toimintaa jatkuvasti kehittävää. Yhteistoiminta pohjautuu koko henkilöstön kanssa toteutettavalle yhteiselle työlle, tekemisen suunnittelulle, avoimelle vuorovaikutukselle
- Osaamisen kasvattamisella ja toimintatapojen yhtenäistämisellä ja uudistamisella luodaan sisäistä ammattiylpeyttä ja rakennetaan ulkoista kuvaa vahvoista ammattilaisista

Kilpailijat:

- Tarjotaan asiakkaille niin laadukasta ja kokonaistaloudellisesti järkevää palvelua, että yksiköiden omat, kilpailevat järjestelyt tulevat tarpeettomiksi.
- Brändityöllä nostetaan yhtiön näkyvyys ammattilaistasolle

Talous:

- Taloustavoitteet toteutuvat, kun ihmisemme osaavat työnsä ja palveluprosessimme toimivat tehokkaasti. Toimintaa tarkastellaan kriittisesti niin liiketoiminnan kuin tukipalveluiden osalta. Kaikki tehostamistavat, joilla on kestävällä tavalla positiivista vaikutusta yhtiölle, toteutetaan.

Toimintakulttuuri:

- Missiosta ja arvoista käydään yhtiön sisällä perusteellinen keskustelu. Yhteistoimintamalli uusitaan niin, että se rakentuu työyksiköissä tehtävän yhteisen työn pohjalle.

- Ammattimaisuus ja ammatillisuus näkyy kaikessa tekemisessämme

- Yrittäjämäinen toiminta on tekemisemme kulmakivi

3.4 Mitä uusi tahtotila meiltä edellyttää?

Meidän on siirryttävä
- uuteen organisaatiorakenteeseen, joka perustuu palveluprosessien toteuttamiselle
- yhtenäisiin toimintatapoihin
- yhteiseen työhön perustuvaan onnistumiseen
- asiakaslähtöisen, tehokkaan toimintatavan perusperiaatteeseen
- varmistamaan asiakkuudet ja laatu keikkalaispoolissa
- rohkeaan ja jämäkkään tapaan toimia
- vastuiden jakamiseen ja luottamiseen, että kukin hoitaa oman osansa
- moderniin yritysmäiseen toimintaan

3.5 Mitkä asiat voivat estää tai hidastaa tahtotilan saavuttamista?

- muutosjohtamisprosessin johtaminen ja toteutus epäonnistuu
- avainhenkilöiden valinta ja heidän johtaminen epäonnistuu
- emme onnistu innostamaan henkilöstöä mukaan tähän muutokseen
- muutossuunnitelmasta tulee liian etupainotteinen ja tukehdumme kehittämistyöhön
- toiminnanohjausjärjestelmän hankinnassa ja käyttöönotossa tulee viivästymistä, strategian toteuttamisen resursointi on paljolti uuden järjestelmän varassa

3.6 Onnistumista kuvaavat mittarit

Asiakas:

- asiakaskattavuus nousee eli omistajakonsernien yksiköistä nykyistä useammat ovat asiakkaitamme
- asiakastyytyväisyys kasvaa
    - palvelun luotettavuuteen ja saatavuuteen
    - osaamiseemme tuottaa asiakastarpeiden mukaisia ratkaisuja
    - tilaamiensa keikkalaisten sopivuuteen
    - yhteistyön toimivuuteen
    - palvelun kokonaistaloudellisuuteen
- olemme työyhteisöille ensisijainen vaihtoehto sijaishankinnassa useammin
- täyttöaste on korkea
- palvelun hinta on kilpailukykyinen

Keikkalaiset:

- keikkalaisten tyytyväisyys meihin pysyy entisellä hyvällä tasolla
- asiakaspalaute keikkalaisista paranee
- hukka haastatteluista keikoille pienenee
- keikkalaiset tekevät keskimäärin per keikkalainen meille enemmän töitä
- myyntikate kasvaa

Prosessi:

- uusi toiminnanohjausjärjestelmä käytössä
- prosessit kuvattu, prosessinomistajat vastuutettu, toiminta perustuu prosessien johtamiseen
- kiinteät kulut / laskutettu tunti
- liiketoiminnan henkilötyövuodet / laskutettu tunti

Henkilöstö:

- työhyvinvointi paranee
- vaihtuvuus pienenee
- sairastavuus alenee

Talous:

- myyntikate mahdollistaa toiminnan kehittämisen
- tulos voitollinen

Mittareiden lähtötaso määritellään osin vuoden 2013 ja pääosin vuoden 2014 toteutumien perusteella. Syksyllä 2014 tehdään asiakkaille, keikkalaisille ja henkilöstölle laaja selvitys, joiden perusteella lähtötasotiedot selviävät. Sen jälkeen määritellään jatkon tavoitetasot vuosittain.

4 Toimeenpano-ohjelmat ja muu strategian toteuttaminen

Strategian tarkempi toteuttaminen on suunniteltu toimeenpano-ohjelmissa. Ne tehdään koskien asiakkuuksia, keikkalaisia, palvelutuotteita, ict:tä ja henkilöstöä. Ohjelmissa on konkreettinen kuvaus tehtävistä, niiden aikatauluista ja vastuista. Ohjelmista vastaa kustakin joku johtoryhmän jäsen, pääsääntöisesti tehtäväkuvansa mukaisesti. Ict-ohjelmasta vastaa toimitusjohtaja.

Henkilötasolle strategiaa ulottuu toimenkuvissa sekä kehityskeskusteluissa asetettavien ja seurattavien tavoitteiden kautta.

5 Strategian toteutumisen vastuut ja seuranta

Strategian toteutumisesta vastaa toimitusjohtaja. Vuosittain asetetaan toiminta- ja taloussuunnitelmassa tavoitteet kunkin mittarin toteutumiselle. Kuukausikatsauksissa raportoidaan osaa mittareista ja kolmannesvuosittain laaditaan raportti toteutumista ja tarvittavista toimista toteutumisen varmistamiseksi. Tilinpäätöksessä on vuosittain laajempi raportti toteutumista

Strategiaa tarkistetaan aina talousarvion laatimisen yhteydessä ja jos erityistä tarvetta ilmenee esimerkiksi toimintaympäristön muutoksista johtuen, myös silloin.