HKL:N JOHTAMISJÄRJESTELMÄUUDISTUS

KEHITYS- JA VALMISTELUTYÖ

Johtamisjärjestelmän kehittämistyön tausta, tavoitteet ja prosessi

Aika: 15.5.2015
Kirjoittajat: Jukka Korhonen, Ville Lehmuskoski
Versio: 0.9

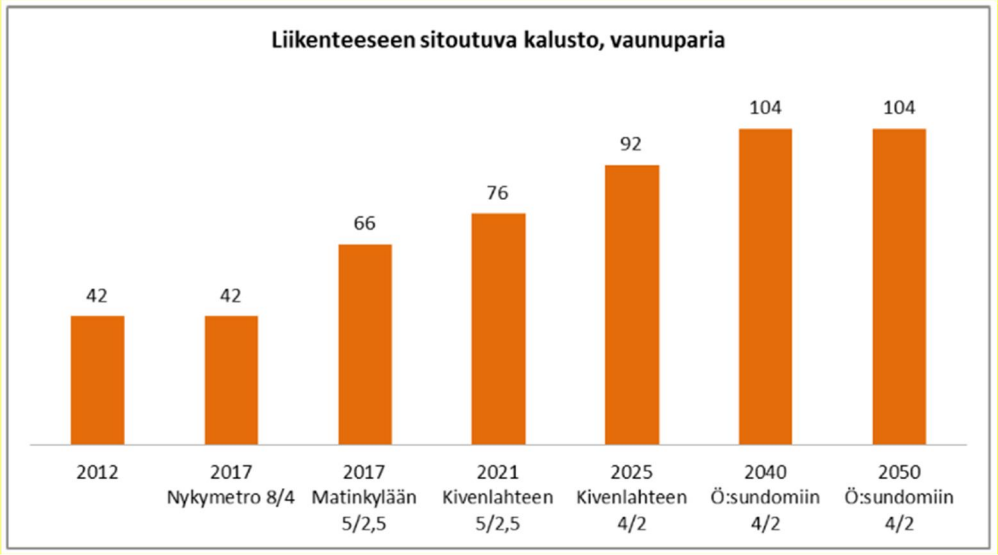
MUUTOKSEN TAUSTAT

LIIKENTEEN KASVU

Kaupunkiraideliikenne Helsingissä ja pääkaupunkiseudulla on kasvamassa voimakkaasti. Kasvu perustuu Helsingin kantakaupungin raitioliikenneverkon laajenemiseen entisiltä satama-alueilta vapautuvien kaupunginosien kehittymisen yhteydessä sekä metron laajenemiseen länteen.

Raitioliikenne laajenee lähivuosina Jätkäsaaressa, Kalasatamassa, Hernesaaressa ja Ilmalassa. Hyvin todennäköisesti toteutuvia mittavia raitioliikennehankkeita ovat myös liikenteen laajeneminen Kruunusiltojen kautta Laajasaloon sekä Raide-Jokeri. Raitioliikenne on määrältään miltei kaksinkertaistumassa nykyisestä.

Metroliikenne laajenee syksyllä 2016 Ruoholahdesta Matinkylään. Länsimetron toisen vaiheen myötä 2020-luvun alussa metroliikenne on laajenemassa Kivenlahteen asti. Kasvavien matkustajamäärien palveleminen edellyttää kahden minuutin vuorovälillä liikennöintiä noin 2020-luvun puolivälissä. Tuolloin metroliikenteen volyymi on yli kaksinkertainen nykyiseen verrattuna.



Kuva: Metroliikenteen vaunumäärän kehitys

Raitioliikenne on pysynyt volyymiltään melko stabiilina useita vuosikymmeniä linjan 9 aloitusta lukuun ottamatta. Metroliikenteen osalta liikennetuotannon määrä on ollut hyvin vakaa Vuosaaren metrohaaran avaamisen jälkeen viimeisen 20 vuoden ajan. Raitio- ja metroliikenteen mittava kasvu asettaa HKL:n uudenlaisten haasteiden eteen. Tulevaisuudessa HKL:n tulee kyetä tehokkaasti ja korkealaatuisesti toimimaan nopeasti kasvavien liikennemäärien toimintaympäristössä.

HKL:N NYKYINEN TILA

HKL on muodostunut perinteisesti erillisistä yksiköistä, joiden toimintaa ohjaa HKL:n johtoryhmä ja tukee hallinto- ja talousyksikkö. Yksiköt ovat luoneet omalle toiminnalleen ominaiset mallit. Viimeinen muutos HKL:n rakenteessa toteutettiin vuoden 2010 alussa, jolloin osa toiminnoista siirrettiin HSL:n organisaatioon ja suunnitteluyksikkö HKL:ssä lopetettiin. Pitkään suhteellisen muuttumattomana jatkuneen toimintamallin vuoksi HKL:ssä on melko paljon sellaisia ei-toivottuja vanhoja rakenteita, jotka heikentävät tuottavuutta ja henkilöstön motivaatiota. Rakennemuutosta ja nykyisten toimintamallien uudistamista toivotaan HKL:ssä laajalti.

Työtyytyväisyyskyselyissä, Kunta10 -kyselyssä kuin myös esimieshaastatteluissa ja muutosprosessin aikana pidetyissä yksikkö- ja henkilöstötyöpajoissa on noussut esiin näkemyksiä, joiden mukaan HKL on kaksijakoinen. Kansainvälisten vertailujen perusteella HKL tuottaa Euroopan parasta joukkoliikennettä ja toisaalta kyselyjen tulokset antavat heikot arvosanat johtamiselle ja työssä viihtymiselle HKL:ssä. HKL:n menestyksen ehdoton edellytys pitkällä aikajänteelllä on työhyvinvoinnin kehittäminen niin, että HKL:ssä työskentelee työstään motivoitunut ja osaamistaan aktiivisesti kehittävä henkilöstö.

MUUTOKSET YHTEISKUNNASSA

Suomessa on kansallisella tasolla sekä Helsingin seudulla vireillä useita mittavia muutoksia. Vaikka Kataisen ja Stubbin hallitusten soteuudistus, kuntaliitokset ja metropolihallinnon perustaminen eivät toteutuneet, on ilmeistä, että vastaavansuuntaisia ratkaisuja valmistellaan ja todennäköisesti myös toteutetaan lähivuosina. Tällöin syntynee tilanteita, joissa HKL:n asemaa metro-ja raitioliikenteen tuottajana ja niiden infrastruktuurin kehittäjänä kyseenalaistetaan. Säilyttääkseen asemansa on HKL:n ansaittava paikkansa ja kehitettävä aktiivisella otteella toimintansa laatua ja kustannustehokkuutta.

Yhteiskunnassa on tapahtumassa murros liikkumiskulttuuria koskien. Kestävän liikkumisen eri muotojen voimakas yleistyminen on nähtävissä jo useissa Länsi-Euroopan maissa. Syntyy uusia liikennemuotoja ja eri liikennemuotojen rajat hämärtyvät. Esimerkkejä tästä ovat erilaiset kimppakyytipalvelut, yhteiskäyttöautoilu, sähköpyörät, sähköpotkulaudat, segwayt, kaupunkipyörät, robottiautot ja liikkuminen palveluna -teema. Helsingin kaupunki on Suomessa kestävän liikkumisen edelläkävijä ja kaupungille tulee tarpeita toteuttaa erilaisia kestävän liikkumisen ratkaisuja. Esimerkki tästä on kaupunkipyöräpalvelu, jonka toteuttamista kaupunginhallitus on useaan otteeseen kehottanut kiirehtimään. HKL:n tulee kestävän liikkumisen operatiivisena toimijana olla valmiudessa toteuttamaan sellaisia kestävän liikkumisen ratkaisuja, joita Helsingin kaupunki HKL:n omistajana haluaa.

Edellä mainitun kestävän liikkumisen kehittämisen lisäksi uudenlaista joustavuutta HKL:n organisaatiossa edellyttää moni sellainen palvelukehitys, jota HKL voisi kaupunkilaisille esimerkiksi asemillaan tarjota. Tällaiset palvelut, jotka usein todennäköisesti toteutettaisiin eri yhteistyökumppanien kanssa HKL:n toimiessa mahdollistajana, voivat luoda mittavaa lisäarvoa kaupunkilaisen arkeen ja siten parantaa joukkoliikenteen kilpailukykyä ja taloudellista tehokkuutta. Tämäntyyppinen palvelukehitys edellyttää melko isoja muutoksia HKL:n toimintakulttuurissa.

TAVOITTEET

Johtamisjärjestelmän kehittämisen yhtenä keskeisenä tarkoituksena on uudistaa HKL:n rakenteita niin, että HKL:llä on mahdollisimman hyvät edellytykset vastata Helsingin ja koko seudun kasvuhaasteisiin. Kehitetty johtamisjärjestelmä on tärkeässä asemassa pyrkiessämme varmistamaan, että omistajamme, tilaajamme ja sidosryhmämme kokevat HKL:n haluttuna ja luotettavana kumppanina toteuttamaan ratikka- ja metroliikenteen liikennöinnin sekä raideverkon laajennukset. Haluamme olla toteuttamassa sen kasvun, joka raideliikenteeseen on lähivuosikymmeninä tulossa!

Johtamisjärjestelmäuudistuksen tavoitteet:

1. Uudistaa organisaatiorakenteita niin, että HKL:llä on mahdollisimman hyvät edellytykset vastata Helsingin ja koko seudun mittaviin raideliikenteen kasvuhaasteisiin laadukkaasti ja kustannustehokkaasti.
2. Asiakasnäkökulman vahvistaminen HKL:n toiminnassa läpi koko organisaation. HKL:llä tulee olla kiinteämpi suhde asiakkaisiinsa.
3. Raideliikenteen infrastruktuurin ja liikennöinnin synergiahyötyjen vahvistaminen. (Kisko/pyörä-rajapinta)
4. Innovaatioiden katalysointi yhdistämällä HKL:n eri osaamisalueita uudella tavalla. Kilpailuetu syntyy asioiden nivomisesta yhteen.
5. HKL:n roolin vahvistaminen kaupungin kestävän liikkumisen kehittäjänä ja mahdollistajana.
6. HKL:n kehittäminen niin, että kaupunki ja kaupunkilaiset, HSL, seudun kunnat ja muut sidosryhmät kokevat myönteisenä HKL:n aseman seudun johtavana joukkoliikennepalveluiden tuottajana.

HKL:n sisäisen toimintakulttuurin kehittämiseksi on noussut esille seuraavat päämäärät:

- HKL:n eri yksikköjen toimintatapojen yhtenäistäminen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi yhteisiä tulkintoja työehtosopimuksista.

- HKL:n sisäisten yhteisten palveluiden vahvistaminen ja kehittäminen yhä enemmän niiden palveluluonteen mukaisiksi. Palveluiden ja niihin liittyvän yhteistyön painopistettä jalkautetaan, että yhteistyötä tehdään palveluasiakkaiden kanssa yksiköissä kunkin yksikön ilmoittamista tarpeista.

- Henkilöstöjohtamisen roolin vahvistaminen ja henkilöstöpolitiikan strategisen aseman kehittäminen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi suunnitelmallisesti tarjottuja mahdollisuuksia kehittyviin toimenkuviin, ammattitaidon kehittämistä ja esimiestyön tukemista monipuolisin keinoin. Työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin tulee aikaansaada merkittävä parannus.

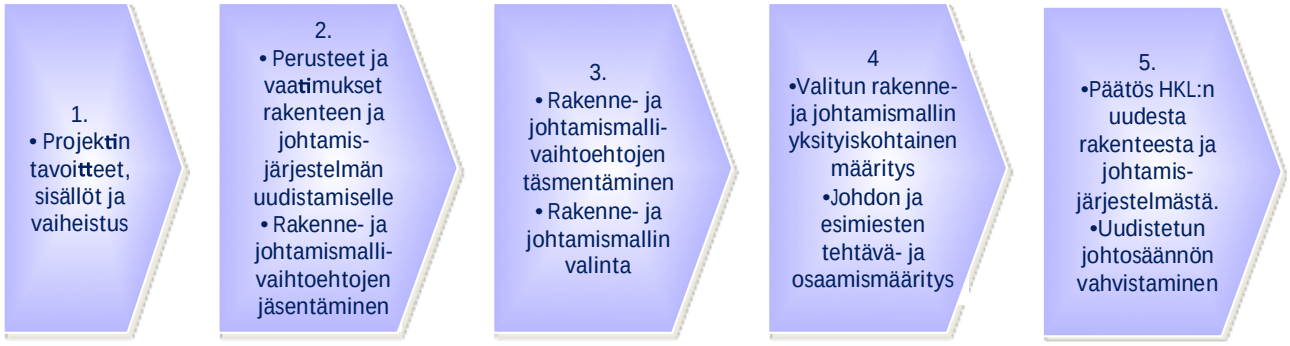
Tavoitteiden toteutuessa HKL:n tulevaisuuden aseman voi kuvata seuraavasti:

Liikenne-, rata- ja kiinteistötuotanto sekä niiden kehittäminen on organisoitu niin tehokkaasti ja korkealaatuisesti, että:

- HKL:n tuotantotoiminta on selvästi nykyistä tehokkaampaa ja kilpailukykyisempää. Yhdistettynä raideliikenteen kokonaisuudesta (liikennöinti ja infrastruktuuri) HKL:n luomiin synergiaetuihin, HKL on yhteiskunnalle tarkoituksenmukaisin raideliikenteen toteuttaja.
- HKL:n hanke- ja teknologiaosaaminen on korkealuokkaista. Yhteiskunnalle kannattavinta on, että HKL toteuttaa pääkaupunkiseudun isot raitio- ja metroliikennehankkeet.

KEHITTÄMISPROSESSI

Työskentelyn pohjaksi valittiin Broadscope Management Oy:n ja Seppo Määtän hahmottama prosessi, joka kuvattuna alla olevassa kaaviossa.



Prosessia eteenpäinvieväksi ja ohjaavaksi ryhmäksi valittiin toimitusjohtajan ja Seppo Määtän lisäksi Jukka Korhonen, jonka tehtävänä oli prosessin eri vaiheiden toteuttaminen, työryhmien, asiantuntijoiden ja henkilöstön osallistaminen sekä työnohjaaminen. Lisäksi

sovittiin, että kokonaisuutta tarkastellaan tavoitteiden ja johtamisen sekä käytännön ja osallistamisen näkökulmista. Tämä työvaihe on kuvattuna tarkemmin kehitys- ja valmistelutyötä kuvaavissa prosesseissa.

Valmistautuminen ja henkilöstön näkemyksien kerääminen

Tiedonkerääminen ja osallistaminen käynnistyi vuoden 2014 loppupuolella, kun toimitusjohtaja aloitti esimiesten ja asiantuntijoiden haastattelut. Lisäksi henkilöstön kannanottoja ja kommentteja on kerätty koko prosessin ajan hyödyntäen kehitysblogia, HKL:n intraa sekä yhteenvetoja yksikkö- ja henkilöstötyöpajoista ja kehitys- ja valmistelutyöstä.

VIESTINTÄSUUNNITELMA

Muutoksen tukemiseksi laadittiin viestintäsuunnitelma, jossa tärkeimpänä tekijänä oli toimitusjohtajan näkyvyyden ja saatavuuden lisääminen. Näin henkilöstölle pystyttiin välittämään viime käden tietoa tavoitteista, kehittymisen edistymisestä ja siitä, mitä hankkeen aikana todella tapahtuu. Viestinnässä valittiin täydellisen avoimuuden ja osallistamisen periaate.

OSALLISTAMINEN

Alla olevassa taulokossa on yhteenveto erilaisista tilaisuuksista sekä kehitys- ja valmisteluryhmien kokoontumista.

8 yksikkötyöpajaa helmi-maaliskuussa

4 henkilöstötyöpajaa 9.-19.3. (4*50 hlö)

5 johtoryhmän ja henkilöstön edustajien seminaaria tammi-toukokuussa

6 kpl kehitysryhmän kokoontumista

62 kpl valmisteluryhmien (7 ryhmää) kokoontumista

~80 esimieskeskustelua

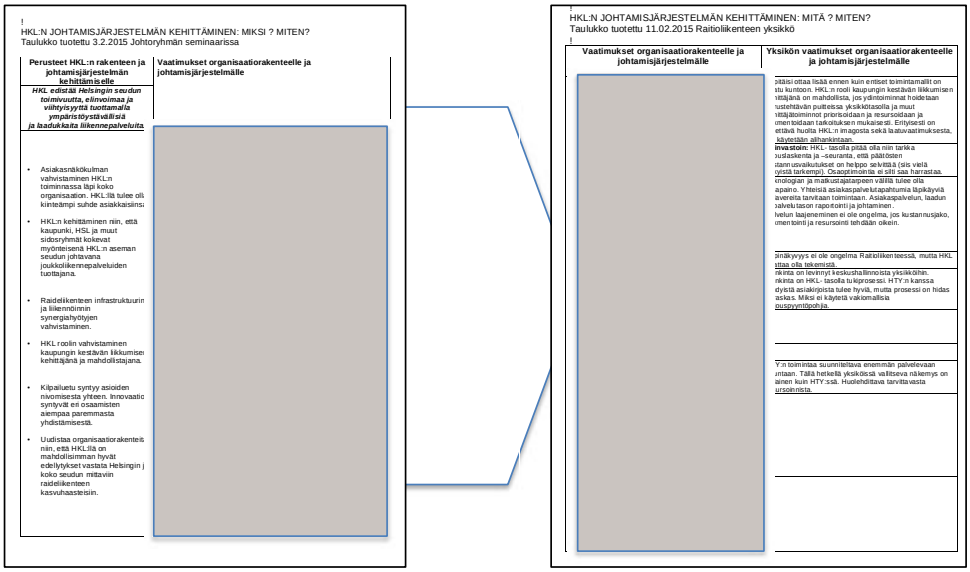
5 esittelyä HKL:n johtokunnalle

8 toimitusjohtajan kahvitilaisuutta yksiköissä

Suuri määrä sähköpostikirjeenvaihtoa ja keskusteluja kasvotusten

PROJEKTIN TOTEUTTAMINEN

1. Projektin tavoitteet, sisältö ja vaiheistus
    a. HKL:n laajennettu johtoryhmä tuotti 3.2.2015 pidetyssä työpajassa alustan määrityksen:
        i. Perusteet HKL:n rakenteen ja johtamisen kehittämiselle
        ii. Vaatimukset organisaatiorakenteelle ja johtamisjärjestelmälle

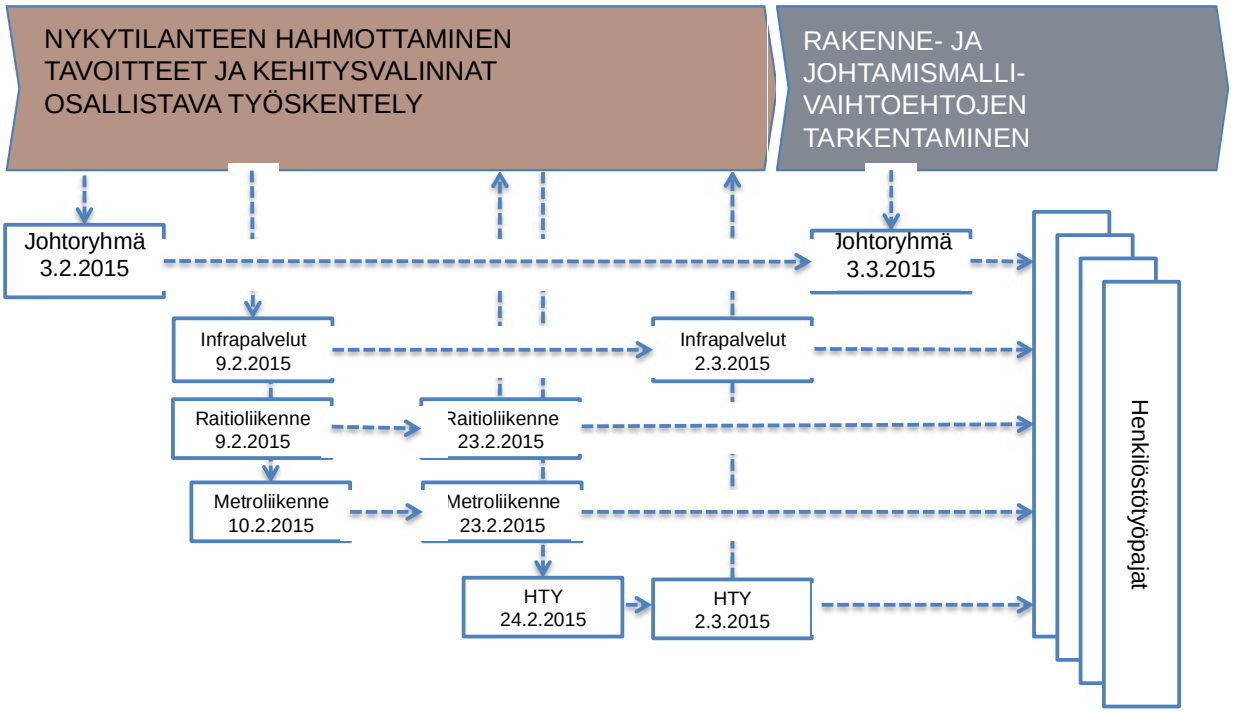


2. Perusteet ja vaatimukset organisaatiorakenteelle ja johtamisjärjetelmälle

Kaaviossa on kuvattuna yksikkötyöpajojen työskentelyä.

    a. Johtokunnassa tuotettu alustava määritys vietiin tämän jälkeen yksikkötyöpajoihin, joissa niitä kommentointiin ja täydennettiin yllä olevan kaavion mukaisesti.
    b. Saatujen tietojen pohjalta tuotettiin kolme mallivaihtoehtoa, joiden avulla prosessia vietiin eteenpäin.

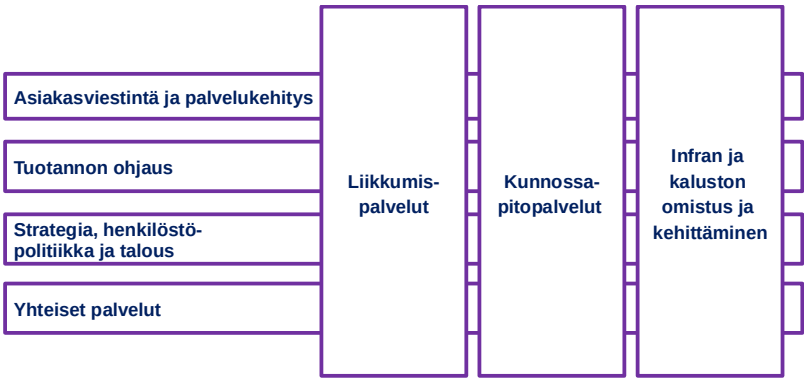
3. Rakenne- ja johtamismallivaihtoehtojen täsmentäminen



Kaaviossa on kuvattuna yksikkötyöpajojen työskentelyaikataulu.

a. Mallivaihtoehtoja tarkasteltiin työryhmissä neljässä puolen päivän mittaisessa henkilöstötyöpajassa.
b. Lisäksi kokonaisuuden hahmottamiseksi perustettiin kehitysryhmä, johon kutsuttiin esimiehiä ja asiantuntijoita pohtimaan mallivaihtoehtoja johtamisen näkökulmasta katsottuna. Kehitysryhmän rinnalle valittiin ohjausryhmä, jonka tehtävänä oli päättää asioista ja ohjata prosessia aikataulun mukaisesti. Käytännössä tämä toteutettiin siten, että henkilöstö-, yksikkö- ja kehitysryhmätyöpajoista saadun tiedon mukaisesti tehtiin linjauksia ja muutoksia, jotka palautettiin työstettäväksi kehitysryhmään.
c. Laajennettu johtoryhmä kokoontui 3.3.2015 Kuntatalolle arvioimaan mallivaihtoehtoja puolen päivän mittaisessa työpajassa.

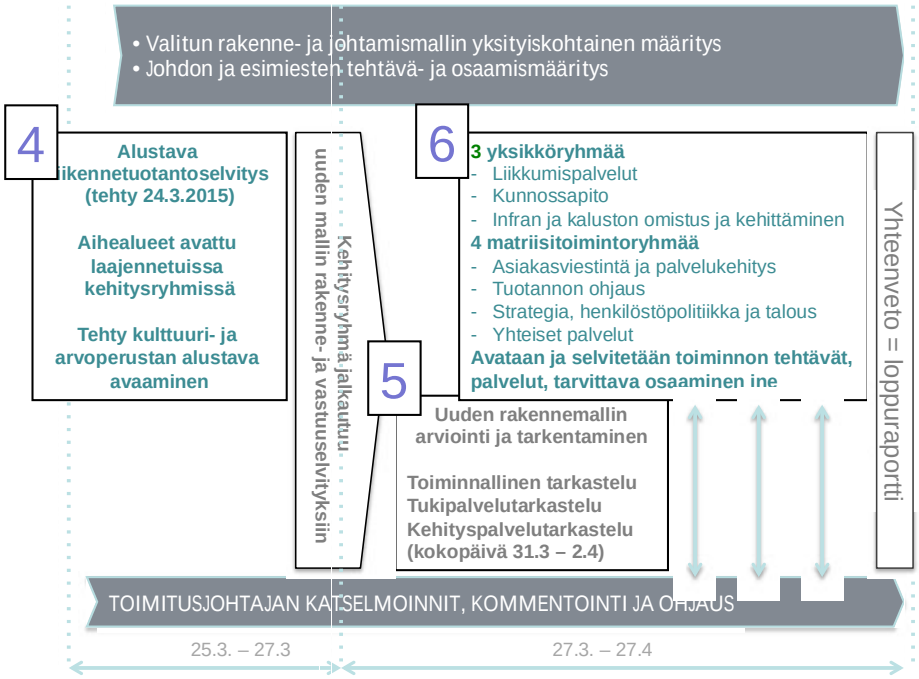
4. Mallivaihtoehdon valinta
   a. Henkilöstöltä, esimiehiltä ja kehitys- ja johtoryhmältä saatujen tietojen mukaan ohjausryhmä työsti mallivaihtoehdon jatkojalostamista varten.



Kuvassa valmisteluryhmille toimitettu malli

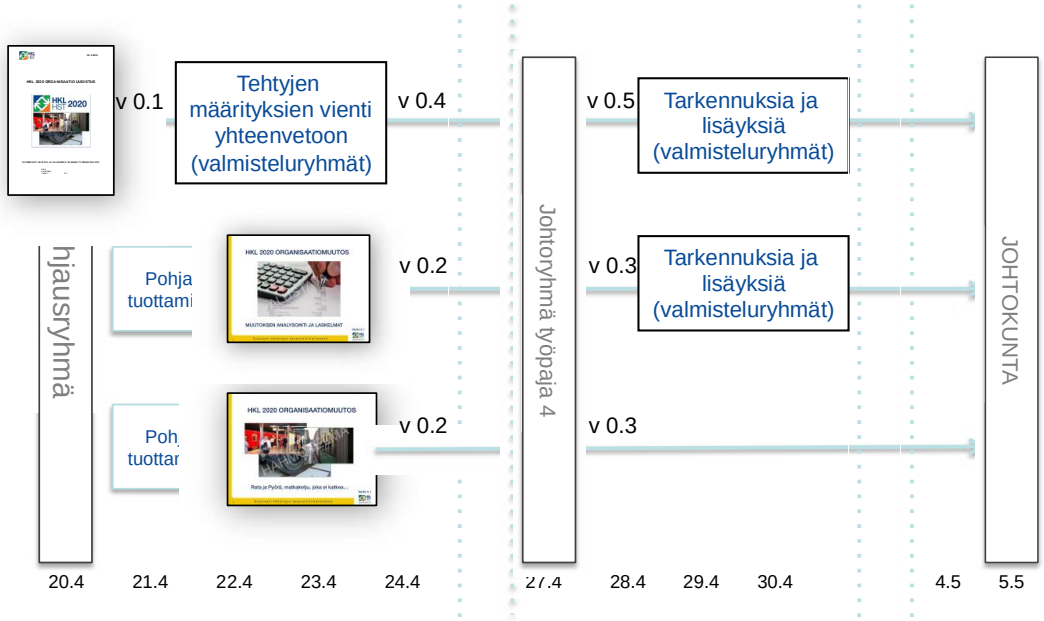
   b. Kehitysryhmän rinnalle valittiin valmisteluryhmät. Valmisteluryhmissä oli mukana yksiköiden johtajat, esimiehiä ja asiantuntijoita. Jokaiselle yksikkö- sekä matriisirakenteelle valittiin oma valmisteluryhmänsä, yhteensä seitsemän ryhmää.

5. Valitun johtamisvaihtoehdon yksityiskohtien määritys
   a. Valmisteluryhmillä oli työaikaa 27.3. – 27.4., jonka aikana matriisien ja yksiköjen määrityksiä on tarkennettu allaolevan kaavion mukaisesti.

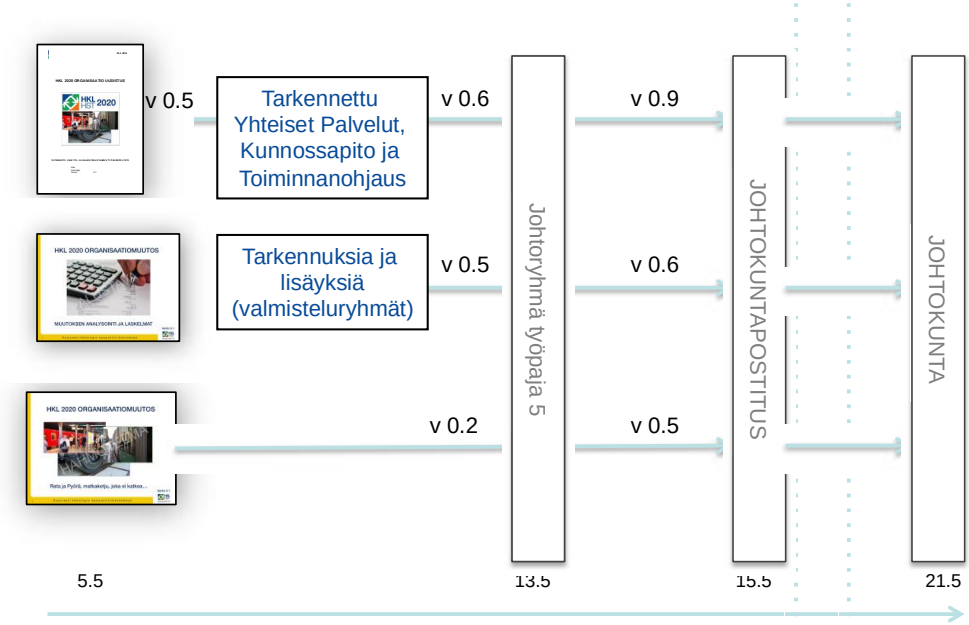


   b. Valmisteluryhmien työskentelyn tuloksena syntyi tämä asiakirja, analyysejä tärkeistä ja kriittisistä alueista sekä muutosta kuvaava Powerpoint-esitys.

6. Malliversion tarkentaminen
    a. 27.4. valmisteluryhmien työt esiteltiin HKL:n laajennetulle johtoryhmälle, jossa olivat mukana luottamushenkilöt. Johtoryhmätyöpajan jälkeen valmisteluryhmä sai tehtäväkseen selvittää ja tarkentaa kunnossapidon kokonaisuutta, toiminnanohjausta sekä infra ja kalusto -kokonaisuuden organisointia.



7. Johtokunnalle tuotettu kuvaus viimeisteltiin 4.5.2015 versioon 0.6.



8. 13.5.2015 pidetyn johtoryhmätyöpajan jälkeen yleiskuvaus jaettiin kahteen osaan, joista toisessa on yleiskuvaus uudesta johtamisjärjestelmästä ja toisessa tavoitteiden ja muutosprosessin kuvaus.