

VALMENNUS**TRIO**



Iin kunnan muutossuunnitelman malli

30.5.2018 Vakan hymy –hankkeen muutostyöryhmä

Muutossuunnitelman malli

- Tämän mallin avulla hahmotettiin, mitä asioita tulee ottaa huomioon, kun tehdään isoja muutoksia. Esimerkkinä tässä mallissa on käytetty päiväkodin lakkauttamista ja toimintojen siirtämistä muihin päiväkoteihin.
- Muutossuunnitelman malli on tehty Vakan hymy –hankkeen muutostyöryhmässä.
- Mallin lopussa on lyhyt yhteenveto tärkeistä huomioitavista asioista isojen muutosten aikana.

Muutossuunnitelman vaiheet

1

Suunnittelu

Hahmotetaan muutoksen kokonaisuus, määritellään perusteet ja tavoitteet.

2

Toteutus

Muutoksen käytännön toteutuksen organisointi ja muutostuki.

3

Seuranta

Seurataan muutoksen toteutumista, kerätään palautetta ja arvioidaan onnistumista. Opitaan ja muutetaan toimintaa jatkossa.

VAIHE 1

Muutoksen suunnittelu

Hahmotetaan muutoksen kokonaisuus,
määritellään perusteet ja tavoitteet.

Projektiryhmä

- Isoja muutoksia varten perustetaan aina projektiryhmä, jonka tehtävänä on
 - projektin johtaminen ja vastuu asioiden hoitamisesta
 - tehtäviä ovat mm. projektisuunnitelman laatiminen, aikataulutus, budjetointi, organisointi, esiselvitykset, tiedottaminen, käytännön asioiden hoitaminen
- Projektille tarvitaan aina asiantunteva ja yhteistyökykyinen projektipäällikkö, joka valitaan heti projektin alussa
- Projektiryhmään tarvitaan mm. kaikkien niiden ryhmien edustajat, joita päätös koskee (esim. siirrettävät yksiköt), rahoituksesta vastaava, kiinteistön ja tekniikan asiantuntija ja muut mahdolliset tukipalvelut
- Projektiryhmän kokoonpanossa on huomioitava myös, että projektiryhmän jäsenillä on tarvittavat resurssit käytössä esim. aikaa ja osaamista

Projektiryhmän kriittiset tehtävät

- Aikataulu
 - Analysoidaan ja listataan mahdollisimman hyvin projektin riskitekijät ja kriittiset pisteet, mitä täytyy ottaa huomioon, kun varhaiskasvatuksen toiminta siirtyy. Esim. milloin täytyy olla täysi valmius hoidon aloittamiseen, kesälomat yms. olennainen asiat päiväkodin kannalta ja muiden toimintojen kannalta kuten kiinteistöt, tilat, turvallisuus, tiedonsiirto.
 - Projektiryhmän asiantuntemus täytyy olla mahdollisimman kattava, jotta pystytään tunnistamaan kaikki olennaiset kriittiset pisteet ja arvioida niitä. Projektiryhmään voidaan kutsua tarvittaessa myös ulkopuolisia edustajia esim. turvallisuusasiantuntijat.
- Budjetti
 - Tehdään mahdollisimman realistinen ja kattava budjetti koko projektin ajalle. Huomio erityisesti, että kaikki taloudesta vastaavat ovat keskusteluissa tarvittaessa mukana.
- Viestintäsuunnitelma
 - Tehdään viestintäsuunnitelma ja kirjataan vastuuhenkilöt
 - Kirjoitetaan näkyväksi muutoksen perusteet ja tavoitteet (miksi muutos tehdään) ja toimenpiteet (mitä muutoksesta seuraa) -> tiedotetaan niistä

Projektin aikataulussa on huomioitava

- Tehdään toteutusaikataulusta mahdollisimman realistinen ja riittävän väljä, johon jätetään myös rikkoutumisvaraa
- Selkeä, jossa on määritelty tehtävät ja vastuut
- Näkyvillä henkilöstölle esimerkiksi intrassa
- Tehdään ajoissa jo ennen toteutusvaihetta

Muutoksen aikajana

Tarkoitus: Tehdään suunnitelma muutoksen etenemisestä, toimenpiteistä ja vastuista

Tehtävä: Kirjataan aikataulu, toimenpiteet ja vastuut aikajanelle

01/2018

06/2018

01/2019

Tapahtuma:

-

Tapahtuma:

-

Tapahtuma:

-

Toimenpiteet ja vastuuhlö:

-

-

Toimenpiteet ja vastuuhlö:

-

-

Toimenpiteet ja vastuuhlö:

-

-

Muutoksen perusteet ja tavoitteet

Tarkoitus: Hahmotetaan muutoksen kokonaisuus, määritellään perusteet ja tavoitteet

Tehtävä: Konkretisoidaan muutoksen tavoitteet

Muutoksen perusteet

- Missä olemme nyt?
- Miksi muutos tehdään?
- Mitkä ovat muutoksen tavoitteet?
- Mitä muutoksesta seuraa käytännössä?
- Miten muutos toteutetaan?
- Mitä mahdollisuuksia ja riskejä muutokseen liittyy?
- Miten henkilöstö otetaan mukaan muutokseen?

Muutoksen tavoitteiden konkretisointi

- Taloudelliset ja liiketoiminnalliset tavoitteet: mitä hyötyjä tavoitellaan
- Asiakastoimintaan liittyvät tavoitteet: miten asiakas hyötyy
- Toiminnan kehittämisen tavoitteet: miten työprosessit ja toimintatavat kehittyvät
- Henkilöstöön liittyvät tavoitteet: miten henkilöstö hyötyy, miten osaaminen kehittyy

Esimerkki projektiryhmän kokoonpanosta

- Tässä esimerkissä projektiryhmän kokoonpano on seuraava:
 - Varhaiskasvatusjohtaja toimii projektipäällikkönä
 - Päiväkotien yksikön johtajat
 - Kaikkien muuttavien ja vastaanottavien yksiköiden henkilöstön edustajat
 - Lautakunnan edustaja
 - Asiakkaiden edustaja
 - Yhteistyöverkostot esim. Ateria- ja tilapalvelut

Esimerkki muuton kriittisistä tekijöistä

- Organisointi: jokainen muuttoon osallistuva tietää oman tehtävänsä ja vastuut, toteutustavan sekä aikataulun
- Ennakkosuunnitelma, aikataulu, loppuun saattaminen esim. kiinteistön purku
- Resurssit: raha, henkilöstö, ajan järjestäminen vastuuhenkilöille
- Tiedottaminen
- Huolellisuus ja vastuullisuus: kiireellä ja hutiloimalla syntyy sekundaa

Päätöksentekoprosessi

- Isoissa muutoksissa otetaan huomioon kunnallinen päätöksentekoprosessi, varmistetaan kaikki mahdolliset aikataulut ja asioiden etenemisjärjestykset ja kuka tekee mitkä päätökset
- Projektiryhmän on oltava tietoinen päätöksentekoprosessista
 - Miten päätöksen teko prosessi menee ja ketä siihen osallistuu
 - Kuka/mikä toimielin – mikä päätös – missä tehdään – milloin

Esimerkki päätöksentekoprosessista

1. Varhaiskasvatusjohtaja käy keskustelun kunnanjohtajan, hallintojohtajan ja päiväkotien johtajien kanssa päiväkodin lakkauttamisen tarpeista ja perusteista -> hankkii tarvittavat tiedot
2. Varhaiskasvatusjohtaja tuo lautakunnalle muutosehdotuksen ja sen perustelut
3. Lautakunta päättää lähdetäänkö asiaa valmistelemaan vai lopetetaanko asian valmistelu
4. Jos asiaa lähdetään valmistelemaan, varhaiskasvatusjohtaja vie viestin yksiköihin ja huolehtii, että henkilöstö tulee kuulluksi
5. Lautakunta hoitaa henkilöstön kuulemiset esimerkiksi kutsuu henkilöstöä yhteisiin neuvotteluihin (Varhaisen vaiheen valmistelu)
6. Asiasta tulee tiedottaa esimerkiksi henkilöstöä ja asiakkaita
7. Jaksotus ja aika
8. Päätösten valmistelu
9. Lautakunta tekee lopullisen päätöksen

Aikataulussa on huomioitava, että tämän tapainen prosessi saattaa kestää vuoden ennen muutoksen konkreettista toteutusta. Realistinen ja tarkoituksen mukainen aikataulu selvitetään neuvotteluilla.

Suunnitteluvaiheen selvitykset ja tukitoimenpiteet

- Suunnitteluvaiheessa projektiryhmä selvittää, mitä selvityksiä tarvitaan, jotta voidaan tehdä oikeanlaiset muutokset
- Huomioidaan, että suunnittelu- ja selvitysvaihe saattaa olla pitkä, koska kalleimmat virheet tehdään yleensä huonossa suunnittelussa. Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty.
- Ison muutoksen tueksi perustetaan muutostyöryhmä, jonka tehtävänä huolehtia henkilöstön muutostuki, asioista tiedottaminen ja kaikkien tarvittavien osapuolten kuulemiset ja neuvottelut.

Esimerkki Muutostyöryhmästä

- Projektin alussa perustetaan muutostyöryhmä, jossa on osallistujina ovat muutosagentit, päiväkotien johtajat, varhaiskasvatusjohtaja, hallintojohtaja ja lautakunnan edustajat
- Muutostyöryhmän tehtävänä on
 - Huolehtia, että projektiryhmän jäsenet, henkilöstö, päiväkotien johtajat, varhaiskasvatusjohtaja ja lautakunta keskustelevat keskenään ja kaikki tulevat kuulluksi
 - Huolehtia, että käytännön asiat hoidetaan ja henkilöstö osallistetaan prosessiin
- Muutosagenttien roolina muutoksissa on
 - Tiedottaminen ja keskustelu henkilöstön kanssa,
 - Käy tarvittaessa keskustelua esimiehen kanssa ja toimii muutoksissa esimiehen tukena
 - Huolehtii, että työyhteisö saa tarvittavaa muutostukea, työntekeminen on sujuvaa ja yhteishenki pysyy hyvänä

VAIHE 2

Muutoksen toteutus

Muutoksen käytännön toteutuksen organisointi ja muutostuki.

Projektiryhmän vastuu muutoksen toteutuksessa

- Projektiryhmä vastaa koko hankkeen ajan seuraavista asioista
 - Aikataulu
 - Organisointi ja tehtävien vastuuttaminen
 - Käytännön asioiden hoitaminen
 - Tiedottaminen (päiväkotien johtajia, henkilöstöä)
 - Budjetti
 - Työ etenee projektisuunnitelman mukaisesti ja tehdään tarvittavia muutoksia, joista tiedotetaan
- Projektiryhmä huolehtii myös rahoituksen tasapuolisuudesta ja rahan jaosta sekä oikeudenmukaisuudesta
- Projektiryhmän tulee olla koko ajan ajan tasalla projektin etenemisestä

Esimerkki muuttoon osallistujista

- Varhaiskasvatuksen:
 - Lautakunta/toimielimet
 - Johtajat
 - Päiväkotien esimiehet
- Ateria- ja tilapalvelut, teknillinen, kiinteistöhuolto
- Henkilöstö
- Ulkopuolinen tuki kuten muuttoyritys ja hankintaan vaihtolava

Esimerkki viestintäsuunnitelmasta

Kenelle	Mitä	Milloin	Väline	Kuka
Lautakunta ja toimielimet	Faktat	Hyvissä ajoin, jatkuvaa	Sähköposti, kasvokkain	Projektipäällikkö
Henkilöstö	Faktat	Hyvissä ajoin, jatkuvaa	Sähköposti, intra, kasvokkain mm. infot ja keskustelutilaisuudet	Projektipäällikkö ja päiväkodin johtaja
Huoltajat ja lapset	Mitä muutos tarkoittaa heille	Tarpeen mukaan	Tiedotteet, keskustelut mm. vanhempainilta	Projektipäällikkö, päiväkodin johtaja, henkilöstö
Työsuojelu, tth	Faktat	Tarpeen mukaan	Sähköposti, kasvokkain	Projektipäällikkö

Viestintäsuunnitelmaa tarkennetaan projektin aikana niin, että siihen tulee tarkat ajat, asiat ja henkilöt.

Esimerkki esimiesten roolista muutoksessa

- Tiedottaminen
- Käytännön asioiden hoitaminen
- Asiakkaiden huomiointi
- Vastuista sopiminen
- Henkilöstön henkilökohtainen muutostuki esim. infot, keskustelutilaisuudet ja henkilöstön kuuleminen, ajan tasalla pitäminen, kerrotaan päätöksen tekoprosessi, muutoskehityskeskustelut
- Ryhmän muutostuki esim. yhteiset keskustelut ja tunnetyöskentely (peloista keskustelu)
- Henkilöstön tasavertainen kohtelu

Työntekijöiden muutostuki muutoksen aikana

Tarkoitus: Tarjotaan työntekijöille tukea muutoksessa

Tehtävä: Pohditaan millaista muutostukea henkilöstö tarvitsee

Esimerkkejä työntekijöiden muutostuesta:

- Kokeiluja, pilotointia – aikaa testata muutoksen tuomaa uutta toimintatapaa, työkaluja ym.
- Sovitaan, mistä kukin vastaa muutoksessa
- Esimiehellä aikaa vastata kysymyksiin (esimies on tavoitettavissa, palavereissa asian käsittely)
- Puhutaan säännöllisesti auki yhdessä sekä henkilökohtaisesti (tavoitteellisuus ja ratkaisukeskeisyys)
- Muutokseen liittyvät teemapalaverit
- Draaman keinot (tunnetyöskentely)
- Tulevaisuuden visualisointi (miltä tuntuu kun muutoksen tavoite on saavutettu)
- Perehdyttäminen ja koulutus

VAIHE 3

Muutoksen seuranta

Seurataan muutoksen toteutumista, kerätään palautetta ja arvioidaan onnistumista. Opitaan ja muutetaan toimintaa jatkossa.

Muutoksen jälkeen

- Työsuojelu mukaan mukaan jo muutoksen alusta. Työsuojelun kanssa käydään loppukeskustelut.
- Käydään ryhmäkohtaiset seurantakeskustelut kaikkien muutosta koskettaneiden osapuolien kesken
 - Mikä fiilis? Miten on mennyt? Mikä meni hyvin? Mitä kehitettävää? Onko asiat hoidettu loppuun asti?
 - Ryhmäkeskusteluissa mukana varhaiskasvatuksen johtaja ja päiväkotien esimies käy henkilökohtaiset keskustelut

Projektiryhmän rooli

- Hoitaa annetut tehtävät loppuun asti mm. muuton toteutuksen seuranta, vastuu käyttöönottotarkastuksista ja kriittisten pisteiden seuranta, laadun varmistus, aikataulu ja budjetti
- Huolehtii, että pienet parannukset tehdään heti ja suuretkin tapahtuvat ajallaan
- Arvioi
 - Saavutettiin muutos tavoitteet ja hyödyt
 - Toteutuiko aikataulu ja budjetti
 - Prosessin sujuvuus
 - Kuultiin kaikkia osapuolia muutoksen aikana
 - Mikä meni hyvin
 - Missä on kehitettävää
 - Mitä opittiin ja tehdään jatkossa toisin
- Laatii loppuraportin, joka esitellään lautakunnassa

Muutostyöryhmän rooli

- Arvioi yhdessä projektiryhmän kanssa
 - Saavutettiin muutos tavoitteet ja hyödyt
 - Toteutuiko aikataulu ja budjetti
 - Prosessin sujuvuus
 - Kuultiin kaikkia osapuolia muutoksen aikana
 - Mikä meni hyvin
 - Missä on kehitettävää
 - Mitä opittiin ja tehdään jatkossa toisin
- Kerää lopuksi palautteen tehdystä muutoksesta, käsittelee palautteen ja tiedottaa siitä henkilöstöä
- Ryhmä lakkautetaan, kun muutos on toteutettu ja seuranta on saatu tehtyä

Muutosagenttien rooli

- Toimivat muutoksen aikana linkkinä henkilöstön ja työryhmän välillä sekä tuo ajatukset ryhmien välillä
- Tsemppaavat ja tuovat positiivista energiaa ettei jäädä rämpimään negatiiviseen
- Agenttien tehtävä on viedä muutos onnistuneeseen lopputulokseen yhteistyössä

Esimiesten rooli

- Pitää yhteisiä palavereita muutosagenttien kanssa: mikä fiilis, missä mennään?
- Pitää purkutilaisuuden henkilöstölle, jossa käydään muutoksesta avoin ja rehellinen keskustelu
- Päiväkotien johtajien ja hallintojohtajan yhteistä
 - Sihteeristö mukaan silloin tällöin
- Huolehtii, että sovitaan uudet yhteiset toimintatavat ja pelisäännöt, perehdytyksestä ja muutokseen liittyvien tunteiden läpikäymisestä

Muutoksen seuranta ja palaute

Tarkoitus: Muutoksen toteutuksen seuranta ja palautteen kerääminen sekä oppiminen

Tehtävä: Suunnitellaan, miten muutosta seurataan ja miten kerätään palaute

Esimerkkejä seurannan ja palautteen keinoista:

- Alkukartoitus, seurantamittaaminen ja loppumittaaminen
- Monta kanavaa palautteen antoon
 - Mm. suullinen, sähköinen, laatikko, kirjallinen, taiteellinen
- Tavoitteiden seurattavuus, toteutumista pystytään seuraamaan ja onnistumiset tehdään näkyviksi
- Säännölliset yhteiset palaverit
 - Painoarvo laadulle (asialista, teema mm. purkupalaveri, oksennus tai nauru)
 - Ratkaisukeskeisyys
- Visuaalisesti havainnollistetaan muutos ja sen vaikutukset ja vaiheet (tunteet myös eri vaiheissa)
 - Mm. tunnemittari eri vaiheisiin (hymiöt?)

Lyhyt tsekkilistä muutosten
toteuttamiseen

Lyhyt tsekkilista muutosten toteuttamiseen

- Perusta projektiryhmä ja valitse projektipäällikkö
- Huolehdi, että projektiryhmässä on tarvittava asiantuntemus
- Kiinnitä erityistä huomiota projektin realistiseen aikataulutukseen, budjetointiin, organistointiin ja tiedottamiseen
- Huomioi aina kunnallinen päätöksentekoprosessi
- Osallista henkilöstö mukaan muutoksen kaikissa eri vaiheissa
- Perusta muutostyöryhmä ja vastuuta sille kuuluvat tehtävät
- Hyödynnä muutosagentteja muutoksen edistämisessä ja esimiehen tukena
- Huolehdi, että esimiehet saavat tarvittavat tiedot ja tuen muutokselle

Onnistunut muutos
tehdään yhdessä 😊

VALMENNUSTRIO

Menestystä työhyvinvoinnista.