

VALMENNUSTRIO

YHTEISTYÖLLÄ LUODAAN ONNISTUNUT JA JATKUVASTI KEHITTYVÄ TYÖYHTEISÖ

KEHITTÄMISHANKKEEN LOPPURAPORTTI

26.3.2019

Virpi Ilmakangas, Valmennustrio Oy

Annastiina Junnila, Iin kunta



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund



LOPPURAPORTTI

SISÄLLYSLUETTELO

1. LÄHTÖKOHTATILANNE IIN KUNNASSA JA SYYT HANKKEEN KÄYNNISTÄMISEEN ...	2
2. HANKKEEN KUVAUS, TAVOITTEET JA MERKITYS HAKIJALLE JA ASiantuntijALLE.	2
3. HANKKEESSA SOVELLETUT TUKIMUKSET JA ULKOPUOLINEN ASiantuntija	3
4. HANKKEEN TOTEUTUMINEN JA ETENEMINEN	3
5. HANKKEEN TULOKSET, HYÖDYT JA VAIKUTUKSET	4
6. HANKKEEN ARVIOINTI JA MAHDOLLISET JATKOTOIMENPITEET	5
7. VIESTINTÄ JA YLEINEN HYÖDYNNETTÄVYYS SUOMALAISSA TYÖELÄMÄSSÄ	6
8. HAKIJAN JA ULKOPUOLISEN ASiantuntijan YHTEYSTIEDOT	7

1. LÄHTÖKOHTATILANNE LIN KUNNASSA JA SYYT HANKKEEN KÄYNNISTÄMISEEN

Lin kunnan varhaiskasvatuksessa oli tehty vuosi ennen hankkeen aloittamista isoja henkilöstöä koskevia toiminnallisia muutoksia. Yksi varhaiskasvatusyksikkö lakkautettiin ja toinen yksikkö muutettiin yksityiseksi palvelun tarjoajaksi. Yksiköiden henkilöstö siirrettiin jäljelle jääviin yksiköihin. Työntekijöille päiväkotien lakkauttamiset olivat merkittäviä, koska ne tarkoittivat yksikön, esimiehen, työtovereiden, työnkuvan ja työtapojen vaihtumista. Alue-esimiesorganisaatio oli purettu ja entiset kolme alue-esimiestä siirtyvät päiväkotien johtajiksi. Päiväkotien johtajien toimenkuvia ja tehtäviä on selkeästi muutettu verrattuna aikaisempaan alue-esimiehen toimenkuvaan. Muutokset toteutettiin nopealla aikataululla ja pienillä resursseilla. Yksiköiden lakkauttamiset ja henkilöstön siirrot eivät olleet sujuneet kaikilta osin toivotusti. Ne olivat aiheuttaneet ongelmia henkilöstölle, esimiehille ja työssäjaksamiseen.

2. HANKKEEN KUVAUS, TAVOITTEET JA MERKITYS HAKIJALLE JA ASIANTUNTIJALLE

Muutosten aiheuttaman haasteellisen tilanteen parantamiseksi lin kunnassa toteutettiin 13 kuukauden mittainen systemaattinen muutosjohtamisen prosessi, jonka avulla pyrittiin vahvistamaan muutosjohtamisen osaamista kunnassa. Hankkeeseen osallistettiin kunnan varhaiskasvatustoiminnan henkilöstö, esimiehet ja kunnan johto.

Hankkeen tavoitteena oli vahvistaa muutosjohtamisen osaamista kunnassa. Nähtiin tärkeäksi saada muutosten tuomien uusien toimintatapojen, tiedonkulun, johtamisen ja henkilöstön osallistamisen haasteisiin selkeitä parannuksia sekä esimiehille työkaluja muutosten johtamiseen. Tavoitteena oli myös perustaa varhaiskasvatukseen muutostyöryhmä ja saada henkilöstöstä koottu muutosagenttitoiminta käyntiin. Muutosagenttien tehtäväksi nähtiin onnistuneiden muutoksien varmistaminen jatkossa ja kehittämistyön edistäminen. Lisäksi hankkeella lähdettiin tavoittelemaan koko henkilöstön vuorovaikutustaitojen ja henkilöstötyytyväisyyden lisäämistä sekä toiminnan jatkuvaa parantamista itsenäisesti arjen työtehtävissä.

Hanke nähtiin erittäin tärkeäksi lin kunnan toiminnalle ja henkilöstön hyvinvoinnille, jolla on tutkittu yhteys tuottavuuteen. Koska taustalla oli isoja toimintatapamuutoksia, tarvittiin tukitoimia henkilöstön työkyvyn ja kuntalaisten laadukkaan palvelutuotannon varmistamiseksi. Hankkeen asiantuntijoilla on pitkä kokemus kehittämis- ja muutoksentukiprosessien läpiviemisestä organisaatioissa.

3. HANKKEESSA SOVELLETUT TUKIMUKSET JA ULKOPUOLINEN ASiantuntija

Hankkeessa on sovellettu seuraavia tutkimuksia:

- Marko Kestin väitöstutkimus: Tuottavuus kasvuun hiljaisen tiedon avulla
- Leena Ruopsan väitöstutkimus: Kerrottu identiteetti organisaatiomuutoksen kontekstissa

Hankkeessa ulkopuolisena asiantuntijana toimi Valmennustrio Oy:stä yritysvalmentaja ja työnohjaaja Virpi Ilmakangas ja yritysvalmentaja Jonna Jantunen.

4. HANKKEEN TOTEUTUMINEN JA ETENEMINEN

Hankkeessa toteutettiin seuraavat työvaiheet:

- lin kunnan johdon ja varhaiskasvatuksen johdon perehdyttäminen ja sitouttaminen 2/2018
- Info henkilöstölle tulossa olevasta hankkeesta, aikataulusta, tavoitteista ja toimenpiteistä 3/2018
- Henkilöstöryhmät kokoontuivat hankkeen aikana neljä kertaa. Ryhmiä tuettiin oman toiminnan kehittämistoimenpiteiden edistämässä sekä tuettiin vuorovaikutustaitojen kehittämässä.
- Hankkeen ohjausryhmä kokoontui hankkeen aikana 6 kertaa. Se huolehti hankkeen aikana tarvittavien strategisten linjausten tekemisestä.
- Muutostyöryhmä kokoontui hankkeen aikana 4 kertaa. Ryhmälle sovittiin selkeä rooli, toiminnan tavoitteet ja toimenpiteet vuodelle 2019. Toiminnan suunnittelun lisäksi ryhmä kävi läpi toteutetut muutokset, kehittämistoimenpiteet jatkoon ja tiedotti henkilöstöä muutoksien aikaisista tapahtumista. Niiden lisäksi ryhmä teki muutossuunnitelmanmallin, jota voidaan hyödyntää tulevissa muutoksissa koko kunnassa. Ryhmän jäsenet perehdyttivät myös kunnan esimiehet muutossuunnitelman käyttöön.
- Esimiehiä tuettiin muutosjohtamisessa ja esimiestyön haasteissa hankkeen aikana pöytätyössä kolmessa esimiespajassa.
- Hankkeen aikana pidettiin kaksi seminaaria hankekokonaisuuteen osallistuvien organisaatioiden avainhenkilöille. Molempiin seminaareihin osallistui lin kunnasta avainhenkilöitä. Loppuseminaari pidetään 3/2019.

Hankkeessa käytetyt menetelmät ovat olleet aktiivisia ja osallistavia työpajoja, jossa on pyritty siihen, että työyhteisön jäsenet saavat osallistua oman työorganisaationsa kehittämisen suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin.

5. HANKKEEN TULOKSET, HYÖDYT JA VAIKUTUKSET

Työyhteisöt oppivat hankkeen aikana kehittämään omaa toimintaansa kehittämistoimenpiteiden avulla. Lähes kaikissa ryhmissä saatiin tehtyä 2-5 kehittämistoimenpidettä hankkeen aikana. Tiimit kehittivät mm. palaverikäytäntöjä, perehdyttämistä, ongelmien esiintuomista työyhteisössä ja niiden ratkaisua, erityislasten huomiointia arjessa ja selkeyttivät tehtävänkuvia ja vuorojen tehtäviä. Työkaluiksi jatkoon tehtiin mm. arjen toimintaa selkeyttävä päiväjärjestys työntekijöille erityistukea tarvitsevien lapsien hoitovuoroihin, perehdyttämiskansioita, suunnitelma palaverikäytännöistä, taulu työyhteisön käyttäytymissäännöistä ja lista työvuorojen tehtävistä.

Hankkeen aikana varhaiskasvatuksen henkilöstötyytyväisyys parani haastattelujen perusteella 6 %. Henkilöstö arvioi, että suurin kehittyminen tapahtui muutosten johtamisessa ja johdon toiminta muutosten toteuttamisessa, muutoksista tiedottamisessa, muutoksien toteuttamiseen vaadittavissa resursseissa, muutoksista sopimisessa ja henkilöstön mahdollisuuksissa vaikuttaa muutoksiin. Niissä saatiin merkittävää edistystä aikaan. Niiden lisäksi myös yhteistyö tiimien sisällä kehittyi ja töiden organisointi parantui selkeästi. Henkilöstö koki myös, että tehtävänkuvat ovat selkeytyneet. Huomattavaa edistystä tapahtui myös työhön perehdyttämisessä ja toiminnan jatkuvassa kehittämisessä. Henkilöstön mukaan myös viestintä ja palaverikäytännöt parantuivat selkeästi.

Muutostyöryhmän avulla saatiin käytyä läpi toimintaa haastaneita muutoksia ja saatiin henkilöstön, johdon ja lautakunnan välille ymmärrys ongelmiin johtaneista syistä ja seurauksista. Henkilöstön mukaan läpikäyty prosessi oli erittäin tarpeellinen, loi ymmärrystä ja voimautti kaikkia osapuolia. Muutostyöryhmä nähtiin ainutlaatuiseksi mahdollisuudeksi käydä rehellistä ja avointa keskustelua päättäjien ja henkilöstön välillä sekä ratkaista haasteita. Muutostyöryhmä antoi myös henkilöstölle mahdollisuuden osallistua toteutettujen muutosten arviointiin sekä varmistamaan, että jatkossa muutokset toteutetaan paremmin. Muutostyöryhmä teki opittujen kokemusten perusteella muutossuunnitelman mallin, johon listattiin asiat, joita tulee huomioida muutosten suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaiheessa. Muutossuunnitelmasta tehtiin myös yleinen malli, jota voidaan hyödyntää koko kunnassa parempien muutosten aikaan saamiseksi. Muutossuunnitelman malli liitteenä loppuraportin liitteenä.

Muutostyöryhmää hyödynnetään myös jatkossa. Sen tehtävänä on kehittää varhaiskasvatuksen toimintaa ja tehdä laadun arviointia. Se toimii kantaaottavana ryhmänä, jossa käsitellään ajankohtaisia kehittämisasioita. Ryhmä toimii yhtenä kanavana sille, että henkilöstön tai huoltajien mielipiteitä kuullaan. Ryhmällä on myös vaikutusta talousarvioon, kun päättäjät ovat työryhmän toiminnassa vahvasti mukana.

Hankkeen aikana esimiehiä tuettiin mm. muutosjohtamisessa ja esimiestaitojen parantamisessa. Heille on annettu työkaluja ajanhallintaan ja itsensä johtamiseen, oman työn tavoitteelliseen suunnitteluun ja toiminnan pitkän tähtäimen suunnitteluun. Hankkeen aikana varhaiskasvatustoimintaan tuli uusi varhaiskasvatusjohtaja. Esimiespajoissa sovittiin esimiesten ja varhaiskasvatusjohtajan palaverikäytänteet ja miten toimintaa kehitetään systemaattisesti mm. sovittiin säännölliset johtajan kahdenkeskiset tapaamiset ja vuosittaiset toiminnan kehittämispäivät. Yhtenäistimme myös varhaiskasvatusyksiköiden kokouskäytäntöjä ja sovimme sekä viikkoinfojen että iltapalaverien kokousten yhtenäiset sisällöt. Esimiesten mielestä hanke on systematisoinut tekemistä ja he saivat hankkeen aikana paljon työkaluja arjen toiminnan johtamiseen.

6. HANKKEEN ARVIOINTI JA MAHDOLLISET JATKOTOIMENPITEET

Hankkeen loppuarviointia tehtiin hankkeen ohjausryhmässä maaliskuussa 2019. Hankkeen tavoitteeksi asetettiin seuraavat asiat ja arvio niiden toteutumisesta:

1. **Arkityön sujuvuus paranee, tuottavuus ja tehokkuus paranevat. Henkilöstön hyvinvointi ja asiakastyytyväisyys lisääntyvät.**
 - Henkilöstön mukaan töiden organisointi yksikössä ja perehdyttäminen paranivat yli 10 %, joilla on merkittävä vaikutus arkityön sujuvuuteen. Työyhteisön palaverikäytännöt paranivat 9 %. Myös toiminnan jatkuvan kehittämisen koettiin paranevan. Henkilöstötyytyväisyys parani hankkeen aikana koko varhaiskasvatuksessa 6 %.
2. **Viestintä paranee ja työntekijöiden vastuunotto tietojen etsimisestä ja ymmärtämisestä paranee.**
 - Henkilöstön mukaan viestintä parani hankkeen aikana noin 10 %, mitä voidaan pitää merkittävänä parantumisena.

3. Yksiköiden välisen henkilökunnan yhteiskäyttö lisääntyy ja yhteistoiminta yksiköiden välillä paranee.

- Hankkeen aikana tehtiin alustava suunnitelma yksiköiden välisen henkilökunnan yhteiskäyttöön. Sovittiin, että muutosagentit jatkavat yhteiskäytön kehittämistä.

Arvioinnissa todettiin, että ohjausryhmän osallistuminen hankkeeseen on ollut sitoutunutta. Muutostyöryhmän toiminta saatiin hyvälle alulle ja se on hyvä potentiaali jatkossa toiminnan laadun kehittämisessä.

Jatkotoimenpiteenä ulkopuoliset asiantuntijat ehdottavat, että esimiesten kanssa olisi hyvä kokoontua yhdessä kehittämään toimintaa. Osa esimiehistä tarvitsisi myös erityistukea esimiestyöhön.

7. VIESTINTÄ JA YLEINEN HYÖDYNNETTÄVYYS SUOMALAISSA TYÖELÄMÄSSÄ

Kaikki hankkeen aikana tuotettu materiaali on lähetetty Iin kunnan esimiehille, jotka ovat tallentaneet ne sovittuihin paikkoihin henkilöstön nähtäville. Ohjausryhmä on pidetty koko hankkeen ajan tietoisena hankkeen toimenpiteistä ja niiden vaikuttavuudesta. Hankkeesta on myös tiedotettu Iin kunnan sisäisissä tiedotuskanavissa. Muutostyöryhmä teki tiedotteen muutostyöryhmässä käsitellyistä muutoksien vaikutuksista sekä jatkotoimenpiteistä. Muutosagentit esittelivät sen kukin omassa yksikössään henkilöstölle.

Hankkeen aikana saaduista hyvistä käytännöistä ja kokemuksista kirjoitetaan Onnistu muutoksessa -opas, joka julkaistaan osana KT Kuntatyönantajien Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt -julkaisusarjaa. Hyvistä käytännöistä julkaistaan myös blogeja vuoden 2019 aikana valmennustrio.fi -verkkosivustolla. Iin kunnan muutossuunnitelmasta on jo kirjoitettu blogi, joka löytyy osoitteesta <https://valmennustrio.fi/onnistunut-muutos/iin-kunnan-varhaiskasvatustoimintaan-muutostyoryhma-kehittamaan-toimintaa/>

8. HAKIJAN JA ULKOPUOLISEN ASIAANTUNTIJAN YHTEYSTIEDOT

Hakijan yhteystiedot:

Iin kunta
Annastiina Junnila
Hallintojohtaja
Puh. 040 6464 011
annastiina.junnila@ii.fi

Ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot:

Valmennustrio Oy
Virpi Ilmakangas
Yritysvalmentaja, työnohjaaja-kehittäjä-coach
Puh. 050 9179977
virpi.ilmakangas@valmennustrio.fi