

SOL Palvelut työyhteisön kehittämisprosessin loppuraportti

Kehittämishanke käynnistettiin 1.3.2013 yhteistyössä Intotal Oy/ Corendon valmentajien kanssa. Kehittämishanke on keskittynyt yhden SOL Palvelut Oy:n toimintayksikön työyhteisön kehittämiseen.


Kehittämishankkeessa otettiin käyttöön uusi näkökulma työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Kehittämishankkeen tavoitteena oli

1. Vahvistaa koko työyhteisön psykologista pääomaa ja turvatarkastuksen työntekijöiden ammattitilpeyttä sekä työmotivaatiota toiminnallisia (ja suoraan käytännön turvatarkastustyöhön sovellettavia) menetelmiä hyödyntäen. Toteutettava esimiesvalmennuksen ohjelma perustui Nebraskan yliopiston organisaatitieteiden professorin Fred Luthansin tutkimuksiin ja teoriaan psykologisen pääoman vaikutuksesta työyhteisöjen hyvinvointiin.
2. Luoda turvatarkastuksen työntekijöiden ja esimiesten välille toisiaan arvostava ja kunnioittava kulttuuri, esimiesten valmentavan vuorovaikutusosaamisen kehittämisen sekä uudenlaisen dialogi-valmennuskulttuurin käynnistämisen kautta.

Mittareina kehittämishankkeen tulosten arvioinnissa olivat

- Työyhteisön sairauspoissaolojen määrä
- SOL Ilopuntari työtyytyväisyysmittauksen tulokset

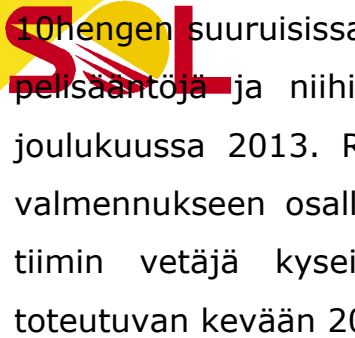
- 
- Välittömän asiakaspalautteen (HappyOrNot® asiakaspalaute) tulosten muutos 03/2013 vrt. 01/2014 (ei toteutunut)
 - Esimiesten psykologisen pääoman (PsyCap) muutos 03/2013 vrt. 01/2014
 - Koko työyhteisön psykologisen pääoman (PsyCap) muutos 03/2013 vrt. 01/2014

Hankkeen vaiheet ja eteneminen:

Kehittämishanke käynnistettiin kartoitushaastatteluilla palveluesimiehille ja vuoroesimiehille. Haastatteluissa kerättiin valmennukseen osallistuvilta henkilöiltä näkemyksiä ja ajatuksia nykytilasta. Haastattelut olivat tärkeä osa valmennuksen käynnistymisvaihetta, jolloin kirkastettiin yhteistä suuntaa koko valmennuksen sisällölle ja tarpeille.

Kehittämishanke ja siihen sisältyvä valmennus keskittyi vahvistamaan vuoroesimiesten vuorovaikutus ja esimiestaitoja. Valmennuspäiviä järjestettiin yhteensä 10 ja vuoroesimiesten porukka oli jaettu kahteen ryhmään. Kestoltaan yksi valmennus oli 4h ja pohjautui dialogiselle keskustelulle valmentajan johdolla. Hankkeen loppuvaiheessa ryhmät yhdistettiin, koska huomattiin sen olevan tulosten kannalta olennaista. Ryhmien ollessa erillisiä eivät osallistujat päässeet jakamaan ajatuksia keskenään, jolloin myös jalkauttamisessa tuli eteen haasteita. Samanaikainen valmentaminen koettiin paremmaksi vaihtoehdoksi tulosten kannalta. Eri valmennuspäivissä käsiteltiin hieman eri aiheita. Yksi kantava teema koko hankkeen ajan oli yhteiset toimintatavat ja palautteen antaminen. Valmennuspäivien välillä jokaisella oli asioita, joita sitoutui viemään käytäntöön ja harjoittelemaan. Toiminnan implementointi arkeen oli keskeistä ja tätä painotettiin välitehtävien avulla.

Hankkeen loppupuolella järjestettiin päätoimisille työntekijöille




10hengen suuruisissa ryhmissä valmennukset, joissa käsiteltiin yhteisiä pelisääntöjä ja niihin sitoutumista. Nämä valmennukset toteutettiin joulukuussa 2013. Ryhmät olivat jaettu siten, että jokaisen ryhmän valmennukseen osallistui vuoro esimies, josta on suunniteltu tehtävän tiimin vetäjä kyseiselle porukalle. Tiimiytämisen on suunniteltu toteutuvan kevään 2014 aikana.

Valmennuksien alussa tavoitteena oli, että myös yksikön ylin johto osallistuu valmennuksiin. Tämä tavoite jäi osittain saavuttamatta aikatauluhaasteista johtuen.

Hankkeen alussa määriteltiin valmennukselle ohjausryhmä, joka kokoontui hankkeen aikana kolme kertaa. Ohjausryhmään osallistui kaikkia henkilöstöryhmiä edustavat henkilöt (työntekijöitä, vuoro esimiehiä, ylempi johto, hr), myös pääluottamusmies ja työsuojeluvaltuutettu kutsuttiin mukaan. Ohjausryhmän tavoitteet hankkeelle olivat:

- Yhteiset pelisäännöt koko työyhteisölle
- Luottamuksen lisääminen vuoro esimiesten ja turvatarkastajien välillä
- Palautekulttuurin kehittyminen
- Arvostus ja kunnioitus
- Työhyvinvointimittaus Ilopuntaritulos yli 4, työntekijätavoite 4,5
- Paras parantaja piiri SOL Päivillä

Lisäksi hankkeella oli laajennettu ohjausryhmä, joka koostui yrityksen ylimmästä johdosta. Laajennettu ohjausryhmä kokoontui kerran hankkeen aikana ja sai säännöllisesti raportteja hankkeen etenemisestä. Ohjausryhmän toiminta oli tärkeä keino pitää osapuolet ajan tasalla hankkeen etenemisestä ja samalla suunnan tarkistaminen mahdollistui prosessin aikana. Ohjausryhmän aktiivinen toiminta koettiin tärkeäksi ja sitä olisi voitu tehostaa entisestään. Koska ohjausryhmä kokoontui harvoin, oli välitiedottamisella tärkeä rooli. Tätä



viestintää olisi voitu tehostaa osapuolten välillä.

Hankkeen aikana hyvin menneet asiat:


Lähijohtaminen on kehittynyt. Vuoroesiemiesten lähijohtamisen valmennuksella on ollut selkeä positiivinen vaikutus kulttuuriin, ilmapiiriin ja työhyvinvointiin. Dialogi ja vuorovaikutuksellisuus valmennusmetodina toimivat hyvin kohderyhmälle ja se innosti kokeneemmankin esimiehen oppimaan. Vuoroesiemiesten mikrokäyttäytyminen esimiestyössä, vuorovaikutustaidot sekä palautteen antaminen oli helppo omaksua ja viedä nopeasti käytäntöön. Näillä muutoksilla lähijohtamistyössä on ollut iso vaikutus ilmapiiriin. Pelisäännöistä yhteisesti sopiminen ja keskusteleminen ovat tärkeitä työntekijöiden tunteelle siitä, että vaikuttaminen on mahdollista ja työntekijöiden näkemykset otetaan huomioon. Yhteisten toimintatapojen noudattamista ja tekemisen asennetta on pystytty kehittämään dialogin avulla. Luottamuksen kautta vaikeistakin asioista on pystytty alkaa puhua.

Mitä kehitettävää:

Myös ylin johto olisi tärkeä saada mukaan prosessin jokaiseen vaiheeseen. Kaikki pohjautuu yhteisön yhteiseen kehittämiseen ja esimerkillä johtamiseen hyvässä ilmapiirissä.

Viestinnällä on suuri merkitys kulttuuriin ja ihmisten sitoutumiseen. Tähän on syytä panostaa vastaavanlaisissa hankkeissa entistäkin paremmin. Kehittämisen kannalta on tärkeää, että ylin johto oppii näkemään asiat työntekijätason näkökulmasta. Tämä auttaa muokkaamaan myös viestintää eri tahojen välillä.

Rakentavassa työkuulttuurissa ja työviihtyvyydessä kaikki lähtee ihmisten kuulluksi tulemisesta. Ylimmän johdon on tärkeää tehdä jalkautuvaa johtamista ja osoittaa oma kiinnostus työntekijöiden huolia



kohtaan. Tällä tavalla lisätään arvostuksen tunnetta, joka vaikuttaa työhyvinvointiin.

Mitä hankkeen aikana opittiin:

Yksikön työntekijöiden psykologinen pääoma yksilötasolla on hyvällä tasolla. Se tosin heikkenee kollektiivisella tasolla kulttuurin seurauksena. Noin 5% koko työntekijäjoukosta heikentää omalla negatiivisella viestinnällään muiden viihtyvyyttä ja erityisesti koko ilmapiiriä.

Läsnäolevan kuuntelemisen kyvyllä on suuri merkitys työntekijöiden arvostuksen tunteelle ja sitä kautta koko työhyvinvoinnille.

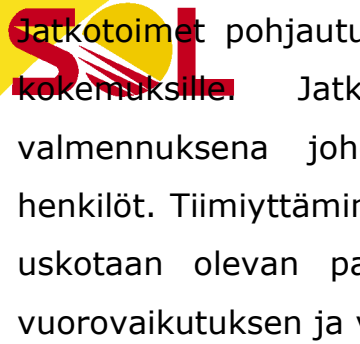
Dialogitaidot korostuvat palavereissa, joissa on kaikkien ryhmien edustajia paikalla. Liian usein ihmiset katsovat asioita vain oman ryhmittymänsä näkökulmasta. Hyvä työilmapiiri syntyy yhteisistä päämääristä ja yhdessä ajattelusta.

Mittarien mukaiset lopputulokset:

- Työyhteisön sairauspoissaolojen määrä laski hankkeen aikana 2%
- SOL Ilopuntari työtyytyväisyysmittauksen tulokset nousivat 0,4%
- Välittömän asiakaspalautteen (HappyOrNot® asiakaspalaute) tulosten muutos 03/2013 vrt. 01/2014, ei toteutunut johtuen toteuttamisen haasteista
- Esimiesten psykologisen pääoman (PsyCap) muutos 03/2013 vrt. 01/2014
- Koko työyhteisön psykologisen pääoman (PsyCap) muutos 03/2013

Jatkotoimenpiteet:

Kehittämishankkeen aikana saadut positiiviset vaikutukset toiminnan kehittämiseen antavat hyvän pohjan laajentaa ja jatkaa työtä.



Jatkotoimet pohjautuvat vuoden 2013 kehittämishankkeesta saaduille kokemuksille. Jatkovalmennus toteutetaan koko työyhteisön valmennuksena johon osallistuu kaikki yksikössä työskentelevät henkilöt. Tiimiyttäminen tullaan viemään läpi kevään 2014 aikana, jolla uskotaan olevan parantava vaikutus lähijohtamiseen ja erityisesti vuorovaikutuksen ja viestinnän kehittymiseen.