



Hankkeen loppuraportti: Muutosagenttien avulla kohti itseohjautuvaa toimintakulttuuria

Työsuojelurahaston rahoittama hanke.

JULKINEN OSA

Kehittämishankkeen avulla saatiin muutosagentit osaksi Bittiumin toimintaa

Tiivistelmä - kuvaus hankkeen uutuusarvosta ja tavoitteista, osallistujista, kehittämismenetelmistä, tuloksista ja niiden sovellettavuudesta muilla työpaikoilla.

Bittiumin organisaatioon luotiin muutosagenttitoiminnalle malli, sovittiin tavoitteet ja tehtävät muutosagenteille sekä rakennettiin toimintaa ohjaava vuosikello. Hankkeen aikana luotiin malleja ja edellytyksiä itseohjautuvuudelle, joka lisää entisestään toiminnan ketteryyttä ja selkeyttä työn tekemistä eri tehtävissä ja projekteissa. Hankkeen aikana uusien työntekijöiden perehdytysprosessi automatisoitiin, mikä helpottaa esimiesten työtä sekä auttaa uusia henkilöitä pääsemään nopeasti organisaation toimintaan ja tehtäviin mukaan. Hankkeeseen osallistuivat eri yksiköiden henkilöstöä, jotka toimivat ohjausryhmässä, kolmessa eri pilottiryhmässä ja muutosagentteina.

Lähtökohdat - hankkeen käynnistämisen lähtökohdat ja sille asetetut tavoitteet, valittu asiantuntija ja kehittämismenetelmä ja tutkimustausta.

Bittiumin organisaatiossa oli käynnistymässä organisaatiomuutos, jossa kokeillaan henkilöstön jakautumista Kiltoihin ja tämän johdosta myös johtaminen ja esimiestoiminta olivat muutoksessa. Tavoitteen mukaisesti kehittämishankkeen aikana saatiin henkilöstöä ideoimaan, miten muutosten toimivuus ja käyttöönotto varmistettaisiin ja tämän avuksi luotiin muutosagenttimalli. Tämän avulla jatkossakin varmistetaan jatkuva kehittyminen ja muutosten onnistunut läpivieminen. Lopputuloksena on toimiva ja hyvinvoiva organisaatio, joka palvelee työntekijöitä ja sisäisiä sekä ulkoisia asiakkaita ketterästi ja itseohjautuvasti. Asiantuntijana toimivat Valmennustrion Jaana Turunen ja Juha Kojonen. Hankkeessa sovellettuja tutkimuksia ovat mm. DI Marko Kestin väitöstutkimus, joka käsittelee organisaatioiden tuottavuuden ja kilpailukyvyn parantamista henkilöstön hiljaisen tiedon avulla (Marko Kesti: The Tacit Signal Method... Lapin yliopisto). Lisäksi hankkeessa on sovellettu Professori Kirsimarja Blomqvist teosta ”Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla” ja Leena Ruopsan väitöstutkimusta ”Kerrottu identiteetti organisaatiomuutoksen kontekstissa”.

Kohderyhmät - Hankkeessa mukana olevat yksiköt, ryhmät ja yksilöt.

Hanketta johti ohjausryhmä, joka koostui esimiehistä ja yrityksen johtajista. Lisäksi hankkeessa oli kolme pilottiryhmää, jotka oli muodostettu uusista työntekijöistä (Välke, 18 henkilöä), esimiehistä ja projektimanagereista (Tuike, 24 henkilöä) ja kiltaryhmästä (Pilke, 31 henkilöä). Näiden lisäksi hankkeessa toimivat muutosagentit (26), jotka oli valittu tehtävään eri organisaatioiden yksiköistä.

Menetelmät - Hankkeessa toteutetut kehittämismenetelmät ja -toimenpiteet sekä niiden uutuusarvo ja innovatiivisuus.

Bittiumiin luotiin muutoksia ja toiminnan jatkuvaa kehittämistä tukemaan muutosagenttimalli. Muutosagentit voivat toimia henkilöstön edustajina muutosten jalkauttamisessa ja niiden onnistumisessa. Muutosagentit opiskelivat itsenäisesti käyttämään työkaluja ja menetelmiä, jotka vähentävät muutoksiin kohdistuvaa muutosvastarintaa omissa työyksiköissä, mutta myös laajemmin koko organisaatiossa. Muutosagentit kehittivät perehdytysprosessia ja loivat siihen automaatiota. Perehdytykseen otettiin käyttöön JIRA työkalu, jolla perehdytystä voidaan seurata ja raportoida eteenpäin esimiehille ja HR:lle. Palaverikäytäntöihin luotiin toimintamalleja, joilla palavereita tehostetaan.

Vaikuttavuus - kehittämishankkeen tuloksellisuus ja vaikuttavuus.

Henkilöstön mielipiteiden mukaan vaikuttavuutta on ollut eniten työhyvinvointiin ja työn tehokkuuteen. Esimiestoiminnassa on kehittynyt mm. ongelmien kohtaaminen ja ratkaisujen etsiminen, omaehtoiseen kehittämiseen kannustaminen sekä yhteistyö oman projektitiimin kanssa. Lisäksi koettiin, että yhdessä asioiden ideoiminen ja kehittäminen on lisännyt yhteistyötä ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen. Muutosagenttitoiminta saatiin hyvin käyntiin ja toiminnan avulla on saatu jo useita uusia toimintamalleja hyvin käyntiin.

Uutuusarvo ja sovellettavuus - Mitä uutta hanke tuotti ja miten menetelmiä ja tuloksia voidaan hyödyntää muilla työpaikoilla?

Hankkeen avulla on luotu muutoksien toteuttamiseen erilaisia malleja ja työkaluja, joita voidaan hyödyntää suomalaisessa työelämässä. Bittiumin 1) muutosagenttimalli on toimiva malli tukemaan muutoksia organisaatioissa. Mallin avulla on tarkoitus vähentää muutosvastarintaa ja muutoksista aiheutuvia negatiivisia vaikutuksia (kuten sairaspöissaolot ja negatiivinen vaihtuvuus) sekä parantaa työhyvinvointia ja johtamista. Hankkeessa on luotu myös 2) muutosagenttiverkosto, jossa muutosagentit eri organisaatioista saavat jakaa hyviä käytäntöjä ja tukea oman organisaation muutoksiin. Verkosto jatkaa toimintaa myös hankkeen jälkeen Valmennustrion toimesta ja siihen saa osallistua kuka tahansa suomalainen organisaatio. 3) Tuotettiin työkaluja kuten perehdytysprosessin automatisoiminen ja palaverikäytäntöjen ohjeistukset. Perehdytysprosessissa luotiin yhdenmukaiset pohjat eri aihealueiden perehdytykselle, jolla voidaan mahdollistaa jokaiselle

työtekijälle samankaltaiset perehdytykset. Palaveriohjeistuksien avulla tehostettiin ja yhdenmukaistettiin palaverikäytäntöjä eri tiimien välillä.