

# MUUTOSAGENTTIEN AVULLA TYÖHYVIN- VOINTI NOUSUUN CARITAKSEN ASUMIS- PALVELUISSA

## KEHITTÄMISHANKKEEN LOPPURAPORTTI

28.4.2020

Virpi Ilmakangas, Valmennustrio Oy

Ulla Pyykkönen, Caritas Oy



VALMENNUSTRIO

CARITAS

LOPPURAPORTTI

# SISÄLLYSLUETTELO

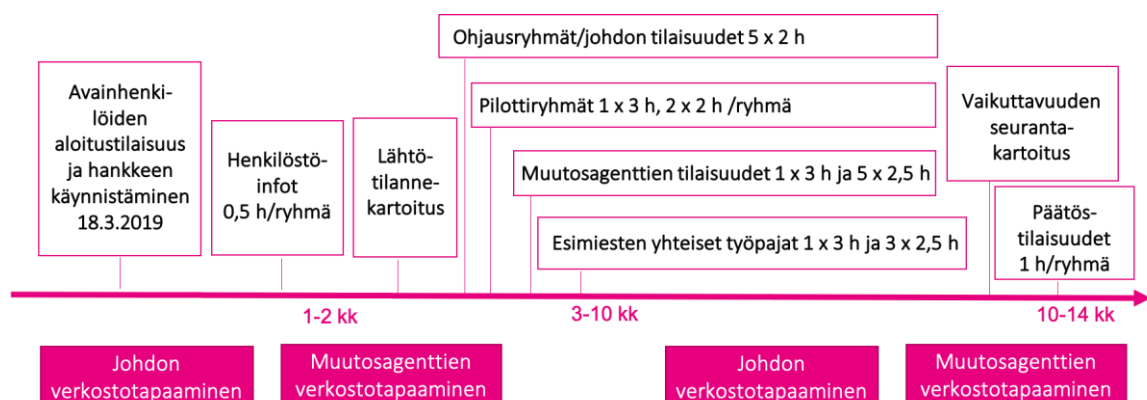
1. LÄHTÖKOHTATILANNE CARITAKSESSA JA SYYT HANKKEEN KÄYNNISTÄMISEEN.....	2
2. HANKKEEN KUVAUS, TAVOITTEET JA MERKITYS HAKIJALLE JA ASiantuntijALLE ...	2
3. HANKKEESSA SOVELLETUT TUKIMUKSET JA ULKOPUOLINEN ASiantuntIJA.....	3
4. HANKKEEN TOTEUTUMINEN JA ETENEMINEN.....	4
5. HANKKEEN TULOKSET, HYÖDYT JA VAIKUTUKSET .....	5
6. HANKKEEN ARVIOINTI JA MAHDOLLISET JATKOTOIMENPITEET .....	7
7. VIESTINTÄ JA YLEINEN HYÖDYNNETTÄVYYS SUOMALAISSA TYÖELÄMÄSSÄ.....	8
8. HAKIJAN JA ULKOPUOLISEN ASiantuntIJAN YHTEYSTIEDOT .....	9

## 1. LÄHTÖKOHTATILANNE CARITAKSESSA JA SYYT HANKKEEN KÄYNNISTÄMISEEN

Caritaksen asumispalveluiden henkilöstössä oli ollut paljon vaihtuvuutta ja korkeat sairauspoissaolot. Lisäksi toiminnan siirtyminen julkiselta toimijalta yksityiselle tulleet muutokset ovat tuoneet ihmisten toimintaan epävarmuutta ja huolta tulevaisuudesta. Nämä asiat olivat vaikuttaneet henkilöstön jaksamiseen ja motivaatioon. Henkilöstön vastuu tekemisestä oli lisääntynyt johtuen asumisyksiköiden tiloista. Tästä johtuen oli paljon yksintyöskentelyä eikä tiimien yhteistyö ollut parhaimmillaan. Erot yksityisen ja kunnallisen toimijan toimintamalleissa ovat aiheuttaneet haasteita ja epätasa-arvoisuuden tunnetta henkilökunnassa. Suuren vaihtuvuuden vuoksi myös perehdyttäminen oli noussut haasteeksi ja aikaa vieväksi.

## 2. HANKKEEN KUVAUS, TAVOITTEET JA MERKITYS HAKIJALLE JA ASIANTUNTIJALLE

Hankkeen aikana Caritaksessa tehtiin vuoden mittainen kehittämisohjelma, johon osallistui kolmen pilottiyksikön henkilöstö, kaikki asumispalvelujen esimiehet sekä johto. Hankkeeseen valittiin mukaan kolme pilottiyksikköä, joiden tiimitoiminnassa oli ollut suurimmat haasteet ennen hankkeen alkua. Pilottiyksiköt olivat Kippari, Celesta ja Rovaniemen yksikkö. Kuvassa hankkeen sisältö ja vaiheet aikajanalla.



Hankeen avulla haluttiin luoda malli, jolla henkilöstöä voidaan osallistaa toiminnan kehittämiseen. Hankkeessa haluttiin kokeilla muutosagenttitoimintaa hankkeeseen mukaan osallistuvissa yksiköissä. Muutosagenttitoiminnan avulla haluttiin varmistaa toiminnan jatkuva kehittyminen ja ohjata muutosagentit kehittämään tiimien toimintaa myös hankkeen jälkeen. Tavoitteena oli, että toiminnan voisi laajentaa koko asumispalveluiden yksiköihin osaksi toiminnan kehittämistä. Hankkeessa haluttiin parantaa tiimien työskentelyä lisäämällä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia, saada työhyvinvointi lisääntymään ja sitä kautta sairaspöissaolot laskemaan sekä vaihtuvuus vähentymään.

Hanke nähtiin mahdollisuudeksi oppia uusi kehittämisen tapa ja miten henkilöstöä voi osallistaa oman työn kehittämiseen. Hankkeen avulla haluttiin luoda yksikköön pysyvä osallistamisen malli, jolla saadaan lisättyä myös muiden tiimien henkilöstötyytyväisyyttä ja yhteistyötä.

Hankkeessa toimiville asiantuntijoille tämä hanke on ollut jatkoa muutosagenttimallin luomiseen ja hyvien käytänteiden etsimiseen organisaatioiden toiminnan kehittämisessä. Aiemmissa hankkeissa muutosagenttitoiminnasta on saatu hyviä kokemuksia ja toimintaa haluttiin jatkojalostaa uuden hankkeen myötä.

### 3. HANKKEESSA SOVELLETUT TUKIMUKSET JA ULKOPUOLINEN ASIANTUNTIJA

Työsuojelurahaston osaksi rahoittamassa hankkeessa toimi ulkopuolisena asiantuntijana Valmennustrio Oy. Heidän toiminta perustuu pitkään käytännön kokemukseen ja tutkittuun tietoon. Hankkeessa sovellettuja tutkimuksia ovat mm. Diplomi-insinööri Marko Kestin väitöstudkimus, joka käsittelee organisaatioiden tuottavuuden ja kilpailukyvyn parantamista henkilöstön hiljaisen tiedon avulla (Marko Kesti: The Tacit Signal Method in Human Competence Based Organization Performance Development. Lapin yliopisto). Lisäksi hankkeessa on sovellettu Professori Kirsimarja Blomqvist teosta ”Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla” ja Leena Ruopsan väitöstudkimusta ”Kerrottu identiteetti organisaatiomuutoksen kontekstissa”.

Hanke sai alkunsa Valmennustrion edellisen hankkeen ”Henkilöstölähtöisellä johtamisella onnistuneeseen muutokseen” ideointityöpajasta, johon osallistui kahdeksan organisaatiota vuosina 2017-2018 (KEVA ja TSR – rahoitteisia). Muutosagenttien toiminta muutosten motivaattoreina yhdessä esimiesten/johdon kanssa havaittiin hankkeessa hyväksi ja muuta henkilöstöä kannustavaksi toimintatavaksi, jonka avulla saavutettiin merkittävää luottamuksen lisääntymistä sekä henkilötasoilla että koko organisaatiotasolla, jolloin muutoksen onnistuminen oli mahdollista.

Muutosagentit edustavat omaa tiimiä organisaatiouudistuksissa ja kehittämistyössä. He ovat ns. sanansaattajia ja viestintuojia tiimeillensä. Näin henkilöstön sitoutuminen muutoksiin on helpompaa. Kun henkilöstön edustajat toimivat muutosagentteina ja heidän kanssaan käydään muutosagentin roolit, vastuut ja tehtävät yhdessä läpi, he tietävät miten tukevat muuta työyhteisöä muutoksessa, oppivat itse ottamaan muutokset vastaan hyvin ja sitä kautta näyttävät esimerkkiä työkavereille. Tämän esimerkin myötä koko henkilökunta asennoituu tulevaisuuteen valoisammin ja toiveikkaammin.

Oulun Yliopistossa väitöstutkimuksen tehnyt Leena Ruopasa mukaan: "Työntekijöiden mielipiteiden ohittaminen hidastaa tai jopa kaataa koko uudistuksen. Tutkimusten mukaan yli 70 prosenttia organisaatiomuutoksista epäonnistuu". Tämän muutosagenttimallin avulla Caritaksen työntekijät pääsivät vaikuttamaan oman toiminnan kehittämiseen ja onnistuivat saavuttamaan itse hankkeelle asettamansa tavoitteet.

## 4. HANKKEEN TOTEUTUMINEN JA ETENEMINEN

Hankkeessa käytettiin Valmennustrion kehittämää muutosagenttiohjelmaa, jossa on selkeä ja systemaattinen valmennusprosessi ja jolla tulokset saavutetaan kohtuullisen pienellä ajankäytöllä eikä näin rasiteta työntekijöiden arkityöaikaa merkittävästi. Työskentelymenetelmänä käytettiin ratkaisukeskeisiä, vuorovaikutteisia ryhmäkeskusteluja sekä yksilöohjausta. Tarkoituksena oli osallistaa kaikkien pilottiyksiköiden henkilökunta antamaan oma panoksensa ja jakamaan hiljainen tietonsa yhteiseen käyttöön etsittäessä toiminnan kehittämistarpeita. Hankkeen aikana hyödynnettiin Valmennustrion asiantuntijoiden pitkää työkokemusta ja ammattitaitoa toiminnan kehittämisessä. Hankkeen alussa ja lopussa tehtiin haastattelut henkilöstölle, jotta varmistettiin tavoitteisiin pääseminen. Haastatteluilla löydettiin toiminnan kehittämiskohteet ja haasteet.

Hankkeessa luotiin Camu-agenttimalli, jonka avulla toteutetaan ja varmistetaan jatkuva kehittyminen ja muutosten onnistunut läpivieminen myös jatkossa. Jokaisesta hankkeeseen osallistuvasta yksiköstä pyydettiin mukaan kaksi tai kolme muutosagentiksi koulutettavaa, joka jatkaa työyhteisössä hankkeen aikana luotujen työkalujen ja menetelmien käyttöä tulevaisuudessakin. Camu-agentit kokoontuivat hankkeen aikana kuusi kertaa eri yksiköissä ja samalla tutustuivat toisten yksiköiden toimintaan. Johto ja esimiehet osallistuivat agenttitoimintaan ja yhdessä sovittiin toiminnan tavoitteet, hyödyt, agenttien rooli ja tehtävät, työskentelyn periaatteet ja organisoituminen.

Hankkeessa mukana olevista pilottiryhmistä osallistui mukaan koko henkilöstö ja he kehittivät omaa toimintaansa esimiesten ja muutosagenttien kanssa yhteistyössä. Työntekijät kertoivat lähtötilannehaastatteluissa tiimissä toimivat asiat, haasteet ja ideoivat toimenpiteitä toiminnan kehittämiseksi. Vaikuttavuuden seuranta haastatteluissa he pääsivät kertomaan oman mielipiteensä tiimityöskentelynsä kehittymisestä.

Asumispalvelujen kaikille esimiehille pidettiin hankkeen aikana työpajoja, joissa he saivat vertaistukea oman toiminnan haasteisiin. Pilottiyksiköiden esimiehet jakoivat omia kokemuksiaan ja onnistumisiaan tiimin toiminnan kehittämisessä.

Lisäksi hankkeen aikana on luotu eri kuntien välille verkostotoimintaa ja annettu vertaistukea sekä jaettu hyviä käytänteitä. Hankkeeseen osallistui lisäksi useita organisaatioita Suomessa ja sillä haluttiin lisätä kuntien, kaupunkien ja yritysten välistä yhteistyötä sekä jakaa hyviä käytänteitä verkostotapaamisten avulla sekä muutosagenttien toiminnassa että muissa muutoksia helpottavissa työkaluissa ja menetelmissä.

Hanke toteutui suunnitellun aikataulun ja työsuunnitelman mukaisesti. Ainoastaan Rovaniemen yksikölle maaliskuulle suunnitellut päätöstilaisuudet jouduttiin siirtämään syksyille ajan-kohtaisen poikkeustilanteen vuoksi.

## 5. HANKKEEN TULOKSET, HYÖDYT JA VAIKUTUKSET

Hanke on ollut siihen osallistuvilla yksiköillä merkityksellinen sekä työntekijöille että esimiehille. Hanke on sitouttanut työntekijöitä puuttumaan yksiköiden haasteisiin, etsimään niihin yhdessä ratkaisuja. Myös esimiehet ovat saaneet paljon uusia toimintamalleja esimiestyöhönsä toisiltaan oppimalla ja ratkomalla haasteita yhdessä tiimin kanssa. Tiimit saivat selkeän henkilöstöä osallistavan kehittämismallin, jota voivat hyödyntää jatkossa toiminnan kehittämisessä.

Kaikissa kolmessa tiimissä työhyvinvointi parani selkeästi ja toimintaan saatiin paljon toimintaa parantavia uusia toimintamalleja.

Yksikkökohtaiset tulokset:

### **Kippari**

Tiimin asettamat tavoitteet ovat edistyneet hankkeen aikana hyvin. Tiimi asetti tavoitteeksi, että työhyvinvointi paranee tiedonkulku ja yleinen asenneilmapiiri paranee sekä töiden pitkäjänteinen suunnittelu lisääntyy. Yksikön henkilöstötyytyväisyys parani 28 %. Tiedottaminen ja tiedon jakaminen paranivat 25 %, avoin ja johdonmukainen viestintä parani 50 % ja yhdessä sovitut toimintatavat paranivat 79 %. Henkilöstö oli yhtä mieltä siitä, että yksikössä on keskustelukulttuuri parantunut, ilmapiiri on avoimempi, rennompi ja positiivisempi. Toimin-

nan rakenne on selkiytynyt ja toimintatavat ovat jäsentyneempiä. Työhyvinvointi on parantunut ja tarvittava tieto kulkee nyt hyvin. Hankkeen tavoitteet saavutettiin henkilöstön mielestä hyvin. Hankkeen aikana henkilöstö kehitti mm. viikkopalavereitaan työntekijöiden vastuualueita, sovittiin yhtenäisiä toimintatapoja omaan ja asukkaiden toimintaan, päivitettiin pelisääntöjä ja kehitettiin esimiestoimintaa.

### **Celesta**

Myös Celestassa tiimin asettamat tavoitteet edistyivät hyvin. Tiimi asetti tavoitteekseen tiedonkulun parantumisen, oman toiminnan suunnitelmallisuuden lisääntymisen ja paremman organisoitumisen sekä luottamuksen lisääntymisen esimieheen. Yksikössä henkilöstötyytyväisyys lisääntyi 17 %. Erityisesti esimiestoiminta kehittyi hankkeen aikana paljon, 21 %. Henkilöstö koki, että esimiestyössä tehdyt muutokset ja tehty kehittämistyö on ollut hyvä ja auttanut yksikköä kehittymään. Luottamus esimieheen lisääntyi 27 %. Tiedottaminen ja tiedon jakaminen paranivat 45 %, työyhteisön palaverikäytännöt 27 %. Henkilöstö oli tyytyväinen tehtyyn kehittämistyöhön. He kokivat, että nyt heillä on tunne, että puhalletaan yhteen hiileen ja saadaan asioita yhdessä aikaan. Tiimin yhteistyö parani merkittävästi hankkeen aikana.

### **Rovaniemi**

Rovaniemen yksikössä ei päästy tekemään vaikuttavuuden seurantahaastatteluja eikä päätöstilaisuuksia poikkeustilanteen vuoksi. Hankkeen aikana yksikön keskityttiin parantamaan henkilöstön ja asukkaiden yhteisiä toimintatapoja, niin että toiminta on yhtenäistä ja kaikille asukkaille voidaan antaa riittävästi aikaa. Niillä on suuri merkitys vaihtuvuuteen, työilmapiiriin ja työssäjaksamiseen. Yksikössä selkeytettiin asukaskohtaista perehdytysmateriaalia ja päivitettiin perehdytysmateriaali, joka jaettiin myös muille esimiehille hyvien käytänteiden jakamiseksi. Yksikössä joulukuussa tehdyn henkilöstökyselyn perusteella parannusta oli tapahtunut lähes joka osa-alueella selkeästi. Sen mukaan henkilöstön työmotivaatio oli parantunut selkeästi, omat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön olivat lisääntyneet, työilmapiiri oli parantunut huomattavasti, esimiestoiminta oli kehittynyt ja perehdytyskäytännöt olivat parantuneet.

Hankkeen aikana luotiin Camu-agenttien toimintamalli. Agentit koulutettiin kehittämään oman yksikön toimintaa ja parantamaan työyhteisön ilmapiiriä. Heidät opastettiin myös edistämään yhteistyötä, tiedonkulkua, avoimuutta ja luottamusta henkilöstön, esimiesten ja johdon välillä. Hankkeen aikana agenttien kanssa tehtiin Camu-agentin käsikirja, jossa kirjattuna toiminnan tarkoitus, tavoitteet, agenttien rooli ja tehtävät, työskentelyn periaatteet ja toimintatavat. Yhdessä tehtiin myös agenttitoiminnan laajentumissuunnitelma vuodelle

2020, jossa sovittu toimintatavat, vastuunjako ja roolit. Toimenpiteet koottiin agenttien vuosikelloon. Tavoitteena on, että agenttitoiminta edistää johdon ja tiimien välistä yhteistyötä sekä sen avulla kehitetään asumispalvelujen toimintaa yhteistyössä. Sitä varten kokoontuu Camu-klubi kaksi kertaa vuodessa.

Muutosagenttitoiminnasta saatiin hyviä kokemuksia. Agenttitoiminta koettiin hyvänä ja se on tuonut työmotivaatiota agenteille. He kokivat, että henkilöstö ottaa nyt paremmin vastuuta toiminnan kehittämistä, kun se on selkeämmin henkilöstön vastuulla ja agentit ovat esimiehen kanssa yhdessä edistämässä kehittämistyötä. Agentit saivat hankkeen aikana hyviä kehittämisideoita, joita toteutettiin hankkeen aikana ja suunnitelmissa on edistää niitä vielä hankkeen jälkeenkin. Agentit pääsivät tutustumaan toisten yksiköiden toimintaan ja saivat toisistaan vertaistukea. Yhteisissä työpajoissa ratkottiin yhteisiä haasteita esimerkiksi tiimijaon kehittämistä, mikä oli ajankohtainen kaikille pilottiyksiköille. Agentit kokivat, että he saivat hankkeen aikana hyvän tuen agenttityöhön ja toiminnan kehittämiseen.

## 6. HANKEEN ARVIOINTI JA MAHDOLLISET JATKOTOIMENPITEET

Hankkeen tavoitteeksi asetettiin seuraavat asiat ja arvio niiden toteutumisesta:

- **Sitoutunut ja yhteen hiileen puhaltava henkilöstö**

Tiimityö kehittyi pilottiyksiköissä selkeästi ja henkilöstötyytyväisyys parani kaikilla. Henkilöstö koki, että ilmapiiri on parantunut ja heillä on nyt parempi työskennellä yhdessä.

- **Kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin lisääntyminen**

Henkilöstön hyvinvointi parani kaikissa pilottiyksiköissä.

- **Muutosagenttitoiminnan jalkauttaminen ja sen jatkaminen myös hankkeen jälkeen**

Muutosagenttitoiminta saatiin perustettua ja agentit perehdytettyä hyvin tehtäväänsä. Agenttitoiminnalle tehtiin käsikirja, selkeä laajentumissuunnitelma ja toimenpiteille vuosikello.

- **Sairaspoissaolojen vähentyminen ja työmotivaation lisääntyminen**

Sairaspoissaolot vähenivät osassa yksiköitä, mutta eivät kaikissa. Hankkeen aikana luotiin edellytykset sairaspöissaolojen ja vaihtuvuuden vähentymiselle työhyvinvointia kehittämällä, toimintatapoja parantamalla ja perehdyttämistä lisäämällä. Agenttien mukaan



työmotivaatio omaan työhön lisääntyi.

- **Yhtenäisten toimintamallien ja pelisääntöjen luominen**

Kaikissa yksiköissä henkilöstö kehitti yhtenäisiä toimintamalleja ja päivitti pelisääntöjä. Ne koettiin toimiviksi, hyödyllisiksi ja toimintaa kehittäväksi

- **Johdon, esimiesten ja henkilöstön vuorovaikutuksen lisääntyminen**

Muutosagenttitoimintaa kehitettiin yhteistyössä johdon, esimiesten ja henkilöstön kanssa. Heille pidettiin yhteisiä työpajoja, joissa keskusteltiin ja sovittiin uusia toimintatapoja yhteistyön lisäämiseksi. Hankkeen esimiespajoihin osallistui johtoa ja esimiehiä kehittämään keskinäistä yhteistyötä.

Ohjausryhmän osallistuminen hankkeeseen on ollut sitoutunutta. Camu-agentti toiminta saatiin hyvin käyntiin ja se on hyvä potentiaali jatkossa toiminnan kehittämisessä. Agenttitoimintaa kehitetään myös jatkossa yhteistyössä laadun kehittämistyön kanssa.

## 7. VIESTINTÄ JA YLEINEN HYÖDYNNETTÄVYYS SUOMALAISSA TYÖELÄMÄSSÄ

Hankkeen tuloksista on viestitty kaikissa hankkeen päätöstilaisuuksissa. Tuloksista tehdään myös tiedote henkilöintraan ja tarina Caritaksen ja Valmennustrion sivuille.

Hankkeen avulla saatiin toimiva kehittämismalli organisaatioon, jonka avulla lisätään henkilöstön vastuuta oman toiminnan kehittämisestä. Se lisää henkilöstön vastuullisuutta, työmotivaatiota ja työhyvinvointia. 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.

## 8. HAKIJAN JA ULKOPUOLISEN ASIAANTUNTIJAN YHTEYSTIEDOT

### **Hakijan yhteystiedot:**

Caritas  
Ulla Pyykkönen  
Henkilöstö- ja laatupäällikkö  
Puh. 044 468 4234  
ulla.pyykkonen@caritaslaiset.fi

### **Ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot:**

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