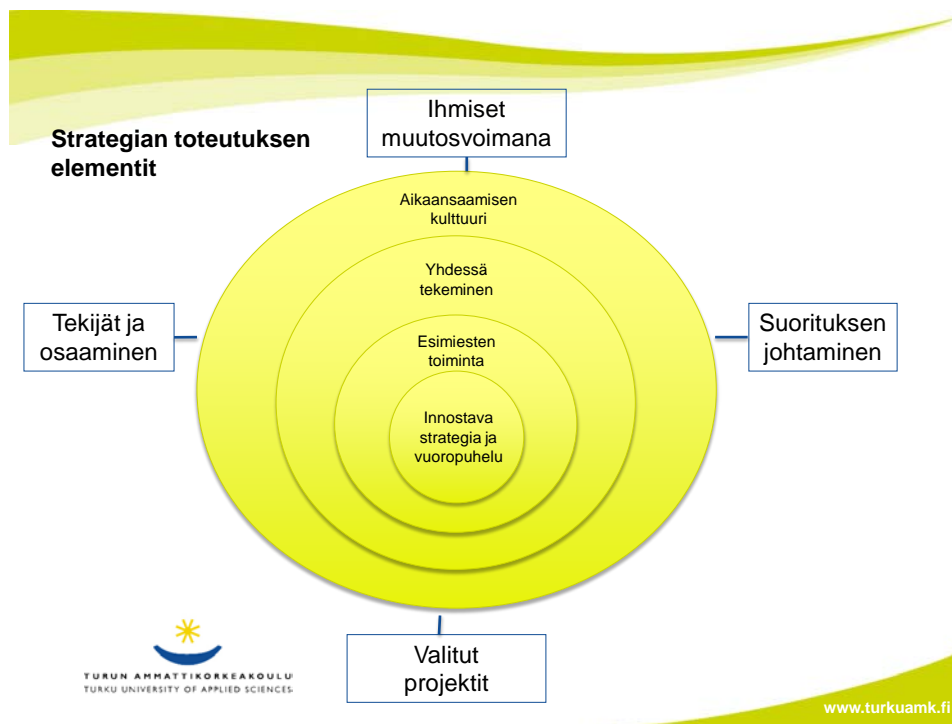


VARSINAIS-SUOMEN PELASTUSLAITOS STRATEGIA TOIMEKSI – MUUTOSVOIMANA IHMISET

HANKKEEN PÄÄTAVOITTEET

1. Strategian täsmentäminen ja konkretisoiminen sekä yhteinen tulkinta organisaation kaikilla tasoilla.

Strategian halutaan tulevan työn arkeen ja merkitykselliseksi yhteisen tulkinnan kautta. Samalla varmistetaan yksikkörajojen ylittävien prosessien toimivuus ja tehokkuus. Keskeisenä tavoitteena on saada työyhteisöt käymään avointa dialogia strategiasta ja näin lisätään strategian vaikuttavuutta ja samalla tuottavuus ja työhyvinvointi paranevat.



Strategian täsmentämisen ja konkretisoimisen punaisena lankana on strategisen toteutuksen malli. Mallissamme strategian toteutuksen ytimenä on Varsinais-Suomen

pelastuslaitoksen innostava strategia ja jatkuva vuoropuhelu organisaatiosta ylös, alas ja sivuille, kaikkien asianosaisten kesken. Koko henkilöstön aktiivisen osallistumisen ja dialogin innostamana organisaatio sitoutuu strategiaan, joka toteutuu yhdessä ponnistellen. Varmistetaan organisaation strategian mukaisen osaamisen kehittäminen alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Kehittämisprosessin yhtenä tavoitteena on luoda Varsinais-Suomen Pelastuslaitokselle uusi strategiasuunnittelun ja –ajattelun kulttuuri. Strateginen ajattelu koko organisaatiossa luo vankan pohjan käytännön johtamistyölle.

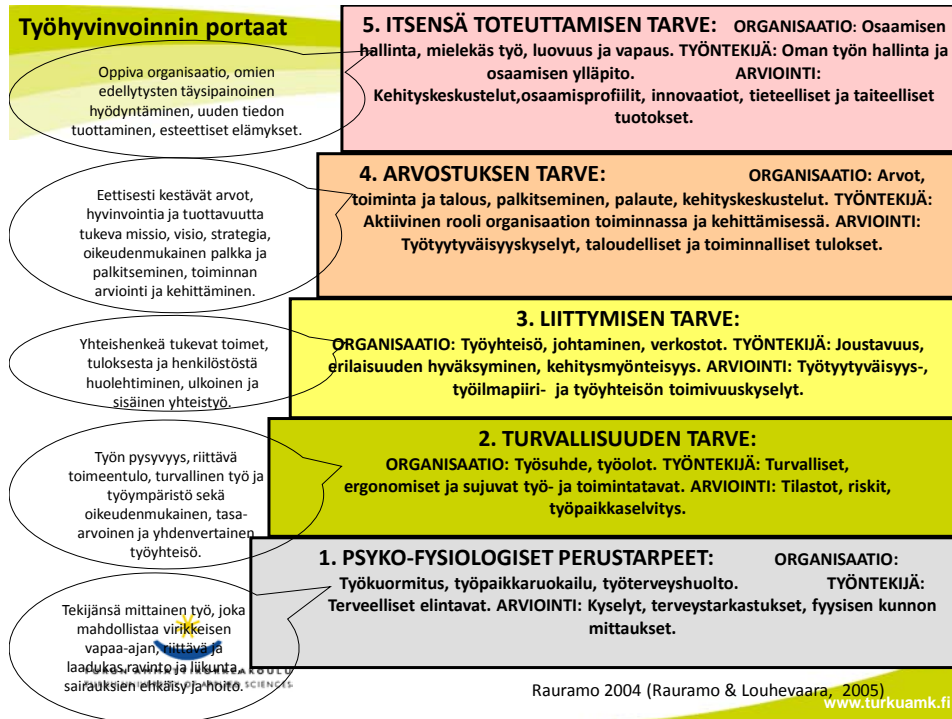
Kehittämisprosessin aikana kehitetään strategian toteuttamista siten, että se aikaisempaa selkeämmin integroituu koko henkilöstön toimintaan ja muodostuu luonnolliseksi osaksi Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen toimintaa. Kyseessä on toimintakonseptimuutos. Esimiehet vievät yhdessä läpi koko henkilöstön kanssa strategiaprosessin, jossa kehitetään Varsinais-Suomen Pelastuslaitoksen strategiamallia.

2. Esimiestyön ja yhtenäisen esimieskulttuurin kehittäminen

Tavoitteena on kehittää osallistavaa ja vuorovaikutteista strategista johtamista Varsinais-Suomen Pelastuslaitoksessa. Kehittämishankkeen tuloksena syntyy intranet –pohjainen johtamisen vuosikello. Suorituksen johtaminen on keskeinen toiminnan ohjaamisen väline, joka antaa organisaatiolle mahdollisuuden sopeutua nopeasti muutoksiin. Kehittämishankkeen aikana kehitetään pelastuslaitoksen esimiesten suorituksen johtamista tavoitteena luoda koko organisaatioon korkean suoriutumisen kulttuuri, jossa yksilöt ja yksiköt ottavat vastuuta jatkuvasta omien taitojensa, suoriutumisen ja organisaation toiminnan kehittämisestä. Pohjan toimivalle suorituksen johtamiselle muodostavat laadukas päivittäisjohtaminen sekä esimiehen ja alaisen välinen jatkuva dialogi.

3. Sisäinen viestinnän ja työhyvinvoinnin kehittäminen

Toimiva ja laadukas sisäinen viestintä parantaa työhyvinvointia. Kehittämishankkeen tavoitteena on sisäisen viestinnän toimivuuden varmistamisella kehittää koko henkilöstön työhyvinvointia. Työhyvinvoinnilla tarkoitamme koko organisaation kokonaisvaltaista hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tasapainoa. Työhyvinvoinnin ja viestinnän kehittämisenä hyödynnämme työhyvinvoinnin portaita (Rauramo 2004).



Henkilöstön mukaan ottaminen organisaation päätöksentekoon on keino parantaa paitsi työyhteisön hyvinvointia myös koko organisaation menestystä. Viestinnän toimivuudella on erityisen merkittävä rooli henkilöstön osallistamisessa. Kehittämishankkeen aikana entisestään kehitetään avointa organisaatiokulttuuria viestinnän kautta, joka luo yksilöille luottamuksen kokemusta ja mahdollisuuksia osallistua työyhteisön toimintaan. Tämä vahvistaa henkilöstön sitoutumista työyhteisön toimintaan, minkä johdosta työhyvinvointi kehittyy ja osaaminen kasvaa. Kun yksilö kokee olevansa aidosti osa organisaatiota, hän haluaa sitoutua sen arvoihin, visioon ja strategiaan. Yhdessä nämä luovat Varsinais-Suomen Pelastuslaitokselle laatua ja hyvinvointia.

HANKKEEN TOTEUTUS

Kyselyt

Kehittämishankkeen alussa tehtiin kysely henkilöstölle strategiatiedoudesta ja syventävän ohjauksen tarpeesta tehtiin tammikuussa 2012. Kyselyn pohjalta todettiin, että esimiesten osaaminen ja tietämys strategiatyöstä ei ole kovin hyvä, joten kehittämishankkeelle on tilaus.

Sisäisen viestinnän kysely tehtiin koko henkilöstölle toukokuussa 2012. Kyselyn päätavoitteena oli sisäisen viestinnän ja työhyvinvoinnin nykytilan kartoitus sekä tiedonsaanti kehittämiskohteista. Kyselyyn vastasi yhteensä 123 henkilöä. Kyselystä tehtyjen johtopäätösten tuloksena seuraavat asiat vaativat kehittämistä:

- esimiesviestintä
- strategiaviestintä

- palautteen antaminen ja saaminen sekä palautekulttuurin kehittäminen
- kehityskeskustelut
- osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet

Viestinnän kyselyssä peräänkuulutettiin myös infotilaisuuksia ja avoimuutta sekä sähköpostiviestintään pelisääntöjä ja tarkennuksia.

Kehittämishankkeen lopussa tehtiin sama kysely henkilöstölle kuin kehittämishankkeen alussa strategiatietoudesta. Kyselyn tuloksista voi tehdä johtopäätökset, että strategiatietous on kehittynyt hyvälle tasolle hankkeen aikana.....

Yhteiset työpajapäivät

Kehittämishankkeen alussa toteutettiin molemmille ryhmille ns. kick off –tilaisuus 18.01.2012, jossa kerrottiin hankkeen tavoitteista ja uuden strategian saattamisesta arjen toimintaan.

Esimiestyön ja yhtenäisen esimieskulttuurin kehittäminen –työpajapäiviä pidettiin kaksi samansisältöistä 07.03.2012 ja 14.03.2012 ja osallistujat jaettiin kahteen ryhmään. Keskeisinä teemoina olivat kehityskeskustelut, ryhmäkehityskeskustelut, palaute, valmentava esimiestyö, muutosjohtaminen ja ihmisten erilaisuuden hyväksyminen ja hyödyntäminen.

Osallistavan sisäisen viestinnän strategian arkeen saattamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen tukena –työpajapäiviä pidettiin kaksi samansisältöistä 05.09.2012 ja 12.09.2012. Keskeisinä teemoina oli työyhteisöviestintä, jokaisen vastuu viestinnästä, dialogi, palaverikäytännöt, strateginen viestintä.

Kaikkien työpajatilaisuuksien jälkeen esimiehet sovelsivat työpajatilaisuuksissa käsiteltyjä asioita omaan työhönsä, oman tiiminsä kanssa. Työhön soveltamisen tukena hyödynnettiin räätälöityjä työkirjoja (liite 1). Yhtenäisen esimieskulttuurin, sisäisen viestinnän ja työhyvinvoinnin näkökulmasta tärkeistä tehtävistä pyydettiin osallistujilta ja ryhmiltä vastaukset projektin koordinaattorille ja yhteisiä johtopäätöksiä käsiteltiin kehittämishankkeen päätöspäivänä 14.12.2012. Näin myös kehitettiin yhtenäistä esimieskulttuuria ja sisäisen viestinnän yhtenäisiä käytäntöjä. Työkirjatyöskentelyä on tuettu ja aktivoitu ”kurssikirjeillä”, joita on lähetetty hankkeen aikana 7 kappaletta.

Kehittämishankkeen päätöspäivänä 14.12.2012 käsiteltiin kehittämishankkeen aikana saavutettuja tuloksia ja luotiin katseet tulevaisuuteen, mm. Esko Valtaojan ja Hanna-Kaisa Aallon esitysten pohjalta keskustellen. Päätöspäivässä esiteltiin myös joustavan työuran malli, joka kehittyi kehittämisprosessin aikana käytyjen keskustelujen aikana.

Strategiatiimien työskentely

Strategiatiimit perustettiin uuden strategian kriittisten menestystekijöiden ympärille. Strategiatiimit sopivat strategian kehittämisen keskeisin lähtökohta on yhdistää

toiminnan, organisaation ja henkilöstön kehittäminen. Vain toiminnan, organisaation ja ihmisten samanaikaisella ja vuorovaikutteisella kehittämisellä voidaan varmistaa pitkäjänteiset ja kestävät tulokset. Keskeisinä kehittämisajatuksina ovat olleet:

1. Tulevaisuuden menestyksen luominen ja varmistaminen.
Kannattava, jatkuva ja kehittyvä toiminta
2. Toiminnan johtamisjärjestelmän kehittäminen
Systematiikka, suunnitelmallisuus ja työkalut
3. Kurinalainen ja vuorovaikutteinen joukkuetyöskentely
Yhteistyö ja vuorovaikutus ihmisten välillä, tiimien sisällä ja tiimien kesken
4. Henkilökohtainen osaaminen
Tiedot, taidot, näkemys, halu ja rohkeus toimia menestyksellisesti

Strategiatimit ovat hyödyntäneet työpajatyöskentelyn materiaalia, räätälöityjä työkirjoja sekä Valpola – Kvist – Heimonen – Niutanen – Lillkäll- Masalin – Kalin –ryhmän kirjoittamaa kirjaa strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset.

Strategiatimien työskentely jatkuu edellä kuvattujen kehittämisajatuksen siivittämänä. Strategiatimeistä saatiin pysyvä vuorovaikutteinen kehittämisfoorumi Varsinais-Suomen pelastuslaitokselle.

Työtapojen kehittäminen

Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen toimistotiimi kehitti hankkeen aikana Turun ammattikorkeakoulun tietotekniikan opiskelijoiden ohjauksessa Microsoft –ohjelmien hyödyntämistä. Tämä vaikutti positiivisesti toimistotiimin töiden jouhevuden lisääntymiseen ja työhyvinvointiin luomalla hallinnan tunnetta omasta työstä.

KEHITTÄMISMENETELMÄT

Hankkeessa käytettyjen kehittämismenetelmien keskeinen ajatus on ollut prosessimaisuus, yhteistoiminnallisuus ja keskustelu.

Yhteistoiminnallisen kehittämisen keskeisin menetelmä on keskustelu, joka toimi myös muutosmekanismi: yhdessä keskustellen syntyi uusia ajatuksia. Kun vuorovaikutus kehittyy, onnistuu myös kehittämistyö. Keskusteluja käytiin yhteisissä kehittämistilaisuuksissa, yksiköiden palavereissa, strategiaryhmissä ja Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen johtoryhmässä sekä kehittämisprojektin ohjausryhmässä. Jokaisen osallistujan piti myös osallistua aktiivisesti, pelkkä läsnäolo ei riittänyt eikä kehittämistä saanut sysätä vain muutaman aktiivisen vastuunkantajan harteille. Vuoropuhelu vahvisti luottamusta työyksiköiden sisällä, mutta myös eri työyksiköiden välillä.

HANKKEEN OHJAUS

Hankkeen ohjauksesta vastasi ohjausryhmä, jonka kokoonpanoon kuului Turun ammattikorkeakoulun edustus, Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen johdon ja eri henkilöstöryhmien edustus.

Ohjausryhmän kokouksissa analysoitiin työpajatilaisuuksien onnistumista ja suunniteltiin tulevien työpajatilaisuuksien ja kyselyjen sisältöä ja toteutustapaa.

Lisäksi hankkeen projektivastaavat Varsinais-Suomen pelastuslaitoksella ja Turun ammattikorkeakoulussa seurasivat ja analysoivat säännöllisesti kehittämissuunnitelman työpajatilaisuuksista saatuja palautteita ja täsmensivät työpajatilaisuuksien sisältöjä saatujen palautteiden perusteella.

TIEDOTTAMINEN

Kehittämissuunnitelmasta on tiedotettu säännöllisesti henkilökunnan sisäisillä tiedotteilla ja eri palaverien yhteydessä. Lisäksi Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen intrassa on kehittämissuunnitelman sivusto, josta löytyy kehittämissuunnitelman kaikki materiaali sähköisessä muodossa. Materiaalia on helppo hyödyntää eri yksiköiden päivittäisen työn ja toiminnan kehittämisen tukena.

TULOKSET

Esimiesten ja koko henkilökunnan strategiatietämys kehittyi hyvään suuntaan ja henkilöstö tietää vision, arvojen ja strategian merkityksen omassa työssään.

Strategian toteuttamiseen on luotu malli:

- strategiatimien organisointi ja toimintaedellytysten luonti
- painopistealueiden sekä kriittisten menestystekijöiden analysointi
- mittareiden kehittäminen
- kehittämis- ja muutostarpeet
- resurssointi ja aikataulutus
- organisointi
- viestintä ja motivointi
- jatkuva arviointi
- kehittäminen

Johtaminen, palvelutasopäätös, vuosisuunnittelu ja päivittäisjohtaminen on kytketty strategiseen johtamiseen purkamalla strategiat tavoitteiksi ja toimenpiteiksi niin eri yksiköiden kuin yksilöiden tasolle saakka.

Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen arvot: ammattitaitoisesti, nopeasti ja tasapuolisesti on avattu kaikissa yksiköissä, yksiköiden henkilökunta ymmärtää arvojen merkityksen ja arvot näkyvät jokaisen pelastuslaitoksen työntekijän arjessa.

Viestintäkyselyn tulosten perusteella esim. sähköpostijakeluihin toivottiin tarkennuksia. Kyselyn jälkeen otettiin sähköpostien jakelulistat tarkastuksen alle ja uudet listaukset otettiin käyttöön loppuvuonna 2012. Nimikkeitä on muutettu vastaamaan paremmin nykyistä organisaatiomallia ja jokainen tulosalue on käynyt omat jakelulistansa läpi. Päivitettyjen jakelulistausten lisäksi ongelman ratkaiseminen vaatii myös jokaiselta

lähettäjältä tarkkuutta ja viitseliäisyyttä: ennen sähköpostiviestin lähettämistä lähettäjän tulisi käyttää hetki kohderyhmän miettimiseen. Ketkä haluan viestilläni saavuttaa?

Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen esimieskulttuuria pystyttiin kehittämään valmentavan esimiehisiyden suuntaan. Valmentavassa esimiehisiydessä tavoitelähtöisyyden rinnalle nostettiin arvostuksen kulttuuri ja kaikkien osallistumisen mahdollistaminen.

Palautteen antamis- ja saamiskäytäntöjä ”jumpattiin” työpajoissa ja strategiatiimeissä. Sovittiin, että työyhteisöissä kannustava palaute on vielä tärkeämpää kuin korjaava palaute. Hyvä palautekulttuuri perustuu hyviin viestintään, johtamiseen ja palautteen käytäntöihin. Työpajatyöskentelyssä sovittiin myös palautepelisäännöistä:

1. Olen valpas ja havainnoin, jotta voin auttaa toisia näkemään toimintansa ja sen seuraukset
2. Kuuntelen aktiivisesti aina, kun vastaanotan ja annan palautetta
3. Haen palautetta asioista, joissa haluan kehittyä. Asetan tavoitteita
4. Annan vaikuttavaa palautetta kuvaamalla havainnon, kertomalla vaikutuksen ja sulkemalla suuni.
5. Pidän itseni ja toiset vastuullisina näiden pelisääntöjen noudattamisesta

Sisäisen viestinnän käytäntöjä, mm. palaverikäytäntöjä on kehitetty ja sisäinen viestintä tukee entistä paremmin koko henkilöstön työhyvinvointia.

Kehityskeskustelujen saatiin lisää tehoa ja säännöllisyyttä. Luotiin myös ryhmäkehityskeskustelukäytäntö henkilökohtaisten kehityskeskustelujen rinnalle ja tueksi. Ryhmäkehityskeskustelujen tavoitteena on:

- arvioida yksikön / ryhmän / tiimin suoriutumista strategisilla alueilla
- koota yksikön / ryhmän / tiimin vahvuuksia ja kehittämishaasteita
- sopia kehittämistarpeista ja niiden toteuttamisesta
- koota koulutustarpeita
- raportoida strategian toteutumisesta johtoryhmälle

Työhyvinvoinnin portaat –mallia on hyödynnetty työhyvinvoinnin arviointi- ja kehittämisvälineenä ja tämän pohjalta on tehty tulosalueittain työhyvinvoinnin toimintasuunnitelmat.

Strategiatiimeistä on luotu käytännönläheinen toimintamalli strategiatyön ja strategiaprosessin jatkuvaan kehittämiseen.

Kehittämishankkeen aikana luotiin joustavan urapolkujen malli (liite 2), jossa Turun ammattikorkeakoulun eri tulosalueilta on nimitetty yhteyshenkilöt, jotka auttavat koulutuspäällikköä ja esimiehiä kehityskeskusteluissa esiin tulleiden koulutustarpeiden toteuttamisessa.

Osaamisen kehittämisen tueksi on nimetty pelastuslaitoksen HR-tiimi. HR-tiimin tehtävänä on organisaation henkilöstöjohtamiseen vaikuttavien syötteiden

(toimintaympäristö ja strategia, osaamistarveanalyysi ja henkilöstösuunnitelma, työhyvinvointikyselyn tulokset, rekrytoinnit ja henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat) huomiointi ja analysointi. HR-tiimin tehtävänä on toimia esimiesten tukena ja joustavien urapolkujen toteutus eri tulosalueille.

Kehittämishankkeen keskeisin tavoite oli yhteisöllisen työhyvinvoinnin edistäminen Varsinais-Suomen pelastuslaitoksella mm. strategiaymmärryksen lisäämisellä ja sisäisen viestinnän kehittämällä. Kehittämishankkeen punaisena lankana oli esimiestyön kehittämisen lisäksi viedä oppiminen ja kehittäminen koko työyhteisöön. Nämä tavoitteet täyttyivät peilaten kehittämishankkeen alussa ja lopussa tehtyyn kyselyyn.

Työyhteisönä on opittu yhdessä: on onnistuttu pienin teoin parantamaan arkityön käytäntöjä sujuviksi, rohkaistu käsittelemään hankalia tilanteita ja vahvistettu antamaan myönteistä ja korjaavaa palautetta.

Poimintoja tehdystä strategiakyselystä kehittämishankkeen alussa ja lopussa:

Henkilöstö on sisäistänyt uuden strategian ja sen vaikutukset jokapäiväiseen työhönsä huomattavasti paremmin kehittämishankkeen päättyessä verrattuna kehittämishankkeen aloitustilanteeseen.

Strategian kriittisten menestystekijöiden merkityksen ja tärkeyden ymmärrys kasvoi koko henkilöstön keskuudessa.

Työpajakeskustelujen ja kyselyjen perusteella voidaan todeta, että seuraamalla valittua strategiaa ja pyrkimällä toteuttamaan asetetut tavoitteet voidaan päästä kohti kokonaisvaltaista strategian ja vision toteutumista. Pitämällä keskustelu avoimena voidaan luoda pohja virheiden havaitsemiselle ja niiden korjaamiselle. Seurannan tavoitteena on lisäksi havaita eroja suunniteltujen ja toteutuneiden strategioiden välillä, sekä löytää syyt näihin eroihin.

TULOSTEN HYÖDYNTÄMISNÄKYMÄT

Kehittämishankkeen toteutusta ja tuloksia seurataan myös pelastusalan valtakunnallisissa foorumeissa ja hyviä käytäntöjä, mm. joustavan työuran mallia, viedään muihin aluepelastuslaitoksiin.

Joustavan työuran mallista kerrotaan Turun Sanomien talous –liitteessä helmikuussa ja kerrotaan eri organisaatioiden HR-ihmisille toteutetuissa ja toteutettavissa tilaisuuksissa.

Lisätiedot:

Varsinais-Suomen Pelastuslaitos, pelastuspäällikkö Mika Kontio, puh 050 313 7554,

mika.kontio@turku.fi

Turun ammattikorkeakoulu, projektipäällikkö Sinikka Leino, puh 050 5985 822,

sinikka.leino@turkuamk.fi