



TSR LOPPURAPORTTI

MUUTOSAGENTTIHANKE

6.3.2020

PALVELUKESKUS HELSINKI, TAINA NEVALAINEN

VALMENNUSTRIO, JUHA KOJONEN

SISÄLLYS

1. LÄHTÖTILANNE KOHDEORGANISAATIOSSA JA SYYT HANKKEEN KÄYNNISTÄMISEEN.....	2
2. HANKKEEN KUVAUS, TAVOITTEET JA MERKITYS HAKIJALLE	2
3. HANKKEESSA SOVELLETTU TUTKIMUS JA ULKOPUOLINEN ASiantuntija	2
4. HANKKEEN TOTEUTUMINEN JA ETENEMINEN	3
5. HANKKEEN TULOKSET, HYÖDYT JA VAIKUTUKSET	4
6. HANKKEEN ARVIOINTI JA MAHDOLLISET JATKOTOIMENPITEET	4
7. VIESTINTÄ JA YLEINEN HYÖDYNNETTÄVYYS SUOMALAISESSA TYÖELÄMÄSSÄ.....	4
8. HAKIJAN JA ULKOPUOLISEN ASiantuntijan YHTEYSTIEDOT	5

1. LÄHTÖTILANNE KOHDEORGANISAATIOSSA JA SYYT HANKKEEN KÄYNNISTÄMISEEN

Helsingin kaupungin palvelukeskus tuottaa ikäihmiselle suunnattuja etähoito- ja turvapuhelinpalveluita jatkuvasti kasvussa olevalle asiakaskunnalle. Palvelukeskus Helsinki päätti lähteä mukaan useamman organisaation yhteishankkeeseen "Muutosagenttitoiminnan avulla saadaan muutos onnistumaan". Tavoitteena oli osallistaa henkilöstöä muutoksen suunnitteluun, toteutukseen ja toimivuuden varmistamiseen. Tueksi tälle päätettiin luoda organisaatioon muutosagenttimalli, jonka avulla toteutetaan ja varmistetaan jatkuva kehittyminen ja muutosten onnistunut läpivieminen. Tarkoituksena oli opastaa ja ohjata muutosagentit itsenäisesti käyttämään työkaluja ja menetelmiä, jotka vähentävät muutosvastarintaa omissa tiimeissä sekä nopeuttavat muutoksen läpimenoaikaa sekä vähentävät muutosten aiheuttamia mahdollisia negatiivisia vaikutuksia. Helsingin Palvelukeskuksesta hankkeessa oli mukana organisaation johtoa, esimiehiä ja eri työntekijöitä sekä pilottitiimeissä että muutosagentteina.

2. HANKKEEN KUVAUS, TAVOITTEET JA MERKITYS HAKIJALLE

Hankkeen tavoitteena oli lisätä ihmisten johtamisen taitoja muutoksissa, lisätä johdon ja henkilöstön välistä yhteistyötä, luoda tukityökaluja muutosagenteille muutoksien läpiviemiseen myös tulevaisuudessa.

Muutosagenttitoiminnan tavoitteena oli lisätä henkilökunnan itseohjautuvuutta, omaaloitteisuutta, muutossietoisuutta (toiminnan jatkuva uudistaminen), lisätä työhyvinvointia, tuottavuutta ja organisaation muutosvalmiutta sekä muutoksen onnistumisen mahdollisuutta osallistamalla henkilöstöä muutoksen suunnitteluun, toteutukseen ja toimivuuden varmistamiseen.

Tavoitteet asetettiin hankkeen ohjausryhmän toimesta, ja niissä kuunneltiin pilottitiimien, muutosagenttien ja esimiehien toiveita ja näkemyksiä.

3. HANKKEESSA SOVELLETTU TUTKIMUS JA ULKOPUOLINEN ASiantuntija

Työsuojelurahaston osaksi rahoittamassa hankkeessa toimi ulkopuolisena asiantuntijana Valmennustrio Oy. Heidän toimintansa perustuu pitkään käytännön kokemukseen ja tutkittuun

tietoon. Hankkeessa sovellettuja tutkimuksia ovat mm. Diplomi-insinööri Marko Kestin väitöstutkimus, 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 väitöstutkimusta ”Kerrottu identiteetti organisaatiomuutoksen kontekstissa”.

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

Hankkeeseen osallistuivat seuraavat ulkopuoliset asiantuntijat:

Juha Kojonen, Valmennustrio Oy

Merja Takamäki, Valmennustrio Oy

4. HANKKEEN TOTEUTUMINEN JA ETENEMINEN

Palvelukeskus Helsingin 12 kk kestäneessä muutosagenttihankkeessa henkilöstö osallistettiin toiminnan kehittämiseen, toimenpiteiden ideointiin ja niiden toteuttamiseen. Esimiehiä tuettiin transformatiivisessa johtamisessa ja esimiestyön haasteissa. Ylimmästä johdosta koottu ohjausryhmä seurasi hankkeen vaikuttavuutta. Hankkeen aikana perustettiin muutosagenttiryhmä, joka jatkaa toimintaansa hankkeen jälkeen

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.

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. Henkilöstö oppi omien työyhteisö- ja vuorovaikutustapojen tunnistamista ja käsittelyä niitä rakentavalla tavalla. Ratkaisukeskeisyys ja näkökulman vaihtamisen taito auttoivat löytämään ratkaisuja, näkemään kehitystä samaan suuntaan vievänä yhteisenä toimintana ja kehittämään toimintaa itseohjautuvasti eteenpäin.

Hanke oli osa laajempaa kokonaisuutta, jossa oli mukana useampia kuntaorganisaatioita ja yksityisen puolen toimijoita. Organisaatioiden avainhenkilöille toteutettiin kaksi yhteistä seminaaria. Näiden avulla lisättiin osallistuvien organisaatioiden välistä vuorovaikutusta, opittiin toisilta ja löydettiin yhteisiä hyväksi havaittuja toimintamalleja ja ratkaisuja toimintaan.

Hanke suunniteltiin ohjausryhmän toimesta tammikuussa 2019 ja hanke eteni suunnitelman mukaan.

5. HANKKEEN TULOKSET, HYÖDYT JA VAIKUTUKSET

Yhtenä tavoitteena oli henkilöstötyytyväisyyden kasvu, nousua +4%, ja johtamisen positiivinen kehittyminen, nousua +7% huolimatta työyhteisössä viimeisen 12 kuukauden aikana tapahtuneesta voimakkaasta vaihtuvuudesta. Esimiehille ja muutosagenteille suunnattujen työpajatyöskentelyiden kautta löydettiin sujuvampi vuorovaikutus ja toimiva yhteistyön muoto. Kyky dialogiin ja ongelmanratkaisuun kasvoi. Muutosagenttien ja esimiesten yhteiset työpajat määriteltiin säännöllisin välein toistuvaksi ja kalenteroiduksi toiminnaksi, joka varmistaa myös seurannan hankkeen aikana käyttöön otetuille toimintamalleille. Tätä kautta toimintaan on rakennettu jatkuvuutta ja muutosagenttien sekä esimiesten yhteistoiminta on tullut tiiviimmäksi. Esimiesten transformatiiviset johtamisen taidot kehittyivät, mikä näkyy henkilöstötyytyväisyydessä.

6. HANKKEEN ARVIOINTI JA MAHDOLLISET JATKOTOIMENPITEET

Muutosagenttitoiminnan kautta kehitystoiminta ja työarjen toimintojen itseohjautuvuuden rakentaminen jatkuu Palvelukeskus Helsingissä. Esimiehet ja muutosagentit käyvät yhteisissä palaverissa vuoden mittaan säännölliset keskustelut tiimien toiveesta seuraavaksi kehittämiskohteeksi ja jatkavat kehittämistä niiden asioiden parissa vahvasti tiimiä osallistamalla. Uusien muutosagenttien haku käynnistetään kevään aikana. Tavoitteena on laajentaa toiminta koko henkilöstön kattavaksi toiminnaksi ja vahvistaa itseohjautuvuutta.

7. VIESTINTÄ JA YLEINEN HYÖDYNNETTÄVYYS SUOMALAISESSA TYÖELÄMÄSSÄ

Hankkeen aikana saaduista hyvistä käytännöistä ja kokemuksista kirjoitettiin blogeja Valmennustrio.fi verkkosivuilla, jotka ovat kaikkien luettavissa ja hyödynnettävissä. Kuntatyönantajien Kuntekon kanssa tehtiin yhteistyönä kolmen webinaarin sarja, jossa osallistujille jaettiin samoja teemoja ja työkaluja, mitä käsiteltiin hankkeessa.

Verkostoitumisseminaareissa jaettiin hyviä käytäntöjä avoimesti ja pohdittiin haasteellisia tilanteita eri organisaatioissa. Näkökulmien avautumisen ja ratkaisukeskeisyyden lisääntymisen, sekä avoimen tiedonjaon kautta voidaan mahdollistaa myös muiden organisaatioiden kehittyminen.

Hankkeen sisäinen tiedottaminen

Muutosagentteja, esimiehiä ja pilottitiimin työntekijäitä informoitiin hankkeen aikana säännöllisesti tulevista tapahtumista ja heille jaettiin materiaali ja muistiot sovituista asioista. Valmennustrion asiantuntija raportoi ohjausryhmälle hankkeen etenemisestä ja tuloksista säännöllisesti sekä sähköpostitse, että myös yhteisissä tapaamisissa. Hankkeen tulokset kerrottiin myös osin päätöstilaisuuksissa ja esimiehet vastuutettiin myös käymään asiat omien tiimien kanssa läpi.

8. HAKIJAN JA ULKOPUOLISEN ASIAANTUNTIJAN YHTEYSTIEDOT

Hakijan yhteystiedot:

Taina Nevalainen
taina.nevalainen@hel.fi
p. 040 8217 220

Ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot:

Juha Kojonen
juha.kojonen@valmennustrio.fi
p. 040 5403 295