

VALMENNUSTRIO

PÖHINÄÄ KEHIIN - jatkuvan kehittämisen mallin luominen ja käytäntöön vieminen Imatran kaupungissa

KEHITTÄMISHANKKEEN LOPPURAPORTTI

30.4.2019

Jaana Turunen, Valmennustrio Oy

Terhi Karttunen, Imatran kaupunki



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

LOPPURAPORTTI

SISÄLLYSLUETTELO

1. LÄHTÖKOHTATILANNE IMATRALLA 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	4
6. HANKKEEN ARVIOINTI JA MAHDOLLISET JATKOTOIMENPITEET	5
7. VIESTINTÄ JA YLEINEN HYÖDYNNETTÄVYYS SUOMALAISSA TYÖELÄMÄSSÄ.....	6
8. HAKIJAN JA ULKOPUOLISEN ASiantuntIJAN YHTEYSTIEDOT	7

1. LÄHTÖKOHTATILANNE IMATRALLA JA SYYT HANKKEEN KÄYNNISTÄMISEEN

Kaupungin toiminnassa on ollut paljon muutoksia ja muutoksesta on tullut pysyvää. Yhteistyössä KEVAN kanssa 2/2017 toteutetussa työhyvinvointikyselyssä nousi avoimissa vastauksissa esiin henkilöstön toive avoimemmasta tiedottamisesta sekä henkilöstön mukaanotosta kehittämiseen. Tämän vuoksi Imatran kaupungissa päätettiin lähteä mukaan hankkeeseen, jossa pääpainona olivat nimenomaan muutosjohtaminen ja henkilöstölähtöinen kehittäminen. Hankkeen myötä henkilöstö osallistettiin muutostyökalujen luomiseen, toiminnan kehittämiseen, toimenpiteiden ideointiin sekä niiden toteuttamiseen.

2. HANKKEEN KUVAUS, TAVOITTEET JA MERKITYS HAKIJALLE JA ASiantuntijalle

Muutosjohtamisen ja muutosten läpiviennin parantamiseksi Imatran kaupungissa toteutettiin 14 kuukauden mittainen kehittämisohjelma, jonka avulla vahvistettiin muutosjohtamisen osaamista sekä luotiin kaupungin käyttöön jatkuvan kehittämisen malli. Hankkeeseen osallistettiin pilottitiimeissä kolmen yksikön henkilöstöä (varhaiskasvatus, viestintä ja kaupunkisuunnittelu), kehittämistyöryhmässä henkilöstöä kaikilta kaupungin vastuualueilta (kaupunkikehitys ja tekniset palvelut, hyvinvointi- ja opetuspalvelut sekä konsernipalvelut), esimiehet sekä Imatran ylin johto.

Imatran kaupungin strategisissa tavoitteissa ja toimeenpano-ohjelmassa oli linjattu, että kaupunki kehittää jatkuvasti toimintojaan kokeilukulttuuria vaalien. Hankkeen aikana luotiin jatkuvan kehittämisen malli Imatran kaupungille ja luotiin kokeilukulttuuria niin, että samalla henkilöstön hyvinvointi parani tukemalla henkilökunnan muutosjoustavuutta sekä sitä, että yhä useampi henkilökunnan jäsen suhtautuisi muutoksiin mahdollisuuksina uhkien sijaan.

Hankkeen aikana Imatran kaupungille luotiin pysyvä toimintamalli jatkuvaan kehittämiseen, jossa henkilöstö osallistetaan kehittämistyöhön. Kehittämistyöryhmässä ja pilottiryhmissä luotiin malleja ja työkaluja kehittämistyölle. Kaikki osallistuvat ryhmät perehdytettiin onnistuneen muutosten toteuttamisen periaatteisiin ja systemaattisen kehittämismallin toteuttamiseen. Jatkossa he ja erityisesti uudet muutosagentit toteuttavat kaupungissa muutoksen kehittämismallia ja toimivat sanansaattajina ja henkilöstön sparraajina muutoksissa. Heidän tehtävänä on varmistaa onnistuneiden muutosten toteutus uuden toimintamallin avulla sekä kehittää olemassa olevia muutostyökaluja edelleen organisaatiolle sopivaksi. Mallissa henkilöstö otetaan mukaan toiminnan kehittämiseen ja sitä kautta oletamme työhyvinvoin-

nin paranevan koko organisaatiossa. Kaupungille luotu jatkuvan kehittämisen prosessi kannustaa henkilöstöä aktiivisen toiminnan kehittämiseen ja sen avulla voidaan myös systemaattisesti kerätä henkilöstöltä toiminnan kehittämideoita. Mallissa on sisäänrakennettuna ideoiden keräys, käsittely-, toimeenpano- ja seurantaprosessi. Tämän prosessin omistajana toimii strateginen kehittämistyöryhmä, jolle valmistelutyön toteuttaa verkossa toimiva Pelle Peloton-verkosto.

Hankkeen ja luodun jatkuvan kehittämisen mallin myötä henkilöstöltä tulevat ideat ovat tulleet näkyviksi myös ylimmälle johdolle. Niin johdon kuin henkilöstön valmiudet käsitellä muutosta ovat lisääntyneet ja hankkeen kohderyhmälle toteutetun kyselyn mukaan henkilöstötyytyväisyys lisääntyi yli 6%, sisäinen viestintä parani 33% ja muutosjohtaminen yli 25%. Myös esimiestoiminnassa koettiin tapahtuneen selkeää parannusta. Osallistuminen hankkeeseen poiki myös jatkokehitysideoita ja jo toteutettuja henkilöstöltä tulleita parannusehdotuksia.

Hankkeen asiantuntijalla on pitkä kokemus kehittämis- ja muutoksentukiprosessien läpiviemisestä organisaatioissa. Hankkeen aikana ulkopuolisen asiantuntijan työn merkitys korostui varsinkin pitkän prosessin systemaattisessa ohjaamisessa sekä tavoitteiden saavuttamisen tukemisessa Imatran kaupungin organisaatiossa.

3. HANKKEESSA SOVELLETUT TUKIMUKSET JA ULKOPUOLINEN ASIANTUNTIJA

Hankkeessa on sovellettu seuraavia tutkimuksia:

- Marko Kestin väitöstutkimus: Tuottavuus kasvuun hiljaisen tiedon avulla
- Leena Ruopsan väitöstutkimus: Kerrottu identiteetti organisaatiomuutoksen kontekstissa

Hankkeessa ulkopuolisena asiantuntijana toimi Valmennustrio Oy:stä yritysvalmentaja ja työnohjaaja Jaana Turunen. Lisäksi Valmennustriolta hankkeeseen osallistuivat Jonna Jantunen (vaikuttavuuden analysointi ja raportointi), Virpi Ilmakangas (viestinnän kehittämisen tuki) ja Merja Takamäki (henkilöstöinfot).

4. HANKKEEN TOTEUTUMINEN JA ETENEMINEN

Hankkeessa toteutettiin seuraavat työvaiheet:

- Info henkilöstölle ja esimiehille tulossa olevasta hankkeesta, aikataulusta, tavoitteista ja toimenpiteistä 12/2017
- Imatran kaupungin johdon ja avainhenkilöiden perehdyttäminen ja sitouttaminen 02/2018
- Henkilöstöryhmät kokoontuivat hankkeen aikana neljä kertaa. Ryhmiä tuettiin oman toiminnan kehittämistoimenpiteiden edistämässä, muutosprosesseissa sekä vuorovai-
kutustaitojen ja viestinnänkehittämisessä.
- Hankkeen ohjausryhmä kokoontui 7 kertaa. Se huolehti hankkeen aikana tarvittavien strategisten linjausten tekemisestä.
- Kehittämistyöryhmä kokoontui hankkeen aikana 5 kertaa, muuttuen lopulta muutos-
agenttien valmennusryhmäksi. Ryhmän jäsenille määritettiin selkeä rooli, toiminnan ta-
voitteet ja toimenpiteet vuodelle 2019 ja 2020. Tämän lisäksi ryhmä loi Imatran kau-
pungille innovaatioprosessin sekä siihen liittyvän Pelle Peloton – innovaatiotyöryhmän.
- Esimiehiä tuettiin muutosjohtamisessa ja esimiestyön haasteissa hankkeen aikana pide-
tyissä kolmessa esimiespajassa.
- Hankkeen aikana pidettiin kolme seminaaria hankekokonaisuuteen osallistuvien organi-
saatioiden avainhenkilöille. Seminaareihin osallistui Imatralta yhteensä viisi eri henkilöä.

Hankkeessa käytetyt menetelmät ovat olleet aktiivisia ja osallistavia työpajoja, jossa on pyrit-
ty siihen, että työyhteisön jäsenet saavat osallistua oman työorganisaationsa kehittämisen
suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin.

5. HANKKEEN TULOKSET, HYÖDYT JA VAIKUTUKSET

Työyhteisöt oppivat hankkeen aikana kehittämään omaa toimintaansa kehittämistoimenpi-
teiden avulla. Lähes kaikissa ryhmissä saatiin tehtyä 2-5 kehittämistoimenpidettä hankkeen
aikana. Tiimit kehittivät mm. palaverikäytäntöjään, perehdyttämistä, viestintää (Intran ja
viestintäsuunnitelman käyttöönotto), lomakäytänteitä luomalla uuden mallin sekä esimies-
toimintaa ja systemaattista kehittämisprosessia (jatkuvan kehittämisen malli).

Hankkeen aikana yksiköiden henkilöstötyytyväisyys parani yli 6 %. Henkilöstö arvioi, että
suurin kehittyminen tapahtui sisäisessä viestinnässä sekä kehityskeskusteluissa. Huomatta-
vaa edistystä tapahtui myös johdon toiminnassa muutoksien aikana. Henkilöstö koki myös,

että kannustaminen omaehtoiseen kehittämiseen parani paljon ja heidän vaikutusmahdollisuudet lisääntyivät. Lisäksi henkilöstöä otetaan myös paremmin mukaan toiminnan ja muutoksien suunnitteluun, mitä hankkeen aikana on opeteltu tekemään.

Esimiesten mukaan henkilökunta saa nyt paremmin itse olla mukana miettimässä, käynnistämässä ja kehittämässä asioita, joita he itse pitävät käytännön työn kannalta tärkeinä. Lisäksi hankkeen aikana perustettu muutosagenttien ryhmä tukee ja auttaa muutosten eteenpäin viemistä. Tämä uusi toimintamalli lisää johdon, esimiesten ja työntekijöiden välisiä vuorovaikutusta. Toiminta rikkoo hyvällä tavalla perinteistä hierarkista organisaatorakennetta. Se on erityisesti Imatralla uutta tapaa tehdä ja johtaa töitä.

Hankkeen aikana esimiehiä tuettiin mm. muutosjohtamisessa ja esimiestaitojen parantamisessa. Lisäksi heitä tuettiin omissa työyksiköissä muutosprosesseissa, joka helpottaa esimiehen työtä ja auttaa vähentämään muutosvastarintaa.

6. HANKKEEN ARVIOINTI JA MAHDOLLISET JATKOTOIMENPITEET

Hankkeen loppuarviointia tehtiin hankkeen ohjausryhmässä huhtikuussa 2019. Hankkeen tavoitteeksi asetettiin seuraavat asiat ja arvio niiden toteutumisesta:

- 1. Jatkuvan kehittämisen toimintamalli:** Hankkeen aikana luotiin ja käyttöön otettiin jatkuvan kehittämisen toimintamalli, jossa ideat tulevat henkilöstöltä.
- 2. Henkilöstön osallistaminen ja kokeilukulttuurin luominen:** Hankkeessa pilottiryhmien kehittämisprojekteissa henkilöstö osallistui erilaisten uusien toimintamallien suunnitteluun, testaamiseen ja toteutukseen mm. varhaiskasvatuksessa otettiin lomakiertomalli käyttöön.
- 3. Työhyvinvointi:** Hankkeen kohderyhmälle toteutettiin hankkeen alussa ja lopussa henkilöstökysely, jossa mitattiin mm. tyytyväisyyttä eri osa-alueisiin. Kokonaistyytyväisyys lisääntyi 6,1%.
- 4. Muutosjoustavuus:** Yhden mukainen muutosprosessi edesauttaa esimiesten ja henkilöstön muutosjoustavuutta. Niin valmentajan kuin ohjausryhmän näkemyksen mukaan muutosjoustavuus ja ymmärrys siitä miksi muutoksia tehdään lisääntyi hankkeessa mukana olleiden keskuudessa.

Arvioinnissa todettiin, että ohjausryhmän osallistuminen hankkeeseen on ollut sitoutunutta. Muutosagenttiryhmän toiminta saatiin hyvälle alulle ja se on iso potentiaali jatkossa toiminnan kehittämisessä. Esimiestoiminta on kehittynyt osalla esimiehistä todella hyvin.

Jatkotoimenpiteenä ulkopuolinen asiantuntija ehdottaa, että muutosagenttien kanssa olisi säännöllisiä kokoontumisia vähintään 4 x vuodessa, jotta toiminta saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Lisäksi asiantuntija suosittelee ohjausryhmän jäsenten osallistumista muutosagenttien toimintaan. Tämä onnistuu alustavasti sovituisissa yhteisissä johtoryhmien kehittämispäivissä.

Jatkuvan kehittämisen mallia on tarkoitus kehittää eteenpäin lisäämällä siihen palkitsemisen näkökulma. Nyt jo kuukauden idea palkitaan. Muutosagenteille ensimmäisenä tehtävänä on osallistua varhaiskasvatuksen palveluverkkorakenteen uudistuksesta johtuvaan isoon muutostyökokonaisuuteen. Heidän työtään on tarkoitus tukea mahdollistamalla osallistuminen Valmennustrion muutosagenttien verkostoseminaariin. Lisäksi muutosagentit tulevat tarkastelemaan perehdytysprosessia kaupungille vuoden sisään rekrytoitujen näkökulmasta.

7. VIESTINTÄ JA YLEINEN HYÖDYNNETTÄVYYS SUOMALAISSA TYÖELÄMÄSSÄ

Kaikki hankkeen aikana tuotettu materiaali on laitettu Microsoft Officen Teams ryhmätyötilaan, johon koko Imatran kaupungin henkilöstöllä on vapaa pääsy. Ohjausryhmä on pidetty koko hankkeen ajan tietoisena hankkeen toimenpiteistä ja niiden vaikuttavuudesta. Hankkeesta on myös tiedotettu Imatran sisäisissä tiedotuskanavissa mm. intrassa, esimiehille suunnatuissa sähköpostiviesteissä ja henkilöstölehti eKohinassa.

Hankkeen aikana saaduista hyvistä käytännöistä ja kokemuksista on kirjoitettu Onnistu muutoksessa -opas, joka julkaistaan osana KT Kuntatyönantajien Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt -julkaisusarjaa. Hyvistä käytännöistä julkaistaan myös blogeja vuoden 2019 aikana valmennustrio.fi -verkkosivustolla.

8. HAKIJAN JA ULKOPUOLISEN ASIAANTUNTIJAN YHTEYSTIEDOT

Hakijan yhteystiedot:

Imatran kaupunki
Terhi Karttunen
henkilöstön kehittämisspäälikkö
Puh. 020 617 2322
terhi.karttunen@imatra.fi

Ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot:

Valmennustrio Oy
Jaana Turunen
Yritysvalmentaja, työnohjaaja-kehittäjä-coach
Puh. 040 7426292
jaana.turunen@valmennustrio.fi