

# Ratkaistaan yhdessä



Kehittämishanke – valinnasta arviointiin

**kaiku**

# Sisällys

1	Kehittämishanke – valinnasta arviointiin
2	Kehittämishankkeen kulku
3	Lomakkeet
3	Kehittämishankkeen valinta
4	Kehittämishankkeen toteutus
6	Kehittämishankkeen arviointi
7	Lomakkeet netissä
7	Kaksi täytöesimerkkiä
8	Kehittämishankkeen valinta
10	Kehittämishankkeen toteutus
12	Kehittämishankkeen arviointi

# Kehittämishanke – valinnasta arviointiin

Työpaikoilla käytetään paljon voimavaroja erilaisiin työyhteisön toimintaa kehittävien hankkeiden suunnitteluun. Kuinkahan moni näistä hyvistä hankesuunnitelmista on johtanut tuloksiin ja konkreettisiin muutoksiin? Hyvä suunnitelma toimii myös puskurina kiirettä ja tekemättömien töiden painetta vastaan, nämä kun ovat valtionhallinnon työntekijöiden yleisempiä voimavaroja kuluttavia tekijöitä. Vanha viisaus ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” pätee tässäkin asiassa.

Tämä kirjanen on tarkoitettu käytännölliseksi työkaluksi kehittämishankkeen systemaattiseen eteenpäin viemiseen. Lähestymistapa on voimavara- ja ratkaisukeskeinen.

Kirjanen on jaettu kolmeen osioon: kehittämishankkeen valinta, toteutus ja seuranta. Kuhunkin osioon liittyy lomake, jonka tavoitteena on tukea hankkeen kulkua. Oleellisinta on työryhmän yhteinen paneutuminen kunkin osan kysymyssarjaan, jotta varmistetaan yhteisen, monipuolisesti mietityn toimintatavan löytyminen ja jatkotyöstä sopiminen. Näin pyritään turvaamaan hankkeen toteutuksen vaatima sitoutuminen ja resurssointi.

Kirjanen on syntynyt yhteistyössä Tiehallinnon Kirsti Niemisen ja voimavarakeskeiseen kehittämiseen erikoistuneen organisaatiokonsultti Harri Hirvihuhdan, Voitava Oy, kanssa. Valtiokonttorista mukana ovat olleet Rauni Mannila, Kaija Paqvalin, Jyrki Suoninen ja Johannes Pokkinen. Lomakkeet ovat Valtiokonttorin Vakuutuksen nettisivuilla [www.valtiokonttori.fi/vakuutus/tyonantajat/tyohyvinvointi](http://www.valtiokonttori.fi/vakuutus/tyonantajat/tyohyvinvointi).

***Kehittämisiin!***

# Kehittämishankkeen kulku

Työyhteisöjen kehittämishankkeiden, riskienhallinta-hankkeiden ja ilmapiirikyselyjen purkamisen yhteydessä keskustellaan tärkeistä asioista ja halutaan saada myönteisiä muutoksia aikaan. Jotta hyvä tulos varmistettaisiin, sovitut toimenpiteet kannattaa konkretisoida sekä määritellä vastuualueet ja aikataulut tarkasti. Etukäteen on myös syytä varautua riskeihin ja kehittämisen esteisiin.

Jotta nämä periaatteet toteutuisivat ja kehittämisen tuottaisi mahdollisimman paljon näkyviä tuloksia, organisaatioiden ja työyhteisöjen kannattaa tehdä hankkeen suunnittelu, toteutus ja arviointi huolellisesti. Tässä yhteydessä käytettävä tarkistuslista sisältää teemoja, joita ei ehkä muuten tulisi otettua riittävästi huomioon.

## RATKAISUKESKEINEN AJATTELUTAPA

Tarkistuslistan taustalla on ratkaisukeskeinen ajattelutapa, joka tarkoittaa

1. käytössä olevien voimavarojen ja osaamisen tunnistamista sekä hyödyntämistä kehittämisen lähtökohtana
2. myönteisen tulevaisuuskuvan luomista kehitettävästä asiasta
3. mahdollisten hankaluuksien ennakoimista ja niihin varautumista
4. esiin nousseiden haasteiden kääntämistä tavoitteiksi ilman pitkää pohdiskelua ongelmien syistä. Voimavarat keskitetään myönteisten muutosten aikaansaamiseen.

Ratkaisukeskeinen kehittäminen johtaa nopeammin konkreettisiin muutoksiin.

## LOMAKKEIDEN KÄYTTÖ

Jokaisen lomakkeen sivun yläosassa on esitetty joukko apukysymyksiä, joiden tarkoituksena on ohjata osallistujia miettimään hanketta eri näkökulmista. Keskustelun vetäjän kannattaa varmistaa, että kaikki kysymykset luetaan ensin yhdessä ja mietitään omaa kehittämishanketta niiden valossa. Vetäjä voi antaa

osallistujille muutaman minuutin omaa pohdinta-aikaa ennen yhteistä käsittelyä. Jos koolla on suuri joukko ihmisiä, voidaan alussa käyttää myös lyhyttä pari- tai pienryhmäpohdintaa. Näin saadaan laajempi kirjo ideoita esiin ja kaikki osallistumaan.

Apukysymysten käsittelyn jälkeen sivulla olevaan ruudukkoon täytetään tarkemmat tiedot kunkin hankkeen osalta. Tällöin hankkeen edistymisen seuranta on selkeää ja onnistumisen todennäköisyys kasvaa.

## Valinta

Ensimmäinen, vihreällä tunnusvärillä merkitty lomake sisältää kehittämishankkeen valintaan liittyviä kysymyksiä. Lomaketta voi käyttää kahden tai useamman vaihtoehdoisen hankkeen väliseen puntarointiin, tai toteutettavaksi aiotun hankkeen valmisteluun. Sen tarkoituksena on tarkastella hankkeesta koituvia hyötyjä ja sen vaatimaa työmäärää ennen kuin lopullinen päätös hankkeen aloittamisesta tehdään. Eri osapuolille koituvien hyötyjen konkretisointi lisää osallistujien motivaatiota ja halua sitoutua hankkeeseen.

## Toteutus

Toinen, punaisella tunnusvärillä merkitty lomake sisältää hankkeen toteutukseen liittyviä tarkentavia kysymyksiä. Tässä vaiheessa on oleellista sopia tarkasti siitä, mitä kukin tekee. Vetäjän kannattaa varmistaa, että kaikille tuli yhteinen käsitys siitä, mitä sovittiin. Tämä on luontevaa tehdä samalla kun kirjataan sopimukset. Keskusteluissa sovitaan ja kirjataan hankkeen päättämisen kriteerit. Näin varmistetaan hankkeen vieminen napakasti sovittuun päätepisteeseen.

## Arviointi

Kolmas, turkoosilla tunnusvärillä merkitty lomake keskittyy hankkeen arviointiin ja tulosten hyödyntämiseen. Tämän vaiheen tarkoituksena on erityisesti tuoda hankkeella saavutetut hyödyt osaksi arjen työkäytäntöjä. Arvioinnin aikana työyhteisö oppii omasta toiminnastaan ja saa mahdollisuuden tehdä parannusehdotuksia.

# Kehittämishankkeen valinta

1. Mitkä kehittämishankkeet otatte ensin työn kohteiksi?

3. Mitä hyötyä tulosyksikölle, asiakkaille ja sidosryhmille on tästä hankkeesta?

5. Kohteessa voi olla kehitystoimia menossa. Kuvaa ne ja kerro, miten ne nivotaan tähän hankkeeseen

2. Millä kriteereillä valinta tapahtuu?

4. Mikä on kehittämiskohteen nykytila (konkreettinen kuvaus)?

6. Mikä on kunkin kehittämiskohteen tavoitetila?

**Kehittämishankkeen nimi:**

**Perustelu ja hyödyt**

**Nykytila**

**Tavoitteen kuvaus**

**Hankkeen kesto**

**Vastuhenkilö**

**Kustannus- ja työmääräarvio**

# Kehittämishankkeen toteutus

1. Mitkä ovat konkreettiset toimenpiteet joihin ryhdytte? Mitä välitavoitteita asetatte?

2. Kuka vastaa eri osa-alueista tai toimenpiteistä? Milloin ja miten asian etenemistä seurataan?

3. Mitkä tekijät voivat haitata hankkeen toteuttamista? Miten voitte poistaa niiden vaikutuksen?

Kehittämishankkeen nimi:

Hankepäällikkö	Yksikkö	Puhelin	Sposti
<b>Toteutettavat toimenpiteet</b>			
<b>Kuvaus</b>			
a)			
b)			
c)			
<b>Tavoite</b>			
a)			
b)			
c)			
<b>Miten mitataan?</b>			
a)			
b)			
c)			
<b>Vastuhenkilö</b>			
a)			
b)			
c)			

4. Mitä panostusta tarvitaan yksiköltä? Miten organisaatio voi tukea yksikköä? Mitä muita yhteistyötahoja käytätte? Mitä muita resursseja tarvitsette?

5. Onko tulos riittävä? Jos ei, niin miten jatkatte kehittämisessä: kuka tekee, mitä tekee, mihin mennessä?

6. Miten todennatte hankkeen päättymisen?

#### Riskitekijät

a)

b)

c)

#### Vaihe alkaa

a)

b)

c)

#### Vaihe päättyy

a)

b)

c)

#### Päättymiskriteeri

a)

b)

c)

#### Muut osalliset, kumppanit ja resurssit

#### Tarvittava tuki ja sen saatavuus:

#### Nimi tai kuvaus

#### Yksikkö

#### Puhelin

#### Sposti

# Kehittämishankkeen arviointi

1. Mitä kehitysprosessi opetti?	3. Mitä tekisitte nyt toisin?	5. Miten työskentely eri yhteistyötahojen kanssa sujui?
2. Mikä prosessissa oli parasta?	4. Nousiko joitain uusia tavoitteita tai hyödynnettäviä ideoita? Mitä niille kannattaa tehdä?	6. Miten varmistatte, että saadut tulokset tulevat osaksi arjen käytäntöjä?

**Kehittämishankkeen nimi:**

**Lähtötilanne**

**Tavoite**

**Toteutunut**

**Menestystekijät**

**Toteutuneet riskit**

**Kehitettävää**



## Lomakkeet netissä

Täytettävä PDF-muotoinen verkkolomake on osoitteessa:

[www.valtiokonttori.fi/vakuutus/tyonantajat/tyohyvinvointi](http://www.valtiokonttori.fi/vakuutus/tyonantajat/tyohyvinvointi)

> Työyhteisön kehittäminen > Kuinka toteutan kehittämishankkeen? Voit täyttää useammankin lomakkeen (yksi per hanke), ja tallentaa ne omalle koneelle myöhempää muokkausta ja/tai tulostusta varten.



## Kaksi täyttöesimerkkiä > > >

Seuraavaksi lomakkeen käyttöä havainnollistetaan kahdella esimerkillä. Ensimmäinen liittyy asiakaspalvelun tietojärjestelmän kehittämiseen ja toinen esimiestyön laadun parantamiseen. Ne selventävät myös sitä, miten suunnittelun yhteydessä havaitut ongelmat, kehittämisen esteet ja mahdolliset pettymykset edellisiin hankkeisiin käännetään tavoitteen muotoon.

# Kehittämishankkeen valinta

1. Mitkä kehittämishankkeet otatte ensin työn kohteiksi?

2. Millä kriteereillä valinta tapahtuu?

3. Mitä hyötyä ja sidosryhmiä?

**Kehittämishankkeen nimi 1:**  
Asiakaspalvelun puhelinliikenteen järjeistäminen

## Perustelu ja hyödyt

Asiakkaalle vastaukset nopeasti ja keskitetysti. Päälekkäisen työn poistuminen, rauha keskittyä omaan työhön.

## Nykytila

Asiakkaat saavat neuvontaa monesta numerosta. Valituksia kysymysten pallottelusta ja vastausten viipymisestä ja vastaamisen unohtumisesta.

## Tavoitteen kuvaus

Suurin osa asiakkaan kysymyksistä vastataan asiakaspalvelupisteessä. Erikoiskysymykset yhdistetään asiantuntijalle.

## Hankkeen kesto

1.2.-30.10.2006

## Vastuuhenkilö

A.A. ja B.B.

## Kustannus- ja työmääräarvio

Tarjouspyyntö 3:lle puhelinjärjestelmän toimittajalle.  
Asiakaspalveluhenkilöstön koulutus 3 x 2h + FAQ -materiaali asiantuntijoilta.  
2 x 2 h asiakaspalveluhenkilöstön ja asiantuntijoiden yhteiset pelisääntökokoukset.

tulosyksikölle, asiakkaille  
le on tästä hankkeesta?

4. Mikä on kehittämiskohteen  
nykytila (konkreettinen kuvaus)?

5. Kohteessa voi olla kehitystoimia menossa. Kuvaa  
ne ja kerro, miten ne nivotaan tähän hankkeeseen

6. Mikä on kunkin kehittä-  
miskohteen tavoitetila?

**Kehittämishankkeen nimi 2:**  
Valmentava esimiestyö

#### Perustelu ja hyödyt

Työntekijöiden ideat saadaan paremmin esiin, palautteenannon lisääntyminen, keskustelukulttuurin paraneminen, työn parempi suunnittelu.

#### Nykytila

Työilmapiirikyselyssä keskiarvot asteikolla 1-5 nyt "Tulen kuulluksi" 2,9, "Ideoitani ja kehittämis ehdotuksiani hyödynnetään työyhteisössä" 3,0 ja "Saan riittävästi palautetta esimiehiltäni" 2,7. Toisaalta esimiehiltä lukuisia kommentteja yksin toimimisesta ja kollegiaalisen tuen puutteesta sekä siitä, että työryhmässä vastuunotto ja omatoimisuus on puutteellista.

#### Tavoitteen kuvaus

Työntekijöillä kokemus kuulluksi tulemisesta ja palautteen saamisesta omasta työstä, esimiehille valmiudet nostaa esiin ja saada hyötykäyttöön työntekijöiden nostamat kehittämis ehdotukset => toiminnan tehostuminen ja laadun paraneminen. Esimiesten keskinäisen yhteydenpidon ja ideoiden jakamisen lisääntyminen.

#### Hankkeen kesto

15.1.-15.12.2006

#### Vastuuhenkilö

D.D. ja E.E.

#### Kustannus- ja työmääräarvio

Projektiryhmän palaverit 4 x 1 h. Koulutusrungon suunnittelu yhdessä ulkopuolisen kouluttajan kanssa. Esimiesvalmennus 6 pv, ulkopuolisen kouluttajan kulut 6 x 1 pv.

# Kehittämishankkeen toteutus

1. Mitkä ovat konkreettiset toimenpiteet joihin ryhdytte? Mitä välitavoitteita asetatte?

2. Kuka vastaa eri osa-alueista tai toimenpiteistä? Milloin ja miten asian etenemistä seurataan?

**Kehittämishankkeen nimi 1:**  
Asiakaspalvelun puhelinliikenteen järjeistämisen

Hankepäällikkö	Yksikkö	Puhelin	Sposti
a) FF	Asiakaspalveluyksikkö	123 456	ff@asiakaspalvelu.yksikkö
<b>Toteutettavat toimenpiteet</b>			
<b>Kuvaus</b>			
a) Puhelinjärjestelmän muutos b) Asiakasneuvojien koulutus c) Työnjako asiakasneuvojien ja asiantuntijoiden kesken			
<b>Tavoite</b>			
a) Sujuva puhelujen ohjautuminen asiakasneuvojille. b) Asiakaspalvelussa on kaikilla riittävät tiedot, taidot ja asenteet tavanomaisten kyselyjen hoitamisesta. c) Asiakasneuvojien ja asiantuntijoiden kesken on selvästi sovittu, mitkä kysymykset vastataan asiakaspalvelussa ja mitkä ohjataan asiantuntijoille. Asiakaspalvelu tietää, miten asiantuntijat ovat kulloinkin tavoitettavissa.			
<b>Miten mitataan?</b>			
a) Asiakkaiden odotusajat nyt ja hankkeen lopussa, valitusten määrä nyt ja hankkeen lopussa, asiakaspalaute, lyhyt kysely hankkeen lopussa asiakaspalveluhenkilöstölle ja asiantuntijoille saavutetuista tuloksista. b) Asiakaspalaute ennen ja jälkeen hankkeen. c) Kyselyssä asiakaspalveluhenkilöstölle ja asiantuntijoille kysytään työn sujumisesta rajapinnoilla.			
<b>Vastuuhenkilö</b>			
a) A.A. b) A. A. ja B. B. c) B.B. ja C.C.			
<b>Riskitekijät</b>			
a) Tekniset vaikeudet laitteiden kanssa. Järjestelmien yhteensopivuus (=> selvitetään palvelun tarjoajaa valittaessa). b) Asiakaspalvelun riittävä resursointi. Uskaltaako asiakaspalveluhenkilöstö ottaa kantaa "asiantuntijakysymykseksi" kokeemaansa teemaan? (=> Asiakaspalvelun esimies mukaan projektiryhmään. Asiantuntijat mukaan laatimaan yhteistyön pelisääntöjä ja kouluttamaan asiakaspalveluhenkilöstöä.) c) Tietojärjestelmässä ei näy asiantuntijoiden paikalla/poissaolo? Asiakkaat soittavat "vanhasta muistista" edelleen tuntemilleen asiantuntijoille. Ei löydetä yhteisiä kokousaikoja lomien yms. takia. (=> Varmistetaan asiantuntijoiden läsnäolon näkyvyys asiakaspalvelussa. Varaudutaan siirtymäaikaan. Kokousajat ajoissa heti kesälomien jälkeen).			
<b>Vaihe alkaa</b>		<b>Vaihe päättyy</b>	
a) 15.3.2006 b) 1.3.2006 c) 30.8.2006		a) 31.5.2006 b) 30.9.2006 c) 30.10.2006	
<b>Päättymiskriteeri</b>			
a) Järjestelmä toiminnassa b) Koulutukset pidetty c) Tapaamiset pidetty, asiakaspalvelussa riittävät FAQ -tiedot.			
<b>Muut osalliset, kumppanit ja resurssit</b>			
<b>Tarvittava tuki ja sen saatavuus:</b>			
a) Operaattorin ja laitetoimittajan edustaja kiinteästi mukana. b) Asiakaspalvelun asiantuntija koulutusyksiköstä kouluttamaan?			
<b>Nimi tai kuvaus</b>	<b>Yksikkö</b>	<b>Puhelin</b>	<b>Sposti</b>
Olli Operaattori	Suurasiakkaat	345 678	oo@operaattori.fi

3. Mitkä tekijät voivat haitata hankkeen toteuttamista? Miten voitte poistaa niiden vaikutuksen?

4. Mitä panostusta tarvitaan yksiköltä? Miten organisaatio voi tukea yksikköä? Mitä muita yhteistyötahoja käytätte? Mitä muita resursseja tarvitsette?

5. Onko tulos riittävä? Jos ei, niin miten jatkatte kehittämisessä: kuka tekee, mitä tekee, mihin mennessä?

6. Miten todennat hankkeen päättymisen?

**Kehittämishankkeen nimi 2:**  
Valmentava esimiestyö

Hankepäällikkö	Yksikkö	Puhelin	Sposti
GG	Peruspalveluyksikkö	789 012	gg@peruspalvelu.yksikkö
<b>Toteutettavat toimenpiteet</b>			
<b>Kuvaus</b>			
a) Siirtyminen valmentavan esimiestyön suuntaan b) Esimieskoulutuksen järjestäminen c) Esimiesten keskinäisen sparrausringin muodostuminen			
<b>Tavoite</b>			
a) Esimiehet haluavat kehittää työtapaansa osallistavaan suuntaan. b) Toteutetaan koulutusprosessi, joka antaa valmiuksia valmentavaan esimiestyöhön. c) Koulutusprosessin seurauksena esimiesten keskinäinen yhteydenpito ja neuvojen kysyminen ja antaminen lisääntyy.			
<b>Miten mitataan?</b>			
a) Verrataan vuosittaisten ilmapiirikyselyjen tuloksia em. kohtien osalta. b) Koulutuksen toteutus kyllä/ei + osallistujien antamat arvioinnit. c) Minikysely esimiehille s-postilla kollegiaalisen tuen ja yhteydenpidon määrästä nyt ja helmikuussa 2007.			
<b>Vastuuhenkilö</b>			
a-c) D.D. ja E.E. sekä esimiesten valitsemat 2 henkilöä.			
<b>Riskitekijät</b>			
a) Esimiehet eivät koe muutosta tarpeelliseksi (=> yhteinen keskustelu kehittämistarpeista ilman syyttämistä. Esimiehet mukaan suunnittelemaan koulutusta. Esimiesten toiveiden huomioon ottaminen. b) Koulutuksen sopivuus ja laatu? Osallistumisen varmistaminen (=> kouluttajien tarkka haastattelu ja referenssit. Aikataulut kaikille aikaisessa vaiheessa, varmistetaan ettei tule päällekkäisyyksiä lomien kanssa. c) Ei aikaa tai motivaatiota yhteistyölle (=> keskustellaan yhteistyön hyödyistä. Vakiinnutetaan kalentereissa 1-2 krt / kk tapausaika. Johdon näkyvä tuki.			
<b>Vaihe alkaa</b>		<b>Vaihe päättyy</b>	
a) 15.1.2006 b) 15.3.2006 c) Alkaa koulutuksen aikana ja näkyy varsinaisesti sen jälkeen 15.12.2006 alkaen.		a) 15.3.2007 b) 15.12.2006 c) Todentuu viimeistään alkuvuonna 2007, jää osaksi toimintaa.	
<b>Päätymiskriteeri</b>			
a) Ilmapiirikyselyssä em. kriteerien osalta keskiarvon nousua vähintään 0,4 pistettä. b) Koulutukset pidetty + osallistujien tyytyväisyys mitattu. c) Toimivatko esimiesten omat sparrausringit? Onko niistä saatava hyöty esimiesten mielestä riittävä?			
<b>Muut osalliset, kumppanit ja resurssit</b>			
<b>Tarvittava tuki ja sen saatavuus:</b>			
Kehittämissyksikön edustaja mukana kouluttajien valinnassa? Heidän kokemuksensa pätevistä yhteistyötahoista?			
<b>Nimi tai kuvaus</b>	<b>Yksikkö</b>	<b>Puhelin</b>	<b>Sposti</b>
Katja Kehittäjä	Kehittämissyksikkö	901 234	kk@kehittämissyksikkö

# Kehittämishankkeen arviointi

1. Mitä kehitysprosessi opetti?

2. Mikä prosessissa oli parasta?

3. Mitä tekisitte nyt toisin?

## Kehittämishankkeen nimi 1:

Asiakaspalvelun puhelinliikenteen järjeistämisen

### Lähtötilanne

Päällekkäistä toimintaa puheluihin vastaamisessa, asiakkaiden puheluita pallorellaan, vastaaminen unohtuu välillä.

### Tavoite

Yksi yhteinen numero, jossa asiakaspalvelun henkilökunta pystyy vastaamaan suurimpaan osaan kysymyksistä. Erityiskysymykset osoitetaan selvän työnjaon mukaisesti nimetyille asiantuntijoille.

### Toteutunut

Uusi puhelinjärjestelmä otettiin käyttöön 14.6.2006. Sovitut koulutukset ja palaverit pidettiin sekä luotiin asiakaspalveluhenkilöstölle luettelo yleisimmistä kysymyksistä ja niiden vastauksista. Tätä käytetään nyt myös uusien työntekijöiden perehdytyksessä.

### Menestystekijät

Asiantuntijoiden ja asiakaspalvelun yhteisen linjan luominen oli tärkeää. Asiakaspalvelun järjestelyjä koskevien valitusten määrä ja puhelujen jonotusajat ovat pienentyneet n. 40 %, palvelun sisältöä koskevassa kirjallisessa palautteessa ei ole havaittavissa erityisiä muutoksia.

### Toteutuneet riskit

Laitetoimittajien tarjousten vertailu oli ensin hankalaa.

Osa asiakkaista jatkaa tuntemiansa asiantuntijoiden tavoittelemista suoraan myös pikkuasioissa. Asiantuntijoiden ja asiakaspalvelun rajapintaa mittaava kysely on tekemättä vastuuhenkilön sairausloman takia, toteutuu tammikuussa.

### Kehitettävää

Heti vuodenvaihteen jälkeen selkeä ja laaja tiedotus uudesta asiakaspalvelusysteemistä erityisesti tiivistä yhteistyötä tekeville sidosryhmille.

Nettisivujen kautta vastaaminen ontuu edelleen => tekniikan tarkistaminen ja asiakaspalvelun työnjako?

4. Nousiko joitain uusia tavoitteita tai hyödynnettäviä ideoita? Mitä niille kannattaa tehdä?

5. Miten työskentely eri yhteistyötahojen kanssa sujui?

6. Miten varmistatte, että saadut tulokset tulevat osaksi arjen käytäntöjä?

**Kehittämishankkeen nimi 2:**  
Valmentava esimiestyö

#### Lähtötilanne

Työntekijöillä oli usein kokemus, että heidän ideansa eivät tule kuulluiksi eivätkä he saa riittävästi palautetta. Toisaalta esimiehet kaipasivat työryhmiltä selvempää vastuunottoa ja osallistumista ja esimiesten keskinäisen yhteydenpidon lisääntymistä.

#### Tavoite

Valmentava esimiestyö ja työryhmän osallistuminen lisääntyvät, esimiesten keskinäinen yhteydenpito paranee.

#### Toteutunut

Sovitut esimiesvalmennukset on pidetty. Esimiesten sparrausrinki toimii kahden viikon välein. Uusimmassa ilmapiirikyselyssä kahdessa ensimmäisessä kriteerikohdassa nousua 0,5 pykälää, palautteen saamisen osalta 0,1.

#### Menestystekijät

Esimiehet alkoivat koulutuksen seurauksena pitää osastopalaverit säännöllisesti työryhmiensä kanssa, kierrättää niiden puheenjohtajuutta ja jakaa valmistelevia töitä työpareille. Tämä lisäsi osallistumista eikä esimiehiltä odoteta enää niin usein valmiita vastauksia. Keskeistä oli käydä keskustelu tällaisesta työtavasta osastopalavereissa ja seurata työtavan muuttumista. Esimiesten keskinäisen yhteydenpidon lisääntymiseen vaikutti myös säännöllisen palaveriajan vaihtaminen sopivampaan sekä koulutuksissa tapahtunut ryhmäytyminen.

#### Toteutuneet riskit

Johto ei päässyt mukaan ensimmäiseen esimiesvalmennukseen mutta kirjallinen viesti ja läsnäolo toisen koulutuspäivän iltapäivällä paikkasi tilannetta. Työesteistä ja sairauslomista johtuneita poissaoloja koulutuksista oli joka kerralla.

#### Kehitettävää

Esimiesten antaman palautteen lisääntyminen => Keskustelu osastokokouksissa halutun palautteen määrästä ja tavasta. Aiheen nostaminen esiin myös esimiesten sparrausringissä konkreettisin esimerkein.

Valtiokonttori  
Statskontoret  
State Treasury

Kuvat: Jussi Laine (kammet), Gorilla ja Kirsi Salovaara.



Vakuutus | Försäkring | Insurance

PL 40, SÖRNÄISTEN RANTATIE 13, 00054 VALTIOKONTTORI, PUH. (09) 77 251 ► PB 40, SÖRNÄS  
STRANDVÄG 13, 00054-STATSKONTORET, TEL. (09) 77 251, WWW.VALTIOKONTTORI.FI

Kirjapaino: Erweko Painotuote Oy, Helsinki 2005. Graafinen suunnittelu: Jaana Vitakangas.