

Henkilöstön näkökulma johtamisjärjestelmän uudistukseen

Valtuustoseminaari
13.6.2019

Nina Gros
Henkilöstöjohtaja

Helsinki

Esityksen sisältö

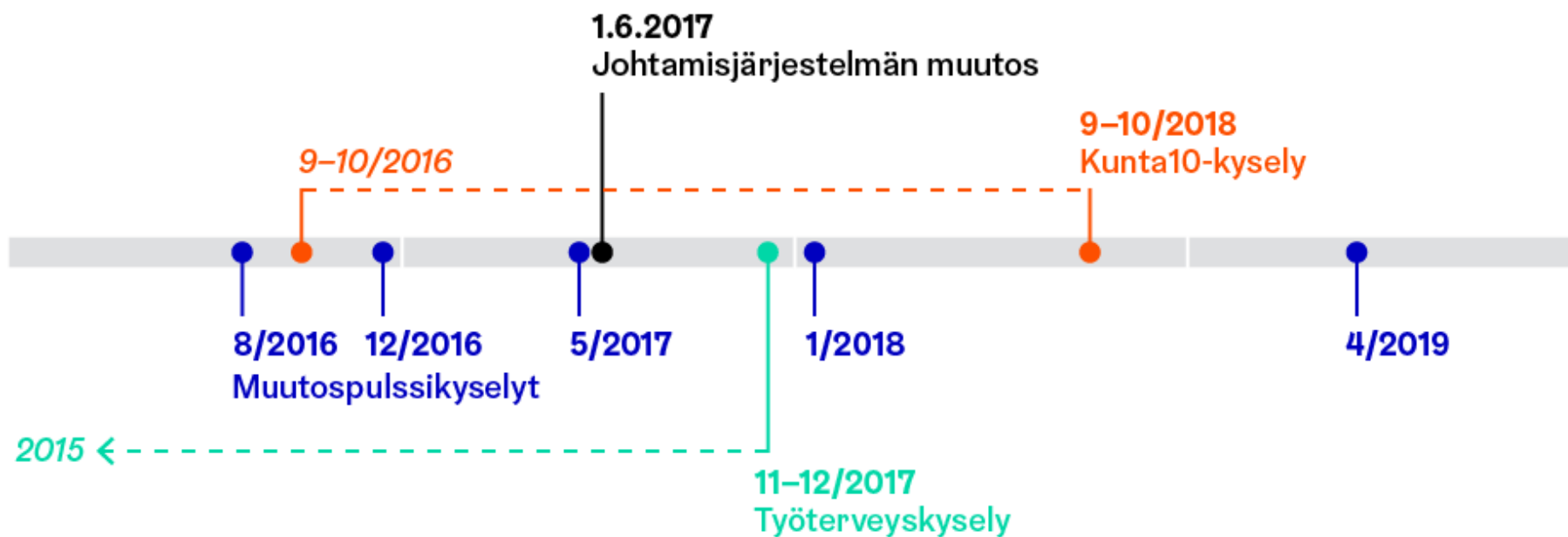
- Aineistot

1. Henkilöstökokemus
2. Lähiesimiestyön tila
3. Johdon näkemys johtamisjärjestelmäuudistuksesta
4. Muutos haastaa johtamista ja esimiestyötä

- Johtopäätökset ja toimenpiteet

Käytetyt aineistot:

- Henkilöstökokemusta arvioitiin sekä Kunta 10 -tutkimuksessa että työterveyskyselyssä. Nämä on toteutettu vuorovuosin
- Lisäksi tehty 5 Muutospulssikyselyä henkilöstölle
- KPMG ja Hankenin tutkimusten tulokset mukana johtopäätösten teossa



1. Henkilöstökokemus

- Johtamisjärjestelmäuudistuksen rinnalla **samanaikaisia useita muita yhteiskunnassa tapahtuvia työhön vaikuttavia muutoksia**, joiden vaikutuksia henkilöstön kokemukseen on mahdotonta eritellä toisistaan.
- Henkilöstön suhtautuminen johtamisjärjestelmäuudistukseen on **alun toiveikkouden jälkeen muuttunut kriittisemmäksi**, tulokset ovat samansuuntaiset sekä Kunta10:ssä että Muutospulssissa.
- Johtamisjärjestelmäuudistus ei ole vaikuttanut henkilöstön kokemukseen työn mielekkyydestä: **työ koetaan edelleen mielekkääksi**.
- Toimialojen tuloksissa on eroja.

Kehitystrendejä, jotka haastavat henkilöstökokemusta

- Työmäärien lisääntyminen
- Eettisen kuormituksen kasvu
- Uhka- ja väkivaltatilanteiden lisääntyminen
- Työvoiman saatavuuden ongelmat (erit. Sote ja Kasko)
- Työssä jaksaminen
- Julkinen keskustelu sote-uudistuksesta
- Kilpailukyky sopimus pidensi työaika ja laski lomarahoja

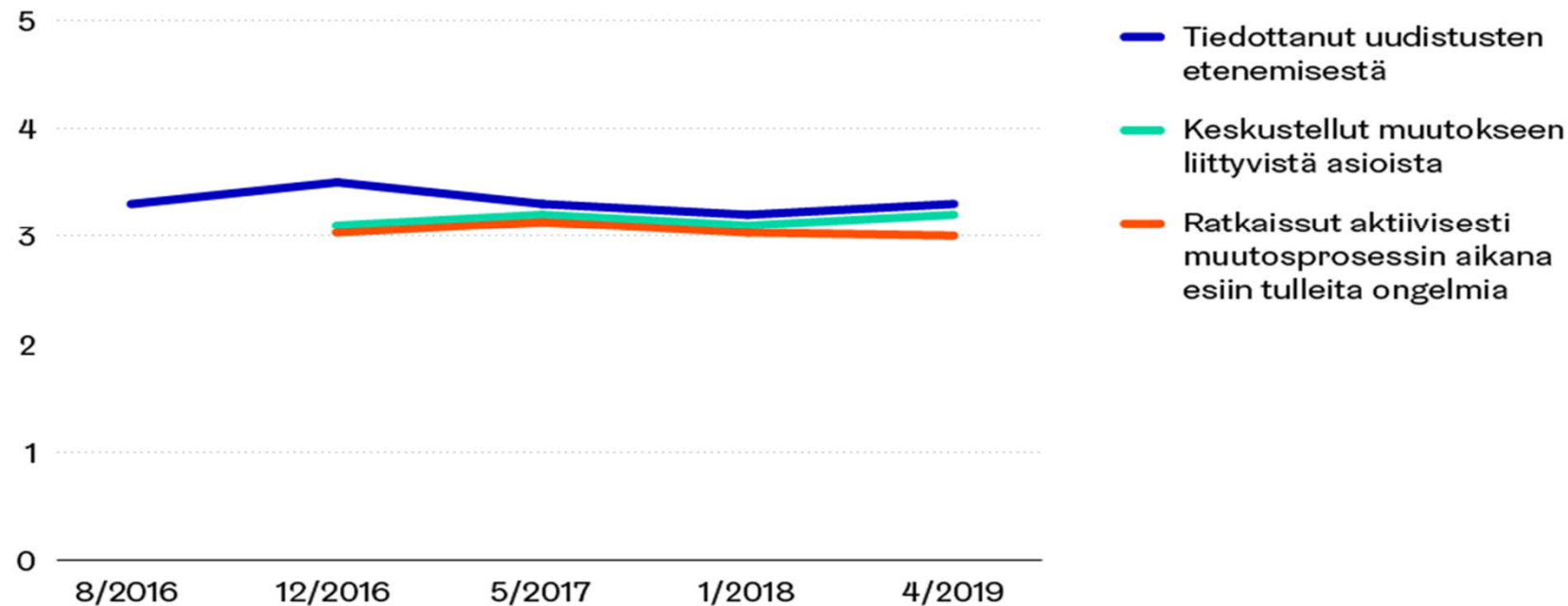
2. Lähiesimiestyön tila

- Johto ja esimiehet ovat onnistuneet melko hyvin **muutosjohtamisessa** ja saaneet toimintaa tältä osin vakiintumaan vuoden 2018 aikana.
- Lähiesimiehen toiminta koetaan hieman aiempaa **oikeudenmukaisemmaksi**.
- **Sosiaalinen pääoma** ei ole laskenut uudistuksessa vaan jopa hieman vahvistunut.
- **Päätöksenteon oikeudenmukaisuuden** kokemus henkilöstön keskuudessa on pysynyt lähes ennallaan.

Lähiesimiehen toiminta muutoksessa

Lähiesimiehen toiminnan arvioita

5 = täysin samaa mieltä, 0 = täysin eri mieltä

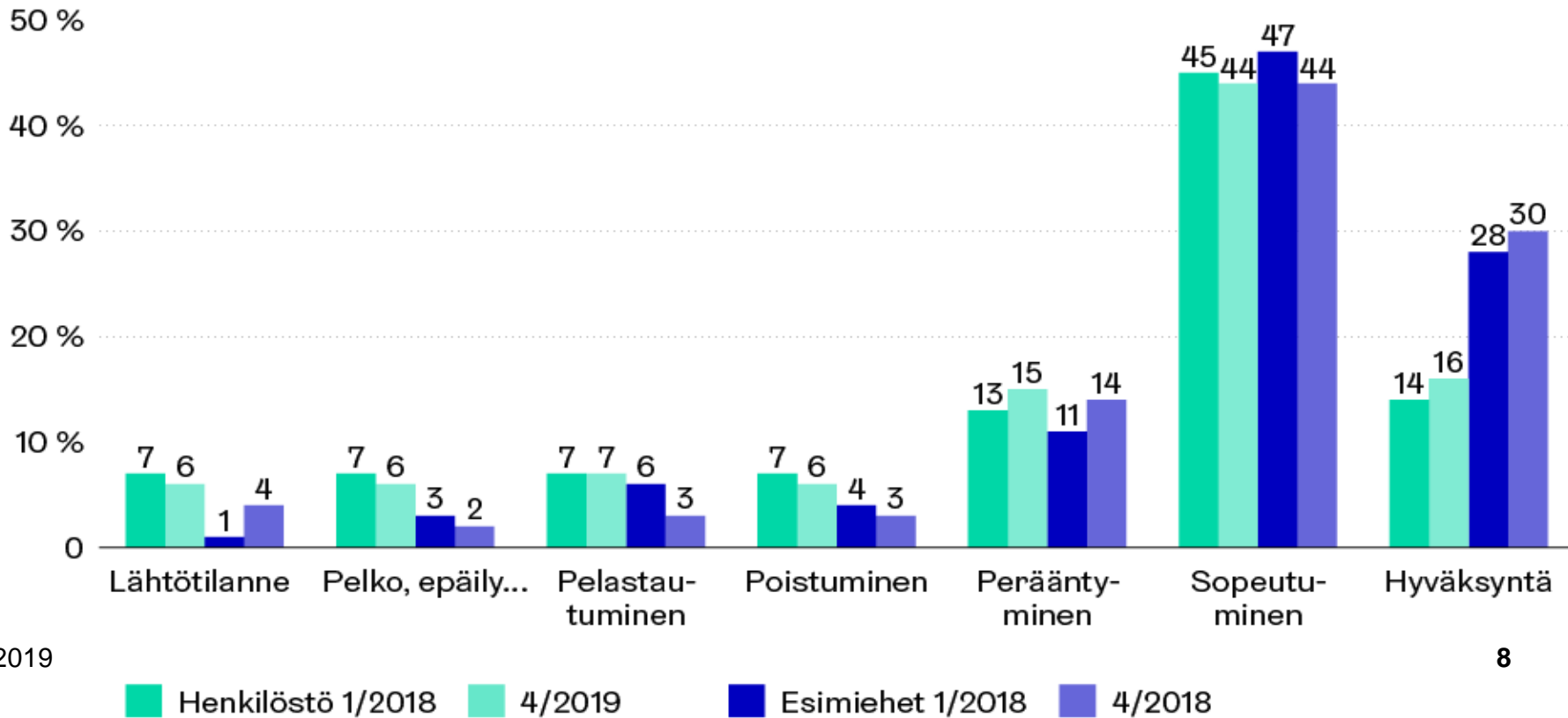


Esimiehet avainroolissa muutoksen läpiviennissä

Missä muutoksen vaiheessa olet?

Esimiehistä 23% on vielä sulattelemassa muutosta (aikaisemmin 25%)

Muutospulssi: prosenttiosuus vaihtoehdon valinneista.



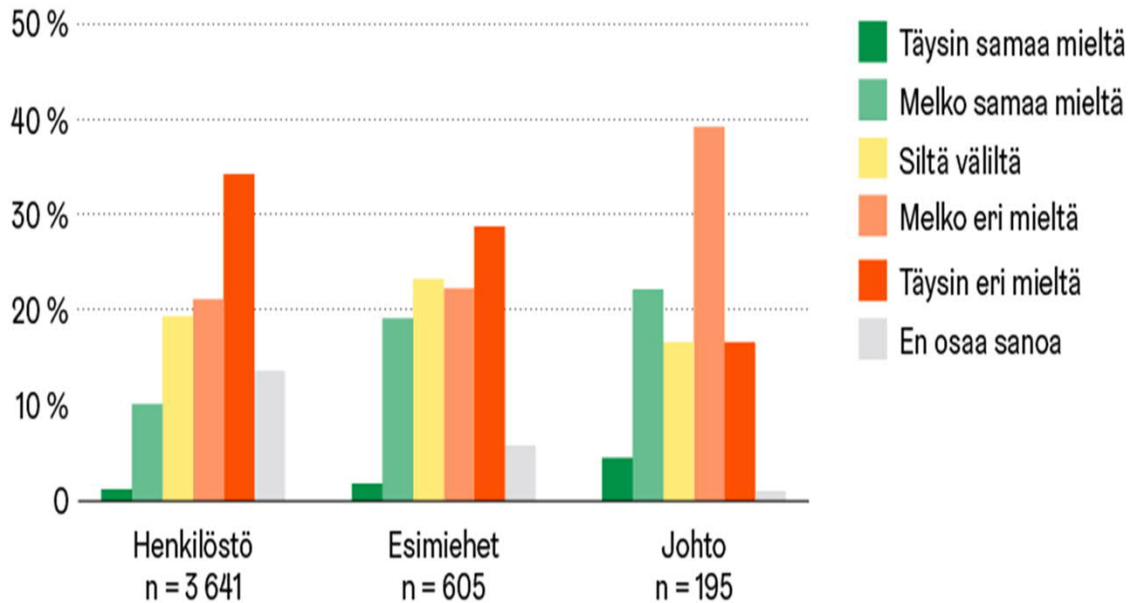
Helsinki

13.6.2019

8

3. Johdon näkemys johtamisjärjestelmä uudistuksesta

Johtamisjärjestelmä- ja toimialauudistus on hoidettu hyvin Prosenttiosuus vaihtoehdon valinneista



- Johtamisjärjestelmän uudistuksen kohteena oli erityisesti johto
- Laaja-alainen uudistus johdettiin keskistetysti eikä organisaation rakenteista voitu käydä osallistavaa keskustelua
- Yhteistoiminta painottui enemmänkin viestintään muutoksen etenemisestä ja päätöksistä

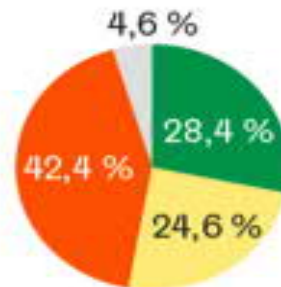
Johto näkee jo hyödyt yhteistyössä ja yhtenäisissä toimintavoissa

Uudistuksen tavoitteiden arviointia

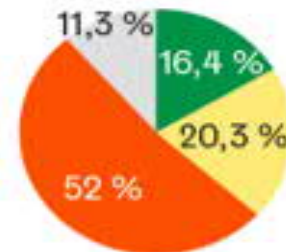


Toimialani sisäinen yhteistyö on parantunut

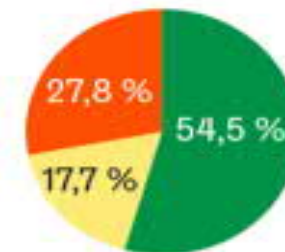
Esimiehet



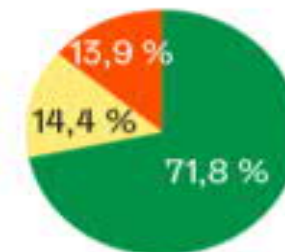
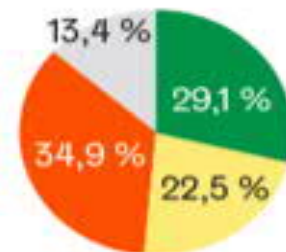
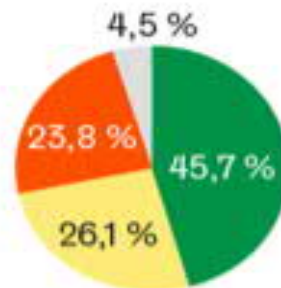
Henkilöstö



Johto



Toimialani toimintatapoja on alettu yhtenäistää

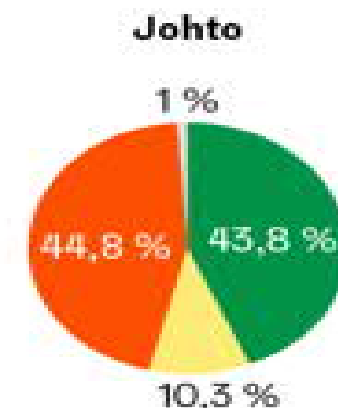
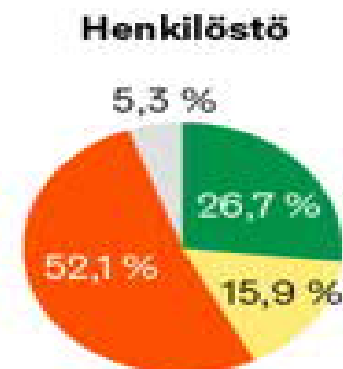
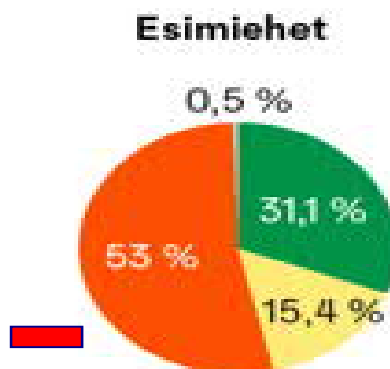


Toimialan työnjako ja palveluhenkisempi toiminta vaatii vielä työtä

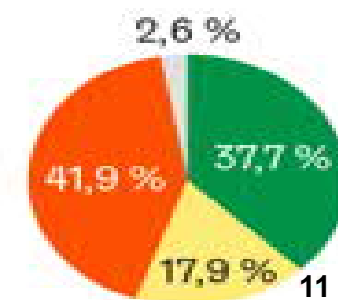
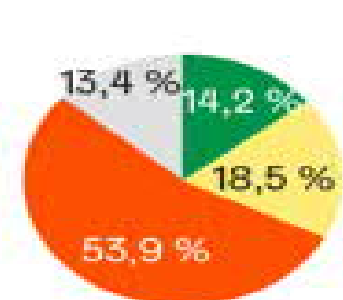
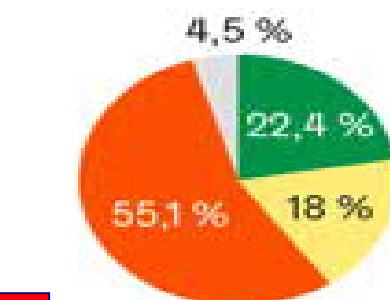
Uudistuksen tavoitteiden arviointia



Toimialani sisäinen työnjako on selkeä



Uusi toimialarakenne mahdollistaa aikaisempaa ketterämmän ja palveluhenkisemmän toiminnan



13.6.2019

Uudistuminen haastaa johtamista ja esimiestyötä



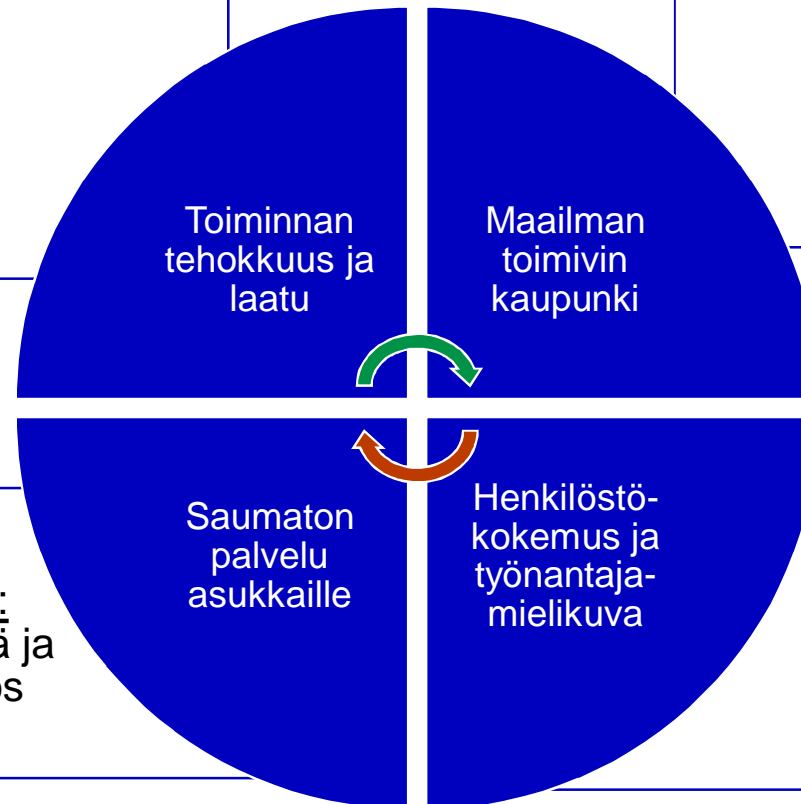
Johtamisen tasapaino -myös tavoiteasetannassa

• Uudet toimintatavat ja koordinaatiokäytännöt:

talous- ja henkilöstöressurssien uudelleenohjaus ja tehokas käyttö. Digitalustat ja hallinnollisten prosessien automatisointi

• Strateginen ohjaus:

kaupunki ei vain reagoi ympäristön muutokseen vaan oltava tekemässä maailman muutosta



• Parhaat palvelut asukkaille:

osallistava budjetointi, ketterä ja nopea reagointi, rytminmuutos ja markkinalähtöisyys

• Mahdollistava johtaminen:

ketterän ja ennustettavan kulttuurin balanssi ja henkilöstön uudistaminen

Johtopäätökset

- Olemme hyvällä matkalla uudistumisen tiellä
- Painopistettä tulisi siirtää johtamisen kehittämiseen ja hyvään henkilöstökokemukseen. Näin meistä tulisi myös entistä houkuttelevampi työnantaja
- Meidän tulisi panostaa **johton saumattomaan yhteistyöhön** ja yhdensuuntaiseen toimintaan strategian toteuttamisessa sekä strategian suuntaisen **näkemyksellisyyden** luomiseen tulevaisuuden Helsingistä.
- Henkilöstön ja esimiesten **muutoskyvykkyyttä ja kimmoisuutta** tulisi kehittää osaamisen kehittämisen, avoimen vuorovaikutuksen, aitojen osallistumisen mahdollisuuksien ja luottamuksen kautta.

Tulemme suuntaamaan toimenpiteitä

- Vahvan ja **yhtenäisen toimintakulttuurin** luomiseen: Helsingin tapa johtaa määritellään ja nostetaan uudistumisen keskiöön. Kulttuurin muutosta tavoitteellistetaan ja mitataan
- Johtamisen ja johtoryhmien kehittämiseen sekä **johdon yhtenäiseen strategisen ajattelun vahvistamiseen ja toimeenpanoon**
- **Selkeyden luomiseen** toimivilla rakenteilla ja prosesseilla, uusilla yhteistyömalleilla sekä näkemyksellisellä vuorovaikutuksella
- **Toiminnan tehokkuuteen** kuten tavoiteasetannan ja prioriteettien kirkastamiseen sekä työnjaon ja työprosessien täsmentämiseen
- **Esimiesten ja johtoryhmien valmennukseen** vaatimusten ristipaineessa

Kiitos!

Helsinki

13.6.2019