



Segmenttiuudistuksen valmennusiltapäivät

SAMK
14.-15.3.2011

Janne Marniemi
Net Effect Oy



Yritys lyhyesti

- Muutoksia on ilmassa myös muualla...
Net Effect Oy on siirtynyt yrityskaupan myötä osaksi Ramboll Management Consultingia maaliskuussa 2011.
- Ramboll Management Consulting (RMC) on kansainväliseen Ramboll Groupiin kuuluva liikkeenjohdon konsulttitoimisto. RMC:n palveluksessa työskentelee kaikkiaan noin 450 vakituista työntekijää ja 250 projektiavustajaa ja harjoittelijaa. RMC:lla on toimistot Århusissa, Berliinissä, Brysselissä, Hampurissa, Helsingissä, Kööpenhaminassa, Oslolla ja Tukholmassa. Suomen toimistossa työskentelee n. 40 henkilöä.
- Ramboll Management Consultingin on Suomen suurin julkishallintoon erikoistunut johdon konsultointitoimisto.

Ohjelmatarunko

Klo 12-16

- Tervetuloa - Työmieli-hanke, projektipäällikkö Kaarina Latostenmaa
- Aloituspuheenvuoro - TE-toimiston johtaja Markku Lehtosen

- Organisaatiomuutoksen päävaiheet yleisesti ja niiden merkitys:
 - Mitä organisaatiomuutos tarkoittaa tunnetiloina?
 - Miten meidän tulee toimia ja viestiä, jotta voimme yhdessä edistää segmenttiuudistusta? (Janne Marniemi, Net Effect Oy)
- Kahvitauko, n. 13.30

- Palveluohjaukseen ja asiakaspalvelun kehittymiseen liittyvät kysymykset:
 - *Mitä meidän tulee vahvistaa segmenttiuudistuksen onnistumiseksi?*
 - *Mitä meidän tulee vähentää segmenttiuudistuksen onnistumiseksi?*
 - *Mistä kokonaan uutta meidän tulee luoda segmenttiuudistuksen onnistumiseksi?*
 - *Mistä meidän tulisi luopua kokonaan, jotta segmenttiuudistus voisi onnistua?*

Alkupuheenvuorot



Kaarina Latostenmaa:

- Työmieli:
 - tavoitteena tehdä kuntoutujan työllistyminen mahdollisimman helpoksi työnantajille.
 - kolme keskeistä kohderyhmää: a) työnantajat, b) työllistymisen mahdollistavat verkostot (TE-toimisto, kuntoutusyksiköt jne.) ja c) kuntoutujat (ohjaustoimintaa, työnhakuja jne.).
- Meidän asiakkaamme ovat jo lähellä työmarkkinoita, kiitos hyvän verkostoyhteistyön.
- Kuntoutumisprosessissa aitojen kohtaamisten merkitys on erittäin suuri.
- URA-järjestelmän merkinnöillä on voimaa ja ne voivat itsessään olla syrjäyttäviä.

Markku Lehtonen:

- asiat ovat ohjelman mukaan oikeita – toivottavasti saamme nostettua keskusteluun oikeita asioita.
- Jatkuva muutos on päällä: kuinka pystymme reagoimaan ympäristön asettamiin vaatimuksiin. Näiden iltapäivien näkökulma on erityisesti henkilöasiakkaassa.
- Olemme aina segmentoineet, te olette sen asian ammattilaisia eli sinällään segmentointi ei ole uutta.
- Pidetään mielessä perustehtävämme: a) edistää työnhakijoiden työllistymistä, b) estää työttömyysjaksojen pitkittymistä ja c) etsiä/tarjota asiakkaille ratkaisuja
- TEM:n muutosankkurit: a) asiakkuuden hallinta → asiakasvirtojen haltuunotto → segmentointi, b) monikanavaiset palvelut, c) tehokas toimistoverkko ja d) palvelutarjonnan inventaario.
- Miten pärjäämme vähenevillä resursseilla hyvän asiakaspalvelun uudistuvissa vaateissa: mitä asiakkaat odottavat, mitä TEM odottaa? → lisäarvon tuottaminen asiakkaille, kantaottavuutta ja tuloksia → asiakaspalvelun iso muutos ei koske pelkästään meitä, koko palvelusektori on murroksessa.
- Meidän tulee uskoa itseemme, lisäksi tulee jatkuvasti löytää uusia tekemisen malleja → esim. itsepalvelu
- Tilaisuuksien tavoite: hahmottaa kokonaisuutta, löytää keskinäinen ymmärrys omasta roolistamme.

Segmentit ja niiden peruskriteerit (1/2)



Segmentit	Peruskriteerit
Työnvälitys (S1)	<ul style="list-style-type: none">• Työnhakijapalvelu suoraan työhön-asiakassegmenttiin kuuluville erityisesti monikanavapalveluja hyödyntäen.• Päätehtävänä on työnvälitys eli osuvat työtarjoukset sekä asiantuntevan tiedon ja tuen antaminen työnhakuun, toimintasuunnitelmien laatiminen ja toteutumisen seuranta, ohjaaminen koulutukseen, muihin palvelusektoreihin, palveluihin tai toimenpiteisiin, palkkatukipäätökset, selvityspyyntöjen tekeminen tarvittaessa.
Koulutus- ja osaamisen kehittäminen (S2)	<ul style="list-style-type: none">• Päivystysluonteisesti ja osittain myös aikavarauskella toimiva työnhakijapalvelu, johon kuuluvat myös maahanmuuttaja- ja otonkuntoutuspalvelut.• Tehtävänä on toiminta-, kotouttamis- ja aktivointisuunnitelmien laatiminen ja toteutumisen seuranta, ohjaaminen ammatinvalinnanohjaukseen, kuntoutuspalveluihin, Työvoiman Palvelukeskukseen, erilaisiin projekteihin, pajoihin ym. aktiivitoimenpiteisiin.• Tehtäviin kuuluu lisäksi työhön- ja työvoimakoulutukseen osoitukset, hakijan tukeminen työhaussa, ehdokkaiden haku palkkatukipaikkoihin, koulutustarpeiden kerääminen, selvityspyyntöjen tekeminen tarvittaessa ym. työnhakijoiden työllistämiseen ja koulutukseen ohjaamiseen liittyviä tehtäviä.

Segmentit ja niiden peruskriteerit (2/2)



Segmentit	Peruskriteerit
Työmarkkina- valmiuksien parantaminen (S3)	<ul style="list-style-type: none">• TYP tarjoaa asiakkailleen moniammatillista tukea ja viranomaisyht.• Tavoitteena on asiakkaiden työelämään kuntoutuminen ja työmarkkina- valmiuksien parantuminen tai muu pysyvä ratkaisu.• TYP:ssa on omavirkailijakäytäntö ja asiakastyötä tehdään sekä itsenäisesti että kuntien vastintyöparien kanssa. Työvoimaohjaajat tekevät asiakaskohtaisia paperipyyntöjä, tutkimuspyyntöjä erilaisiin asiantuntijapalveluihin, viranomaistahoille lausuntoja asiakkaista ja joissain tilanteissa työvoimakoulutuslausuntoja.• TYP vastaa julkisia työvoimapalveluja täydentävien palvelujen (ryhmä- ja yksilöpalvelut) suunnittelusta, hankinnasta, toteuttamisesta ja seurannasta.
(S4)	<ul style="list-style-type: none">• Asiakkuus perustuu toimeentulon turvaamiseen työttömyysetuudella työnhakija, jonka kohdalla selvittelyjä on jo tehty ja useita palveluja/toimenpiteitä kokeiltu ja todettu, että ne eivät johda työllistymiseen tai muuhun ratkaisuun:<ul style="list-style-type: none">- työsuhde on voimassa mutta hän ei kykene ko. työhön eikä ole saanut eläkepäätöstä- työttömyyseläkeläinen tai eläkeratkaisua odottava- päihde- tai mielenterveysongelma estää palvelujemme hyödyntämisen- ”hyrränuoret”



ORGANISAATIOMUUTOS

Kehittäminen jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä



← 1999

2000 →

JOHTAMISTYÖN HAASTEET

Yksinkertaisia

Komplisoituja

Kompleksisia

ONGELMARATKAISURESEPTIEN

Kopioiminen

Soveltaminen

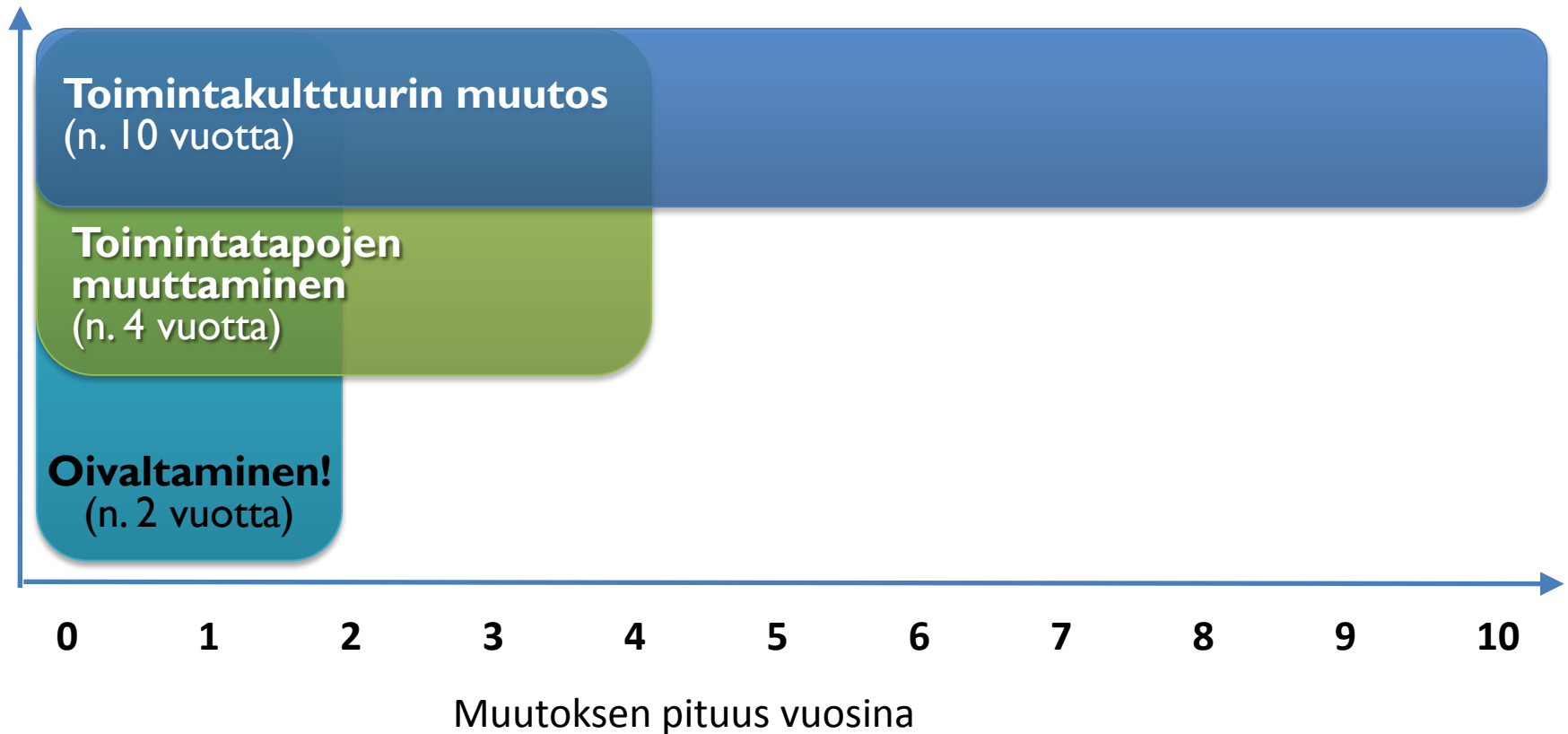
Yhdessä
kehittäminen

Organisaatiomuutosten tyypittelyä

Muutosten aikahorisontti → Muutosten kohdistuminen ↓	Nopea	Hidas
Suppea	<p>MUUTOSTYYPPI 1. SISÄLLÖLLISESTI SUPPEA, MUTTA TOTEUTUSTAVALTAAN NOPEA MUUTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisaation osaan kohdistuva muutos. • Toteutetaan nopeassa aikataulussa. • Riskit realistisia. • Tähtää toimintatapojen muuttamiseen. • Edellyttää muutosjohtamisen taitoja. 	<p>MUUTOSTYYPPI 2. HIDAS JA SUPPEA MUUTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisaation osaan kohdistuva muutos. • Toteutetaan hitaassa aikataulussa. • Olemattomat riskit. • Tähtää toimintatapojen muuttamiseen. • Muutosjohtamiseen ei erityisiä vaatimuksia.
Laaja-alainen	<p>TYYPPI 3. RADIKAALI, KORKEAN RISKIN JA ERITYISTÄ MUUTOSJOHTAJUUTTA EDELLYTTÄMÄ LAAJA-ALAINEN MUUTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos. • Toteutetaan nopeassa aikataulussa. • Riskien tiedostaminen kriittistä. • Tähtää viime kädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen. • Muutoksen johtaminen vaatii erityistä taitoa ja kokemusta. 	<p>TYYPPI 4. RADIKAALI PITKÄN AIKAJÄNTEEN MUUTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos. • Toteutetaan hitaassa aikataulussa. • Riskien tiedostaminen merkityksellistä muutoksen alan laajuuden johdosta. • Tähtää viime kädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen. • Muutoksen hallinta ja ”muutosprojektin ohjaus” asia, josta huolehdittava.

Tyyppejä erottelevat kriittiset tekijät:
 Esim. muutoksen riskit, muutoksen tavoitteet, muutosjohtaminen

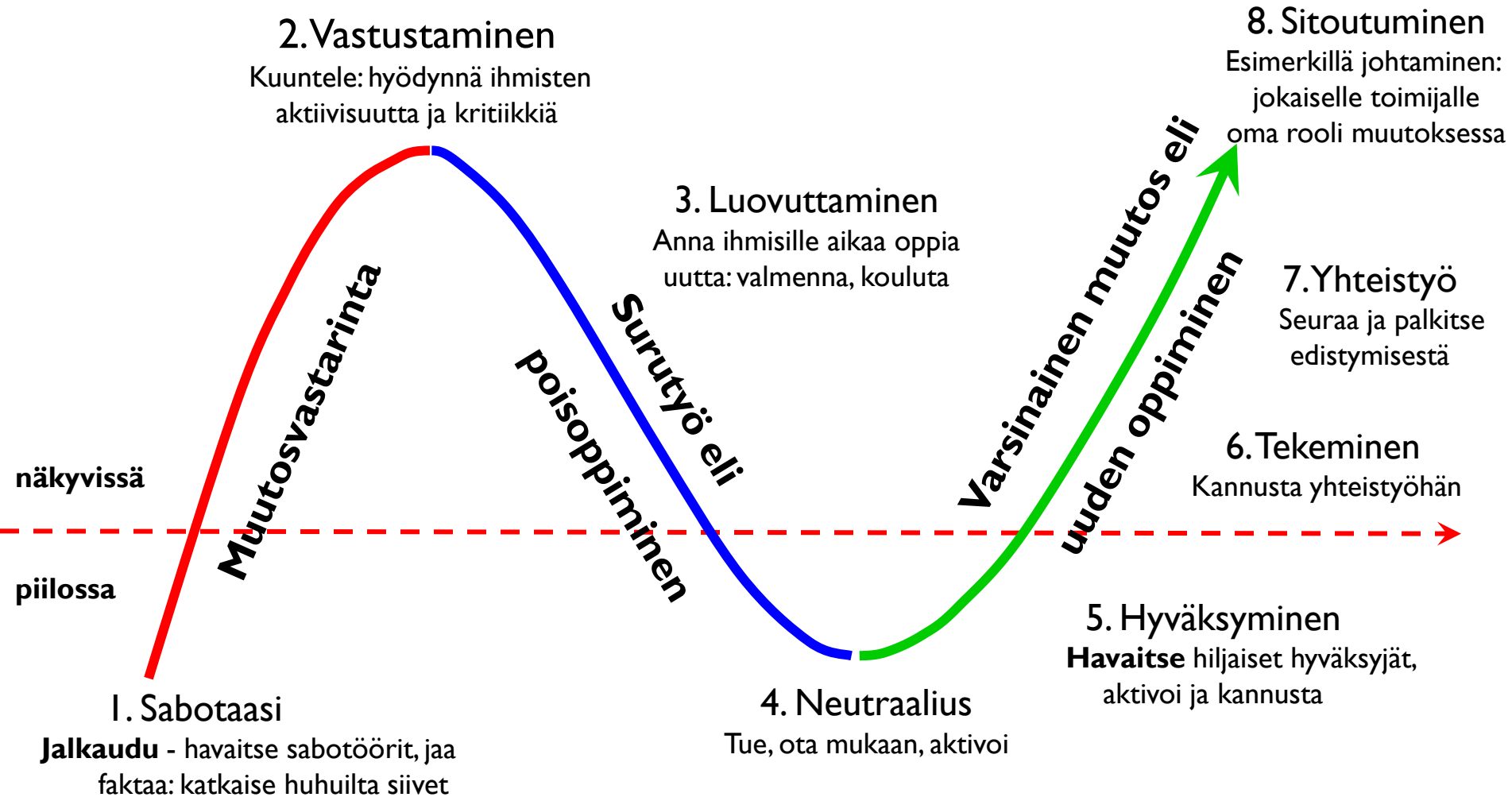
Ripaus reaaliterapiaa: Muutoksen "läpivienti" isoissa organisaatiomuutoksissa...



SITOUTUMINEN MUUTOKSESSA

- SITOUTUMISEN KAHDEKSAN VAIHETTA

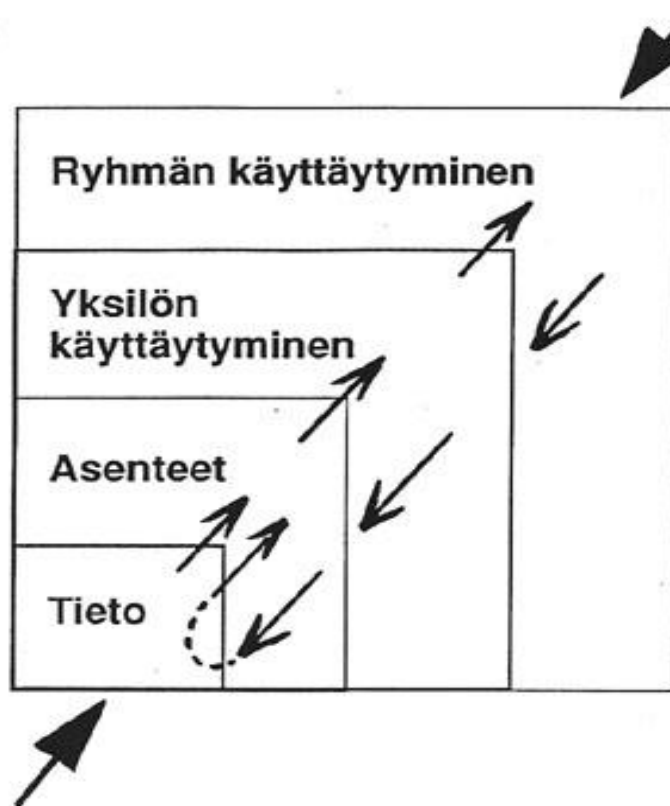
(psykologinen näkökulma)



Osallistuva ja pakotettu muutos



PAKOTETTU MUUTOS (KÄSKY)



- nopea
- suuri vallankäyttö
- suuri muutosvastarinta
- pieni muutoksen pysyvyys

"Muutos, joka tehdään meille, koetaan uhkaksi."

Muutos, jota olemme itse tekemässä, koetaan mahdollisuudeksi."

OSALLISTUVA MUUTOS (TIETO)

- hidas
- pieni muutosvastarinta
- pieni vallankäyttö
- suuri muutoksen pysyvyys

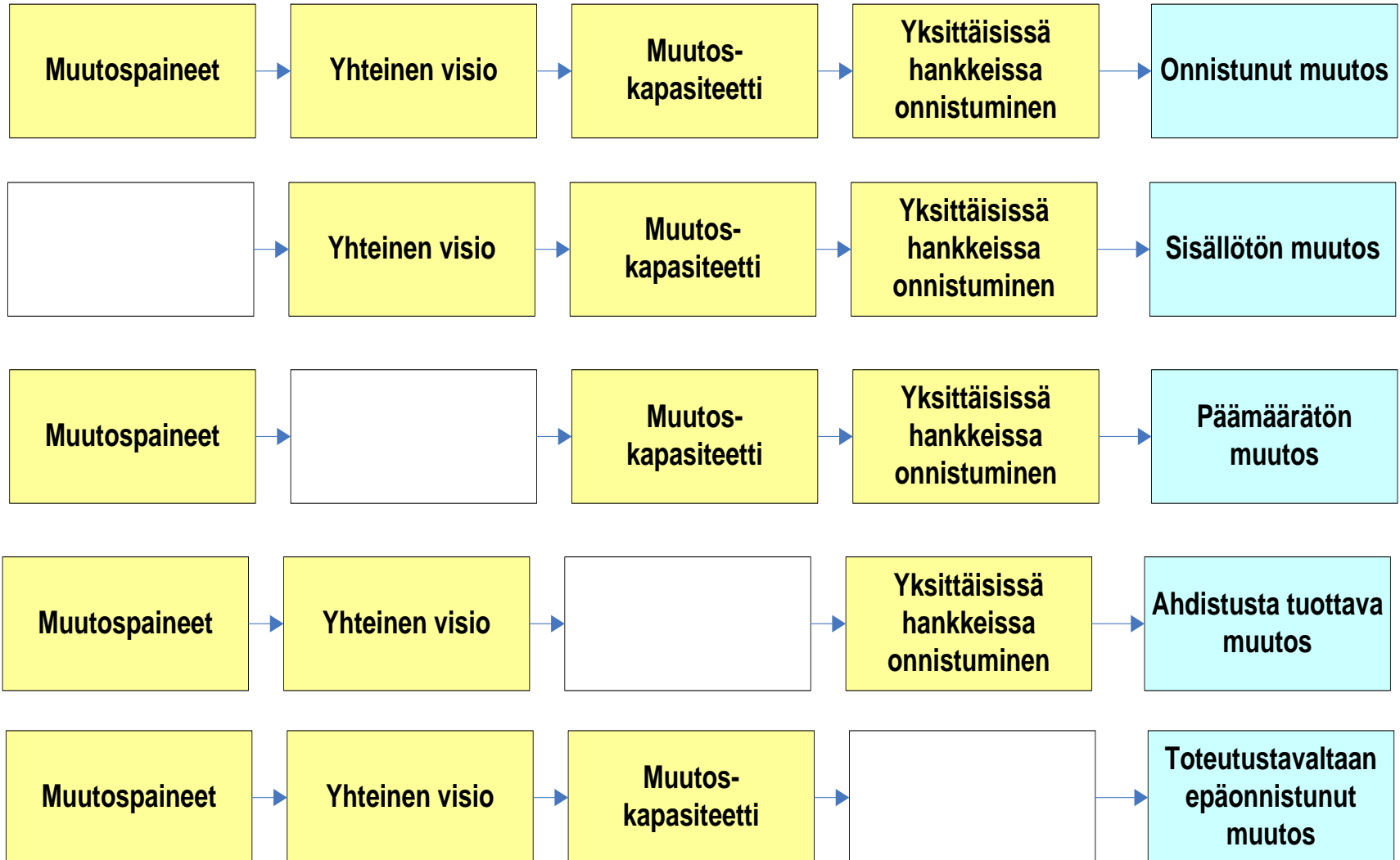
Haasteita: psykologiset työsopimukset ja jatkuva muutos

- Psykologisella työsopimuksella tarkoitetaan työnantajan ja työntekijän välisen psykologisen työpanoksen vaihdantaa – reiluuden tunnetta
- Nykyinen työelämä murtaa erityisesti sensitiivisten työntekijöiden psykologisia sopimuksia.
- Dynaamisille henkilöille uuden oppiminen ja jatkuva kehittyminen on tärkeää
- Pysyvyyttä arvostavan ja sensitiivisen ihmisen mielenrauha on nykyisissä muutoksissa koetuksella.

→ **Ihmiset eivät halua ylhäältä tulevaa jatkuvaa muutosta (objekti) vaan he haluavat itse kehittää ja kehittyä (subjekti).**

→ **Keskustelua: miten saada Porin TE-toimiston työntekijät kokemaan itsensä subjektiksi?**

MUUTOKSEN TOTEUTTAMINEN?



Viestintä muutoksissa



Työyhteisöissä:

Muutoksesta on tullut pysyvä olotila

→ Muutoksen ymmärtäminen, hyväksyminen ja huomioiminen

→ Tarvitaan viestintää ja vuorovaikutusta

Vain viestimällä – eli jakamalla tietoa ja kokemuksia – on mahdollista ymmärtää asioita ja toimia parhaalla olemassa olevalla tavalla

Ilman yhteisesti viestinnällä luotua ymmärrystä → toimiminen sokkoa suunnistusta tulevaisuuteen

Kun työyhteisöissä muutosuutisia:

→ *Ylin johto odottaa keskijohdolta muutosten toteuttamista*

→ *Keskijohto työntekijöiden mukana kanssa samassa ongelmakentässä*

→ *Jatkuva, jopa ylikorostunut vuorovaikutus, aktiivinen tiedottaminen*

Vuorovaikutusvastuu yksilötasolla

- Viestinnän merkitys toteutuu **yksilötasolla**: aktiivinen, ajatteleva, viestivä yksilö
- **Jokainen** työyhteisössä on vastuussa viestinnästä
- **Vuorovaikutustaidot**, kyky puhua ymmärrettävästi, kuunnella, antaa palautetta, kirjoittaa selkeästi: osia ammattiosaamista

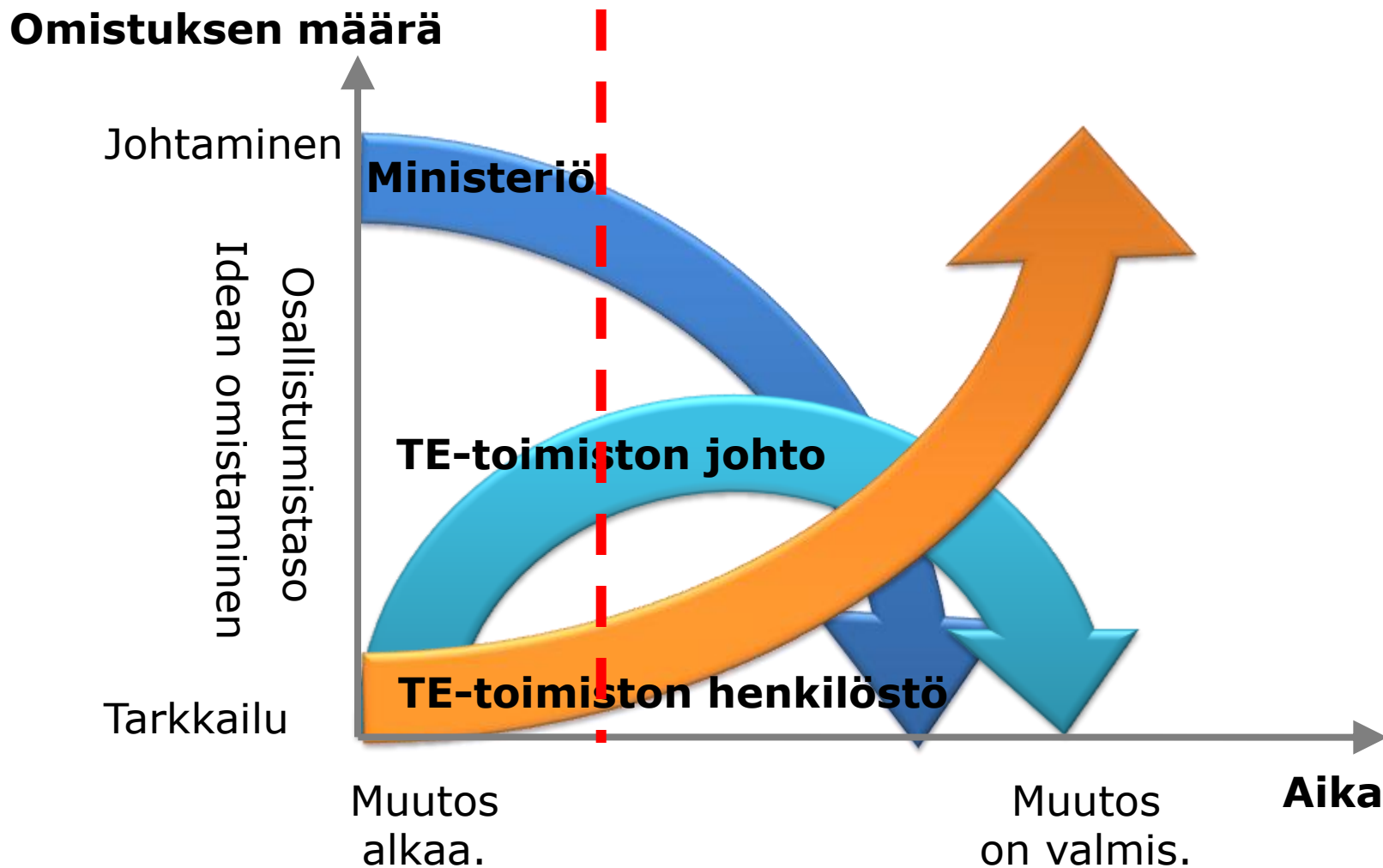


Mitä vaikeampi asia, sitä enemmän tarvitaan yhteistä pohdintaa

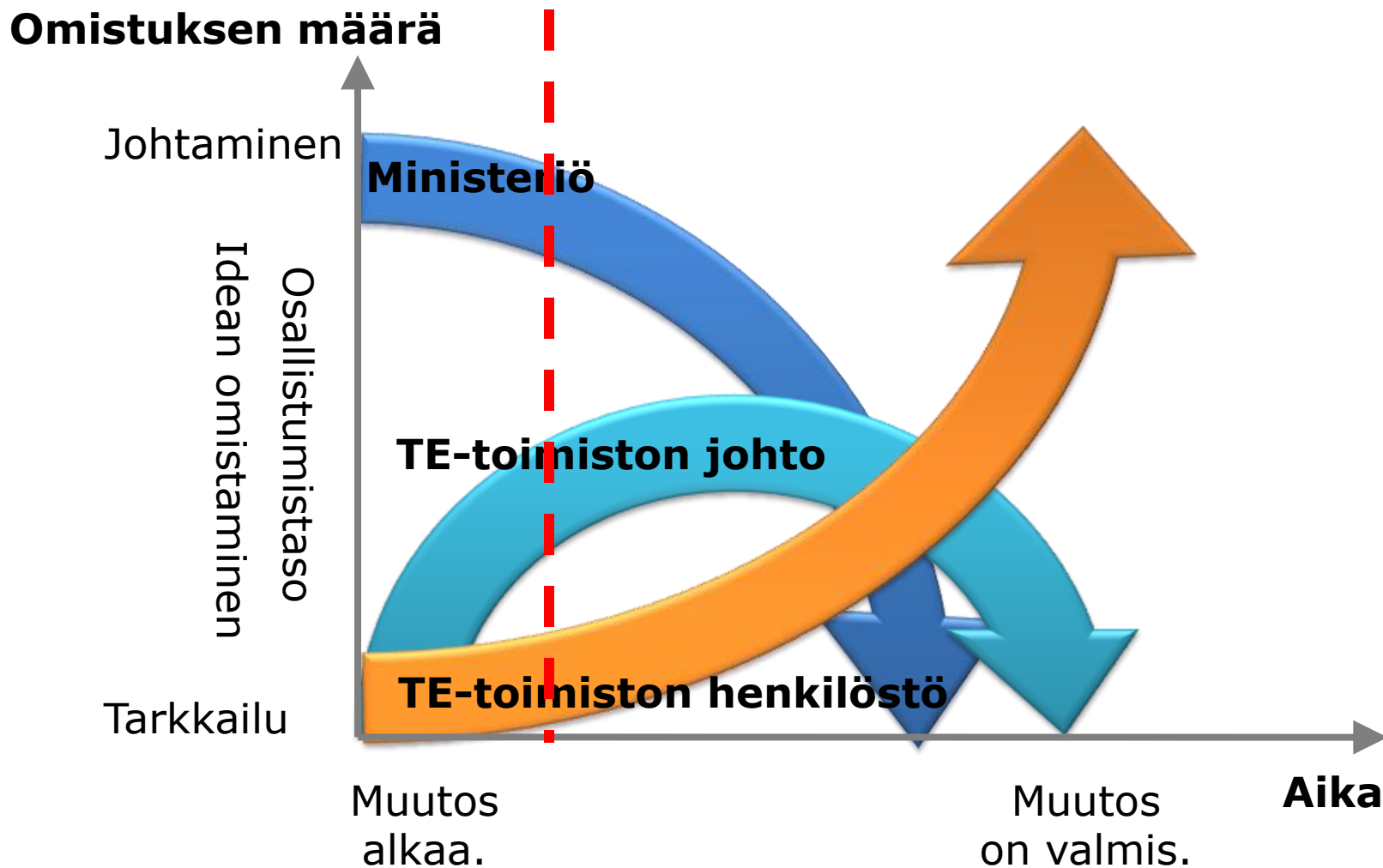
OLEELLISTA MITEN KOMMUNIKOIMME:

Menestyvissä ja hyvinvoivissa työyhteisössä uskalletaan olla eri mieltä ja kyseenalaistaa sekä etsiä yhdessä ratkaisuja!

Missä mennään muutoksessa 14.3?



Missä mennään muutoksessa 15.3?





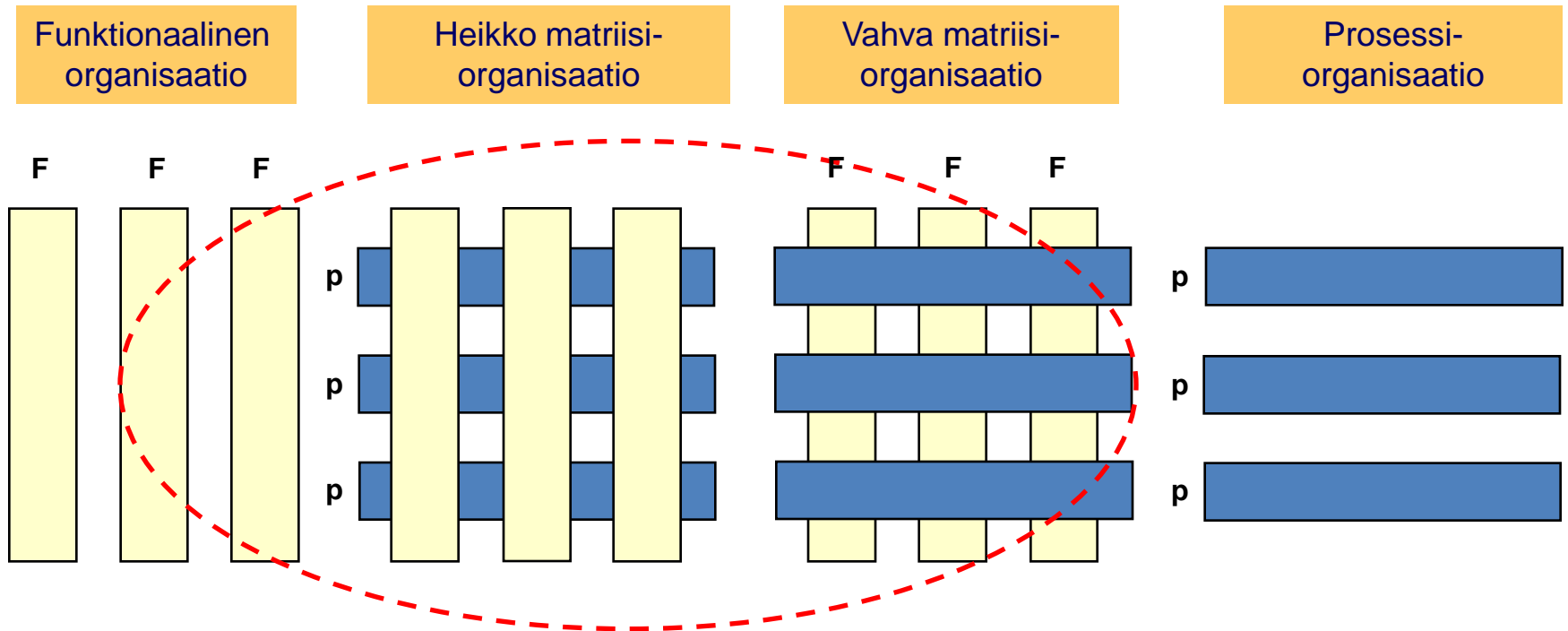
SEGMENTTIUUDISTUS

Mikä segmenttiuudistuksessa eniten askarruttaa?



- **Näkökulma:**
 - Mistä näkökulmasta uudistusta tehdään (ministeriö, työntekijä, asiakas)
- **Segmentit:**
 - Häilyvät rajat eri segmenttien välillä, osaammeko segmentoida oikein?
 - Pelko: liian korkeat muurit segmenttien välillä, joustavuuden puute
 - Mitä segmentoidaan: työntekijöiden versus asiakkaat
 - Miten hoidetaan palveluohjaus segmenttien välillä ja ulkopuolella?
 - Resurssien kohdentuminen nyt ja tulevaisuudessa eri segmenttien välillä
 - Muuttuuko työn sisäinen ja/tai asiakkaiden arvostus – ovatko segmentit yhtä arvokkaita?
- **Muutos:**
 - Muuttuuko oikeasti mikään?
 - Miten muutos viedään onnistuneesti läpi/muutosjohtaminen?

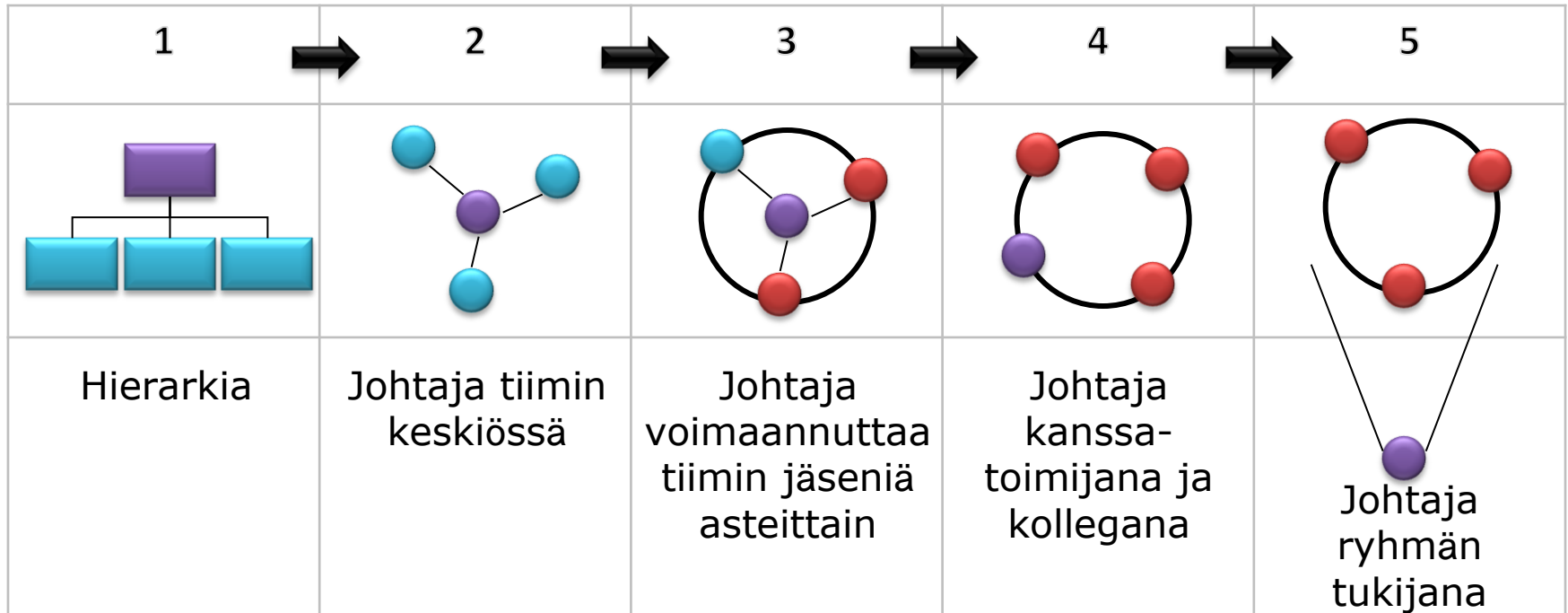
Organisaatiologiikan muutostrendi julkishallinnossa



Segmenttiuudistuksen onnistuminen edellyttää tämäntyyppistä muutosta sekä ajattelu-, johtamis- että toimintatavoissa!



Hierarkiasta itseohjautuvaan tiimiin (Neil Glass)



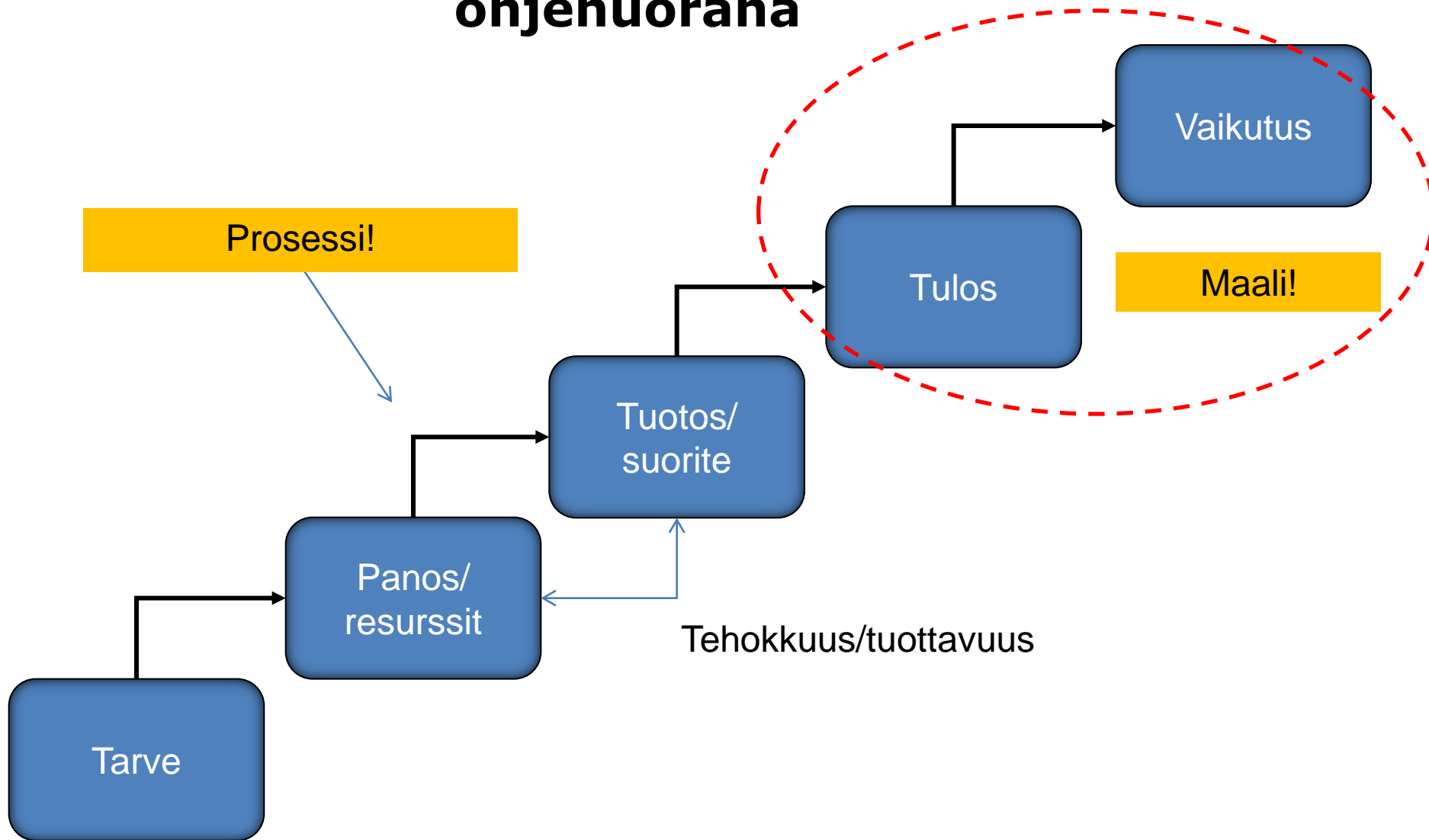
- Johtaja
- Tiimiläinen (toimii käskyjen perusteella)
- Voimaantunut tiimiläinen (toimii itsejohdetusti)

1. Tavoitteena yhteinen tulkinta muutoksesta

2. Tavoitteena yhteinen toimintamalli



Vaikutusketju- ajattelu kehittämistyön ohjenuorana



Nelikenttä-analyysi muutostarpeista (14.3.2011)

Mitä meidän tulee vahvistaa segmenttiuudistuksen onnistumiseksi?

- Palveluiden selkiyttäminen, mitä kaikkea meillä on..
- Vahvistaa ymmärrystä muutoksen suunnasta
- ”Markkinointi- ja myyntiosaamista”
- Viestintää on oman työn näkyväksi tekemistä (esim. TYP-uutiset)
- Yhteistyötä segmenttien välillä → joustavuus → työn tasaisempi jakaantuminen
- Luottamusta omaa arviointikykyyn
- Virheiden sietokykyä
- Yhteishenkeä

Mitä kokonaan uutta meidän tulee luoda segmenttiuudistuksen onnistumiseksi?

- Aamukoulu segmenttiuudistukseen liittyen
- Palvelutarjonta/ -hankinta → luovuus ja mätsääminen
- Uusi ajattelumalli ja ymmärrys työelämän muutoksista, esim. nuoret työnhakijat
- Mikä rooli TE-toimistolla on 1. segmentissä?
- Joustava toimintamalli, mahdollistaa siirrot ja joustavan yhteistyön segmenttien välillä → osaaminen parempi hyödyntäminen
- Tiimiytyminen – hyvän yhteishengen luominen, resursoida aikaa tähän

Mitä meidän tulee vähentää segmenttiuudistuksen onnistumiseksi?

- Pällekkäistä työtä ja asiakkaiden pompottamista
- Virheiden pelkäämistä
- Vanhoihin työtyyleihin takertumista
- Omaa napaan tuijottamista, reviiirajattelua
- Lopetetaan asiakkaan puolesta tekeminen
- Sisäistä arvottamista
- Liian monia samanaikaisia muutoksia

Mistä meidän tulisi luopua kokonaan, jotta segmenttiuudistus voisi onnistua?

- Virheiden tekemisen pelosta
- Sisäisestä seurannasta (lue: kyttääminen)
- Meille kuulumattomista asioista (kaikesta ei tarvitse itse tietää kaikkea)
- Arvottamisesta - älä segmentoi työkaveria
- Asiakkaan puolesta tekemisestä

Nelikenttä-analyysi muutostarpeista (15.3.2011) (1/2)

Mitä meidän tulee vahvistaa segmenttiuudistuksen onnistumiseksi?

- *Sisäinen YYA-sopimus segmenttien välillä*
- *Lisää yhteisiä palaverieja*
- *ME-henkeä; missio, arvot ja visiot!*
- *Yhteistä päätavoitetta; asiakaslähtöinen palvelu?*
- *Tutustumista yhteisiin palveluihin ja segmentteihin*
- *Perustehtävän kirkastaminen*
- *Avoimempi työkuultuuri*
- *Luottamuksen ja yhteishenki kaikilla tasoilla*
- *Osaamisen hyödyntämistä, osaamista*
- *Vahvistaa "segmentointi uskoa" – osaamme!*
- *Selkiyttää mitä segmentoida?*
- *Omaa jaksamista*
- *Asiakkaan vastuuta*
- *Resurssien kohdentamisen arviointia*
- *Ammattimaisuutta*
- *Asiakkaan työnhakuprofiileja*
- *Segmenttien välistä ohjausta*
- *Työantajayhteistyötä*
- *Itseohjautuvuutta*
- *Tiedonkulkua ja palautteen antamista*

Mitä meidän tulee vähentää segmenttiuudistuksen onnistumiseksi?

- *Turhaa puuhastelua (toivottomien ja/tai tähtiasiakkaiden kanssa), ylipalvelua, turha holhoaminen*
- *Turhaa käyttäysmentaliteettia*
- *Oman osaamisen aliarviointia*
- *Negatiivisuutta (muutos ja on mahdollisuus)*
- *Turhia käyntejä*
- *Päällekkäisyyttä, turhaa kirjaamista*
- *Asiakkaiden pompottamista*
- *Segmenttien välistä turhaa kilpailua ja vertailua*
- *Tiedonhallintamenetelmiä*
- *Remonttipuheita*
- *Vanhoja työtapoja*
- *Tilastoja varten tehtävää työtä*
- *Henkilökohtaista palvelua*
- *Ongelmakeskeisyyttä*

Nelikenttä-analyysi muutostarpeista (15.3.2011), (2/2)

Mitä kokonaan uutta meidän tulee luoda segmenttiuudistuksen onnistumiseksi?

- Uusi toimintakulttuuri (avoin, yhtenäinen, kannustava) → yhteistyökulttuuri
- Todella, aito asiakaslähtöinen toimintamalli
- Uudenlaiset toimistopalaverit (sekapalaveri) → uudenlaiset vuorovaikutuksen foorumit
- Työnohjausta (mitä se voisi olla? Tavoitteena kannustavan palautteen saaminen)
- Uutta ajattelua
- Nettisivujen toimintamallit (MOL jne.)
- Erilaisia luovia suunnitteluryhmiä, ideointitiimejä, uudenlaisia viestintäfoorumeja
- Itsepalveluohjeita asiakkaille
- Luovuutta
- Myynnin ja markkinoinnin taitoja
- Miten meidän toimintamalli ulottuu Merikarvialle?

Mistä meidän tulisi luopua kokonaan, jotta segmenttiuudistus voisi onnistua?

- Vanhasta toimintamallista
- Ylipalvelusta, ei paapota asiakasta
- Asiakkaan pompottelusta
- Virheiden tekemisen pelosta
- Toisten arvostelusta
- Negatiivisuudesta ja kielteisyydestä
- Passiivisuudesta
- Luovutaan seuraavan muutoksen pelosta
- Meille kuulumattomista töistä
- Muiden segmenttien aliarvioinnista
- Henkinen ilmoittautuminen Herttuan -torista

Työelämän muutospainheet ja työhyvinvointi



- Työelämän ammattitaitovaatimukset muuttuvat parhaillaan
- Työhallinnan merkitys - jatkuva tulipalojen sammuttaminen?
- Epävarmuus
- Verkostojen hyödyntäminen ja yksikkörajojen ylittäminen
- Yhteistyövaatimukset
- Teknologian kehitys
- Asiakastarpeiden muuttuminen

Jatkuvan kehityksen kulttuuri edellyttää työntekijältä:

- Kehityksmyönteistä asennetta
- Jatkuvaa oppimista
- Epävarmuuden ja stressin sietoa
- Hyvää itsetuntemusta

Esimiehen tehtävänä inspiroida tähän (huom! Esimieheen kohdistuu samat edellytykset kuin työntekijään, mutta voimakkaammin)

Porin TE-toimiston muutossuunnitelma ajalle xxxxx



Mitä pitäisi tehdä? (tavoite)	Miten asia hoidetaan? (keinot)	Kuka vastaa?	Aikataulu
1.	<ul style="list-style-type: none">•••		
2.	<ul style="list-style-type: none">•••		
3.	<ul style="list-style-type: none">•••		
4.	<ul style="list-style-type: none">•••		
5.	<ul style="list-style-type: none">•••		