



Hyvinvointia työhön ratkaisukeskeisen työnohjauksen avulla Taivalkosken kunnassa

Alkusanat va. kunnanjohtaja Mirva Haataja

Taivalkosken kunta järjesti työhyvinvoinnin valmennuksen ajalla 1.9.2022 - 1.10.2023. Valmennuksessa tarkasteltiin monipuolisesti Taivalkosken kunnan toimialojen johtamisen ja henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilaa. Valmennusyhteistyötä tehtiin tiivistä MCompetence Oy kanssa. Ennen hyvinvointivalmennukseen lähtemistä kunta oli huomannut tarpeen kehittää johtamista, jotta pystyttäisiin tukemaan henkilöstön työhyvinvointia mahdollisimman pitkäjännitteisesti ja tavoitteellisesti. Taivalkosken kunnan huolena vuosien ajan ovat olleet henkilöstön lisääntyneet poissaolot ja jatkuvat palautteet esihenkilöiden kyvystä johtaa henkilöstöä. Henkilöstön palautteet työn aiheuttamasta kuormituksesta olivat myös yksi tekijä käynnistää koko kuntaa kattava työhyvinvointiohjelma. Toimintaympäristön jatkuvat muutokset ja muutoksissa eteenpäin selviäminen oli myös yksi työhyvinvointiohjelman käynnistämisen perusteista.

Työhyvinvointivalmennuksen aikana johtamista, työhyvinvoinnin nykytilaa ja työn kuormitustekijöitä arviointiin kyselyin- ja ryhmäkeskusteluihin. Johtamiseen liittyviä palautteita tarkasteltiin esihenkilökokoontumisissa. Suoritettujen kyselyjen mukaan johtamisessa oli paljon kehitettävää. Esihenkilöiden osaamistaso henkilöstöjohtamiseen liittyen oli vaihtelevaa. Useilla esihenkilöillä puuttui aikaisempi kokemus johtamisesta, joka heijastui myös arkielämässä. Hyvinvointivalmennuksen alussa esihenkilöiden kokoontumiset käynnistettiin uudelleen ja eri henkilöstöasioihin liittyvää osaamista lähdettiin kehittämään eri aiheiden pohjalta systemaattisesti. Johtamisen osaamisen kehittäminen saatiin alkuun ja sitä jatketaan myös työhyvinvointivalmennuksen jälkeen.

Kaiken kaikkiaan Taivalkosken osallistuminen MCompetencen järjestämään työhyvinvointivalmennukseen lisäsi kaikilla toimialoilla työhyvinvointia merkittävästi. Tämä oli myös nähtävissä lopputuloksista. Myös ne yksiköt, joissa aiemmin johtaminen oli jäänyt puutteelliseksi, esihenkilötyön katsottiin parantuneen. Työhyvinvointivalmennus paransi esihenkilöiden keskusteluyhteyttä henkilöstön välillä ja kehitti esihenkilöiden johtamistapaa, jossa huomioidaan henkilöstön tarpeet paremmin ja pystytään ennaltaehkäisevästi auttamaan niitä työntekijöitä, jotka tarvitsevat tukea työssä selviytymiseen enemmän.

Valmennuksen tuoma parannus työhyvinvointiin oli nähtävissä, mutta työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi tehtävä työ jatkuu edelleen sisäisesti yhteistyössä esihenkilöiden ja henkilöstön kesken. Työ johtamisen selkiyttämiseksi, työn kuormituksen vähentämiseksi, työn hallinnan parantamiseksi, työympäristön kehittämiseksi, henkilöstön osaamisen kehittämiseksi ja henkilöstön työkyvyn





parantamiseksi tehtävää työtä jatketaan tavoitteellisesti. Lisäksi parannetaan toimialojen välistä yhteistyötä ja rakennetaan vakaata pohjaa välittävällä ihmisten johtamiselle.

Taivalkosken kunta haluaa kiittää Kevaa työhyvinvointivalmennuksen mahdollistamisesta. Nyt toteutettu valmennus Taivalkosken kunnassa antoi uuden suunnan johtamiselle ja henkilöstön työhyvinvoinnin parantamiseksi. Taivalkosken kunta kiittää myös MCompetence Oy:ta laadukkaasta koulutussisällöstä ja rohkeudesta ottaa esille työyhteisöön kipeästi vaikuttavia asioita ja lähteä hakemaan niihin ratkaisua yhdessä esihenkilöiden ja työntekijöiden kanssa. Erityisesti ratkaisukeskeinen ote työhyvinvointivalmennuksen eteenpäin viemisessä oli tärkeässä roolissa ja vei vaihe vaiheelta hyvin valmennusta eteenpäin.

Kiittäen
Mirva Haataja
va.kunnanjohtaja

Valtuuston puheenjohtajan kokemuksia hyvinvointiohjelmasta

Syksyllä 2022 Taivalkosken kunnassa päästiin aloittamaan kauan kaivattua hyvinvointiohjelmaa. Sain itse olla hankkeessa mukana monessa roolissa; ensin tavoitteenasetannassa sekä aloitusvaiheessa va. kunnanjohtajan roolissa ja sittemmin osana henkilöstöä luokanopettajan sekä ohjausryhmässä valtuuston puheenjohtajan rooleissa. Täten hankkeen sisältöön pääsin tutustumaan monesta näkökulmasta.

Hankkeen sisällön muotoilu joustavasti toteutui yhteistyökumppanina olleen Mcompetence Oy:n kanssa hienosti. Kuntaorganisaation muutosvaiheen tukeminen, esihenkilöiden valmentaminen sekä työyksiköiden sparraaminen aktiiviseen ja avoimeen vuoropuheluun hoituivat yhteistyökumppanin toimijoiden ammattimaisella ohjauksella siten, että hankkeen vaikutukset eivät ole tarkasteltavissa vain hankkeen loppumisajankohdan hetkellä, vaan toimintamalleja sekä kehittyntä osaamista hyödynnetään tulevana vuosina entistäkin tuloksellisemmin. Erilaisia työkaluja etsittiin jokaisen työyksikön lähtötilanne huomioiden ja täten kyettiin vastaamaan kunkin yksikön kehittämistarpeisiin tehokkaasti.

Erityisen arvokkaana koen, että työyhteisön rohkeus ottaa haastaviakin asioita ohjatusti keskusteluun lisääntyi hankkeen aikana. Näille keskusteluhetkille tuleekin varata tulevaisuudessa työyksiköissä riittävästi kohdennettua aikaa, jotta henkilöstön kokemus kuulluksi tulemisesta vahvistuisi entisestään. Tähän valmennusta saivat niin esihenkilöt kuin työntekijätkin. Monet työyhteisön toimivuuden kannalta keskeiset prosessit, kuten esihenkilöfoorumit, johtamisen huoneentaulu sekä palautejärjestelmä, saatiin hankkeen aikana hyvälle alulle. Tästä kertoo myös QWL-hyvinvointikyselyn tulosten parantuminen hankkeen aikana. Seuraavana askeleena onkin jatkaa tätä kehitystyötä työyhteisön sisällä. Näin toimien voimme kehittyä





yhteisönä entistä vahvemmin yhtenäiseksi, hyvinvoivaksi joukkueeksi, jonka johtotähtenä on tarjota asiakkaille erinomaisia asiakaskokemuksia.

Kiitän lämpimästi yhteistyökumppanin Mcompetence Oy:n osaavia asiantuntijoita, joiden tuella sekä ulkopuolisella näkökulmalla pystyttiin ottamaan hyppäys eteenpäin työhyvinvoinnin ja -organisaation prosessien kehittämiseksi. Lisäksi kiitokset KEVA:lle heidän myöntämästä työelämän kehittämisrahasta, joka mahdollisti hankkeen toteuttamisen sekä kehittämistyön toteuttamisen ulkopuolisen yhteistyökumppanin tuella.

Mcompetence Oy:n kommentit

Tehokas henkilöstölähtöinen kehittäminen tuo kuntaan taloudellista vakautta ja parantaa työntekijöiden hyvinvointia, edistäen näin kuntalaisten palveluiden laatua. Miten voimme lähestyä tätä haastetta ja tehdä kunnista parempia työpaikkoja? Taivalkoski tarttui haasteeseen ja päätti ottaa QWL-menetelmän (Quality of Working Life) kehittämisen avuksi.

Analysoimalla työntekijäkokemusta tieteellisesti validilla tavalla, kunnassa kyettiin kehittämään henkilöstön hyvinvointia ja henkilöstötuottavuutta samanaikaisesti. Säännöllisen QWL-mittauksen, älykkään analytiikan ja digitaalisen AIMO-sparraajan avulla tuettiin esihenkilötyötä ja kehitettiin henkilöstön hyvinvointia kustannustehokkaasti ja vaikuttavasti. Tuloksena saatiin merkittävä parannus työntekijäkokemukseen – kunta nousi erinomaiselle yli 76% tasolle, kun suomalaisen työelämän keskiarvo on 60%.

Erinomaisen tason saavuttaneissa työyhteisöissä on pienemmät henkilöstöriskit – pienempi vaihtuvuus, vähemmän sairauspoissaoloja, uupumusta ja pienemmät työkyvyttömyysriskit. Henkilöstön pitovoiman kasvaessa myös vetovoima lisääntyy ja rekrytoinnit helpottuvat. Mitatut henkilöstöriskit pienenevät Taivalkoskella tasolta 9,7% tasolle 1,8% vuoden aikana, mikä on merkittävä saavutus!

QWL-menetelmä perustuu Lapin Yliopistossa tehtyyn tieteelliseen tutkimukseen, jolla on kyetty osoittamaan työelämän laadun ja henkilöstötuottavuuden välinen yhteys. Työelämän laadun parantuminen Taivalkosken kunnassa tasolta 70% tasolle 76% vastaa 12 henkilön työpanosta.

Kunnan jokainen mitattu yksikkö (keskushallinto, sivistystoimi, tekninen toimi sekä johtoryhmä) onnistui nostamaan työelämän laadun kokemusta, parhaat jopa 20%. Kokemus esihenkilötoiminnan laadusta kehittyi parhaimmillaan jopa 35%. QWL-menetelmässä mitataan mm. turvallisuuden sekä yhteenkuuluvuuden tunteita ja tavoitteellisuutta. Turvallisuuden tunne on työhyvinvoinnin ja suorituskyvyn mahdollistava tekijä. Sen tulee olla riittävällä tasolla, jotta onnistuminen työssä on mahdollista. Taivalkoskella onnistuttiin parantamaan turvallisuuden tunteen taso erinomaiselle tasolle. Samoin onnistuttiin sekä yhteenkuuluvuuden ja osaamisen





arvostuksen että tavoitteellisuuden alueilla. Tuloksena on parempi työhyvinvoinnin kokemus, lisääntynyt motivaatio ja työn tehokkuus.

KEVA myönsi Taivalkosken kunnalle työelämän kehittämistä ja kunta valitsi kilpailutuksen kautta Mcompetence Oy:n kumppanikseen kehittämään työelämän laatua. QWL-menetelmän kehittäjä ja tutkija Marko Kesti (dosentti, Lapin Yliopisto ja kehitysjohtaja, Mcompetence Oy) sekä Mcompetence Oy:n valmentajat Tauno Hepola ja Reija Manninen-Laukka tukivat ja ohjasivat kehitystyötä kunnassa. ”Olemme erittäin tyytyväisiä QWL-menetelmään ja kehittämistyössä löysimme käytäntöjä, jotka ovat siirtyneet arjen työhön. Avoimuus, kommunikaatio ja yhdessä tekeminen on kehittynyt. Kunnan asiat nähdään paremmin yhteisinä asioina joiden tuottaminen edellyttää toimimista yhtenä joukkueena. Aiomme jatkaa kehittämisen tiellä ja hyödyntää QWL-mittausta myös tulevina vuosina.” kertoo Taivalkosken kunnan hallintopäällikkö Anna Pyttyinen.

”Pelkkä työelämän laadun mittaaminen ei riitä, vaan kehittyminen tapahtuu määrätietoisen työn tuloksena. Varsinaisessa kehitystyössä onnistutaan henkilöstön innostumisen ja sitoutumisen kautta. Taivalkoskella onnistuttiin johdon, esihenkilöiden ja koko henkilöstön aktiivisen osallistumisen avulla. Mcompetence onnittelee Taivalkosken kuntaa upeasta saavutuksesta!”, kuvailee Mcompetence Oy:n toimitusjohtaja Tauno Hepola.

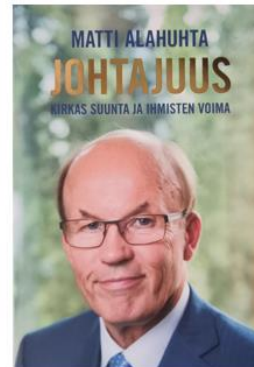
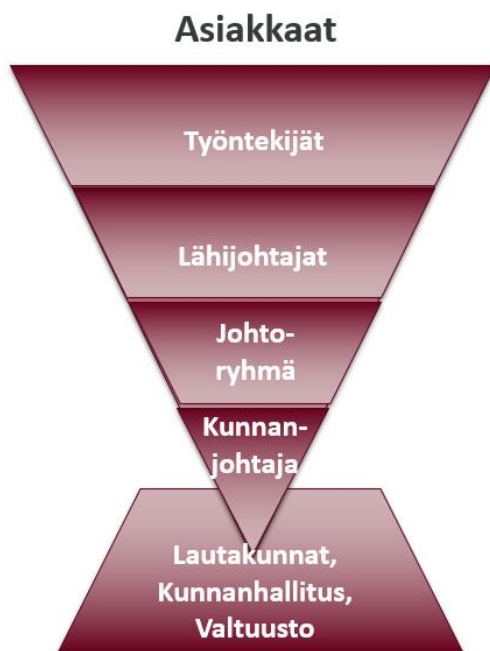




1. Hankkeen tausta, tavoitteet ja tarkoitus

mcompetence

”JOS HENKILÖSTÖ EI VOI HYVIN, EIVÄT ASIAKKAATKAAN VOI HYVIN”



*”Johtajan tehtävä on johtaa.
Hän on organisaationsa palvelija.*

*Organisaatiokaaviossa johtajan paikka
on alimpana, tukemassa kaikkia muita.”*

Taivalkosken kunta järjesti koko henkilöstölleen hyvinvointia työhön ratkaisukeskeisen työnohjauksen avulla Taivalkosken kunnassa. Hyvinvointi- ja kehittämisohjelman tavoitteena oli parantaa henkilöstön työhyvinvointia ja esimiesten ja johtoryhmän osaamista työkykyyn tukemiseksi. Tarkoituksena on luoda kestävä pohja kunnan henkilökunnan hyvinvoinnille osallistavin ja ratkaisukeskeisen työnohjauksen keinoin ja syventää henkilökunnan me-henkeä. Hyvinvointiohjelmalla tuettiin sosiaali- ja terveystoimialan ja puhtaanapito- ja ravitsemuspuolen muutosta hyvinvointialueelle siirtymiseen vuoden 2023 alusta.

Oleellinen osa on nykytilanteen kartoitus henkilöstölle tehtävällä työtyytyväisyyskyselyllä, jolla jatkossa seurataan työtyytyväisyyden kehitystä ja saadaan tietoa nykytilanteesta ja kehityskohteista.

Hyvinvointiohjelma toteutettiin 1.9.2022 - 30.10.2023 välisenä aikana. Alkuperäinen hanke-aika oli 1.9.2022 – 31.8.2023, kesto 1 vuosi, mutta avainhenkilöiden vaihtuessa hankkeelle pyydettiin lisää aikaa Kevalta.





Henkilöstön määrä hankkeen alussa oli 401. Sosiaali- ja terveystalveluiden henkilöstö (180) sekä ruokahuollon ja siivoustalveluiden henkilöstö (25) olivat mukana henkilöstöohjelmassa 31.12.2022 saakka ja ryhmän muutosvalmennus alkoi syyskuun alusta. Muut toimialat aloittivat ohjelman heti kun muutosvalmennus oli saatu hyvin käyntiin siirtyvän henkilöstön osalta.

Hyvinvointihankkeen yhteistyökumppaniksi valikoitui Mcompetence Oy, jonka kehitysohjelma vastasi hyvin Taivalkosken kunnan tarpeisiin työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Hankkeessa käytetty analyysimenetelmä perustuu Lapin yliopiston tieteellisesti luomaan validiin menetelmään, jonka avulla työhyvinvoinnin eri tekijät saadaan samalle asteikolle. Kysymykset on kohdennettu siten, että saadaan selville työhyvinvoinnin todellinen vaikutus suorituskykyyn. Analyysimenetelmänä on käytetty tilastotieteen sijaan ihmistieteitä ja motivaatioteorian lainalaisuuksia. Työelämän laadun QWL-mittaus auttoi nykytilan selvittämisessä sekä kehitystoimenpiteiden laatimisessa.

Mittaa - analysoi – kehitä, tiedolla johtamisen konsepti sopi hyvin kuntaorganisaation toimintojen kehittämiseen ja hanke mukautettiin täysin kunnan tarpeita vastaavaksi. Hanke sisälsi QWL-mittauksen lisäksi valmennusta/koulutusta ja työpajatoimintaa esihenkilöille, johtoryhmälle, henkilöstölle ja luottamushenkilöille.

mcompetence

TYÖELÄMÄN LAADUN KEHITTÄMISEN HYÖTYJÄ

- ✓ **Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus kulkevat käsikädessä**
 - ✓ **Henkilöstön pito- ja vetovoima kilpailutekijöinä**
 - ✓ **Sairauspoissaolojen vähentyminen (350 €/päivä *)**
 - ✓ **Lähtövaihtuvuuden pienentyminen (10 000 €/vaihtuvuus *)**
 - ✓ **Työelämän laadun parantuminen (1 000 €/hlö/v *)**
- ✓ **Kuinka työelämän laadun parantuminen näkyy käytännössä**
 - ✓ **Enemmän tehollista työaika palvelujen tuottamiseen**
 - ✓ **Laatukustannusten väheneminen (muuttuvat kulut)**
 - ✓ **Ylitöiden vähentyminen**
 - ✓ **Ideoita palveluiden ja toiminnan laadun kehittämiseen**

*) voidaan selvittää henkilöstötuottavuuden analyysin avulla





1.1 Strategian linjaukset

Taivalkosken uusi kuntastrategia valmistui kesäkuussa 2023. Strategiaa työstettiin myös yhdessä henkilöstön kanssa ja myös strategian yhteydessä järjestettiin työpajoja henkilöstölle. Myös Mcompetencen Tauno Hepola osallistui strategiatyöpajaan ja toi näin myös henkilöstökyselyissä ja työpajoissa esiin tulleita asioita strategiatyöhön. Taivalkosken kunnan strategiassa määritellyt arvot ovat mielenrauha, kestävyys, turvallisuus ja puhtaus. Strategiset painotukset rakentuvat kolmen teeman ympärille elinvoima, elämänvoima ja luonnonvoima.

Yhtenä erittäin tärkeänä painopisteenä Taivalkosken strategiassa on, että Taivalkoski on kuntien parhaimmista työn imussa ja työhyvinvoinnissa. Hyvinvointia työhön ratkaisukeskeisen työnohjauksen avulla-hanke antoi erinomaiset lähtökohdat tämän tavoitteen saavuttamiseen. Hankkeen jälkeen työhyvinvoinnin kehittämistä jatketaan systemaattisesti.

2. QWL-mittaus

QWL-mittauksia toteutettiin hankkeen alussa, lopussa ja kahdesti hankkeen aikana. QWL-mittauksella saavutettiin tuntemusta nykytilanteesta ja hankkeen aikana toistetuilla kyselyillä tieto siitä onko tehdyillä toimenpiteillä ollut merkitystä.

Työelämän laadun QWL-mittaus kertoo suorituskykyä kuvaavan työelämän laadun QWL-indeksin ja sen kehittymisen. Kyselyn avulla oli mahdollista löytää vahvuudet, heikkoudet ja se mihin panostamalla saadaan paras suorituskykyvaikutus. Kyselyn avulla oli myös mahdollista tunnistaa koholla olevia henkilöstöriskejä: sairauspoissaolo-, työuupumus-, työkyvyttömyys- ja vaihtuvuusriskejä. Lisäksi kyselyllä saatiin laajasti henkilöstön kommentteja ja kehitysehdotuksia, joista johdettiin konkreettisia muutostoimia käytäntöön.

QWL-mittaus on kevyempi kuin perinteinen työtyytyväisyystutkimus, jolloin sen toteuttaminen hankkeen aikana useammin oli mahdollista. Kyselyyn vastaaminen on nopeaa ja helppoa ja tulosten analyysi hoitui yhteistyökumppanin kautta. QWL-mittausten jälkeen tuloksia käytiin läpi johtoryhmänä sekä esihenkilöt kävivät läpi mittaustuloksia oman tiiminsä kanssa.

3. Hankkeen toteutus

Hankkeen aikana yksi tärkeä tavoite oli, että henkilöstölle järjestetään työpajoja, jotta asioita todella kehitetään yhdessä.

Syksyn 2022 aikana saimme järjestettyä työpajat kertaalleen joka yksikölle. Hankkeen aloitusseminaari järjestettiin 3. lokakuuta 2022, jossa kutsuttuina olivat Taivalkosken kunnan johtoryhmä, esihenkilöt ja valtuutetut. Hankkeessa tärkeänä





näkökulmana oli myös yhteistyön parantaminen luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden kesken. Työhyvinvoinnin ja ilmapiirin kehittämisessä myös luottamushenkilöiden merkitys on suuri, hehän lopulta päätöksillään vaikuttavat siihen, miten työtä Taivalkosken kunnassa tehdään. Yhteistyön kehittämistä luottamushenkilöstön ja koko kunnan henkilöstön välillä on jatkettu hankkeen jälkeinkin esimerkiksi järjestämällä mahdollisuus käydä yhteisellä jouluruokailulla. Lisäksi henkilöstön mahdollisuutta kehittää toimintaa on tuettu mahdollistamalla osallistuminen tuotekehitystyön erikoisammattitutkinnon oppisopimuskoulutukseen, joka oli luonteva jatko hyvin alkaneelle työyhteisön kehittämiselle.

Syksyllä tärkein tavoite oli, että sosiaali- ja terveystyöryhmät ehdittiin järjestää ennen sosiaali- ja terveystyöryhmien henkilöstön siirtymistä hyvinvointialueelle. Osa siivous- ja ruokahuollon henkilöstöstä siirtyi myös ulkoiselle yhtiölle samanaikaisesti vuoden vaihteessa 2023. Yhteisillä työpajoilla haluttiin antaa aikaa keskustelulle siitä, millaista siirtyminen on ja mitä muutoksia se mahdollisesti tuo tullessaan.

3.1 Hankkeen aikataulu

Syyskuu 2022 QWL-mittaus lähtötilanteen selvittämiseksi.

- 03.10.2022 Aloitusseminaari
- 10.10.2022 Ruokahuolto
- 11.10.2022 Johtoryhmä
- 11.10.2022 Varhaiskasvatus
- 12.10.2022 Vuodeosasto
- 12.10.2022 Hutun koulu ja alakoulu
- 13.10.2022 Sivistys, liikunta, nuoriso ja kulttuuripalvelut
- 13.10.2022 Lukio ja yläkoulu
- 17.10.2022 Sosiaali- ja terveystyöryhmien hallinto, poliklinikka ja lääkärit
- 16.11.2022 Kotihoito/ Kataja/ Pihlaja
- 18.10.2022 Sosiaalitoimisto
- 19.10.2022 Tekninen toimiala ja keskushallinto
- 19.10.2022 Tekninen toimiala ja siivouspalvelut
- 20.10.2022 kunnossapito ja kiinteistöt
- 20.10.2022 Tuikku
- 17.11.2022 Kotihoito/ Kataja/ Pihlaja
- 25.10.2022 Neuvola, mielenterveyspalvelut, fysioterapia ja vuodeosasto

Työpajojen lisäksi hankkeen johtoryhmä kokoontui säännöllisesti keskustelemaan hankkeen etenemisestä ja toimenpiteiden toteuttamisesta.

16.1.2023 Valmennus esihenkilöille: Hyvä vuorovaikutteinen ihmisten johtaminen

Tammi-helmikuu 2023 QWL-mittaus





Helmikuussa Taivalkosken kunta kohtasi jälleen ison henkilöstömuutoksen, kun kunnanjohtaja irtisanoutui. Tämä muutos aiheutti hetkellisen viivästymisen hankkeen aikataulussa ja työpajoja ei saatu alkuvuoden aikana toteutettua. Väliaikaiset johtamisjärjestelyt saatiin ratkaistua nopeasti ja hanketta jatkettiin. Seuraavat työpajat järjestettiin huhtikuussa. Huhtikuussa myös pyysimme hankkeelle lisäaikaa lokakuun 2023 loppuun saakka.

4.4.2023 Johtoryhmän kehittämistyöpaja

4.4.2023 QWL-mittauksen purkutyöpaja johdolle ja esihenkilöille

21.4.2023 Tekninen toimi QWL-mittauksen purku

21.4.2023 Varhaiskasvatus QWL-mittauksen purku

12.4.2023 Lukio ja yläkoulu QWL-mittauksen purku

13.4.2023 alakoulu ja Hutun koulu QWL-mittauksen purku

13.4.2023 kulttuuri, kirjasto, kansalaisopisto, vapaa-aikatoimi ja työllistäminen QWL-mittauksen purku

11.5.2023 Keskushallinto, QWL-mittauksen purku

Tekoälypohjainen työnohjaus aloitettiin, kesto 4 -6 kk.

Syventävä valmennus

Toukokuu 2023 QWL mittaus

Kesäkuu 2023 QWL mittauksen purkutyöpaja johdolle ja esihenkilöille

Syyskuu 2023 QWL-mittaus

Lokakuu 2023, hyvinvointi- ja kehittämisohjelman loppuseminaari.





MITTAA – ANALYSOI – KEHITÄ

Mitattavia tuloksia systemaattisella oikein kohdistetulla kehittämisellä ja tieteellisesti vahvistettuja menetelmiä käyttäen.

Työelämän laadun lähtötilan mittaus
- syyskuu 2022

Aloitusseminaari
- lokakuu 2022

Kehittämisen työpajat
- Työyhteisöryhmittäin ideoidaan ja käynnistetään työtä ja työnsujuvuutta parantavat toimenpiteet
- loka-marraskuu 2022

Valmennus hyvään vuorovaikutteiseen ihmisten johtamiseen
- Kaikille esihenkilöille ma 16.1.2023 klo 12-15

Työelämän laadun QWL-mittaus
- Toistomittaus 23.1.-3.2.2023
- Tilannekuva kehittämisen ohjausta varten

Johtoryhmän kehittämistyöpaja 4.4.2023 klo 8-11

Työelämän laadun QWL-mittauksen purkutyöpaja 4.4.2023 klo 12-15
- Johdolle ja esihenkilöille

QWL-mittauksen purkutyöpajat työyhteisöryhmittäin, huhtikuu 2023

Tekoilyavusteinen työnohjaus
- valitulle 10:lle esihenkilöille, kesto 4-6 kk

Syventävä valmennus ja vertaistuki toisen organisaation kanssa
- ihmisten vuorovaikutteinen johtaminen
- huhti-elokuu 2023

Työelämän laadun QWL-mittaus
- toistomittaus, tilannekuva toukokuu 2023

Työelämän laadun QWL-mittauksen purkutyöpaja
- johdolle ja esihenkilöille, kesäkuu 2023

Työelämän laadun QWL-mittaus
- loppumittaus, tilannekuva syyskuu 2023

Hyvinvointi- ja kehittämisohjelman loppuseminaari
- lokakuu 2023

4. Käynnistetyt kehittämistoimet

Hankkeen aikana tärkeää oli yhdessä tekeminen ja keinot viestinnän ja yhteistyön parantamiseksi. Osa kehittämistoimista olivat pieniä muutoksia yksiköiden sisällä ja osa koko henkilöstöä koskevia kehittämistoimia. Kehittämistoimia ovat myös henkilön omat työn tekemiseen liittyvät muutokset ja oivallukset.

Hankkeessa otettiin mukaan myös luottamushenkilöt ja hankkeen johtoryhmään kuuluivat myös kunnanhallituksen puheenjohtaja ja valtuuston puheenjohtaja. Luottamushenkilöiden ja kunnan henkilöstön välistä vuorovaikutusta ja luottamusta pyrittiin näin lisäämään. Kohtaamisia järjestyi hyvin myös strategiatyön työpajoissa.

4.1 Esihenkilöpalaverit

Hankkeen yhtenä tuotoksena oli säännöllisesti järjestettävät esihenkilöpalaverit, jossa kaikki kunnassa esihenkilöasemassa työskentelevät kokoontuvat keskustelemaan ajankohtaisista aiheista ja pohtimaan asioita yhdessä. Palavereista on pidetty ja tämä jää Taivalkosken kuntaan säännölliseksi toimintatavaksi. Palavereissa käydään myös läpi ohjeistuksia ja keskustellaan niiden käyttämisestä johtamisessa. Kunnassa on useita sääntöjä ja ohjeistuksia, joten niiden säännöllinen

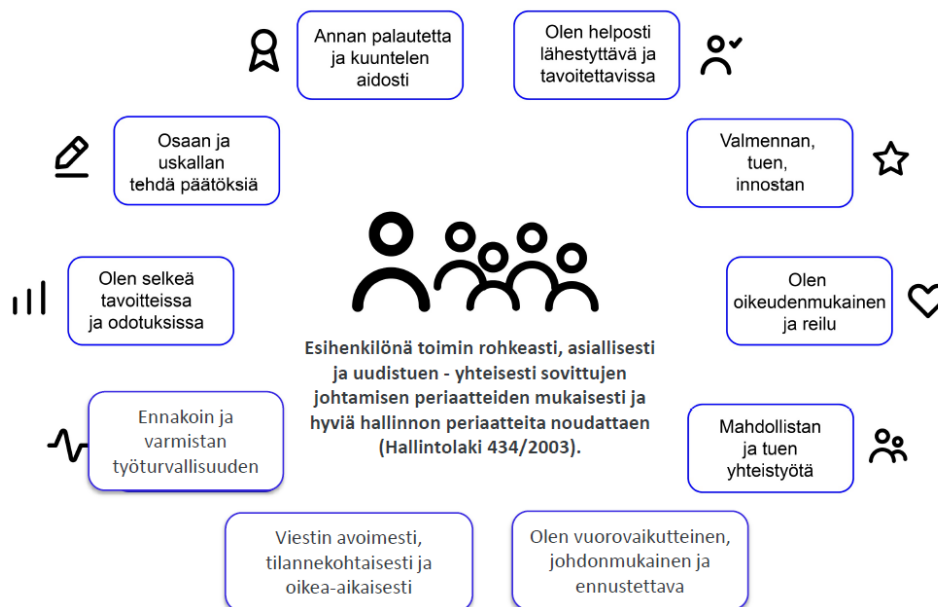




läpikäyminen on tarpeellista. Lisäksi tulevat QWL-mittausten tulokset käsitellään esihenkilöpalaverissa.

Esihenkilöiden 4.4.2023 työpajassa pohdimme yhdessä, miten kehitymme taitavimmiksi ihmisten johtajiksi. Yhdessä loimme lähijohtamisen periaatteet, joita jokainen sitoutuu toiminnassaan noudattamaan. Lähijohtamisen periaatteet ovat helposti otettavissa käyttöön myös muissa organisaatioissa.

Tässä ovat meidän lähijohtamisen periaatteemme



Käy läpi oman tiimin kanssa ja keskustele, miten nämä näkyvät käytännön tekemisessä.

Esihenkilöiden työtä helpottamaan on hankkeen aikana otettu käyttöön OSS-osaamisen kehittämisen järjestelmä, mihin merkitään esimerkiksi kehityskeskustelut, koulutukset ja koulutustarpeet.

4.2 Viestintä

Sisäinen viestintä ja sen parantaminen ilmeni QWL-mittauksissa tärkeäksi kehityskohteeksi. Hankkeen alussa yhteistä viestintäkanavaa ei ollut. Viestintä tapahtui sähköpostilla, mikä aiheutti sen, että kaikkia viesti ei välttämättä tavoittanut tai viesti jäi huomaamatta sähköpostivirrasta.





Hankkeen palautteen perusteella viestintää ensin lisättiin Teams- keskusteluiden avulla. Teamsiin luotiin kunnan yhteinen ryhmä sekä ryhmät eri hallintokunnille. Koko kunnan ryhmä ei luonut aktiivista alustaa keskustelulle. Teams ei vielä ole tullut luontevaksi tavaksi viestiä Taivalkosken kunnassa, kehittämistä jatketaan lisäämällä koulutusta Teamsin käytöstä.

Taivalkosken kunnassa aloitettiin intranetin rakentaminen hankkeen aikana ja se valmistui loppuvuodesta 2023. Intran osalta viestintää on nyt helpompi toteuttaa ja ohjeet, yhteistiedot ja tiedotteet löytyvät nyt yhdestä paikasta. Intranet on saanut paljon hyvää palautetta ja ideoita siitä, miten intranet kannattaa toteuttaa saatiin paljon hankkeen aikana järjestetyistä työpajoista.

QWL-mittausten palautteiden perusteella johtoryhmän tiedottamista ajankohtaisista asioista haluttiin lisää. Hankkeen alussa kokeilimme johtoryhmän kokouksista tiivistelmän kirjoittamista ja tiedottamista Teamsissa. Totesimme pian, että kokousten aiheet ovat usein sellaisia, että niistä ei voida aina tiedottaa. Teams ei myöskään ollut julkaisupaikkana paras mahdollinen ja tiedotteita ei luettu kovin aktiivisesti. Johtoryhmän tiedottaminen on edelleen kehitysvaiheessa ja sopiva tiedoteväli voisi olla kolme kertaa vuodessa sekä tarvittaessa. Julkaisupaikkana on uusi intranet.

Viestinnän osalta tunnistettiin myös se, että sisäiseen viestintään tarvitaan koulutusta. Väärin muotoiltu viesti voi aiheuttaa väärinkäsityksiä. Esihenkilöille on suunnitteilla viestintäkoulutus yhdessä kehitysyhtiömme Koillis-Suomen kehitysyhtiö Naturpolis Oy:n kanssa.

4.3 Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen

Esihenkilöille on esitelty kunnan henkilöstöasioihin liittyviä ohjeistuksia ja käytänteitä, jotka tulee olla kaikille samat. Henkilöstölle on tiedotettu erilaisten henkilöstöasioiden käytänteistä ja soveltamisesta. Työpajoissa käytiin keskusteluita mm. siitä millaisia tunteita se herättää, jos yhteisesti sovituista asioista ei pidetä kiinni. Henkilöstöasioiden ohjausta on tiivistetty ja ohjeiden selkeyttämistä ja läpikäyntiä jatketaan edelleen.

4.4 Sairauspoissaolojen vähentäminen

Sairauspoissaolot eivät vähentyneet hankkeen aikana. Kyselyissä ja työpajoissa on kuitenkin tunnistettu tekijöitä, joihin vaikuttamalla sairauspoissaoloja voidaan tulevaisuudessa vähentää. Sairauspoissaoloissa on havaittavissa myös syitä joihin työnantaja ei voi vaikuttaa.

Työn sujuvuuden, viestinnän ja esihenkilötyön jatkuva parantaminen tulee varmasti vaikuttamaan jatkossa siihen, että työstä johtuvat poissaolot vähenevät entisestään.





Sairauspoissaolojen vähentäminen on pitkän tähtäimen tavoite. Sairauspoissaolojen seuranta/raportointia olemme kehittäneet myös yhdessä työterveyden kanssa sekä palkkahallinnon raportoinnin kanssa.

Taivalkosken kunta tekee myös jatkuvaa yhteistyötä työterveyden kanssa sairauspoissaolojen vähentämiseksi. Työterveydestä olemme saaneet myös kuntaan terveisiä, että kuulumiset kunnan työntekijöiltä ovat olleet positiivisempia kuin aikaisemmin. Taivalkosken kunta on myös ottanut työterveydeltä lisäpalveluita, esimerkiksi fyysisiin haasteisiin on TULES-ryhmä, jossa fysioterapeutin ohjauksessa saa ohjattua liikuntaa.

Vaihtuvuutta kunnassa ei ole suoraan mitattu, mutta yleistuntuma on, että vaihtuvuus on tasaantunut ja kuntaan on myös tullut oma-aloitteisia kyselyjä vapaista työpaikoista. Jatkoa hyvinvointihankkeelle voisi tehdä myös työnantajamielikuvakyselyn kautta ja luomalla raportoinnin vaihtuvuudesta.

AIMO – tekoälyavusteinen ohjelma

AIMO-valmennuksen tavoite on kehittää esihenkilöiden vuorovaikutusosaamista ja lähijohtamisen laatua AIMO-sparraajan avulla. Esihenkilö omaksuu hyvät vuorovaikutuskäytännöt ja oppii soveltamaan niitä tiimin erilaisissa haasteissa. Tehokas ja ennakoiva johtaminen tuottaa kestävästä kehitystä, jossa työhyvinvointi ja talous kulkevat käsi kädessä.

AIMO-tekoälyavusteiseen ohjelmaan osallistui 10 henkilöä. Tekoälyavusteinen AIMO-sparraaja työkalu näytti käytännössä mitkä asiat vaikuttavat mihinkin työelämän laatuun vaikuttavaan tekijään. Lisäksi työkalulla pystyttiin peilaamaan oman kunnan tilannetta vastaavaan organisaation toimintaan esimerkiksi sairauspoissaolojen määrässä.

AIMO antaa esihenkilölle toimenpide-ehdotuksia, kuinka ratkoa vallitseva tilanne optimaalisimmin. AIMO etsii aina parhaan yhdistelmän eri johtamiskäytänteitä, joita voit käyttää. Voit olla varma, että juuri niiden toimien taloudellinen hyöty on paras ja ne ylläpitävät parasta mahdollista työelämänlaatua kestäväällä tavalla, sillä AIMOon on mallinnettu parhaiksi osoittautuneet johtamisen käytännöt niin yrityksistä kuin julkisista organisaatioista.

Tekoälyavusteiseen AIMO-valmennukseen kuului myös tapaamiset Mcompetencen asiantuntijoiden kanssa, joilta sai hyviä näkökulmia kehittämiseen ja heillä oli laajaa kokemusta myös muista organisaatioista. Kehityskohteina ohjelmassa nousi mm. ohjeistusten löydettävyyden ja yhteneväisyyden. Esimerkiksi kaikilla ei ollut tiedossa millaista kehityskeskustelulomaketta käytetään tai mikä on uusin perehdytyslomake. Hankkeen aikana Taivalkosken kunnassa otettiin käyttöön henkilöstöhallinnon ohjelmisto OSS, jonne perehdytyslomake ja kehityskeskustelulomake vietiin.

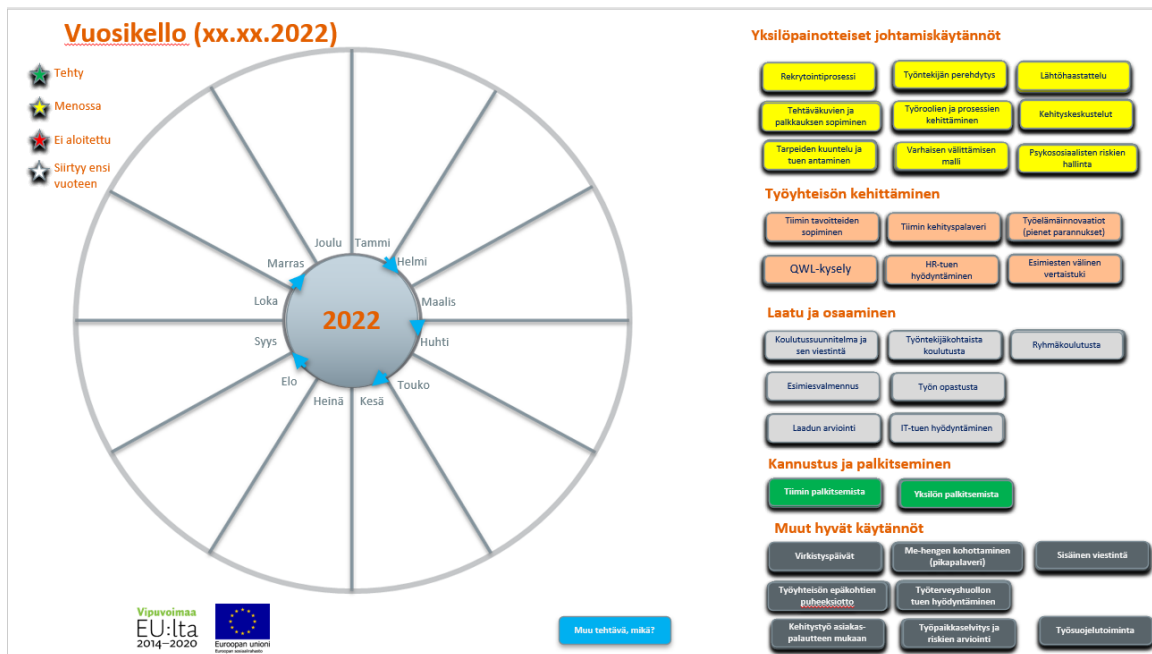




Aimo-tekoälyavusteisen valmennusohjelmaan osallistuneen arvio:

Parasta tekoälyavusteisessa ohjelmassa oli Teamsin kautta pidetyt keskusteluhetket Mcompetencen valmentajien kanssa. Tekoälypohjaisen sovelluksen käyttäminen olisi vaatinut hieman enemmän aikaa työssä, mutta keskusteluhetkestä sai paljon irti. Valmentajilla oli paljon kokemusta mm. siitä miten asioita on toisissa organisaatioissa hoidettu ja niistä sai kyllä ideoita oman työn kehittämiseen.

Valmennuksissa otettiin käyttöön myös vuosikello esihenkilötyön tueksi. Vuosikellon käyttäminen auttaa oman esihenkilötyön suunnittelua ja varmistaa, että mikään oleellinen ei unohdu.





Ohjeet Vuosikellon käyttämiseen –

pohja lähijohtamisen vuorovaikutuskäytäntöjen esittämiseen vuosikellossa

Vuosikellon avulla voit **jäsentää ja esittää lähijohtamiseen liittyviä aktiviteetteja vuosikellon ajastuksena**. Tehtävien pohdinnassa on hyvä muistaa ajastaa, mitkä tehtävät tulee olla tehtynä ennen kuin jokin toinen tehtävä voidaan tehdä. Esimerkiksi QWL-kysely tuottaa tietoa, jota hyödynnetään ryhmäkehityspalaverissa. Voit muuttaa vuosikellopohjan keskellä olevaa vuosilukua. Lisää sivun ylälaitaan päivämäärä milloin vuosikelloa on muokattu.

1. **Vedä/kopioi aktiviteetteja** vuosikelloon sopivaan paikkaan.
2. **Vuorovaikutuskäytäntöihin löytyy lisätietoa koulutusmateriaaleista työryhmätilasta.**
3. **Päivittäessäsi vuosikelloa** voit leimata halutessasi "tähdillä" aktiviteettien tilannetta. Voit lisätä myös puhujan muistiinpanoihin, miksi joku tehtävä jäi tekemättä tai siirtyi, niin muistat myöhemmin, miten vuosi meni.

Voit tehdä/muokata uusia aktiviteettiluokkia tarpeesi mukaan tukemaan oman tiimisi kehittämistä muodostamalla uusia aktiviteettilaatikoita. Pohjassa on valmiina seuraavat aktiviteettiluokat:

- **Yksilöpainotteiset käytännöt:** kohdistuvat ensisijaisesti yksilöihin
- **Työyhteisön kehittäminen:** erilaisia kehittämistoimenpiteitä koko työyhteisölle
- **Laatu ja koulutukset:** laatutoimenpiteitä ja koulutuksia
- **Palkitseminen ja kannustus:** työntekijöiden ja tiimin kannustamista
- **Yleiset hyvät käytännöt:** useita erilaisia yleisiä hyviä käytäntöjä

Vuosikellon aktiviteettien pohdinnassa tulee huomioida, että tehtävät ketjuuntuvat. Vuosikello auttaa jäsentämään ja aikatauluttamaan vuositasolla esihenkilön kiireistä arkea.

Va. kunnanjohtaja laajensi myös vertaistuen/parisparrauksen yli kuntarajojen yhdessä Kuusamon kaupunginjohtaja Jouko Mannisen kanssa. Yhdessä he kävivät keskusteluita ja pohtivat erilaisiin ongelmiin ratkaisuja. Va. kunnanjohtaja on todennut yhteisten sparraushetkien olleen antoisia ja asioita on ollut hyvä kehittää yhdessä. Yhteistyö on myös syventynyt kokonaisuudessaan näiden keskustelujen myötä.

Sparrauspari-menetelmää tullaan käyttämään myös tuotekehitystyön erikoisammattitutkinnon oppisopimuskoulutuksessa yhtenä kehitysmenetelmänä.

5. Hanketuloksista viestiminen

Hankkeen aikana Taivalkosken kunta on tehnyt julkaisuja työpajoista omissa somekanavissaan. Lisäksi tuloksista on tiedotettu kunnanhallitusta.

Hankkeen lopputulokset ja hankkeen esittely on julkaistu sivulla <https://www.taivalkoski.fi/hyvinvointia-tyohon-ratkaisukeskeisen-tyonohjauksen-avulla>. Sivustoa viestitään myös somekanavissamme, nettisivun tiedotteella, Mcompetence Oy:n kanavissa sekä Koillis-Suomen kehitysyrityksen Naturpolis Oy:n kanavissa. Hankeraportti esitellään myös kunnanhallitukselle.





Lopuksi

Taivalkosken kunta kiittää Kevaa työelämän kehittämiseen myönnetystä tuesta. Ilman tukea hanketta ei olisi voitu toteuttaa tässä mittakaavassa. Hanke oli Taivalkosken kunnalle erittäin merkityksellinen ja auttoi osaltaan selviämään haastavissa tilanteissa sosiaali- ja terveyspalveluiden henkilöstön siirrosta hyvinvointialueelle, siivous- ja ateriapalvelujen henkilöstön siirrossa inhouse-yhtiöön ja avainhenkilöiden vaihtuvuudesta. Yhdessä huomasimme, että selviämme vastoinkäymisistä ja voimme myös samalla uudistaa toimintaa ja kehittää jokainen osaltamme työyhteisöä ja hyvinvointia.

Hankkeessa tärkeää oli, että jokainen pääsi osallistumaan ja työpajoihin varattiin tarvittava aika yksiköistä. Työpajat koettiin erittäin hyödyllisesti ja vahva toive henkilöstön suunnalta on ollut, että yhteisiä keskusteluhetkiä ja kehittämistyöpajoja järjestetään jatkossakin. Jatkamme Taivalkoskella työhyvinvoinnin kehittämistä ja hankkeen aikana otetut käytännöt saavat jatkoa ja jalostuvat entisestään.

Taivalkosken kunnassa on jo otettu seuraavat askeleet työyhteisön kehittämiseksi, kun henkilöstölle on tarjottu mahdollisuus osallistua tuotekehitystyön erityisammattitutkinnon oppisopimuskoulutukseen. Koulutuksessa on mahdollista tehdä kehitystöitä, jotka sujuvoittavat työntekemistä edelleen.

Jatkamme työelämän laadun QWL-mittauksen toistamista kaksi kertaa vuodessa, jotta saamme tiedolla johtamisen tueksi ajantasaista tietoa henkilöstön kokemasta työelämän laadusta, mahdollisesti kohonneista henkilöstöriskeistä ja kehittämistyön vaikuttavuudesta.

