

# KUNTAORGANISAATION HYVINVOINTIJOHTAMISEN MALLI


Työsuojelurahaston tukeman hankkeen  
(nro 116335) 1.8.2016–31.7.2018 loppuraportti

**Eija Ahola**  
Posion kunta

**Heli Alaräisänen**  
Lapin yliopiston koulutus- ja kehittämispalvelut

KESÄKUU 2018





**Työsuojelurahasto on tukenut hanketta  
kehittämisyhteistyöllä vuosina 2016–2018.**

**Paino: Lapin yliopistopaino, 2018**

# SISÄLTÖ

<b>TIIVISTELMÄ</b> .....	<b>5</b>
<b>1 LÄHTÖTILANNE KOHDEORGANISAATIOSSA JA SYYT HANKKEEN KÄYNNISTÄMISEEN</b> .....	<b>6</b>
<b>2 HANKKEEN KUVAUS, TAVOITTEET JA MERKITYS HAKIJALLE JA SOVELTAJALLE/ASiantuntijalle.</b> .....	<b>7</b>
<b>3 HANKEESSA SOVELLETTU TUTKIMUS JA ULKOPUOLISEN ASiantuntijan Osaaminen</b> .....	<b>9</b>
<b>4 HANKKEEN TOTEUTUMINEN JA ETENEMINEN.</b> .....	<b>11</b>
<b>4.1 Vahva henkilöstölähtöisyys mallin perustana.</b> .....	<b>11</b>
<b>4.2 Kehittämistä ja yhteisöllisyyttä tukeva työpajaprosessi.</b> .....	<b>15</b>
<b>5 HANKKEEN TULOKSET, HYÖDYT JA VAIKUTUKSET</b> .....	<b>17</b>
<b>5.1 Hankkeen tuloksista ja hyödyistä</b> .....	<b>17</b>
<b>5.2 Posion kunnan hyvinvointijohtamisen malli.</b> .....	<b>19</b>
5.2.1 Hyvinvointijohtamisen käytännöt .....	19
5.2.2 Hyvinvointia tukeva kannustaminen. ....	28
5.2.3 Hyvinvoinnin seuraaminen ja mallin päivittäminen. ....	33
<b>6 HANKKEEN ARVIOINTI JA MAHDOLLISET JATKOTOIMENPITEET</b> .....	<b>38</b>
<b>7 VIESTINTÄ JA YLEINEN HYÖDYNNETTÄVYYS SUOMALAISSA TYÖELÄMÄSSÄ.</b> .....	<b>41</b>
<b>8 HAKIJAN JA ULKOPUOLISEN ASiantuntijan YHTEYSTIEDOT</b> .....	<b>42</b>
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>43</b>



## TIIVISTELMÄ

Kuntaorganisaation hyvinvointijohtamisen malli (TSR) -hankkeessa rakennettiin Posion kuntaan hyvinvointijohtamisen malli, jolla tuetaan ja edistetään kokonaisvaltaista hyvinvointia työssä. Mallin tavoitteena on antaa esimiehille yhteiset raamit hyvinvoinnin johtamiseen sekä käytännön työkaluja, joilla hyvinvointia edistetään jokapäiväisessä työssä kannustinelementtejä hyödyntäen.

Malli rakennettiin henkilöstölähtöisesti, mikä tarkoitti henkilöstön vahvaa osallistumista kehittämisprosessiin. Kehittäminen toteutettiin neljän toisiaan tukevan työpajakokonaisuuden avulla hyödyntäen erilaisia osallistavia ja ratkaisukeskeisiä menetelmiä sekä montaasiohjausta. Lopuksi malli koottiin ”työkirjaksi”, joka ohjaa ja tukee hyvinvoinnin systemaattista johtamista ja kehittämistä jatkossa.

Hyvinvointijohtamisen malli on rakennettu yhteistyössä Lapin yliopiston kanssa huomioiden Posion kunnan lähtökohdat ja erityispiirteet. Mallissa painottuvat päivittäisjohtaminen, hyvän keskustelukulttuurin rakentaminen, yhteisöllisyyttä ja innovatiivisuutta edistävä palkitseminen sekä tavoitteellisuuteen tähtäävä hyvinvoinnin edistäminen ja seuraaminen. Mallin henkilöstölähtöistä kehittämisprosessia ja hyvinvointijohtamisen käytäntöjä (kuvattu tässä loppuraportissa) voidaan soveltaa muissakin organisaatioissa niiden omat lähtökohdat huomioiden.

# 1 LÄHTÖTILANNE KOHDEORGANISAATIOSSA JA SYYT HANKKEEN KÄYNNISTÄMISEEN

Posion kunta on ollut viime vuodet taloudellisesti haastavassa tilanteessa, minkä vuoksi kunnassa käynnistettiin vuonna 2014 useamman vuoden mittainen talouden tasapainottamistyö, jonka tavoitteena oli kunnan itsenäisyyden säilyttäminen. Talouden haasteisiin vastattiin vuonna 2015 muun muassa toteuttamalla yt-neuvottelut, joissa saavutettiin 10 henkilötyövuoden vähennys. Samana vuonna käynnistettiin myös sosiaali- ja terveystalouden ulkoistamisprosessi, jonka lopputuloksena kuntaan valittiin sosiaali- ja terveystalouden tuottajaksi Coronaria ryhmittymä. Ulkoistamiseen liittyvä muutos kosketti noin 130 kunnan työntekijää. Lisäksi vireillä oleva maakuntauudistus on mietityttänyt henkilöstöä ja aiheuttanut epävarmuutta tulevasta. Maakuntauudistukseen liittyvä valmistelutyö on tuonut kuluneen vuoden aikana myös konkreettisia henkilöstömuutoksia kunnan työyksiköihin.

Kunnan henkilöstö on kokenut yt-neuvottelut ja sosiaali- ja terveystalouden ulkoistamisprosessin rankoiksi ja työhyvinvointia heikentäviksi. Posion kunnan henkilöstön sairastavuus onkin ollut useamman vuoden ajan kunta-alan keskiarvoa, 16,9 pv/hlö (Työterveyslaitos Kunta10-tutkimus), suurempaa. Lisäksi työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyviä haasteita on ilmennyt jo esimerkiksi vuonna 2014 toteutetussa OP Pohjolan hyvinvointikartoituksessa, jonka kokonaisuaineisto luokiteltiin työkykyriskin näkökulmasta. Työterveyshuolto kontaktoi tuolloin suurimman työkykyriskin omaavia työntekijöitä heidän tilanteensa kartoittamiseksi. Hyvinvointikartoitusaineiston pohjalta kunnassa laadittiin myös työyhteisökohtaiset kehittämissuunnitelmat, joiden perusteella toteutettiin erilaisia toimenpiteitä. Henkilöstölle on järjestetty myös työelämätaitoihin liittyvää koulutusta/työpajoja yhteistyössä Työterveyslaitoksen kanssa sekä muita henkilöstön toivomia palveluja vuosien 2015 - 2016 aikana.

Kunnassa on satsattu viime vuosina työhyvinvointiin ja erilaisia työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä on lisätty. Yksittäisten toimenpiteiden toteutus on kuitenkin osoittanut, että henkilöstön hy-

vinvoinnin edistämiseen ja tukemiseen tarvitaan johdonmukainen, tavoitteellinen ja henkilöstön tasapuolisesti huomioiva kannustava toimintamalli. Tähän päätettiin hakea ratkaisua toteuttamalla Kuntaorganisaation hyvinvointijohtamisen malli -kehittämishanke (2016–2018) yhteistyössä Lapin yliopiston koulutus- ja kehittämispalveluiden kanssa. Työsuojelurahaston hankkeelle myöntämä kehittämisavustus mahdollisti kehittämistyön käynnistämisen. Hankkeessa rakennettiin yhdessä henkilöstön ja esimiesten kanssa Posion kuntaan sopiva hyvinvointijohtamisen malli, jonka avulla hyvinvointia tullaan jatkossa edistämään systemaattisesti kannustinelementtejä hyödyntäen.

## **2 HANKKEEN KUVAUS, TAVOITTEET JA MERKITYS HAKIJALLE JA SOVELTAJALLE/ASiantuntijalle**

Posion kuntaan rakennettiin hyvinvointijohtamisen malli, jonka tavoitteena on parantaa työntekijöiden fyysistä ja psyykkistä työkykyä konkreettisten toimenpiteiden ja johtamisen käytäntöjen avulla sekä nostaa työtyytyväisyyttä ja ehkäistä näin ollen sairauspoissaoloja. Malli myös kannustaa ja tukee henkilöstöä ottamaan vastuuta omasta hyvinvoinnistaan ja huolehtimaan kunnostaan ja terveydestään niin omaehtoisesti kuin työnantajan tukemana. Lisäksi malli toimii johdon ja esimiesten tukena henkilöstön kokonaisvaltaisessa hyvinvointijohtamisessa, minkä takia malliin koottiin myös olemassa olevia hyvinvointia edistäviä käytäntöjä. Hyvinvointijohtamisen mallin pitkän aikavälin tavoitteena on edistää systemaattisesti Posion kunnan henkilöstön hyvinvointia ja työssäjaksamista sekä yhteisöllisyyttä siten, että se johtaa positiivisen ja innovatiivisen ilmapiirin vahvistumiseen, hyvinvointia tukevaan johtamiskulttuuriin ja osaltaan myös sairauspoissaolojen vähenemiseen.

Työsuojelurahaston myöntämä kehittämisavustus mahdollisti ulkopuolisen asiantuntijan hyödyntämisen pitkäjänteisessä kehittämistyössä. Ilman ulkopuolista tukea kunnan olisi ollut vaikea toteuttaa henkilöstöä ja esimiehiä laajasti osallistavaa kehittämisprosessia, jonka aikana työskenneltiin työpajoissa, kehitettiin ja kokeiltiin uusia

hyvinvointia edistäviä käytäntöjä, arvioitiin olemassa olevia toimintamalleja, rakennettiin uudenlaista johtamiskulttuuria ja koottiin hankkeessa kehitetyt käytännöt ja olemassa olevat hyvät toimintamallit hyvinvointijohtamisen kokonaisuudeksi. Hyvinvointijohtamisen malli raamittaa jatkossa hyvinvoinnin johtamista, antaa siihen esimiehille uusia työkaluja ja tukee hyvinvoinnin systemaattista kehittämistä ja seurantaa. Lisäksi malli tekee koko henkilöstölle näkyväksi hyvinvointia tukevat ja edistävät käytännöt sekä vastuut.

Hankkeen asiantuntijalle, Lapin yliopiston koulutus- ja kehittämispalveluille, Posion kunnan kanssa toteutettu hanke mahdollisti kuntien kehittämiseen liittyvien palvelujen laajentamisen erityisesti kunnan hyvinvointijohtamisen prosessien ja käytäntöjen kehittämiseen. Koulutus- ja kehittämispalveluilla on pitkä kokemus kuntaorganisaatioiden kehittämisestä erityisesti kuntien strategiatyön ohjaajana, johtamisprosessien kehittäjänä ja työhyvinvointikyselyjen toteuttajana. Hankkeessa toteutettu työhyvinvointia edistävä ja siihen liittyviä prosesseja kehittävä työskentely jatkui pidemmälle ja pureutui syvemmälle työyhteisön arkeen kuin perinteisten työhyvinvointikyselyjen toteuttaminen ja raportointi. Lisäksi hankkeessa sovellettiin Lapin yliopistossa tuoteistettua Montaasiohjausta, jota voidaan jatkossa hyödyntää laajemminkin kuntaorganisaatioiden kehittämisessä. Montaasiohjauksen soveltaminen hankkeessa antoi Lapin yliopistossa menetelmää kehittäneille asiantuntijoille myös mahdollisuuden kokeilla menetelmää uudella tavalla ja kehittää sitä edelleen yhteistyökumppaneiden kanssa.

Kuntaorganisaatioon sopivaa kannustinelementtejä sisältävää toimintamallia ja sen henkilöstölähtöistä kehittämisprosessia voidaan soveltaa jatkossa myös muissa kunnissa, kunhan huomioidaan organisaatiokohtaiset erityispiirteet.



### 3 HANKEESSA SOVELLETTU TUTKIMUS JA ULKOPUOLISEN ASIAANTUNTIJAN OSAAMINEN

Hyvinvointijohtamisen mallin rakentamisessa sovellettiin Ossi Auran ja Guy Ahosen (2016) strategisen hyvinvoinnin johtamisen periaatteita. Heidän tutkimustensa mukaan mukaan strategisen hyvinvoinnin kohderyhmä on koko henkilöstö, strategisen hyvinvoinnin tärkein toimija on esimies ja strategisen hyvinvoinnin kokonaisuudesta vastaa ylin johto. Posion kunnan johto sitoutuikin kehittämistyöhön vahvasti jo hankkeen suunnitteluvaiheessa ja osallistui kehittämistyöskentelyyn koko prosessin ajan. Vahvasti henkilöstöä osallistavassa kehittämisprosessissa huomioitiin myös esimiesten rooli ja heidän hyvinvointijohtamisen osaamistaan tuettiin niin montaasiohjauksella kuin vertaisyöskentelyllä. Mallin rakentamisessa kiinnitettiin erityistä huomiota työhyvinvoinnin tukemiseen osana päivittäisjohtamista (esim. työyhteisöviestintä, kehityskeskustelut, hyvinvointisuunnitelmat jne.) (ks. Aura & Ahonen 2016, 100 – 102.)

Auran ja Ahosen (2016, 104) mukaan strategisen hyvinvoinnin johtamisessa organisaation nykytilanteen tuntemus on tärkeää, minkä takia organisaation tilaa, henkilöstön hyvinvoinnin tilannetta, työhyvinvointia edistävien ja tukevien käytäntöjen toimivuutta ja eri toimijoiden hyvinvointiosaamista tulee analysoida ennen hyvinvointijohtamisen mallin rakentamista. Posion kunnan kanssa hyvinvointijohtamisen mallin rakentamisen tavoitteista ja periaatteista sovittiin olemassa olevan tiedon pohjalta. Hankkeen suunnitteluvaiheessa perehdyttiin kunnan yleiseen tilanteeseen (taloudellinen tilanne, toteutetut ja käynnissä olevat muutokset, henkilöstörakenne jne.) ja henkilöstön hyvinvoinnin tilaan, josta saatiin tietoa muun muassa kunnassa toteutetusta hyvinvointikartoituksesta, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmasta, ja sairauspoissaoloseurannasta. Hankkeen käynnistyttyä työyhteisökohtaista tietoa saatiin henkilöstön ja esimiesten työpajatyöskentelyssä. Lisäksi työskentelyn edetessä arvioitiin olemassa olevien työhyvinvointia edistävien käytäntöjen toimivuutta ja tunnettuutta henkilöstön keskuudessa. Käytössä oli lisäksi aikaisemmin toteutettujen työhyvinvointia tukevien kehittämistoimenpiteiden tulokset.

Posion kunnan hyvinvointijohtamisen malli rakennettiin henkilöstölähtöisesti, mikä tarkoitti henkilöstön vahvaa osallistumista hyvinvointijohtamisen mallin kehittämisprosessiin ja sen arviointiin. Hyvinvointijohtamisen mallin rakennusprosessin suunnittelussa ja toteuttamisessa mukailtiin Marko Kestin tehokasta henkilöstökehittämisen prosessia ja kiinnitettiin erityistä huomiota esimiesten päivittäisjohtamiseen ja hyviin HR-käytäntöihin (ks. esim. Kesti 2014). Kehittämistyössä huomioitiin myös mukana olevien toimialojen (hyvinvointipalvelut, toimintaympäristöpalvelut ja keskushallinto) erillaisuus kehittämällä kaikille yhteisten käytäntöjen lisäksi toimiala- ja yksikkökohtaisia käytäntöjä. Toimialojen erillaisuus mahdollisti myös hyvien käytäntöjen jakamisen muille aloille ja yksikköihin. Lisäksi huomioitiin henkilöstörakenne ja määräaikaissa työsuhteissa työskentelevät, jotta hyvinvointijohtamisen malli tukisi tasapuolisesti koko henkilöstön hyvinvointia. (ks. Aura & Ahonen 2016, 105 – 107.)

Hyvinvointijohtamisen mallia rakennettiin Lapin yliopiston koulutus- ja kehittämispalveluiden ohjaaman neljän toisiaan tukevan työpajaproessin avulla hyödyntäen erilaisia osallistavia ja ratkaisukeskeisiä menetelmiä. Esimiesten työpajoissa menetelmänä käytettiin lisäksi montaasiohjausta, jota Lapin yliopisto on yhteistyökumppaneineen tuotteistanut Työsuojelurahaston tukemana. Esimiehet osallistuivat kolmen kerran montaasiohjausprosessiin (”lyhytmontaasi”), jonka toteutti montaasiohjaaja Johanna Nevala (STO RY) yhteistyössä yliopistonlehtori Ville Pietiläisen kanssa. Montaasiohjaus on työn tutkimisen ja uudelleen muotoilun konsepti, joka etenee osallistujien kokemusten ja työn ilmiöiden monikerroksellisuuden kautta uudenaikaiseen työn käyttöteoriaan. Montaasiohjaus tuottaa usein myös sellaisia strategiatasolla huomioitavia asioita, joita ei perinteisissä strategiaprosesseissa muuten tulisi esille.

Posion kunnan hyvinvointijohtamisen malliin koottiin myös kunnan olemassa oleva hyvinvoinnin tietoperusta ja mittarit, joiden avulla hyvinvoinnin kehittymistä voidaan seurata. Auran ja Ahosen (2016, 120 – 124) mukaan konkreettisten tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen niille onkin strategisen hyvinvoinnin johtamisessa erittäin tärkeää seurannan ja vaikuttavuuden arvioinnin nä-

kökulmasta. Vaikka Posion mallissa ei tässä vaiheessa vielä asetettu määrällisiä tavoitteita hyvinvoinnin edistymiselle, haluttiin tärkeimmät mittarit nostaa esille hyvinvointijohtamisen kokonaisuuden hahmottamiseksi ja hyvinvointiin liittyvän yleisen seurannan ja mittaamisen kehittämiseksi. Malliin määriteltiin käytäntöjä, joilla hyvinvointia ja hyvinvointijohtamisen mallin toimivuutta seurataan ja arvioidaan ja mallia päivitetään. Tulevaisuudessa Posion mallia on hyvä kehittää mitattavien tavoitteiden osalta.

Hankkeen asiantuntijana toimineella Lapin yliopiston Koulutus- ja kehittämisspalveluilla on kymmenien vuosien kokemus erilaisten koulutus- ja kehittämishankkeiden suunnittelusta ja toteuttamisesta sekä kuntayhteistyöstä erityisesti Lapin alueella. Yksiköllä oli lisäksi aiempaa kokemusta yhteistyöstä Posion kunnan kanssa muun muassa työhyvinvointikyselyjen toteuttamisesta. Koulutus- ja kehittämisspalveluilla on käytössään Lapin yliopiston tiedekuntien asiantuntemus muun muassa organisaatioiden johtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisestä, mitä tässäkin hankkeessa hyödynnettiin. Hankkeen asiantuntijalla oli näin ollen käytössään uusin tieto ja osaaminen hyvinvointijohtamisen mallin rakentamisen ja konkreettisten käytäntöjen kehittämisen ja kokeilun tukena.

## **4 HANKKEEN TOTEUTUMINEN JA ETENEMINEN**

### **4.1 Vahva henkilöstölähtöisyys mallin perustana**

Hyvinvointijohtamisen malli rakennettiin henkilöstölähtöisesti, mikä tarkoitti henkilöstön vahvaa osallistumista hyvinvointijohtamisen mallin kehittämisprosessiin ja sen arviointiin. Itse prosessi suunniteltiin siten, että työskentely tapahtui neljän toisiaan tukevan työpajajatkoonaisuuden avulla. Keskushallinnon, toimintaympäristöpalvelujen ja hyvinvointipalvelujen henkilöstöstä koottiin omat pilottiryhmät, jotka edustivat laajasti oman palvelualueen henkilöstöä. Jokaiselle henkilöstöpilotille järjestettiin viisi omaa työpajaa, esimiehille kolme montaasiohjaustyöpajaa (lisäksi kolme muuta kokoontumista) ja kehittäjätöryhmälle kuusi työpajaa (lisäksi Skype -palavereita). Lisäksi

järjestettiin kolme yhteistä vertaistyyöpajaa henkilöstöpiloteille ja heidän esimiehilleen.

Työpajat olivat pääsääntöisesti koko päivän mittaisia, joten henkilöstöpilottien työntekijät (yhteensä noin 30 hlöä) osallistuivat kehittämistyöhön keskimäärin kahdeksan päivää ja esimiehet (noin 15 hlöä) kuusi päivää. Lisäksi palvelualueiden johtajat osallistuivat keskimäärin kuuteen kehittäjätyöryhmän (johtoryhmä + työsuojeluvaltuutettu ja työterveyshoitaja) työpajapäivään. Osallistujat käyttivät kehittämistyöhön työaikaansa myös työpajojen välillä tehden välitehtäviä ja kokeillen ja jalkauttaen uusia käytäntöjä työyhteisöihin. Myös kehittäjätyöryhmän jäsenet selvittivät ja työstivät hyvinvointijohtamisen malliin liittyviä asioita työpajojen välillä koko kehittämisprosessin ajan. Hyvinvointijohtamisen mallin rakentamiseen on näin ollen käytetty kahden toimintavuoden aikana merkittävä määrä työaika.

Työpajatyöskentelyyn osallistuvat henkilöt toimivat omissa yksiköissään kehittäjätyöntekijöinä. He ideoivat ja työstivät hyvinvointia edistäviä ja tukevia käytäntöjä työpajaprosessin aikana ja kokeilivat niitä yksiköissä työpajojen välillä. Kehittäjätyöntekijät ”tutkivat” oman työyhteisönsä hyvinvointiin liittyviä kehittämistarpeita työpajoissa annettujen välitehtävien avulla ja toisaalta veivät kehitettyjä käytäntöjä kokeiltavaksi työn arkeen. Näin saatiin heti aikaan pieniä muutoksia työyhteisöjen arkipäivän toiminnassa ja kokemuksia siitä, miten moniin asioihin voidaan vaikuttaa suoraan työyhteisön omalla kehittämistoiminnalla ja yhteisöllisyyttä lisäävillä käytännöillä. Pienet arkipäiväiset muutokset ovat myös alku laajemmalle työyhteisön työskentelykulttuurin muutokselle, jolla hyvinvointia edistetään ja hyvinvointijohtamista tuetaan.

Työpajatyöskentelyn peruslähtökohtana oli aito dialogisuus, joka parhaimmillaan auttaa työyhteisöä uudistumaan. Työpajatyöskentelyssä pyrittiin luomaan kaikille prosessiin osallistuville tasavertainen mahdollisuus tuoda esille omia näkemyksiä, kuunnella toisten ajatuksia ja keskustella niistä yhdessä luottamuksellisessa ympäristössä. Dialogi ei kuitenkaan tarkoita pelkkää keskustelua, vaan se mahdollistaa yhdessä ajattelua ja oppimista sekä ongelmanratkaisua. (Paloheimo-Koskipää 2016.)

Työpajoissa työskennelleet henkilöt eivät välttämättä tunteneet toisiaan entuudestaan, eikä työpajatyöskentely ollut kaikille tuttua, mikä tarkoitti uusien työskentelytapojen opettelemista yhdessä kollegojen kanssa. Vaikka kaikki eivät olleet tottuneet yhdessä tapahtuvaan työn ja työyhteisön kehittämiseen, osalle se saattoi olla luonnollinen osa jokapäiväistä työtä. Tämä mahdollistikin hyvien käytäntöjen jakamisen ja toisten kannustamisen työyhteisön yhteiseen kehittämistoimintaan. Erityisesti vertaistyöpajoissa tapahtuva oman yksikön henkilöstön ja esimiesten yhdessä työskentely sekä työskentely yhdessä muiden pilottiyksiköiden ja heidän esimiestensä kanssa oli työyhteisöille uutta. Se toi työskentelyn alkuun hieman jännitystä ja saattoi nostaa esille työhön ja työyhteisöön liittyviä vaikeitakin kysymyksiä, joista keskustelu oli kuitenkin avain yhdessä kehittämiselle.

Työpajatyöskentelyssä hyödynnettiin ratkaisukeskeisiä menetelmiä sekä muita ryhmätoiminnan rakentamiseen, tavoitteiden määrittelyyn ja toiminnan suunnitteluun soveltuvia toiminnallisia menetelmiä sekä palvelumuotoilusta sovellettavia menetelmiä. Ratkaisukeskeisyys oli työskentelyn kantavana ajatuksena. Nimensä mukaisesti ratkaisukeskeisessä työskentelyssä pyritään ratkaisuihin sekä tavoitteiden ja päämäärien löytämiseen. Ratkaisukeskeisyydessä hyödynnetään osapuolten omaa toimintaa sekä elämänarvoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Ratkaisut löytyvät kiinnittämällä huomiota menneen sijasta tulevaisuuteen sekä resursseihin. Ratkaisukeskeinen työtapa on varsin salliva ja siihen voidaan liittää myös muita menetelmiä tai muista menetelmistä saatuja ideoita. Tärkeintä on, että työskentely vie toimintaa oikeaan suuntaan. (Mannström-Mäkelä & Saukkola 2009, Hirvihuhhta & Litovaara 2003.)

Tiimien yhteistyön rakentumista ja dialogisuutta vahvistavia toiminnallisia menetelmiä käytettiin erityisesti vertaistyöpajoissa, joissa ryhmäkoko oli suurempi ja osallistujat toisilleen tuntemattomampia. Toiminnallisilla menetelmillä työskentely saatiin vuorovaikutteiseksi ja avoimeksi, dialogisuutta korostavaksi. Myös organisaation hierarkiaraajat madaltuivat työskentelyn edetessä siten, että avoin vuorovaikutus mahdollistui.

Työpajat rakennettiin sillä ajatuksella, että ne parhaimmillaan edistivät ja tukivat henkilöstön hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä jo itse kehittämisprosessin aikana. Toisiin tutustuminen ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen vaativat aikaa ja dialogisuuden harjoittelemista. Pitkä työpajaprosessi antoi siihen hyvät mahdollisuudet ja jokainen ryhmä edistyi siinä huomattavasti prosessin aikana. Parhaimmillaan yhdessä työskentelyn aikana saatiin ratkaistua arjen haasteita ja jaettua myös eri yksiköiden omassa työssään kehittämisiä hyviä käytäntöjä.

Pitkä kehittämissä, jossa henkilöstö ja esimiehet olivat aktiivisissa kehittäjäroolissa, tuntui osallistujista välillä raskaalta, eikä aktiivinen kehittäjän rooli ollut kaikille luonteva. Kehittämissä alussa moni osallistuja pohti, johtaako työskentely konkreettisiin muutoksiin ja pitkän aikavälin vaikutuksiin työyhteisön arjessa. Osa oli myös valmiiksi turhautuneita kehittämistyöhön, mutta osallistuivat siihen silti aktiivisesti. Jo kehittämissä aikana moni osallistuja kuitenkin totesi, että kehittämistyöhön osallistuminen on lisännyt yhteisöllisyyttä ja avointa keskustelua omassa työyksikössä. Viimeisissä työpajoissa käydyissä palautekeskusteluissa tämä näkemys vahvistui, sillä varsin monen mielestä kehittämissä oli parasta yhteisöllisyys, vuorovaikutuksellisuus ja asioiden ja ideoiden jakaminen. Moni tunnisti työyhteisössään myös kehittämissä aikana tapahtuneita muutoksia, kuten yhteisöllisyyden ja keskustelun lisääntymisen ja uusien ideoiden hyödyntämisen omassa työyksikössä. Osallistujat kertoivat myös tutustuneensa kehittämissä aikana itselle vieraanpiin toisten yksiköiden työntekijöihin ja heidän työhönsä. Moni koki myös saaneensa esille omia näkemyksiään, kokemuksiaan ja ideoita, joita kehitettiin edelleen. Osa kehitetyistä käytännöistä tulee toteutumaan myös koko henkilöstöä koskevassa hyvinvointijohtamisen mallissa. Ilman henkilöstön aktiivista osallistumista kehittämissä ja johdon vahvaa sitoutumista kehittämistyöhön hyvinvointijohtamisen mallista olisi ollut vaikea saada konkreettista ja aidosti käytännön arjessa hyvinvointia tukevaa toimintamallia.

## 4.2 Kehittämistä ja yhteisöllisyyttä tukeva työpajaprosessi

### Henkilöstöpilottien työpajat

Henkilöstöstä koottiin keskushallinnon, toimintaympäristöpalveluiden ja hyvinvointipalvelujen kehittäjäryhmät. Keskushallinnon pilottiin kuului noin yhdeksän henkilöä hallinto- ja talouspalveluista, IT-tukipalveluista, edunvalvonnasta, lomitushallinnosta ja työpaja- ja työllistämistoiminnasta. Toimintaympäristöpalveluiden pilottiin taas kuului 10 henkilöä (+ yksi varahenkilö) kiinteistönhoidosta, ravintokeskuksesta, siivoustyöntekijöistä ja toimintaympäristöpalveluista. Hyvinvointipalvelujen pilottiin kuuluu seitsemän henkilöä (+ kaksi varahenkilöä) hallinnosta, sosiaalipalveluista, kirjastosta, koulusta, päivähoitosta ja nuorisotoimesta. Lähes kaksi vuotta kestäneen työpajaprosessin aikana ehti tapahtua joitakin henkilöstömuutoksia, mutta pääosin ryhmät pysyivät samoina alusta loppuun ja suurin osa henkilöstöstä osallistui kaikkiin työpajoihin. Samankaan pilottiryhmän työntekijät eivät välttämättä tunteneet toisiaan entuudestaan, jos he työskentelivät eri yksiköissä. Tämän takia toisiin ja toisten työhön tutustumiseen käytettiin työpajoissa aikaa, mikä mahdollisti myöhemmin yhteisöllisyyden vahvistumisen ja sujuvan yhdessä työskentelyn.

Henkilöstö määritteli omassa työpajaprosessissaan mitä työhyvinvointi tarkoittaa heidän työssään ja työyhteisössään ja kehitti käytäntöjä hyvinvoinnin edistämiseksi ja siihen kannustamiseksi. Samalla yksiköissä käynnistettiin henkilöstön ideoimia konkreettisia kehittämistoimia. Henkilöstö työsti myös omalta osaltaan kehittäjätyöryhmän esille nostamia asioita ja arvioi lopuksi koko kehittämisprosessia ja kehitettyjä käytäntöjä. Henkilöstö toteutti työpajojen välissä myös kehittämiseen liittyviä tehtäviä omassa yksikössään/työyhteisössään ja vei näin kehittämiseen liittyviä asioita käytännön arkeen.

### Esimiesten työpajat

Esimiestyöryhmään kuului 15 henkilöä, jotka olivat kehittämistyössä mukana olevien yksiköiden ja tehtäväalueiden esimiehiä. Osa heistä kuului myös kehittäjätyöryhmään. Esimiehet osallistuivat kolmen ker-

ran montaasiohjausprosessiin (”lyhytmontaasi”), jonka toteutti montaasiohjaaja Johanna Nevala (STO RY). Montaasiohjaus oli esimiehille uusi menetelmä, joka vaati heittäytymistä ja uudenlaisen työskentelytavan omaksumista. Esimiehet eivät olleet myöskään tottuneet työskentelemään yhdessä työpajatyypillisesti, eivätkä heistä kaikki tuntevat toisiaan entuudestaan kovin hyvin. Lähtökohta työskentelylle olikin haastava, mikä näkyi ensimmäisellä montaasiohjauskerralla hie-man jännittyneenä ja pidättäytyneenä tunnelmana. Seuraavilla ohjauskerroilla tunnelma kuitenkin rentoutui.

Esimiesten montaasiohjausprosessin tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, mitkä ovat yksiköiden esimiesten kokemuksen ja näkemyksen mukaan keskeisiä asioita hyvinvointijohtamisessa ja mitä työhyvinvointi ja sen johtaminen tarkoittavat Posion kunnassa. Esimiehet kehittivät työpajaproessin aikana omia johtamistaitojaan ja yhteisiä hyvinvointijohtamista tukevia käytäntöjä sekä jakoivat toisilleen omia hyviä käytäntöjään. Esimiesten oma työpajaproessi mahdollisti heille uudenlaisen vertaistuen foorumin, josta on tarkoitus vakiinnuttaa pysyvä käytäntö. Esimiesten työpajaproessin lopputuloksena syntyi Pyöreän pöydän -malli (kuvataan hyvinvointijohtamisen osiossa), jota kokeillaan ja kehitetään edelleen. Montaasiohjausprosessin vetäjä Johanna Nevala kuitenkin totesi, että vaikka Posion kehittämishankkeessa kokeiltu ”lyhytmontaasi” tuotti esimiehille uuden hyvinvointijohtamista tukevan Pyöreän pöydän -mallin, olisi sen syventäminen vaatinut pitemmän ohjausprosessin perinteisen montaasiohjauksen tapaan. Pyöreän pöydän -mallin kehittämistä ja käyttöönottoa tuettiin kuitenkin vielä kehittäjätyöryhmän yhteydessä järjestetyillä esimiesten kokoontumisilla, joita Lapin yliopiston koulutus- ja kehittämisspalveluiden asiantuntijat vetivät.

## **Vertaistyoajat**

Vertaistyoajoissa kaikki henkilöstöpilotit (keskushallinto, toimintaympäristöpalvelut ja hyvinvointipalvelut) ja heidän esimiehensä kokoontuivat työskentelemään yhdessä. Työajoissa jatkettiin henkilöstön ideoimien käytäntöjen työstämistä eteenpäin asettaen niille konkreettisia tavoitteita, suunnittelemalla toimenpiteitä ja sopimalla



vastuista ja aikatauluista. Samalla jaettiin eri yksiköiden ja työyhteisöjen hyviä käytäntöjä. Vertaistyo-pajat toimivat myös hyvänä foorumina kehittää yhteisiä työskentelymenetelmiä ja tutustua muiden yksiköiden työntekijöihin, mikä oli koko kunnan henkilöstön yhteisöllisyyden edistämisen näkökulmasta tärkeää. Työpajoihin osallistujat pitivät vertaistyo-pajoja tärkeinä, sillä se oli uusi työskentelytapa, jossa henkilöstö ja esimiehet pääsivät työstämään oman yksikön asioita yhdessä ja kuulemaan muiden yksiköiden tilanteista. Erityisesti vertaistyo-pajoissa oli havaittavissa selkeä kehitys hyvän keskustelukulttuurin rakentumisessa ja ratkaisujen tuottamisessa yhdessä.

### **Kehittäjätyöryhmän työpajat**

Koko kehittämisprosessin ajan muiden työryhmien rinnalla työskenteli kehittäjätyöryhmä, johon kuului kunnanjohtaja, hallintojohtaja, hyvinvointipalvelujen palvelujohtaja, toimintaympäristöpalvelujen palvelujohtaja, työsuojeluvaltuutettu ja työterveyshoitaja. Työryhmän tehtävänä oli työstää omalta osaltaan hyvinvointijohtamisen uusia käytäntöjä ja arvioida ja kehittää kunnan olemassa olevia työhyvinvoinnin elementtejä sekä koota hyvinvointijohtamisen malli yhdessä Lapin yliopiston asiantuntijoiden kanssa. Kehittäjätyöryhmä vei hyvinvointiin liittyviä asioita myös strategiatasolle ja teki päätöksentekijöille esityksiä uusien käytäntöjen edellyttämistä resursseista. Kehittäjätyöryhmä jatkaa hankkeen jälkeen hyvinvointityöryhmänä, joka seuraa hyvinvoinnin kokonaisuutta ja päivittää hyvinvointijohtamisen mallia vuosittain.

## **5 HANKKEEN TULOKSET, HYÖDYT JA VAIKUTUKSET**

### **5.1 Hankkeen tuloksista ja hyödyistä**

Hyvinvointijohtamisen mallin kehittämisprosessin aikana ideoitiin ja kehitettiin monia käytäntöjä, joilla tavoitellaan pitkänaikavälin vaikutuksia. Kehittämisprosessin aikana kuitenkin kehitettiin ja kokeiltiin

monia henkilöstön ja esimiesten yhteisiä ja yksikkökohtaisia käytäntöjä, joita sovellettiin heti käytäntöön ja seurattiin kehittämisprosessin aikana. Itse kehittämistyöskentely vaikutti heti joihinkin arkipäivän toimintoihin, kuten yksiköiden palaverikäytäntöjen kehittämiseen, työnkuvien avaamiseen ja kriittisten tehtävien määrittelyyn. Kehittämistyöskentelyn aikana tapahtunut tärkein muutos oli kuitenkin yksiköiden sisäisen keskustelukulttuurin kehittyminen ja rakentavan vuoropuhelun lisääntyminen. Myös yhteisöllisyys vahvistui henkilöstön mukaan monissa yksiköissä kehittämistyön aikana ja sai aikaan positiivista virettä. Myös kehittämistyössä mukana olleiden eri toimialojen keskinäinen vuorovaikutus lisääntyi, mikä mahdollisti myös hyvien käytäntöjen jakamisen.

Hankkeen tuloksena Posion kuntaan on rakennettu hyvinvointijohtamisen malli, jolla tuetaan ja edistetään kokonaisvaltaista hyvinvointia (fyysinen työkyky ja henkinen jaksaminen). Osaksi mallia on rakennettu myös yhteisöllisyyttä korostava kannustinjärjestelmä. Hyvinvointijohtamisen malli toimii jatkossa johtamista ja työhyvinvoinnin kehittämistä ohjaavana ja tukevana ”työkirjana”, joka on erityisesti esimiesten työväline arkijohtamisessa.

Hyvinvointijohtamisen mallissa on kuvattu Posion kunnan tärkeimmät henkilöstön hyvinvointia tukevat ja edistävät olemassa olevat käytännöt sekä erityisesti kehittämisprosessin aikana hyvinvointinäkökulmasta kehitetyt sekä uudet käytännöt, joista suurin osa on henkilöstön esille nostamia ja kehittämisprosessin aikana työstämiä. Mallin tavoitteena on antaa esimiehille yhteiset raamit hyvinvoinnin johtamiseen sekä käytännön työkaluja, joiden avulla hyvinvointia edistetään jokapäiväisessä työssä. Malliin on rakennettu myös esimiesten vertaistuen foorumi (Pyöreän pöydän -malli), jossa he voivat nostaa esille työyhteisöstä nousevia haasteita ja jakaa kokemuksia ja hyviä johtamisen käytäntöjä.

Hyvinvointijohtamisen malli on rakennettu siten, että se tukee jokaisen työntekijän henkilökohtaisen hyvinvoinnin ja jaksamisen lisäksi työyhteisöjä ja koko kunnan henkilöstön yhteisöllisyyttä. Hyvinvointijohtamisen mallin tavoitteena onkin kannustaa jokaista työntekijää ja työyhteisöä aktiiviseen oman työn ja työyhteisön kehittämiseen sekä

omaehtoiseen hyvinvoinnin edistämiseen. Lisäksi mallin tavoitteena on tehdä näkyväksi Posion kunnassa käytössä olevat toimintamallit, kannustimet ja etuudet, joilla hyvinvointia tuetaan ja kehitetään.

Hyvinvointijohtamisen malli on rakennettu Posion kunnan lähtökohdista ja siinä on huomioitu kunnan erityispiirteet. Mallissa painottuvat päivittäisjohtaminen ja johtamisen vertaistuki, hyvän keskustelukulttuurin rakentaminen, hyvinvointia ja yhdessä kehittämistä edistävä palkitseminen sekä suunnitelmallisuuteen ja tavoitteellisuuteen tähtäävä hyvinvoinnin edistäminen.

Mallia ei voi sellaisenaan ottaa toisen organisaation käyttöön, mutta sen rakennusprosessi (edellä kuvattu) ja tärkeimmät hyvinvointijohtamisen käytännöt ovat sovellettavissa muissakin organisaatioissa. Seuraavassa esitellään Posion hyvinvointijohtamisen malli pääpiirteitään ja erityisesti hankkeessa kehitettyjen uusien käytäntöjen osalta.

## 5.2 Posion kunnan hyvinvointijohtamisen malli

### 5.2.1 HYVINVOINTIJOHTAMISEN KÄYTÄNNÖT

#### Hyvinvoinnin johtaminen Posion kunnassa

Hyvinvoinnin johtaminen on organisaation johdon vastuulla, mutta hyvinvoinnin ylläpitäminen on johdon, esimiesten ja työntekijöidenkin välistä yhteistyötä. Hyvinvoinnin edistäminen kuuluu organisaatiossa kaikille toimijoille ja siinä hyödynnetään yleensä eri yhteistyötahoja, kuten työterveyshuoltoa ja työsuojeluorganisaatiota. (Manka ym. 2010, s. 27.)

Posion mallissa on avattu kunnan toimijoiden roolit ja tehtävät hyvinvoinnin johtamisessa ja edistämässä aina päätöksentekijätasolta työntekijätasolle. Lisäksi on avattu muun muassa työsuojelutoimikunnan ja työterveyshuollon rooli. On tärkeää, että jokainen tietää oman roolinsa ja vastuunsa hyvinvoinnin edistämiseen liittyvissä asioissa. Vaikka päävastuu on johdolla ja esimiehillä, on jokaisella työntekijällä vastuu omasta hyvinvoinnistaan ja hyvästä ilmapiiristä työyhteisössään. Posion kunnassa hyvinvoinnin edistämisestä vastaavat oman roolinsa mukaisesti seuraavat toimijat.

## **Kunnanvaltuuston rooli**

Kunnanvaltuustolla on kokonaisvastuu kunnan taloudesta ja toiminnasta. Valtuusto vastaa kunnan strategisesta johtamisesta ja kunnan toiminnan pitkän tähtäimen tavoitteiden linjaamisesta. Valtuusto linjaa myös kunnan henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseen liittyvät strategiset painopisteet ja hyvinvoinnin edistämiseen käytettävät taloudellisesti resurssit.

## **Kunnanhallituksen ja lautakuntien rooli**

Kunnanhallitus johtaa kunnan toimintaa, hallintoa ja taloutta. Posion kunnassa kunnanhallitus hyväksyy myös hyvinvointijohtamisen mallin ja siihen liittyvät käytännöt sekä työhyvinvoinnin edistämisen edellyttämät taloudelliset resurssit. Kunnanhallitus vastaa myös Työterveyshuollon järjestämisestä, johon liittyvät investoinnit ja toiminta suunnitellaan talousarviosuunnittelun yhteydessä.

## **Johtoryhmän rooli**

Johtoryhmä seuraa arjen tasolla osana johtoryhmätyöskentelyä hyvinvointijohtamisen mallin toimivuutta ja hyvinvoinnin tilaa yksiköissä. Johtoryhmä esittää tarvittaessa muutoksia hyvinvointijohtamisen käytäntöihin ja hyvinvointijohtamisen strategisiin linjauksiin.

## **Hyvinvointityöryhmän rooli (laajennettu johtoryhmä)**

Posion kuntaan perustettiin kesällä 2018 hyvinvointityöryhmä, joka on käytännössä laajennettu johtoryhmä. Hyvinvointityöryhmään kuuluu johtoryhmän jäsenten lisäksi työterveyshoitaja ja työsuojeluvaltuutettu. Työryhmä seuraa henkilöstön hyvinvoinnista kertovia mittareita (sairauspoissaolot, työtapaturmat, hyvinvointikartoitukset, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskysely jne.) sekä arvioi hyvinvointijohtamisen mallin käytäntöjen toimivuutta ja päivittää mallin vuosittain. Hyvinvointityöryhmä käsittelee myös esitykset työyhteisön palkitsemisesta ja päättää vuosittain palkinnon saajan. Lisäksi työryhmä huolehtii palvelualueittain (hyvinvointipalvelut, toimintaympäristöpalvelut,

keskushallinto) tapahtuvan Vuoden positiivinen työntekijä -palkinnon myöntämisestä ja siihen liittyvän äänestyksen toteuttamisesta.

## **Esimiesten rooli**

Esimiehet seuraavat oman yksikön osalta työhyvinvointiin liittyviä asioita ja toimivat käytössä olevien toimintamallien mukaisesti (esim. perehdyttäminen, varhainen tuki, työyhteisösovittelu, sairaspöissa-olojen seuranta jne.). Esimiehellä on vastuu oman yksikön hyvinvoinnin johtamisesta käytännön arjessa sekä hyvinvoinnin edistämisestä yhdessä henkilöstönsä kanssa.

Jokainen työyksikkö esimiehensä johdolla vastaa myös oman henkilöstön työterveysyhteistyöstä ja palveluista. Posion kunnan yksiköissä otetaan käyttöön hyvinvointijohtamisen vuosikello, jota esimiehet hyödyntävät arkityössä ja päivittävät tarvittaessa. Lisäksi käytössä on hyvinvointisuunnitelmat, joiden toteutumisesta ja päivittämisestä esimiehet vastaavat.

Esimiehet käyvät henkilöstönsä kanssa kehityskeskustelut johtoryhmässä laaditun kehityskeskustelurungon ja ohjeistuksen mukaisesti ja kuvaavat toimintakertomuksessa kehityskeskustelutilanteen. Esimiehet huolehtivat myös yksikkönsä säännöllisistä henkilöstö-/tiimipalavereista ja riskikartoitusten päivittämisestä. Esimiehet kannustavat henkilöstöään työn ja työyhteisön kehittämiseen ja osallistumaan henkilöstö- ja työyhteisökilpailuihin sekä kunnan järjestämiin virkistystapahtumiin.

Esimiehet osallistuvat aktiivisesti myös heidän omaan Pyöreän pöydän –vertaiskeskusteluun ja jakavat johtamiseen ja työyksiköiden kehittämiseen liittyviä haasteita ja hyviä käytäntöjä toisilleen ja etsivät yhdessä ratkaisuja erilaisiin tilanteisiin. Esimiehet kehittävät samalla omia johtamistaitojaan ja tukevat toisiaan arjen johtamistyössä. Esimiehet arvioivat yhdessä uuden käytännön toimivuutta ja kehittävät sitä edelleen.

## **Työntekijän rooli**

Työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja edistämässä jokaisella työntekijällä on tärkeä rooli. Jokainen huolehtii sekä omasta jaksamisestaan ja hyvinvoinnistaan että huomioi muiden työntekijöiden hyvinvoinnin. Työntekijän vastuulla on myös noudattaa yhteisiä pelisääntöjä ja ohjeita sekä ilmoittaa työsuojelussa ilmenneistä puutteista. (ks. esim. Manka 2010, 28.) Posion kunta kannustaa lisäksi työntekijöitään työn ja työyhteisön innovatiiviseen kehittämiseen ja hyvän ilmapiirin luomiseen palkitseamalla työntekijöitä henkilöstö- ja työyhteisöpalkinnoilla, jotka edistävät hyvinvointia. Lisäksi kunta toivoo työntekijöiden hyödyntävän aktiivisesti kunnan tarjoamia liikunta- ja lounasetuja sekä uutta hyvinvointiseteliä, jolla tuetaan henkilöstön omaehtoista hyvinvoinnin edistämistä.

## **Työsuojelutoimikunnan ja YT-toimikunnan rooli**

Työsuojelutoimikunnan tehtävänä on seurata työsuojelun toimintaohjelman ja työterveyshuollon toteutumista ja tehdä työturvallisuutta ja työterveyttä koskevia kehittämissuhteita työnantajalle. Toimikunta seuraa myös keskeisesti työhyvinvoinnin kehittämiseksi asetettuja tavoitteita.

Yhteistoiminnasta säädetään laissa työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa ja laissa työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. Yt-toimikunta käsittelee yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvat laajakantoiset ja henkilöstöä yleisesti koskevat asiat.

## **Työterveyshuollon rooli**

Työterveyshuollon tehtävä on työstä ja työsuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäiseminen ja torjuminen sekä työturvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojeleminen ja edistäminen. Työterveyshuolto on kunnan tärkeä kumppani ennaltaehkäisevien toimenpiteiden suunnittelussa ja toteuttamisessa sekä työkykyhaasteiden varhaisessa tunnistamisessa ja puheeksi ottamisessa yhdessä esimiehen kanssa.

## **Eläkevakuutuslaitoksen rooli**

Kuntien eläkevakuutuksen (Keva) palvelut ovat kunnan käytettävissä ja ne tukevat hyvinvointijohtamista. Yksilön näkökulmasta työkykyselvityksissä Keva on oleellinen yhteistyökumppani.

## **Hyvinvointijohtamisen vuosikello**

Posion kunnan esimiehet ovat rakentaneet kehittämisprosessin aikana hyvinvointijohtamisen tueksi yksikkökohtaisen vuosikellon, jonka avulla esimiehet rytmittävät erityisesti hyvinvoinnin edistämiseen ja seuraamiseen liittyvät toimenpiteet. Vuosikellossa on aikataulutettu kaikkia yksiköitä koskevat kunnan yhteiset käytännöt ja jokaisen yksikön omat hyvinvointia tukevat käytännöt. Hyvinvointijohtamisen vuosikellon tehtävä on helpottaa hyvinvointiin liittyvien käytäntöjen oikea-aikaista toteuttamista ja tehdä hyvinvoinnin tavoitteellinen edistäminen ja seuraaminen avoimeksi ja koko henkilöstölle näkyväksi. Vuosikelloa tarkastellaan useamman kerran vuodessa toimialojen henkilöstö- ja tiimipalavereissa ja se voidaan tulostaa yksiköissä henkilöstön tiloihin muistuttamaan sovitusta käytännöistä. Esimiehet päivittävät hyvinvointijohtamisen vuosikellon kerran vuodessa kunnan yhteisten käytäntöjen osalta hyvinvointijohtamisen mallin päivittämisen yhteydessä ja oman yksikön käytäntöjen osalta yksikkökohtaisen hyvinvointisuunnitelman laadinnan yhteydessä.

## **Kehityskeskustelut**

Kunnassa on kehityskeskustelukäytäntö, jonka roolia hyvinvointijohtamisen välineenä vahvistetaan hyvinvointijohtamisen mallissa. Kehityskeskusteluja ei ole käyty aina systemaattisesti jokaisessa yksikössä, eivätkä kaikki ole pitäneet keskusteluja hyödyllisinä tai motivoivina. Käytäntöä onkin kehitetty henkilöstön toiveiden pohjalta ja jatkossa keskiöön nostetaan hyvinvointiin vaikuttavien asioiden edistäminen ja työntekijöiden kannustaminen jatkuvaan työn ja työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvoinnista huolehtimiseen jokapäiväisessä arjessa. Kehityskeskustelussa esimiehellä on mahdollisuus antaa työntekijälle

kannustavaa ja rakentavaa palautetta sekä kiittää hyvästä työstä henkilökohtaisesti. Kehityskeskustelu voikin parhaimmillaan olla hyvä henkilökohtaisen palkitsemisen tilaisuus.

Olennainen osa kehityskeskustelukäytäntöä on tarkastella työntekijän osaamista ja koulutustarpeita ja samalla laatia henkilökohtainen osaamisen kehittämisen suunnitelma. Kunnassa laaditaan jatkossa myös yleinen henkilöstön koulutussuunnitelma, jolla edistetään henkilöstön tarvitseman koulutuksen toteutumista ja seurantaa. Henkilöstö pitää osaamisen jatkuvaa kehittämistä erityisen tärkeänä työn sujumuuden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta, minkä takia koulutuksen systemaattinen suunnittelu ja toteuttaminen on tärkeää.

Johtoryhmä on päivittänyt kehittämistyön aikana kehityskeskustelulomakkeen henkilöstön toiveiden ja kokemusten sekä esimiesten näkemysten pohjalta. Esimiehille rakennettu yhteinen lomake ohjaa keskustelua hyvinvoinnin ja kannustavuuden näkökulmasta tärkeisiin asioihin. Kehityskeskustelun käymiseen on laadittu johtoryhmässä myös uudet ohjeet, joiden avulla esimiehillä ja työntekijöillä on helppompi orientoitua keskusteluihin. Keskustelujen toteutumisesta raportoidaan yksiköiden toimintakertomuksessa.

## **Hyvinvointisuunnitelmat**

Posion kunnan yhtenä tärkeänä hyvinvointijohtamisen välineenä on muutaman vuoden ajan ollut hyvinvointisuunnitelma, joka laaditaan työyksiköissä vuosittain esimiehen johdolla. Suunnitelman tarkoitus on edistää työhyvinvointia tavoitteellisesti ja se vakiinnutetaan osaksi hyvinvointijohtamisen mallia. Hyvinvointisuunnitelmaan asetetaan korkeintaan kolme työyksikön hyvinvointia edistävää tavoitetta, määritellään keinot, joilla tavoitteeseen pyritään, nimetään toteutuksen vastuuhenkilöt ja määritellään miten ja milloin toteutumista arvioidaan. Esimiehet seuraavat suunnitelmien toteutumista ja käsittelevät niitä vuoden mittaan henkilöstö-/tiimipalaverissa. Suunnitelmista raportoidaan myös yksiköiden toimintakertomuksessa.



## **Esimiesten pyöreän pöydän käytäntö**

Posion kunnan esimiehet ovat rakentaneet kehittämistyön aikana täysin uuden toimintavan tukemaan hyvinvointijohtamista arjen työssä. Esimiehet osallistuivat montaasiohjaukseen, jossa he kehittivät yhdessä Pyöreän pöydän -mallin, joka toimii johtamisen tukena ja esimiesten vertaistuen foorumina. ”Työhyvinvoinnin pyöreä pöytä on alusta, joka rakentuu Posion kunnan esimiesten tahtotilasta. Pöydän pinta on yhteinen dialogi, tahto ymmärtää tällä hetkellä työhyvinvointiin liittyviä ilmiöitä sekä työhyvinvointia edistäviä ja vastustavia tekijöitä”. (Nevala 2017.) Pyöreän pöydän merkitys tulee avoimuudesta ja mahdollisuudesta jakaa asioita yhteisesti muuten varsin yksinäisen esimiestyön arjessa (Nevala 2017) .

Esimiesten pyöreä pöytä rakentuu kolmen alustan (pöytälevyn) varaan. Ensimmäinen alusta on jokaisen esimiehen vastuulla oleva oma työyhteisö, jonka kanssa hän käy pyöreän pöydän dialogia työyhteisöön parhaiten sopivalla tavalla. Dialogi mahdollistaa asioiden jakamisen, esimiestyön kehittämisen ja työntekijöiden kehittämisideoiden ja esille nousevien haasteiden kuulemisen, mikä auttaa ymmärtämään työyhteisön senhetkistä tilannetta. Esimies saa tähän tehtävänsä tukea seuraavalta alustalta eli esimiesten yhteisen pöydän ääreltä. Ensimmäinen alusta tukee erityisesti työyhteisön hyvinvointia. (Nevala 2017.)

Toinen alusta on esimiesten yhteinen pöytä, jossa jaetaan kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisesta ja johtajuudesta yleensä sekä paneudutaan yhdessä johtamisen haasteisiin. Pyöreä pöytä mahdollistaa esimiesten vertaistuen toisilleen. Toinen alusta tukee erityisesti esimiesten omaa työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista ja sen kehittämistä arjen työssä. (Nevala 2017.)

Kolmas alusta on strategioiden ja suunnitelmien tarkastelua työhyvinvoinnin näkökulmasta. Esimiehet voivat nostaa tältä alustalta yhteisesti tärkeäksi koettuja asioita strategiaprosesseihin ja vaikuttaa näin tulevaisuuden suunnitelmiin ja painopisteisiin. Kolmas alusta tukee niin Posion kunnan työntekijöiden kuin kuntalaistenkin hyvinvointia. (Nevala 2017.)

Pyöreän pöydän toiminta perustuu luottamukselliseen ja vapaa-  
muotoiseen dialogiin, jossa esimies on läsnä kaikilla alustoilla ja kolme  
pöytälevyä ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Pyöreän  
pöydän toimintamalli edellyttää yhteistä kieltä, joka on erilainen eri  
työyhteisöissä. Se edellyttää myös esimieheltä rohkeutta kysyä ja pu-  
hua vaikeistakin asioista, joihin ei välttämättä löydy heti yhteisym-  
märrystä. Pyöreän pöydän ääressä on tärkeä puhua niin sanotuista  
hampaankoloasioista ja pyrkiä murtamaan tai ainakin laimentamaan  
niitä. Esimiesten ja johdon tehtävänä hyvinvoinnin johtajina on luoda  
sellaista ilmapiiriä, jossa vaikeatkin asiat uskalletaan ottaa puheeksi,  
vaikka siitä voisi seurata konflikti. Esimiehet rakentavat omalla toi-  
minnallaan arvostavaa keskusteluilmapiiriä. Myös erilaisuuden hyväk-  
syminen ja ymmärtäminen on tärkeää niin työyhteisöjen sisällä kuin  
ammattiryhmien välilläkin. Myös esimiehen roolista kumpuavan eri-  
laisuuden hyväksyminen on tärkeää. (Nevala 2017.)

Esimiehet kokoontuvat pyöreän pöydän ääreen tarpeen mukaan,  
mutta ainakin kaksi kertaa vuodessa. Kokoontumiset ovat vapaaehtoi-  
sia, vapaamuotoisia ja luottamuksellisia, eikä niihin liity päätöksente-  
on tai konkreettisten tulosten vaatimusta. Kokoontumisessa ei näin  
ollen ole varsinaista puheenjohtajaa, vaan pyöreän pöydän koollekut-  
suja vaihtuu joka kerta. Kokoontumiseen voidaan ehdottaa ajankoh-  
taisia teemoja, mutta asialistoja tai pöytäkirjoja ei laadita. Pyöreän  
pöydän tarkoitus on ennen kaikkea toimia esimiesten vertaistuen foo-  
rumina ja auttaa työhyvinvoinnin ja hyvinvointijohtamisen kehittämi-  
sessä arjen työssä.

## **Työyhteisöviestinnän käytännöt**

Osana hyvinvointijohtamisen mallia on kehitetty myös työyhteisö-  
jen viestintäkäytäntöjä, joista työyksiköiden kokouskäytännöt ovat  
nousseet kehittämisprosessin aikana voimakkaasti esille. Käytännöt  
ovat vaihdelleet yksiköittäin, eikä työpaikkakokouksia tai tiimipalave-  
reja ole välttämättä toteutettu säännöllisesti. Jatkossa työpaikkako-  
kouksia pidetään säännöllisesti jokaisen työyksikön rytmiin sopivalla  
tahdilla ja esimiehet huolehtivat työpaikkakokousten säännöllisestä  
käymisestä ja osallistavat työntekijät tuomaan esille pinnalla olevia

asioita. Kokouksissa voidaan hyödyntää vaihtuvaa puheenjohtajuutta tai kiertävää sihteeriä, jos se koetaan toimivaksi käytännöksi.

Lisäksi kunnassa tullaan järjestämään kahdesti vuodessa *henkilöstöinfo*, jonka sisältöä ja käytäntöjä henkilöstö on työstänyt osana hyvinvointijohtamisen mallin rakentamista. Infoissa käsitellään ajankohtaisia kunnan asioita ja tulevaisuuden mahdollisuuksia ja haasteita sekä tiedotetaan sellaisista arjen työhön liittyvistä uusista asioista tai käytännöistä, jotka koskettavat laajasti henkilöstöä. Henkilöstöinfolla on tärkeä rooli myös yhteisöllisyyden näkökulmasta, koska silloin suuri osa kunnan henkilöstöstä pääsee tapaamaan toisiaan ja keskustelemaan ajankohtaisista asioista. Kesää edeltävän henkilöstöinfon yhteydessä järjestetään lisäksi tilinpäätöskahvit, jolloin kunnan johto tuo henkilöstölle terveiset ja kiitokset kuluneesta vuodesta ja jakaa *Vuoden innovatiivinen työyhteisö -palkinnon*.

## **Suunnitelmallinen perehdytys**

Hyvinvointijohtamisen kehittämisprosessin aikana henkilöstö on nostanut esille myös perehdyttämisen merkityksen työn sujumuuden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Yksiköt ovatkin käyneet läpi omia perehdytyskäytäntöjään ja kehittäneet niitä yhdessä. Yksiköissä on koottu muun muassa perehdytyskansioita ja kuvattu työtehtäviä erityisesti kriittisten tehtävien näkökulmasta. Käytäntö helpottaa esimerkiksi sijaisten työskentelyä ja muun työyhteisön toimintaa työntekijöiden pidempien poissaolojen aikana. Hyvä perehdytys on tärkeää myös työturvallisuuden näkökulmasta ja uusien järjestelmien ja laitteiden käyttöönoton yhteydessä.

Esimiehet vastaavat siitä, että yksiköiden tehtävät on kuvattu yhdessä työntekijöiden kanssa ja ne on koottu perehdytyskansioon tai vastaavaan. Työnkuvien avoimuus helpottaa yksiköiden työskentelyä ja edistää toisten työn arvostamista ja kunnioittamista. Työnkuvat tullaan käymään jatkossa läpi myös kehityskeskusteluissa ja niitä päätetään tarvittaessa. Kunnassa on käynnistynyt myös yleisen perehdytysoppaan laatiminen helpottamaan uusien työntekijöiden perehdyttämistä yleisiin käytäntöihin. Opas valmistuu syksyn 2018 aikana.

## **Muut hyvinvointia tukevat toimintamallit**

Edellä esiteltyjen uusien ja kehitettyjen toimintamallien lisäksi kunnassa hyödynnetään edelleen olemassa olevia työhyvinvoinnin elementtejä (alla), joita on arvioitu hyvinvointijohtamisen mallin kehittämisprosessin yhteydessä. Joidenkin hyvinvoinnin elementtien osalta on tarvittaessa sovittu niiden jatkokehittämisestä tai tunnetuksi tekemisestä. Kyseisistä käytännöistä on kunnassa omat ohjeistuksensa.

- Ennaltaehkäisevä työterveyshuolto
- Työsuojelu
- Yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistäminen työssä
- Yhteistoiminta
- Työympäristön sisäilmaongelmien seuranta
- Varhainen tuki ja työkyvyn hallinta
- Henkisen väkivallan, työssäkiusaamisen ja syrjinnän estäminen
- Päihdehaittojen ehkäiseminen työssä
- Työyhteisösovittelun toimintamalli

### **5.2.2 HYVINVOINTIA TUKEVA KANNUSTAMINEN**

Posion kunta haluaa kannustaa ja palkita henkilöstöä työn ja työyhteisön kehittämisestä ja työhyvinvoinnin edistämisestä yksiköissä. Hyvinvointijohtamisen mallin yhtenä tärkeänä tavoitteena on kannustaa jokaista työntekijää ja työyhteisöä entistä aktiivisempaan työn kehittämiseen ja hyvän työilmapiirin luomiseen sekä omaehtoiseen hyvinvoinnin edistämiseen.

Mielekäs ja hyvin sujuva työ on peruslähtökohta työhyvinvoinnille ja itsessään palkitseva, mutta jokaista työntekijää voidaan lisäksi motiivoida ja kannustaa erilaisilla työhön liittyvillä käytännöillä sekä erikseen palkitsemiseen kehitetyillä käytännöillä. Hyvinvointijohtamisen kehittämisprosessin aikana henkilöstö ideoi ja työsti erilaisia tapoja kannustaa ja palkita yksittäisiä työntekijöitä sekä tiimejä ja työyhteisöjä, minkä pohjalta rakennettiin Posion kuntaan sopiva kannustinjärjestelmä.

Kannustinjärjestelmään on nostettu jokapäiväiseen työhön liittyviä käytäntöjä, joilla on kannustavuuden ja palkitsevuuden näkökulmasta merkitystä, ja joita halutaan tästä näkökulmasta hyödyntää paremmin ja kehittää edelleen. Lisäksi kunta haluaa uusilla palkittamisen käytännöillä tuoda esille henkilöstön kehittämisiä hyviä työkäytäntöjä ja esimerkillistä toimintaa työyhteisössä. Myös itse palkinnot valitaan siten, että niillä voidaan edistää hyvinvointia ja työyhteisöjen yhteisöllisyyttä.

Seuraavissa luvuissa kuvataan sekä henkilökohtaiseen että työyhteisöjen kannustamiseen liittyvät tärkeimmät aineettomat ja aineelliset käytännöt, jotka hyvinvointijohtamisen malliin on nostettu ja kehitetty kannustavuuden näkökulmasta.

## **Henkilökohtainen kannustaminen**

### **Vuoden positiivinen työntekijä -henkilöstöpalkinto**

Posion kunta kannustaa jokaista työntekijäänsä positiivisen ilmapiirin edistämiseen ja positiivisena esimerkkinä toimimiseen ottamalla käyttöön Vuoden positiivinen työntekijä -palkinnon, joka noudattaa ”Positiivinen Posio” -teeman henkeä. Kunta palkitsee jokaiselta toimialueelta (keskushallinto, hyvinvointipalvelut ja toimintaympäristöpalvelut) yhden henkilön, joka on luonut omalla toiminnallaan ja asenteellaan positiivista ilmapiiriä ja toiminut rakentavasti työyhteisössään.

Valinta tehdään kerran vuodessa äänestämällä. Äänestykseen osallistuvat kaikki Posion kunnan työntekijät ja äänestää voi oman toimialueen henkilöä, joka on ollut kunnan palveluksessa kuluneen vuoden aikana. Äänestys tapahtuu lomakkeella, johon kirjataan palkinnon ansaitsevan henkilön nimi ja työyksikkö. Lomakkeessa on esitetty Vuoden positiivinen työntekijä -palkinnon kriteerit, joihin omaa valintaa voi peilata. Palkitseminen tapahtuu loppuvuodesta hyvinvointityöryhmän antamien tarkempien ohjeiden pohjalta.

Toimialueiden äänestyksen voittaneet saavat palkinnoksi henkilökohtaisen lahjakortin, joka tukee oman terveyden tai hyvinvoinnin edistämistä.

## Hyvinvointiseteli

Kunnan henkilöstö on nostanut hyvinvointijohtamisen kehittämissuunnitelmassa hyvinvointisetelin yhdeksi tärkeimmistä keinoista kannustaa henkilöstöä omaehtoiseen terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen. Henkilöstö on kehittämissuunnitelman aikana ideoinut ja työstänyt hyvinvointiseteliin liittyviä käytäntöjä ja kunta on päättänyt ottaa setelin käyttöön syksyllä 2018.

Kunnan tavoitteena on kannustaa ja tukea hyvinvointisetelin avulla henkilöstön omaehtoista vapaa-ajalla tapahtuvaa kunnon ja terveyden edistämistä yksilölliset mieltymykset huomioiden. Seteliä voi käyttää pääosin Posion kunnan alueella tarjolla oleviin palveluihin. Seteliä voi lisäksi hyödyntää joihinkin Kuusamon ja Taivalkosken alueen palveluihin, sillä osa kunnan työntekijöistä asuu kyseisillä paikkakunnilla. Myös Posiolla asuvat työntekijät saavat näin ollen laajemman palvelutarjonnan.

Hyvinvointiseteliä voi käyttää niin liikunta-, kulttuuri- kuin hyvinvointipalveluihin, joiden tuottajien kanssa kunta on tehnyt sopimuksen. Seteli on arvoltaan 50 € ja sen voi lunastaa kerran vuodessa, jos on ollut Posion kunnan palveluksessa vähintään vuoden. Määräaikaiset opettajat ovat oikeutettuja hyvinvointiseteliin palvelussuhteen kestäessä yhdenjaksoisena lukuvuoden ja muut työntekijät määräaikaisen palvelussuhteen kestäessä vähintään 10 kuukautta. Hyvinvointiseteliä kehitetään käytön aktiivisuuden ja käyttökokemusten pohjalta. Tavoitteena on, että kunnan taloudellisen tilanteen kohentuessa setelin arvoa voitaisiin tulevaisuudessa nostaa.

Kunnassa linjataan parhaillaan yrityksiä ja palveluja, joita hyvinvointisetelillä voidaan käyttää. YT-toimikunta ja työsuojelutoimikunta käsittelevät esityksen hyvinvointisetelin käytöstä, minkä jälkeen se etenee kunnanhallituksen päätettäväksi. Tavoitteena on saada hyvinvointiseteli ja siihen liittyvä ohjeistus käyttöön syksyllä. Hyvinvointisetelin edellyttämät resurssit on varattu jo kuluvan vuoden budjettiin.

## Kehityskeskustelut ja osaamisen kehittäminen

Kunnassa on kehityskeskustelukäytäntö, jonka roolia hyvinvointijohdamisen välineenä tullaan vahvistamaan. Kehityskeskustelussa nostetaan jatkossa keskiöön hyvinvointiin vaikuttavien asioiden edistäminen ja työntekijöiden kannustaminen jatkuvaan työn ja työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvoinnista huolehtimiseen jokapäiväisessä arjessa. Olennainen osa kehityskeskustelukäytäntöä on tarkastella myös työntekijän osaamista ja koulutustarpeita ja samalla laatia henkilökohtainen osaamisen kehittämisen suunnitelma, jota seurataan. Kunnassa laaditaan jatkossa myös yleinen henkilöstön koulutussuunnitelma, jolla edistetään henkilöstön tarvitseman koulutuksen toteutumista.

Kehityskeskustelu tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa oman työn ja osaamisen sekä työyhteisön kehittämiseen ja esimiehelle mahdollisuuden antaa työntekijälle kannustavaa ja rakentavaa palautetta sekä kiittää hyvästä työstä henkilökohtaisesti. Kehityskeskustelu on parhaimmillaan hyvä tilaisuus henkilökohtaiselle palkitsemiselle.

## Joustavat työjärjestelyt

Joustavat työjärjestelyt ovat tärkeitä jokapäiväisen työn sujumisen ja työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittamisen näkökulmasta. Työyksiköissä on omat käytäntönsä työajanjoustoihin, ylitöiden pois-pitämiseen ja muihin työhön liittyviin henkilökohtaisiin järjestelyihin työn luonteesta riippuen.

Myös etätö on yksi työntekeistä joustavoittava ja parhaimmillaan työntekijää kannustava käytäntö, jota Posion kunnassa on hyödynnetty vielä aika vähän. Joissakin asiantuntijatyyppeissä tehtävissä se on kuitenkin mahdollista ja voi olla työn sujuvuuden kannalta aika ajoin myös kannattavaa. Etätöön tarvitaan kuitenkin selkeät käytännöt, jotta se palvelee työn tekemistä, eikä esimerkiksi hankaloita/hidasta toisten työtä. Etätöissä on huomioitava myös työyhteisön toimivuuden näkökulma. Etätöohje on hyväksytty kunnanhallituksessa kesäkuussa 2018 ja se tulee voimaan 1.7.2018.

## **Yhteisöllisyyttä tukeva kannustaminen**

### **Vuoden luovin työyhteisö -palkinto**

Posion kunta edistää yksiköidensä ja koko kunnan henkilöstön yhteisöllisyyttä ja kannustaa yksiköitä/tiimejä oman toiminnan aktiiviseen kehittämiseen, poikkihallinnolliseen yhteistyöhön ja uusien ideoiden esille tuontiin ottamalla käyttöön Vuoden luovin työyhteisö -palkinnon. Tiimipalkinto luovutetaan kerran vuodessa yksikölle/tiimille (myös poikkihallinnolliset tiimit), joka on kehittänyt omaa työtä tai työyhteisön toimintaa tai poikkihallinnollista yhteistyötä tai tehnyt uusia aloitteita kunnan toiminnan kehittämiseksi. Palkinnon myöntämisen näkökulmasta yksi tärkeä kriteeri on hyvien käytäntöjen sovellettavuus muihin yksiköihin/työyhteisöihin ja aloitteissa esitettyjen käytäntöjen oletettavat positiiviset vaikutukset kunnan palvelujen kehittymiseen (tyytyväiset asiakkaat) tai kunnan talouden kehitykseen.

Hyvinvointityöryhmä käynnistää ja ohjeistaa kilpailun vuosittain. Työyksikkö/tiimi esittää kehittämäänsä käytäntöä/ideaa/aloitetta lomakkeella, jossa asia kuvataan tiettyjen kriteerien avulla. Hyvinvointityöryhmä käy esitykset läpi ja valitsee voittajan. Palkintona on yksikön/tiimin henkilöstömäärään suhteutettu rahasumma (100€ - 500€), jonka yksikkö/tiimi voi käyttää yhteiseen virkistystoimintaan. Palkitseminen tapahtuu tilinpäätöskahvien (kesäkuussa) yhteydessä. Vuoden luovin työyhteisö -palkinto otetaan käyttöön vuonna 2019.

### **Tilinpäätöskahvit**

Kunta ottaa käyttöön tilinpäätöskahvit, jota henkilöstö on esittänyt uudeksi käytännöksi. Tilaisuudessa henkilöstöllä on mahdollisuus kokoontua yhteen, tutustua muihin työntekijöihin ja kuulla kunnan johdon terveiset ja kiitokset kuluneesta vuodesta. Tilaisuuteen kutsutaan myös kunnanhallituksen ja kunnanvaltuuston puheenjohtajat/edustus sekä henkilöstön edustaja ja heille varataan puheenvuorot. Tilaisuudessa jaetaan lisäksi Vuoden luovin työyhteisö -palkinto.

Tilaisuus järjestetään ennen kesälomia esimerkiksi henkilöstöinfon yhteydessä tai erikseen ja se pyritään toteuttamaan siten, että



kaikki pääsevät osallistumaan siihen jollakin tavalla. Tilaisuudessa voidaan hyödyntää esimerkiksi etäyhteyksiä tai se voidaan nauhoittaa. Tilaisuuden järjestää ja kutsuu koolle keskushallinto.

Lisäksi kunnassa on edelleen käytössä yhteisöllisyyttä tukevia etuja kuten kunnan henkilöstölleen tarjoamat virkistystapahtumat ja henkilöstön yhteinen joululounas.

### **Muut hyvinvointia tukevat henkilöstön etuudet**

Kunta tarjoaa henkilöstölleen edelleen myös muita hyvinvointia tukevia etuja kuten edullisen lounasruokailun henkilöstöhintaan, kuntosaliedun ja mahdollisuuden työpaikkaliikuntaan esimerkiksi Petra Personal -taukoajumppaohjelman ohjaamana.

Posion kunnassa on myös muistamissääntö, joka on ollut voimassa vuodesta 2007. Muistamissääntöä muotoillaan parhaillaan uudelleen henkilöstön kehittämishankkeen aikana tekemien esitysten pohjalta. Muistamissäännössä halutaan painottaa entistä enemmän kuntaan sitoutumista ja pitkää palvelusaikaa. Myös määräaikaiset työntekijät tullaan huomioimaan jatkossa paremmin. Päivitetty muistamissääntö tulee voimaan vuoden 2018 aikana.

## **5.2.3 HYVINVOINNIN SEURAAMINEN JA MALLIN PÄIVITTÄMINEN**

### **Hyvinvoinnin seuranta osana henkilöstö- ja talousseurantaa**

Posion kunnassa henkilöstön hyvinvoinnin seuranta kytkeytyy vahvasti kuntastrategiaan ja johtamisjärjestelmään. Vuosittain laadittavaan kunnan henkilöstösuunnitelmaan määritellään ja kuvataan toimialueilla tarvittavat henkilöstöresurssit. Kunnan talousarviossa tullaan jatkossa esittämään ko. toimintavuodelle asetetut henkilöstön hyvinvoinnin tavoitteet, keinot ja mittarit, joilla tavoitteiden toteutumista arvioidaan. Tavoitteiden toteutumista seurataan toimintavuoden aikana kaikilla organisaation tasoilla ja raportoidaan vuosineljänneksittäin talousarvion toteutumารaportoinnin yhteydessä ja tilinpäätöksen yhteydessä toimintakertomuksessa. Päättyneen toimintavuoden henkilöstötilinpäätösraportissa kuvataan henkilöstövoimavarojen näkökulmia monipuolisemmin ja laajemmilla tunnusluvuilla. Näiden tietojen

perusteella suunnitellaan ja suunnataan kehittämistoimia henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseen.

## **Sairaspoissaolojen seuranta**

Sairaspoissaoloja seurataan ja raportoidaan kunnan normaalikäytäntöjen mukaisesti ja sairauspoissaolojen pitkittyessä kunnassa on käytössä varhaisen tuen malli. Jatkossa sairauspoissaoloja käsitellään säännöllisesti hyvinvointityöryhmässä, joka tarkastelee myös muita hyvinvoinnista kertovia tietoja ja mittareita. Tavoitteena on, että henkilöstön hyvinvoinnista saadaan kokonaiskuva ja hyvinvointiin liittyvien asioiden seuranta ja kokonaisvaltainen kehittäminen on näin ollen helpompaa.

## **Hyvinvointikartoitus**

Posion kunnassa toteutetaan henkilöstön hyvinvointikartoitus joka toinen vuosi vakuutusyhtiön toimesta. Jokainen työntekijä saa kartoituksesta oman henkilökohtaisen hyvinvointiraportin ja jatkossa tulokset käsitellään myös hyvinvointityöryhmässä samaan tapaan kuin muutkin hyvinvoinnista kertovat aineistot.

## **Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskysely**

Kunnassa toteutetaan joka toinen vuosi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskysely, jolla henkilöstön yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon toteutumista arvioidaan ja seurataan kahden vuoden välein. Kysely tuottaa tietoa henkilöstön kokemasta tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumisesta seuraavista teemoista: työolot ja työkuorma, johtaminen, työyhteisön ilmapiiri, henkilöstön jaksaminen, osaamisen kehittäminen, työn ja perheen yhteensovittaminen sekä häirintä ja kiusaaminen. Lisäksi suunnitelmassa tarkastellaan tilastoista saatavaa tietoa henkilöstön sairauspoissaolojen jakautumisesta miesten ja naisten kesken sekä palkkakartoituksesta saatavaa tietoa palkkatasa-arvon toteutumisesta. Kartoituksen pohjalta laaditaan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma, jossa määritellään tarvittavat toimenpiteet tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi.

Kyselyn tuloksia ja tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa käsitellään johtoryhmässä, joka vastaa siitä, että suunnitelmassa määritellyt tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta edistävät toimenpiteet toteutetaan yksiköissä. Jokainen esimies vastaa oman yksikkönsä toiminnan osalta työntekijöiden tasa-arvoisesta ja yhdenvertaisesta kohtelusta. Siihen liittyvät asiat vaikuttavat työntekijöiden kokemukseen oikeudenmukaisuudesta ja tasapuolisesta kohtelusta työssä, mikä vaikuttaa suoraan työhyvinvointiin. Myös jokainen työntekijä on velvollinen toimimaan työssään tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden periaatteiden mukaisesti ja tarvittaessa puuttumaan periaatteiden vastaiseen toimintaan.

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnittelu tuottaa tärkeää tietoa työhyvinvoinnin osatekijöiden toteutumisesta ja siihen liittyvistä kehittämistarpeista ja on näin ollen yksi tärkeä hyvinvoinnin seurannan ja arvioinnin työkalu johdolle ja esimiehille. Jatkossa hyvinvointityöryhmä käsittelee tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyviä asioita osana hyvinvointijohtamisen kokonaisuutta.

## **Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman seuranta**

Posion kunnan henkilöstö- ja koulutussuunnitelman toimintamalli otetaan käyttöön vuodelle 2019. Henkilöstön koulutussuunnitelmaa varten kartoitetaan henkilöstön osaamis- ja koulutustarpeet. Kartoituksen perusteella suunnitellaan yksikkö- ja toimialuetasolla henkilöstön ammatillista osaamista ylläpitävää ja kehittävää koulutusta.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman toteutumista seurataan jatkuvasti. Toimintavuoden aikana työyksikön esimies seuraa ja arvioi suunnitelman toteutumista. Koko kunnan henkilöstö- ja koulutussuunnitelman toteutumista arvioidaan toimintavuoden päätyttyä ti-linpäätöksen laatimisen yhteydessä.

## **Työtapaturmien seuranta**

Kunnan henkilöstön työtapaturmia seurataan toimintavuoden aikana sairauspoissaoloraportoinnin yhteydessä. Tapaturmavakuutusyhtiöltä

saadaan myös tilastotiedot toteutuneista tapaturmista. Työtapaturmien ennaltaehkäisyyn on pyritty panostamaan erityisesti tapaturma-alttiilla toimi-/tehtäväalueilla. Työn vaarojen ja riskien laaja-alainen kartoitus on tehty vuosina 2014 - 2015. Kunnassa on otettu käyttöön jatkuva työn vaarojen ja riskien toimintamalli alkuvuodesta 2017. Sattuneet tapaturmat ja vaaratilanteet käsitellään työsuojelutoimikunnassa samoin kuin tunnistetut läheltä piti tilanteet.

Jatkossa työtapaturmista keskustellaan myös hyvinvointityöryhmässä ja pohditaan tarvittaessa uusia keinoja tapaturmien ehkäisemiseksi.

## **Työyhteisössä tapahtuva seuranta**

Työhyvinvoinnin seuraaminen on olennainen osa jokapäiväistä työtä ja se kuuluu koko työyhteisölle, vaikka esimiehellä onkin siihen liittyviä vastuita tehtävänsä puolesta. Työhyvinvointiin liittyvät asiat ilmenevät arkipäivän toiminnassa ja siihen liittyvät haasteet näkyvätkin usein työyhteisön toiminnassa/toimimattomuudessa ja voivat vaikuttaa pitkällä aikavälillä myös työn tulokseen. Myös henkilöstöltä odotetaan aktiivisuutta niin työhyvinvoinnin edistämiseksi kuin työhyvinvointia haittaavien tekijöiden esille nostamisessa. Jotta esimies voi omalla toiminnallaan puuttua epäkohtiin ja kehittää omaa hyvinvointijohtamistaan, tulee hänen saada tietoa työn sujumisesta ja työyhteisön toiminnasta suoraan työntekijöiltään. Viikko- tai kuukausipalaverit ovat hyviä tilaisuuksia nostaa esille työhyvinvointiin kielteisesti vaikuttavia asioita ja keskustella niistä yhdessä. Esimiehen tehtävänä onkin luoda avointa keskustelukulttuuria ja antaa mahdollisuus aidolle dialogille.

Myös kehityskeskusteluilla on tärkeä rooli hyvinvoinnin edistymisen seurannassa. Keskusteluissa käydään läpi myös työhyvinvointiin liittyviä asioita ja pohditaan yhdessä ratkaisuja pulmatilanteisiin. Esimies ja työntekijä voivat myös sopia tavoitteista ja toimenpiteistä, joilla henkilön omaa työhyvinvointia edistetään konkreettisesti tulevan vuoden aikana. Samalla esimies saa tietoa mahdollisista työyhteisön toiminnan haasteista, joihin voidaan etsiä ratkaisuja esimerkiksi yksiköissä käytössä olevien hyvinvointisuunnitelmien avulla. Akutteihin

ongelmiin on kuitenkin puututtava heti esimerkiksi varhaisen tuen tai työyhteisösovittelun keinoin. Hyvinvointisuunnitelmat päivitetään vuosittain esimiehen johdolla, mutta niitä on hyvä tarkastella aika ajoin vuoden mittaan, jotta ne auttavat yksikön työhyvinvoinnin jatkuvassa seurannassa.

Työhyvinvointiin liittyviä asioita seurataan myös osana johtoryhmätyöskentelyä ja tarvittaessa johtoryhmä voi esittää laajempia työhyvinvointiin vaikuttavia toimenpiteitä tai linjauksia kunnanhallitukselle.

## **Hyvinvointijohtamisen mallin arviointi ja päivittäminen**

Hyvinvointijohtamisen malliin on koottu kehittämishankkeen aikana rakennetut uudet käytännöt sekä kaikki olemassa olevat hyvinvoinnin edistämiseen liittyvät hyvät käytännöt, joita on kehittämisen aikana myös arvioitu. Mallin tarkoitus on antaa esimiehille raamit hyvinvointijohtamiselle, työkaluja käytännön johtamistyöhön sekä kannustaa ja innostaa koko henkilöstöä työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvoinnin edistämiseen. Malli tekee myös näkyväksi hyvinvoinnin edistämiseen liittyvät käytännöt ja etuudet. Posion kunnanhallitus on käsitellyt ja hyväksynyt mallin ja uuden hyvinvointityöryhmän perustamisen kokouksessaan 4.6.2018. Hyvinvointijohtamisen malli otetaan käyttöön hyväksynnän jälkeen.

Hyvinvointijohtamisen malli sisältää monia uusia käytäntöjä, joilla hyvinvointijohtamista tuetaan ja hyvinvoinnin kehittämistä edistetään työyksiköissä. Malliin sisältyy myös kannustinjärjestelmä, johon kuuluu erilaisia palkitsemisen käytäntöjä (aineettomia ja aineellisia) sekä henkilöstön etuuksia, joista uutena otetaan käyttöön hyvinvointiseteli. Kehittämistyön pohjalta on päädytty perustamaan myös hyvinvointityöryhmä, jonka tehtävänä on jatkossa seurata hyvinvointiin liittyviä asioita ja mittareita ja arvioida ja päivittää mallia vuosittain. On tärkeää, että kunnassa on työryhmä, joka tarkastelee säännöllisesti hyvinvoinnin kokonaisuuteen liittyviä asioita ja seuraa mallin toimivuutta. Lisäksi vuoden aikana pidettävistä esimiesinfoista ainakin yksi varataan hyvinvointiasioiden ja siihen liittyvien toimintamallien ja mittareiden käsittelyyn.

## 6 HANKKEEN ARVIOINTI JA MAHDOLLISET JATKOTOIMENPITEET

Hankkeen etenemistä arvioitiin koko kehittämisprosessin ajan osana työpajatyöskentelyä. Kehittämistyöstä saadut kokemukset ja palaute huomioitiin hyvinvointijohtamisen mallin rakentamisprosessin aikana ja mallin kuvaamisessa. Henkilöstön työpajoissa esille nousseet asiat vietiin tarvittaessa kehittäjätyöryhmän pohdittavaksi ja eteenpäin työstettäväksi.

Pitkä työpajaprosessi mahdollisti toisiin tutustumisen ja erilaisten yhdessätyöskentelyn menetelmien harjoittelun. Kehittämisprosessiin liittyvän oman yksikön kehittäjätyöntekijän rooli ei ollut kaikille entuudestaan tuttu, eikä sen omaksuminen ollut kaikille luontevaa. Myöskään oman työyhteisön tilanteesta tai omasta työstä keskusteleminen yhdessä esimiesten tai toisten yksiköiden työntekijöiden ja esimiesten kanssa ei ollut tuttua. Luottamuksellisen ilmpapiirin rakentaminen vaatikin aikaa, minkä takia lyhyempi kehittämisprosessi ei olisi välttämättä mahdollistanut hyvän ja rakentavan keskustelukulttuurin ja konkreettisten tulosten syntymistä. Työskentely pidettiin myös mahdollisimman joustavana ja toimintatapoja muutettiin tarvittaessa. Esimerkiksi esimiesten kolmen kerran montaasihjauksessa kehittämää Pyöreän pöydän -mallin käyttöönoton tukemista jatkettiin vielä ylimääräisillä ohjatuilla kokoontumisilla.

Kehittämistyöskentelyyn osallistuneella henkilöstöllä ja esimiehillä oli tukenaan oma pilottiryhmä, joka loi parhaimmillaan kannustavaa ja innostavaa ilmapiiriä kehittämistyöhön. Työskentely vahvisti monien kehittämiseen osallistuneiden yksiköiden yhteisöllisyyttä ja koko kunnan henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunnetta. Jatkossa yhdessä kehittäminen ja työn arkeen ja hyvinvointiin liittyvien asioiden esille nostaminen voikin olla helpompaa, mikä edesauttaa myös hyvinvointijohtamisen mallin käytännön toteutusta.

Kehittämistyön tuloksia ja vaikutuksia arvioitiin koko kehittämisprosessin ajan kehittäjätyöryhmässä sekä hankkeen viimeisissä pilot-tiüksiköiden työpajoissa sekä kaikille yhteisessä vertaistyyöpajassa. Itse hyvinvointijohtamisen malli rakennettiin siten, että siihen sisältyy hy-

vinvoinnin kokonaisuuden ja hyvinvointijohtamisen mallin seuraaminen ja arviointi luonnollisena osana kunnan johtamiskäytäntöjä (ks. edellinen luku).

Hyvinvointijohtamisen mallin käyttöönoton jälkeen on tavoitteena asettaa vuosittain ainakin yksi hyvinvoinnin edistämisen tavoite, jonka toteutumista voidaan seurata olemassa olevan tiedon avulla. Hyvinvointityöryhmä valitsee tavoitteen henkilöstön hyvinvointiin liittyvän olemassa olevan aineiston pohjalta tai muuten esille nousseiden seikkojen perusteella. Työryhmä linjaa myös toimenpiteet, joilla tavoitteeseen pyritään ja valitsee mittarin, jolla sitä seurataan. Hyviä mittareita löytyy esimerkiksi hyvinvointikartoituksesta, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselystä jne.

Yhtenä tulevaisuuden tavoitteena on myös asiakaspalautejärjestelmän kehittäminen. Palautteen avulla voidaan kehittää kunnan palveluita ja työyksiköiden arkipäivän toimintaa. Asiakaspalaute on tärkeää myös jokaisen oman työn kehittämisen näkökulmasta ja sillä on merkitystä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Asiakasnäkökulman tärkeys nousi esille myös erään henkilöstöpilotin kuvaamassa kehittämisen jatkopolussa (seuraavalla sivulla).





## 7 VIESTINTÄ JA YLEINEN HYÖDYNNETTÄVYYS SUOMALAISESSA TYÖELÄMÄSSÄ

Hyvinvointijohtamisen mallin valmistuttua järjestettiin tilaisuus, jossa hankkeen tuloksia esiteltiin Posion kunnan koko henkilöstölle ja päätöksentekijöille. Hankkeessa rakennettu hyvinvointijohtamisen malli on kuvattu Posion kunnan tarpeisiin ”työkirjamaisesti”, sillä sen on tarkoitus antaa kunnan esimiehille yhteiset hyvinvointijohtamisen raamit ja uusia työkaluja arkijohtamisen tueksi. Hyvinvointijohtamisen mallin kehittämisprosessi ja itse malli on kuvattu tähän raporttiin yleisen hyödynnettävyyden näkökulmasta ja tiivistetympin, jotta esimerkiksi muut kunnat voivat soveltaa mallia omaan toimintaansa.

Posion kunta ja Lapin yliopisto esittelevät kehittämistyön tuloksia omissa verkostoissaan ja tilaisuuksissa, joihin osallistuvat työnsä puolesta. Kehittämistyöstä saatuja kokemuksia ja toimintatapoja levitetään esimerkiksi Työpaikkojen työhyvinvointiverkoston Lapin alueverkostossa ja Työelämä 2020 -alueverkostossa, johon Lapin yliopisto kuuluu sekä Kuntekon Tekojen Torilla. Lisäksi hankkeen yleishyödyllisistä tuloksista kerrotaan niin hakijan kuin asiantuntijankin (Lapin yliopisto) nettisivuilla ja Facebookissa sekä Lapin yliopiston koulutus- ja kehittämispalveluiden uutiskirjeissä ja eri blogeissa.

Lapin yliopisto hyödyntää kehittämistyöstä saatuja kokemuksia ja tuloksia organisaatioiden kehittämistyössä ja montaasiohjauksen asiantuntijat kyseisen ohjausmallin kehittämisessä.

## **8 HAKIJAN JA ULKOPUOLISEN ASIAANTUNTIJAN YHTEYSTIEDOT**

### **Hakijan yhteystiedot**

Posion kunta

Kirkkotie 1

97900 Posio

Yhteyshenkilö: Eija Ahola, Puh 040-8012204

### **Ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot**

Lapin yliopisto

Koulutus- ja kehittämisspalvelut

PL 122

96101 Rovaniemi

Yhteyshenkilö: Heli Alaräisänen, Puh 040-4844393

## LÄHTEET

**AURA, OSSI & GUY, AHONEN 2016:** Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Pro, Helsinki 2016. BALTO print, Liettua 2016.

**HIRVIHUHTA, HARRI & LITOVAARA, ANNELI 2003.** Ratkaisun taito. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

**KESTI, MARKO 2014:** Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. FINVA kustannus, Helsinki 2014.

**PALOHEIMO-KOSKIPÄÄ, LIINA 2016:** Aito dialogi auttaa työyhteisöä uudistumaan. Työterveyslaitoksen Työpiste -verkkolehti. Viitattu 7.5.2018.  
<https://www.ttl.fi/tyopiste/aitodialogi-auttaa-tyoyhteisoa-uudistumaan/>

**MANKA, MARJA-LIISA & HAKALA, LIISA & NUUTINEN, SANNA & HARJU, RIITTA 2010:** Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja työpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto, Sosiaali- ja terveysministeriö, Euroopan sosiaalirahasto ja Kuntoutussäätiö. Tammerprint Oy, Tampere 2010.

**MANNSTRÖM-MÄKELÄ, LEENA JA SAUKKOLA, KIRSI 2008.** Voimaannuttavan ohjaamisen käsikirja. 2.painos. Helsinki: Yliopistopaino.

**NEVALA, JOHANNA 2017:** Pyöreän pöydän hyvinvoinnin johtamisen malli. Posion kunnan esimiehet 2017. Ei julkaistu.



