

**Vaikuttavuutta johtamisen ja esimiestyön laadun kehittämiseen  
Muhoksen kunta**

**muhos<sup>®</sup>**



**Työsuojelurahasto**  
Arbetarskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

**Jussi Rämetsä, Muhoksen kunta**

**lokakuu 2022**

## Sisällysluettelo

|  |   |
|--|---|
| 1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen..... | 3 |
| 2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys .....                           | 3 |
| 3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija .....       | 3 |
| 4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen.....                                | 4 |
| 5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset .....                          | 5 |
| 6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet .....               | 5 |
| 7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä.....     | 6 |
| 8. Organisaation ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot .....          | 6 |

# Loppuraportti

## 1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Muhoksen kunnan strateginen tahtotila on kehittää työhyvinvointia, johtamista ja työskentelytapoja mm. digitalisaatiota hyödyntäen niin, että kunnan vetovoimaisuus ja pitovoima työnantajana vahvistuvat. Maantieteellisesti kunnalla on hyvät mahdollisuudet kasvaa ja kehittyä Oulun naapurikuntana.

Muhoksen kunta on suurten muutosten keskellä (sote-uudistus, COVID-19, eläköityminen), jotka vaativat uusia lähestymistapoja ja vuorovaikutustaitoja. Nopeasti etenevät muutokset korostavat hiljaisten signaalien tunnistamista ja ymmärryksen luomista eli oikeaa tilannekuvaa.

Muhoksen kunnassa oli 801 työntekijää vuoden 2019 lopussa. Kunnan palveluksessa olevien keski-ikä on korkea. Vuosien 2021-2031 aikana Muhoksen kunnan henkilöstöstä eläköityy arviolta yli 200 työntekijää, mikä on n. 25 prosenttia tämänhetkisestä henkilöstömäärästä. Eläköitymisten johdosta henkilöstön vaihtuvuus lisääntyy tulevina vuosina vaikuttaen lähitulevaisuudessa Muhoksen kunnan henkilöstötarpeeseen ja -rakenteeseen ja johtamiseen.

## 2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys

Hankkeen tavoitteena oli saada vaikuttavuutta johtamisen ja esimiestyön laadun kehittämiseen:

- vahvistaa koko henkilöstön innostusta ja sitoutumista sekä itsensä että oman toiminnan kehittämiseen,
- kehittää kehityskeskustelukäytäntöjä sekä juurruttaa nykyaikainen toteutusmalli koko organisaatioon,
- parantaa valmiuksia johtaa käynnissä olevaa työn ja toimintaympäristön muutosta,
- valmistautua Muhoksen kunnan henkilöstön kasvavan eläköitymisen tuomiin haasteisiin,
- vahvistaa kestäväällä ja vuorovaikutteisella tavalla työelämän laatua ja esimiesten ja johdon valmiuksia johtaa tiedolla henkilöstön työhyvinvointia ja jaksamista
- vahvistaa kuntatyönantajan vetovoimaa ja pitovoimaa
- vahvistaa esimiesten kykyä ja valmiutta etätyöjohtamiseen

Kunnan johtoryhmä asetti lähtötilakartoituksena toteutetun työelämän laadun QWL-mittauksen perusteella tavoitteeksi vakiinnuttaa työelämän laadun QWL-indeksi hankkeen aikana yli 70 % tasolle, kun lähtötilanteessa se oli 67,8 %. Suomalaisessa työelämän laadun QWL-indeksi on keskimäärin 60 %.

## 3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Hankkeessa sovellettiin Lapin yliopistossa tutkimusjohtaja Markon Kestin johdolla tehtyä henkilöstötuottavuuden tutkimusta.

Ulkopuolisen asiantuntijana toimi Mcompetence Oy, joka on yhdessä Lapin yliopiston kanssa tutkinut ja kehittänyt henkilöstötuottavuuden kehittämiskäytäntöjä jo 20 vuoden ajan. Mcompetence Oy palveluratkaisut tutkitusti parantavat asiakaskokemusta, innovatiivisuutta, työelämän laatua ja tuottavuutta.

# Loppuraportti

Asiantuntijat:

**Marko Kesti**, DI, HTT, Dosentti (henkilöstötuottavuus), tutkimusjohtaja Lapin yliopisto Simulaatiopeliä kehittävän PlayGain Oy:n toimitusjohtaja ja Mcompetence Oy:n kehitysjohtaja. Hän on analyyttinen tutkija ja tietokirjailija, mutta myös käytännönläheinen kouluttaja, sparraaja ja luennoitsija, joka auttaa asiakkaita ymmärtämään henkilöstön ja johtamisen merkitystä. Markon johdolla on tehty läpimurrot työelämän laadun ja suorituskyvyn välisen yhteyden todentamisessa sekä työelämän laadun mittaamisessa.

**Tauno Hepola**: Mcompetence Oy:n toimitusjohtaja, yritysvalmentaja, joka toimi tässä hankkeessa toteuttajan vastuuhenkilönä. Hänellä on monipuolinen yli 30 vuoden kokemus kansainvälisestä liike-elämästä johtajana ja asiantuntijana. Hän auttaa johtoa, esimiehiä ja työyhteisöryhmiä rakentamaan kestävästä kilpailuetua osaavan ja motivoituneen henkilöstön avulla asiakaskokemusta, innovaatiokulttuuria, työelämän laatua ja tuottavuutta kehittäen. Tauno on toiminut henkilöstötuottavuuden kehittämisen kumppanina mm. Jämsän ja Rovaniemen kaupungeissa ja Lapin ja Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiireissä.

## 4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hanke toteutettiin ajalla 10/2020 - 9/2022 ja se kohdistui kunnan koko organisaatioon riittävän vaikuttavuuden aikaansaamiseksi. Hanke ja sen tavoitteet valmisteltiin yhdessä johdon, esimiesten ja henkilöstön edustajien kanssa.

Hankkeen vaiheistus:

- Kehittämishankkeen käynnistystyöpaja, jossa johtoryhmä ja nimetyt avainhenkilöt (mm. pääluottamusmiehet) perehtyivät henkilöstötuottavuuden johtamiseen ja kehittämiseen sekä suunnittelevat ja käynnistivät kehityshankkeen
- Simulaatiotyöpaja, jossa esihenkilöt 1) perehtyivät työelämän laadun QWL-mittauksen tulosten arviointiin, oman yksikkönsä tuloksiin ja laativat tulosten ja opitun perusteella oman yksikkönsä kehittämissuunnitelman, 2) tutustuivat hyviin lähijohtamisen vuorovaikutuskäytäntöihin ja esimiestoiminnan osaamisen vaikutuksiin työyhteisön kehittämisessä ja 3) harjoittelivat tekoälyavusteisen simulaation avulla hyvien lähijohtamisen käytäntöjen soveltamista erilaisissa työyhteisön tilanteissa
- Harjoittelu, jossa esihenkilöt toteuttivat omaehtoisesti yhdessä henkilöstön kanssa oman työyksikön kehittämistä ja jatkoivat simulaatioharjoittelua tavoitteenaan saada aikaan näkyviä tuloksia henkilöstön kokemassa työelämän laadussa ja suorittaa vaaditut simulaatioharjoitukset hyväksytysti
- Simulaatiotyöpaja noin puolen vuoden kuluttua ensimmäisestä simulaatiotyöpajasta, jossa arvioitiin sekä QWL-mittauksen että simulaatioharjoittelun tuloksia. Arvioinnin hyväksytysti läpäisseet esihenkilöt saivat todistuksen simulaatiovalmennuksen suorittamisesta. Esihenkilöt laativat myös oman johtamisen vuosikellon

## Loppuraportti

- Jatkuvan parantamisen vaihe, jonka tavoitteena oli tukea oppimista ja juurruttaa uusi vuorovaikutteinen toimintatapa osaksi esihenkilöiden toteuttamaa päivittäisjohtamista. Esihenkilöitä tuettiin ja sparrattiin, jotta syntyi kestävä kehitys- ja johtamiskulttuurin muutos, joka jää voimaan ja edelleen kehittymään hankkeen päättyessä. Johtoa, esihenkilöitä ja työyhteisöryhmiä tuettiin hankkeen aikana interventioilla ja työpajoilla, jotka kohdistettiin kanssa tarpeen mukaan. Esihenkilöille järjestettiin kolme esimiesklinikkaa, joissa asiantuntija ohjasi ja tuki esihenkilöiden kehittymistä
- Loppuseminaarissa jaettiin kokemuksia ja parhaita käytäntöjä sekä sovittiin kuinka yksiköt jatkavat kehittämistä omatoimisesti.

Läpileikkaavat teemat olivat kohtaaminen, empatia, työelämän laatu, vuorovaikutteisuus, osallistaminen, muutosjohtaminen ja tiedolla johtaminen.

### 5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Tulokset osoittavat, että tiedolla johtaen, uusinta tieteellistä tutkimustietoa hyödyntäen on mahdollista saavuttaa merkittävää kehitystä myös haastavassa toimintaympäristössä. Erityistä haastetta tuottivat Covid-19 ja sote-uudistuksen aiheuttaman epävarmuus.

Kunnan johtoryhmä asetti lähtötilakartoituksena toteutetun työelämän laadun QWL-mittauksen perusteella tavoitteeksi vakiinnuttaa työelämän laadun QWL-indeksi hankkeen aikana yli 70 % tasolle, kun lähtötilanteessa se oli 67,8 %.

Tavoite saavutettiin ja työelämän laadun QWL-indeksi on pystytty pitämään yli 70 % tasolla viiden perättäisen mittauksen ajan ja QWL-indeksi oli hankkeen päättyessä 72,4 %. Parhaiten työelämän laadun QWL-indeksi oli kehittynyt suurimman muutoksen haasteet kohdanneella Sosiaali- ja terveyspalvelut -toimialalla + 9,0 % -yksikköä, mikä vahvistaa erinomaisesti organisaation valmiuksia siirtyä uudelle hyvinvointialueelle.

Organisaatiosysteemin kyvykkyyksistä parhaiten on kehittynyt esihenkilötoiminnan laatu 65,4 % => 73,5 % ja korkeimmalla tasolla organisaatiosysteemin kyvykkyyksistä hankkeen päättyessä oli yhdessä tekemistä arvostava toimintakulttuuri 84,1 %,

### 6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hankkeessa osoitettiin, että kunnan henkilöstö voi yhteistoiminnassa menestyksekkäästi ja kestäväällä tavalla kohdata ja johtaa kunnassaan yhä voimistuvaa työelämän murrosta sekä suurten ikäluokkien eläköitymistä. Uuden vuorovaikutteisen ja osallistavan tiedolla johtamisen kulttuurin vahvistuessa syntyy malliesimerkki, kuinka kunta uudistuu ja johtaa työelämän ja toimintaympäristön murrosta uusien työnteon muotojen voimistuessa (mm. etätyö).

Uutuusarvoa on syntynyt tehostamalla henkilöstötuottavuuden kehittämistä ennakoimalla henkilöstöriskien kehittymistä henkilöstön hiljaista tietoa hyödyntäen ja poistamalla tunnistettuja riskitekijöitä. Uutuusarvoa tuottavaa oppimista on syntynyt myös, kun esihenkilöiden kehittymistä

## Loppuraportti

nopeutetaan ja tuetaan ajasta ja paikasta riippumatonta simulaatio-oppimista hyödyntäen ja samanaikaisesti kehittämistä ohjataan ja kehittämisen vaikuttavuutta mitataan 3-4 kertaa vuodessa toteutettavan työelämän laadun QWL-mittauksen avulla.

Osoitimme, että kuntaorganisaation työelämän laadun ja suorituskyvyn kehittämisen vaikuttavuutta voidaan merkittävästi lisätä tukemalla esihenkilöiden vuorovaikutteisen ihmisten johtamisen kyvykkyyden kehittymistä uusinta tieteellistä tutkimusta soveltaen sekä ajasta ja paikasta riippumatonta tekoälyavusteita simulaatio-oppimista hyödyntäen. Työelämän laadun QWL-mittauksen toistaminen 3-4 kertaa vuodessa mahdollistaa, tiedolla johtaen, vahvuuksien hyödyntämisen ja kehittämisen kohdistamisen.

Kunta on valtuustoseminaarissa asettanut seuraavaksi tavoitteekseen nostaa työelämän laadun QWL-indeksi 75 %:iin kuluvan valtuustokauden loppuun mennessä. Työelämän laadun QWL-indeksi on nostettu johtoryhmän yhdeksi avainmittariksi ja sitä mitataan kaksi kertaa vuodessa.

Muhoksen kunnalla on halu jakaa kokemuksia ja käytäntöjä muille kunnille.

## 7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Tiedottamisessa onnistuttiin pääasiassa hyvin. Tiedottaminen oli säännöllistä eri kanavissa (some-kanavat, www-sivut, intranet ym.). Lisäksi järjestettiin säännöllisiä QWL-mittausten tulosten analysointeja ja kehittämistoimenpiteitä koskevia seminaareja esihenkilöille. Toiminta jatkuu hankkeen jälkeen johdon foorumeissa. Hanketta esiteltiin kansallisesti seminaarissa. Koronarajoitukset vaikuttivat hieman myös tiedottamiseen, koska läsnäoloa vaativat tilaisuudet jouduttiin korvaamaan etätilaisuuksina.

Hankkeessa osoitettiin, että kunnan henkilöstö voi yhteistoiminnassa menestyksekkäästi ja kestävällä tavalla kohdata ja johtaa kunnassaan yhä voimistuvaa työelämän murrosta sekä suurten ikäluokkien eläköitymistä. Uuden vuorovaikutteisen ja osallistavan tiedolla johtamisen kulttuurin vahvistuessa syntyy malliesimerkki, kuinka kunta uudistuu ja johtaa työelämän ja toimintaympäristön murrosta uusien työnteon muotojen voimistuessa (mm. etätyö).

Uutuusarvoa on syntynyt tehostamalla henkilöstötuottavuuden kehittämistä ennakoimalla henkilöstöriskien kehittymistä henkilöstön hiljaista tietoa hyödyntäen ja poistamalla tunnistettuja riskitekijöitä. Uutuusarvoa tuottavaa oppimista on syntynyt myös, kun esihenkilöiden kehittymistä nopeutetaan ja tuetaan simulaatio-oppimisen avulla ja samanaikaisesti kehittämistä ohjataan ja sen vaikuttavuutta mitataan työelämän laadun QWL-mittauksen avulla. Muhoksen kunnalla on halu jakaa kokemuksia ja käytäntöjä muille kunnille.

## 8. Organisaation ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Jussi Rämetsä, kunnanjohtaja Muhoksen kunta [jussi.ramet@muhos.fi](mailto:jussi.ramet@muhos.fi)  
Tauno Hepola, toimitusjohtaja Mcompetence Oy [tauno.hepola@mcompetence.com](mailto:tauno.hepola@mcompetence.com)