



KUOPION[†]
HIIPPAKUNTA



TSR-kehittämishanke
2019-2020

Kuopion hiippakunnan seurakuntien
työhyvinvoinnin kehittäminen

Loppuraportti 15.1.2021

Raportin koostaneet
Seija Strömberg
Sirpa Syvänen
Riitta Kolehmainen
Antti Kokkonen

Sisällys

1. Hankkeen toteutus	3
1.1. Männistön seurakunta	3
1.2. Siilinjärven seurakunta	4
1.3. Suonenjoen seurakunta.....	5
2. Hankkeen uutuusarvo, osallistujat ja kehittämismenetelmät.....	6
3. Tavoitteiden saavuttaminen.....	6
4. Hyöty suomalaiselle työelämälle.....	7
5. Jatkoideat ja toimet.....	7
6. Kehittämishankkeen tuloksellisuus ja vaikuttavuus	8

1. Hankkeen toteutus

Tämä Työsuojelurahaston ja Kuopion hiippakunnan tuomiokapitulin rahoittama hanke toteutettiin ennakkosuunnitelmien mukaisesti, jokaisessa kolmessa pilottiseurakunnassa hiukan eri tavalla, mikä oli tarkoituskin, johtuen seurakuntien omista lähtökohdista ja tavoitteista. Joitakin muutoksia aikatauluihin syntyi seurakunnan työntekijöiden työkiireiden vuoksi. Koronatilanteen takia osa kevään kehittämistilaisuuksista pidettiin Teamsin välityksellä, ja ohjausryhmän kokoukset Teamsin kautta vielä syksylläkin.

Hanke käynnistettiin kolmessa seurakunnassa, jotka olivat valikoituneet pilottiseurakunniksi siksi, että niissä kaikissa oli hankkeen aloitushetkellä hiljattain vaihtunut kirkkoherra. Siilinjärven kirkkoherra tuli pienestä seurakunnasta suureen, Männistössä oli vs. kirkkoherra ja Suonenjoella uusi kirkkoherra, ja tavoitteena oli tuoda uutta toimintakulttuuria. Kaikista seurakunnista oli edustajat ohjausryhmässä, joka kokoontui kolme kertaa.

1.1. Männistön seurakunta

Kuopion seurakuntayhtymän Männistön seurakunnasta osallistuivat kasvatus-, diakonia-, pappien ja kanttoreiden tiimi sekä keittiö- ja kiinteistötiimi.

Hanke keskittyi lähiesimiestyön ja tiimikohtaiseen kehittämiseen, erityisesti kasvatustiimin kehittämiseen. Hyviä kehittämistuloksia on havaittavissa niissä molemmissa. Myös strategiaa työstettiin yhdessä hankkeen aikana. Perehdyttämisen koettiin kehittyneen ja työn luovuutta koettiin olevan enemmän. Henkilöstön sitoutuminen hankkeeseen oli hyvää.



Vastaajat kokivat kehittämisen vaikuttaneen erityisesti seuraaviin asioihin:

Tiimien/ryhmien toimintaan	80 %
Työyhteisön henkilösuhteisiin ja ilmapiiriin	60 %
Työhyvinvointiin	50 %
Tiedonkulkuun	40 %
Henkilöstön vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksiin	40 %

Muutos parempaan (ero alku- ja loppumittauksen välillä) oli erityisen suurta seuraavien asioiden suhteen:

Työhön ja uusiin työtehtäviin perehdyttäminen toimii hyvin	65 %
Kannustetaan luovaan ideointiin	57 %
Työyhteisöni palkitsemiskäytännöt ovat oikeudenmukaiset ja tasapuoliset	51 %
Käytetään luovuutta edistäviä työmenetelmiä (ideariihet, työpajat)	51 %
Tiedän, miten työsuorituksiani ja työni tuloksellisuutta arvioidaan	48 %
Työyhteisössämme vallitsee oppimista ja kehittämistä tukeva ilmapiiri	44 %
Esimies seuraa jatkuvasti alamme kehitystä	43 %
Esimies tuntee työtehtäväni ja työni sisällöt	43 %
Tyytyväisyys fyysisen työympäristön turvallisuuteen	41 %
Työyhteisössämme on selkeä työnjako	41 %
Esimies antaa minulle vastuuta ja valtaa	40 %
Tyytyväisyys johtamiseen	40 %

1.2. Siilinjärven seurakunta



Hankkeen seurakunnista suurin oli Siilinjärven seurakunta, josta hankkeeseen osallistui kehittämisryhmä, esimiestiimi, sisäiset kehittäjät ja koko henkilöstö. Kehittämishankkeen aikana päivitettiin koko työyhteisön pelisäännöt, kehitettiin kokous- ja palaverikäytäntöjä ja käynnistettiin sisäisten kehittäjien toiminta.

Siilinjärvellä toimi kehittämisryhmä, johon osallistuivat työalojen esimiehet ja luottamusmiehet. Myös esimiestyötä ja tiimien välistä yhteistyötä kehitettiin. Erityisesti sisäisten kehittäjien työstä ja keskusteluista tiimeissä on annettu hyvää palautetta.

Siilinjärven seurakunnan tavoitteet hankkeelle täyttyivät ja kehittämis-työtä jatketaan perehdyttämisen ja tiimien välisen yhteistyön saralla. Ote työhyvinvoinnin kehittämisessä pidetään ennaltaehkäisevänä ja yhteiset keskustelut mahdollistetaan osana työn arkea.

Muutos parempaan (ero alku- ja loppumittauksen välillä) oli erityisen suurta seuraavien asioiden suhteen:

Käytetään aikaa ja resursseja uuden kehittelyyn	28%
Käytetään luovuutta edistäviä työmenetelmiä (ideariihet ja työpajat)	28%
Työntekijöiden aloitteita ja ideoita hyödynnetään kehittämisessä	23%
Työpaikan terveellisyydestä ja fyysisestä turvallisuudesta keskustellaan tarpeeksi	22%
Syrjinnästä keskustellaan tarpeeksi	22%
Työyhteisön ja luottamushenkilöiden yhteistyö on sujuvaa	22%
On edelläkävijä uusien toimintatapojen ja välineiden käyttöönotossa	22%

Vastaajat kokivat kehittämisen vaikuttaneen erityisesti seuraaviin asioihin:

Työyhteisön henkilösuhteisiin ja ilmapiiriin	74 %
Työhyvinvointiin	70 %
Tiimien/ryhmien toimintaan	67 %
Johtamiseen	67 %
Työyhteisön varsinaisten tehtävien hoitamiseen (perustehtävä)	67 %
Henkilöstön työmotivaatioon	63 %
Esimiesten ja työntekijöiden välisiin suhteisiin	63 %
Tiedonkulkuun	59 %
Kehittämiseen työpaikallani	59 %
Henkilöstön vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksiin	56 %
Henkilöstön aloitteellisuuteen	56 %
Vaikuttavuuteen ja laatuun	52 %
Omiin työskentelyedellytyksiin	52 %
Työntekijöiden luovuuden esille saamiseen ja käyttöön	50 %
Tuloksellisuuteen, taloudellisuuteen ja tuottavuuteen	44 %
Toiminnan seurakuntalaiskeskeisyyteen	41 %
Työyhteisössämme reagoidaan nopeasti toimintaympäristön muutoksiin	22 %
Seurakuntalaisten palautteesta keskustellaan ja sitä hyödynnetään toimintaa kehitettäessä	19 %

1.3. Suonenjoen seurakunta



Suonenjoen seurakunta, joka oli kooltaan pienin, pystyi osallistumaan kaikkiin kehittämistilaisuuksiin koko henkilökunnan voimin.

Hanke lisäsi työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhdessä tekemisen kulttuuria. Hankkeen aikana tutustutettiin uusi kirkkoherra strategiaprosessin läpiviemiseen yhteistoiminnallisesti ja osallistavasti. Lisäksi perustettiin viestintätiimi.

Säännölliset tapaamiset ja ns. työkalupakki työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi jäivät elämään Suonenjoen seurakunnassa. Kyselystä saadun tiedon perusteella seurakunnassa elää ”uskalletaan tehdä toisin” -ajattelu.

Kehittämisen vaikuttavuus koettiin hyvänä erityisesti seuraavissa:

Kehittämiseen työpaikallani	87 %
Henkilöstön työmotivaatioon	81 %
Työyhteisön henkilösuhteisiin ja ilmapiiriin	81 %
Tiedonkulkuun	81 %
Henkilöstön aloitteellisuuteen	75 %
Työhyvinvointiin	69 %
Johtamiseen	69 %
Esimiesten ja työntekijöiden välisiin suhteisiin	69 %
Työyhteisön varsinaisten tehtävien hoitamiseen (perustehtävä)	67 %
Henkilöstön vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksiin	62 %
Työntekijöiden luovuuden esille saamiseen ja käyttöön	62 %
Tiimien/ryhmien toimintaan	62 %
Omiin työskentelyedellytyksiin	56 %
Vaikuttavuuteen ja laatuun	50 %
Toiminnan seurakuntalaiskeskeisyyteen	44 %
Tuloksellisuuteen, taloudellisuuteen ja tuottavuuteen	44 %

Muutos parempaan (ero alku- ja loppumittauksen välillä) oli erityisen suurta seuraavien asioiden suhteen:

Kehittämistilaisuuksia työyhteisöille pidetään säännöllisesti	50%
Kehityskeskusteluja pidetään säännöllisesti	44%
Tiedon ja osaamisen jakamiseen kannustetaan	38%
Esimieheni antaa minulle myönteistä palautetta	34%
Minulle on asetettu resursseihin ja talouteen liittyviä tavoitteita	31%

2. Hankkeen uutuusarvo, osallistujat ja kehittämismenetelmät

Hankkeen uutuusarvona oli löytää sellaisia työhyvinvoinnin kehittämisen ja johtamisen työkaluja, jotka olisivat juuri seurakuntayhteisöissä käyttökelpoisia. Tavoitteena oli kehittää toimintakulttuuria yhteistoiminnalliseksi ja osallistuvaksi, jotta näin voitaisiin vaikuttaa työyhteisön jäsenten motivaation, luottamuksen, sitoutumisen ja vastuunkannon lisääntymiseen.

Hankkeeseen osallistuivat pilottiseurakuntien koko henkilöstö, eri tavoin kussakin.

Kehittämismenetelmänä on ollut yhteistoiminnallinen ja osallistava kehittäminen, joka on toteutunut yhteisten tilaisuuksien ja edustuksellisten ryhmien tapaamisten avulla. Kaikilla toimenpiteillä on ollut uutuusarvoa ja innovatiivisuutta kyseiselle kohteelle, koska pyörää ei ole tarvinnut keksiä uudelleen; yhteistoiminnallinen ja osallistava kehittämistapa kun oli jo keksitty ja hyväksi havaittu. Yhteistoiminnallisissa ja osallistavissa seurakuntien kehittämisprosesseissa selvitettiin aluksi työyhteisökohtaiset tavoitteet ja sovittiin yhdessä tavoitteista nousevista teemoista ja niiden käsittelyjärjestyksestä.

Kehittämistilaisuudet olivat kestoltaan 2-4 tunnin pituisia. Kehittämistilaisuuden runko noudatteli usein kaavaa, jossa ensin käytiin kuulumiskierros kaikkien osallistujien osallistamiseksi /kuulemiseksi, sen jälkeen kehittäjä yleensä alusti hiukan kulloisestakin aiheesta. Tämän jälkeen aiheita käsiteltiin erilaisin osallistavin menetelmin (mm. pariporinat, Vaaka, Opera, lumipallo -kirjoittaminen). Ryhmä sai toisinaan välitehtävän, joskus palautettavaksi kehittäjälle / kehittäjille.

Sisäisten kehittäjien ryhmän perustaminen oli kehittämismalli, jota toteutettiin Siilinjärven seurakunnassa. Suonenjoelle perustettiin ”työrukkanen” huolehtimaan kehittämistyön tuloksena syntyvien oivallusten tai sopimusten viemisestä käytäntöön, mutta siellä malli ei toteutunut, vaan kuivui kokoon. Männistön seurakunnassa päädyttiin kehittämistyön toteuttamiseen tiimeittäin. Se osoittautui onnistuneeksi ratkaisuksi.

Osana loppuraportointia on suunnitteilla opas työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen hyvistä käytännöistä. Oppaan sähköinen ja paperinen versio tulevat olemaan helppokäyttöinen ”työkalupakki”, jota on tarkoitus levittää ensin Kuopion hiippakunnan seurakuntiin ja myöhemmin mahdollisesti laajemminkin.

Oppaan toteuttamiseen haetaan rahoitusta Työsuojelurahaston viestintätuote-rahoituksesta helmikuussa 2021. Tavoite olla valmis elokuussa 2021.

3. Tavoitteiden saavuttaminen

Hankkeen tavoitteena oli luoda Kuopion hiippakunnan seurakuntien käyttöön työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen malli ja työkalupakki. Mallin avulla voidaan ennalta ehkäistä, ratkaista ja poistaa psykososiaalisia riskejä sekä luoda hallinnan tunnetta paineisessa työ- ja toimintaympäristössä. Hanke antoi hiippakunnalle, seurakuntien johdolle ja henkilöstölle erilaisia työkaluja ja osaamista selvitä työnsä haasteista, kun ne kehittyvät resilienteiksi eli saavat osaamis pääomakseen uudistumiskykyä.

Hankkeen avulla pilottiseurakuntien työyhteisöihin onnistuttiin luomaan myötätunnon ja myötäinnön henki, saatiin myös aikaan psykologisesti turvallinen kehittämisen ilmapiiri, jossa rohkaistiin ja osallistettiin jokaista työyhteisön jäsentä kantamaan oman kokemuksensa ja ajattelunsa kehittämisen yhteiseen kekkoon. Yhteisen ajatteluprosessin seurauksena syntyi yhteistä ymmärtämistä, yhteistä hyväksymistä ja näiden seurauksena yhteistä sitoutumista yhdessä kehitettyyn ja sovittuun. Luotiin työyhteisöihin dialogisen keskustelun areenat ja hankkeen myötä myös rakenne käsitellä työhyvinvointiin liittyvää parani.

Eräs alkuperäisistä tavoitteista oli tukea uusia kirkkoherroja ja sparrata heitä yhteistoiminnallisen toimintakulttuurin piiriin työhyvinvoinnin johtamisen suhteen. Tässä onnistuttiin, sillä kirkkoherrat kokivat

saaneensa tukea tämän suhteen. Heille oli myös muutamia kertoja oma kirkkoherrojen sparraus kehittäjän kanssa. Näissä tilaisuuksissa annettiin ja saatiin hiljaista tietoa ja tilaisuudet toimivat vertaistukena varsinkin Suonenjoen srk:n kirkkoherralle ja Männistön srk:n vs. kirkkoherralle, jotka olivat olleet esimiestehtävissä vasta vähän aikaa."

Hankkeen aikana tiedottaminen on tapahtunut siten, että Suonenjoelle koko henkilökunta on ollut kaikissa tilaisuuksissa läsnä, joten kaikilla on lähtökohtaisesti ollut sama tieto koko ajan. Tilaisuuksien jälkeen jokainen on saanut yksityiskohtaisen muistion, josta asiat ovat olleet helposti mieleen palautettavissa. Siilinjärvellä tiedotus ei ole aina tavoittanut henkilökuntaa, sillä se on jäänyt kehittämisryhmän /esimiesten vastuulle. Tästä syystä osa henkilökunnasta on kokenut olevansa irrallaan ja etäällä hankkeesta. Männistössä tiedotus on onnistunut, koska toimittiin tiimikohtaisesti.

Ohjausryhmä on kokoontunut hankkeen aikana 3 kertaa, joten sitä kautta tiedotus on välittynyt pilottiseurakuntien kesken, sekä tuomiokapituliin ja Kirkon työmarkkinalaitoksen (Oili Marttilan) kautta. Muistiot kaikista tilaisuuksista on menneet tiedoksi tuomiokapituliin. Myös Kuopion hiippakunnan piispa on seurannut hanketta tarkasti.

4. Hyöty suomalaiselle työelämälle

Hankkeen tulokset osoittavat, että työhyvinvoinnin "kipukohdat" ovat kaikkialla samat, riippumatta työn laadusta ja työnantajasektorista.

Vuorovaikutustaitojen ammattilaiset saattavat hallita hyvin vuorovaikutustilanteet asiakkaiden kanssa, mutta työyhteisön ongelmat ovat täsmälleen samat kuin kaikissa työpaikoissa muuallakin kuin seurakunnissa.

Keskustelut niin palaverissa, kokouksissa ja muissa työyhteisön yhteisissä tilanteissa ovat helposti yleiskeskusteluita, joissa dialogisuus, tasavertaisuus ja kokemus vaikutusmahdollisuudesta eivät toteudu. Johtaminen ei ole osallistavaa ja yhteistoiminnallista, vaan odotetaan että esimies päättää ja toisaalta että alaiset ovat itseohjautuvia.

Osallistujien mukaan on syntynyt käytännön tasolta paljon materiaalia siitä, miten työhyvinvointia voidaan tuottaa työyhteisöissä: yhdessä johtamisen osaamista sekä työkaluja ja ideoita työhyvinvoinnin kehittämiseen ja ylläpitämiseen. On myös tehty konkreettisia asioita työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja synnytetty yhteistoiminnan kulttuuria. Näitä tullaan kuvaamaan kehittämisoppaassa, jonka kautta hankkeen tulokset saadaan Kuopion hiippakunnan 43 seurakunnassa työskentelevien lähes 2000 työntekijän hyödyksi.

5. Jatkoideat ja toimet

Pilottiseurakunnissa aiotaan jatkaa yhteistoiminnallisen ja osallistavan työhyvinvoinnin kehittämisen prosessia "omana työnä" jatkossakin. Monet osallistavat työkalut jäivät arjessa eläviksi.

Syntyi ajatus, että hankkeen aikana löydetyistä työhyvinvoinnin ytimistä koostettaisiin opas-muotoinen tuote, joka olisi helposti monistettavissa muidenkin seurakuntien hyödyksi ja käyttöön sekä sovellettavaksi muihinkin työyhteisöihin. Opasta olisi mahdollista myös käyttää johtamiskoulutuksen materiaalina.

Siilinjärvellä aiotaan jatkaa esimiestiimin kokoontumisia kehittämistarkoituksessa. Samoin sisäisten kehittäjien toiminta jää pysyväksi, koska se sai paljon kiitosta työntekijöiltä. Tyytyväisiä oltiin sisäisten kehittäjien tapaan olla vuorovaikutuksessa tasapuolisesti kaikkien tiimien kanssa. Sisäiset kehittäjät koettiin myös "neutraaleiksi" ja "turvallisiksi" ottamaan esille ja puheeksi asioita, ihan vain dialogin käymiseksi eri aiheista.

Suonenjoella aiotaan jatkaa varsinkin strategian käsittelyä samaan tapaan, kuin nyt opittiin; yhteistoiminnallisesti ja osallistavasti. Samoja periaatteita sovelletaan muussakin vuorovaikutuksessa.

Männistöissä aiotaan jatkaa pitäen voimassa ja arvossa sitä, mitä on saatu rakennettua, jotta työntekijät kokevat työyhteisön hyväksi ja työhyvinvoinnin tilan hyväksi. Ei ole itsestään selvää, että työyhteisöä ja johtamista kiitetään kaikkien suulla. Se on jonkun ansiota. Männistöissä se on sekä johdon, lähiesimiesten että työntekijöiden ansiota yhdessä. Se, miten hanke on tuohon kokemukseen todennäköisesti vaikuttanut positiivisesti, on bonusta, jota hyödynnetään jatkossa käyttämällä hankkeesta saatuja oppeja vuorovaikutuksen laadun suhteen, ristiriitojen hallinnan suhteen ja yhdessä tekemisen, yhteistoiminnallisuuden suhteen.

6. Kehittämishankkeen tuloksellisuus ja vaikuttavuus

Koko hankkeen tasolla vastaajat kokivat kehittämisen vaikuttaneen erityisesti seuraaviin asioihin (erittäin tai melko hyvä vaikuttavuus % vastaajista):

Tiimien/ryhmien toimintaan	80 %
Työyhteisön henkilösuhteisiin ja ilmapiiriin	60 %
Työhyvinvointiin	50 %
Tiedonkulkuun	40 %
Henkilöstön vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksiin	40 %