



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

LOPPURAPORTTI

Henkilöstön itseohjautuvuuden vahvistaminen lin kunnan ateria- ja puhtaus- sekä työllistämispalveluissa

HANKENUMERO: 190423

PVM: 22.12.2020

LAATIJA: Henkilöstösuunnittelija Terhi Halonen, lin kunta

Sisällysluettelo

Sisällys

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen	3
2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiollesi ja soveltajalle/asiantuntijalle	5
2.1 Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys	5
2.2 Hankkeen merkitys asiantuntijalle	5
3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija	6
4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	7
4.1 Päätoimenpiteiden toteutuminen	7
4.2 Osallistujat	7
4.3 Valmennusten ja sparrausten sisällöt ja toteutus	8
5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset	9
6. Hankkeen arviointi ja jatkotoimenpiteet	11
6.1 Hankkeen arviointi	11
6.2 Jatkotoimenpiteet	14
7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä	15
7.1 Viestintä	15
7.2 Yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä	15
8. Organisaatiosi ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot	17

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Hankkeen hakuvaiheessa lin kunnan ateria- ja puhtauspalveluissa oltiin uudelleenorganisoidussa toimintoja ja tavoitteena oli muutosta tukeva työntekijöiden oma-aloitteisuuden ja itseohjautuvuuden lisääminen. Lisäksi tavoitteena oli asiakaspalvelun parantuminen, kun vastuuta arkisten käytännön asioiden sopimisesta asiakkaan kanssa siirrettiisiin asiakasrajapinnassa toimiville työntekijöille. Erityisesti ateria- ja puhtauspalveluissa haasteena oli myös osaavan henkilöstön saatavuus, johon haettiin ratkaisua työnantajan vetovoimaisuuden lisääntymisenä mm. itseohjautuvuuden vahvistumisen ja esimiestyön modernisoitumisen sekä niiden kautta työhyvinvoinnin parantumisen myötä.

Myös työllistämispalveluiden toimintaympäristö on voimakkaan muutoksen alla ja lisäksi yksikö oli hakuvaiheessa siirtymässä uuden toimialan alaisuuteen. Muutosvaihe nähtiin hyvänä mahdollisuutena kirkastaa yhteisiä pelisääntöjä ja tavoitteita. Työntekijöiltä ennakoitiin edellyttävän työn muuttuvan luonteen vuoksi entistä enemmän itsenäisyyttä ratkaista ongelmatilanteita; tämän mahdollistumiseksi haluttiin rakentaa selkeät raamit päätöksenteolle.

Sekä lin kunnan työllistämispalveluissa että ateria- ja puhtauspalveluissa on ollut haasteita työntekijöiden työtyytyväisyydessä ja -motivaatiossa sekä työssä jaksamisessa. Itseohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen toimintamallien pilotoinnin myötä haettiin ratkaisua myös näihin haasteisiin työntekijöiden lisääntyvällä osallisuudella ja kuulemisella, jolloin työn merkityksellisuuden ajateltiin lisääntyvän. Itsenäisempää työtettä ja vastuunkantamista tarvittiin myös esimiesten ja työntekijöiden fyysisen etäisyyden vuoksi.

Hankkeesta haluttiin tukea itseohjautuvuuden periaatteiden sisäistämiseen ja käytännön toteutukseen; itseohjautuvuudessa luotetaan ihmiseen ja hänen haluunsa tehdä asiat hyvin. Tiukkaa kontrollointia ei tarvita, vaan lähtökohtana on työntekijöiden vahva autonomisuus ja vapaus tehdä isoja päätöksiä lupia kyselemättä. Luottamus myös lisää työn imua ja motivaatiota sekä ruokkii parempia työn tuloksia.

Hankkeella tavoiteltiin itseohjautuvan toimintamallin tutkittuja hyötyjä. Sen on osoitettu vaikuttavan henkilöstön työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen positiivisesti. Se myös tukee työntekijöiden autonomian kokemusta, lisää oppimista sekä vahvistaa työn merkityksellisuuden kokemusta. Asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden toimintavallan vahvistamisen on myös osoitettu parantavan asiakaskokemusta.

Jotta työntekijöiden aito itseohjautuvuus mahdollistuisi haluttiin tukea myös esimiesten modernia, valmentavaa johtajuutta. Valmentava johtaja ottaa työyhteisön mukaan arvioimaan, kehittämään ja asettamaan tavoitteita, kannustamaan itse itseään ja toinen toistaan. Tällöin suhde työhön tulee mielekkäämmäksi. Valmentava johtajan tehtävä on auttaa ihmisten taitoja, voimavaroja, vahvuuksia ja ratkaisuja tulemaan näkyviin. Tavoitteena oli myös rohkaista työntekijöitä ottamaan vastuuta, tukea ratkaisujen löytämisessä ja tarjota erilaisia näkökulmia työntekijän hyödynnettäväksi.

Hankkeen avulla haluttiin saada niin esimiehille kuin työntekijöillekin uudenlaisia taitoja, jotta itseohjautuva työskentely mahdollistuisi ja sitä kautta työhyvinvointi parantuisi.

Filosofian Akatemia Oy:n tuella nähtiin voitavan vastata tähän tarpeeseen. Ennen tätä hanketta henkilöstösuunnittelija ja hankkeeseen osallistuneiden yksiköiden esimiehet ja toimialajohtaja osallistuivat Kuntekon itseohjautuvuutta kehittävään työpajasarjaan. Työpajojen tarjoaman tuen päätyttyä nähtiin tärkeäksi hankkia ulkopuolista vahvistusta ja lisätukea uuden toiminnan jal-



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

kauttamiseksi henkilöstön pariin sekä esimiesten tukemiseksi uudenlaisten toimintatapojen opettelemisessa. Filosofian Akatemia Oy nähtiin sopivaksi kumppaniksi, koska organisaatio oli myös fasilitoimassa Kuntekon em. työpajoissa, joissa itseohjautuvuuden prosessi käynnistettiin, ja perehtyi lin kunnan tarpeisiin jo niiden aikana.

2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiollesi ja soveltajalle/asiantuntijalle

2.1 Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys

Iin kunnan työllistämispalveluissa sekä ateria- ja puhtauspalveluissa on ollut erilaisia työhyvinvointiin liittyviä haasteita sekä uudelleenorganisointumiseen ja organisaatiomuutokseen liittyviä tarpeita kehittyä. Myös itsenäisempää työtettä on tarvittu mm. toimialoilla tapahtuvien muutosten vuoksi sekä siksi, että esimiehet eivät ole jatkuvasti fyysisesti samoissa tiloissa työntekijöiden kanssa. Lisäksi erityisesti ateria- ja puhtauspalveluiden osajapulaan on haluttu vaikuttaa. Tällä hankkeella omalta osaltaan vastattu näihin tarpeisiin mm. vahvistamalla yhteishenkeä, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja kuulluksi tuleamista sekä tukemalla avointa keskustelukulttuuria ja luottamuksen lisääntymistä, minkä tavoitteena on ollut työhyvinvoinnin parantaminen. Vastaavasti esimiestyötä on haluttu kehittää tukemaan itseohjautuvampaa työtettä vahvistamalla valmentavaa johtamista.

Konkreettisina tavoitteina on ollut:

- syventää Kuntekon työpajoissa työstettyjä asioita ja soveltaa niitä työntekijöiden arkeen
- jatkojalostaa ja selkiyttää tarvittavia tukirakenteita ja prosesseja uuden toimintamallin mahdollistumiseksi sekä jalkauttaa ne osaksi yksiköiden käytännön toimintaa
- kehittää itseohjautuvuuden kannalta oleellisia esimiestaitoja
- lisätä itseohjautuvuutta ja sitä tukevan valmentavan johtamisen kautta rakentavaa vuorovaikutteisuutta esimiesten ja työntekijöiden kesken.

Laajempina tavoitteina on ollut:

- osallistaa työntekijöitä yhä vahvemmin vastuun kantamiseen ja ideointiin.
- työntekijöiden ja esimiesten työn mielekkyyden ja imun sekä oman työn arvostuksen ja merkityksellisyyden, työtyytyväisyyden ja -motivaation sekä työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen lisääntyminen
- työurien jatkaminen ja sairauspoissaolojen vähentäminen
- oma-aloitteisuuden ja luovuuden lisääntyminen, mikä lisää myös tuottavuutta ja tuottavuutta pidemmällä aikavälillä
- tavoitella nk. oppivaa organisaatiota, jossa jaetaan avoimesti osaamista ja voidaan oppia toinen toisilta.

Hankkeen merkitys on myös laajempi kuin osallistuviin toimialoihin rajoittuva. Pilotin aikana on tarkasteltu, voitaisiinko uudenlaisen johtamisjärjestelmää ja itseohjautuvaa työtapaa laajentaa myös kunnan muille toimialoille sekä saada siitä hyötyä mm. henkilöstön työhyvinvoinnin lisääntymisenä. Työhyvinvointiin panostamisesta toivotaan jatkossa myös rekrytoinnin vetovoimatekijää, jolla saadaan houkuteltua osaavia työntekijöitä kuntaan.

2.2 Hankkeen merkitys asiantuntijalle

Hanke edisti Filosofian Akatemia Oy:n tuotekehitystä. Filosofian Akatemia Oy suunnitteli hanketta varten uudenlaisen palvelukonseptin itseohjautuvuuden kehittämiseen, jota hyödynnettiin useissa kunnissa kunkin kuntaorganisaation tarpeisiin ja resursseihin sovellettuna.

Laajemmin hankkeella oli organisaatiolle myös suuri merkitys sen suhteen, että organisaation missio on kehittää suomalaista työelämää tukemaan vahvemmin ihmisten kukoistusta sisäisen motivaation ja valmentavan johtamisen avulla, jotka ovat itseohjautuvan organisaation kulmakiviä. Vaikuttamalla näihin seikkoihin kuntasektorilla on mahdollisuus saada aikaa suurta vaikutavuutta myös yhteiskunnallisella tasolla. Hankkeen kautta tehty työ tarjosi luonnollisesti myös

syvempää ymmärrystä hankkeeseen osallistuneiden yksiköiden toimialoista sekä työn ja johtamisen puitteista niissä, mistä on hyötyä, kun Filosofian Akatemia Oy kehittää toimintaansa jatkuvasti ja pyrkii palvelemaan muita kuntasektorin organisaatioita optimaalisella tavalla.

3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Ulkopuoliseksi asiantuntijaksi hankkeeseen valikoitui Filosofian Akatemia Oy, joka on ainutlaatuinen yhdistelmä innovatiivisten organisaatioiden ja ihmisten sisäisen motivaation johtamisen osaamista. Filosofian Akatemia Oy on tutkimus-, valmennus- ja konsultointiorganisaatio, jonka intohimona on rakentaa työelämää, jossa aidosti innostuneet ihmiset kehittävät jatkuvasti parempia organisaatioita, luovat tulevaisuuden innovaatioita ja toimivat ketterästi muuttuvassa maailmassa. Asiantuntijuuden ytimessä on ihmisen sisäinen motivaatio. Filosofian Akatemiasa ymmärretään, minkälaiset rakenteet, toimintatavat ja johtamiskäytänteet tukevat itseohjautuvuutta, jatkuvaa kehittämistä ja muutoskyvykkyyttä.

Filosofian Akatemian tarjoama kehitysprosessi ja metodit perustuvat sekä kokemukseen itseohjautuvuuden kehitysprosesseista eri organisaatioissa mm. Järvenpään kaupungin kotihoidossa, että tehtyyn tutkimukseen. Filosofian Akatemia tekee jatkuvasti tutkimusta itseohjautuvuuden ja sisäisen motivaation teemoista.

Ulkopuolinen asiantuntija ja hänen toteuttamansa valmennukset tukivat hyvin hankkeen tavoitteiden saavuttamista. Toimialojen tarpeita kuultiin hankkeen alussa ja itse toteutuksen aikana herkällä korvalla sekä vastattiin esiin nousseisiin toiveisiin. Esim. alkukyselyssä toivottiin valmennusten eriyttämistä toimialakohtaisesti, mihin vastattiin onnistuneesti myöhemmissä yhteisissä valmennuksissa.

Pandemia toi molemmille toimialoille toiminnan muutostarpeita; valmennusten sisällöt ja toteutus pystyttiin nopeasti reagoiden ja joustavasti mukauttamaan uusiin tarpeisiin ja tavoitteisiin. Itseohjautuvuuden toteutumiseen päästiin hieman eri reittiä kuin hankkeen suunnittelu- ja alkuvaiheessa oltiin ajateltu, mutta lopputulos oli tavoitteiden mukainen.

Yleisesti ottaen Filosofian Akatemian valmentajan työote oli erittäin innostava, osallistava, kuunteleva sekä lämmin, ymmärtävä ja ihmisläheinen. Hän osasi valita haastavissakin tilanteissa sopivat menetelmät ja lähestymistavat, joiden avulla onnistui innostamaan työntekijät ja esimiehet ideoimaan ja kehittämään uutta. Valmennukset onnistuttiin pitämään myös käytännönläheisinä ja kytkemään arkiseen työskentelyyn, mikä motivoi työntekijöitä ja esimiehiä aidosti asioita pohtimaan.

4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

4.1 Päätoimenpiteiden toteutuminen

Hanke käynnistyi tammikuussa 2020 suunnittelupalaverilla Filosofian Akatemian valmentajan kanssa. Keväällä ehdittiin järjestää kaksi kokonaisuudessaan kolmesta esimiesten työpajasta sekä yksi henkilöstön ja esimiesten yhteinen kokonaisuudessaan kolmesta työpajasta. Maaliskuussa pandemian mukanaan tuomat rajoitukset aiheuttivat sen, että loput työpajat (yksi esimiespaja ja kaksi henkilöstöpajaa) päätettiin siirtää syksyille. Arvioitiin, että koska tavoitteena oli kehittää mm. vuorovaikutusta ja luottamusta sekä yhteisiä toimintamalleja, olisi keskeistä tava- ta kasvotusten.

Syksyllä ehdittiin järjestää kasvotusten viimeinen esimiesten työpaja ja toinen henkilöstön ja esimiesten yhteinen paja, kunnes pandemiarajoitusten vuoksi viimeinen työpaja oli järjestettävä Teamsin välityksellä. Tilaisuus sujui kuitenkin oikein hyvin ja toisaalta se ”pakotti” esimiehet ot- tamaan enemmän vastuuta oman tiimin kehittämistyön vetämisestä – hankkeen lopullisena ta- voitteena kun joka tapauksessa oli työkalujen tarjoaminen valmentavan johtamistyön teke- miseksi ja työntekijöiden itseohjautuvuuden tukemiseksi.

Työpajat rytmitettiin hyvin niin, että joka toisella kerralla kokoontuivat keskenään esimiehet ja joka toisella kerralla henkilöstö ja esimiehet. Näin on mahdollistunut keskustelu esimiesten toi- mivaltaan ja valmentavaan johtamiseen liittyvistä asioista esimiesten kesken ja on voitu yhdes- sä reflektoida edellistä yhteistä työpajaa. Esimiehet ovat myös voineet sparrata toisiaan.

Valmennusten välillä esimiehet ovat saaneet niin henkilökohtaista kuin tiimikohtaistakin spar- rausta. Suurin osa sparrauksista pidettiin alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen esimiehille henkilökohtaisten sparrausten sijaan toimialakohtaisina, koska niille ilmeni olevan tarvetta. Täl- löin oli mahdollista reflektoida yhdessä koko toimialan tilannetta ja valmennusten suuntaamisen tarpeita. Hyöty tästä oli myös se, että saatiin sparrausajat tehokäyttöön, kun jouduttiin pande- mian aiheuttaman keskeytyksen vuoksi palaamaan asioissa hieman taaksepäin.

Pandemian mukanaan tuoma tauko pakotti syksyllä uudelleen käynnistetyissä valmennuksissa kertaamaan jossain määrin jo aiemmin läpikäytyjä asioita. Kuitenkin olosuhteisiin nähden erit- täinkin hyvin kokonaisuutena selvittiin rajusti muuttuneesta tilanteesta ja onnistuttiin saavutta- maan alkuperäiset tavoitteet. Hyöty pandemiasta oli mm. se, että se omalta osaltaan pakotti muuttumaan nopeasti sekä kantamaan vastuuta uudella tavalla, mikä vahvisti itseohjautuvuutta esim. digitaidot kehittyivät huimasti kuin huomaamatta ja se nähtiin lopulta erittäin hyvänä asiana. Myös tiedotusta lisättiin ja uusia kanavia otettiin käyttöön, mikä tuki niin ikään itseoh- jautuvan toiminnan mahdollistumista.

4.2 Osallistujat

Esimiesvalmennuksiin on osallistunut ateria- ja puhtauspalveluista toimialajohtaja sekä palve- lualueiden esimiehet. Työllistämispalveluiden osalta mukana esimiesvalmennuksissa on varsii- naisen esimiehen lisäksi ollut myös kaksi lipajan valmentajaa, mikä on toisaalta välillä rajoitta- nut esimiehen mahdollisuuksia nostaa asioita esille. Toisaalta hän on kuitenkin saanut myös tukea toimenpiteiden jalkauttamiseen muille työntekijöille sekä tukea johtajuuteensa.

Koko henkilöstön valmennuksiin on osallistunut koko työllistämispalveluiden yksikkö pl. hanke- henkilöstö. Ateria- ja puhtauspalveluista on osallistunut toimialajohtaja, palvelualueiden esi- miehet sekä n. 20 työntekijää; valintaperusteena on käytetty työntekijöiden valmiustasoa suh- teessa itseohjautuvuuteen. Esimiesten lisäksi he motivoivat muita omien yksiköiden työntekijöi-

tä, jotka eivät valmennuksiin osallistuneet, muutokseen. Työllistämispalveluissa on ollut erillinen ”iskuryhmä” joka on tiedottanut, osallistanut ja motivoinut muuta henkilöstöä valmennusten ulkopuolella.

Osallistujat ovat kokeneet pääasiassa hyödylliseksi, että mukana on ollut esimiehiä ja henkilöstöä kahdelta erilaiselta toimialalta, koska on saatu perspektiiviä siihen, että muut painivat samojen haasteiden kanssa sekä uusia, omaa ajattelua laajentavia näkökulmia. Toisaalta tässä on ollut oma haasteensa, koska toimialat ovat niin erilaisia ja eri valmiustasolla itseohjautuvuuden kanssa eli yhteisiä valmennuksia katsottiin osittain järkeväksi myös eriyttää toimialakohtaisesti.

4.3 Valmennusten ja sparrausten sisällöt ja toteutus

Sisällöllisesti esimiesvalmennuksissa on pohdittu valmentavan johtamistyylin kehittämistä, tasoa, jolle itseohjautuvuutta halutaan kehittää sekä sitä, mitä se käytännön toiminnan tasolla tarkoittaa. Sparrauksessa esimiehet ovat saaneet tukea itseohjautuvuuden läpiviemiseen, haasteiden ratkaisemiseen ja valmentavan johtamisotteen kehittämiseen.

Sekä esimies- että yhteiset valmennukset on pidetty käytännönläheisinä. Molemmille yksiköille on valittu tavoitteet, joiden edistämistä on työstyetty valmennuksissa. Valmennuksissa on tarjottu myös runsaasti konkreettisia työkaluja itseohjautuvuuden edistämiseksi hankkeen jälkeenkin. Valmennuksissa on keskusteltu ja valmennettu tunnetaitoja sekä niiden merkitystä menestyvän tiimin muodostamisessa ja itseohjautuvuuden tukemisessa. On myös keskusteltu yleisesti kehittämistyön haasteista, toimintatapojen muuttamisesta ja onnistuneesta muutosprosessista.

Henkilöstöä on pyritty valmennuksissa osallistamaan paljon, jotta saadaan selville heidän ajatuksensa itseohjautuvuudesta sekä onnistutaan sitouttamisessa; tässä on hyödynnetty erilaisia työkaluja ja menetelmiä mm. pienryhmätyöskentely sekä erilaisia suunnittelupohjia. Henkilöstö on joutunut itse pohtimaan ja työstämään sekä ideoimaan, mikä on vahvistanut heidän sitoutumistaan suunnitelmien toteuttamiseen käytännössä. Heitä on motivoitu mm. hyötyjen ja vaikutusmahdollisuuksien lisääntymisen korostamisella. Myös asiakaspalvelun laadun kehittämistä yhtenä päätavoitteena on korostettu. On myös ratkottu kehittämistyössä esiin tulleita haasteita ja työstyetty epävarmuuksia. Itseohjautuvuus on onnistuttu tuomaan käytännön tasolle sekä avaamaan sen konkreettista merkitystä arjessa.

Yhdessä laaditut kehittämistavoitteet ja konkreettiset suunnitelmat siivittävät itsenäistä työskentelyä hankkeen jälkeenkin. Siihen on saatu myös konkreettisia työkaluja, joita hyödyntämällä voidaan tehdä jatkuvaa kehittämistyötä.

5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankesuunnitelmassa todettiin, että itseohjautuvuuden lisääminen organisaatiossa on pitkä, useamman vuoden kestävä prosessi, joka saadaan hankkeen tuella tehokkaasti, asiantuntevasti ja hallitusti käynnistettyä. Tähän tulokseen ollaan hankeaikana erittäinkin hyvin päästy.

Esimiesten loppupurkupalaverissa summattiin hankkeen tuloksina, hyötyinä ja vaikutuksina ateria- ja puhtauspalveluiden osalta useita konkreettisia asioita. Valmennusten ja käyttöönottotujen työkalujen tuella on saatu rakennetta arkiseen tekemiseen ja kehittämistyöhön. Esimiehet ovat saaneet myös rohkeutta viedä asioita käytäntöön henkilöstön parissa sekä tarttua käytännön ongelmiin ja hakea ratkaisuja niihin. Esimiehillä on aiempaa vahvemmin työkaluja ja sinnikkyyttä pureutua ongelmiin ja niiden syihin, käsitellä asioita avoimesti ja hakea ratkaisuja. Hankkeen aikana on myös vahvistettu rakenteita ja prosesseja, joissa käsitellä asioita esim. systemaattiset palaverit, jaetut vastuut ja mietityt sisällöt. Myös henkilöstö nostaa asioita käsittelyyn aiempaa avoimemmin. Asioihin puututaan varhaisessa vaiheessa ja ne pyritään sanoittamaan ja ottamaan käsittelyyn, jolloin ne on helpompi ratkaista, eikä tule niin helposti esim. työhyvinvointihaasteita.

Hieman pakotettunakin on jouduttu ottamaan iso digiloikka esim. teams-palavereihin, sähköpostin käyttöön, whatsapp-ryhmään, mikä on loppujen lopuksi koettu myönteisenä. Em. muutosten ja valmennusten tarjoaman tuen myötä tiedonkulun on todettu parantuneen paljon ja siihen ollaan tyytyväisiä. Toimiva tiedonkulku on keskeinen elementti itseohjautuvuuden toimimiselle. Muuttuviin tilanteisiin osataan sopeutua aiempaa paremmin, siihen on jo totuttu sekä osataan tarvittaessa reagoida nopeasti. Henkilöstö on myös oppinut yhteisen keskustelun myötä hieman paremmin katsomaan tilanteita kokonaisuutena, ei vain omasta näkökulmasta, mikä edesauttaa yhteisten, laajempien tavoitteiden saavuttamista sekä toimivaa ja laadukasta asiakaspalvelua.

Ateria- ja puhtauspalveluiden henkilöstöltä noussut esiin uusia vahvuuksia ja uudenlaista vastuunkantamista sekä rohkeutta tarttua asioihin ja nostaa niitä avoimeen keskusteluun. Henkilöstö kokee, että heitä kuullaan paremmin ja he saavat osallistua, heillä on aidosti vaikutusmahdollisuuksia. Henkilöstö uskaltaa aiempaa vahvemmin kehittää asioita ja he osaavat jo odottaakin uudistuksia; esimiehille on alettu laittaa jo pientä painettakin kehittämisen suhteen.

Työllistämispalveluissa on otettu hankkeen myötä samankaltaisia edistysaskeleita. Kehittämistyön painopisteet ovat muuttuneet koronan myötä eli sitä on kohdennettu vastaamaan paremmin senhetkisiin tarpeisiin. Kun huomaamatta samalla myös itseohjautuvuus on vahvistunut; työntekijät ovat sitoutuneet muutosten tekemiseen sekä olleet aktiivisia ja ideoineet uusia toimintatapoja sekä kantaneet vastuuta yhä vahvemmin. Muuttuneisiin tilanteisiin on osattu reagoida nopeasti ja on otettu käyttöön valmennuksessa saatuja työkaluja.

Avoimen keskustelun ja asioiden rohkean puheeksiottamisen kautta vuorovaikutus ja luottamus tiimissä ovat lisääntyneet ja yhteinen suunta tekemiselle löytynyt. Henkilöstö kokee, että he tulevat aiempaa paremmin kuulluiksi ja heillä on todellisia vaikutusmahdollisuuksia. Työllistämispalveluissa on löydetty vahvuuksia yhtenäisenä tiiminä ja näitä on myös sanoitettu ääneen. Työilmapiiri koetaan hyväksi ja koetaan, että puhalletaan vahvemmin yhteen hiileen. Henkilöstöstä on myös tullut aiempaa vahvemmin tukea esimiehen johtajuuteen. Tiimi on aiempaa yh-



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

tenäisempi myös niin, että uudetkin työntekijät on saatu mukaan kehittämistyöhön. Keskustelun kautta on myös saatu puolin ja toisin ymmärrystä toisten tavasta tehdä työtä.

Verrattaessa hankkeeseen osallistuneille työntekijöille kohdennettujen alku- ja loppukyselyiden tuloksia voidaan todeta, että hankkeella on onnistuttu saavuttamaan työntekijöiden alkukyselyssä esiin nostamia toiveita. Loppukyselystä ilmenee, että niin luottamus kuin vaikutusmahdollisuudetkin ovat lisääntyneet ja työntekijät kokevat aiempaa enemmän tulevansa kuulluiksi. Myös avoin keskustelukulttuuri on vahvistunut ja yhteishenki parantunut. Nämä ovat keskeisiä elementtejä itseohjautuvuuden rakentumisessa sekä tukevat työhyvinvoinnin kehittymistä jatkossakin.

6. Hankkeen arviointi ja jatkotoimenpiteet

6.1 Hankkeen arviointi

Hankkeen itsearviointia on tehty esimiesten kesken Filosofian Akatemian valmentajan johdolla hankkeen lopussa; luvussa 5 on kuvattu itsearvioinnin tuloksia.

Hankkeen alussa, ensimmäisen henkilöstön ja esimiesten yhteisen työpajan jälkeen, toteutettiin henkilöstölle **alkukysely**, jossa kartoitettiin seuraavia asioita:

- *Päällimmäiset ajatukset kehitysprosessiin liittyen*

Eniten kysymyksiä herätti ja tarkennuksia kaipasi itseohjautuvuuden teema. Esimerkiksi itseohjautuvuuden tarkoitus ja esimiesten rooli itseohjautuvassa organisaatiossa askarrutti monia.

Työyhteisön kehittäminen nähtiin valtaosin positiivisena ja työyhteisöä rakentavana prosessina, mutta osa myös selkeästi epäili prosessin mahdollisuuksia luoda todella parempaa työkuultuuria. Ilmassa oli selkeästi turhautumista asioiden nykyiseen tilaan ja esimiestasolta toivottiin hakukkuutta osallistua aktiivisesti kehitysprosessiin.

- *Mikä 20.2.20 pidetyssä henkilöstön ja esimiesten ensimmäisessä yhteisessä työpajassa oli hyvää?*

Keskustelut ja pienryhmätyöskentely metodina olivat työpajan parasta antia. Suuri osa osallistujista oli myös aidosti kiinnostunut oppimaan uutta itseohjautuvuudesta.

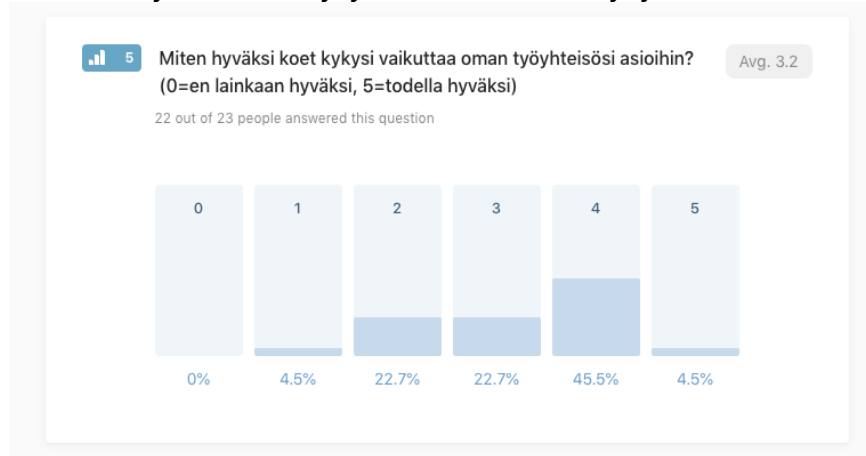
- *Mitä kehittäisit työpajassa?*

Ryhmäkoko koettiin liian suureksi ja itseohjautuvuuden suhteen eri työyhteisöt olivat eri kehitysvaiheissa. Kaivattiin työyhteisökohtaisempaa/yksilöllisempää valmennusta sekä valmennusta niin, että samaa työtä tekevät kehittäisivät työskentelyä omissa ryhmissään. Myös konkreettisia esimerkkejä itseohjautuvuudesta käytännössä toivottiin.

- *Mitä tulevissa työpajoissa olisi tärkeää tarjota ja tapahtua, jotta teidän olisi mahdollisimman hyvä tehdä kehitystyötä?*

Edellisten lisäksi kaivattiin konkreettisia toimia, sopimuksia ja aikatauluja. Eriytetyissä ryhmissä toteutettu valmennus sai edelleen paljon kannatusta.

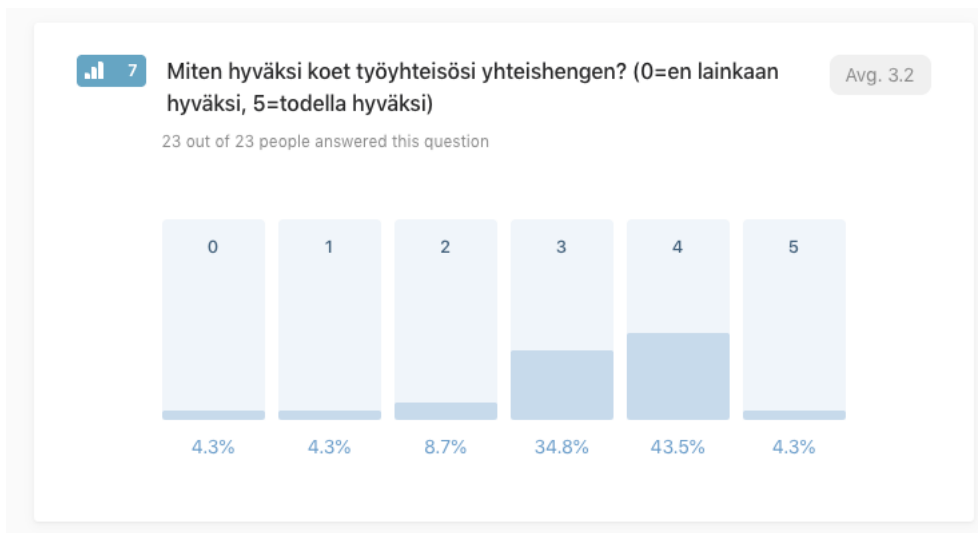
- *Miten hyväksi koet kykysi vaikuttaa oman työyhteisösi asioihin?*



- *Miten tyytyväinen olet työhösi?*



- *Miten hyväksi koet työyhteisösi yhteishengen?*



- *Mitä näet suurimmiksi haasteiksi omassa työyhteisössäsi itseohjautuvuuden näkökulmasta?*

Suurimmaksi haasteeksi piirtyi se, että työskentelykulttuurin muuttaminen nopealla aikajänteellä tuntui haasteelliselta. Eri työyhteisöissä oltiin eri vaiheissa kehitysprosessia ja osassa vanha työskentelykulttuuri istui tiukassa, eikä kaikilla ollut halua tulla mukaan muutokseen yhtä innokkaasti.

- *Minkä asioiden toivot työssäsi ja työyhteisössäsi korjaantuvan itseohjautuvuuden kehittämisen myötä?*

Halu kehittää omaa työtään ja vaikutusmahdollisuuksien parantuminen nousi esiin useammas-
sa vastauksessa. Myös yhteishengen kohottamisen ja samaan hiileen puhaltamisen teemat nousivat vahvasti esiin. Lisäksi toivottiin luottamuksen lisääntyvän työntekijöitä kohtaan.

Loppukyselyssä kysyttiin kolme samaa monivalintakysymystä kuin alkukyselyssäkin. Oheisessa taulukossa näkyy molempien kyselyiden tulokset ja muutos, joka on tapahtunut n. 10 kuukauden aikana.

MUUTOKSET KYSELYN VALOSSA



Asteikko: 0= en lainkaan hyväksi / en lainkaan tyytyväinen; 5= todella hyväksi / todella tyytyväinen.

Tuloksista näkyy, että kaikilla osa-alueilla muutos on ollut positiivinen eli omien vaikutusmahdollisuuksien koetaan parantuneen, työtyytyväisyys on lisääntynyt ja erityisesti työyhteisöjen yhteishenki parantunut. Työyhteisön yhteishengen parantaminen valittiin osassa työyhteisöjä myös jatkokehittämisen kohteeksi, joten se on selvästikin tärkeä asia työntekijöille ja siihen ollaan valmiita panostamaan hankkeen jälkeenkin itsenäisesti. Hajonnat vastauksissa olivat myös pienentyneet suhteessa alkukyselyyn, mikä kertoo siitä, että ihmiset ovat olleet enemmän yhtä mieltä asioiden tilasta; lisääntynyt keskustelu asioista ja yhteiset tavat sanoittaa ovat todennäköisesti tähän vaikuttaneet. Työyhteisöjä ollaan myös voitu tukea pandemian keskelläkin niin, etteivät ristiriidat ole lisääntyneet, vaan koetaan työyhteisö aiempaa yhtenäiseksi.

Loppukyselyssä oli lisäksi kaksi avointa kysymystä:

- *Minkälaista muutosta olet huomannut työssäsi, työyhteisössäsi ja esimiehissäsi itseohjautuvuuden kehittämisen myötä?*

Suurimpana muutoksena työntekijät arvioivat, että avoimuus on lisääntynyt, keskustelua syntyy aiempaa helpommin, työyhteisössä autetaan ja kuunnellaan toisia sekä yhteenkuuluvuuden tunne on kasvanut. Myös vastuun ja vaikutusmahdollisuuksien nähtiin lisääntyneen sekä luottamuksen parantuneen. Muutama vastaaja koki, ettei näkyvää muutosta ole tapahtunut.

- *Mikä tukisi kokeilemalla kehittämisen muodostumista osaksi työn arkea myös jatkossa? Miten työyhteisö ja työkaverit voi siinä tukea, entä esimies?*

Eniten mainintoja tuli: lisää avointa keskustelua (myös ongelmatilanteista), avoimuutta uusille ideoille ja kaikkien kuulemista, positiivisuutta sekä yhteistä tekemistä ja kohtaamista. Osa kaipasi edelleen lisää esimiehen tukea ja luottamusta ja selkeitä työnkuvia.

6.2 Jatkotoimenpiteet

Tiimit valitsivat hankkeen lopussa omatoimisesti edelleen kehitettäväksi ja / ylläpidettäväksi hyvän työilmapiirin sekä toisten arvostuksen ja kunnioittamisen. Lisäksi haluttiin panostaa positiiviseen, aktiiviseen ja monikanavaiseen viestintään, johon jokainen omalta osaltaan osallistuu sekä vastuiden täsmentämiseen siltä osin. Myös tehtävänkuvat ja niihin liittyvät vastuut on sovittu selkiytettäväksi. Nämä ovat keskeisiä asioita työhyvinvoinnin ja itseohjautuvuuden toimivuuden kannalta sekä muodostavat pohjan hedelmälliselle yhteistyölle ja asiakaspalvelulle.

Hankkeen pääteemoja eli työntekijöiden itseohjautuvuuden lisäämistä ja valmentavan esimiestyön kehittämistä tullaan lin kunnassa edistämään koko organisaation tasolla sekä itsenäisesti hankkeeseen osallistuneilla toimialoilla että myös uudessa projektissa ”Vetoa ja pitoa kunta-työhön”. Em. hankkeessa kehitetään sähköinen työhyvinvointitarjotin konkreettiseksi työkaluksi itseohjautuvuuden lisäämiselle. Tarjottimen kautta työntekijät ja esimiehet voivat tilata itselleen omaa työskentelyään/esimiestyötään ja hyvinvointiaan tukevia palveluita mm. keskusteluajan esimiehen kanssa, palautetta työstään tai liikuntaneuvojan palveluita. Kunnan kaikkien toimialojen esimiehille tarjotaan valmennusta vahvistamaan valmentavan esimiestyön valmiuksia. Hanke on yhteishanke Utajärven ja Vaalan kuntien, Pudasjärven kaupungin sekä Oulunkaaren kuntayhtymän kanssa, joten tätä kautta saadaan vertaistukea ja muiden organisaatioiden näkemyksiä laajentamaan ajattelua ja rikastamaan ideointia.

7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

7.1 Viestintä

Hankkeen onnistumisen kannalta on ollut alkuvaiheessa olennaista kuulla ja osallistaa sen eri osapuolia realististen ja vaikuttavien suunnitelmien ja konkreettisten tavoitteiden laatimiseksi. On ollut myös keskeistä tiedottaa ja kuulla niitä työntekijöitä, jotka eivät osallistu varsinaisiin hankkeen valmennuksiin.

Tiedotustyö on tapahtunut lähinnä avoimesti keskustellen ja pääpaino on laitettu työntekijöiden vahvalle osallistamiselle ja kuulemiselle mm. runsaalla pienryhmätyöskentelyllä ja yhteisellä suunnittelutyöllä. Valmentaja on käyttänyt jokaisessa työpajassa diaesityksiä ja esitellyt myös runsaasti muuta, matalalla kynnyksellä hyödynnettävissä olevaa materiaalia esim. itseohjautuvuuden työkaluista. Molemmissa yksikössä on laadittu omat kehittämissuunnitelmat hyödyntäen erilaisia Kuntekon työpajoissa ja kevään valmennuksissa saatuja materiaaleja ja työkaluja. Kehittämissuunnitelmat laadittiin vielä syksyn yhteisissä työpajoissa uudelleen, koska aiempien tavoitteiden asettamisessa ei oltu kuultu niin vahvasti henkilöstöä.

Itseohjautuvuuden kehittäminen ja hanke on ollut esillä valtakunnallisesti Työsuojelurahaston Tiedon silta -julkaisussa toukokuussa 2020. Lisäksi itseohjautuvuuden ja valmentavan johtajuuden teemasta on kerrottu lokakuussa lin kunnan esimerkin valossa niin ikään Työsuojelurahaston sekä Työturvallisuuskeskuksen julkaisemassa Telma-julkaisussa, jossa teemana oli moderni johtajuus. Kunteko teki niin ikään valtakunnalliseen levitykseen marraskuussa podcastin, jossa haastateltiin lin ateria- ja puhtauspalveluiden johtajaa ja esimiestä itseohjautuvuuden kehittämisestä ja hankkeen tuloksista.

Hankkeen tuloksista on laadittu tiedote henkilöstölle ja medialle. Tiedote on lähetetty henkilöstölle sähköpostitse ja laitettu kunnan intranettiin. Lisäksi tiedote on lähetetty Kuntalehteen ja paikalliselle medialle. Blogikirjoitus osallistuneiden toimialojen kokemuksista laaditaan kunnan intraan. Hankkeen tuloksia tullaan myös esittelemään vuoden 2021 alussa lin kunnan esimieskahveilla kaikille esimiehille. Samalla kerrotaan toisesta kunnan hankkeesta, Vetoa ja pitoa kuntatyöhön, jossa jatketaan henkilöstön itseohjautuvuuden kehittämistä ja esimiesten valmentavan johtamisotteen vahvistamista. Tiedotusta tehdään aktiivisesti nyt käynnissä olevan yhteishankkeen Vetoa ja pitoa kuntatyöhönkin kautta, jossa ovat mukana lin kunnan lisäksi myös Utajärven ja Vaalan kunnat, Pudasjärven kaupunki sekä Oulunkaaren kuntayhtymä.

7.2 Yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Työn vaatimukset ovat muuttumassa suomalaisessa työelämässä siihen suuntaan, että työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän itseohjautuvaa työtettä. Vastaavasti johtamisen odotetaan olevan autoritäärisen sijaan pikemminkin valmentavaa ja mahdollistavaa. Henkilöstön itseohjautuvuutta ja esimiesten valmentavaa työtettä kehitetään tällä hetkellä aktiivisesti kuntakentällä eri puolilla Suomea. Tiedossamme ei ole, että näitä oltaisiin suuremmassa mittakaavassa muissa kunnissa kehitetty työllistämispalveluissa sekä ateria- ja puhtauspalveluistakaan ei tiedossa ole monia esimerkkejä.

Tiedottamalla lin kunnan kokemuksista, tehdyistä toimenpiteistä ja tuloksista voimme olla edesauttamassa muualla tehtävää kehittämistyötä sekä vastata omalta osaltamme työelämän yleisiin kehitystrendeihin. Muut kunnat voivat saada tehdystä työstä hyviä, valmiita ideoita, joita voivat soveltaa omalla kohdallaan sekä välttää mahdolliset sudenkuopat, jolloin kehittämistyö voi olla tehokkaampaa ja tuloksekkaampaa. Voimme olla myös kertomassa omalta osaltamme



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

pienen kunnan näkökulmaa, koska kehittämistyö on aina hieman erilaista pienissä kunnissa ja suuremmissa kaupungeissa.

Hankkeen myötä osallistuneilla toimialoilla on alettu kiinnittää huomioita jo rekrytointivaiheessa työntekijöiden itseohjautuvuuteen sekä luovuuteen ja kehittämisosaamiseen sekä sitä myötä hänen soveltuvuuteensa ko. tehtävään. Lisäämällä tietoisuutta laajemmin myös tästä voidaan pohjustaa työsuhteiden menestyksestä hoitamista.

Pidemmällä aikavälillä voimme kokemuksiamme jakamalla olla osaltamme muuttamassa suomalaista työelämää kuntakentällä modernimpaan suuntaan, jota erityisesti nuoremmat sukupolvet osaavat työnantajilta edellyttää. Tämä vaikuttaa kunta-alan vetovoimaisuuteen työnantajana, jos mielikuvana on, että työhyvinvointiin panostetaan, työntekijöistä välitetään ja johtaminen on modernia.



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

8. Organisaatiosi ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Iin kunta:

Hallintojohtaja Annastiina Junnila, p. 040 6464 011, annastiina.junnila@ii.fi

Henkilöstösuunnittelija Terhi Halonen, p. 040 6635 442, terhi.halonen@ii.fi

Ateria- ja puhtauspalvelujohtaja Anne Hautamäki, p. 050 911 0508, anne.hautamaki@ii.fi

Palvelualue-esimies Anitta Laurila, p. 050 3950 508, anitta.laurila@ii.fi

Palvelualue-esimies Anneli Pelkonen, p. 050 3950 362, anneli.pelkonen@ii.fi

Työllistämispäällikkö Lea Aalto, p. 050 395 0330, lea.aalto@ii.fi

Filosofian akatemia

Valmentaja Miia Järvilehto p. 040 8382 899, miia.jarvilehto@filosofianakatemia.fi