

KIRKON PALVELUKESKUS⁺



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund



K O H O
CONSULTING

Hankkeen tunnus 200398
Kirkon palvelukeskus
Sami Savilaakso ja Marika Tauriainen

Asiantuntija
KOHO Consulting Oy
Tiina Kesti, Esko Piirainen ja Susanna Ahola

TSR-kehittämishanke 2020-2021

Läsnäjohtaminen Kipassa – sujuvaa työtä läheltä ja kaukaa

SISÄLLYS

1 HANKKEEN KUVAUS, LÄHTÖTILANNE JA TARVE	4
1.1 Hankkeen kuvaus.....	4
1.2 Lähtötilanne Kirkon palvelukeskuksessa	4
1.3 Tarve hankkeen käynnistämiseen.....	5
2 HANKKEEN TAVOITTEET JA MERKITYS	7
2.1 Hankkeen tavoitteet	7
2.2 Hankkeen merkitys Kirkon palvelukeskukselle ja ulkopuoliselle asiantuntijalle.....	8
3 ULKOPUOLINEN ASIAANTUNTIJA JA TUTKIMUSTIETO	10
3.1 Kuvaus ulkopuolisesta asiantuntijasta	10
3.2 Hankkeessa sovellettu tutkimus	10
4 HANKKEEN TOTEUTUMINEN JA ETENEMINEN.....	12
4.1 Hankkeen toteutus	12
4.2 Hankkeen eteneminen.....	14
5 HANKKEEN TULOKSET, HYÖDYT JA VAIKUTUKSET	17
5.1 Hankkeen tulokset ja hyödyt.....	17
5.2 Hankkeen vaikutukset Kirkon palvelukeskuksessa	18
6 HANKKEEN ARVIOINTI JA MAHDOLLISET JATKOTOIMENPITEET	20
6.1 Hankkeen vaikuttavuuden arviointi.....	20
6.2 Jatkotoimenpiteet	21
7 VIESTINTÄ JA YLEINEN HYÖDYNNETTÄVYYS TYÖELÄMÄSSÄ	23
7.1 Hankkeen viestintä.....	23
7.2 Hankkeen merkitys ja uutuusarvo suomalaiselle työelämälle	24
8 KIRKON PALVELUKESKUKSEN JA KOHO CONSULTINGIN YHTEYSTIEDOT	25
8.1 Kirkon palvelukeskus.....	25
8.2 Koho Consulting Oy.....	25

1 HANKKEEN KUVAUS, LÄHTÖTILANNE JA TARVE

1.1 Hankkeen kuvaus

Läsnäjohtaminen Kipassa – sujuvaa työtä läheltä ja kaukaa on Kirkon palvelukeskuksen työhyvinvointihanke. Työsuojelurahasto on osallistunut hankkeen rahoittamiseen ja asiantuntijatahona on toiminut KOHO Consulting Oy.

Hankkeen tarve on syntynyt nopeasta siirtymisestä etätyöhön. Uusien työmenetelmien ja pelisääntöjen luominen etätyöhön oli välttämätöntä myös siksi, että tulevaisuudessa Kirkon palvelukeskus tarjoaa etätyömahdollisuutta työntekijöilleen aikaisempaa laajemmin.

Hanke toteutettiin työpajatyöskentelynä ja niiden välillä tapahtuvien suunnitelmallisten tehtävien toteuttamisella. Lisäksi esimiehet osallistuivat henkilökohtaiseen coachingiin, jossa käsiteltiin henkilökohtaisesti valmennukseen liittyviä teemoja ja vahvistettiin uudenlaisia johtamistapoja. Osaan välityöskentelystä ovat osallistuneet esimiesten lisäksi työntekijät ja työhyvinvointikoordinaattorit.

1.2 Lähtötilanne Kirkon palvelukeskuksessa

Kirkon palvelukeskus (Kipa) on Kirkkohallituksen erillisyksikkö, joka aloitti toimintansa 1.1.2012. Kipa tuottaa valtakunnallisesti kirjanpidon ja palkanlaskennan palveluja seurakuntatalouksille, seurakunnille, hiippakunnille ja Kirkon keskusrahastolle. Palvelukeskuksella on toimipisteet Oulussa sekä Porvoossa ja niissä työskentelee yhteensä noin 100 työntekijää. Asiakkaina on 264 seurakuntataloutta.

Kipa on rakennettu matalaksi prosessiorganisaatioksi, jossa palvelutuotanto muodostuu henkilöstöhallinnon- ja taloushallinnon prosesseista sekä niitä tukevista tukiprosesseista. Henkilöstöhallinnon prosessit muodostavat kaksi palkanlaskennan tiimiä, joiden työntekijöitä johtaa kaksi palveluesimiestä/tiimiesimiestä. Taloushallinnon prosessi muodostuu kirjanpidon ja reskontran tiimeistä ja niitä johtaa myös kaksi palveluesimiestä/tiimiesimiestä.

Kehitys ja tuki -tiimin järjestelmäasiantuntijat toimivat palveluprosessien omistajina ja tukevat palvelutuotantotoimintaa esimiesten lisäksi. Palvelutuotannon vastaavana ja palveluesimiesten esimiehenä toimii palvelupäällikkö.

Tukiprosessit muodostuvat kehitys ja tuki -tiimistä (jota johtaa kehityspäällikkö), asiakaspalvelutiimistä (jota johtaa asiakkuuspäällikkö) ja johdon tuen tiimistä (jota johtaa controller). Päälliköiden ja controllerin esimiehenä toimii koko yksikön johtaja. Kirkon palvelukeskuksen johtoryhmän muodostaa johtaja, palvelukeskuksen toiminnoista vastaavat päälliköt sekä controller.

Kirkon palvelukeskuksessa toteutetaan kuusi kertaa vuodessa Pulssi-kysely henkilöstölle. Sen avulla mitataan ja seurataan mm. työyhteisön ilmapiiriä ja työntekijöiden tyytyväisyyttä työtehtäviin, työmäärään, työn organisointiin ja esimiestyöhön. Lisäksi heinä-elokuussa 2020 toteutettiin ulkopuolisen palveluntuottajan kanssa kohdennettu kysely, jolla selvitettiin ja syvennettiin yksityiskohtaisemmin henkilöstön esille tuomia kokemuksia tämänhetkisestä johtamisesta ja työssä jaksamisesta. Organisaatiossa toteutetaan myös kaikille pois lähteville työntekijöille lähtöhaastattelut, joissa kartoitetaan lähdön syitä.

Edellä olevien kartoitusten perusteella organisaation suurimmat kehityskohteet henkilöstön näkökulmasta ovat esimiestoiminnan, työyhteisön toiminnan ja työviihtyvyyden kehittäminen. Tulosten perusteella korostuu tarve tukea henkilöstön psyykkistä hyvinvointia sekä tunnistaa ja toimia ajoissa, kun havaitaan haitallista kuormitusta. Kirkon palvelukeskuksen omien selvitysten tuloksia vahvistaa myös Kevan toteuttama henkilöstökysely koko Kirkkohallitukselle vuoden 2018 lopulla sekä työterveyshuollon työpaikkaselvitys kesällä 2019. Työpaikkaselvityksen perusteella työpaikan yhdeksi merkittävimmäksi työkykyriskiksi nousi psykososiaalinen kuormittuminen.

1.3 Tarve hankkeen käynnistämiseen

Hankkeen kehittämistarve lähti liikkeelle maailmanlaajuisen koronapandemian aiheuttamista muutoksista työyhteisön toimintaan ja johtamishaasteiden lisääntymisestä

poikkeustilanteen myötä. Etätyö on ollut aikaisemmin prosessijohdetussa organisaatiossa hyvin satunnaista ja lähinnä sitä on tehty vaativimmissa asiantuntijatyöissä. Suunnitelmissa oli ennen pandemiaa pienimuotoinen etätyön pilotointi. Pilotointi jäi kuitenkin toteutumatta, koska epidemian alkaessa koko henkilöstö siirtyi hyvin nopealla aikataululla etätyöhön.

Nopea siirtyminen etätyöhön ja sen mukanaan tuomat haasteet edellyttävät uudenlaista johtajuutta Kirkon palvelukeskuksessa. Etätyö toi mukanaan uudenlaisia haasteita esimiestyöhön, esimerkiksi töiden seuranta, laadun varmistaminen, tiimin jäsenten heikkojen signaalien kerääminen, esimiesten läsnäolo etätyössä ja vuorovaikutus tiimin kanssa. Ennen kehittämishankkeen alkua etätyössä oli kokeiltu vaihtelevasti erilaisia käytänteitä tiimeistä riippuen. Koska Kirkon palvelukeskuksessa oli tavoitteena laajentaa työntekijöiden etätyömahdollisuuksia, työyhteisöön oli tärkeää löytää yhdenmukaiset ja tasapuoliset johtamisen käytänteet, jotka palvelevat työntekijöiden sujuvaa työskentelyä myös etänä.

Esimiesten ja johdon oli tärkeä luoda tilannekuvaa poikkeusajan käytänteistä, eli millaisia haasteita on ollut, miten niitä on ratkaistu ja millaisia tuloksia on saatu. Hankkeessa haluttiin edistää uusien työtapojen oppimista ja antaa taitoja arkijohtamiseen. Hankkeella haluttiin vaikuttaa myös henkilöstön työkykyyn, koska selkeät toimintamallit ja pelisäännöt parantavat työn sujuvuutta. Onnistuneet työt eivät väsytä, jolloin henkilöstökokemus paranee ja sitoutuminen työhön vahvistuu. Lisäksi hankkeessa haluttiin löytää uusia työkaluja psykososiaalisen kuormittumisen hallintaan. Psykososiaalinen kuormittuminen on tärkeä tunnistaa ja siihen on puututtava ajoissa, mihin esimiehet tarvitsivat uudenlaista osaamista

2 HANKKEEN TAVOITTEET JA MERKITYS

2.1 Hankkeen tavoitteet

Hankkeelle määriteltiin kolme päätavoitetta sekä niitä tukevia osatavoitteita, jotka on luokiteltu ja listattu ohessa;

1. Rakentaa toimivat käytännöt ja pelisäännöt etäjohtamiseen:

- Hajautetun tiimin johtamisen yhteisten, hyvien sekä osallistumista ja vaikutusmahdollisuuksia tukevien käytänteiden luominen.

2. Vahvistaa valmentavaa johtamisotetta ja toteuttaa sitä sekä etä- että lähijohtamisessa:

- Parannetaan esimiesten valmiuksia tavoitteiden ja hyvän työsuorituksen johtamisessa.
- Lisätään ymmärrystä tuloksellisuuteen vaikuttavista tekijöistä ja niihin vaikuttamisesta arkijohtamisen keinoin.
- Kehitetään yhteisöllisyyttä tukevia vuorovaikutustapoja ja esimiesten läsnäolevaa kohtaamista.
- Havahdutetaan esimiehet ymmärtämään heidän merkittävä rooli hyvinvoinnin edistäjänä ja annetaan konkreettisia keinoja ja työkaluja siihen vaikuttamiseksi.
- Varhaisen tuen mallin mukaisen toiminnan huomioiminen erityisesti etätyössä vastaamaan muuttunutta työtä ja psykososiaalisen kuormituksen tunnistamista.

3. Esimiesten oman työn hallinnan tukeminen:

- Tuetaan esimiehen oman työn hallintaa ja työn sujumista päivittämällä johtamisen työkalut vastaamaan uudistuneen työnteon tapojen vaatimuksia.
- Priorisoidaan esimiehen tehtäviä ja varmistetaan riittävä aika läsnäjohtamiselle.

2.2 Hankkeen merkitys Kirkon palvelukeskukselle ja ulkopuoliselle asiantuntijalle

Hankkeen avulla muodostettiin tilannekuvaa poikkeusajan vaatimista uusista käytänteistä sekä löydettiin etätyön edellyttämiä muutostarpeita johtamiselle, esimiestyölle ja asiantuntijoiden väliselle tiimityölle. Hankkeen myötä luotiin yhteiset toimintamallit tuloksekkaalle etäjohtamiselle ja tehokkaalle koko yksikön kattavalle etätyöskentelylle, jotka edesauttavat toteuttamaan koko yksikön kattavan laajemman etätyöskentelyn tulevaisuudessa.

Lisäksi hankkeessa onnistuttiin luomaan työhyvinvointikoordinaattoreille selkeä tehtävänkuva ja rooli esimiesten tukena koko yksikön työhyvinvoinnin johtamisessa. Uuden roolin myötä työhyvinvointikoordinaattoreilla on selkeä vastuu työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden suunnittelusta ja toteutuksesta käyttöön otetun työhyvinvoinnin vuosikellon mukaisesti.

Hankkeen aikana syntyi useita KOHO Consultingin liiketoimintaa ja palveluvalikkoa merkittävästi rikastavia ja skaalautuvia tuotteita. Hankkeessa yhteiskehitettiin ja testattiin uutta palvelua, jolla vastataan napakasti ja täsmällisesti etäjohtamisen tuomiin vaatimuksiin henkilöstöä aktiivisesti osallistaen. Tällainen täsmäkehittämisprosessi, jossa luodaan organisaatiokohtainen tapa toimia tiiviissä ja konsultatiivisissa työpajoissa, on KOHO Consultingille uusi skaalautuva palvelutuote.

Organisaatiot tarvitsevat ketteriä kehittämisen menetelmiä, jotka luovat vaikuttamisen mahdollisuuksia ja osallisuutta. Hankkeessa rakennettu napakka kehittämispolku voidaan siirtää toteutettavaksi myös muihin organisaatioihin, joissa etäjohtaminen on noussut oppimishaasteeksi. Tältä pohjalta voidaan rakentaa etätyötä ja -johtamista tukevia uusia tapoja toimia, mikä antaa KOHO Consultingille mahdollisuuden palveluvalikoiman laajentamiseen.

Uutuusarvoa syntyi KOHO Consultingille myös työhyvinvointikoordinaattorin roolittamisesta työkykyjohtamisen tueksi esimiehille. Monet organisaatiot hakevat ratkaisuja matalan kynnyksen tukeen työpaikan omin keinoin, jolloin työhyvinvointikoordinaattorimallin

rakentaminen asiantuntijan tuella voi olla kiinnostava tulevaisuuden palvelutuote. Hankkeen kokemusten myötä KOHO Consulting voi jatkossa tarjota palvelua, jossa työhyvinvointikoordinaattoriverkosto rakennetaan organisaatioon. KOHO Consultingin asiantuntijat voivat viedä eteenpäin osaamista myös siitä, miten tätä verkostoa ylläpidetään ja kehitetään työhyvinvoinnin resurssina. Mallin onnistumisen varmistamiseksi koordinaattorit tarvitsevat työhyvinvoinnin ja työkykyjohtamisen osaamisen kehittämistä ja päivittämistä, mihin KOHO Consulting pystyy lisäksi tarjoamaan osaamistaan. Mallia on myös johdettava tavoitteellisesti ja tämän hankkeen kokemuksen pohjalta pystymme konseptoimaan palvelutuotteen, jolla organisaatiota autetaan rakentamaan tällainen resurssipooli.

3 ULKOPUOLINEN ASIAANTUNTIJA JA TUTKIMUSTIETO

3.1 Kuvaus ulkopuolisesta asiantuntijasta

KOHO Consulting Oy on työkykyjohtamisen kehittämiseen ja valmentamiseen erikoistunut yritys, jonka tavoite on luoda lisää työkykyisiä päiviä asiakkailleen. KOHO Consultingin erikoisosaamista on työkyvyn arkijohtaminen. KOHO Consulting tuntee Kirkon palvelukeskuksen toimintaympäristön ja Kirkon palvelukeskuksen asiakkaiden toiminnan aikaisempien yhteistyöhankkeiden kautta (mm. UUTE-Hanke: 3 vuotinen ESR- hanke seurakuntien työkyky- ja muutosjohtamisen kehittämiseksi).

KOHO Consultingin asiantuntijoilla on yli 20 vuoden kokemus johtamisen, esimiestyön ja työhyvinvoinnin kehittämisestä, valmennuksesta ja konsultointityöstä. Tiina Kesti, johtava työkykyasiantuntija, on taustaltaan psykologi ja hänen erityisosaamistaan on mielen terveys työssä. Tiina on työskennellyt itsekin johto- ja esimiestehtävissä ja tuntee niiden haasteet. Tiinan työote on voimavara- ja ratkaisukeskeinen sekä tavoitteellinen.

KOHO Consulting valikoitui hankkeen asiantuntijaksi, koska yrityksen profiili sopi erinomaisesti Kirkon palvelukeskuksen kehittämisen painopisteisiin. Hankkeessa kehittämisen painopisteitä olivat johtamisosaamisen ja toimintamallien kehittäminen sekä psykososiaalisen kuormituksen tunnistaminen ja vähentäminen. KOHO Consultingilla on hyvät referenssit ja kokemukset aiemmasta yhteistyöstä ovat positiivisia.

3.2 Hankkeessa sovellettu tutkimus

Kehittämisprojektin taustalla on tutkittu tieto laadukkaasta esimiestyöstä ja sen vaikutuksista henkilöstötuottavuuteen sekä esimiestyön yhteys työkykyyn.

Taustalla vaikuttavia malleja ja teoriapohjaa:

1. Hyvän johtamisen kriteerit: Hyvän johtamisen kriteerit on kehitetty Työterveyslaitoksen koordinoimassa Johtamisen kehittämisverkostossa. Kriteerit tukevat erityisesti julkisen sektorin johtamisen kehittymistä (lähde: Johtamisen kehittämisverkosto, Työterveyslaitos). Tietoa sovellettiin hankkeessa läsnäjohtamisen tavoitteiden rakentamisessa ja edistymisen arvioimisessa. Näissä onnistumista peilattiin myös osallistujien henkilökohtaisissa coachingeissa. Hyvän johtamisen kriteerit loivat perustan Kirkon palvelukeskuksen hyvän esimiestyön kriteeristöille.

2. Johtamisen laadun ja henkilöstötuottavuuden tutkimukset esim. Marko Kestin väitöskirja ja artikkelit (mm. Johtamisen tilanneherkistyminen ja asiantuntijuus, 2012) sekä tuoreita tutkimuksia mm. Myönteisyydellä vaikuttavuutta. Tutkimustietoa sovellettiin hankkeessa johtamisen laadun parantamiseksi. Johtamisen laatu lisää työn sujumista sekä henkilöstön työkykyä ja sitä kautta tukee myös henkilöstötuottavuuden parantumista Kirkon palvelukeskuksessa.

3. Hankkeen suunnittelussa hyödynnettiin Kevan tutkimuksia mm. Kirkon työhyvinvoinnista ja työkykyjohtamisesta (Julkisen alan työhyvinvointi v. 2018-tutkimusraportti; Luottamushenkilöiden rooli työhyvinvoinnin johtamisessa -tutkimusraportti). Tuloksia sovellettiin hankkeessa tuomalla prosessiin työkyknäkökulmaa.

4. Johtamisen viitekehystenä käytettiin Jari Hakasen tutkimustyötä palvelevan johtamisen vaikutuksista (mm. Hakanen ym. 2012, Kohti Innostuksen spiraaleja) sekä valmentavan johtamisen tutkimustietoa.

4 HANKKEEN TOTEUTUMINEN JA ETENEMINEN

4.1 Hankkeen toteutus

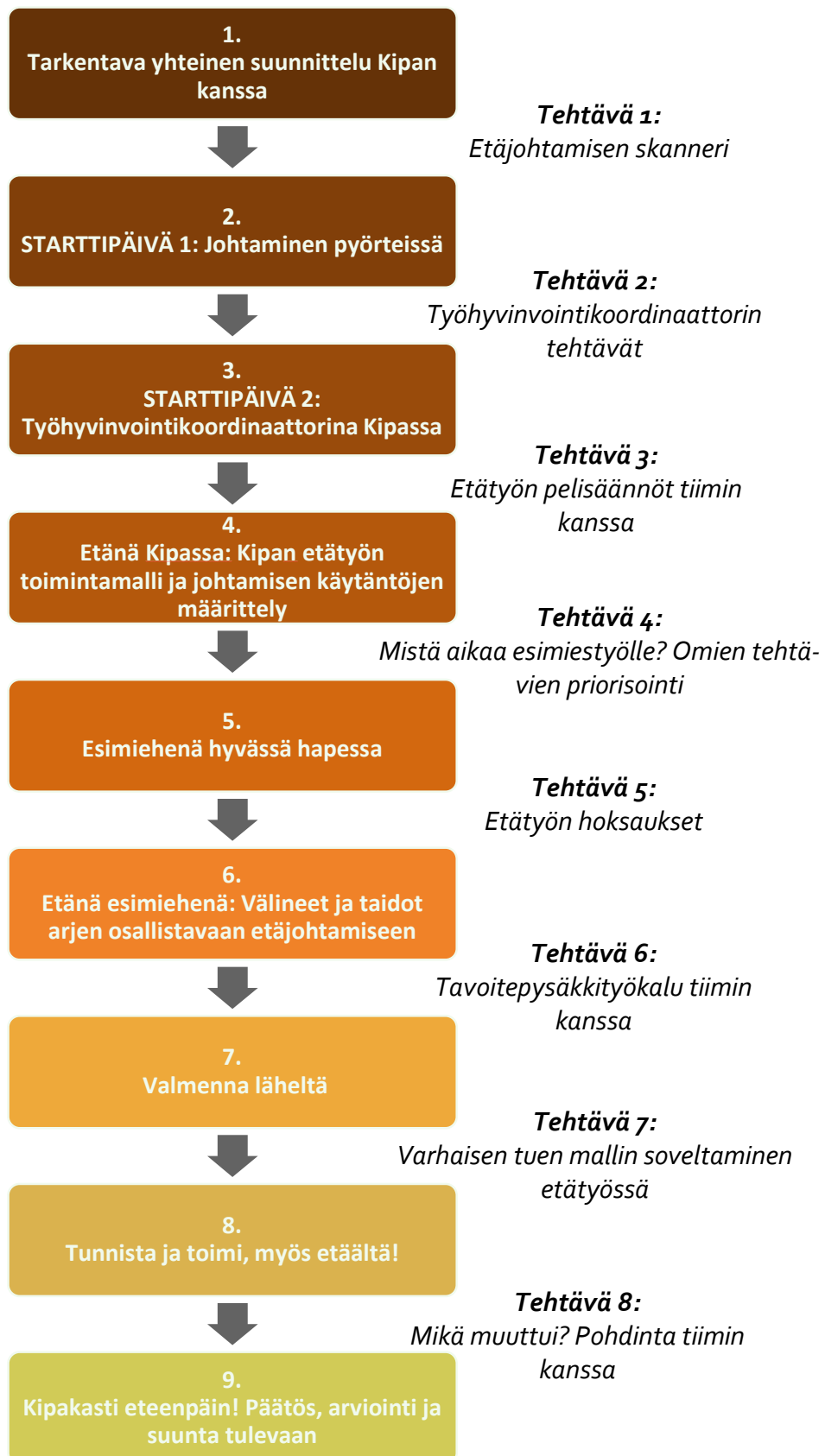
Hanke rakennettiin vastaamaan todettuihin kehitystarpeisiin napakasti ja käytännönläheisesti. Hanke toteutettiin etä- ja lähityöskentelynä esimiesten ja henkilöstön edustajien kanssa 13.10. 2020 – 26.2.2021. Yhteinen suunnittelu ja tavoitteiden luominen tapahtuivat lähityöskentelynä, mutta työskentelyssä hankkeen aikana hyödynnettiin myös etätöskentelyyn soveltuvia uusia toimintatapoja. Näin Kirkon palvelukeskuksessa saatiin kokemuksia erilaisista etätöskentelyn mahdollisuuksista, joita voidaan soveltaa myös johtamisessa.

Hankkeeseen osallistui Kirkon palvelukeskuksen esimiehet ja johto (10 henkilöä) sekä työhyvinvointikoordinaattorit (4 henkilöä) ja luottamusmies, eli yhteensä 15 henkilöä. Yksi työhyvinvointikoordinaattoreista toimii myös työpaikan työsuojeluvalltuutettuna. Henkilöstön edustajina työhyvinvointikoordinaattorit osallistuivat erikseen määriteltyihin työpajoihin ja olivat mukana välitehtävien toteuttamisessa tiimien ja esimiesten kanssa. Työhyvinvointikoordinaattoreista kasvatetaan resurssia työhyvinvointityöhön ja hankkeen myötä tämä prosessi sai erinomaisen startin.

Jokainen esimies sai oman läsnäjohtamisen kehittämiseksi henkilökohtaista coachingia, jossa tuettiin esimiestä hänen omien johtamiskysymysten ratkomisessa. Hankkeeseen osallistuivat myös tiimikohtaisten välitehtävien kautta kaikki Kirkon palvelukeskuksen työntekijät. Välitehtävät mahdollistivat kehittämishankkeen aikaisen vuoropuhelun koko prosessin ajan. Kehitystyöpajojen antia kokeiltiin saman tien käytäntöön oman tiimin kanssa ja uusien käytänteiden toimivuudesta saatiin välitöntä palautetta.

Hankkeen toteutus esitetään seuraavalla sivulla yksinkertaistettuna prosessikuvauksena, josta ilmenee hankkeen aloituksen toteutus sekä työpajojen ja prosessia tukevien välitehtävien teemat.

Kuvaus prosessista välitehtävineen



4.2 Hankkeen eteneminen

Hanke eteni suunnitelman ja aikataulun mukaisesti. Työskentelymenetelminä käytettiin työpajoja ja workshop-tilaisuuksia lähi- ja etätyöskentelyä. Virtuaalinen työskentely Teamsin kautta tuki hankkeen tavoitteita hyvin. Henkilöstöä osallistettiin välitehtävien muodossa.

Kaikissa työskentelymenetelmissä korostui konkreettisuus, osallistaminen ja ratkaisukeskeisyys. Menetelmät työpajoissa ja välitehtävissä valittiin niin, että ne palvelevat osallistujia myös jatkossa ja ovat helppokäyttöisiä. Kehittämisen viitekehyksenä toimi ratkaisukeskeinen ja voimavaralähtöinen työskentelyote, johon asiantuntijalla on erinomainen pätevyys. Merkittävimmin hankkeessa nojattiin palvelevan johtamisen teoriaan (mm. Jari Hakanen) ja henkilöstötuottavuuden teorioihin (Marko Kesti). Sisältöä kohdennettiin huomioiden mm. Kevan tekemät tutkimukset julkisten organisaatioiden työoloista ja työkykyjohtamisen tasosta.

Hankkeen menestyksellinen läpivieminen varmistettiin siten, että hankekokonaisuus ja sen tavoitteet oli käyty läpi ja hyväksytty organisaation johtoryhmän kanssa. Hanketta oli lisäksi suunniteltu yhdessä työhyvinvointikoordinaattoreiden kanssa kesäkuussa 2020, jolloin hankkeen tavoitteisiin saatiin myös työntekijöiden edustajien näkökulma.

Hankkeessa mukana olevien henkilöiden sitoutuminen varmistettiin avoimella ja säännöllisellä viestinnällä koko hankkeen ajan. Kehittämistoimenpiteet kohdistettiin tasapuolisesti ja kattavasti kaikille organisaation esimiehille. Koska kehittämistapahtumat olivat tiiviitä ja työlähtöisiä, ne pystyttiin toteuttamaan sujuvasti osana esimiehen arkityötä. Sitoutuminen hankkeeseen oli vahvaa, koska tahtotila etäjohtamisen pelisääntöjen yhdenmukaistamiseen ja johtamisen laadun varmistamiseen oli yhteinen koko organisaatiossa.

Hankkeen eteneminen on kuvattu seuraavien sivujen taulukoissa, joista ilmenevät hankkeen vaiheet, toteutusajankohdat ja sisällöt seuraavan luokittelun mukaisesti:

- Taulukko 1: Hankkeen aloitus ja työpajat
- Taulukko 2: Esimiescoaching
- Taulukko 3: Tehtävät, viestintä ja raportointi

Kuvaus hankkeen etenemisestä: Hankkeen aloitus ja työpajat

HANKKEEN ALOITUS JA TYÖPAJAT		
Vaihe	Päivä	Sisältö
Hankkeen aloitus: kick off	13.10.2020	Hankkeen aloitustyöpaja avainhenkilöille (johtoryhmä). Hankkeen käynnistäminen, tavoitteet sekä työpajojen sisältöjen tarkennus, aikataulut, viestinnästä ja vastuista sopiminen. Sisällön suunnittelu ja tarkentaminen niin, että se tukee Kipan strategiaa, arvoja ja tarpeita. Yhteinen näkemys johtamisen ja henkilöstön tilasta vahvuksiin ja kehityskohteineen.
Starttipäivä 1: Johtaminen pyörteissä	30.10.2020	Johtamisen tilannekuva Kipassa, hankkeen tavoitteiden konkretisointi ja mittarit, johtamisen muutostarve, uudistuneen työn vaatimukset. Yhteinen viitekehys johtamisen kehittymiselle ja hyvän johtamisen kriteereille Kipassa.
Starttipäivä 2: työhyvinvointikoordinaattoreille	4.11.2020	Työhyvinvointikoordinaattoreiden tehtäväkuva ja rooli Kipassa: työnkuvan ja roolin luominen. Työhyvinvoinnin teoreettinen tausta ja yhteinen viitekehys työkyvyn edistämiseksi koko koordinaattoritimmille. Työnantajan ja työntekijän keinot työhyvinvoinnista huolehtimiseen.
Työpaja: Etänä Kipassa	12.11.2020	Etätöiden pelisääntöjen rakentaminen ja sujuvaa työntekoa tukevat yhtenäiset johtamiskäytännöt.
Työpaja: Esimiehenä hyvässä hapessa	23.11.2021	Esimiehellä on riittävästi aikaa arkijohtamiseen, kun tehtävillä on tärkeysjärjestys. Esimies osaa johtaa kuormittumisen ja palautumisen tasapainoa ja omaa energiaa.
Työpaja: Etänä esimiehenä	15.12.2020	Tunnistetaan etäjohtamisen erityispiirteet ja vaatimukset arkijohtamiselle. Opitaan vetämään onnistuneita, osallistavia ja innostavia etäpalavereita tiimin kanssa. Yhteydenpito, vuorovaikutus ja henkilökohtaiset keskustelut.
Työpaja: Valmenna läheltä	14.1.2021	Suorituksen valmentava johtaminen ja tavoitteellisuus. Vahvistetaan valmiuksia asettaa innostavia tavoitteita ja ohjata edistymistä. Palautteenantajana onnistuminen.
Työpaja: Tunnista ja toimi – myös etänä	28.1.2020	Varhaisen johtamisen ja tuen merkitys. Työpaikan varhaisen tuen malli. Kun työt ei suju, mistä haemme ratkaisuja. Psykososiaalinen kuormittuminen ja mielen hyvinvointi: Mihin voimme vaikuttaa työpaikan keinoin?
Hankkeen päätös: Kipakasti eteenpäin	17.2.2021	Arvioidaan hankkeen toimintaa, omaa osallistumista ja tuloksia. Tunnistetaan edistyminen, oivallukset ja oppiminen sekä muutokset ja sen voittaminen. Sovitaan toimintatavat hyvien käytäntöjen vakiinnuttamiseksi, millä ehkäistään valuminen entiseen.

Kuvaus hankkeen etenemisestä: Esimiescoaching

ESIMIESCOACHING		
Vaihe	Päivät	Sisältö
Esimiesten yksilöllinen coaching	13.10.2020 - 26.2.2021	Uudistumisen henkilökohtaistaminen ja opitun soveltaminen käytäntöön. Henkilökohtainen tuki esimiehenä kehittymiselle. Jokaiselle esimiehelle mahdollistettiin hankkeessa 3 x 90 min esimiescoaching, jossa keskityttiin kunkin esimiehen etä-/lähijohtamisen omiin kysymyksiin ja kehitystarpeisiin.
Coaching-sessioiden esivalmistelut ja jälkityöt	1.10.2020 - 28.2.2021	Esimiesten henkilökohtaisia coaching-sessioita kertyi hankkeessa 30 kpl. Sessioihin varattiin valmistautumisaikaa 15 min. ja jälkityöaikaa 15 min per sessio. Asiantuntija tarkisti muistiinpanoistaan, mihin työskentelyssä jäätin edellisellä kerralla, ja valitsi työskentelymenetelmät, jotka tukevat yksilöllistä tavoitteiden saavuttamista. Session jälkeen asiantuntija teki muistiinpanot ja tallensi session aikana syntyneen materiaalin. Näin varmistettiin työskentelyn tavoitteellinen jatkuvuus.

Kuvaus hankkeen etenemisestä: Tehtävät, viestintä ja raportointi

TEHTÄVÄT, VIESTINTÄ JA RAPORTOINTI		
Vaihe	Päivät	Sisältö
Välitehtävät sekä esi- ja jälkityöt	13.10.2020 - 18.2.2021	Jokaisen työpajan välissä oli välitehtävä, jolla valmistauduttiin työpajatyöskentelyyn. Osa välitehtävistä toteutettiin esimiesten ja työhyvinvointikoordinaattoreiden yhteistyönä. Työvaihe sisälsi työpajojen välitehtävien rakentamisen (8 kpl), niiden kommentoinnin ja yhteenvedot seuraavaan workshoppiin. Lisäksi vaihe sisälsi työpajojen (8 kpl) valmistelun, materiaalin tuottamisen sekä työpajojen yhteenvedojen (mm. muistiinpanot ja fläpit) kokoamisen osallistujille materiaalipaketiksi.
Viestintä	1.10.2020 - 27.2.2021	Viestintä sekä hankkeen kokemusten ja oppien jakaminen eri foorumeissa sisäisesti ja ulkoisesti. Sosiaalisen median kanavien perustaminen ja säännölliset päivitykset.
Loppuraportti ja arviointi	1.2.2021 - 28.2.2021	Loppuraportin laatiminen ja arviointi. Työskentelyn tulosten kokoaminen raporttiin sekä tulosten analysointi ja johtopäätökset. Arviointilaveri johdon edustajien kanssa.

5 HANKKEEN TULOKSET, HYÖDYT JA VAIKUTUKSET

5.1 Hankkeen tulokset ja hyödyt

Hankkeen avulla esimiehille rakennettiin selkeät ja yhdenmukaiset etä- ja lähijohtamisen käytänteet. Esimiehet saivat työpajatyöskentelyssä ja henkilökohtaisessa coachingissa lisää valmiuksia johtaa hajautettuja tiimejä ja työntekijöitä, jotka työskentelevät sekä etänä että toimistolla. Tässä tavoitteena oli työn sujumisen edellytysten paraneminen ja johtamisen tasalaatuisuuden vahvistaminen. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet paranevat, kun esimiehet saavat haltuun valmentavan johtamisen työkaluja ja osaavat soveltaa niitä käytäntöön etä- ja lähityössä.

Hankkeessa esimiehiä tuettiin olemaan paremmin läsnä omalle henkilöstölleen ja kohtaamaan työntekijöitä riittävästi, jotta työntekijöille tulee tunne kuulluksi tulemisesta ja arvostuksesta. Harjoittelun avulla esimiehet saivat työkaluja ja osaamista läsnäolevaan kohtaamiseen, kuunteluun ja parempaan vuorovaikutukseen työntekijöidensä kanssa. Esimiehet saivat lisäksi työkaluja tiimin yhteisöllisyyden rakentamiseen hybridimallissa sekä ymmärrystä siitä, mitkä tekijät vaikuttavat tiimin yhteisöllisyyden rakentamiseen. Läsnäolevan kohtaamisen ja vuorovaikutuksen avulla parannetaan luottamusta työntekijöiden ja esimiehen välillä, edistetään positiivista henkilöstökokemusta ja vahvistetaan sitoutumista.

Hankkeen yhtenä oppina oli, että esimies ymmärtää oman merkittävän roolinsa hyvinvoinnin edistäjänä ja saa siihen konkreettisia keinoja ja työkaluja. Toisaalta esimiehet saivat myös itse tukea työnsä sujuvoittamiseen ja omaan työvireeseensä, kun tieto jaksamiseen vaikuttavista tekijöistä lisääntyi. Hankkeen kautta esimiehille annettiin valmiuksia priorisoida omia tehtäviään ja lisätä henkistä työkykyä tukevia käytänteitä koko työyhteisössä. Esimiehen oman hyvinvoinnin ja jaksamisen vahvistuminen on merkittävä tekijä myös tiimin hyvinvoinnin kannalta.

Hankkeen myötä otettiin aktiivisesti käyttöön psykososiaalisen kuormituksen hallinnan tärkein työkalu, eli varhaisen tuen malli. Tällä haluttiin vaikuttaa ehkäisevästi sairauspoissaoloihin sekä antaa esimiehille ja työyhteisöille välineitä tunnistaa ja toimia, kun työkyky, osaaminen tai motivaatio syystä tai toisesta horjuvat. Mallin käytössä painotetaan entistä varhaisempaa johtamista – ei ainoastaan sairauspoissaolojen seurantaa.

5.2 Hankkeen vaikutukset Kirkon palvelukeskuksessa

Hankkeen myötä yksikön johto sai selkeämmän tilannekuvan poikkeusajan esimiestyön käytännön haasteista ja vaatimuksista. Tämän pohjalta hankkeen aikana määriteltiin uusia työtapoja ja kehitettiin hyödyllisiä taitoja etätyönä tapahtuvaan arkijohtamiseen. Hankkeen myötä esimiesasioiden esille nostaminen ja yhdessä näiden asioiden läpikäyminen edisti kokonaisuudessaan esimiestyön kehittymistä.

Erityisesti työntekijöiden jaksamiseen ja työssä suoriutumiseen kiinnitettiin hankkeen oppien myötä enemmän huomiota. Myös esimiestyötä tarkasteltiin monista eri näkökulmista. Tiimityöskentelyyn sekä esimiesten ja tiimien välisiin yhteydenpitoihin luotiin ja todennettiin toimivat käytännön mallit. Kipan tasolla sovittiin yhteisistä pelisäännöistä, jotka esiteltiin mm Kipan kuukausi-infossa. Myös vapaamuotoisempaa yhteydenpitoa esimiesten ja alaisten välillä lisättiin. Näillä on ollut suotuista vaikutus tiimihengen paranemisessa sekä työn sujuvoittamisessa.

Hankkeen myötä kaikki esimiehet saivat uudenlaisia fasilitoinnin keinoja vuorovaikutustilanteisiin ja palavereihin. Hankkeeseen sisältyi jokaiselle esimiehelle kolme henkilökohtaista coaching-tapaamista, johon jokainen esimies sai tuoda omat käsiteltävät aiheet. Tämä yksilöcoaching on tukenut esimiehenä kehittymistä. Hankkeen myötä esimiehille kirkastui oman ajankäytön hallinta, joka on mm. vaikuttanut aikaisempien palaverikäytänteiden muuttamiseen. Lisäksi saatiin työkaluja vaikeiden asioiden puheeksi ottamiseen riittävän varhaisessa vaiheessa. Henkilökohtaisiin keskusteluihin tuotiin avuksi ratkaisukeskeinen growmalli.

Työhyvinvointikoordinaattoreiden roolia on kirkastettu ja hankkeen yksi konkreettinen tuotos on ollut työhyvinvoinnin vuosikello. Hanke lisäsi työhyvinvointikoordinaattoreiden tietoisuutta varhaisen tuen malliin liittyen ja hankkeen päättyessä on sovittuna tähän liittyen erinäisiä toimenpiteitä työhyvinvoinnin vuosikellon mukaisessa toteuttamisessa.

Hankkeen aikana Kirkon palvelukeskuksen työntekijöiden työhyvinvointi on selkeästi kohonnut, joka on voitu havaita yksikössä tehtyjen säännöllisten Pulssi-työtyytyväisyyskyselyiden tulosten paranemisena. Myös työterveyshuollon ja sairauspoissaolojen kustannukset ovat merkittävästi alemmalla tasolla kuin vastaavana ajankohtana edellisenä vuonna.

6 HANKKEEN ARVIOINTI JA MAHDOLLISET JATKOTOIMENPITEET

6.1 Hankkeen vaikuttavuuden arviointi

Hankkeen vaikuttavuuden mittareita määriteltiin yhdessä Kirkon palvelukeskuksen ja KOHO Consultingin asiantuntijoiden kanssa hankkeen alussa tavoitteiden pohjalta. Vaikuttavuuden arvioimiseksi määriteltiin muun muassa seuraavat mittarit:

Työn sujumisen ja tuottavuuden parantuminen

- Mittari: Etätöiden määrän kehittyminen ja henkilöstön tyytyväisyys siihen
- Mittari: Liukumasaldotuntien ja tehtyjen ylitöiden määrä

Esimiestyön laadun parantuminen

- Mittari: Pulssi-kyselyn tulokset esimiestyön arvioiden osalta

Työn psykososiaalinen kuormitus hallintaan

- Mittari: Lyhyet sairauspoissaolot, mielenterveyssyistä johtuvien poissaolojen määrä ja terveysprosentti

Henkilöstön vaihtuvuuden vähentyminen

- Mittari: Työntekijöiden vaihtuvuus (lähtövaihtuvuus)

Osallistujien ja henkilöstön kokemus hankkeesta ja koettu hyöty

- Mittari: Palautekysely osallistujille ja henkilöstölle
- Mittari: Laadullinen arviointi osallistujien kanssa hankkeen tuloksista suhteessa tavoitteisiin. Oman osallistumisen ja aktiivisuuden sekä asiantuntijan tuen arviointi

Edellä kuvatut mittarit vaikuttavuuden arviointia varten on tarkoitettu pääsääntöisesti pidemmän aikavälin esim. vuositason seurantaan varten, mittareiden reagoiessa lukuisiin asioihin, päätöksiin ja ilmiöihin työyhteisössä.

Vaikuttavuuden mittareista Pulssi-kysely toteutettiin kaksi kertaa hankkeen aikana, marraskuussa 2020 ja tammikuussa 2021. Kyselyiden tulokset ovat parantuneet jo tällä seuranta-jaksolla eli työntekijöiden tyytyväisyys esimiestyöhön sekä yleisesti työhön ovat parantuneet.

Hankkeen vaikuttavuutta arvioitiin sekä hankkeen alussa että lopussa keskusteluilla osallistujien ja henkilöstön kanssa. Hankkeelle asetettiin ensimmäisessä starttipäivässä konkreettiset tavoitteet ja mittarit, joita tarkasteltiin hankkeen edetessä ja päättyessä. Hankkeessa luotuja toimintamalleja testattiin käytännössä jo hankkeen aikana, jolloin erillistä "jalkauttamisvaihetta" ei tarvittu, vaan kokemuksia voitiin hyödyntää saman tien.

Tähän mennessä kokemukset ovat olleet positiivisia, mutta luonnollisesti toimintamallien arviointi on jatkuvaa ja mahdollinen jatkokehitys tehdään sen pohjalta. Jotta hankkeen tuloksia ja vaikuttavuutta voidaan arvioida laajemmin, tarvitaan lisää kokemuksia, palautetta ja tunnuslukuja pidemmältä aikaväliltä.

6.2 Jatkotoimenpiteet

Kehittämistyö Kirkon palvelukeskuksessa jatkuu ja tämä hanke antoi hyvän startin etätyön ja etäjohtamisen kehittämiseksi Kirkon palvelukeskuksessa. Hankkeen tuloksia tullaan seuraamaan, arvioimaan ja kehittämään edelleen sen pohjalta, kun organisaatiossa saadaan lisää tietoa hankkeen pidemmän aikavälin vaikutuksista. Mielenkiintoisia arviointikohteita ovat esimerkiksi tulevien henkilöstötyytyväisyyskyselyiden tulokset, sairauspoissaolojen kehitys ja Pulssi-kyselyiden tulokset esimiestyön arvioiden osalta. Kirkon palvelukeskuksessa tullaan arvioimaan etäjohtamista, yleistä etätyön sujuvuutta ja henkilöstön työtyytyväisyyttä

myös jatkossa. Sekä johto että henkilöstö ovat sitoutuneita kehittämistyöhön ja sen jatkamiseen organisaation sisällä.

Hankkeessa rakennettuja etäjohtamisen pelisääntöjä toteutetaan ja kerätään kokemuksia käytännön työssä. Niiden pohjalta on tarkoitus tehdä jatkokehitystyötä yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Tätä jatkokehitystä varten on tarkoitus järjestää koko henkilöstön työyhteisöpajat. Lisäksi työntekijöiden kanssa yhteistyössä arvioidaan työhyvinvointikoordinaattoreiden roolien mahdollista laajentamista. Varhaisen tuen mallin käytön terävöittämiseksi etätyössä on päätetty tehdä varhaisen tuen mallin pikaohje, jossa etätyöskentelyn piirteitä tuodaan korostetummin esille.

Hankkeen tuloksia tullaan seuraamaan ja arvioimaan pidemmällä aikavälillä, sillä osa hankkeessa käyttöön otetuista johtamismalleista odotetaan tuovan tuloksia myös pidemmällä aikavälillä. Arviointia toteutetaan seuraamalla Pulssi-kyselyiden tuloksia sekä työterveyshuollon tunnuslukuja sekä mahdollisesti uusimalla hanketta edeltävä pohjakartoitus.

7 VIESTINTÄ JA YLEINEN HYÖDYNNETTÄVYYS TYÖELÄMÄSSÄ

7.1 Hankkeen viestintä

Hankkeesta on viestitty laajasti henkilöstölle sen suunnitteluvaiheesta alkaen. Kirkon palvelukeskuksen kuukausi-infoissa on käyty läpi hankkeen valmistelutyötä, rahoitushakemusta ja tavoitteita. Rahoituksen varmistumisen jälkeen tarkemmat suunnitelmat viestittiin sisäisen Teams-kanavan kautta. Lisäksi hanketta käsiteltiin eri prosessien tiimipalavereissa ja sitä kautta päästiin vaikuttamaan hankkeen etenemiseen. Yksikön kuukausi-infoissa on tuotu esille hankkeesta nousseita kehityskohteita ja niiden ratkaisuja.

Ulkoista viestintää varten hankkeelle on luotu sosiaalisen median suunnitelma, jossa määriteltiin sosiaalisen median kanavien sisältö, ylläpito ja muut käytännön asiat. Julkaisukanaviksi valittiin Facebook ja LinkedIn. Suunnittelun yhteydessä hankkeelle luotiin oma logo, jota käytetään hankkeen profiilikuvana sosiaalisessa mediassa. Hankesivut perustettiin 20.11.2020 ja sen jälkeen sosiaalisen median kanavilla on julkaistu kokemuksia hankkeen aikana syntyneistä oivalluksista, kehittämisideoista sekä vinkattu etätöihin liittyvistä artikkeleista ja tutkimuksista. Ennen Kirkon palvelukeskuksen hankkeen omien sosiaalisen median kanavien julkaisua hankkeesta viestittiin myös hankkeen asiantuntija Tiina Kestin osalta KOHO Consulting Oy:n sosiaalisessa mediassa.

Hankkeelle perustetut sosiaalisen median kanavat jäävät osaksi Kirkon palvelukeskuksen viestintää eli hankkeen jälkeenkin siellä tullaan jatkamaan hankkeessa luotujen johtamiskäytäntöjen tulosten esittelemistä ja jatkokehitysten tuloksia.

Linkit hankkeen sosiaalisen median sivuille:

<https://www.facebook.com/Lasnajohtaminen-Kipassa-hanke-104776751461713>

<https://www.linkedin.com/company/lasnajohtaminen-kipassa-hanke>

7.2 Hankkeen merkitys ja uutuusarvo suomalaiselle työelämälle

Työelämä muuttuu arkinen teko kerrallaan. Tässä hankkeessa luotiin tuoreet, juuri Kirkon palvelukeskuksen toimintaympäristöön ja kulttuuriin sopivat tavat toimia. Työelämässä tarvitaan tällä hetkellä joustavia ja yksilöllisiä toimintatapoja, joiden on oltava oikeudenmukaisia ja linjakkaita.

Uutuusarvo suomalaiselle työelämälle nousee hankkeen kokeiluista ja innovaatioista läsnäjohtamiseen sekä työhyvinvointikoordinaattoriresurssin vahvistamiseen liittyen. Hankkeen kautta muut organisaatiot saavat käyttöönsä kokemuksia ja vinkkejä valmentavasta läsnäjohtamisesta. Erityisesti työhyvinvointikoordinaattoreiden hyödyntäminen esimiesten tukena työhyvinvoinnin tukemisessa on uusi mahdollisuus muissakin organisaatioissa.

Uutuusarvoa työelämälle luovat lisäksi ketterän osallistamisen menetelmät, joita testattiin käytännössä osana hankkeen työpajoja ja valmennusta. Tämä raportti tuloksineen on julkinen ja kaikkien organisaatioiden hyödynnettävissä. Etätyön ja -johtamisen teemoista sekä hankkeen oivalluksista viestittiin hankkeen omilla sosiaalisen median sivuilla koko hankkeen ajan. Vastaavaa viestintää hankkeen teemoista on Suomen mittakaavassa vielä vähän ja tarvetta hyvien etätyökäytäntöjä ja etäjohtamisinnovaatioiden esiin tuomiselle on laajemminkin.

8 KIRKON PALVELUKESKUKSEN JA KOHO CONSULTINGIN YHTEYSTIEDOT

8.1 Kirkon palvelukeskus

Kirkon palvelukeskus
Y-tunnus 0118950-3

<https://evl.fi/ota-yhteytta/kirkkohallituksen-yhteystiedot/kirkon-palvelukeskus>

Yrttipellontie 10, 90230 Oulu

Kirkon palvelukeskuksessa hankkeesta vastasi johtaja Sami Savilaakso, joka vastasi työryhmien nimeämisestä ja prosessin toimivuudesta oman organisaation osalta sekä tarvittavista resursseista. Projektin käytännön johtamisesta vastasi Marika Tauriainen.

SAMI SAVILAAKSO

Johtaja

sami.savilaakso@evl.fi

MARIKA TAURIAINEN

Hallintosihteeri

marika.tauriainen@evl.fi

8.2 Koho Consulting Oy

KOHO Consulting Oy

Y-tunnus 3089357-5

www.kohoconsulting.fi

Huikkaanaukio 7 B 27, 33560 Tampere

TIINA KESTI

johtava työkykyasiantuntija, osakas

tiina.kesti@kohoconsulting.fi

050 3127 911

ESKO PIIRAINEN

toimitusjohtaja, osakas

esko.pirainen@kohoconsulting.fi

050 4961 181

SUSANNA AHOLA

koordinaattori

susanna.ahola@kohoconsulting.fi

050 4636 137