

# *Pala kerrallaan!*

---

Ruskon kunnan työhyvinvointisuunnitelma 2022–2023



## Sisällys

Yhteenveto työhyvinvoinnin kehittämistoimista vuosina 2022–2023 .....	3
1. Strateginen taso- kuntalaisten hyvinvointi Ruskon strategian keskiössä .....	4
2. Hyvinvoiva henkilöstö on Ruskon tärkein pääoma .....	4
3. Työhyvinvoinnin määritelmiä.....	5
4. Hyvinvoinnin kehittämisen vastuut ja roolit .....	6
4.1 Jokaisella on rooli ja vastuu hyvinvoinnin kehittämisessä.....	6
4.2 Ruskon työhyvinvoinnin kehittämisryhmä .....	6
5. Työhyvinvoinnin kehittämisen mittarit .....	6
6. Henkilöstökyselyn tulokset 2021 .....	7
6.2 Vahvuuksina työn selkeys ja tiimien toiminta .....	7
6.3 Työn kuormittavuus merkittävin kehityskohde .....	7
7. Ruskon tavoitteet työhyvinvoinnin rakentamisessa .....	7
8. Hyvinvoinnin kehityskohteet ja toimenpiteet .....	8
8.1 Työn kuormittavuuden vähentäminen .....	8
8.2 Esihenkilöiden tukeminen .....	9
8.3 Työtekijälähtöisiin henkilöstökäytäntöihin panostaminen .....	9
8.4 Osaamisen kehittäminen.....	10
9. Työhyvinvointia rakennetaan yhdessä .....	11

## Yhteenveto työhyvinvoinnin kehittämistoimista vuosina 2022–2023

Kehityskohde	Tavoitteet	Toimenpiteet
Työn kuormittavuuden vähentäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työ vastaa osaamista ja voimavaroja</li> <li>Ennaltaehkäistään työn kuormittavuuden kasvua</li> <li>Vähennetään mielenterveydellisistä syistä johtuvia sairauspoissaoloja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Varhainen puuttuminen ja muut keskustelut</li> <li>Joustava työohjaus ja mentorointi</li> <li>Fokusryhmät tunnistamaan ja vähentämään työn kuormitustekijöitä</li> <li>Pihlajalinnan Mielen huoli -palvelu ja lyhytterapiakokeilu</li> <li>Henkilöstön ja esihenkilöiden hyvinvointikoulutukset</li> </ul>
Esihenkilöiden ja johtamisen tukeminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esihenkilöillä on aikaa ihmisille</li> <li>Esihenkilön rooli henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä vahvistuu</li> <li>Johtaminen on laadukasta ja tasapuolista kaikilla toimialoilla ja yksiköissä</li> <li>Esihenkilö itse voi hyvin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esihenkilöiden koulutus (esim. johtamisen erikoisammattitutkinto ja muut koulutukset)</li> <li>Esihenkilöiden vertaistukikokeilu tukemaan esihenkilöiden jaksamista ja jakamaan hyviä käytäntöjä eri yksiköiden kesken</li> </ul>
Työntekijälähtöisiin henkilöstökäytäntöihin panostaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laadukkaat henkilöstökäytännöt selkeyttävät sekä takaavat hyvän ja oikeudenmukaisen työntekijäkokemuksen kaikilla toimialoilla ja yksiköissä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hyvä perehdytys taataan tasaisesti kaikille uusille työntekijöille ja työtään vaihtaville</li> <li>Mentori-malli käyttöön asteittain eri toimialoilla</li> <li>Kehityskeskusteluihin uusia tapoja (kävelykeskustelut, ryhmäkeskustelut) ja hyvinvointiteema vuosille 2022–2023)</li> <li>Kehityskeskusteluissa sovittujen tavoitteiden ja asioiden etenemistä seurataan ja yhteistä keskustelua käydään jatkuvasti</li> </ul>
Osaamisen kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osaamisen kehittymisen kautta työn hallinta paranee ja työn kuormittavuus vähenee</li> <li>70 – 20 -10 -mallilla kehitetään oman ammattitaidon lisäksi myös työyhteisö-, ongelmanratkaisu-, tunne- sekä työn suunnittelu- ja organisointitaitoja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kehityskeskusteluissa sovittujen koulutuksien ja muiden kehittämistapojen toteuttaminen ja tukeminen</li> <li>Henkilöstön ja esihenkilöiden hyvinvointikoulutukset ja niissä esiin tulleiden asioiden jatkokäsittely osasto- ja tiimipalaverissa</li> </ul>
Hyvinvointi on kaikkien vastuulla	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työ mahdollistaa hyvinvoinnin kokemisen</li> <li>Työ joustaa tekijänsä mukaan</li> <li>Hyvinvointi näkyy organisaation kulttuurissa ja tavoissa toimia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hyvinvoinnin rakentaminen prosesseihin, rakenteisiin, käytäntöihin ja ohjelmiin on jatkuvaa toimintaa</li> <li>Joustavat työajat mahdollistamien mukaan ja etätöiden mahdollistaminen</li> </ul>

## 1. Strateginen taso – kuntalaisten hyvinvointi Ruskon strategian keskiössä

Ruskon kunnan strategiassa on määritelty, että ”Rusko on elinvoimainen, ihmisläheinen ja palveluiltaan ainutlaatuinen paikka. Tavoitteena on kehittää Ruskosta alueellinen osaamis- ja innovaatiokeskittymä sekä rohkea palvelukehittämisen edelläkävijä. Keskiössä ovat elinvoima, hyvinvointi ja osallisuus.

Tulevaisuuden kunta on avoin, vuorovaikutuksellinen ja ketterä kuntalaisten hyvinvointia ja elinkeinoelämää palveleva monikanavainen verkosto-organisaatio. Olemassa olevia palveluprosesseja kannattaa tarkastella kriittisesti ja pohtia, onko niissä asiakaskokemus keskiössä prosessin kaikissa vaiheissa.

Hyvinvoivat kuntalaiset ovat elinvoimaisen kunnan edellytys. Ruskon asukkaiden hyvinvointitarpeiden tulee olla kunnan kaiken tekemisen keskiössä. Investoimalla ihmiseen luodaan mahdollisuuksia kuntalaisten turvallisuuden tunteen, elämänlaadun, onnellisuuden ja elämäntyytyväisyyden lisääntymiselle. Keskeisiä hyvinvoinnin osatekijöinä ovat terveys, elinolot ja toimeentulo, sosiaaliset suhteet ja itsensä toteuttaminen. Yhteiskunnallisten muutosten ja epävarmuuden keskellä korostuvat paikallisyhteisöllisyys, perheyhteisyys ja ystävyyssuhteet.”

## 2. Hyvinvoiva henkilöstö on Ruskon tärkein pääoma

Ruskon kunnan strategian mahdollistaa kunnan henkilöstö. Hyvä työntekijäkokemus luo vankan perustan asukkaiden hyvinvoinnin kokemukselle. Kuten asukkaiden, tulee myös henkilöstön hyvinvointitarpeiden olla kunnan tekemisen keskiössä. Työpaikkana Rusko on ihmisläheinen, elinvoimainen ja ainutlaatuinen, missä työntekijäkokemus ja hyvinvointi otetaan huomioon kaikissa prosesseissa. Hyvinvointi rakennetaan työhön. Kun päätöksiä tehdään, tulee varmistaa, että työ ja työympäristö mahdollistavat henkilöstön hyvinvoinnin kokemisen.

Työhyvinvoinnin kehittäminen on pitkäjänteistä, tavoitteellista toimintaa, jolla organisaatio voi saavuttaa parempaa tuottavuutta, kannattavuutta, tehokkuutta ja laatua sekä vähentää kustannuksia niin henkilöstökuluissa kuin toiminnassa laajemminkin.

Keva (2021) on arvioinut, että kunta-alalla työkyvyttömyydestä aiheutuu vuosittain yhteensä noin 1 miljardin euron kustannukset. Suurin osa näistä (65 %) on sairauspoissaoloista aiheutuneita kustannuksia, mutta myös työkyvyttömyyseläkkeet, tapaturmat ja työterveys muodostavat huomattavan osa kustannuksista.

Ossi Aura on tutkinut strategista hyvinvointia ja henkilöstötuottavuutta yli kymmenen vuoden ajan. Vaikka hänen tutkimuksensa ovat kohdistuneet yritys-elämään, voidaan niiden ajatella toimivan myös kuntasektorilla. Kun johdon agendalla on mukana hyvinvoinnin johtaminen (motivaatio, osaaminen, työkyky, ilmapiiri), osallistava johtaminen sekä esihenkilöiden roolin määrittäminen ja kouluttaminen, näkyy tämä selkeästi yrityksen kannattavuudessa. Samoin henkilöstöprosessien rakentaminen ja niiden mukaan toimiminen vaikuttavat organisaation kannattavuuteen merkittävästi (mm. rekrytointi, perehdytys, tasa-arvo-ohjelma, palkitsemisjärjestelmät, työkyvyn ja osaamisen kehittäminen (Ossi Aura 2018).

Työterveyslaitos (2014) on arvioinut, että 1 euron panostus työhyvinvointiin tuo 6 euroa takaisin säästöinä ja tuottavuuden paranemisena. Panostus työhyvinvointiin tulee nähdä investointina tulevaisuuteen eikä kustannuksena.

Yksilötasolla työssään hyvinvoiva työntekijä viihtyy ja sitoutuu työhönsä, kehittää työtään, osallistuu ja toimii oma-aloitteisesti. Hän elää onnellisempaa elämää.

Hyvinvoiva henkilöstö on organisaation tärkein pääoma.

### 3. Työhyvinvoinnin määritelmiä

Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. Työhyvinvointi on monen eri tekijän summa. Se syntyy pääasiassa työn arjessa. Työhyvinvointia ei saavuteta vain työstä irrallisilla terveystempauksilla. Hyvinvointia edistävä toiminta on läpileikkaavaa ja pitkäjänteistä. Se kohdistuu esimerkiksi henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön, työprosesseihin tai johtamiseen. (Työterveyslaitos 2017).

Työturvallisuuskeskus on kehittänyt Työhyvinvoinnin portaat-mallin (2009), joka perustuu ihmisen perustarpeisiin:

1. Psykofysiologiset perustarpeet
  - Tekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan
  - Sopiva työkuormitus
  - Riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito
2. Turvallisuuden tunne
  - Työn pysyvyys ja riittävä toimeentulo
  - Turvallinen työ ja työympäristö
  - Oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö
3. Liittymisen ja yhteenkuuluvaisuuden tunne
  - Hyvä työilmapiiri ja hyvät suhteet kollegoihin
  - Yhteenkuuluvuus tiimeihin sekä organisaation päämäärään ja arvoihin
4. Arvostus, tarve tulla kuulluksi ja nähdyksi
  - Arvostuksen kokemus
  - Kehittymistä tukeva palaute, kannustus ja huomioiminen
  - Henkilöstön kuunteleminen ja osallistumisen mahdollistaminen
5. Itsensä toteuttaminen
  - Omalla työllä on merkitys ja vaikutus organisaation menestykseen
  - Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito
  - Vaikutusmahdollisuudet ja vapaus

Molempien viitekehysten kautta vahvistuu ajatus, että työhyvinvointi on läsnä kokonaisvaltaisesti organisaation toiminnassa. Monella osa-alueella on oma tärkeä roolinsa työhyvinvoinnin rakentamisessa: mm. työsuojelu ja työterveyshuolto huolehtivat ennaltaehkäisevästi työntekijän turvallisesta työympäristöstä sekä työkyvystä ja terveydestä. Toimivat henkilöstökäytännöt ja osaamisen kehittäminen, johtaminen sekä työyhteisötaidot ovat kaikki omalta osaltaan merkityksellisiä työhyvinvoinnin kokemiselle.

Hyvinvoinnin rakentaminen työhön tapahtuu Deloitteen (Human Capital Trends 2021) mukaan erityisesti seuraavilla osa-alueilla:

- Organisaation kulttuurissa hyvinvointi on keskeinen arvo ja omaksutut toimintatavat ja normit tukevat sitä.
- Yhteistyön pelisäännöt eli vuorovaikutuksen tavat ja yhteistyömuodot edesauttavat hyvinvointia.

- Päivittäinen toiminta mahdollistaa hyvinvointia eli hyvinvointi on rakennettu prosesseihin, rakenteisiin, käytäntöihin ja ohjelmiin.
- Teknologia ja virtuaalinen työympäristö tukevat hyvinvointia.
- Työskentelytilat, välineet ja teknologia mahdollistavat hyvinvoinnin kokemisen työssä.

## 4. Hyvinvoinnin kehittämisen vastuut ja roolit

### 4.1 Jokaisella on rooli ja vastuu hyvinvoinnin kehittämisessä

Lainsäädäntö, mm. työturvallisuuslaki (738/2002) sekä työsopimuslaki (55/2001) velvoittavat työnantajan huolehtimaan työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta. Työntekijälle on annettava opetusta ja ohjausta ja työntekijät tulee perehdyttää riittävästi työhön, työmenetelmiin ja -olosuhteisiin. Työnantaja ja työnantajan edustajina toimivat esihenkilöt ovat siis juridisesti vastuussa työturvallisuudesta ja hyvinvoinnista.

Työnantajalla tulee olla työsuojelun toimintaohjelma työpaikan turvallisuuden ja terveellisyyden edistämiseksi sekä työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi. Tämä laaditaan yhteistoiminnassa henkilöstön edustajien kanssa. Ruskon kunnassa toimii aktiivinen työsuojeluryhmä, joka kehittää ja koordinoi työsuojeluun liittyviä toimenpiteitä ja laatii kunnan työsuojelusuunnitelman. Kunnan yhteistoimintaneuvottelukunta käsittelee myös henkilöstön hyvinvointiin liittyviä asioita mm. osana ns. henkilöstön virkistystoimintaa.

Lisäksi lainsäädäntö veloittaa työnantajan järjestämään ennaltaehkäisevän työterveyshuollon henkilöstölleen. Yhteistyö Pihlajalinnan työterveyden kanssa on tärkeää niin työpaikkaselvitysten kuin muidenkin ennaltaehkäisevien toimenpiteiden kautta. Heidän asiantuntemustaan tulee hyödyntää jatkossa entistä vahvemmin. Vuodelle 2022 työterveyshuoltosuunnitelman tavoitteet on päivitetty saman suuntaiseksi käsillä olevan suunnitelman kanssa ja työterveysuunnitelman toteutumista seurataan aktiivisesti.

Työlainsäädäntö asettaa velvollisuuksia myös henkilöstölle työturvallisuuden ja terveyden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Jokainen vaikuttaa omilla päätöksillään ja teoillaan omaan, mutta myös muiden terveyteen ja hyvinvointiin.

### 4.2 Ruskon työhyvinvoinnin kehittämisryhmä

Ruskon kunnassa toimii työhyvinvoinnin kehittämisryhmä, jossa on jäseniä eri yksiköistä koko kunnan laajuudelta. Kehittämisryhmä laatii työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteita sekä koordinoi niitä edistäviä toimia. Ryhmä kokoontuu pääsääntöisesti joka toinen kuukausi. Ryhmän tehtävänä on myös koordinoita hyvinvointikyselyn purkua ja toimenpiteiden laatimista sekä toteutumista eri yksiköissä.

## 5. Työhyvinvoinnin kehittymisen mittarit

Ruskon kunta mittaa hyvinvoinnin kehittymistä 1–2 vuoden välein toteutettavalla henkilöstökyselyllä. Vuonna 2021 henkilöstökyselyksi valikoitui Työterveyslaitoksen Parempi Työyhteisö (ParTy)® -kysely, mutta seuraava kysely on tarkoitus toteuttaa Kevan hyvinvointikyselyllä (em. kyselyn poistuttua käytöstä).

Kysely mittaa henkilöstön hyvinvointikokemuksia, kuten työilmapiiriä, yhteistyön toimivuutta, johtamista, työn kuormittavuutta ja työniloa. Edellinen kysely toteutettiin keväällä 2021 ja seuraavan kyselyn vuoro on syksyllä 2022 tai alkuvuonna 2023.

Muita työhyvinvoinnin mittareita ovat sairauspoissaolojen kehitys ja syyt sekä työntekijöiden vaihtuvuus, joita seurataan myös osana työterveyshuollon suunnitelmaa.

## 6. Henkilöstökyselyn tulokset 2021

ParTy-kysely toteutettiin toukokuussa 2021 ja vastausprosentti oli 66 (n= 175), mikä oli kunnallisia vertailuorganisaatioita korkeampi.

### 6.2 Vahvuuksina työn selkeys ja tiimien toiminta

Tulosten mukaan Ruskon kunnan henkilöstön työhyvinvointiin liittyviä vahvuuksia ovat oman tehtävän ja tavoitteiden tunteminen, työryhmien toimivuus ja kehittämisaktiivisuus sekä työryhmien välinen yhteistyö. Näissä pisteet ovat vertailuaineiston kuntavastauksia korkeammat. Oman työn ja työryhmän tehtävät ja tavoitteet tunnetaan hyvin, vaikkakaan koko organisaation tehtäviä ja tavoitteita ei tunneta yhtä hyvin. Omia tietoja ja taitoja voidaan hyödyntää työssä erittäin hyvin. Työhön koetaan tyytyväisyyttä ja innostusta sekä työhön on mukava syventyä.

Ruskon työntekijät ovat erityisen tyytyväisiä oman työryhmän työskentelyyn ja yhteisten pelisääntöjen olemassaoloon. Tukea ja apua saa työkavereilta ja he osoittavat arvostusta kollegoiden tekemään työhön. Ilmapiiri työryhmissä on kannustava ja yhdessä mietitään parannuksia toimintaan. Lisäksi esihenkilöiden toiminta arvioitiin hyväksi erityisesti esihenkilön tuki, tasapuolinen kohtelu ja työntekijöiden mielipiteiden huomioiminen saivat kyselyssä korkeita pisteitä.

### 6.3 Työn kuormittavuus merkittävin kehityskohde

Kyselyn tuloksista nousi esiin selkeästi kaksi kehittämisaluetta, jotka ovat työstressi ja työn kuormitustekijät. Omaan työmäärään vaikuttaminen on vaikeaa ja työtä koetaan olevan usein liikaa. Erilaiset keskeytykset vaikeuttavat työtä ja työ aiheuttaa stressiä ja väsymystä. Näissä tulokset ovat vertailuaineiston kuntavastauksia huonommat. Samoin johdon toimintaa arvioivat tulokset jäävät muiden teemojen pisteitä alemmiksi. Erityisesti johdon kiinnostus henkilöstön mielipiteitä kohtaan työhön liittyvissä asioissa ja johdon osoittama työn arvostus koettiin muita teemoja heikommiksi.

Oma terveys ja työkyky koetaan hyväksi, vaikkakin tulokset jäivät koko viiteaineistoa hieman matalammiksi.

Kyselyn tuloksia on työhyvinvoinnin kehittämisryhmän koordinoimana käyty läpi eri toimintayksiköissä, joissa on tunnistettu omia vahvuuksia ja kehittämiskohteita sekä laadittu kehittämistoimenpiteitä. Useimmilta toimialoilta ja -yksiköistä yhteenvedot kehittämistoimenpiteistä on saatu, mutta ei aivan kaikilta. Jatkossa tämä onkin yksi kehitettävä asia, jotta työhyvinvoinnin parantamistoimia edistetään systemaattisesti ja muiden toimialojen hyviä kokemuksia hyödyntäen. Asiaa on tärkeä nostaa esille koko kunnan tasolla; hyvinvointiasioita tulee priorisoida kiireistä huolimatta. Hyvinvoinnin kehittäminen on kaikkien vastuulla.

## 7. Ruskon tavoitteet työhyvinvoinnin rakentamisessa

Henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitäminen ja rakentaminen on Ruskon kärkitavoitteita tuleville vuosille.

Työpaikkana Rusko haluaa olla ihmisläheinen, elinvoimainen ja ainutlaatuinen, missä työntekijäkokemus ja hyvinvointi otetaan huomioon kaikissa prosesseissa. Hyvinvointi rakennetaan työhön. Kun päätöksiä tehdään, tulee varmistaa, että työ ja työympäristö mahdollistavat henkilöstön hyvinvoinnin kokemisen.

Työhyvinvoinnin näkökulma otetaan erityisesti mukaan johtamiseen, esihenkilötyöhön ja työyhteisötaitoihin. Lisäksi huomioita kiinnitetään siihen, että sovittuja henkilöstökäytäntöjä noudatetaan kaikissa yksiköissä tasapuolisesti.

Hyvinvoiva henkilöstö on organisaatiolle kilpailuetu. Nykyiset työntekijät haluavat työskennellä tällaisessa organisaatiossa ja tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Lisäksi hyvinvoiva organisaatio houkuttaa myös uusia työntekijöitä. Tulevaisuudessa menestyvätkin organisaatiot, joissa johtaminen tukee positiivista organisaatiokulttuuria ja työntekijöiden hyvinvointia. Tavoitteena siis on, että Ruskolla on tulevaisuudessa kuntasektorin hyvinvoivin henkilöstö.

## 8. Hyvinvoinnin kehityskohteet ja toimenpiteet

Kunnassa on sovittu yhteisistä kehittämistavoitteista ja lisäksi jokainen toimiala on nostanut yksikkökohtaisen kehityskohteen ja sopinut toimenpiteistä sekä siitä, miten edistymistä seurataan.

Yhteiset kehittämistoimenpiteet kohdistuvat työn kuormittavuuden vähentämiseen, johtamiseen, henkilöstökäytäntöjen toteuttamiseen sekä työyhteisötaitoihin.

### 8.1 Työn kuormittavuuden vähentäminen

ParTy-kyselyssä nousi esiin kehittämiskohteina työn kuormittavuus ja liiallisen stressin kokeminen. Monissa yksiköissä ja tiimeissä työn määrä koetaan korkeaksi resurssihin nähden, mikä kuormittaa työntekijöitä henkisesti. Vuonna 2020 alkanut koronapandemia sekä maailman turvallisuustilanteen huononeminen kuormittavat lisäksi mielenterveyttä. Sairauspoissaoloissa mielenterveydestä johtuvat syyt ovat kunnassa tällä hetkellä yhtä yleisiä kuin tuki- ja liikuntaelinsairauksista johtuvat syyt.

Työn kuormitustekijöiden vähentämiseen ja henkisen työkykyyn panostamiseen liittyvien toimenpiteiden tulee olla sekä ennaltaehkäiseviä että korjaavia. Tätä tavoitetta tukemaan perustetaan eri yksiköihin fokusryhmiä, joiden tehtävänä on tunnistaa työn kuormittavuustekijät sekä miettiä keinoja työn kuormittavuuden vähentämiseen. Työ tulee suunnitella ja rakentaa niin, että sen kuormittavuus ei ole jatkuvaa, vaan tilapäistä.

Ennaltaehkäisevänä toimenpiteenä toimii myös kunnassa käytössä oleva varhaisen puuttumisen / tuen malli, jota kannattaa käyttää aina, kun esihenkilölle herää huolenaihe työntekijän jaksamisesta tai koetusta epäkohdasta. Psykkisestä hyvinvoinnista ja jaksamisesta keskusteleminen ilman varhaisen tuen malliakin auttaa ja helpottaa tilannetta. Varhaisen tuen mallista on järjestetty koulutus esihenkilöille kesällä 2022.

Joustavaa työnohjausta järjestetään tarpeen mukaan ja perusopetuksessa (Kirkonkylän koulu) käytössä oleva mentorointimalli otetaan vaiheittain käyttöön myös muilla toimialoilla.

Toimenpiteinä on lisäksi sovittu kokeiluluontoisesti Pihlajalinnan Mielen huoli -palvelusta, joka tarjoaa matalalla kynnyksellä lyhytterapeutista etäpalvelua eli keskusteluapua psykiatrisen sairaanhoitajan kanssa. Kokeilun tavoitteena on tukea henkilöstöä haastavissa elämäntilanteissa ja ennalta ehkäistä ongelmien pahenemista. Jatkossa arvioidaan lyhytterapiakokeilua jatkohoitona em. Mielen huoli -palvelulle. Lyhytterapialla on saatu vähennettyä mielenterveysperustaisten sairauspoissaolojen määrää ja kestoja muissa organisaatioissa.

Keväällä 2022 toteutettiin hyvinvointikoulutuksia niin esihenkilöille kuin koko henkilöstöllekin. Esihenkilöiden koulutuksissa keskityttiin työhyvinvoinnin johtamiseen sekä varhaisen tuen malliin ja henkilöstön koulutuksissa kuormituksen hallintaan ja oman hyvinvoinnin kehittämiseen. Koulutuksien antia tulee käsitellä edelleen osasto- ja tiimipalavereissa, jotta niiden anti muuttuu käytännön toiminnaksi. Koulutukset ovat tallenteina hyödynnettävissä edelleen.



Työhyvinvointiin on tärkeää panostaa myös liikunta- ja kulttuuriedun kautta, yhteisillä aktiviteeteilla, kehityspäivillä sekä virkistystapahtumilla. Ne rakentavat yhteishenkeä ja niillä on myös vaikutusta terveyteen. Näiden resurssoinnista on kunnassa sovittu osana yhteistoimintaneuvottelukunnan ns. henkilöstön virkistystoimintamäärärahaa.

## 8.2 Esihenkilöiden tukeminen

Hyvällä henkilöstöjohtamisella vaikutetaan sitoutumiseen ja organisaation toimintaan. Esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä on ylläpitää ja kehittää henkilöstönsä hyvinvointia.

ParTy-kyselyssä nousi esiin kehityskohteina johdon kiinnostus henkilöstön mielipiteitä kohtaan työhön liittyvissä asioissa sekä johdon osoittama työn arvostus. Johdolta ja esihenkilöiltä odotetaan työhyvinvointiin panostamista, palkitsemista, kehumista, kannustamista, delegoimista, tukea ja kiinnostusta työntekijöitä ja heidän asioitaan kohtaan. Lisäksi toivotaan vähemmän kehityshankkeita ja kyselyjä.

Esihenkilöiden on asetettava henkilöstö etusijalle ja panostettava hyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitämiseen, luottamuksen rakentamiseen, osaamisen kehittämiseen, jatkuvaan ja avoimeen viestintään, palautteen antamiseen sekä kannustamiseen.

Lisäksi kaikkien esihenkilöiden tulisi noudattaa yhteisiä henkilöstökäytäntöjä ja pelisääntöjä, jotta taataan henkilöstölle tasapuolinen ja oikeudenmukainen työntekijäkokemus. Johdolta odotetaan työntekijöiden kuuntelemista ja huomioimista sekä työhyvinvointiin panostamista.

Esihenkilöt tarvitsevat tukea johtamistehtävässään ja heidän jaksamisestaan huolehtiminen on tärkeää. Esihenkilöiden koulutuksiin aiotaan panostaa jatkossakin, mm. osana esihenkilöiden vuosittaisia kehittämispäiviä. Toteutustapana osaamisen vahvistamisessa suunnitellaan myös vertaiskoulutuksen hyödyntämistä. Lisäksi kunnassa käynnistetään esihenkilöiden vertaistuen kokeilu, jonka tavoitteena on lisätä esihenkilöiden keskinäistä vuorovaikutusta, vahvistaa toisilta saatavaa tukea esihenkilötyöhön sekä levittää toimivia johtamisen käytäntöjä kunnassa.

## 8.3 Työntekijälähtöisiin henkilöstökäytäntöihin panostaminen

Henkilöstökäytännöillä on keskeinen merkitys hyvinvoinnin ja sitoutumisen rakentamisessa. Ne tukevat niin organisaatiotason kuin henkilöstön tavoitteissa onnistumista. Ne selkeyttävät esihenkilöiden toimintaa ja antavat heille käytännön työkaluja arjen johtamistilanteisiin. Lisäksi ne tuovat selkeyttä henkilöstölle ja takaavat hyvän ja oikeudenmukaisen työntekijäkokemuksen.

Työntekijäkokemus alkaa syntyä jo rekrytointivaiheessa saapumiskokemuksena ja jatkuu työsuhteen elinkaaren ajan lähtökokemukseen saakka. Kun nämä työntekijälle merkitykselliset hetket ja asiat huomioidaan ja toteutetaan yksilöä arvostavasti ja kunnioittavasti, on sillä suuri vaikutus yksilön sitoutumiseen ja työssä menestymiseen.



Lähde: Fambition, Linda Rautanen, Laura Hannola, 2020

Uudessa työpaikassa aloittaminen ja työhön sekä työyhteisöön perehtyminen ovat merkityksellisiä hetkiä työntekijän elinkaareissa. Huonot kokemukset eivät helpolla unohdu, ja ne laskevat työnantajaan sitoutumista; pahimmillaan ne jopa traumatisoivat työntekijää. Vastaavasti hyvät perehdytyskokemukset vaikuttavat positiivisesti ja sitoutuminen työhön ja organisaatioon vahvistuu. Siksi perehdyttäminen ja työyhteisön jäseneksi ottaminen tulee hoitaa ensiluokkaisesti kaikilla toimialoilla ja osastoilla. Tässä sekä esihenkilöllä että kollegoilla on merkittävä rooli kouluttaa, opastaa ja huolehtia uudesta tulokkaasta. Ketään ei saa jättää oman onnensa nojaan työsuhteen ensimetreillä.

Kehityskeskusteluilla on kaksi päämerkitystä. Yhtäältä se on prosessi, jossa esihenkilöllä on mahdollisuus kertoa organisaation tavoitteista, prioriteeteista ja odotuksista sekä keskustella siitä, mitä ne tarkoittavat tiimeille ja yksittäisille työntekijöille. Kehityskeskustelussa voidaankin varmistaa, että jokainen sisäistää organisaation keskeiset päämäärät ja prioriteetit sekä oman vastualueensa ja tavoitteensa.

Toinen kehityskeskusteluprosessin tarkoitus on itse vuorovaikutus, sillä jokainen haluaa tulla kuulluksi ja ymmärretyksi sekä kokea arvostuksen tunnetta. Molemminpuolinen hyvä valmistautuminen sekä keskittyminen keskusteluun luovat hyvän perustan kehityskeskusteluiden onnistumiselle. Varsinaisen kehityskeskustelun lisäksi on tärkeää, että tavoitteiden ja sovittujen asioiden etenemistä seurataan ja yhteistä keskustelua käydään jatkuvasti. Kerran vuodessa käyty kehityskeskustelu, joka sen jälkeen unohtuu, ei tuota juurikaan lisäarvoa kenellekään. Parempi Työyhteisö (ParTy)® -kyselyn mukaan valtaosan kanssa (67 %) kehityskeskustelu on kuitenkin jäänyt yhteen kertaan vuodessa.

Kehityskeskusteluihin saa lisää vaikuttavuutta ottamalla niihin mukaan eri vuosina erilaisia painotuksia ja teemoja. Vuosina 2022–2023 teemana on hyvinvoinnin kasvattaminen ja työn kuormittavuuden hallinta.

Kehityskeskusteluissa pääpaino ei saa olla lomakkeen täyttämässä, siksi esim. kävelykokouksena tehty kehityskeskustelu voi virkistää molempia osapuolia ja tuoda uusia ideoita keskusteluun. Kehityskeskusteluja voi pitää myös tiimeittäin ja työryhmittäin ja niitä voidaan pitää työparien kesken tai jopa kollegat keskenään eri yksiköistä. Kehityskeskustelujen elävöittäminen on yksi työhyvinvoinnin kehittämisen osa-alueista.

## 8.4 Osaamisen kehittäminen

Työnantajan vastuulla on perehdyttää ja kouluttaa henkilöstöään. Työntekijän vastuulla on huolehtia osaamisestaan ja ammattitaidostaan. Tehtävän mukaisen substanssiosaamisen lisäksi oman toimialan tuntemus sekä mm. työyhteisötaidot, ongelmanratkaisutaidot, tunnetaidot, suunnittelu- ja organisointitaidot ovat tärkeitä työelämätaitoja. Työn hallinnan tunne kehittyy osaamisen kehittymisen myötä ja työn tekeminen on tehokkaampaa, millä on vaikutusta työn kuormittavuuden vähenemiseen.

Osaamisen kehittämiseen on olemassa monenlaisia menetelmiä. Yhtenä peukalosääntönä toimii ns. 70–20–10 -sääntö. 70 % oppimisesta tapahtuu työtehtävän kautta, 20 % opitaan muilta työyhteisön jäseniltä ja 10 % koulutuksen kautta. Koulutus, kirjallisuus, projekteihin osallistuminen, kokeneemman tai mentorin kanssa oppiminen, asioiden itsenäinen selvittäminen esim. netissä tai verkostoissa, työnohjaus, coachaus, tiimioppiminen, työkierto jne. ovat kaikki tehokkaita tapoja kasvattaa osaamistaan.

Kunta on panostanut vuonna 2022 työhyvinvointikoulutuksiin, joita järjestettiin keväällä 2022 niin esihenkilöille kuin koko henkilöstölle. Koulutuksien annin hyödyntäminen on tärkeää ja niiden sisältöä

ja keskeisimpiä teemoja tulee käydä läpi eri yksiköissä ja tiimeissä. Jatkossa edistetään mentorimallin käyttöönottoa nykyistä laajemmin.

## 9. Työhyvinvointia rakennetaan yhdessä

Jokainen vaikuttaa niin omaan kuin työkavereidenkin hyvinvointiin sekä ilmapiiriin.

Menestyminen työelämässä riippuu yhä enemmän kyvystä tehdä yhteistyötä toisten kanssa niin lähiyhteisössä kuin virtuaalisissa verkostoissakin. Jokaisen tulisi tuntea vastuunsa itseään, työkavereitaan, esihenkilöään ja johtoa kohtaan, mihin kuuluu mm. ammattimainen suhtautuminen esihenkilöön ja kollegoihin.

Hyviin työelämätaitoihin kuuluvat rakentavat vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, muiden arvostus sekä huomioiminen. Jokaisen olisi hyvä kysyä itseltään, millaisen vaikutuksen, energian ja tunnetilan jättää muihin ("Mitä tulee huoneeseen, kun tulet huoneeseen?").

Työhyvinvointi on siis jokaisen vastuulla, ja sitä rakennetaan yhdessä – pala kerrallaan.