

Tiivistelmä hankesuunnitelmasta

Motivoiva hyvinvoiva työelämä -hanke

Lähtötilanteen kuvaus

Vesilahden kunnan henkilöstö on osin kuormittunut ja heillä on vaikeuksia palautua työpäivistä. Kehittämishankkeella pyritään vaikuttamaan henkilöstön mahdollisuuksiin palautua kuormituksesta. Kantavana ajatuksena on, että nykytila-analyysissä esiin tulleisiin ongelmiin voidaan vaikuttaa valmentavalla johtamisotteella ja esihenkilötyön yhtenäistämällä. Yhtenäistämisen myötä lisääntyvät yhteiset toimintatavat, itseohjautuvuus ja motivaatio vaikuttavat positiivisesti henkilöstön palautumiseen kuormituksesta. Kuormituksesta palautumisen haasteet ovat muun muassa ilmenneet suurena lyhyiden sairauslomien määrän kasvuna (pitkät ovat vähentyneet). Myös jatkuvan oppimisen haasteet, kuten osallistumismäärä koulutuksiin, ovat selkeästi nähtävissä ja vaikuttavat työkykyyn ja palautumiseen. Kehittämishankkeella tavoitellaan siis strategista työkykyjohtamista, jossa työkykyyn vaikuttavat asiat ymmärretään ja kytetään laajasti koko organisaation toimintaan aina perehdytyksestä työn organisointiin ja oppimiseen. Kehittämishankkeessa luodaan organisaatioon prosessimalli ja esihenkilöiden motivaatiokoulutus, jotta työkykyä voidaan jatkossa johtaa yhtenäisellä mallilla ja näin varmistaa henkilöstön jaksaminen ja palautuminen. Erityisen tärkeää on vaikuttaa esihenkilöiden johtamisen rakenteisiin ja käytäntöihin ja siksi tärkeässä osassa hanketta on johtamisen johtaminen eli esihenkilöiden koulutus uudelleenlaiseen strategisempaan ajatteluun ja valmentavaan, motivoivaan johtamiseen. Hankkeen tavoitteet tukevat myös kuntastrategian tavoitteita.

Useat esihenkilömme ovat parin viime vuoden aikana vaihtuneet – kunnassa on siis paljon uusia ja uudehkoja esihenkilöitä. Vesilahden kunnassa ei ole yhtenäisiä esihenkilötyön ja tiimityön rakenteita ja prosesseja. Erilaiset käytännöt näkyvät muun muassa eri yksiköiden erilaisina tuloksina työhyvinvointikyselyissä. Samaan aikaan henkilöstön määrä palvelutoimialoilla on kasvanut, joten ongelmat eivät liity niinkään resursointiin, vaan siihen, millaiset rakenteet ja mallit (tai niiden puute) raamittavat työntekijöiden työtä. Olemme pyrkineet tekemään kattavaa nykytila-analyysia osin jo ennen hankkeen suunnittelua, jotta tietäisimme miten hankkeen resurssit tulisi suunnata ja miten hanke tulisi suunnitella. Nykytila-analyysin aineistoina on sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia aineistoja. Olemme hyödyntäneet esimerkiksi HR-audit-arviota, esihenkilöhaastatteluja, henkilöstön työhyvinvointikyselyjä, fiiliskyselyjä, tulo- ja lähtökyselyjä, esihenkilöiden osaamiskartoitusta, esihenkilöiden sisäisen viestinnän kyselyä, Eduhouse-koulutuspalvelun tilastoja, sairauspoissaolotilastoja, työterveyshuollon raportteja, työpaikkaselvityksiä, henkilöstöraportteja ja -tilastoja, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyä, kuukausittaisia lyhytkyselyjä, koulutustilastoja ja tilastoja varhaisen välittämisen mallin käytöstä.

Olemme tutustuneet muiden organisaatioiden työkykyratkaisuihin Kevan Oppimisympäristö-palvelussa. Keskityimme etsimään niitä työkykyratkaisuja, joissa olisi samoja elementtejä kuin meidänkin www.vesilahti.fi

hankkeessamme. Tutkimme esimerkiksi itseohjautuvuuteen, yhteisöohjautuvuuteen, esihenkilöiden koulutukseen ja sparraukseen sekä työhyvinvoinnin yhteiskehittämiseen liittyviä sisältöjä. Saadut ideat liittyvät prosessimallin yksityiskohtiin ja hankkeen toteutukseen. Muiden organisaatioiden ratkaisujen perusteella olemme pohtineet muun muassa sitä kuinka paljon teemme hankkeessa asioita organisaation sisäisenä työnä, millainen prosessimallin ja motivaatiokoulutuksen tulisi olla, jotta se mahdollisimman hyvin huomioisi myös mahdolliset uutena organisaatioon tulevat esihenkilöt ja tulisiko koulutusten olla jatkuvia.

Hankkeen tavoitteet

1. Esihenkilötyö ja johtamisperiaatteet (sisäinen viestintä ja vuorovaikutus, perehdytys ja rekrytointi, tiedolla johtaminen, tiimien itseohjautuvuus, tiimien ja työntekijöiden oman työn kehittäminen) yhtenäistetään tukemaan valmentavaa johtamista, työkykyä ja työntekijöiden autonomiaa, ja lopulta motivaatiota.
2. Jatkovaa oppimista (työntekijöiden kyvykkyyttä) tuetaan voimakkaammin ja osaamistarpeet tunnustetaan systemaattisesti.
3. Ylläolevat nivotaan yhteen prosessimalliksi, jonka avulla johtamisen johtamisesta ja esihenkilötyöstä tulee osa päivittäistä strategista työkykyjohtamista. Prosessimallin ja valmentavan johtamisen käyttöönoton seurauksena henkilöstön kuormitus vähenee ja palautuminen paranee. Prosessimalliin sisällytetään yhteisöllisiä elementtejä, kuten tiimirakenteita.

Hankkeen toimenpiteet

Kehittämistoimenpiteemme ovat esihenkilöiden koulutus motivaatiossa ja valmentavassa johtamisessa; kehittämistyöpajat esihenkilöille esihenkilötyön ja johtamisen muotoilua ja yhtenäistämistä varten valmentavan johtamisen näkökulmasta; tiimipajat työntekijöiden tiimeille tiimien ja työyhteisön itseohjautuvuutta ja työn kehittämistä varten; jatkuvien yhteisten tapaamisten rakenteiden luominen tiimipajoissa henkilöstön kanssa jotta työntekijät voivat vuorovaikutteisesti kehittää työtään ja työyhteisöään; työntekijöiden työn kehittämisen, sisäisen viestinnän ja jatkuvan oppimisen periaatteiden, käytäntöjen ja rakenteiden rakentaminen yhteistyössä esihenkilöiden ja työntekijöiden kanssa esimerkiksi haastattelujen avulla (soveltaen Bikva-menetelmää); rekrytointiviestinnän ja -prosessin yhtenäistäminen; perehdyttämisen prosessin kehittäminen ja yhtenäistäminen työntekijöiden kanssa; jatkuvan oppimisen tukeminen yksilö- ja ryhmätapaamisilla; sekä henkilöstösuunnittelu tarvittavan osaamisen tunnistamista varten. Näiden kehittämistoimenpiteiden kautta muodostuu prosessimalli. Prosessimallilla rakenteet ja käytännöt on helppo hahmottaa ja tuoda osaksi päivittäistä työtä. Myös rakenteiden ja käytäntöjen päivittäminen, seuranta ja ylläpito on helpompaa. Erityisen tärkeää on mallin käyttö tulevien esihenkilöiden perehdytyksen runkona. Malli myös helpottaa valmentavan johtamisen ja jatkuvan oppimisen esilläpitoa työyhteisössä kunnes ne ovat juurtuneet toimintamalliksi kunnan kaikille toimialoille ja kaikkiin työyksiköihin. Hankkeen idea perustuu Ryanin ja Decin itsemääräytymisteoriaan, joka on kenties tutkituin motivaation ja itseohjautuvuuden teoria. Siksi toimenpiteetkin perustuvat vuorovaikutukselle ja yhteistyölle. Koko www.vesilahti.fi

hanke perustuu henkilöstön psykologisten perustarpeiden täyttymiselle (autonomia, kyvykkyys, yhteisöllisyys) esihenkilöiden johtamista johtamalla ja sitä kautta henkilöstön kuormituksen vähenemiselle sekä työkyvyn ja palautumisen edistämiselle.

Hankkeen resurssit

Tarvitsemme motivaation ja valmentavan johtamisen, sekä henkilöstöhallinnon asiantuntemusta ja strategisen työkykyjohtamisen ymmärrystä, Vesilahden kunnan organisaation ja esihenkilöiden tuntemusta, kykyä käsitellä ja hahmottaa laajoja monimutkaisia eri toimialojen osa-alueita sekä kykyä tiivistää ja koostaa tuloksia yhtenäiseksi organisatoriseksi kokonaisuudeksi ja prosessimallin muotoon. Kyky vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön organisaatiossa on olennaista hankkeen onnistumisen kannalta.

Esihenkilöiden kehittämistyöpajoihin tarvitsemme ulkopuolista palveluntuottajaa, joka on erikoistunut työyhteisöjen kehittämiseen ja tottunut työpajojen/kehittämispajojen tuottaja. Käytämme kuntien oman hankintayhtiön, Kuntien Hankintapalvelut KuHa Oy:n kilpailuttamia palveluntuottajia, joten erillistä kilpailutusta ei kehittämispajoista tarvitse tehdä. Esihenkilöiden koulutustilaisuuteen motivaatiosta ja valmentavasta johtamisesta tarvitsemme myös ulkopuolisen palveluntuottajan, ja tämä palveluntuottaja on hankittava erikseen. Olemme jo kartoittaneet sopivia palveluntuottajia. Tähän tarvitsemme palveluntuottajan, joka on esimerkiksi omien tutkimustensa kautta tai muuten perehtynyt valmentavaan johtamiseen. Tämä on huomioitu hankeajassa.

Taloudellisia tai toimintaympäristöön liittyviä riskejä hankkeeseen ei todennäköisesti liity, koska Vesilahden kunta strategiansa, talousarvionsa ja henkilöstöohjelmansa mukaisesti haluaa edistää johtamisen kehittämistä, jatkuvaa oppimista, työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Jos hankerahoitus saadaan, on kunta sitoutunut hoitamaan oman maksusuutensa kustannuksista. Aikataulullisesti hanke on sopivan mittainen, sillä olemme varanneet hankkeen toteuttamiselle vuoden 2025. Hankkeen tuleva projektipäällikkö on mukana laatimassa hankkeen suunnitelmaa. Hänellä on asiantuntemusta yhteishallinnasta, eli tavoitteiden saavuttamisesta verkostoissa, sekä henkilöstöhallinnosta ja Vesilahden kunnan organisaatiosta. Hän on myös perehtynyt motivaatioteorioihin ja strategiseen työkykyjohtamiseen. Kehittämiskumppani on valmiiksi kilpailutettu, koulutusluento kilpailutetaan hankkeen aikana.

Hankkeen tulokset

Lähikehityksen tavoitteena on, että esihenkilöiden työn johtaminen muuttuu. Johtamisen johtamisen tuloksena henkilöstö saa päätäntävaltaa, itsenäisyyttä, itseohjautuvuutta ja sisäistä motivaatiota työhönsä. Käytössä on valmentava johtamisote. Työyhteisöihin tulisi tiimirakenteet, jotka mahdollistavat jokaisen osallistumisen työnsä kehittämiseen. Tiedolla johtaminen, sisäinen viestintä ja vuorovaikutus, perehdytys ja rekrytointi ja työn kehittäminen noudattaisivat tiettyä prosessia koko kunnassa (jokaisen esihenkilön alaisuudessa). Jatkuva oppiminen toteutuisi jokaisella toimialalla ja jokaisessa työtehtävässä. Perehdytysmateriaalit sekä perehdytyksen prosessi ja rakenteet olisi uudistettu ja laajennettu, ja ne

toteuttaisivat pitkän aikavälin tavoitetta siitä, että uusi työelämämalli jatkuu kunnassa, vaikka henkilöt vaihtuisivat.

Projektipäällikkö Kati Aaltonen 040-4865758