



≡ PUDASJÄRVI ≡

VAIN
HYVIÄ
SYITÄ

Plus 2027

- Positiivinen organisaatio ja
innostava esimies

Sisällysluettelo

1. TIIVISTELMÄ – VAIN HYVIÄ SYITÄ.....	3
1.1.Hankkeen tavoitteet.....	4
2. TAUSTAA HANKKEELLE – PIHKASSA PUDASJÄRVEEN	5
2.1. Uudistettu kuntastrategia v. 2017-2027, arvolupaus ja persoonallisuustekijät.....	5
2.2. Henkilöstön rakenne v.2017	9
2.3. Pudasjärven kaupungin henkilöstön tasa-arvo- ja hyvinvointikyselyn tulokset v.2018.....	9
3. JOHDANTO	9
3.1. Positiivinen organisaatio.....	10
3.1. Innostava esimies	11
3.1. Työhyvinvoinnin tasapainomalli – viitekehyksenä (Marja-Liisa Manka 2012).....	11
4. TYÖELÄMÄN KEHITTÄMINEN PUDASJÄRVEN KAUPUNGISSA – KYLLÄ SE HYÖVÄÄ.....	13
4.1. Hankkeen toteuttaminen	14
4.2. Strateginen suunnittelu	14
4.3. Esimiestyön kehittäminen – Arvostamme aitoutta.....	15
4.3.1 Osaamisen kehittäminen	15
4.3.2. Esimiestyön pelillistäminen	17
4.3.3. Psykologisen pääoman vahvistaminen.....	17
4.4. Kokeilukulttuurin kehittäminen – Erilaisuudesta voimaa	19
4.5. Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen	22
4.6. Viestintä	23
5. HANKKEEN AIKATAULU	23
5. TUOTETTAVAT DOKUMENTIT	26
7. HANKKEEN TALOUSARVIO	27
8. HAETTAVA RAHOITUS – KEVA	28
9. HANKKEEN OHJAUSRYHMÄ	29
10. HANKKEEN RISKIT JA NIIDEN ARVIONTI.....	29
11. HANKKEEN TULOSTEN JUURRUTTAMINEN- USKALLAMME TAVOITELLA SUURTA.....	29

1. TIIVISTELMÄ

Hankkeessa laaja-alainen työhyvinvoinnin käsite pohjautuu positiiviseen organisaatio-oppiin ja työelämän tasapainomalliin käytännön työpajoissa. Katse tulisi suunnata työnteon voimaannuttaviin piirteisiin positiivisen psykologian myötä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö haasteista tulisi puhua aidosti ja avoimesti. Haasteisiin on otettava ratkaisukeskeinen asenne.

Työhyvinvoinnin tasapainomallin mukaan jokaisen työssä on innostavia ja ikäviä piirteitä. Kun pidämme työn positiiviset puolet isompina kuin ongelmat, niin voimme hyvin ja samalla vahvistamme työniloa tuottavia piirteitä. Työhyvinvoinnin laaja-alainen käsite siirtää painopisteen työyhteisön negatiivisten asioiden kuluttavasta tarkastelusta mahdollisuuksien ja myönteisten ”yhteisen hyvän” piirteiden tutkimiseen ja kehittämiseen. Työelämän kehittämistä perustellaan sillä, että hyvinvoivat ihmiset tekevät hyvän tuloksen.

Työelämän kehittäminen kytketään Pudasjärven kaupungin strategiseen suunnitteluun ja niihin toimenpiteisiin, millä teemme hyvän tuloksen henkilöstön ja johtamisen osalta. Hankkeen on tuettava Pudasjärven kaupungin strategisia tavoitteita. Lisäksi arvopohjaista keskustelua tullaan käymään yhdessä työntekijöiden kanssa osana strategista suunnittelua. Kun Pudasjärven kaupungin tahtotilaa 2027 tavoitellaan, arvot luovat raamit työn tekemiselle. Arvot ohjaavat käyttäytymistä työyhteisössä ja arvojen tulisi näkyä kaikessa työyhteisön toiminnassa. Lisäksi oman arvopohjan kanssa yhtenevät työpaikan arvot tuovat ihmisille heidän kaipaamaansa työn merkityksellisyyttä.

Tänä päivänä työhyvinvoinnin käsite on laajentunut kattamaan myös työn tekemisen tavat, johtamisen ja ilmapiirin, yhteisöllisyyden ja osaamisen. Työn murros on tätä päivää monilla työpaikoilla. Tekoäly, robotiikka, digitalisaation osaamisen paineet voivat aiheuttaa uhan ja voimattomuudenkin tunteita työntekijöissä. Uhkana voidaan kokea oman työn merkityksellisyyden menetys teknologian korvatesa ns. rutiininomaisia töitä ja jatkuva uuden teknologian oppiminen voi aiheuttaa voimattomuuden tunnetta.

Teknologian murros työnteon tavoissa ei kuitenkaan ole paikallinen tai valtakunnallinen haaste, vaan globaali ilmiö. Emme siis voi palata enää vanhaan hyvään tapaan tehdä työtämme, vaan resurssien vähetessä meidän on löydettävä uusi parempi tapa työskentelyyn teknologian kehitystä hyödyntäen. Hankkeessa olemmekin ottaneet näkökulmaksi sen, miten digitaaliset työmenetelmät voivat olla mahdollisuus. Digitaalisten työmenetelmien käyttöönotto edellyttää konkreettisten työkalujen haltuun ottamisen lisäksi omien asenteiden pohtimista digitaalisia menetelmiä kohtaan.

Asenteisiin vaikutetaan positiivisten henkilökohtaisten kokemusten kautta. Tulevaisuuden esimiestyö vaatii uusia tapoja työskennellä mm. pelillistämisen ja mobiilimenetelmien avulla. Hankkeessa pelillistämällä kehitetään esimiestyötä havainnollistamaan esimiehen tekemien päätösten vaikutuksia organisaation työhyvinvoinnin tilaan ja tuottavuuteen. Pelillistämällä pyritään lisäämään sitoutumista ja tätä kautta yhteyttä organisaation tuottavuuteen. Tekoälyavusteisen pelin odotetaan vaikuttavan positiivisesti esimiesten kokemuksiin digitaalisista työmenetelmistä ja niiden käyttöönotosta.

Hankkeessa käytetään sähköisiä alustoja ja verkko-oppimista, joita jokainen työntekijä voi tehdä omassa tahdissa, kun se työn teon yhteyteen sopii. Digitaalisten työmenetelmien käytön odotetaan vaikuttavan positiivisesti koko henkilökunnan asenteisiin, jotta teknologian murros nähtäisiin mahdollisuutena tehokkaampaan ja mielekkäämpään työn tekoon.

Työelämän teknologian murroksessa tärkeäksi työntekijöiden osaamisen alueeksi ovat nousseet oman itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus. Näitä taitoja ovat ajankäytön hallinnan ja ongelmanratkaisukyvyn, epävarmuuden ja muutoksen keskellä elämisen, innovoinnin –taidot sekä työyhteisötaidot eli yhteistyön tekemisen valmiudet. Tulevaisuudessa korostuvat etenkin esimiestaitoina empatiataidot, vuorovaikutustaidot ja ihmisten johtamis- tai ihmisiin vaikuttamisen taidot. Jaettu tai voimaannuttava johtaminen antaa tilaa erilaisuudelle ja inspiroi innovatiivisuutta, organisaation selviytymisen elinehtoa.

Hankkeessa esimiesten modernia johtajuutta kehitetään työpajojen kautta keskittymällä siihen, kuinka innostetaan ja inspiroidaan työntekijöitä tavoitteisiin. Kuinka osaamista johdetaan ja miten tunnistetaan tulevaisuuden

osaamistarpeet. Työpajoissa keskitytään esimiesten psykologisen pääoman vahvistamiseen ja positiiviseen psykologiaan. Psykologisen pääoman on havaittu liittyvän työssä suoriutumiseen, sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen sekä hyviin työyhteisöaitoihin.

Hankkeessa edistetään kokeilukulttuuria, jossa koulutetaan henkilökunnasta työn imu agentteja tuunaamaan työtä sekä tuunataan työprosesseja. Tuunaamalla työtä lisätään työn imua ja oman työn miellekyttä sekä oman työn merkityksellisuutta. Oman työn ja työprosessien kehittämisellä ja luomalla uusia työnteon tapoja luodaan flow-tilaa eli virtausta työhön ja työn iloa. Hankkeessa on tärkeää ottaa työntekijät mukaan pohtimaan, mikä lisää työn iloa sen sijaan, että heiltä kysyttäisiin vain, mikä on vialla. Kysymme sitä, mitä tietoa, taitoa tai tukea he tarvitsevat työn ilon ja innostuksen kasvattamiseen. Jo hankkeen aikana odotamme, että lisääntynyt hyvä mieli hyödyttää työpaikan kaikkia osapuolia, koska se avartaa havaintokykyämme ja mahdollistaa uudet oivallukset.

Kun organisaation positiivisuus synnyttää tuottavuutta sekä tuloksellisuutta tulee sen näkyä arjessa kannustearvona, joka käsittää myös palkitsemisen. Palkitsemisessa on tärkeää huomioida työntekijöiden henkilökohtainen elämäntilanne, arvot ja motivaatiotaustat. Työntekijöille hyvin erilaiset asiat voivat olla merkityksellisiä ja palkitsevia sekä motivoivia. Kattava palkitsemisen kokonaisuus tarjoaa jokaiselle työntekijälle asioita, joita hän yksilönä arvostaa. Tämän vuoksi hankkeessa tullaan ottamaan palkitsemisjärjestelmän suunnittelussa ja uudistamisessa huomioon erilaisten palkitsemistapojen vaikutukset työntekijöiden motivaatioon ja hyvään mieleen.

Hanke kokoaa eri työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyviä viitekehyksiä, uusia dialogisia ja vuorovaikutteisia menetelmiä sekä sidosryhmiä yhteen. Hanke hyödyntää yhteiskunnallisesti tärkeitä organisaatioita riippumatta toimialasta. Hankkeessa käytetään osaavaa strategista kumppania, jonka kautta hankkeen tuloksia ja tuotoksia viestitään laajempaan tietoisuuteen myös tieteellisen näkökulman kautta. Onnistuessaan itse hanke herättää varmasti mielenkiintoa. Positiivista organisaatio-oppia yhdistettynä esimiestyön pelillistämiseen ja digitaalisten työmenetelmien käyttöön ei tietojemme mukaan ole vielä valtakunnallisesti kokeiltu laajassa mittakaavassa työelämän kehittämisessä julkisen sektorin organisaatioissa. Tieteelliset tutkimustulokset ovat osoittaneet jo kahtena vuonna peräkkäin suomalaiset maailman onnellisemmaksi kansaksi, joten miksipä ei Pudasjärven kaupunki voisi olla valtakunnan positiivisin organisaatio julkisella sektorilla?

1.1. Hankkeen tavoitteet

Hankkeen lopussa työhyvinvointi on osana yhteisöllisen työnteon arkea Pudasjärven kaupungissa. Tulevaisuudessa Pudasjärven kaupunki nähdään esimerkillisenä ja houkutteleva työnantajana alueen muiden työnantajien silmissä. Positiivinen tekemisen meininki ja innostus synnyttävät Pudasjärven kaupungille tulevaisuuden menestystä. Ilo tarttuu kaupungin asukkaisiin ja parantaa palvelun laatua alueella. Jokainen työntekijä hyötyy henkilökohtaisesti, koska myönteisyys lisää voimavarojamme ja vaikuttaa terveyteemme ja elämäntyytyväisyyteemme.

Hankkeen tavoitteina ovat:

- Parantaa työhyvinvointia edistämällä työyhteisön toimivuutta ja positiivista vuorovaikutusta sekä korostamalla johtamisen ja esimiestyön merkitystä työyhteisön ja organisaation tuottavuuteen.
- Kehittää työhyvinvointikyselyssä esiin nousseita haasteita yhdessä työntekijöiden kanssa niin, että työhyvinvointi ja työpaikan viihtyvyys näkyvät ilona työssä ja koko työpaikan voimavarana.
- Osallistetaan henkilökunta oman työnsä ja työyhteisönsä kehittämiseen. Työn merkityksellisuuden, hallinnan tunteen ja yhteisöllisyyden kokemisen kautta lisätään työhyvinvointia.
- Osallistetaan esimiehet kehittämään työkykyä tukevia rakenteita ja käytäntöjä sekä kehitetään esimiesten psykologista pääomaa kestävästi työhyvinvoinnin lähteenä.
- Vahvistetaan esimiesten roolia työyhteisön hyvinvoinnin kehittäjänä myös tuloksellisuuden näkökulmasta.

- Vaikuttavuutta ja työhyvinvoinnin laadullisia sekä toiminnallisia mittareita kehitetään hankkeen työpajojen kautta dialogisia ja vuorovaikutteisia menetelmiä käyttäen sekä strategisen kumppanin asiantuntijuutta hyödyntäen.

Hankkeen tuloksena on syntynyt Pudasjärven kaupungille positiiviseen organisaatioon pohjautuva työhyvinvoinnin tasapainomalli, jolla vähennetään työn kuormittavuutta, vahvistetaan henkilöstön osaamista, parannetaan henkilöstön kehittymismahdollisuuksia sekä kehitetään käytännön esimies- ja johtamistyötä. Pudasjärven kaupungin työhyvinvoinnin tasapainomalli ottaa huomioon työhyvinvoinnin tekijät, jotka ovat ihminen itse, organisaatio, esimies, työ ja ryhmä.

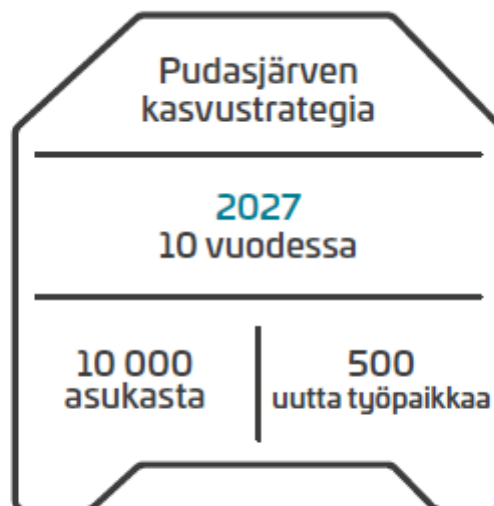
2. TAUSTAA HANKKEELLE – PIHKASSA PUDASJÄRVEEN

Pudasjärvi on ihmisen kokoinen noin 8000 asukkaan kaupunki Pohjois-Pohjanmaan ja Lapin rajalla. Kaupunki haluaa olla Suomen luonnonmukaisin kasvukaupunki, luonnonantimien ja hirren koti. Pudasjärvi on Suomen hirsipääkaupunki ja modernin hirsirakentamisen edelläkävijä. Kaupungissa sijaitsevat maailman suurimmat nykyaikaiset hirsiset päiväkotit, koulukampus ja palvelukoti.

2.1. Uudistettu kuntastrategia v. 2017–2027, arvolupaus ja persoonallisuustekijät

Pudasjärven kaupungin kuntastrategiassa vuosina 2017–2027 kaupungin tavoite on kasvattaa kaupungin asukasluvuksi 10 000 asukasta, luoda samaan aikaan 500 uutta työpaikkaa sekä mahdollistaa 100 uudelle yritykselle kaupungista uusi kotipaikka.

Toteutuakseen haasteellinen ja kunnianhimoinen, mutta saavutettavissa oleva, kuntastrategia tarvitsee hyvää vuorovaikutuksellista ja verkostomaista yhteistyötä kaikilta kuntalaisilta, alueen yrityksiltä, kaupungin työntekijöiltä ja luottamushenkilöiltä. Kaupungin on osaltaan huolehdittava, että kaikilla sidosryhmillä on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa tavoitteen saavuttamisen keinoihin ja toimenpiteisiin.



Kymmenessä vuodessa kasvaa 10 000 asukkaan kaupungiksi, luoden sinä aikana 500 uutta työpaikkaa.

Tällä hetkellä Pudasjärvellä on enemmän poroja (10 000) kuin asukkaita (8 000) ja aiomme vahvasti päihittää asukkailla porojen määrän vuoteen 2027 mennessä. Pudasjärven kaupungin tahtotila vuonna 2027 on olla Suomen luonnonmukaisin kasvukaupunki. Pudasjärvi on luonnonantimien ja hirren koti, vahvasti kasvava maaseutumainen, suurkaupungin aktiivista kumppanuutta hyödyntävä monikulttuurinen ja persoonallisuuksia kiinnostava kaupunkialue.

Jotta tahtotila saavutetaan, henkilöstön ja johtamisen osalta keskeisimmät strategiset painopisteet vuosille 2017-2027 ovat:

- Avoimen luottamuksen osoittaminen (etäpäivät kaikille mahdolliseksi!)
- Konsernijohtamisen kehittäminen
- Tulosohjausjärjestelmän sisäänajo: kaupunkistrategian mukaisten tavoitteiden seuranta ja raportointijärjestelmä
- henkilöstöä kehittävä koulutus- ja hyvinvointiohjelma lisää työtyytyväisyyttä
- Mahdollisuus urakehitykseen
- Tehokas organisaatio selkeine tehtäväkuvauksineen
- Tarkka ohjeistus ja mittaristo, miten tavoitteet tulee saavuttaa
- Tuki itsehoitoon, ennaltaehkäisevään työterveyshuoltoon

Palvelulupaus: Toimivat johtamisjärjestelmät lisäävät dynamiikkaa!

Pudasjärven kaupungin arvot määrittelevät ne keskeiset ja merkitykselliset tekijät, jotka ohjaavat kaikkea päätöksentekoa ja joihin tärkeät linjaukset aina nojautuvat. Arvot auttavat kohti yhteistä tahtotilaa ja ne vahvistavat valittuja kilpailutekijöitä.

Arvot eli yhteisesti tärkeät ihanteet ja toimintaa ohjaavat periaatteet kertovat kuntalaisille, yrityksille, yhteistyökumppaneille ja henkilökunnalle mihin päätöksentekijät ja kaupungin organisaatio ovat sitoutuneet ja mitä pidetään tärkeänä ja arvokkaana. Arvojen tunnustaminen ja niihin sitoutuminen auttavat toimivan ilmapiirin luomisessa. Pudasjärven kaupungin arvoiksi on kiteytetty seuraavat:

RAKASTETTAVUUS "Erilaisuudesta voimaa"

Arvostetaan erilaisuutta, joka vahvistaa uudistumiskykyä. Osoitetaan kunnioitusta ja avarakatseisuutta uusia kulttuureita ja tapoja kohtaan. Pudasjärvi on edistyksellinen paikka asettua ja kotoutua.

KANNUSTAVUUS "Kyllä se hyövä"

Myönteinen asenneilmasto lisää yritteliäisyyttä sekä motivaatiota kehittyä ja kehittää. Panostaminen kotiseutuun on palkitsevaa ja kannustettavaa.

LUONNONMUKAISUUS "Arvostamme aitoutta"

Kaikessa toteutuksessa huomioidaan aitojen materiaalien ja luonnonmukaisten toimintatapojen hyödyntäminen. Omintakeisuus ja paikallisuus ohjaavat valintapäätöksissä.

ENNUSTETTAVUUS "Luotettavasti kohti kasvua"

Selkeät tavoitteet ja toimenpideohjelmat luovat kaikille toimijoille ennakoitavuutta tulevaisuuden toimenpiteitä ja investointeja suunnitellessa. Turvallinen toimintaympäristö asua ja yrittää.

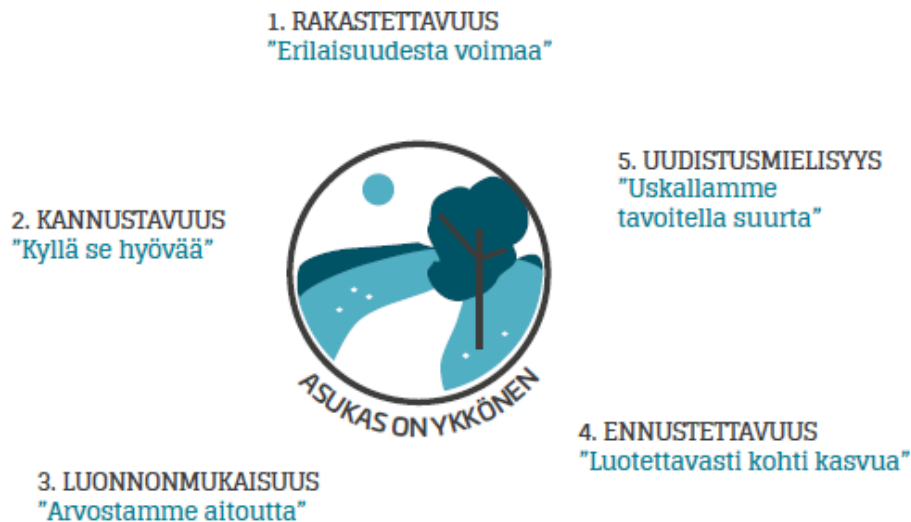
UUDISTUSMIELISYYS "Uskallamme tavoitella suurta"

Pudasjärvi tunnetaan paitsi kehitysmuutoseisyydestä ja rohkeudesta katsoa riittävän isossa kuvassa eteenpäin, myös kyvystä ottaa merkittävä asema kansainväliselläkin tasolla sekä hyödyntää uusia keinoja menestyä. Pudasjärvi on ennakkoluuloton ”tiennäyttävä”.

ASUKAS ON YKKÖNEN

Pudasjärvi on asukkailleen ja yrittäjilleen hyvinvoinnin ja kehityksen mahdollistaja. Avoin ja tasavertainen palveluasenne lisää myönteistä kehitysilmapiiriä sekä uskoa tulevaisuuteen.

Pudasjärven kaupungin perustehtävä on asukkaiden hyvinvoinnin turvaaminen ja sekä edellytysten luominen ihmisten ja yritysten menestymiselle ja terveelliselle elämälle.



Arvot ja vahvuudet yhdistyvät toimivaksi kuntaidentiteetiksi. Menestyvillä yhteisöillä on usein paljon yhteistä. Niitä yhdistää selkeä käsitys omista vahvuuksista, tavoitteista ja arvoista. Vahva identiteetti tekee organisaatiosta itseohjautuvan, koska sen ansiosta asiat ymmärretään samalla tavalla kaikilla tasoilla.

Pudasjärven vahvojen vetovoimatekijöiden ja arvojen pohjalta kiteytetään kaupungin erilaistavat persoonallisuustekijät, joiden varaan identiteetti jatkossa työstetään. Persoonallisuustekijät luovat edellytyksiä vetovoimaisen kuntakuvan rakentamiselle sekä toisaalta sisäisen ilmapiirin viihtyisyydelle; niiden varaan rakennetaan Pudasjärven luonteisuus, erottuvuus, puhuttelevuus ja tunnettavuus.

Pudasjärven kaupunkikuvan persoonallisuustekijät koostuvat neljästä ominaisuudesta, jotka luovat viestinnän sielun ja selkärangan. Näiden neljän tekijän tai jonkin niistä tulee ilmetä viestinnässä ja toiminnassa, ei niinkään suoraan verbaalisesti, vaan näitä ominaisuuksia tukien.

Pudasjärvi on:

Itsetuntoinen
juureva, rohkea,
eteenpäinkatsova

Luonnollinen
aito, kodikas,
maanläheinen



Terveellinen
ekologinen, puhdas,
hyvää tekevä

Eloisa
utelias, veikeä,
iloinen

Jotta tavoitetila toteutuisi on Pudasjärven kaupunki tarkastellut organisaatorakenteita vastaamaan toimintaympäristön muutosta.

Kaupunginvaltuusto päätti 15.11.2018 kokouksessaan hallintotoiminnan organisaatiomuutoksesta siten, että kehittämistoiminta sulautui osaksi hallintotoimea 1.1.2019 alkaen. Muutoksessa tuotiin lisäpanostuksia esimiestyöhön ja henkilöstön hyvinvointiin. Uusina virkoina perustettiin henkilöstöpäällikön ja työllisyyspäällikön virat.

Organisaatiomuutos tarkoittaa myös kehittäminen kuuluu kaikille -ajattelumallin juurruttamista päivittäiseen toimintaan. Tarkoitus on, että kehittämistä tehdään kaikilla toimialoilla normaaliarjessa ja hankkeet toteutetaan jatkossa siellä, missä on varsinainen toimintakin. Tällä parannetaan hankkeiden vaikuttavuutta ja tehostetaan hankkeen myötä syntyneiden hyvien käytäntöjen ja toimintamallien juurtumista käytännön jokapäiväiseen toimintaan.

Muutoksia tapahtuu myös elinkeinojen kehittämisen vastuissa ja palveluvalikoimassa. Uudessa toimintamallissa korostuu kaupunginjohtajan ja kaupunginhallituksen vastuu ohjata elinkeinojen kehittämistä yhteistyössä yrityskentän kanssa. Jatkossa yritysneuvontaa ja yrityskehityspalveluja tarjotaan kehitysyrityksen kautta sekä panostetaan tonttitarjonnan aktiiviseen markkinointiin ja uusien tarpeiden selvittämiseen.

Lisäksi valiokuntajärjestelmään tulee elinvoimavaluokunnan tilalle yhteisöllisyysvaliokunta, jonka toiminnassa korostuvat entistä laajemmin kuntalaisten kuuleminen ja osallistaminen.

2.2. Henkilöstön rakenne v.2018

Vuoden 2018 vuoden lopussa kaupungin henkilöstön määrä oli 335 (ilman sivutoimisia). Henkilöstön keski-ikä oli 46,8 vuotta, vakinaisen henkilökunnan keski-ikä oli 49,5 vuotta. Osa-aikatyötä tekevien osuus kaikista työntekijöistä oli 9,4 %. Kaupungin palveluksesta on arvion mukaan jäämässä eläkkeelle vuosien 2019-2029 aikana yhteensä 112 henkilöä (vakinainen), joka on noin 48,7% vakinaisista työntekijöistä. Sairauspoissaolojen määrä on kehittynyt pääosin myönteisesti ja sairauspoissaoloja oli keksinmäärin 11,00 kpv/työntekijä. Työtaturmien määrä on viime vuosina ollut kohtuullisella tasolla verrattuna vuosituhannen alun vuosiin.

2.3. Pudasjärven kaupungin henkilöstön tasa-arvo- ja hyvinvointikyselyn tulokset v.2018

Pudasjärven kaupungin henkilöstön tasa-arvo- ja hyvinvointikyselyssä nousi esille töiden kuormittavuus ja tehdyt ylityötunnit. Henkilöstö kokee, että resurssi on vähentynyt ja uusia työntekijöitä ei ole palkattu entisten jäädessä eläkkeelle. Vastaajista noin 40 %:ia pitää työntekijäresurssia riittämättömänä.

Arvioidessa mahdollisuuksiaan koulutukseen ja itsensä kehittämiseen annetaan pääosin tyydyttäviä tai hyviä arvioita, paitsi nykyisessä työssä koetaan olevan huonosti etenemismahdollisuuksia. Koulutuksiin osallistumiseen haasteena osin, että koulutukset ovat usein kaukana ja työille ei ole korvaajaa opiskelun ajaksi.

Työntekijöistä lähes 70 prosenttia kokee, että työ on muuttunut henkisesti raskaammaksi. Syitä tähän koetaan olevan työn kuormittavuuden lisääntymisen aiheuttama henkinen paine, työn vastuiden lisääntyminen, puutteelliset esimiestaidot ja jatkuva kiire.

Yli 70 %:ia vastaajista kokee, että kiire työssä on lisääntynyt viime vuosina. Koetaan, että on uusia tehtäviä ja uusia vaatimuksia. Tästä näkee, että resursointia ei nähdä riittäväksi tai työn organisoinnissa on haasteita.

Vastaajista melkein 70 % kokee, että heitä ei ole kohdeltu eriarvoisesti tai syrjitty työtehtävien hoitoon liittyvissä asioissa. Jonkin verran nähdään parannettavaa työtehtävien jaossa ja palkkauksen tasa-arvoisuudessa.

Myös muutokset toimintaorganisaatiossa, työyksiköissä ja toimenkuvin vaativat vielä paneutumista. Yhteisen toimintakulttuurin luominen organisaatiomuutoksen jälkeen koetaan tavoiteltavana asiana. Lisäksi tiedonkulkuun, yhteishenkeen ja oikeudenmukaisuuteen liittyvissä arvoissa on vielä kehitettävää.

Henkilöstön tasa-arvo- ja hyvinvointikyselyssä tuli ilmi positiivisia asioita, joita ehdottomasti halutaan säilyttää ja vahvistaa tulevaisuudessa. Vastaajista noin 80 prosenttia kokee työkykynsä erinomaiseksi tai hyväksi. Tämä on kuntaorganisaatiossa hyvä tulos. Vastauksissa, mitkä ovat työn voimavaroja, mitkä auttavat jaksamaan, korostuvat hyvät työkaverit, kiinnostava työ ja onnistumiset työssä. Työyhteisön arvoja koskevissa kysymyksissä nousee esiin pääosin tyytyväisyys siihen, että työntekijä voi suunnitella työtään itsenäisesti ja tukea tarvittaessa saa työtovereilta ja esimiehiltä.

3. JOHDANTO

Henkilöstön osaamisesta, motivaatiosta ja jaksamisesta huolehtiminen on tieteellisesti tutkittu kilpailukykyä edistävä tekijä. Työhyvinvointi tarkoittaakin, että kaupungin henkilöstön hyvinvoinnista (sekä esimiehet että työntekijät) huolehditaan monipuolisesti unohtamatta sitä, että työpaikalla jokainen kantaa osaltaan vastuuta työpaikkansa viihtyvyydestä ja sitä kautta työn ja työyhteisön tuottavuudesta.

Työhyvinvointi on kuitenkin laaja-alainen käsite ja tästä syystä työhyvinvoinnin kehittäminen tulisikin ymmärtää koko työyhteisön toimivuuden edistämiseksi. Johdolla ja esimiehillä on siinä ensiarvoisen tärkeä rooli, mutta kehittämistoimien pohtiminen pelkästään johtoryhmässä ei välttämättä johda toimivimpaan lopputulokseen. Työhyvinvointia kehitetään yhdessä työntekijöiden kanssa, jolloin työntekijöiden asiantuntemus omasta työstään tulee hyödynnetyksi ja kaikki sitoutuvat kehittämiseen.

Tutkimusten mukaan työhyvinvointi on saatu osaksi työnteon arkea muun muassa seuraavilla tavoilla:

- 1. Avoimuus:** Tiedon oikea-aikaisuus ja ymmärrettävyys vähentää arvailuja, pelkoa ja epäluottamusta. Läpinäkyvyys vaikuttaa myös työnantajamielikuvaan. Hyvä mielikuva pitää työntekijät talossa ja houkuttaa uusia työntekijöitä.
- 2. Luottamus, osallisuus ja yhteisöllisyys:** Sääntöjen ja vahtimisen sijaan kannattaa keskittyä luottamuksen ja osallisuuden rakentamiseen. Vuorovaikutus synnyttää yhteisöllisyyttä ja yhdessä tekemisen meininkiä. Kun hävitään ja voitetaan yhdessä, ei kukaan ole yksin "syyllinen".

3. Kokeilevuus ja erehtyvyys: Uudistuminen edellyttää uusien asioiden kokeilemistä. Epäonnistumiset ja erehtymiset tulisi sallia ilman syyllistämistä. Lupa ideoida ja kokeilla itseä kiinnostavia juttuja lisää mielekkyyttä. (Janhonen & Taipale, 2016.)

3.1. Positiivinen organisaatio

Positiivisuuden näkökulman on nähty tuottavan ymmärrystä ja arvostusta eritavoin onnistuneista organisatorisista toiminnoista, joiden kautta saadaan aikaan optimaalista ja dynaamista organisaatioelämää (mm. Syväjärvi & Kesti 2012).

Positiivinen organisaatio-oppi tuottaa esimerkiksi positiivisen johtajuuden näkökulmasta tietoa myönteisistä odotuksista ja mahdollisuuksista organisaatioissa (mm. Cameron ym. 2003; Luthans & Youssef 2007). Positiivisen organisaatio-opin tutkimuksessa puhutaan positiivisista poikkeamista, joilla viitataan organisaatioissa ilmenevään tarkoitukselliseen, poikkeukselliseen myönteiseen toimintaan, joka poikkeaa totutuista normeista ja käyttäytymissäännöistä. (Wenström 2016.)

Positiivisesti poikkeava toiminta voi toistuessaan muodostua positiiviseksi tavaksi ja käytännöksi. Onkin sanottu, että positiiviset poikkeamat vievät organisaatioita kohti erinomaisuutta. Päivittäisillä myönteisillä teoilla voimme vahvistaa sekä omaa että toisten ihmisten hyvinvointia ja onnellisuutta. Positiivisuuden kehässä viriävät sekä hyvinvointi että työn laatu. Myönteinen energia tarttuu ja leviää, ja muodostaa organisaatioille tärkeän kilpailutekijän: Bakerin ja kumppaneiden tutkimuksessa (Baker ym. 2003) havaittiin, että menestyvissä organisaatioissa työskentelee kolme kertaa enemmän ”positiivisen energian ihmisiä” kuin vähemmän menestyneissä. (Wenström 2016.)

Michiganin yliopiston professorin Robert E. Quinnin mukaan positiivisen organisaation ja vuorovaikutuksen luominen edellyttää johtajilta ja esimiehiltä kykyä;

- luoda merkitys organisaation/tiimin tarkoitukselle
- vaalia autenttista keskustelua
- nähdä mahdollisuuksia
- tukea yhteistä hyvää
- luottaa kehitysprosesseihin

Johtajien ja esimiesten tulisi sitoutua organisaation tarkoitukseen, autenttiseen kommunikaatioon, empatiaan ja yhteiskehittämiseen. Lapin yliopiston professorin Antti Syväjärven mukaan positiivisella johtajuudella on neljä keskeistä merkitystä:

- Mitä on positiivisesti poikkeava suoriutuminen?
- Mitä ovat myönteinen taipumus ja vaikuttaminen?
- Mitä ovat parhaan mahdollistaminen ja hyvän tukeminen?
- Mitä on kokemus ja sen merkitys yhteisön toiminnalle?

Michiganin yliopiston professorit Kim Cameron ja Jane Dutton ovat tutkineet positiivisen vuorovaikutuksen ja johtamisen merkitystä työyhteisöön ja organisaation tuottavuuteen. Heidän tutkimuksensa osoittavat, että positiivinen vuorovaikutus edellyttää johtajuutta, joka toimii innovaatioiden ja motivaation lähteenä. Positiivisella johtajuudella on suora yhteys organisaation tuottavuuteen. (Cameron, Dutton & Quinn 2003.)

3.2. Innostava esimies

Työterveyslaitoksen INSPI-hankkeessa selvitettiin, miten samanaikaisesti voidaan edistää sekä työntekijöiden työhyvinvointia, työn imua että työpaikan menestymistä. Innostavalla, palvelevalla esimiestyöllä on merkittävä rooli näiden tavoitteiden toteutumisessa. Työterveyslaitoksen Innostuksen sipiraali (INSPI) -hankkeen asiantuntijat ovat

tehneet maksuttoman verkkokirjan Innostava esimies – Inspistä! Kirjan mukaan Innostavan esimiestyön keskeisiä ulottuvuuksia ovat seuraavat:

1. Kannusta kehittymään

Innostava esimiestyö on motivoivaa, mahdollistavaa ja kannustavaa johtamista. Sitä leimaavat työntekijöiden rohkaiseminen aloitteellisuuteen ja heidän työssä kehittymisensä tukeminen.

2. Arvosta työntekijöitäsi ja heidän osaamistaan

Esimies tukee työntekijöiden ja työryhmän työtä, mutta kun työ on valmis, hän pystyy antamaan siitä kunnian omalle porukalleen. Esimiehen ei tarvitse paistatella parrasvaloissa, vaan hän toimii työntekijöiden hyväksi.

3. Ole aito ja rehellinen

Esimies tuntee omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Hänen aito minänsä on mukana ammatillisessa roolissa. Hän tekee, minkä lupaa, eikä käytä valta-asemaansa väärin.

4. Salli virheet, anna anteeksi

Esimies on lämminhenkinen ja myötätuntoinen, vaikkei hän toimikaan työyhteisön terapeuttina. Hän osaa käsitellä virheitä oikeassa yhteydessä eikä yleistä niitä koskemaan jokaista tilannetta.

Hän pystyy myös antamaan anteeksi eikä kanna kaunaa. Se mahdollistaa luottamuksen, jonka turvin työntekijät uskaltavat ottaa riskejä ja mennä mukavuusalueidensa ulkopuolelle.

5. Näytä suuntaa, näe tavoite

Esimiehellä on selkeä näkemys siitä, mihin suuntaan organisaation tulee kulkea. Hän keskustelee työntekijöiden kanssa siitä, mitä heiltä odotetaan. Esimies kuitenkin antaa työntekijöille mahdollisuuden päättää, mitkä ovat parhaat keinot tavoitteiden saavuttamiseksi.

6. Kanna vastuuta kokonaisuudesta

Esimies ottaa vastuuta ja palvelee ensisijaisesti koko organisaation etua. Hänellä on näkemys organisaation pitkän ajan tavoitteista, joita hän edistää sosiaalisesti vastuullisella ja luotettavalla esimiestyöllä. (työterveyslaitos 2012.)

3.3. Työhyvinvoinnin tasapainomalli - viitekehyksenä (Marja-Liisa Mankka 2012)

Laaja-alaisen käsityksen mukaan työorganisaatiossa, työn organisoinnissa, esimiestoiminnassa tai ryhmän toiminnassa ilmenevät kehittämistarpeet toimivat työhyvinvointiin pyrkivän muutossykyäyksen käynnistäjinä ja oppimisen mahdollistajina. Laaja-alaiseen käsitteeseen on lisätty ulottuvuudet kuten työmotivaatio ja työn imu, toiminnan teoria ja muuttuva oppiminen.

Työhyvinvointi on monen tekijän summa. Siihen vaikuttavat organisaation piirteet, esimiestoiminta, ilmapiiri ja työn hallinnan tunne sekä viime kädessä työntekijän näkemys työyhteisöstään. Työhyvinvoinnin tekijät ovat ihminen itse, organisaatio, esimies, työ ja ryhmä.

Tavoitteellinen organisaatio tuntee tahtotilansa, strategiansa ja arvonsa. Tahtotila on se, johon organisaatiota halutaan suunnata. Strategiat ovat keinoja, joilla toimintaa ohjataan tahtotilaa kohti. Työtä koskevien tavoitteiden on oltava kaikkien työyhteisön jäsenten tiedossa, jotta kukin tietäisi oman osuutensa niiden toteuttamisessa. Arvot eivät ole pelkkiä kirjoitettuja korulauseita, vaan yhteisiä toiminnan pelisääntöjä.

Julkisessa organisaatiossa työprosessien tulisi alkaa ja päättyä aina asukkaaseen, joten asukkaiden muuttuvissa tarpeissa, työprosesseja ei työn luonteen muuttuessa enää voida välittömästi kontrolloida. Siksi tarvitaan luottamukseen, toiminnalliseen joustavuuteen ja henkilöstön osallistamiseen perustuva toimintakulttuuri. Henkilöstön osallistamiseen ja hyvään työhön sisältyvät vaikuttamismahdollisuudet omaa työtä koskevaan

tavoiteasetantaan ja pelisääntöihin. Hyvän työn kannustearvo tarkoittaaakin työn sisällön monipuolisuutta ja uuden oppimismahdollisuuksia. Lisäksi kannustearvo käsittää työstä saatavan korvauksen ja palkitsemisen.

Joustava rakenne tarjoaa parhaan keinon organisoitumiselle. Rajoittuneet ja jäykät työnsisällöt sekä hierarkkiseen asemaan perustuva yhteistyö eivät enää toimi rajussa ympäristön muutoksessa, koska organisaatio ei silloin pysty nopeasti vastaamaan asukkaiden muuttuviin tarpeisiin.

Hyvään henkeen ja toimintakulttuuriin vaikuttaa ennen kaikkea organisaation johtaminen. Hyvä henki syntyy toisten työn arvostamisesta, avoimuudesta, auttamishalusta, onnistumisesta ja luottamuksesta. Tuloksellisuutta voidaan lisätä työn kehittämällä, suunnittelulla ja järjestämisellä sekä yhteisellä vastuulla tavoitteiden saavuttamisesta. Esimiehen tehtävänä on saada joukkonsa motivoitumaan organisaation tavoitteisiin. Esimiehen on osattava nähdä tulevaisuuden suuret linjat ja osattava luoda edellytykset uudistumiselle. Entistä tärkeämmäksi nouseekin vuorovaikutteisuus: kuunteleminen, kannustaminen ja luottamuksen rakentaminen. Modernin johtamisen tutkimuksesta on noussut esille tärkeäksi havaittu ominaisuus: optimismin johtaminen. Esimiehen optimistisuus siirtyy työntekijöihin.

Optimismi tarkoittaa myönteisiä tulevaisuusodotuksia ja selitysmalleja: optimistit selittävät onnistumisia pysyvillä ja yleistettävissä olevilla tekijöillä, kun taas pessimistisesti ajattelevat tulkitsevat onnistumisten johtuvan sattumasta ja tilanteeseen liittyvistä tekijöistä. Optimismi on yksi psykologisen pääoman ulottuvuuksista.

Psykologinen pääoma on yksilön kehityksen positiivinen psykologinen tila, jota kuvataan optimismin lisäksi kolmella muulla ulottuvuudella: itseluottamuksena, sitkeytenä ja toiveikkuutena. Toiveikkuus puolestaan viittaa tavoitteiden asettamiseen ja niiden saavuttamiseen tähtäävään toimintaan sekä tarvittaessa keinojen uudelleen suuntaamiseen. Sitkeys merkitsee sitä, että ongelmista ja haasteista huolimatta jatketaan toimintaa. Itseluottamus puolestaan ilmenee esimerkiksi haastavien tehtävien valitsemisena ja omiin onnistumisen mahdollisuuksiin uskomisena. Aiemmin ajateltiin, että nämä yksilön ominaisuudet ovat suhteellisen pysyviä; tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että niitä voidaan oppia.

Osaamisen kehittäminen tekee työyhteisöstä oppivan. Tämä kuitenkin edellyttää, että organisaatio tuntee osaamisensa ytimen ja tunnistaa tulevaisuuden vaatimukset. Osaamisesta tulee entistä tärkeämpi kilpailutekijä toimialasta riippumatta.



Lähde: Marja-Liisa Mankka

Ihminen itse voi vaikuttaa työhyvinvointiinsa asenteiden, psykologisen pääoman, kasvumotivaation sekä henkisen ja fyysisen kuntonsa kautta. Asenteet ovat suhteellisen pysyviä käyttäytymiseemme vaikuttavia tekijöitä, joiden perusteella ihminen havaitsee ympäristönsä ja tulkitsee sen tapahtumia. Siksi jokainen näkee työpaikkansa eri tavoin.

Henkinen ja fyysinen kunto vaikuttavat koettuun työkykyyn. Tärkeitä vaikuttavia tekijöitä ovat työn rasittavuus, työstä palautumisen mahdollisuus, terveydentila, ravitsemuksen laatu sekä unen määrä. Hyvällä fyysisellä kunnolla voi jokainen vaikuttaa omaan jaksamiseensa.

Työympäristökin vaikuttaa ihmisen hyvinvointiin. Siksi työtilojen ja apuvälineiden on oltava kunnossa. Tähän työnantajaa velvoittaa työturvallisuuslakikin.

4. TYÖELÄMÄN KEHITTÄMINEN PUDASJÄRVEN KAUPUNGISSA – KYLLÄ SE HYÖVÄÄ

Työelämän kehittämisen onnistumisen kannalta on tärkeää, että työntekijät pääsevät aidosti osallistumaan kehittämisen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Työhyvinvoinnin kehittäminen aidosti yhdessä henkilöstön kanssa auttaa ratkomaan työhyvinvointiin liittyviä haasteita sekä vahvistaa edelleen työhyvinvointia ja työhön sitoutumista. Olennaista on, että henkilöstö otetaan mukaan kehittämistyöhön heti alussa. Kehittämisen ei tule olla johdossa päätettyjen linjausten kommentointia, vaan aitoa tavoitteiden ja ratkaisukeinojen keksimistä yhdessä. Käytännössä kehittämiseen tullaan käyttämään erilaisia fasilitointi- ja ryhmätyöskentelymenetelmiä.

Esimies on keskeinen vaikuttaja koko työyhteisön hyvinvoinnin ja toimivuuden kannalta. Hyvällä esimiestyöllä on todettu olevan monenlaisia myönteisiä vaikutuksia niin yksittäisen työntekijän kuin työyhteisön tuloksellisen toiminnankin kannalta. Vaikka vaatimukset monesti tuntuvatkin kovilta, ei esimieheltä odoteta täydellisyyttä. Useimmille työntekijöille tärkeintä on esimiehen luotettavuus ja tasapuolisuus, palautteen saaminen sekä molemminpuolisen ammatillisen kunnioituksen ja arvostuksen tunne. Tämän päivän esimiestyössä korostuvat vuorovaikutuksen ja osallistamisen taidot. Päätöksiä tehdään ja toimintaa kehitetään yhä demokraattisemmin.

Koko henkilöstön laaja osallistuminen oman työnsä ja työyhteisönsä kehittämiseen lisäävät työhyvinvointia työn merkityksen, hallinnan tunteen ja yhteisöllisyyden kokemisen kautta sekä kasvattavat työn laatua ja tuottavuutta, kun työyhteisön asiantuntemusta ja luovuutta hyödynnetään mahdollisimman laajasti.

4.1. Hankkeen toteuttaminen

Hanke toteutettaisiin käyttämällä työelämän kehittämisen hankkeessa strategista kumppania ja heidän asiantuntijapalveluita. Strategisella kumppanilla tulisi olla osaaminen julkisen sektorin organisaatioiden työhyvinvoinnin kehittämisestä, osaamista hallintotieteiden ja yhteiskuntatieteiden alalta sekä johtamisen psykologiasta. Näemme erittäin merkittävänä tekijänä sen, että strategisella kumppanilla on referenssejä yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta tieteellisen tutkimuksen kautta. Hankkeessa käytetään muita asiantuntijapalveluita aina kyseessä olevan osaamisalueen mukaisesti ja hyödynnetään monipuolisesti eri sidosryhmien tarjontaa esimerkiksi työterveyslaitos ja Kunteko 2020-ohjelma.

Työelämän kehittäminen kytketään Pudasjärven kaupungin strategiseen suunnitteluun: sen on tuettava strategiaa tavoitteita, sille asetetaan tavoitteet, määritellään kehittämisen toimenpiteet ja vastuut aikatauluineen sekä sisältää yhteiset pelisäännöt arvojen ja arvokeskustelujen pohjalta.

4.2. Strateginen suunnittelu – Luotettavasti kohti kasvua

Mikä on tilanteemme tiedossa olevan materiaalin valossa? Tarkastelussa käytetään toimintaa kuvaavia määrällisiä tunnuslukuja, kuten sairauspoissaoloja, eläköitymistä, ylityömääriä, säästövapaita, varhe-maksuja ja henkilöstön vaihtuvuutta koskevia tietoja, jotka kertovat jo syntyneistä ongelmista. Pudasjärven kaupungin tasa-arvo- ja hyvinvointikysely tarjoaa hedelmällisen lähtökohdan organisaation toiminnan kehittämiseen, koska se paljastaa työyhteisön sekä toimivat että kehittämistä vaativat asiat.

Näiden lisäksi otetaan käyttöön uudenlaisia laadusta ja vaikuttavuudesta kertovia menetelmiä, joiden perusteella voidaan ennakoida tulevia riskejä ja ehkäistä niiden syntyä. Lisäksi arvokeskustelu on syytä käydä, koska arvojen tulisi ohjata käyttäytymistä ja toimintaa sekä olla se työyhteisöä yhteen liimaava tekijä, yhteiset pelisäännöt työyhteisön käyttäytymiselle. Arvot toimivat vasta, kun ne näkyvät arjessa. Vasta silloin kun jokainen työntekijä tietää, mitä arvot merkitsevät juuri hänen työssään, työntekijä voi tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Henkilöstö on jopa kaupungin johtoa tärkeämmässä asemassa, kun Pudasjärven kaupunki viestittää arvojaan sidosryhmilleen, erityisesti asukkaalleen.

Kaupungin tahtotilan ja kaupungin arvojen toteutumisen pohtimisessa käytetään strategisen kumppanin asiantuntijapalveluita ja heidän sähköisiä alustoja. Pudasjärven kaupungin arvoja ja tahtotilaa sekä niiden saavuttamiseksi tarvittavia toimia pohditaan yhdessä koko henkilöstön kanssa:

Arvot:

- Mikä lisääisi työhyvinvointia?
- Mikä saa sinut työskentelemään hyvin?
- Miten kaupungin arvot toteutuvat työyhteisössä?

Tahtotila 2027:

- Mitä hyötyä tavoitteiden toteutumisesta on itselle / työnantajalle / asukkaalle?
- Mikä estää tavoitteiden toteutumista?
- Mitä tietoa, taitoa ja tukea tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi?
- Millä toimenpiteillä päästään tavoitteisiin?

4.3. Esimiestyön kehittäminen – Arvostamme aitoutta

Esimiesasemassa toimivilla on yleensä muuta henkilöstöä enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa työpaikan työhyvinvointia ja työkykyä tukeviin rakenteisiin ja käytäntöihin. Nykyisen näkemyksen mukaan työhyvinvointia johdetaan entistä enemmän päivittäisen työnteon osana. Tämän vuoksi esimiehen on hyvä tuntea työhyvinvoinnin johtamisen perusteita sekä kyetä arvioimaan henkilöstönsä työkuormitusta ja työkykyä.

Esimiestyön kehittämisen tarkoituksena on tukea Pudasjärven kaupungin esimiehiä työssään. Esimiestyön kehittäminen tulee olla keskustelevaa ja vuorovaikutteista sekä sisältää paljon organisaation toimintaan liittyviä harjoituksia ja pohdintatehtäviä, jotka ovat työhyvinvointiin ja vuorovaikutukseen painottuvia. Esimiestyön kehittämisessä käytetään valmentavaa menetelmää työpajoissa.

Innostava esimies työpajojen runko on Tampereen yliopiston Synergosin kehittämä malli ja työpajojen suunnitteluun sekä toteutukseen käytetään strategista kumppania. Työpajojen pohjalta tarkastellaan, mitä muutoksia tai uudistuksia tarvitaan käytössä oleviin nykyisiin henkilöstöhallinnon prosesseihin ja dokumentteihin, jotka ovat esimiesten tukena henkilöstöjohtamisessa ja henkilöstön kehittämisessä. Muutoksia tulisi tarkastella esim. peilaten aktiivisen tuen (varhainen tuki, aktiivinen tuki, paluun tuki) mallin ja kehityskeskustelukäytännön kautta.

Innostava Esimies I – Esimiehen ja työntekijän roolit

Työpajassa paneudutaan esimiestyön lähtökohtiin, esimiesroolin hahmottamiseen ja palautteen antamisen työkalujen avulla. Käydään läpi, mikä on esimiehen perustehtävä ja mitä esimiehen rooli työnantajan edustajana työyhteisössä käytännössä merkitsee. Samalla pohditaan, miten olla jämäkkä esimies ja miten antaa vaikuttavasti sekä kannustavaa että korjaavaa palautetta, ja miten voidaan huomioida ihmisten erilaisuus palautteen vastaanottajina.

Innostava Esimies II – Minä esimiehenä ja työyhteisön jäsenenä

Työpajassa tutustutaan toimivan työyhteisön peruspilareihin ja peilataan esimiehen roolia näiden kautta. Erityisen huomion kohteena olivat vuorovaikutuksen ja valmentavan johtamisen taidot. Pohditaan henkilöstön roolia kaupunkiorganisaatiossa ja sen kehittämisessä; tuovatko kaikki hyvät ideansa esille, tulevatko ideat kuulluiksi ja miten tätä voitaisiin edistää? Harjoitellaan esimies-alais -viestintää ja työtetään kaupungin viestintäkäytäntöjä entistä tuloksellisemmiksi: mitkä olivat tiedonkulun haasteet ja miten kokouskäytännöt tukevat tiedonkulkua ja työn sujumista parhaiten.

Innostava Esimies III – Hyvinvoiva henkilöstö tuloksen tekijänä

Työpajassa tutustutaan professori Marja-Liisa Mankan kehittämään työhyvinvoinnin tasapainomalliin sekä Marko Kestin kehittämään henkilöstökehittäminen ja -tuottavuus (HRD) malliin ja pohditaan näiden avulla esimiehen roolia työyhteisön hyvinvoinnin edistäjänä. Samalla saadaan tietoa, miksi henkilöstön hyvinvointiin satsaaminen kannattaa tuloksellisuuden näkökulmasta, ja miten työhyvinvointia voidaan edistää jokapäiväisillä teoilla ja jopa ilmaiseksi. Mietitään yhdessä, millaisia mittareita ja työkaluja esimies tarvitsee työnsä tueksi; miten ja mitä mittaamme nyt, ja mitä kannattaisi seurata.

4.3.1. Osaamisen kehittäminen – Erilaisuudesta voimaa

Toimintaympäristön nopeat muutokset haastavat työpaikatkin jatkuvaan kehittymiseen sekä uusien mahdollisuuksien etsimiseen ja hyödyntämiseen. Uudistumiskyky onkin elinehto jokaiselle organisaatiolle, jotta se menestyisi tulevaisuudessa. Perinteinen, rutiineille rakentuva oppiminen ei yksin riitä, vaan organisaatioissa on tarpeen kehittää uudistavaa oppimista. Se edellyttää nykyisten toimintatapojen kyseenalaistamista. Uudistava oppiminen toteutuu parhaiten työpaikoilla arjen tilanteissa.

Pudasjärven kaupungin tulevaisuuden osaamistarpeiden kartoittamisessa on tärkeää suunnata katse sekä menneisyyteen että tulevaisuuteen. Kaupungin on tärkeää tiedostaa nykyiset ydinosaamisensa sekä se, mille perustalle ne ovat organisaation historiassa rakentuneet. Olemassa oleva osaaminen ei kuitenkaan yksin välttämättä riitä enää tulevaisuudessa, joten tulevaisuuttakin on hyvä tarkastella. Aluksi on kuitenkin syytä tarkastella koko työpaikan näkökulmasta osaamisen kehittämisen tarpeita.

Nykyisillä osaamisilla ei välttämättä pärjätä enää tulevaisuudessa ja uuden osaamisen rakentaminen voi kestää vuosia. Siksi niitä on verrattava Pudasjärven kaupungin tahtotilaan 2027: mitkä ovat tulevaisuuden osaamiset. Saattaahan olla, että nykyiset osaamiset ovat perustana ja ovat toimivia jatkossakin, mutta mitä uutta tarvittaisiin?

Osaamistyöpajojen runko on Tampereen yliopiston Synergosin kehittämä malli ja työpajojen suunnitteluun sekä toteutukseen käytetään strategista kumppania. Osaamistyöpajojen pohjalta tehdään osaamisen kehittämis- ja koulutussuunnitelma, jossa konkretisoidaan osaamistarpeet Pudasjärven kaupungin tahtotila 2027 toteuttamiseksi. Jotta työpaikalla opittaisiin, osaamistarpeet pitää siirtää jokaiselle työntekijälle henkilökohtaisiksi kehityssuunnitelmiksi.

Osaamistyöpaja I: Pudasjärven kaupungin tahtotila 2027

Ensimmäiseksi on kirkastettava kaikille kaupungin tahtotila, joka ohjaa kaupunkiorganisaation tulevaisuuteen tähtäävää toimintaa ja sen saavuttamisen edellyttämiä osaamistarpeita. Se auttaa kokoamaan niukat voimavarat ponnistelemaan yhteiseen tavoitteeseen. Tahtotilan lisäksi on kirkastettava uudistetusta Pudasjärven kuntastrategiasta henkilöstölle askelmerkit, toimenpiteet tahtotilan saavuttamiseksi ja toiminnalle pelisääntöjä luova Pudasjärven kaupungin arvoperusta.

Miten Pudasjärven kaupungin tahtotila ja strategia näkyvät esimiestyössä? Millaista tukea sisäistetty tahtotila antaa esimiehen omalle työlle? Miten kehitymme organisaationa haluamaamme suuntaan? Millaisia olemme tulevaisuudessa ja millaisessa ympäristössä elämme?

Ennakkotehtävänä esimiehille on, että kukin tiimi saa tehtäväkseen kuvata, mitä kyseinen tiimi tekee ja millä tavalla se toimii muutaman vuoden päästä. Ennakkotehtävän tuotos käydään läpi työpajassa.

Osaamistyöpaja II: Osaamisen kehittäminen

Seuraavaksi tarkastellaan ympäristön haasteita: minkälaisia muutoksia on näköpiirissä toimintaympäristössä? Tärkeää on etsiä muutoksen suuria aaltoja, niin sanottuja megatrendejä, ja pienempiä vihjeitä muutoksista eli niin sanottuja heikkoja signaaleja. Heikoista signaaleista saattaa tulla tulevaisuuden megatrendejä, joten auttavat ennakoimaan muutoksia. Uudistavan oppimisen kehittämisessä keskeistä on tunnistaa ympäristön toiminnalle asettamia muutostarpeita esimerkiksi asukkaiden tarpeissa tai teknologian (digitalisaatio) kehittämisessä.

Esimiehen rooli osaamisen kehittämisen näkökulmasta: miten tunnistetaan osaamisen kehittämistarpeita ja miten niihin vastataan? Miten voidaan kannustaa tiedon jakamiseen ja toisilta oppimiseen oman työyhteisön sisällä? Miten esimies itse ylläpitää omaa osaamistaan? Millaista osaamista Pudasjärven kaupungilla on ja mitä tarvitaan, jotta menestymme tulevaisuudessa? Miten asukkaiden tarpeet muuttuvat? Miten digitalisaatio tulee korvaamaan nykyisiä tehtäviä ja mitä uusia tehtäviä tulee tilalle? Mitä rutiinitehtäviä voidaan jo nyt korvata digitalisaation avulla?

Ennakkotehtävänä esimiehille on käyttää osaamistyöpaja I ennakkotehtävää pohjana ja kukin tiimi kuvaa, mitä osaamista kukin tiimi tarvitsee muutaman vuoden päästä. Ennakkotehtävän tuotos käydään läpi työpajassa.

Osaamistyöpaja III: Vuorovaikutus ja muutosjohtaminen

Huomio kiinnitetään esimiehen tarvitsemiin vuorovaikutustaitoihin ja ihmisten erilaisuuteen vuorovaikutuksessa. Esiin nostetaan työyhteisössä eteen tulevia haasteellisia vuorovaikutustilanteita ja niiden rakentavia ratkaisumahdollisuuksia. Tutustutaan myös ihmisten reagoitintapoihin ja esimiesten rooliin organisaatiomuutoksessa.

4.3.2. Esimiestyön pelillistäminen

Henkilöstöjohtamisen pelillistäminen vastaa todellisuutta, jolloin se opettaa johtamista, joka tuottaa reaali maailmassa hyviä tuloksia sekä taloudessa että työhyvinvoinnissa. Se mahdollistaa johtamiskoulutusten lisäksi esimiestaitojen testaamisen, henkilöstöjohtamisen kypsyystason nostamisen Pudasjärven kaupungissa sekä strategiaa edistävän johtamisen harjoittelun ennakoivasti. Pelillistämällä pyritään positiivisesti vaikuttamaan Pudasjärven kaupungin esimiesten asenteisiin väistämättä edessä olevien digitaalisten työmenetelmien käyttöön otossa.

Tuottava esimies- stimulaatiopeli tulee kaikille Pudasjärven kaupungin esimiehille käyttöön oman esimiestyön ja työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyden havainnollistamiseksi esimiestyössä. Stimulaatiopeli mahdollistaa tekoälyavusteisen oppimisen, jossa esimies halutessaan voi kysyä neuvoa tilanteeseen tekoälyä hyödyntäen.

Ennen pelin käyttöönottoa pidetään esimiehille infotilaisuus, missä kerrotaan pelistä ja sen ominaisuuksista. Asiantuntijana voidaan käyttää Marko Kesti, Mcompetence Oy.

Tuottava esimies –stimulaatiopeli

Tuottava esimies simulaatiopeli perustuu Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktioon, joka on kansainvälisesti hyväksytty teoria henkilöstötuottavuuden analysointiin (mm. Kesti & Syväjärvi 2015, Kesti 2013).

- Pelitapahtuma on henkilökohtainen. Siinä saa rauhassa opetella ja kokeilla taitojaan ilman epäonnistumisen pelkoa. Pelissä on mahdollista valita erilaisia, juuri Pudasjärven kaupungin tarpeisiin sopivia haasteellisia skenaarioita.
- Pelin kuluessa pelaaja saa palautetta tekemistään ratkaisuksista. Se kertoo esimiestoiminnan vaikutuksista talouteen ja työhyvinvointiin. Pelin päätteeksi pelaaja saa todistuksen, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi kehityskeskustelussa.
- Peli toimii käsikirjana hyvien HR-käytäntöjen jakamiseen. Oppimispeli toimii myös esimiestoiminnan käsikirjana, jolla voi simuloida erilaisia tilanteita ja testata suunnitteilla olevien HR-toimenpiteiden vaikuttavuutta.
- Peliä on mahdollista hyödyntää johdon strategisena työkaluna muutoksen toteuttamisessa. Se sopii HR-johdolle strategiseksi työkaluksi, kun arvioidaan Pudasjärven kaupungin HR-toimenpiteiden vaikutuksia tulokseen.

Tutkimuksessa on havaittu, että henkilöstön hyvinvointi ja HR-käytännöt ovat yhteydessä organisaation menestymiseen. Pelissä opituilla toimintatavoilla on mahdollista saavuttaa konkreettisia parannuksia organisaatioiden tuloksellisuuteen.

4.3.3. Psykologisen pääoman vahvistaminen

Psykologista pääomaa on tutkittu kollektiivisesta näkökulmasta ja havaittu, että psykologista pääomaa omaavat esimiehet ovat avoimia ja selkeitä toisia kohtaan, koska he jakavat päätöksenteossa tarvittavaa informaatiota, hyväksyvät aloitteita ja antavat rakentavaa palautetta työntekijöilleen. Tämän vuoksi työntekijät ovat tehokkaampia, toiveikkaampia ja optimistisempia sekä luottavaisempia. Ollessaan positiivisessa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, missä niin työntekijät kuin esimiehetkin jakavat tietoa ja antavat rakentavaa palautetta toisilleen, työntekijät ylittävät tavanomaiset velvollisuutensa auttaakseen toisiaan.

Koska Pudasjärvellä on vuosien 2017–2019 aikana tehty suuria muutoksia niin organisaatioon kuin organisaation toimintaa ohjaaviin linjauksiin, on psykologisen pääoman merkitys korostuneempi muutoksien keskellä ja niitä johdettaessa. Henkilöstön psykologisella pääomalla on merkitystä Pudasjärven kaupungin menestymiselle: psykologisen pääoman on havaittu olevan yhteydessä niin työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen, työssä suoriutumiseen kuin vähäisempiin sairauspoissaoloihinkin.

Johtajan psykologinen pääoma - valmennus (3-4 tapaamista)

Psykologinen valmennus vahvistaa Pudasjärven kaupungin johtoryhmän jäsenten ja muutamien avainpäättäjäsäemässä olevien henkilökohtaista psykologista pääomaa ja tekee heistä kyvykkäämpiä ihmisten johtajia. Valmennus auttaa johtoryhmän jäseniä ja avainpäättäjäsäemässä olevia fokusoimaan energiansa oikeisiin asioihin ja johtamaan omaa mieltä: ajattelua, tunteita ja toimintaa.

Valmennus on tarkoitettu Pudasjärven kaupungin johtoryhmälle, kaupunginhallituksen puheenjohtajalle ja kaupunginvaltuuston puheenjohtajalle, yhteensä 8 henkilöä. Valmennuksessa käytetään kyseessä olevan alan asiantuntijaa, jolla on psykologin koulutus ja näyttöjä vastaavanlaisista valmennustöistä. Valmennuksessa tulee olla mukana osioita, joita on mahdollista tehdä verkkovalmennuksessa omassa tahdissa.

Valmennuksesta johtoryhmän jäsenet ja avainpäättäjäsäemässä olevat saavat seuraavia hyötyjä:

- Nopeuttaa päätöksentekokykyä
- Parantaa priorisointikykyä
- Tekee kommunikaatiosta vaikuttavampaa
- Esiintymistilanteiden vaikuttavuus paranee
- Tasapainottaa työ- ja elämänhallintaa
- Auttaa fokusoimaan merkityksellisiin asioihin
- Kytkee työhön liittyvät tavoitteet elämän korkeampiin päämääriin
- Avaa näköaloja tulevaisuuteen
- Parantaa läsnäolontaitoja
- Konkreettista palautetta omasta toiminnasta ja mielen malleista
- Omien toimintastrategioiden laadukkaampi reflektointi
- Persoonan eri osien integroiminen yhteen ja niiden hyödyntäminen
- Suhde auktoriteetteihin ja korkean statuksen ihmisiin tulee mutkattommaksi

Psykologinen pääoma kestävän työhyvinvoinnin lähteenä - työpaja (1 pv)

Psykologista pääomaa kehittämällä ja johtamalla Pudasjärven kaupunki lisää elinvoimaisuuttaan ja tuloksellisuuttaan. Työkalut näiden rakentamiseen ovat arjen pieniä ja käytännöllisiä tekoja. Sisäisen ja alati kehittyvän voimavaran avulla yksilön on helpompi kohdata ja käsitellä vaikeita tilanteita ja tunteita. On todettu, että ihmiset ovat innovatiivisempia ja saavat enemmän aikaan, kun he voivat hyvin ja heillä on inspiroiva työyhteisö. Ihmisten johtamiseen sopii edelleen paremmin toinen ihminen.

Työpaja on tarkoitettu esimiehille, kehittämistyössä oleville asiantuntijoille, avainasemassa oleville asiantuntijoille ja henkilöstön edustajat. Työpajassa fasilitoijana käytetään kyseessä olevan alan asiantuntijaa, jolla on psykologin koulutus ja näyttöjä vastaavanlaisista valmennustöistä.

1. Mitä on työelämässä vaadittava psykologinen pääoma?

Ihminen voi muuttua kokemusten kautta

- Psykologinen pääoma ei ole synnynnäinen ominaisuus
- Mikä on saanut minut ajattelemaan ihmisiä arvostaen?

2. Psykologinen pääoma käytännössä

- Yhdessä tekemisen kulttuuri ja läsnäolon taito
- Miten asioita tehdään yhdessä?
- Psykologisen pääoman kehittäminen > Ihmisten kehittäminen käytännössä
- Tunteet työyhteisössä > Rentous ja aitous käytännössä
- Muutostilanteet ja tunteiden johtaminen > Työelämän jatkuva muutos
- Itseluottamuksen johtaminen ja kehittäminen
- Onnistumiset fokuksessa
- Hyvän fiiliksen merkitys tekemiselle ja tulokselle

Työpajan hyödyt:

- Myönteisten voimavarojen vahvistaminen
- Pysähtyminen ja oman toiminnan reflektointi
- Yhteinen jakaminen ryhmässä
- Suunnataan omaa toimintaa tarkoituksenmukaisemmin
- Kokeillaan rohkeammin uutta
- Oppien ja harjoitusten soveltaminen oman elämän tilanteisiin

4.4. Kokeilukulttuurin kehittäminen – Erilaisuudessa voimaa

Kokeilukulttuuri mahdollistaa ketterän ja voimavarat tehokkaasti hyödyntävän muutostyön, jossa epäonnistumisista opitaan, tulokset jaetaan ja mahdollistetaan näyttöön perustuva kehittäminen. Kyse on laajemmasta ajattelutavan muutoksesta ja yhdessä oppimisesta.

Kokeilemisessä on usein kyse halusta tehdä asioita toisin. Uuden asian toimivuudesta ei useinkaan voida olla varmoja, ellei sitä kokeilla. Kokeilukulttuuri on toimintatapa, jossa kokeiluja ja kokeilevaa kehittämistä hyödynnetään kehittämistyön ja uudistamisen välineenä. Kokeilukulttuuriin kuuluu olennaisena osana epävarmuuden sieto ja vaiheittainen kehittäminen, sillä usein on kokeiltava monia vaihtoehtoja, ennen kuin oikea ratkaisu löytyy. Kokeilemisessä on hyvä hyödyntää yhteiskehittämistä, jotta eri osajat ja näkökulmat saadaan yhdistettyä.

Kokeilujen vahvuus on siinä, että ratkaisuja testataan monipuolisen osallistujajoukon yhteistyönä ja aidossa toimintaympäristössä. Testattujen ratkaisujen tiedetään jo toimivan, ja yhteiskehittämisen avulla ratkaisuille saadaan laajempaa hyväksyntää. Kokeileminen on tehokasta, sillä ketterä kehittäminen tuottaa nopeampia ratkaisuja ja mahdolliset virheet huomataan ajoissa.

Erilaisia kokeiluja voidaan käyttää monipuolisiin tarkoituksiin. Kokeiluilla voidaan tuottaa tietoa, muuttaa ajattelu- ja toimintatapoja sekä levittää hyödyllisiä ratkaisuja. Laajimmillaan kokeilu voi toimia systeemisen muutoksen välineenä.

Pudasjärven kaupungin tasa-arvo- ja hyvinvointikyselyssä esiin haasteiksi nousi, että työ koetaan henkisesti raskaaksi, jatkuva kiire ja koetaan, että on uusia tehtäviä ja uusia vaatimuksia. Tuloksista näkee, että resursointia ei nähdä riittäväksi tai työn organisoinnissa on haasteita. Myönteiset ja energiset ihmiset suoriutuvat työstään paremmin, saavat paljon aikaiseksi, he ovat luovia ja keksivät uusia tapoja tehdä työtään. Tämä on tärkeää aikana, jolloin kaikkialla on puutetta uusista resursseista.

Työn imua työtä tuunaamalla – työn imu agentit verkkovalmennuksella (7 moduulia)

Työn tuunaaminen vähentää leipiintymistä ja lisää työn imua, joka on energistä hyvinvointia työssä. Työn tuunaaminen tarkoittaa oman työn muokkaamista itselle mielekkäämmäksi. Se on arjen innovatiivisuutta, rutiinien ravistelua ja unelmien toteuttamista nykyisessä työssä.

Työn tuunaaminen haastaa perinteisen ajattelutavan, jossa työn kehittäminen on pelkästään työnantajan vastuulla. Tuunaaja ottaa itse aktiivisen roolin innostuksensa herättelyssä ja säilyttämisessä. Useimmissa työtehtävissä on mahdollista vaikuttaa ainakin jonkin verran esimerkiksi työn sisältöön tai työtapoihin. Tarkoitus ei ole muuttaa työtä sinänsä, vaan muokata työtehtävien osia tai omaksua uusi näkökulma työntekoon.

Työn imua työtä tuunaamalla -verkkovalmennus on kehitetty yhdessä Työterveyslaitoksella tutkijoiden ja asiantuntijoiden kanssa. Työn imua työtä tuunaamalla -valmennus sopii kaikille työntekijöille, jotka haluavat muokata omaa työtään niin, että se vastaa entistä paremmin omia tarpeita ja vahvuuksia. Samalla voi löytää uutta työn imua ja innostusta. Työterveyslaitoksen kanssa koulutetaan 65 työntekijää työn imu agenteiksi, jotka vievät oman työn kehittämisen, iloa työhön ja osaamisen kehittämisen sanomaa eteenpäin organisaatiossa ns. levitä ja jalkaudu efektiä hyödyntämällä. Työn imua tuunaamalla-verkkovalmennusta tuunataa hieman Pudasjärven kaupungin tarpeisiin ja

niin, että organisaatio saa lisätukea työ imu agenteista mahdollistajan roolissa. Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus hakeutua työ imu agentti-valmennukseen. Koulutukseen valitaan henkilöt, joilla on oma motiivi ja halu valmennukseen sekä, jotka ovat valmiita sitoutumaan organisaation työn imu agenteiksi.

Valmennuksen hyödyt:

- Työ kehittyä - Taidot ja vahvuudet tulevat entistä laaja-alaisemmin käyttöön.
- Työteho paranee - Työn imu vahvistuu ja työsuoritukset paranevat.
- Toimintakyky muutostilanteessa säilyy - Valmiudet toimia työn muutostilanteissa paranevat.
- Motivaatio kasvaa - Työn mielekkyyden ja palkitsevuuden lisääntyminen parantaa motivaatiota.

Työprosessien tuunaaminen - Sisäinen kehittäjä valmennus (3 pv)

Työprosesseja tuunaamalla vaikutetaan yleensä työprosessissa ja yhteistyössä positiivisesti tiedon kulkuun, prosessien hallintaan, poikkihallinnolliseen yhteistyöhön, työn ja toisten arvostamiseen, sekä rohkeuteen kokeilla uusia toimintatapoja.

Työn kehittämiseen tarvitaan motivoituneita työntekijöitä ja esimiehiä; eli motivaation lisääntyminen näkyy aikaisempaa vahvempana sitoutumisena kehittämistyöhön (positiivinen kehä). Työprosessien kehittämistyö syntyy omien prosessien tarkastelusta eli oman osaamisen, vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tarkastelusta. Kehittämistyön tavoitteet selkeytyvät prosessin aikana tehden, tutkien ja arvioiden omaa toimintaa ja siihen liittyviä tekijöitä.

Sisäisten kehittäjien valmennuksen avulla saat tukea ja työkaluja toimintojen ja prosessien kehittämiseen. Tavoitteena on, että kehittämisprosessi omassa työyhteisössäsi etenee koulutuspäivien välillä. Lisäksi valmennus tarjoaa valmiuksia toimia sisäisenä kehittäjänä omassa organisaatiossa.

Koulutukset toteutetaan kuntakohtaisesti ja kunnan määrittelemässä tilassa. Valmennusta hakeva kuntaorganisaatio valitsee kouluttajan. Minimimäärä osallistujia on 20. Edellytyksenä sisäisten kehittäjien valmennukseen osallistumiselle on, että osallistujalla on valmistelussa, suunnitteilla tai käynnissä työhön liittyvä kehittämisprosessi. Tavoitteena on, että valmennuksiin osallistuvat ne henkilöt, jotka vastaavat kehittämisprosessin käytännön toteuttamisesta.

Valmennuksen järjestää Kunteko. KunTeko 2020 - kunta- ja maakunta-alan työelämän kehittämisohjelma edistää tuottavuutta, tuloksellisuutta ja työelämän laatua. Kuntekon lähtökohtana on, että kehittäminen työpaikoilla tapahtuu yhteistoiminnallisesti niin, että siihen osallistuvat johto, esimiehet ja henkilöstö.

Valmennus kestää kolme (3) päivää, joiden lisäksi on etukäteis- ja välitehtäviä. Pääsisällöt ovat:

- oman kehittämisprosessin eteenpäin vieminen osana valmennusta
- kehittämisprosessin suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi
- sisäisen kehittäjän rooli ja haasteet kehittämistyössä
- osallistavat menetelmät ja ryhmämenetelmät kehittämisprosessin tukena

Tuotekehitystyön erikoisammattitutkinto

Jatkona sisäinen kehittäjä valmennukselle kaupungin johtoryhmä nimeää kolme henkilöä (1 henkilö jokaiselta toimialalta) henkilöstö- ja täydennyskoulutukseen suorittamaan tuotekehitystyön erikoisammattitutkinnon oppisopimusperusteisesti. Nimetyillä henkilöillä tulee olla itsellään oma motivaatio toimia Pudasjärven kaupungissa tuotekehityksen asiantuntijanroolissa yli toimialojen. Tällä varmistetaan, että toimintaprosessien kehittäminen jatkuu sisäinen kehittäjä valmennuksen jälkeenkin.

Oppisopimuskoulutus toteutetaan pääosin työpaikalla ja opiskelua täydennetään tietopuolisilla opinnoilla oppilaitoksessa. Osallistuminen edellyttää työ- tai virkasuhdetta ja toimimista opiskeluaikana tutkinnon tavoitteiden mukaisissa työtehtävissä. Tietopuolisten opintojen toteutus ja määrä sovitaan opiskelijakohtaisesti. Opintojen kesto on siis opiskelijakohtainen riippuen opiskelija tiedoista ja taidoista. Oppisopimuksen kesto määritellään henkilökohtaisen opiskeluohjelman mukaisesti.

Koulutuksen tuottajana on Oulun Seudun Ammattiopisto (OSAO). Tutkinnon suorittajan työpaikka voi olla yksityisellä tai julkisella sektorilla. Pudasjärven kaupungin tulee tehdä yhteistyötä paikallisten yritysten, seurakunnan, järjestöjen sekä yhdistysten kanssa ja tiedustella onko heillä kiinnostusta tai tarvetta kouluttaa henkilökuntaansa tuotekehitystyön erikoisammattitutkinnolla. Yhteistyössä voidaan neuvotella OSAO työelämänpalvelujen kanssa oma oppisopimuskoulutusryhmä Pudasjärvelle. Näin tietopuolinen opetus voisi tapahtua Pudasjärvellä, eikä tarvitsisi matkustaa esim. Ouluun. Oppisopimuskoulutus on opiskelijalle maksutonta ja työnantajalla lähes maksutonta.

Tutkinnon tavoitteena antaa valmiudet tuotteiden, palvelujen ja (uuden liiketoiminnan kehittämiseen) sekä nykyisten toimintaprosessien parantamiseen. Tuotekehitystyön erikoisammattitutkinnon suorittanut osaa kehittää ja uudistaa oman ammattialansa tuotteita, palveluja tai toimintamalleja. Hän osaa kehittämiseen liittyvän prosessin eri vaiheet. Tutkinnon suorittaja osaa valitsemiensa tutkinnon osien perusteella muotoilla tuotekehitystyön asiakaslähtöisesti, tuotteistaa sen markkinoille ja rakentaa sen ympärille toimivan brändin. Hänellä on taito ottaa rohkeasti käyttöön uusia välineitä ja menetelmiä, tehdä nopeita ja ketteriä kehittämisen kokeiluja sekä työskennellä kehittämistiimin osana. Tuotekehitystyön tutkinnon suorittanut osoittaa kehittäjän mieltä toimien innovaattorina omassa organisaatiossaan.

Tuotekehitystyön erikoisammattitutkinto muodostuu yhdestä pakollisesta tutkinnon osasta ja kahdesta valinnaisesta tutkinnon osasta. Pakollinen tutkinnon osa on Proaktiivinen kehittäminen. Valinnaiset tutkinnon osat, joista valitaan kaksi, ovat Brändin rakentaminen, Tuotteistaminen tuotekehitystyössä, Innovaattorina toimiminen, Palvelumuotoilu tuotekehitystyössä ja tutkinnon osa jostakin muusta ammatti- tai erikoisammattitutkinnosta.

4.5. Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen

Palkitsemisen voi määritellä vaihtosuhteeksi tai kaksisuuntaiseksi prosessiksi työntekijän ja työnantajan välillä. Organisaation näkökulmasta työntekijä tekee oikeita ja merkityksellisiä asioita, ja työnantaja antaa vastineena työntekijälle tärkeitä asioita. Toiset arvostavat rahaa, toiset haasteita työtehtävissä ja ammatillisia kehittymismahdollisuuksia. Uudella työntekijäsukupolvella on erilaisia odotuksia ja toiveita työelämälle sekä työlle, kuten esimerkiksi työtä on pystyttävä tekemään missä vaan, milloin vaan ja millä älylaitteella vaan. Kun työntekijä kokee tämän vaihtosuhteen olevan kunnossa, hän on silloin motivoitunut ja halukas tekemään parhaansa tavoitteiden saavuttamiseksi sekä kehittämään omaa työtään. Palkitsemisen periaatteiden ja toimintatapojen tulee sopia Pudasjärven kaupungin organisaation rakenteisiin ja johtamisprosesseihin.

Palkitsemisjärjestelmällä on vaikutusta muun muassa henkilöstön jaksamiseen, pysyvyyteen ja motivaatioon, uusien toimintatapojen kehittämiseen ja käyttöönottoon sekä organisaation innovatiivisuuteen. Palkitsemisjärjestelmän toimivuuteen ja oikeudenmukaisuuteen voidaan vaikuttaa avoimuudella ja hyvällä tiedottamisella. Työntekijöiden on tärkeää tietää ja tunnistaa, mistä Pudasjärven kaupungilla palkitaan, jotta se kannustaisi.

Miten palkitsemme ihmisiä? - työpajoissa käymme läpi, mitä uusin tutkimus kertoo tehokkaaseen palkitsemiseen liittyvistä tekijöistä, miten palkitsemisen eri keinot vaikuttavat Pudasjärven kaupungin toimintaan ja tavoitteiden saavuttamiseen sekä käymme läpi toimiviksi todetuista käytännön keinoista parantaa palkitsemisen tehokkuutta.

Työpaja on suunnattu kaikille palkitsemisen kanssa työskenteleville esimiehille sekä palkitsemisjärjestelmien suunnittelusta vastaaville tahoille ja henkilöstön edustajille yhteistoiminnallisesti. Työpajojen suunnitteluun sekä toteutukseen käytetään strategista kumppania. Työpajojen pohjalta uudistetaan palkitsemisen periaatteet, palkitsemisen lähtökohdat ja merkitys, roolit ja vastuut palkitsemisen toteuttamisessa, palkitsemisen muodot,

palkitsemisen kehittäminen ja arviointi vastaamaan työntekijän motiivitekijöitä eri elämäntilanteissa työuran aikana sekä linkittää palkitsemisen keinot kaupungin strategiaan.

Miten palkitsemme ihmisiä? -Työpaja (2 pv)

Keskustelu:

- Miten palkitsemme ihmisiä tällä hetkellä?
- Miten palkitsemisen keinomme linkittyvät strategiaan? (esim. etätyöpäivät kaikille mahdolliseksi)
- Mikä on palkitsemisemme kohteena?
 - Mistä organisaation laatu kumpuaa?
 - Vastavuoroisuus, empatia, "vapaamatkustajat"
 - Status, valta, raha ja luottamus
 - Mistä tulos muodostuu?
 - Yhteistyö ja siitä saadut tulokset

Uusia näkökulmia tehokkaaseen palkitsemiseen:

- Katsaus palkitsemisen tieteeseen
- Motivaatio ja palkitseminen, motivaatio ja luottamus
- Käytännön kokemuksia toimivista palkitsemisjärjestelmistä ja uudet palkitsemisen muodot huomioiden työntekijän elämäntilanne eri vaiheessa työuraa (esim. Ramboll Oy palkallinen vapaa, kun lapsi aloittaa koulun tai DNA Oyj:n isovanhemmaksi tulevat työntekijät ovat oikeutettuja viikon mittaiseen palkalliseen isovanhempainvapaaseen.)
- Normaalisti palkitaan pelkästään lopputuloksesta. Miten palkitsemme työstä ja suorituksesta, millä tehdään hyvä lopputulos?

Sisäisen motivaation tukeminen:

- Rahallisen palkitsemisen vaihtoehdot
- Sisäisten motivaatiotekijöiden tukeminen

4.6. Viestintä

Viestintä ja avoimuus ovat yksi työhyvinvoinnin kulmakiviä. Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvässä viestinnässä on tärkeää, että viesti on selkeä, johdonmukainen ja positiivinen, sillä työhyvinvointi on yhteinen ja kaikkia hyödyttävä asia. Viestintä tulee suunnata kohderyhmän mukaisesti (esim. johdolle, asiantuntijoille, esimiehille ja henkilöstölle). On hyvä muistaa, että monikanavaisuus lisää viestinnän tehoa. Viestintä ei ole ainoastaan kirjallista virallista viestintää. Lisäksi esimiesten tulisi esimerkiksi tehdä kerran kuukaudessa "työmaakierros", jolloin henkilöstöllä on mahdollisuus keskustella mieltä painavista asioista tai muista ajankohtaisista teemoista.

Hankkeesta viestiminen on jatkuva ja säännöllinen prosessi. Henkilökunnalta tulee kysyä säännöllisesti palautetta hankkeesta ja hankkeen etenemisestä, jotta voidaan viestintää kohdentaa oikein joko henkilökuntaa askarruttaviin asioihin tai kiinnostusta ja innostusta herättäviin asioihin.

Hankkeen aikana päivitetään kaupunkikonsernin viestintäohjelma erityisesti sisäisen viestinnän osalta. Työpajojen ja valmennuksien pohjalta tehdään viestintäsuunnitelma, jossa käy ilmi minkälaista säännöllistä viestintää (aiheet, kanavat, jne.) millekin kohderyhmälle tullaan jatkossa tuottamaan. Apuna käytetään strategista kumppania.

Hankkeen viestintäsuunnitelma tehdään heti hankkeen alussa yhdessä strategisen kumppanin kanssa.

5. HANKKEEN AIKATAULU

Hanke on kaksivuotinen ja toteutetaan syksy 2019-syksy 2021 välisellä ajalla. Huomioitavaa on, että koko hankkeen ajan on varmasti asioita ja toimintatapoja, joita voidaan helpostikin muuttaa. Muutoksia dokumentteihin ja toimintatapoihin tehdään koko hankkeen ajan.

Työelämän kehittäminen						
Tavoitteena on luoda työhyvinvoinnin tasapainomalli						
Pääpainoalue	Toimenpiteet	Tavoite	Kenelle?	Missä?	Milloin?	Asiantuntija
Nykytilan analysointi	Strateginen suunnittelu - kysely	Organisaation tavoitella ja tarvittavat toimenpiteet. Kaikki saavat "äänensä" kuuluviin ja ilmaista mielipiteensä.	Koko henkilöstö	Sähköinen alusta	syys-lokakuu 2019	Strateginen kumppani
Esimiestyön kehittäminen	Innostava esimies työpajat (3-4 päivää)	Tukea esimiehiä työssään	Esimiehet	Pudasjärvi ja sähköinen alusta	Kevät ja syksy 2020	Strateginen kumppani
Osaamisen kehittäminen	Osaamistyöpajat (3 päivää)	Kirkastunut visio, tulevaisuuden osaamistarpeideet kartoitettu, esimiehet ymmärtävät roolinsa organisaatiomuutoksessa	Esimiehet, asiantuntijat, Ennakkotehtävän kautta koko henkilöstö	Pudasjärvi ja sähköinen alusta	marraskuu 2019-maaliskuu 2020	Strateginen kumppani
Psykologisen pääoman kehittäminen	Johtajan psykologinen pääoma - valmennus (3-4 tapaamista)	Valmennus vahvistaa johtajan henkilökohtaista psykologista pääomaa ja tekee hänestä kyvykkäämmän ihmisten johtajan	Kaupungin johtoryhmä, kaupungin-hallituksen puheenjohtaja, kaupungin-valtuuston puheenjohtaja	Pudasjärvi ja sähköinen alusta	Syksy 2019-Kevät 2020	Alan asiantuntija, valmentava psykologi
	Psykologinen pääoma kestävän työhyvinvoinnin lähteenä-		Esimiehet, asiantuntijat	Pudasjärvi	Syksy 2020	Alan asiantuntija, valmentava psykologi

	työpaja (1 päivä)					
Kokeilukulttuurin kehittäminen	Työn imua työtä tuunaamalla-valmennus	Oma työ vastaa paremmin omia tarpeita ja vahvuuksia. Löydetään uutta työn imua ja innostusta.	Työn imu agentit (65 henkilöä)	Sähköinen alusta	Syksy 2019 - Kevät 2020	Työterveyslaitos
	Työprosessien tuunaaminen - sisäinen kehittäjä valmennus (3 päivää)	Työkaluja toimintojen ja prosessien kehittämiseen.	Minimäärä 20 osallistujaa. Valmennukseen osallistuvat kaupungin johtoryhmän nimeämät henkilöt jodosta, esimiehistä ja henkilöstöstä.	Pudasjärvi	Syksy 2019- Kevät 2020	Kaupungin johtoryhmä valitsee Kuntekon valmentajista kouluttajan. Yhteistyössä Kunteko2020 - projektin kanssa.
	Tuotekehitystyön erikoisammattitutkinto	Tutkinnon tavoitteena antaa valmiudet tuotteiden ja palvelujen sekä nykyisten toimintaprosessien parantamiseen	Kaupungin johtoryhmä nimeää kolme henkilöä (1 henkilö jokaiselta toimialalta)	Pudasjärvi/Oulu	Kevät 2020	OSAO Työelämänpalvelut
Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen	Miten palkitsemme ihmisiä? - työpaja (2 päivää)	Uudistetaan palkitsemisjärjestelmää	Esimiehet, palkitsemisjärjestelmän suunnittelusta vastaavat, henkilöstön edustajat	Pudasjärvi	Syksy 2020- Kevät 2021	Strateginen kumppani
Työhyvinvoinnin mittaaminen	Tuottava esimies - stimulaatiopeli	Kehitetään osaamista työhyvinvoinnin ja tuottavuuden keskinäisestä vaikuttavuudesta.	Esimiehet	Pudasjärvi	Syksy 2020- Kevät 2021	Marko Kesti Mcompetence
Viestintä	Viestintäsuunnitelma	Työpajojen ja valmennuksien pohjalta tulisi tehdä	Koko henkilöstö	Pudasjärvi	Kulkee rinnalla koko hankkeen	Strateginen kumppani

		viestintä- suunnitelma, jossa käy ilmi minkäläistä säännöllistä viestintää (aiheet, kanavat, jne.) millekin kohderyhmäl- le tullaan jatkossa tuottamaan.			n ajan, syksy 2019 – syksy 2021	
--	--	--	--	--	---	--

6. TUOTETTAVAT DOKUMENTIT

Työelämän kehittäminen	
Tavoitteena on tuottaa työhyvinvoinnin tasapainomalli*	
Pääpainoalue	Tuotettava dokumentti
Nykytilan analysointi	Analyysi organisaation tavoitetilasta, linkitys strategiseen suunnitteluun.
Esimiestyön kehittäminen	Muutoksia/uudistuksia tarvitaan käytössä oleviin nykyisiin henkilöstöhallinnon prosesseihin ja dokumentteihin. Esim. Aktiivisen tuen (varhainen tuki, aktiivinen tuki, paluun tuki) malliin ja kehityskeskustelukäytäntöön.
Osaamisen kehittäminen	Osaamisen kehittämis- ja koulutussuunnitelma. Kehityskeskustelukäytäntöön henkilökohtaiset koulutus- ja kehityssuunnitelmat.
Psykologisen pääoman kehittäminen	Työhyvinvointisuunnitelmaan tai -ohjelmaan*, jossa on määritelty tavoitteet, vastuut, aikataulu ja seurantatavat.
Kokeilukulttuurin kehittäminen	Työn tuunaaminen -tehtäväkuvauksien tarkistaminen kaikilta. Vastaavatko nykyisiä työtehtäviä ja mistä voidaan luopua? Vanhasta poisoppiminen? Työprosessien tarkastaminen ja uudistaminen – onko historiaan nojaavia työvaiheita, puuttuuko työvaiheita, mistä voidaan luopua, digitalisaation hyödyntäminen, asukkaiden muuttuneet tarpeet?
Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen	Uudistetaan palkitsemisen periaatteet, palkitsemisen lähtökohdat ja merkitys, roolit ja vastuut palkitsemisen toteuttamisessa, palkitsemisen muodot Pudasjärven kaupungissa (aineellinen ja aineeton), palkitsemisen kehittäminen.
Tuottava esimies- Stimuaatiopeli	Työhyvinvoinnin tuottavuuden analyysi (vaikuttavuus). Työhyvinvointisuunnitelma tai -ohjelmaan*, jossa on määritelty tavoitteet, vastuut, aikataulu ja seurantatavat. Esimiestyön kehittäminen koulutussuunnitelmaan.
Viestintä	Hankkeen ja työhyvinvoinnin viestintäsuunnitelma.

*Työhyvinvointisuunnitelma tai -ohjelma on osa tasapainomallia. Dokumentissa on määritelty tavoitteet, vastuut, aikataulu ja seurantatavat, kattaa kaikki pääpainoalueet. Dokumentti edellyttää jatkuvaa päivittämistä ns. elävä dokumentti.

7. HANKKEEN TALOUSARVIO

Hankkeen talousarvio			
Pääpainoalue	Toimenpiteet	Asiantuntija	Arvioitu hinta alv 0%
Nykytilan analysointi	Strateginen suunnittelu - kysely	Strateginen kumppani	Yht. 35 000
Esimiestyön kehittäminen	Innostava esimies työpajat (3-4 päivää)	Strateginen kumppani	
Osaamisen kehittäminen	Osaamistyöpajat (3 päivää)	Strateginen kumppani	
Psykologisen pääoman kehittäminen	Johtajan psykologinen pääoma - valmennus (3-4 tapaamista)	Alan asiantuntija, valmentava psykologi	8500
	Psykologinen pääoma kestävän työhyvinvoinnin lähteenä-työpaja(1 päivä)	Alan asiantuntija, valmentava psykologi,	
Kokeilukulttuurin kehittäminen	Työn imua työtä tuunaamalla-valmennus	Työterveyslaitos	9000
	Työprosessien tuunaaminen-sisäinen kehittäjä valmennus (3 päivää)	Kaupungin johtoryhmä valitsee Kuntekon valmentajista kouluttajan. Yhteistyössä Kunteko2020 - projektin kanssa.	2000
	Tuotekehitystyön erikoisammattitutkinto	OSAO Työelämänpalvelut	0
Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen	Miten palkitsemme ihmisiä? -työpaja (2 päivää)	Strateginen kumppani	sisältyy 35 000

Työhyvinvoinnin mittaaminen	Tuottava esimies-stimulaatiopeli	Marko Kesti Mcompetence	4500
Viestintä	Viestintä-suunnitelma	Strateginen kumppani	sisältyy 35 000
Tilavuokrat ja tarjoilut			7000

Yhteensä 66.000 €

8. HAETTAVA RAHOITUS - KEVA

Haemme rahoitusta Kevalta työelämän kehittämishankkeeseen, Positiivinen organisaatio ja innostava esimies-työhyvinvoinnin tasapainomallin luominen Pudasjärven kaupungille.

Vuonna 2019 Keva rahoittaa työelämän kehittämishankkeita yhteensä 500.000 eurolla. Hankekohtaisesti haettavan rahamäärän minimi on 10.000 euroa ja maksimi 50.000 euroa. Erityisen vaikuttavalle ja innovatiiviselle hankkeelle voidaan myöntää enintään 100.000 euroa. Hakijan tulee ilmoittaa haettava summa hakemuksessaan.

Kevan myöntämä rahoitus on vain osarahoitus. Hankkeen omarahoitusosuuden on oltava vähintään 50 % kokonaisrahoituksesta. Hanke tulee käynnistää 1.9.-30.11.2019 välisenä aikana. Hanke voi kestää enimmillään 24 kk. Haku on avoinna 1.2.-31.5.2019 klo 16.00 asti.

Rahoittaja	Hakuaika	Haettava rahoitus (max. 50%)
Keva	1.2.-31.5.2019 klo 16.00 asti	33 000 €
Pudasjärven kaupunki		omarahoitus 33 000 €

Hankkeen kustannukset jakautuvat kolmelle vuodelle, syksy 2019 –kevät 2021, arviolta seuraavasti:

Rahoitus	v. 2019	v. 2020	v. 2021
Yhteensä vuosittain	26 900	27 800	11 300 €
Keva (50%)	13 450	13 900	5 650
Pudasjärven kaupunki	13 450	13 900	5 650

9. HANKKEEN OHJAUSRYHMÄ

Työelämän kehittämishankkeen ohjausryhmäksi perustetaan työryhmä, jonka tarkoituksena on ohjata, tukea ja varmistaa hankkeen käytännön toiminta. Työryhmä vastaa hankkeen etenemisestä sekä seuraa ja raportoi tuloksista kaupungin johdolle. On tärkeää, että työryhmän jäsenillä on aito halu osallistua hankkeen kehittämiseen ja

toteuttamiseen. Hankkeella on Pudasjärven kaupungin johtoryhmän ja päättäjien täysi tuki. Työryhmä perustetaan Q2/2019 aikana.

Työelämän kehittämishankkeen työryhmään valitaan edustajat toimialojen esimiehistä, työterveyshuollosta, kaupungin johtoryhmästä ja kaupungin luottamushenkilö organisaatiosta. Läsnäolo ja puheoikeudella työryhmässä on valittu strateginen kumppani. Ohjausryhmän puheenjohtaja on kaupunginjohtaja ja sihteeri henkilöstöpäällikkö. Henkilöstöpäällikkö vastaa työryhmän käytännön organisoimisesta ja on yhteyshenkilönä strategiselle kumppanille sekä muille asiantuntijoille, joiden palveluja hankkeessa käytetään.

Työryhmälle myönnetään täysi päätäntävalta hankkeen talousarvion puitteissa. Lisäksi työryhmässä sovitaan sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän linjauksista liittyen hankkeen käynnistämiseen, etenemiseen, onnistumisiin ja toteutuksiin.

10. HANKKEEN RISKIT JA NIIDEN ARVIOINTI

Hankkeen riskinä on tunnistettu, etteivät johto tai muu henkilökunta sitoudu hankkeeseen. Jos kaikkien yhteisymmärryksellistä sitoutumista hankkeeseen ei ole ja ei ole luottamusta kehitysprosessiin on seurauksena hankkeen epäonnistuminen. Hankkeeseen on yhdessä sitouduttava ja jokaisen on myös yksilönä luotettava kehitysprosessiin. Ei voi olla useita eri sääntöjä osallisuudesta, jotka aiheuttavat epäoikeidenmukaisuuden tunteita työyhteisössä.

Hankkeelle on kuitenkin luotu jo nyt hyvät pohjat eli työntekijät itse ovat toivoneet työhyvinvointihanketta, jolla luodaan organisaatiomuutoksen jälkeen yhteistä toimintakulttuuria sekä panostetaan tiedonkulkuun, yhteishenkeen ja oikeudenmukaisuuteen liittyviin arvoihin. Kaupungin hallitus on hyväksynyt kokouksessaan 23.10.2018 § 305, että organisaation muutosprosessin tukena on lisäksi suunniteltu hyvinvointiohjelma. Kaupungin valtuusto on yksimielisesti hyväksynyt kaupunginhallituksen esityksen kokouksessaan 15.11.2018 § 38. Kaupungin ylin johto on antanut valmistelutehtävän työhyvinvointihankkeesta henkilöstötoimikunnalle ja kaupungin johtoryhmälle. Sitoutumisesta kertoo se, että hanketta on alettu jo valmistelemaan ja se koetaan erittäin tärkeäksi organisaation kaikilla tasoilla.

On erityisesti huomioitavaa, että hyvä vuorovaikutuksellinen tiedottaminen ja viestintä tukevat sitoutumista ja samalla varaudutaan, että henkilöstön vaihdoksien yhteydessä kerrotaan hankkeesta jo rekrytointien yhteydessä.

11. HANKKEEN TULOSTEN JUURUTTAMINEN- USKALLAMME TAVOITELLA SUURTA

Uuden toimintamallin käytössä tärkeää on sitouttaminen muutokseen yhteisen ja jaetun näkemyksen kautta. Henkilöstön osallistuminen, eri henkilöiden ja henkilöstöryhmien välinen keskustelu, hyvä muutosjohtaminen sekä erilaisten tunteiden ja käsitysten hyväksyminen ovat tärkeitä.

Työhyvinvoinnin tasapainomallin tulee olla kirjattuna muotoon (kirjallinen/sähköinen), joka on helppo jakaa. Työelämän kehittämishankkeen kaikissa toiminnoissa on hyvä pitää vuorovaikutteista, keskustelevaa ja ratkaisukeskeistä työtettä esillä ja korostaa sen merkitystä, sekä puhutaan työelämän kehittämisen merkityksestä jokaisen oman työn ja työprosessien kehittämisen kautta.

Hankkeen ohjausryhmä ja strateginen kumppani vastaavat pääasiassa juurruttamisesta

- Välineitä työntekijöille esim. oman työn tuunaamiseen ja esimiehille stimulaatiopeli havainnollistamaan tuottavuuden suhdetta työelämän laatuun

- Hankkeen työpajoihin ja valmennuksiin osallistuneet ovat avainasemassa työhyvinvoinnin tasapainomallin levittämisen ja käyttöönoton suhteen
- Työhyvinvoinnin tasapainomallia pidetään esillä koko hankkeen ajan
- Vuoropuhelua käydään tiiviisti hankkeen ajan työntekijöiden kanssa esimerkiksi jatkokoulutuksiin liittyen
- Juurruttamistyötä tehdään jatkokoulutusten ja mallinnuksen valmistumisen myötä

Käyttöönotto ja juurruttaminen edellyttävät työaikaressurssia esimiehiltä ja työntekijöiltä sekä kaupungissa toimivia ”soihdun kantajia”, jotka omissa työyksiköissään/tiimeissään toteuttavat työelämän aktiivista kehittämistyötä.

- Oleellista on myös pitää vuorovaikutteista, valmentavaa ja autenttista keskustelua yllä työelämän kehittämiseen liittyen
- Ohjausryhmän jäsenet voivat omalta osaltaan sopivissa yhteyksissä puhua asiasta
- Hyödynnetään myös strategisen kumppanin, alansa asiantuntijoiden ja muiden kaupungin sidosryhmätoimijoiden mukanaoloa mahdollisimman paljon

Kaupungin organisaatiossa on herättävä kiinnostus työelämän kehittämistä kohtaan, mikä edellyttää:

- Oleellista on tehdä näkyväksi työelämän kehittämisen edut; taloudelliset, päällekkäisen työn väheneminen, tiedonkulun parantuminen jne.
- Tuodaan julki työelämän kehittämisen hyötyjä useasta näkökulmasta; minä itse, työ, työyhteisö, organisaatio ja johtaminen
- Henkilöstökyselyistä, työpajoista, valmennuksista ja ennakotehtävistä havaittu tarve kehittää käytännöntyötä
- Kaupungin päättäjät tietävät hankkeen tavoitteista kehittää työelämää
- Työaikaressurssointia työelämän käytännön kehittämistyöhön
- Työhyvinvoinnin tasapainomallin avulla on konkreettisia välineitä tarjottava työelämän kehittämistyön lähtökohdaksi yhdessä työpajoihin ja valmennukseen osallistuneiden osaamisen lisäksi
- Mallin levittäminen oikealla tavalla oleellista eli miten vaikuttaa yksilön työhön ja palvelun laatuun
- Ohjausryhmän jäsenet voivat järjestää tilaisuuksia, joissa työelämän kehittämishanketta juurrutetaan organisaatioon
- Työelämän kehittäminen on moniulotteinen prosessi, joka etenee hitaasti. Ymmärtämys siitä, että muutos vie aikaa. Mallin varsinainen luominen tehdään hankkeen aikana, mutta jatkuva kehittäminen ja mallin mukainen toiminta ovat kaupungissa jokaisen työntekijän vastuulla.
- Työhyvinvoinnin tasapainomallin on tarkoitus olla osa työelämän arkea, jota on helppo hyödyntää myöhemminkin

Työelämän kehittämisestä tulee olla yhteinen näkemys työn imua ja iloa lisäävänä, työprosessien virtausta edistävänä, esimiestyötä kehittävä, palvelun laatua parantavana, resursseja säästävänä ja voimavaroja oikein kohdentavana asiana, jotta siihen halutaan satsata. Työhyvinvoinnin tasapainomallin juurruttaminen vaatii aktiivista työtä; tiedottamista, asian esillä pitämistä, keskusteluja asiasta, mallin jakamista. Ohjausryhmän ja johdon rooli on aktiivisesti pitää asiaa esillä, sekä tukea työpajoihin ja valmennuksiin osallistuneiden työelämän kehittämistyötä Pudasjärven kaupungissa, jotta olisimme tunnetusti ja tunnustetusti valtakunnan positiivisin organisaatio julkisella sektorilla.