

MIKKELI

Kaupungin johtoryhmä 10.6.2019

YT-neuvottelukunta 19.9.2019

Kaupunginhallitus

TYÖHYVINVOINNIN
TOIMINTAOHJELMA
2019 - 2020

TIIVISTELMÄ	3
LÄHTÖKOHDAT	4
TYÖELÄMÄN LAATU	4
TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEN PERIAATTEITA	5
TYÖHYVINVOINNIN VISIO.....	6
TAVOITTEET.....	7
NYKYTILA	7
TAVOITE 2019 -2020.....	9
TOIMENPITEET TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISEKSI	10
HYVÄ JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ	11
TYÖYHTEISÖOSAAMINEN	12
PEREHDYTTÄMINEN	12
OSAAMINEN	13
YHTEISTYÖ, VUOROVAIKUTUS JA VIESTINTÄ	14
HYVINVOIVA TYÖNTEKIJÄ.....	15
MIKKELIN KAUPUNGIN TUKITOIMET HENKILÖSTÖN OMAEHTOISEEN TYÖKYVYSTÄ HUOLEHTIMISEEN	16
TOIMEENPANO, VASTUUT JA SEURANTA	17
SEURAAMINEN JA MITTARIT	18
TYÖHYVINVOINTITOIMINTAA OHJAAVAT ASIAKIRJAT, OHJELMAT JA MENETTELYTAPAOHJEET	19
TYÖKYVYN TUKI	20
AKTIIVINEN TUKI	20
TYÖKYVYN TUEN YHTEISTYÖTAHOT	21
MIKKELIN KAUPUNGIN TYÖHYVINVOINNIN MALLI.....	22
KÄYTÄNNÖN TOIMENPITEITÄ V.2019-2020.....	23

Työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistäminen ei ole irrallinen sarja toimenpiteitä vaan kiinteä osa jokapäiväistä johtamista ja työnteko.

Työhyvinvoinnin kehittämisen visiona on siirtää painopistettä sairauskeskeisestä työkykykeskeiseen ajattelu- ja toimintamalliin.

Henkilöstön työhyvinvointi on strateginen menestystekijä, joka vaatii

- systemaattista johtamista ja suunnittelua
- toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi
- tiivistä yhteistyötä työterveyshuollon kanssa
- toiminnan jatkuvaa arviointina

Pyrimme työkyvyn ylläpitämiseen ennaltaehkäisevin toimin, joihin kuuluu

- työyhteisöosaamisen sekä johtamis- ja esimiestyön kehittäminen
- henkilökohtaisesta työkyvystä ja hyvinvoinnista huolehtiminen ja sen tukeminen
- työn tekemisen edellytysten takaaminen

Kun työelämän laatu on kunnossa, henkilöstö voi hyvin ja tuottaa laatua myös asiakkaille. Tämä näkyy

- työssä viihtymisenä
- työn sujumisena
- kokemuksena laadukkaasta johtamisesta ja esimiestyöstä
- sairauspoissaolojen ja varhaisten eläköitymisten vähenemisenä ja sitä kautta laskevin kustannuksina

LÄHTÖKOHDAT

Tulevaisuudessa kuntien tehtävänä on yhä enemmän hyvinvoinnin ja osallisuuden edistäminen. Tarvitaan kykyä uudistua ja uudistaa. Palvelujen kehittämisen tavoitteena on laadun, asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden sekä vaikuttavuuden ja tuottavuuden kasvu. Tämä yhdessä kiristyvän kuntatalouden kanssa asettaa kovan vaatimuksen työkykyjohtamiselle. Tavoitteena on kuitenkin lisätä henkilöstön työhyvinvointia, tukea työkykyä, ennakoida työkyvyn heikentymistä ja mahdollistaa työskentelyä alentuneesta työkyvystä huolimatta. Jotta Mikkelin kaupunki voi nostaa palvelukykyään ja vähentää kustannuksiaan yhtä aikaa, on työelämän laatuun kiinnitettävä erityistä huomiota.

TYÖELÄMÄN LAATU

Työelämän laatu tarkoittaa suhdetta työhön, sekä suhteen vaikutusta työtehokkuuteen ja työhyvinvointiin. Työelämän laatuun vaikuttavat

- fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus (turvallisuuden tunne)
- yhteenkuuluvuus ja identiteetti (me-henki ja ammattitaito)
- päämäärät ja luovuus (työn ilo).

Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus edustavat työntekijän turvallisuutta ja turvallisuuden tunnetta. Oikeudenmukainen ja asiallinen kohtelu edistävät hyvää työelämän laatua. Yhteistyö ja identiteetti muodostavat toisen työelämän laatuun vaikuttavan osa-alueen. Yhteistyö ja identiteetti tarkoittavat työpaikan joukkuehenkeä, joka yhdistää työntekijät ja parantaa yhteistyökykyä. Työn monimutkaistuessa ja yhteisten projektien yleistyessä yhteistyö ja yhteisöön kuulumisen tunne takaavat hyvän työelämän laadun. Tavoitteet ja luovuus edistävät mahdollisuuksia toteuttaa ja kehittää itseään. Hyvän työelämän laadun takaamiseksi työntekijöillä tulee olla tavoitteita, päämääriä, suuntia ja maaleja joihin tähdätä. Työelämän laatu, sen johtaminen, kehittäminen ja seuranta on menestyvän kuntaorganisaation strateginen investointi, johonka kannattaa panostaa.

Työelämän laatu on läheistä sukua työhyvinvointi-käsitteelle. Työelämän laadun näkökulma korostaa työn organisointia ja osallistumismahdollisuuksia tarjoavaa johtamistapaa, kun työhyvinvoinnin näkökulma on keskeisemmin sidoksissa terveyslähtökohtiin. Tässä työhyvinvoinnin toimintaohjelmassa käytämme kuitenkin käsitettä työhyvinvointi laajasti kattamaan myös työn organisoinnin ja johtamisen näkökulmia.

Terveys, turvallisuus ja hyvinvointi ovat tärkeitä yhteisiä painopistealueita, joita toteutetaan Mikkelin kaupungissa ja jokaisen työntekijän kohdalla. Tämä Mikkelin kaupungin työhyvinvointiohjelma, joka

perustuu asetettuihin arvoihin, strategiaan ja henkilöstöpolitiikkaan, kuvaa miten Mikkelin kaupunki pyrkii luomaan edellytyksiä ja parantamaan työntekijöidensä jaksamista ja työhyvinvointia. Hyvin suunnitellut ja toteutetut työhyvinvointia tukevat toimenpiteet voivat olla taloudellisesti erittäin kannattavia. Saatu hyöty on tutkimustulosten perusteella moninkertainen panostuksiin nähden.

Työhyvinvoinnin toimintaohjelma linkittyy henkilöstösuunnitelmaan. Toimintaohjelman tarkoituksena on antaa esimiehille ja työntekijöille kokonaiskuva Mikkelin kaupungin työhyvinvoinnin sisällöstä ja tarjota ohjelmaa soveltaen mahdollisuuden työyhteisön omista tarpeista lähtevään hyvinvoinnin edistämiseen. Työhyvinvointiohjelman keskeiset elementit ovat suunnitelmallisuus, sitoutuminen, hyvä johtaminen ja esimiestyö, hyvinvoiva työntekijä, hyvinvoiva työyhteisö, toimiva HR -työ, toimiva työsuojelu ja toimiva työterveyshuolto.

Ohjelman päivittämisestä vastaa henkilöstöpalvelut ja se on luettavissa myös sähköisessä muodossa Helmi-intrassa.

TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEN PERIAATTEITA

Työhyvinvoinnin johtaminen on suunnitelmallista, pitkäjänteistä ja ennakoivaa. Hyvinvoinnin strateginen johtaminen kuuluu kaupunginhallitukselle yhdessä johtoryhmän kanssa. Toimintatavat ja toimenpiteet käsitellään vuosittain yhdessä johdon, henkilöstöpalveluiden, työterveyshuollon ja henkilöstön edustajien kanssa. Hyvinvoinnin tilaa seurataan jatkuvasti mm. työhyvinvointikyselyiden avulla ja raportoidaan vähintään kerran vuodessa henkilöstöraportissa.

Työhyvinvoinnin kehittämiseksi asetetaan selkeät ja mitattavissa olevat tavoitteet, jotka kirjataan henkilöstösuunnitelmaan, työsuojelun toimintaohjelmaan ja työterveyshuollon toiminta-suunnitelmaan.

- Työhyvinvointi on tavoitteellista johtamiseen sisältyvää toimintaa
- Työhyvinvointia toteutetaan yhteistoiminnallisesti työnantajan ja henkilöstön kanssa
- Henkilöstön osaamista ja ammattitaitoa kehitetään yhteisesti sovittujen periaatteiden mukaisesti
- Jokainen työntekijä tietää yksikkönsä ja oman työnsä tavoitteet ja hän voi osallistua oman työnsä suunnitteluun
- Työntekijä tuntee vastuunsa ja velvoitteensa
- Työt vastaavat työntekijöiden osaamista ja ammattitaitoa ja toimintakykyä
- Työntekijöitä kannustetaan ja tuetaan
- Työpaikan terveys- ja turvallisuusriskit on huolella arvioitu
- Työympäristö on toimiva, terveellinen ja turvallinen
- Työ on fyysisesti ja henkisesti tekijöilleen sopiva ja mielekäs
- Työolojen ja henkilöstön hyvinvointia seurataan ja arvioidaan jatkuvasti

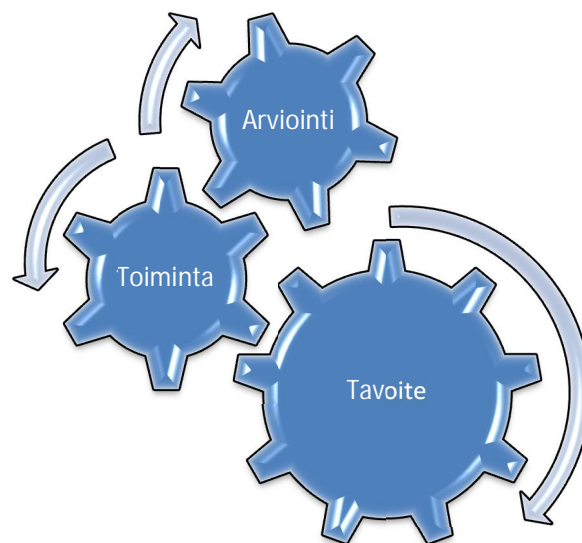
Henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen on yksi henkilöstöohjelman painopistealueitamme vuosina 2017 – 2020. Näiden asioiden toteuttaminen edellyttää yhteen hiileen puhaltamista ja yhteisen tavoitteen eteen työskentelyä. Rakennamme vuorovaikutteista, keskustelevaa toimintakulttuuria, jossa meillä on toimivat palaverikäytännöt ja hyvä tiedonkulku. Sen lisäksi, että panostamme esimiestyön ja johtamisen kehittämiseen, voimme jokainen vaikuttaa yhteiseen hyvinvointiimme, parhaaseen osaamiseemme ja erinomaisen palvelun laatuun.

Työhyvinvoinnin kehittämisen visiona on siirtää painopistettä työkyvyttömyyden hallinnasta työkyvyn johtamiseen. Pyrimme johtamaan ja ylläpitämään työkyvykkyyttä ennaltaehkäisevin toimin.

Mikkelin kaupungin henkilöstöpolitiikan pohjana ovat kaupungin strategiset arvot; luottamus, kestävä kehitys, vaikuttavuus, yhdenvertaisuus ja avoimuus. Mikkelin kaupungin henkilöstösuunnitelmassa vuosille 2019 -2022 tavoitteeksi on asetettu, että Mikkelin kaupungin työntekijöillä on oikeanlaista osaamista, motivaatiota yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen, halua itsensä ja työnsä kehittämiseen sekä hyvinvointia sekä työkykyä jatkaa työuraa mahdollisimman pitkälle. Kaupunginvaltuustossa (13.11.2017) on myös tehty aloite Mikkelin kaupungin ja kaupunkikonsernin kehittämisestä työkykyjohtamisen mallikaupungiksi.

TAVOITTEET

Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työhyvinvoinnin kehittämistyö on pitkä ja monivaiheinen prosessi. Siihen sisältyy sekä asioiden että ihmisten kehittämistä. Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla tapahtuu aina johtajien, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä ja on monen eri tekijän summa. Nykytilaa kuvaavien henkilöstötunnuslukujen (henkilöstöresurssit, henkilöstöinvestoinnit, työkyky- ja sairastavuusluvut) pohjalta asetetaan tavoitteet ja päätetään toimenpiteistä, jolla tavoitteisiin pyritään. Tavoitteiden saavuttamiseksi ja uusien tavoitteiden asettamiseksi toimenpiteiden ja suunnitelmien toteutumista arvioidaan ja seurataan.



NYKYTILA

Vaikka muutos on luonnollinen ja välttämätön kehittymisen mahdollistajana, liittyy siihen myös pelkoja esimerkiksi oman osaamisen riittävyyteen, ihmissuhteisiin, toimeentuloon tai työsuhteen jatkuvuuteen. Työyhteisön muutoskunnosta kannattaa huolehtia, jotta työyhteisö säilyy hyvinvoivana niin pienten kuin suurtenkin muutosten keskellä. Meneillään oleva kaupunkirakenneselvitys ja palvelukehitysohjelma sekä muut yhtäaikaiset muutokset aiheuttavat haasteita työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työhyvinvoinnin tilaa kartoitamme Pulssi -työhyvinvointikyselyiden avulla. Pulssikysely toimii lyhyemmän aikavälin mittarina ja toistamme kyselyn kolme kertaa vuodessa, keväällä, syksyllä ja vuodenvaihteessa. Keväällä 2019 toteutetun Pulssikyselyn tulosten perusteella koko organisaatiotason johtamisessa, toiminnan

avoimuudessa, tiedottamisen läpinäkyvydessä ja henkilöstön kuulemisen osa-alueella on edelleen kehittämistä. Lisäksi perehdyttämiseen ja työyhteisöjen luottamuksellisen ilmapiirin rakentamiseen on tulosten perusteella kohdennettava toimenpiteitä.

Kehitystä on havaittavissa esimiestyön laadussa sekä työyhteisöiden kyvyssä ratkaista ongelmia itsenäisesti. Henkilöstön kokemus omasta työkyvystään on aiempiin mittauksiin verrattuna hieman laskenut, mutta on edelleen hyvällä tasolla. Henkilöstö on kohtuullisen hyvin selvillä tärkeimmistä tehtävistä ja toimintatavoista ja kaupungin strategisista tavoitteista.

Vuonna 2018 laskennallisia sairauspoissaolopäiviä hr-järjestelmän raportin mukaan kertyi 14 kalenteripäivää työntekijää kohden. Vuonna 2017 määrä oli 15,1. Sairauspäivien määrä on ollut jonkin verran laskussa, vuonna 2016 luku oli 17,1 päivää jokaista työntekijää kohden. Vuoden 2019 alkupuolisko on noudatellut v. 2018 tasoa.

Edelleen suurin sairauspoissaoloja aiheuttava syy ovat tuki- ja liikuntaelinongelmat. Toiseksi eniten poissaoloja aiheuttavat tällä hetkellä mielenterveydelliset ja käyttäytymisen häiriöt. Seuraavaksi suurimpana syynä ovat vammat, myrkytykset ja muiden ulkoisten syiden seuraukset sekä hengityselinten sairaudet.

Vaikka sairauspoissaolojen määrä on kyetty vähentämään, on sairauspoissaolojen kokonaiskustannukset edelleen korkeat. Kustannuksia vuonna 2018 nosti voimakas influenssa-aalto sekä erityisesti tiloissa havaitut sisäilmaongelmat, jotka lisäsivät tutkimusten tarvetta huomattavasti. Positiivista kustannuskehityksessä on kuitenkin se, että painopistettä on saatu siirrettyä sairaanhoidon kustannusten puolelta ennaltaehkäisevän toiminnan puolelle.

Kevan kartoituksen (raportti 4/2017) mukaan työkyvyttömyyden kustannukset ovat keskimäärin noin 4,6 prosenttia kuntaorganisaatioiden palkkasummasta. Tässä luvussa ei ole huomioitu vielä esimerkiksi sijaisista aiheutuneita kuluja. Työkyvyttömyyden kustannuksina tarkastellaan tavallisesti neljää kustannuserää:

- Sairauspoissaolot
- Työkyvyttömyyseläkkeet
- Tapaturmat
- Työterveyshuolto

On kuitenkin syytä huomioida, että Kevan kartoituksen mukaan joka kolmannella kunnan työntekijällä ei ole ollenkaan sairauspoissaoloja ja tätä kautta myös terveysprosentin tarkastelu on perusteltua.

Mikkelin kaupungin Henkilöstö- ja palvelukehitysohjelman (2019) mukaan painopistealueena henkilöstöstrategiassa on hyvinvoiva henkilöstö, osaava johtaminen ja esimiestyö sekä asiakaslähtöinen osaamisen kehittäminen. Työhyvinvoinnin johtamisen kokonaistavoitteena on kiinnittää entistä enemmän huomiota aktiiviseen, ennaltaehkäisevään ja ennakoivaan työkyvyn ylläpitoon.

Konkreettisesti tämä näkyy

1. Työhyvinvointikyselyiden tulosten paranemisena
2. Sairauspoissaolojen laskennallisen määrän vähenemisenä
3. Tehostetun tuen toimenpiteiden määrän vähenemisenä
4. Terveystarkastusten kasvun pysähtymisenä

Työhyvinvointia mittaavan, kolme kertaa vuodessa toistettavan Pulssi-kyselyn tulosten perusteella kokonaistilanne (60,21 pistettä) on tyydyttävällä tasolla, joskin yksikkökohtaiset erot ovat melko suuria. Vaihtelua on erityisesti työyhteisöosaamisen ja esimiestyön tasossa. Tavoiteltavaa on yksiköiden välisten erojen tasoittumisessa sekä kokonaispistemäärän nousussa lähemmäksi tasoa hyvä (70 pistettä).

Kelan maksamat työterveyshuollon kustannusten korvaukset jaetaan kahteen korvausluokkaan:

- Korvausluokkaan I kuuluvat ehkäisevän toiminnan ja työntekijöiden työkykyä ylläpitävän toiminnan kustannukset, joita syntyy esim. työpaikkaselvityksistä, työpaikkakäynneistä, terveystarkastuksista ja työterveyteen liittyvästä neuvonnasta.
- Korvausluokkaan II kuuluvat työterveyshuollon lisäksi järjestetyn yleislääkäritasoisien sairaanhoidon ja muun terveydenhuollon kustannukset.

Tavoitteena on katkaista terveydenhuollon kustannusten nousu ja tiivistää yhteistyötä työterveyshuollon kanssa työkyvyn edistämiseksi ja sairauspoissaolojen ehkäisyssä. Tavoiteltavana tasona ennaltaehkäisevän toiminnan ja sairaanhoidon välillä on suhdeluku 60 %: 40 %.

TOIMENPITEET TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISEKSI

Työhyvinvoinnin kokonaisuuden johtamiseen on jo viime vuosina kiinnitetty huomiota ja kehitystyö jatkuu edelleen. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää useita eri toimenpiteitä, riittävää resursointia, riittävästi oikeaa tietoa, tahtoa ja osaamista. Työhyvinvoinnin edistämisen toimenpiteitä on tehty kaupungissa aikaisempina vuosina jo muun muassa seuraavasti:

- kehitetty esimiestyötä johtamis- ja esimiesvalmennuksen avulla; vahvistettu yhteistä näkemystä johtamisen suunnasta Mikkelin kaupungissa, kehitetty esimiesten taitoja osallistaa henkilöstöä
- tuettu esimiestyötä infojen ja erillisten koulutustilaisuuksien avulla
- kehitetty perehdyttämiskäytänteitä keräämällä jatkuvaa palautetta
- vahvistettu yhteistyötä työterveyshuollon sekä eläke- ja tapaturmavakuutusyhtiön kanssa
- juurrutettu työhyvinvoinnin ja varhaisen välittämisen toimintamallia
- edistetty oikeudenmukaista palkkausta TVA- arvioinnin avulla ja tehtäväkuvien ajantasaisuuden varmistamisella
- edistetty työsuojelua ja -turvallisuutta
- päivitetty kehityskeskustelukäytänteitä
- päivitetty palkitsemiskäytänteitä
- käynnistetty työhyvinvointikyselyyn pohjautuvia kehittämistoimenpiteitä yksikötasolla vuonna 2017.
- tehty päätös olla savuton työpaikka
- Hyvinvoinnin virtaa työryhmän aktivoimana järjestetty ja osallistuttu erilaisiin työpaikka ja -matkaliikuntaa tukeviin kampanjoihin

Edellä mainittujen toimenpiteiden lisäksi pyrimme vuosina 2019 - 2020 erityisesti

1. lisäämään tietoisia, ennaltaehkäiseviä toimia
2. lisäämään tietoisuutta työkyvyn kustannusvaikutuksista
3. lisäämään työyhteisöosaamista
4. kehittämään johtamis- ja esimiestaitoja (manager, leader, coach) sekä
5. panostamaan henkilöstön omaehtoiseen työkyvystä ja terveydestä huolehtimiseen

Työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistäminen ei ole irrallinen sarja toimenpiteitä vaan kiinteä osa jokapäiväistä johtamista ja työntekoa, johon kuuluu

- selkeät tavoitteet
- työn sujuvuus
- toimiva työyhteisö
- osallisuus
- kohtuullinen työmäärä
- mahdollisuus vaikuttaa
- mahdollisuus kehittyä
- arvostus
- tasa-arvoinen kohtelu
- epäasiallisen kohtelun ja häirinnän nollatoleranssi ja
- hyvä tiedonkulku

HYVÄ JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

Tämän päivän johtamisen haasteena ovat monet muutokset ja työn tekemisen muuttuvat tavat. Johtamisella on kuitenkin tärkeä rooli hyvinvoinnin kehittämisessä. Se vaikuttaa sekä ihmisten kykyyn että haluun tehdä työtä. Erityisen merkityksellistä johtaminen on henkisen hyvinvoinnin kannalta.

Tulevaisuuden menestystekijä on hyvinvoiva henkilöstö ja inhimillinen pääoma, joihin hyvällä esimiestyöllä ja johtamisella mahdollista vaikuttavaa.

Mikkelin kaupungin johtamiskulttuuriin kuuluu osaava esimiestyö, työskentely yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi sekä yhtenäiset tavat toimia. Vuonna 2018 tähän panostettiin erityisesti Mikkelin tarina -todeksi valmennuksen avulla. Johtamista on tarkasteltu uudesta näkökulmasta ja johtamisen suuntaa on, tilanne huomioiden pyritty kääntämään perinteisestä, horisontaalisesta johtamisesta vertikaaliseen, osallistavaan ja mahdollistavaan suuntaan. Vuonna 2019 valmennuksen painopiste siirtyi työyhteisöosaamiseen, mutta siinäkin johtaminen ja esimiestyö ovat keskeisiä tekijöitä. Valmennus toteutetaan lähi-, verkko ja verkostotyöskentelynä. Myös kuukausittaiset esimies-infot toimivat sisäisen koulutuksen välineenä.

Kaupungin strategian johtavana ajatuksena on osallistaminen, johon esimiehiä kannustamme ja tuemme. Uusina toimintamuotoina esimiesten keskinäinen vertaiscoaching, esimiesten aamukahvi-tilaisuudet sekä esimiespäivät yhtenäistävät Mikkelin kaupungin johdon ja esimiesten näkemyksiä ja tukevat työhyvinvointia.

Esimiestyöhön kuuluu työhyvinvoinnin johtaminen; *työntekijöiden hyvinvoinnin ja työkyvyn edistäminen ja seuraaminen sekä mahdollisiin työkykyä heikentäviin tekijöihin puuttuminen*. Ennakoivat toimenpiteet työkyvyn ylläpitämiseksi on kannattavinta sekä yksilö- että talousnäkökulmasta katsottuna. Esimiehen on osattava tunnistaa heikentävät tekijät ja toimittava tilanteen korjaamiseksi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Myös sairauspoissaolojen ja pitkien töistä poissaolojen kohdalla voi esimies, tilannetta seuraamalla sekä aktiivisella työhön paluun tuella, vaikuttaa sekä työntekijän motivaatioon ja työhyvinvointiin että ennen aikaisten eläköitymisten määrään ja siten myös varhaiseläkemenoperusteisiin maksuihin.

TYÖYHTEISÖOSAAMINEN

Työyhteisötaidoissa on kyse vastuista, vaikuttamisesta ja välittämisestä. Siinä tarvitaan asiantuntija- ja työyhteisöosaamista sekä itsensä johtamisen taitoja. Koko työyhteisön jäsenten osaamista ja voimavaroja hyödyntämällä vahvistetaan yhteisöllisyyttä ja lisätään työmotivaatiota.

Työyhteisötaidot liittyvät vuorovaikutukseen ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen. Enää ei riitä, että työntekijä - on kyse sitten esimiehistä tai alaisista - osaa suorittaa työnsä teknisesti oikein. Sen lisäksi, että huolehtii omista työtehtävistään ja kehittää työtään, toimitaan entistä enemmän verkostoissa ja jaetaan osaamista muille.

Työyhteisöosaaminen on ammattimaista työtettä, auttamishalua, myönteistä asennetta ja kykyä toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla esimiestä ja työtovereita tukien.

PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttäminen pitää sisällään ne toimenpiteet ja tuen, joiden avulla uuden tai uusia tehtäviä omaksuva työntekijä pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Hyvin suunniteltu sekä onnistuneesti toteutettu perehdyttäminen on iso osa henkilöstön kehittämistä. Perehdyttäminen toimii siis oppimisen, osaamisen, työmotivaation sekä kehityksen hyvin merkittävänä työkaluna. Laadukkaalla perehdyttämisellä lisätään työntekijöiden osaamista, parannetaan työn laatua, tuetaan niin fyysistä kuin henkistäkin jaksamista sekä vähennetään työtapaturmia ja poissaoloja. Perehdytyksellä voidaan vaikuttaa myös henkilöstön pysyvyyteen ja sitoutumiseen.

Mikkelin kaupungin uusitun perehdytysohjeen mukaan perehdyttäminen suunnitellaan etukäteen ja toteutetaan huolellisesti. On tärkeää muistaa perehdyttäminen myös työtehtävien vaihtuessa. Esimies vastaa perehdyttämisestä, vaikka varsinaista perehdytystä voi toteuttaa nimetty perehdyttäjä tai työnopastaja. Mikkelin kaupungin perehdyttämismalli ja perehdyttämissuunnitelman muistilista löytyvät sähköisessä muodossa Helmi-intrasta. Perehdytyksen onnistumista seurataan jatkuvan sähköisen kyselyn avulla.

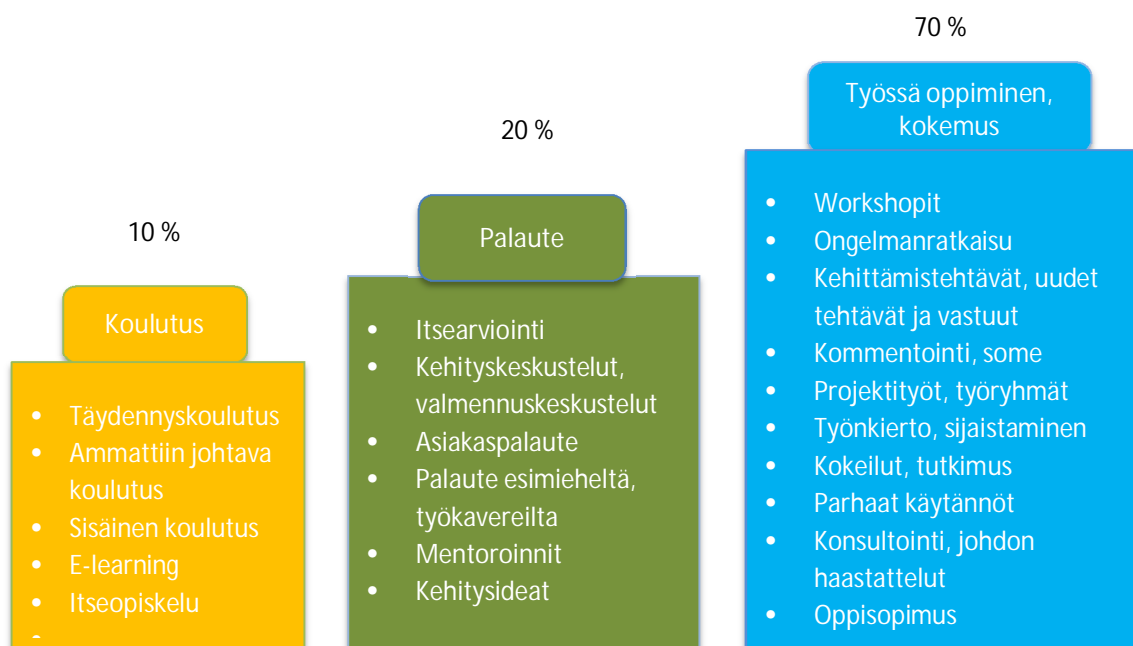
OSAAMINEN

Työpaikalla tulisi kehittää osaamista tavoitteellisesti ja tunnistaa erilaisia ammattitaitoa ylläpitäviä ja työssä oppimista edistäviä käytäntöjä. Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kannalta on tärkeää saada myös jokaisen vahvuudet käyttöön. Parhaimmillaan osaamisen kehittämisen toimenpiteet näkyvät vaikuttavuutena käytänteissä: osaamisemme on ajanmukaista ja palvelu laadukasta ja osaamistarpeet on suunniteltu muuttuvia palvelutarpeita ennakoiden. Osaamisen kehittämisen toimenpiteet heijastuvat sekä työtyytyväisyyteen että asiakaspalautteeseen.

Osaamisen kehittäminen koulutuksen avulla perustuu vuosittaiseen Mikkelin kaupungin yhteiseen koulutussuunnitelmaan. Koulutus suunnitellaan tiedossa olevaan toiminnan tai palvelutarpeen muutokseen sekä osaamisen kehittämisen tarpeen mukaan.

Osaamista voidaan kehittää koulutuksella, mutta suurin osa uuden oppimisesta tapahtuu työssä perehdytyksen, palautteen (esimies-työntekijä -keskustelut, asiakaspalaute, työtyytyväisyyskyselyiden palaute yms.) mentoroinnin, työkierron sekä projektitehtävien kautta

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN



Vuonna 2019 - 2020 osaamisen kehittämisen painopistealueet ovat työyhteisötaitojen kehittäminen, johtamis- ja esimiestyön kehittäminen johtamisen eri osa-alueilla, asiakaslähtöinen palveluosaamisen kehittäminen, talousosaamisen ja kustannustietoisuuden lisääminen, digitaalisten toimintojen ja palveluprosessien kehittäminen sekä vuorovaikutus- ja verkosto-osaaminen.

YHTEISTYÖ, VUOROVAIKUTUS JA VIESTINTÄ

Työyhteisön ilmapiiri syntyy osana jokapäiväistä toimintaa. Ihmisten välinen yhteistyö ja vuorovaikutus vaikuttavat ratkaisevasti ilmapiiriin. Työyhteisön sisäinen toimivuus ja hyvä ilmapiiri tukevat niin työorganisaation menestymistä kuin sen jäsenten hyvinvointia. Työilmapiiri syntyy yhteisöllisesti. Sitä kehitetään osana työyhteisön muuta kehittämistoimintaa. Hyvään lopputulokseen pääsemiseksi tarvitaan sekä johdon että henkilöstön sitoutumista ja aktiivista osallistumista. Jokainen työntekijä vaikuttaa osaltaan ilmapiiriin. Toimivan työyhteisön tunnusmerkkinä on tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, hyvä tiedon-kulku, positiivinen ja suvaitseva, arvostava ilmapiiri, jossa saadaan ja annetaan palautetta.

Vuonna 2019 toteutettavan työyhteisövalmennuksen sekä yksikkökohtaisten kehittämissuunnitelmien avulla parannetaan työyhteisöosaamista kunkin yksikön tarpeista ja kehittämiskohteista lähtien. Työyhteisötaitojen kehittämisen tukena voi hyödyntää myös henkilöstöpalveluiden, työsuojelun ja työterveyshuollon asiantuntemusta.

Työyhteisön toiminta perustuu monenkeskiseen viestintään, joka sisältää kaiken ihmisten välisen vuorovaikutuksen, tapahtuipa se sitten kasvotusten tai jonkin välineen, esimerkiksi sähköpostin tai sisäisten verkkosivujen välityksellä. Viestinnän määrä on vain yksi tekijä organisaation viestinnässä. Syynä siihen, että viestintä koetaan puutteelliseksi, ei välttämättä ole liian vähäinen viestintä, vaan vääränlainen viestintä. Usein puutteelliseksi koetun viestinnän taustalla on kokemus siitä, että ei ole tullut kuulluksi tai ymmärretyksi tai että on tullut jätetyksi ulkopuolelle organisaatiota tai työyhteisöä koskevista asioista. Haasteena onkin oikean viestintäkanavan valinta, oikeaan aikaan ja oikealla kielellä. Esimerkiksi henkilökohtainen vuorovaikutus esimiehen kanssa kerran viikossa voisi poistaa "viestintävajetta", johon sähköpostiviestintä ei välttämättä kykene.

Tavoitteenamme on yhdessä henkilöstön ja viestintäyksikön kanssa löytää keinoja, joilla voimme parantaa viestintää ja lisätä avointa tiedonkulkua. Lisäksi sisäiseen tiedotukseen kiinnitettävä on huomiota ja varmistettava tiedon saavuttavuus koko organisaation tasolla.

Jokainen työntekijä toimii työssään perustehtävänsä ja toimenkuvansa mukaisesti, mutta huolehtii myös työkyvystään ja on vastuussa omasta hyvinvoinnistaan. Niin ikään ammattitaidon ylläpito ja itsensä kehittäminen kuuluvat työntekijän vastuulle. Jokainen työntekijä tiedostaen tai tiedostamatta on omalta osaltaan muokkaamassa työyhteisön toimintakulttuuria ja vaikuttaa myös siten kokonaispanokseen.

Hyvinvoiva työntekijä

- on motivoitunut ja vastuuntuntoinen
- pääsee hyödyntämään vahvuuksiaan ja osaamistaan
- tuntee työnsä tavoitteet
- saa palautetta työstään
- kokee itsensä tarpeelliseksi
- kokee työssään riittävästi sekä itsenäisyyttä että yhteenkuuluvuutta
- onnistuu ja innostuu työssään ja kokee työn imua.

Jokainen työntekijä vaikuttaa omalla toiminnallaan koko työyhteisön hyvinvointiin. Voidessaan hyvin hän

- pitää huolta omasta työkyvystään
- huolehtii turvallisuudesta
- ottaa vastuun omalta osaltaan hyvästä työilmapiiristä
- noudattaa yhteisesti sovittuja toimintatapoja
- tekee parannusehdotuksia
- ylläpitää ja kehittää osaamista ja ammattitaitoa työyhteisössä

Työstä palautuminen on tärkeä osa työntekijän työhyvinvointia. Liikunta-aktiivisuus, ravitsemus, uni ja päihteiden käyttö vaikuttavat joko kuormittavuutta lisäävästi tai vähentävästi ja samalla tavoin ne joko edistävät tai heikentävät työstä palautumista. Liikunnalla ja terveellisissä elämäntavoilla on keskeinen rooli työ- ja toimintakykyä uhkaavien tai heikentävien sairauksien ennaltaehkäisyssä ja hoidossa.

MIKKELIN KAUPUNGIN TUKITOIMET HENKILÖSTÖN OMAEHTOISEEN TYÖKYVYÄ HUOLEHTIMISEEN

Henkilöstöliikunta on työnantajan tukemaa liikuntaa ja muuhun aktiivisuuteen tukevaa toimintaa. Sen tavoitteena on edistää työntekijöiden työkykyä ja terveyttä osana työpaikan laajempaa työhyvinvoinnin johtamista. Mikkelin kaupunki työnantajana pyrkii kannustamaan työntekijöitä lisäämään ja ylläpitämään

- työpäivään vaikuttavaa liikuntaa
- työmatkaliikuntaa sekä
- vapaa-ajalla tapahtuva liikuntaa

Työpäivän aikaista taukoliikuntaa ja ergonomiaa tukemaan on henkilökunnan käytettäväksi hankittu Ergo Pro -ohjelma, työterveyshuollon neuvontapalvelu ym. koulutusta. Muita vaihtoehtoja ovat erilaiset kampanjat ja virkafillareiden käyttömahdollisuus työpäivän aikana.

Uusia mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja kartoitetaan tulevan vuoden aikana. Lisäksi henkilöstöä tuetaan huolehtimaan hyvinvoinnistaan kulttuurin ja taiteen keinoin. Henkilöstöetuutena on käytettävissä mm. liikunta- ja kulttuurietu ePassi, kuntosalivuoro, uimahalliliput alennettuun hintaan, tyhy-raha ja tukietu näyttöpäätelasien hankintaan.

Mikkelin kaupunki on savuton työnantaja ja tämän tukemiseksi on henkilöstön käytettävissä erilaisia tukitoimia. Työmatkaliikuntaan kannustamme kampanjoiden (mm. työmatkapyöräilyyn kannustavaan kilometrikisan) avulla. Kaupungilla toimii Hyvinvoinnin virtaa -työryhmä, jonka tavoitteena on kannustaa henkilöstöä liikkumaan, harrastamaan kulttuuria ja taidetta sekä lisäämään yhteishenkeä työyhteisöissä.

Työkyvyn ylläpitämiseksi sekä ongelmatilanteiden korjaamiseksi on tärkeää tiedottaa ja viestittää koko henkilökunnalle ennaltaehkäisevän toiminnan merkityksestä, varhaisen ja tehotetun tuen mallista (vastuut ja velvollisuudet) ja muista vaihtoehdoista sekä sairauspoissaolojen ja varhaisen eläköitymisen taloudellisista vaikutuksista sekä henkilökohtaisella että organisaatiotasolla.

TOIMEENPANO, VASTUUT JA SEURANTA

Tavoitteiden saavuttamiseksi kullekin osa-alueelle, johtamis- ja esimiestyön kehittäminen, työyhteisöosaamisen kehittäminen sekä henkilöstön omaehtoisen työkyvystä ja terveydestä huolehtiminen kohdennetaan toimenpiteitä, joista laaditaan erilliset suunnitelmat sisältäen aikataulutuksen ja vastuutahojen määrittämisen.

Minimitoteutuksen tasoksi määritetään seuraavat toimenpiteet:

Osa-alue	Kehittää johtamis- ja esimiesosaamista	Lisätä työyhteisöosaamista	Panostaa henkilöstön oma-ehtoiseen työkyvystä ja terveydestä huolehtimiseen
Toimenpide	esimiestapaamiset vertaiscoaching esimiesinfot kehityskeskustelut sisäiset koulutukset JET (tarj. ESEDU) lähiesimiestyön ammattitutkinto (tarj. ESEDU)	työyhteisövalmennus työyhteisötason tyhy-kehittämissuunnitelma ja toteutus kehittämisspäivät yksikköpalaverit palkitsemisjärjestelmän kehittäminen	ennaltaehkäisevä terveyttä ja työkykyä ylläpitävä oma-ehtoinen toiminta ja sen tukeminen ja kannustaminen taukoliikunta Mikkelin työhyvinvoinnin ja varhaisen välittämisen mallin käyttö sekä tiedotus näistä koko henkilöstölle

Henkilöstövoimavaroja koskeva mittareiden laadinta sekä niiden tuottaman tiedon järjestelmällinen seuranta ja arviointi, tiedolla johtaminen ovat keskeinen osa henkilöstöasioiden strategista johtamista. Seurannan ja arvioinnin tulee tapahtua poliittisten päättäjien ja ylimmän virkamiesjohdon, henkilöstöjohdon ja palvelu- ja tulosaluejohdon sekä lähiesimiesten ja työyhteisöiden tasolla. Haasteena työhyvinvoinnin taloudellisten vaikutusten todentamisessa on ollut mittariston puute. Työelämän laadun taloudellisten vaikutusten mittaamiseksi on viime aikoina kehitetty teorioita ja laskentakaavoja. Näistä yhtenä on Lapin yliopistossa (Marko Kesti) kehitetty kansainvälisessä tiedeyhteisössä hyväksytty henkilöstövoimavarojen tuotantofunktioon perustuva teoria, jolla työelämän laatu muutetaan euroiksi. Laskennassa käytetään henkilöstökyselyiden tulosten perusteella saatavaa QWL (Quality of Working Life) -indeksiä.

Mikkelin kaupungissa työhyvinvointiohjelmaan asetettujen tavoitteiden toteutumista ja toimenpiteiden onnistumista seurataan vuosittain Henkilöstöohjelman mukaisten henkilöstötunnuslukujen mukaan:

Henkilöstöresurssit

- tulo- ja lähtövaihtuvuus
- hakijoiden määrä/avoin tehtävä

Henkilöstöinvestoinnit

- osaamisen kehittämisen tunnusluvut
- toteutuneet oppisopimukset

Työkyky- ja sairastavuusluvut

- sairauspoissaolot
- terveysprosentti
- tapaturmat
- työkyvyn hallinnan tunnusluvut
- työhyvinvointikyselyt, ilmapiirikartoitukset, kehityskeskustelut

Käytännön toimintaohjeet, asiakirjat ja menettelytapaohjeet työyhteisön toimivuuteen, häirinnän hallintaan, päihteiden väärinkäytön poistamiseen sekä henkisen hyvinvoinnin edistämiseen antavat tarkempia toimintaohjeita ongelmatilanteiden hoitoon. Työkyvyn tukiohjelma, sairauspoissaolokäytännöt ja riskienhallintapolitiikka antavat perustan sille, millä pelisäännöillä osoitamme varhaista tukea ja varmistamme, että toimintaa uhkaaviin riskeihin on varauduttu. Työhyvinvoinnin menettelytapaohjeita ja ohjelmia ovat mm:

- Työsuojelun toimintaohjelma
- Työkyvyn tuki; Aktiivinen tuki- ja uudelleensijoitusohje
- Sairauspoissaolot -ohje
- Työterveyshuollon toimintasuunnitelma
- Epäasiallisen kohtelun ja ehkäisyn käsittelyohje
- Henkilöstön päihdeohjelma
- Henkilöstön tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma
- Mikkelin kaupungin perehdyttämismalli
- Kehityskeskusteluohje ja -lomake
- Sisäilmaongelmien toimintamalli
- Tilankäyttöohje

Hyvällä työhyvinvoinnin johtamisella ja toimivilla työkyvyn tuen prosesseilla työnantaja voi vaikuttaa ennakoivasti työkyvyttömyydestä aiheutuviin kustannuksiin. Työntekijöiden työkykyä tulee tukea kaikissa työuran vaiheissa, mutta erityisesti silloin, kun työkyky on heikentynyt.

AKTIIVINEN TUKEA

Aktiivisen tuen toimintatapa on esimiehen, työntekijän ja koko työyhteisön työkalu sujuvan työn varmistamiseksi. Se koostuu varhaisesta tuesta, työhön paluun tuesta ja tehostetusta tuesta. Terveiden lisäksi otetaan huomioon itse työ, eli sopivat ja motivoivat työtehtävät, osaaminen sekä töiden ja työprosessien sujuminen koko työyhteisössä. Toimiva aktiivinen tuki

- varmistaa työn sujumisen työyhteisössä
- lisää työhyvinvointia ja tuloksellisuutta
- tukee työkykyä sekä vähentää sairauspoissaoloja ja niiden aiheuttamia kustannuksia
- pidentää työuria, minkä seurauksena ennakoinnin eläköitymisen kustannukset pienenevät.

Varhainen tuki on aktiivisen tuen toimintatavan perusta, se on työntekijän ja koko työyhteisön hyvinvoinnin ja työn sujumisen varmistamista. Tehokkaalla varhaisella tuella ja yhteistyössä eri toimijoiden kanssa ennaltaehkäistään työkykyongelmia ja säästetään kustannuksissa. Myös korvaava työ on osa varhaista tukea. Varhainen tuki

- käynnistyy jo uuden työntekijän rekrytoinnista
- liittyy esimiehen päivittäisjohtamiseen ja toiminnan suunnitteluun sekä tulevan ennakkointiin
- sisältää kehityskeskustelun, jossa sovitaan työntekijän työn tavoitteista ja keskustellaan työkyvystä
- varmistaa sujuvan ja tuloksellisen työn työyhteisössä, kun työntekijän tavoitteita peilataan työyhteisön ja toimialan tavoitteisiin

Korvaava työ – tapa tukea varhain

Työntekijän sairaus tai tapaturma ei aina vaadi työpaikalta poissaoloa, vaan työntekijä voi tiettyjen edellytysten täytyessä antaa työpanoksensa korvaavan työn mallin mukaan. Mikäli työntekijä itse haluaa, eikä työnteko vaaranna työterveyttä tai -turvallisuutta, sairauspoissaolon vaihtoehtona voidaan harkita korvaavan työn tekemistä. Korvaavalla työllä tarkoitetaan työn uudelleen organisoimista tapauksissa, joissa yksilön omissa työtehtävissä suoriutuminen on osittain tai kokonaan heikentynyt. Tämä voi tapahtua joko omaa työtä räätälöimällä tai kokonaan toisenlaisten tehtävien tekemistä tietyn määräajan. Sairausloman sijasta tehtävän työn teon tulee perustua työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon yhteiseen näkemykseen.

Sujuva työhön paluu vaatii hyvää suunnittelua ja valmistautumista esimieheltä, työhön palaavalta ja työtovereilta. Koko työyhteisö vaikuttaa työhön paluun onnistumiseen. Työhön palaamisen onnistuminen edellyttää, että työhön paluun valmistelu on aktiivista ja se aloitetaan tarpeeksi ajoissa. Tärkeintä on se,

mitä tapahtuu työntekijän ensimmäisten kahden - kolmen poissaolokuukauden aikana. Esimiehen ja työntekijän tulee sopia yhteydenpidosta jo poissaolon alkaessa ja aloittaa työhön paluun suunnittelu hyvissä ajoin. Työhön paluun tuki voi korostua myös muista kuin terveydellisistä syistä pitkään poissaolleilla (esim. vanhempain, vuorottelu- tai opintovapaa). Tuen tarve kartoitetaan ennen työhön paluuta ja tarpeen mukaan tehdään paluusuunnitelma.

Tehostettua tukea tarvitaan silloin, kun esimiehen ja työyhteisön omat keinot eivät riitä ratkaisemaan työssä selviytymisen ongelmia. Ratkaisuja voidaan etsiä yhdessä henkilöstöpalveluiden, työterveyshuollon ja muiden kumppaneiden, kuten Kevan avulla. Tehostetussa tuessa esimies ja työntekijä

- kartoittavat nykytilanteen ja mitä on tehty varhaisen tuen vaiheessa
- selvittävät mitä mahdollisuuksia on jatkaa työssä
- sopivat etenemistavasta.

Tehostetussa tuessa järjestetään usein verkostoneuvotteluja, joihin osallistuvat esimies, työntekijä ja työterveyshuollon edustaja (yleensä työterveyslääkäri) sekä tarvittaessa henkilöstöpalveluiden edustaja. Työntekijä voi halutessaan kutsua mukaan työsuojeluvaltuutetun tai luottamusmiehen. Verkostoneuvottelun tavoitteena on löytää paras mahdollinen ratkaisu sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Neuvottelussa

- tehdään tilannearvio
- pohditaan keinoja työkyvyn palauttamiseksi ja työssä jatkamiseksi
- sovitaan etenemisestä.

Myös työyhteisö voi olla tehostetun tuen tarpeessa, jolloin työyhteisösovittelua ym. asiantuntija-apua käytetään välineenä työyhteisökriisien ratkaisuun.

TYÖKYVYN TUEN YHTEISTYÖTAHOT

Yhteistyökumppanit ja tukitahot antavat opastusta, neuvontaa ja ohjausta sekä tukea työhyvinvoinnin edistämistyöhön. Mikkelin kaupungin tukitahoina ovat kaupungin keskitetty henkilöstöpalvelut (HR), työsuojeluvaltuutetut, luottamusmiehet, hankkeet, Etelä-Savon työterveys, Protector Vakuutus Oy, KEVA sekä muut asiantuntijat, jotka tuottavat työhyvinvointia tukevia palveluita.

Mikkelin kaupungin tärkein työkyvyn tukemisen yhteistyötaho on työterveyshuolto, Etelä-Savon työterveys. Työterveyshuolto omalta osaltaan edistää ja tukee työelämässä mukana olevien työ- ja toimintakykyä. Toimenpiteet ovat suorituskykyä ylläpitäviä, parantavia, korjaavia toimia. Kun ylläpitävillä toimilla ei löydetä ratkaisuja, käytetään kuntoutuksen keinoja ja toimenpiteitä. Työterveyshuollon vastuut on määritetty voimassaolevassa työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa. Tuen taso ja toimenpiteet vaihtelevat tilanteen ja tarpeen mukaan, mutta entistä enemmän pyrimme yhteistyössä tavoittamaan riskiryhmiä ja tukemaan heidän työkykyään ennaltaehkäisevästi.

MIKKELIN KAUPUNGIN TYÖHYVINVOINNIN MALLI

(mukaellen Rauramo: Työhyvinvoinnin portaat)

Perus-tarpeet	Terveys	Turvallisuus	Yhteisöllisyys	Arvostus	Osaaminen
Mikkelin kaupunki työn-antajana	<p>Tekijänsä mittainen työ joka mahdollistaa virikkeellisen vapaa-ajan ja hyvinvoinnin ja terveyden tasapainon</p> <ul style="list-style-type: none"> Toimiva työterveys-huolto Työpaikkaruokailu Varhaisen välittämisen ohje Savuton työpaikka Sporttipassi (liikunta + kulttuuri vapaa-ajalla) Virkistysraha Työn tauotus (taukoliikunta, työjärjestelyt) 	<p>Työturvallisuus, työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, työympäristö</p> <ul style="list-style-type: none"> Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työolot Työvälineiden toimivuus Työsuojelun yhteistoiminnan toteutuminen Perehdyttäminen ja ohjeet Työsuhde, työolot, sopimusten noudattaminen 	<p>Yhteishenkeä tukevat toimet, vuorovaikutuskulttuuri</p> <ul style="list-style-type: none"> Hyvät kokous- ja palaverikäytännöt Esimiestyö ja johtaminen Työhyvinvointikysely ja sen perusteella tehtävät toimenpiteet Verkostomainen toiminta 	<p>Strategia, arvot, oikeudenmukaisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> TVA Palkkaus Palkitseminen Kehityskeskustelut Palaute Toiminnan arviointi ja kehittäminen Työntekijöiden osallistaminen 	<p>Jatkuva osaamisen kehittäminen ja hallinta</p> <ul style="list-style-type: none"> Koulutus-mahdollisuudet Työssäoppiminen: tehtävä- ja urakierto Työntekijän tehtävän ja osaamisen tasapainosta huolehtiminen Kehityskeskustelut
Minä itse	<ul style="list-style-type: none"> Riittävä uni ja lepo Terveelliset elämäntavat Liiku aina kun voit Positiivisuus 	<ul style="list-style-type: none"> Toimintaohjeiden noudattaminen Uskallus tarttua epäkohtiin "Kuuluu minulle" Tietoisuus sopimuksista ja ohjeista 	<ul style="list-style-type: none"> Kehitysmyönteisyys Joustavuus Suvaitsevaisuus Yhteisten käytäntöjen noudattaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Työmoraali Oman ja toisen työn arvostaminen Aktiivisuus toiminnan kehittämisessä 	<ul style="list-style-type: none"> Itsensä kehittäminen Ammatillinen lisäkoulutus Oman työn hallinta ja kehittäminen
Esimies	<ul style="list-style-type: none"> Toimii varhaisen välittämisen ohjeen mukaisesti Tietoinen työntekijöiden työkyvystä Huolehtii työntekijöistään 	<ul style="list-style-type: none"> Toteuttaa kaupungin ohjeistusta ja yhtenäistä linjaa Tuntee vastuunsa Valvoo toimintaa Varmistaa perehdytyksen Ylläpitää työturvallisuus-kulttuuria 	<ul style="list-style-type: none"> Huolehtii esimiestaloidistaan Pitää yllä palaveri- ja kokouskulttuuria Huolehtii tiedonkulusta 	<ul style="list-style-type: none"> Huolehtii että TVA:t on tehty Käy kehityskeskustelut Antaa palautetta Mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen toiminnan kehittämiseen 	<ul style="list-style-type: none"> Huolehtii työntekijöiden osaamisesta suhteessa tehtäviin Huomioi kehityskeskustelujen koulutustarpeet

Kehitettävä alue	Mitä tehdään ja miksi?	Kenellä on päävastuu?	Millä edistymistä mitataan?
1. Hyvä johtaminen ja esimiestyö	Johtoryhmävalmennus, jonka tavoitteena on selkiyttää ja tehostaa johtamista koko kaupunkiorganisaatiossa	<ul style="list-style-type: none"> o Kaupungin johto ja henkilöstöpalvelut 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön työhyvinvointikysely v. 2019 • Muut, lyhyemmän aikavälin tyhy- arvioinnit
	Johtamis- ja työyhteisövalmennus, jonka tavoitteena on kehittää esimiesosaamista kaikilla johtamisen tasoilla ja lisätä vuorovaikutteista toimintakulttuuria	<ul style="list-style-type: none"> o Henkilöstöpalvelut 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön työhyvinvointikysely v. 2019 • Muut, lyhyemmän aikavälin tyhy-arvioinnit • Työterveyshuollon raportit • Varhemaksujen seuranta • Ulkopuolisen toimijan tarpeen määrä työyhteisökonfliktien selvittämisessä
	Esimiesinfot, joiden tavoitteena on yhtenäistää johtamiskäytänteitä ja välittää tietoa. Toiminta on sovittujen tapojen ja ohjeiden mukaista (palvelusuhdeasiat, varhaisen välittämisen malli ja palautteenantokulttuuri)	<ul style="list-style-type: none"> o Henkilöstöpalvelut 	<ul style="list-style-type: none"> • Infoihin osallistuvien esimiesten määrän seuranta • Työhyvinvointikysely v.2019, muut lyhyemmän aikavälin arvioinnit ja palaute • Palvelutarpeen ja neuvonnan määrän seuranta
	Kehityskeskustelut, joiden tavoitteena on jatkuvasti kehittää johtamista yksilötasolla	<ul style="list-style-type: none"> o Palvelualuejohtajat, tulosaluejohtajat 	<ul style="list-style-type: none"> • Toteutuneiden kehityskeskustelujen määrä ja laatu • Henkilöstön työhyvinvointikysely v. 2019
	Perehdytys Mikkelin kaupungin perehdyttämismallin mukaan. Esimiestyö sujuu ja he ovat tietoisia tehtävän-kuvastaan sekä toimintaohjeista	<ul style="list-style-type: none"> o Palvelualuejohtajat, tulosaluejohtajat, vertaisjohtajat o henkilöstöpalvelut 	<ul style="list-style-type: none"> • Palvelutarpeen ja neuvonnan määrän seuranta
	Koulutus ja ohjaus mm. palvelualueiden ja tulosalueiden oma koulutus sekä Lean Management-toimintamallin koulutus. Nämä näkyvät uusina toimintatapoina ja ajatusmalleina käytännön työssä.	<ul style="list-style-type: none"> o Palvelualueet, tulosalueet ja -yksiköt o Palvelukehitystiimi 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakastyytyväisyyskyselyt

Kehitettävä alue	Mitä tehdään ja miksi?	Kenellä on päävastuu?	Millä edistymistä mitataan?
2. Hyvinvoiva työyhteisö	Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma tulosalue- tasolla ja tulosyksikkötasolla. Tavoitteena on keskittyä tekijöihin, jotka parantavat työhyvinvointia yhteisötasolla	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tulosalueen johto ja tulosyksiköiden esimiehet ○ Koko henkilöstö 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön työhyvinvointikysely v. 2019 • Muut, lyhyemmän aikavälin tyhy- arvioinnit • Työterveyshuollon raportit
	Johtamis- ja työyhteisövalmennus , jonka tavoitteena on kehittää esimiesosaamista kaikilla johtamisen tasoilla ja lisätä vuorovaikutteista toiminta- kulttuuria ja kehittää työyhteisöosaamista	<ul style="list-style-type: none"> ○ Henkilöstöpalvelut 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön työhyvinvointikysely v. 2019 • Muut, lyhyemmän aikavälin tyhy-arvioinnit • Työterveyshuollon raportit • Ulkopuolisen toimijan tarpeen määrä työyhteisökonfliktien selvittämisessä
	Tulosyksikön kehittämisspäivät , joiden tavoitteena on kehittää toimintaa tulosyksikkötasolla yksikön toiminnasta ja tarpeista lähtien	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tulosyksiköiden esimiehet ja henkilöstö 	<ul style="list-style-type: none"> • Työhyvinvointikysely v.2019, muut lyhyemmän aikavälin arvioinnit ja palaute • Asiakastytytyväisyysskyselyt
	Tulosyksikön säännölliset palaverit , joiden tavoitteena on varmistaa tiedonkulku, viestintä ja yhtenäiset toimintatavat	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tulosyksiköiden esimiehet 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön työhyvinvointikysely v. 2019 • Muut, lyhyemmän aikavälin tyhy- arvioinnit • Palvelutarpeen ja neuvonnan määrän seura
	Tehokas viestintä , jolla varmistetaan osallisuus, mahdollisimman suora tiedonkulku. Käytössä on monikanavainen viestintä mm. sähköinen Helmi-intra	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tulosyksiköiden esimiehet ○ Tiedotustiimi 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön työhyvinvointikysely v. 2019 • Muut, lyhyemmän aikavälin tyhy- arvioinnit • Palvelutarpeen ja neuvonnan määrän seuranta
	Palkitseminen ja kannustus , jonka tarkoituksena on motivoida työyhteisöä ja kannustaa työhyvinvointia tukevaan toimintaan, luovuuteen ja yhteistoimintaan	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kaupungin johto, palvelualuejohtajat, tulosalueen johto, tulosyksiköiden esimiehet 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön työhyvinvointikysely v. 2019 • Muut, lyhyemmän aikavälin tyhy- arvioinnit ja henkilöstön palaute

Kehitettävä alue	Mitä tehdään ja miksi?	Kenellä on päävastuu?	Millä edistymistä mitataan?
3. Hyvinvoiva työntekijä	Ennaltaehkäisevä terveyttä ja työkykyä ylläpitävä toiminta , jonka tavoitteena on työssä jaksaminen, työstä palautuminen sekä työ- ja toimintakykyä heikentävien tekijöiden minimoiminen työssä mm. ergonomia kuntoutukseen ohjaus, riskien arviointi	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tulosityksiköiden esimiehet ○ Henkilöstö ○ Työterveyshuolto 	<ul style="list-style-type: none"> • työterveyshuollon raportit • tapaturmatilastot • varhemaksujen seuranta • tehtyjen työpaikkakäyntien ja terveystarkastusten määrä
	Ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen , jonka tavoitteena on yksilön, työyhteisön ja organisaation kokonaisvaltainen kehittäminen.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Henkilöstö ○ Tulosityksiköiden esimiehet 	<ul style="list-style-type: none"> • osallistumisaktiivisuus koulutuksiin, valmennuksiin, palavereihin ja tiedotustilaisuuksiin • tehtävä- ja urakiertojen määrän seuranta
	Mikkelin kaupungin Työhyvinvoinnin mallin käyttö takaa tasapuolisen työhyvinvointin huomioimisen koko henkilöstölle ja auttaa ymmärtämään työhyvinvoinnin kokonaisuuden ja kaikkien osapuolien osallisuuden	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tulosityksiköiden esimiehet 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön työhyvinvointikysely v. 2019 • Muut, lyhyemmän aikavälin tyhy-arvioinnit • Työterveyshuollon raportit • varhemaksujen määrä • Ulkopuolisen toimijan tarpeen määrä työyhteisökonfliktien selvittämisessä
	Kehityskeskustelut , joiden tavoitteena on yksilön jatkuva kehittyminen työssään	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tulosityksiköiden esimiehet 	<ul style="list-style-type: none"> • Toteutuneiden kehityskeskustelujen määrä ja laatu • Henkilöstön työhyvinvointikysely v. 2019
	Kannustaminen ja palkitseminen , jossa toimiva palkkausjärjestelmä muodostaa tukevan kivijalan palkitsemisen kokonaisuudelle, on muun palkitsemisen tavoitteena lisätä arvostuksen osoitusta työntekijän panosta kohtaan.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tulosalueiden johto ○ Tulosityksiköiden esimiehet ○ Henkilöstöpalvelut 	<ul style="list-style-type: none"> • Käsitellyt TVA:t • palkitsemisen seuranta
	Henkilökohtaisesta kunnosta ja hyvinvoinnista huolehtiminen omaehtoisesti ja työnantajan tukemana. Tämän tavoitteena on edistää työntekijän terveyttä ja työkykyä ja työstä palautumista. keinoina on mm. liikunta, kulttuuri, taide, ja muu toiminta	<ul style="list-style-type: none"> ○ Henkilöstö 	<ul style="list-style-type: none"> • osallistumisaktiivisuus kampanjoihin ja tapahtumiin • Mikkelin kaupungin henkilöstölle osoittamien tukitoimien hyödyntämisen seuranta

Lähteet:

Henkilöstöraportti 2018, Mikkelin kaupungin, kaupunginvaltuusto 12.6.2018

Henkilöstösuunnitelma 2019 -2021, Mikkelin kaupunki, kaupunginvaltuusto 10.12.2018

Mikkelin kaupungin työhyvinvointikyselyn (5/2018, 8/2018, 3/2019) raportit

Kohti innostunutta työyhteisöä (2011), Työterveyslaitos, verkkojulkaisu www.ttl.fi

Työhyvinvoinnin portaat (2009), Työturvallisuuskeskus, verkkojulkaisu, www.ttk.fi

Hyvinvointia työstä, Työterveyslaitos, verkkojulkaisu <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Parempi työ, Työturvallisuuskeskus, verkkojulkaisu www.ttk.fi

Marko, Kesti. Lapin yliopisto

Lepistö, Irma (1998). Miten työhön perehdyttäminen järjestetään, Työturvallisuuskeskus.

Pekka, Toni. Johtamisen ja työkyvyttömyyden kustannukset suurissa kuntaorganisaatioissa, Kevan tutkimuksia 4/2017