

## Reilun Pelin työkalupakki – ohjeet välineiden käyttöön

Reilun Pelin henkeen kuuluu, että työhyvinvointia rakennetaan yhteistyönä, jossa mukana ovat henkilöstön edustajat, esimiehet, työyhteisöjen kehittäjät ja henkilöstö. Yhteisellä työskentelyllä löytyvät työhyvinvoinnin kehittämiskohteet ja keinot, joilla työpaikan työhyvinvointia voidaan parantaa. Samalla kaikki osapuolet sitoutuvat työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Tästä dokumentista löydät yleisohjeet kunkin välineen käyttöön.

Reilun Pelin työkalupakin välineet ovat:

1. Psykososiaalisten riskien kartoitus kuormitusanalyysin avulla
2. Epäasiallinen käyttäytyminen puheeksi
3. Muutoksen yhteinen käsittely
4. Pelisääntöjen laatiminen
5. Perustehtävän kirkastaminen
6. Suunnittelun välineet
7. Sähköpostietiketin tekeminen
8. Toimenkuvien täsmentäminen
9. Työkäytäntöjen kehittäminen
10. Kiireen vähentäminen
11. Pehdyttäminen

Kaikki ohjeet ovat pdf-muotoisia diasarjoja, jotka ohjaavat vaihe vaiheelta yhteistyötä. Kun käytät työvälinettä, pyydämme, että mainitset lähteen. Mikäli kaipaavat henkilökohtaista ohjausta tai koko työpaikalle konsultointia, ota yhteys TJS Opintokeskuksen opintojohtajaan tai kehittämisasiantuntijoihin.

## Psykososiaalisten riskien kartoitus kuormitusanalyysin avulla

### Missä tilanteessa

Kun työpaikallasi sairauspoissaolot ovat lisääntyneet, työhyvinvointikysely paljastaa ongelmia jaksamisessa tai henkilöstö kokee työnsä henkisesti raskaana.

### Mitä tarvitaan

Työskentelyyn tarvitaan kaksi noin 2-3 tunnin työskentelyjaksoa koko henkilöstölle ja esimiehille sekä vetäjä, joka ohjaa työskentelyä. Välineiksi riittää fläppitaulu ja erivärisiä tusseja. Punaisia tusseja varataan enemmän ja niitä käytetään työskentelyn priorisointivaiheessa. Lisäksi tarvitaan työryhmä, jossa on mukana esim. henkilöstöjohtaja, työsuojelupäällikkö, työsuojeluvaltuutettu, luottamusmies ja työsuojelutoimikunnan jäsen. Joku heistä voi toimia ohjaajana käyttäen ohjenuorana psykososiaalisten riskien kartoitukseen tarkoitettua diasarjaa.

Sähköinen kysely saattaa olla tarpeen silloin, jos organisaation rakenne ei anna mahdollisuutta edes työryhmittäin tai tiimeittäin toteuttaa yhteisiä tilaisuuksia. Sähköisen kyselyn ohjeet löytyvät diasarjasta.

### Miten edetään

1. Nimetkää työryhmä (ks. edellä esimerkki kokoonpanosta), joka valmistelee työskentelyä.
2. Esitellään työskentelyn tavoitteet ja toteutus ylimmän johdon edustajille ja sitouttamaan heidät työskentelyyn.
3. Esitellään sen jälkeen työskentelyn kulku työsuojelutoimikunnalle ja/tai yhteistoimintaryhmälle ja sitouttamaan ryhmien jäsenet työskentelyyn.
4. Pyytää ylintä johtoa kutsumaan koko henkilöstö koolle kuormitusanalyysin tekoon (n. 2-3 tuntia). Laatikaa kutsu. Jos yhteinen työskentely ei ole mahdollista, tehkää sähköinen kysely.
5. Kutsu uusi henkilöstötilaisuus koolle (n. 2-3 tuntia) henkisen työsuojelun suunnitelman laatimiseksi.
6. Sopikaa toteutuksen seurannasta.

### Kuka tekee ja ketkä osallistuvat

Koko henkilöstö ja esimiehet osallistuvat sovitun vetäjän johdolla. Esimiesten osallistuminen työskentelyyn tasavertaisena ryhmän jäsenenä on tärkeää.

### Viestintä prosessista ja tuloksista

Työryhmä viestii ylimmälle johdolle, henkilöstölle, työsuojelutoimikunnalle ja/tai yhteistoimintaryhmälle työskentelyn tuloksista jatkuvasti työskentelyn edetessä ja riskienkartoitusvaiheen jälkeen. Kehittämismotivaation ylläpitämiseksi on tärkeää kertoa, mihin työskentely on johtanut ja mitä työpaikalla on yhdessä saatu aikaan.

### Arviointi ja seuranta

Työryhmä seuraa ja raportoi ylimmälle johdolle, esimiehille ja henkilöstölle. Työryhmä järjestää seuranta-tilaisuuden noin vuoden kuluttua. Seurantatilaisuudessa tarkastellaan, mitä on saatu aikaan ja onko työn henkinen kuormittavuus vähentynyt.

## Epäasiallinen käyttäytyminen puheeksi

### Missä tilanteessa

Kun työyhteisön toimivuutta halutaan parantaa, tai kun halutaan ennalta ehkäistä epäasiallisen kohtelua. Kun työpaikalla on henkilöiden välisiä ristiriitoja.

### Mitä tarvitaan

1. Koko henkilöstön yhteistä aikaa n. kaksi tuntia diasarjan yhteiseen käsittelyyn.
2. Kokousvälineet: fläppipaperia ja tusseja, sinitarraa tai maalarinteippiä.
3. Työryhmä

### Miten edetään

Esimies tai esimiehen nimeämä vetäjä kokoaa koko työyhteisön määrittelemään mikä on epäasiallista kohtelua työpaikalla. Isolla työpaikalla työskentely voidaan toteuttaa pienryhmässä, joka edustaa koko työyhteisöä.

Työskentelyssä seurataan annettua ohjeistusta, jotta kaikki paikalla olijat rohkaistuvat antamaan panoksensa työskentelylle.

Epäasiallisen kohtelun kuvauksen (lista) jälkeen työpajan osallistujat laativat ryhmässä asiallisen käytöksen kuvauksen. Työryhmät kuvaavat asiallisen käytöksen lähtien epäasiallisen kohtelun kuvauksesta. Kullekin ryhmälle annetaan käsiteltäväksi osa syntyneestä epäasiallisen käytöksen listasta.

### Kuka tekee ja ketkä osallistuvat

Koko työyhteisö osallistuu. Vetovastuu on esimiehellä tai nimetyllä vetäjällä. Suurella työpaikalla voidaan työskentely toteuttaa valitun riittävän suuren, koko työyhteisöä edustavan ryhmän työpajana.

### Viestintä prosessista ja tuloksista

Viestitään työskentelyn käynnistämisestä etukäteen koko työyhteisölle. Seuraavaksi viestitään koko työyhteisölle laaditusta asiallisen käytöksen mallista ja epäasialliseen kohteluun puuttumisen mallista ja uusien toimintatapojen käyttöönotosta. Esimies, henkilöstön edustajat ja viestivät yhdessä.

### Arviointi ja seuranta

Esimes ja työsuojeluvaltuutettu seuraavat, tuleeko valituksia epäasiallisesta käyttäytymisestä. Henkilöstön edustaja on mukana, jos näin sovitaan.

3-6 kuukauden kuluttua tehdään kysely ja pidetään seurantatilaisuus.

## Muutoksen yhteinen käsittely

### **Missä tilanteessa**

Kun työpaikalla on odotettavissa tai on jo tapahtunut muutos: Muutos voi olla esimerkiksi yhdistyminen toisen organisaation kanssa tai uuden teknologian käyttöönottoa seurannut organisaatiomuutos tai suuret muutokset henkilöstön toimenkuvissa.

### **Mitä tarvitaan**

Muutoksen yhteiseen käsittelyyn osallistavan diasarjan avulla tarvitaan yhteistä työskentelyaikaa kaksi kertaa noin kolme tuntia kerrallaan. Lisäksi tarvitaan hyvä tila yhteiseen työskentelyyn sekä tietokone, diaheitin, fläppejä ja tusseja. Muutokseen liittyvien tunteiden käsittelyssä on tärkeää, että hanketta vetää työryhmä, jolla on esimiehen tuki. Esimiehen läsnäolo käsittelytilanteissa on myös tarpeellista.

### **Miten edetään**

Muutoksen käsittely käynnistetään siten, että kutsutaan henkilöstö koolle. Kokoontumisessa käsitellään muutokseen liittyviä tunteita, ja etsitään yhdessä ratkaisuja muutokseen liittyvien huolten ja pelkojen pienentämiseen. Jotta huolet ja pelot eivät toteudu, valitaan projektiryhmä viemään yhdessä tehtyjä suunnitelmia eteenpäin. Esimies seuraa etenemistä ja tukee projektiryhmää ja varmistaa näin muutoksen onnistumisen. Muutoksen käsittelyä helpottaa, jos koko muutos on suunniteltu organisaation sisällä, mielellään henkilöstötasolta johtotason suuntaan. Kannattaa yhdessä myös miettiä, mikä tuo iloa työssä!

### **Kuka tekee ja ketkä osallistuvat**

Muutoksen käsittelyyn osallistuu koko henkilöstö. Esimies ja projektiryhmä ovat keskeisiä projektin vetämisessä ja onnistumisen varmistamisessa.

### **Viestintä prosessista ja tuloksista**

On tärkeää, että henkilöstölle viestitään asiasta etukäteen, jatkuvasti prosessin edetessä ja uusien toimintatapojen käyttöönotossa. Huomaathan, että viestintä on kaksisuuntaista ja henkilöstön kuunteleminen on yhtä tärkeää kuin asioista kertominen. Esimies, henkilöstön edustajat ja viestivät yhdessä. Jokaisella työntekijällä on oikeus tietää, mitä työyhteisössä tapahtuu ja mitä hänelle tapahtuu. Jokaisella työntekijällä on myös oikeus kertoa kokemuksistaan ja saada kokemuksilleen arvostusta.

### **Arviointi ja seuranta**

Muutoksen käsittelyä seuraa projektiryhmä hankkeen etenemisen osalta. Sitä, miten organisaatio toimii muutoksessa ja sen jälkeen seuraa esimies. On hyvä, jos henkilöstölle voidaan tehdä uusi kysely tai seuranta tilaisuus muutoksen edetessä ja samalla kertoa, mitä tällä muutoksen käsittelyllä saatiin aikaiseksi. Työyhteisöissä kannattaa pyrkiä siihen, että isompiin organisaatiomuutoksiin varataan riittävästi aikaa (4-5 vuotta) ja muutokseen liittyviä tunteita käsitellään henkilöstöä kuunnellen.

## Pelisääntöjen laatiminen

### Missä tilanteessa

Kun työyhteisön toimivuutta halutaan parantaa, tai kun halutaan ennalta ehkäistä epäasiallisen kohtelua ja kuormittumista. Myös jos työpaikan vuorovaikutuksessa on ongelmia, esimerkiksi epäasiallista käytöstä tai klikkejä.

### Mitä tarvitaan

1. Yhteistä työskentelyaikaa: kaksi noin kolmen tunnin tapaamista.
2. Tila ja välineet: fläppipaperia, tusseja, sinitarraa tai maalarinteippiä.
3. Esimiehen läsnäolo työskentelyssä ja selkeä tuki työskentelylle ja säännöille.
4. Työryhmä, joka viimeistelee työpajoissa syntyneet tulokset ja säännöt niin, että säännöt voidaan hyväksyä yt-menettelyssä.

### Miten edetään

Kutsutaan henkilöstö koolle määrittelemään, miten toimii hyvä työyhteisö ja miten me nyt toimimme.

Työpajoissa mietitään yhdessä, mitä pitäisi tehdä, jotta työyhteisö toimisi hyvin, mitä sääntöjä tarvitaan. Laaditaan työyhteisöä kohti hyvää työskentelytapaa ohjaavat säännöt. Lisäksi sovitaan, miten toimitaan, jos sääntöjä rikotaan. Sääntöjä ideoidessa nousee myös kehittämistarpeita, jotka kirjataan ja priorisoidaan.

Keskustellaan myös siitä, mitä tunteita (odotuksia ja pelkoja) sääntöihin liittyy. Keskustelun avulla voidaan täydentää säännöille asetettuja tavoitteita.

Jos vain osa henkilöstöä on osallistunut työskentelyyn, syntyneet säännöt muokataan valmiiksi ja hyväksytään henkilöstöedustajien ja esimiehen toimesta (yt-menettely).

Sitoutumisen vahvistamiseksi valmiit säännöt voidaan myös laatia sopimuksen muotoon ja hyväksyä kaikkien allekirjoituksella. Suuressa työyhteisössä henkilöstön edustajien allekirjoitus riittää.

### Kuka tekee ja ketkä osallistuvat

Mahdollisimman suuri osa työyhteisön jäsenistä osallistuu esimiehen tai vastuuhenkilön johdolla. Suurella työpaikalla voidaan valita työryhmä. Muulle työyhteisölle on hyvä tarjota mahdollisuus laaditun sääntöluonnoksen kommentointiin ja täydentämiseen.

Mikäli esimies ei johda työskentelyä, hänen on hyvä osallistua työskentelyyn muiden rinnalla yhtenä työyhteisön jäsenenä.

Yhteistyön ja kehittämistehtävien ohjaamista varten kannattaa perustaa kehitystyöryhmä, jossa sekä työnantaja että työntekijät ovat edustettuina. Työskentelylle on eduksi, että työryhmää vetää henkilöstön edustaja esim. työsuojeluvaltuutettu.

### **Viestintä prosessista ja tuloksista**

Viestintä on henkilöstölähtöistä eli asiasta keskustellaan henkilöstön aloitteesta. Viestitään asiasta etukäteen, prosessin edetessä ja uusien sääntöjä ja toimintatapoja käyttöön otettaessa.

Laadituista säännöistä tiedotetaan koko henkilöstölle ja säännöt laitetaan paikkaan, jossa ne ovat kaikkien luettavissa. Lisäksi säännöt liitetään uuden työntekijän perehdytysmateriaaliin. Säännöistä voidaan myös laatia huoneentaulu jokaiselle. Huoneentaulu auttaa pitämään säännöt mukana arjessa.

### **Arviointi ja seuranta**

Esimies valvoo sääntöjen noudattamista.

Henkilöstölle järjestetään seurantatilaisuus tai kysely 3-6 kuukauden kuluttua pelisääntöjen käyttöönotosta. Varmistetaan, että säännöt toimivat ja sääntöjen valvonta ja mahdollisiin sääntörikkisiin puuttuminen on sovittu mukaista.

## Perustehtävän kirkastaminen

### Missä tilanteessa

Perustehtävän kirkastaminen on tarpeen erityisesti silloin, kun työpaikalla tai toimintaympäristössä on tapahtunut muutoksia tai työyhteisön jäsenillä on ristiriitaisia käsityksiä asiakaskunnasta tai työn tavoitteista. Työyhteisöillä on ajoittain taipumusta poiketa perustehtävästä ja se on ihan normaalia. Jos kuitenkin näyttää siltä, että työyhteisön jäsenillä on erilaisia käsityksiä siitä, mitkä tehtävät ovat tärkeitä ja kenelle työtä tehdään, on syytä täsmentää perustehtävä.

### Mitä tarvitaan

Työskentelyä varten tarvitaan organisaation olemassa oleva kirjattu perustehtävä, tarkoitus ja tavoitteet (visio, missio, säännöt). Lisäksi tarvitaan henkilöstön työpajatyöskentelyä noin 3-4 tuntia sekä organisaation päättäjille samanlainen työpajatyöskentely. Työtä ohjaamaan varataan työryhmä, joka tarkastelee työn tuloksia ja raportoi niistä osallistujille. Työskentelyn tuloksia tarkastellaan henkilöstöpalaverissa ja kehityskeskusteluissa. Näissä esimiehet varmistavat, että organisaation perustehtävä ja se, kuinka oma tehtävä siihen liittyy, ovat selviä kaikille.

### Miten edetään

1. Nimetkää työryhmä, joka valmistelee työskentelyä.
2. Esitelkää työskentely ylimmän johdon edustajille ja sitouttakaa heidät työskentelyyn.
3. Pyytäkää ylintä johtoa kutsumaan koko henkilöstö kirkastamaan organisaation perustehtävää (n. 3-4 tuntia).
4. Järjestäkää samanlainen tilaisuus organisaation päättävälle elimelle (hallitus, valtuusto, johtokunta) ja tehkää tällä kokoonpanolla sama työskentely.
5. Käykää töiden tuloksia läpi henkilöstö- tai kehittämispalaverissa ja kehityskeskusteluissa.
6. Pyytäkää esimiehiä käymään kehityskeskusteluissa henkilöstön kanssa läpi sitä, kuinka oma työtehtävä tukee organisaation perustehtävän toteutusta.
7. Sopikaa toteutuksen seurannasta.

### Kuka tekee ja ketkä osallistuvat

Työn toteuttamiseen osallistuu koko henkilöstö ja organisaation päättäjät. Esimiehet johtavat työskentelyä omassa työyksikössään ja vastaavat työskentelyn viemisestä ryhmäpalaveriin ja henkilökohtaisiin kehitys-keskusteluihin. Työskentelyä varten perustettu työryhmä vastaa koko hankkeen raportoinnin ylimmälle johdolle, esimiehille ja henkilöstölle.

### Viestintä prosessista ja tuloksista

Esimiehet vastaavat työskentelyn tulosten viestimisestä omalle työyksikölleen ja hankkeen työryhmälle sekä hankkeen työryhmä organisaatiotason viestinnästä ylimmälle johdolle ja henkilöstölle.

### Arviointi ja seuranta

Perustehtävän toteutumista seurataan kehityskeskusteluissa vuosittain sekä henkilöstökokouksissa säännöllisin välein (esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa).

## Suunnittelun välineet

### **Missä tilanteessa**

Suunnittelun välineitä voi käyttää aina, kun halutaan yhdessä suunnitella toimintaa. Niiden avulla koko henkilöstö saadaan mukaan jo suunnitteluvaiheessa, jolloin suunnitelmaa myös toteutetaan paneutuneemmin. Suunnittelun välineitä voi myös esitellä henkilöstölle, jotta he voivat käyttää niitä itse omissa (työ)projekteissaan. Suunnitteluvälineitä kannattaa käyttää, kun on jo tunnistettu yhdessä tavoite ja tarve yhteiselle suunnittelulle. Se voi olla esimerkiksi uuden toimintatavan käyttöönotto tai vuoden etenemiseen liittyvien tehtävien aikatauluttaminen.

### **Mitä tarvitaan**

Kaikkien suunnitteluvälineiden käyttöön tarvitaan yhteistä aikaa ja pelisäännöt siitä, miten yhdessä suunnitellaan. Yhteisessä suunnittelussa kannattaa vuorotella yksin tehtäviä vaiheita ja erikokoisten ryhmien vaiheita. Näin saadaan aremmatkin työyhteisön jäsenet mukaan suunnitteluun.

### **Miten edetään**

Aluksi varmistetaan, että kaikilla on yhteinen käsitys suunnittelutarpeesta ja tavoitteesta. Sitten valitaan suunnittelulle vetäjä tai vetäjät sekä muistion kirjoittaja eli suunnittelun dokumentoija. Vetäjän johdolla valitaan suunnitteluun sopivat välineet sekä laaditaan valittua välinettä käyttäen suunnitelma. Samalla täsmennetään, mitä kukakin voi tehdä suunnitelman edistämiseksi. Suunnittelun lopuksi sovitaan yhdessä seurannasta ja viestinnästä. Kannattaa myös päättää sopivan ajanjakson päähän yhteinen seurantatilaisuus, jossa käsitellään suunnitelman etenemistä.

### **Kuka tekee ja ketkä osallistuvat**

Suunnitteluvälineiden käyttöön voi osallistua koko henkilöstö tai se osa, jota suunnitellut toimet koskevat. Nimetty vastuuhenkilö tai esimies vetää prosessia.

### **Viestintä prosessista ja tuloksista**

Viestintä on suunnittelun välineiden käytössä erittäin tärkeää. On tärkeää, että henkilöstöä kuullaan jatkuvasti ja heille kerrotaan, miten heidän ilmaisemat tarpeensa on prosessissa huomioitu. Viestinnästä huolehtii suunnittelun vetäjä.

### **Arviointi ja seuranta**

Suunnittelun tuloksena syntyvän suunnitelman osana kirjataan myös seuranta. Esimies seuraa etenemistä asemansa puolesta. Mikäli seurannassa havaitaan vaikeuksia suunnitelman toteuttamisessa, käsitellään asia yhdessä ja päivitetään suunnitelmaan yhdessä määriteltyjen tarpeiden mukaisesti. Kun suunnitelma on saatu toteutettua, arvioidaan yhdessä saavutettiinko tavoitteet.



## Sähköpostietiketin tekeminen

### **Missä tilanteessa**

Kun työpaikalla sähköposti kuormittaa työntekijöitä. Ongelmia voi aiheuttaa esimerkiksi se, että monet työntekijät vastaavat samoihin asiakkaan viesteihin. Ongelma voi olla myös liiallinen viestin välittäminen koko henkilöstölle tai viestien puutteellinen otsikointi.

### **Mitä tarvitaan**

Sähköpostietiketin tekemiseen tarvitaan henkilöstön tekemä listaus sähköpostin tuottamista ongelmista. Sitten nimetään työryhmä miettimään, miten ongelmat voisi ratkaista. Ryhmässä pitää olla mukana esimies sekä viestinnän ja tietotekniikan asiantuntemusta. Samalla voidaan ratkaista myös muita viestintätekniikan nopean muuttumisen tuomia ongelmia. Sähköpostietiketin voi laajentaa koskemaan myös muilla keinoilla tehtävää sisäistä viestintää.

### **Miten edetään**

Aluksi nimetään työryhmä, ja sille koollekutsuja. Sitten pyydetään henkilöstöä listaamaan ongelmat. Työryhmä etsii ratkaisut nimettyihin ongelmiin ja hankkii niille johdon hyväksynnän. Sitten viestitään uusista toiminta-tavoista kaikille oman organisaation sisällä sekä asiakkaille ja muille sidosryhmille. Työryhmä seuraa, onko uusista ohjeista apua.

### **Kuka tekee ja ketkä osallistuvat**

Sähköpostietiketin tekoon osallistuu koko henkilöstö. Nimetty työryhmä laatii etiketin, ja esimiehen johdolla sitä aletaan noudattaa työssä.

### **Viestintä prosessista ja tuloksista**

Sähköpostietiketin laadinta on hyvä tehdä henkilöstön johdolla, silloin sitä noudatetaan parhaiten. Siksi etiketin tekoon ryhdytään sitten, kun henkilöstö on tunnistanut se tarpeen. Lisäksi nimetty työryhmä viestii asiasta etukäteen sekä prosessin edetessä. Myös arvioinnista viestitään.

### **Arviointi ja seuranta**

Työryhmä sopii henkilöstön kanssa seurantapalaverin noin puolen vuoden päähän uusien ohjeiden käyttöönotosta. Palaverin keskustelun perusteella esimies tekee tarvittavat päätökset etiketin päivittämisestä tai toteuttamisesta.

## Toimenkuvien täsmentäminen

### **Missä tilanteessa**

Toimenkuvia kannattaa täsmentää normaalioloissakin säännöllisin välein. Täsmentäminen täytyy tehdä aina, kun organisaatiossa tai sen toimintaympäristössä tapahtuu isoja muutoksia. Kun koko henkilöstö tuntee oman ja toistensa toimenkuvat, työ sujuu laadukkaasti!

### **Mitä tarvitaan**

Toimenkuvien täsmentämiseen tarvitaan ne toimenkuvat, joihin työntekijät on palkattu. Lisäksi tarvitaan työajanseuranta, jolla varmistetaan, että toimenkuvat ja tosiasialliset työt vastaavat toisiaan. Seuraavaksi järjestetään yhteinen tilaisuus, jossa henkilöstö itse määrittää oman työnsä tavoitteet osana organisaation tavoitteita.

### **Miten edetään**

Toimenkuvien täsmentäminen käynnistyy siten, että esimies varmistaa, että jokaisella työntekijällä on toimenkuva. Tämän jälkeen käsitellään organisaation tehtävä ja jokaisen toimenkuva yhdessä, suurissa organisaatioissa osastotasolla. Samanaikaisesti käsitellään yhdessä organisaation päätöksenteko eli kuka vastaa mistäkin päätöksestä. Tämän jälkeen henkilöstö seuraa työaikaansa yhdessä sovitulla tavalla, (esimerkiksi excel-taulukon avulla) sovitun jakson. Jakson päätyttyä verrataan työaikaseurannan toteutumaa toimenkuvaan ja keskustellaan toimenkuvan täsmennystarpeesta. Kehityskeskusteluissa esimies varmistaa, että jokaisella on oman tehtävänsä hoitamiseen vaadittavat taidot

### **Kuka tekee ja ketkä osallistuvat**

Toimenkuvat täsmennetään aina esimiehen johdolla. Koko henkilöstö osallistuu täsmennykseen.

### **Viestintä prosessista ja tuloksista**

Esimies viestii asiasta etukäteen sekä prosessin edetessä. Kehityskeskusteluissa varmistetaan että toimenkuvat tunnetaan. Yhteisessä tavoitekeskustelussa varmistetaan, että toisten toimenkuvat tunnetaan työn laadun takaamisen kannalta riittävän hyvin. Esimerkiksi tiedetään, kenen puoleen käännytään missäkin ongelmassa.

### **Arviointi ja seuranta**

Esimies ja henkilöstön edustajat seuraavat ja arvioivat toimenkuvien täsmennystä. Hyviä seurannan ja arvioinnin välineitä ovat henkilöstösuunnitelma ja koulutussuunnitelma.

## Työkäytäntöjen kehittäminen

### Missä tilanteessa

Työkäytäntöjen kehittäminen on tarpeen silloin, jos työn tekemisessä on paljon sählinkiä, tapahtuu paljon virheitä, tehdään päällekkäistä työtä tai asiakaspalvelussa ja sisäisessä yhteistyössä on ongelmia. Ongelmat ovat paljastuneet joko kyselyssä tai käytännön työssä.

### Mitä tarvitaan

Työskentelyä varten tarvitaan työkäytäntöjen kehittämisryhmä sekä neljä noin kahden tunnin pituista kehittämistilaisuutta koko henkilöstölle ja esimiehille.

### Miten edetään

1. Nimetkää työkäytäntöjen kehittämisryhmä, joka valmistelee työskentelyä.
2. Esitelkää työskentely ylimmän johdon edustajille ja sitouttakaa heidät työskentelyyn. Ylin johto varaa työskentelyyn työaikaä esimiehille ja henkilöstölle.
3. Esitelkää sen jälkeen työskentelyn kulku työsuojelutoimikunnalle ja/tai yhteistoimintaryhmälle ja sitouttakaa ryhmien jäsenet työskentelyyn.
4. Pyytäkää ylintä johtoa kutsumaan koko henkilöstö koolle työkäytäntöjen kehittämiseen. Tapaamiskertoja on yhteensä neljä ja työskentelyä yhteensä varataan noin 2-3 tuntia kerrallaan. Vaiheiden kolme ja neljä välissä tehdään pienryhmätyöskentelyä. Etene diasarjan ohjeiden mukaisesti.
5. Sopikaa seurannasta.

### Kuka tekee ja ketkä osallistuvat

Koko henkilöstö ja esimiehet osallistuvat työskentelyyn. Työkäytäntöjen kehittämisryhmä ohjaa työskentelyä ja raportoi siitä ylimmälle johdolle ja henkilöstölle.

### Viestintä prosessista ja tuloksista

Työkäytäntöjen kehittämisryhmä viestii työskentelystä ja sen tuloksista ylimmälle johdolle, henkilöstölle sekä työsuojelutoimikunnalle ja yhteistoimintaryhmälle.

### Arviointi ja seuranta

Työskentelyn tuloksia arvioidaan ja seurataan koko työskentelyn ajan ja noin vuosi työskentelyjakson päättymisen jälkeen siitä näkökulmasta, että ovatko työkäytännöt kehittyneet ja onko työskentelystä tullut entistä sujuvampaa, virheettömämpää ja vähemmän kuormittavaa sekä onko työyhteisön jäsenten välinen yhteistyö entistä parempaa. Hyviä seurannan välineitä ovat mm. henkilöstökokoukset, suunnittelupalaverit ja kehityskeskustelut.

## Kiireen vähentäminen

### **Missä tilanteessa**

Kiireen vähentämisestä on syytä keskustella, jos työpaikalla valitetaan jatkuvasta kiireestä tai osa henkilöstöstä joutuu tekemään säännöllisesti runsaasti ylitöitä. Vaikka kiire muuttuu helposti normaalitilaksi, pitkään jatkuessaan kiireen tuntu syö työn laatua ja henkilöstön työssäjaksamista. Siksi on syytä tarkastella, mistä kiireen tuntu syntyy ja mitä sille voisi tehdä.

### **Mitä tarvitaan**

Kiireen tunnun aiheuttajien määrittelemiseen tarvitaan yhteinen tila, jossa on kokousvälineet. Yhteiseen tilaisuuteen varataan aikaa vähintään kaksi kertaa kaksi tuntia. Lisäksi tarvitaan projektinvetäjä, jonka johdolla kiirettä tunnustetaan ja etsitään keinoja sen hallintaa. Esimiehen läsnäolo on tärkeää koko kiireen tunnun hallintahankkeen ajan. Lisäksi on hyvä, jos tällä on ylimmän johdon tuki hankkeelle.

### **Miten edetään**

Tunnustetaan diasarjan ohjeiden mukaisesti ne tärkeimmät kiireen aiheuttajat, joihin työyhteisö voi vaikuttaa. Laaditaan suunnitelman tilanteen korjaamiseksi.

### **Kuka tekee ja ketkä osallistuvat**

Esimiehen tai valitun vastuuhenkilön johdolla koko henkilöstö osallistuu sekä kiireen aiheuttajien tunnustamiseen että hallintakeinojen etsimiseen. Esimies varmistaa, että löydetyt keinot otetaan käyttöön ja uusia toimintatapoja noudatetaan.

### **Viestintä prosessista ja tuloksista**

Kiireen tunnun tunnustamisesta keskustellaan etukäteen henkilöstön kanssa sekä ylimmän johdon kanssa. Lisäksi asiasta viestitään jatkuvasti prosessin edetessä ja uusien toimintatapojen käyttöönotossa. Jos organisaatiossa tehdään asiakkaan tahdittamaan työtä, on tärkeää välittää tieto niille ulkopuolisille tahoille, joilla on vaikutusta kiireen syntyyn tai kiireen hallintakeinot muokkaavat asiakaspalvelua.

### **Arviointi ja seuranta**

Esimies seuraa työajan käyttöä ja erityisesti ylityöpiikkejä. Lisäksi keskustellaan kiireen vähentymisestä seurantatilaisuudessa vuoden kuluttua. Mikäli keinot eivät ole riittäviä, keskustellaan uusista.

## Perehdyttäminen

### **Missä tilanteessa**

Perehdyttämistä on syytä kohentaa, kun työpaikalle tulee uusia työntekijöitä tai uusia tehtäviä tai työntekijöiden määrissä tai toimenkuissa on suurta kausiluonteista vaihtelua. Perehdyttämisen avulla varmistetaan työn laatu.

### **Mitä tarvitaan**

Perehdyttämisen tehostamiseen tarvitaan selkeät perehdyttämisohjeet, joissa myös vastuuhenkilöt on nimetty. Mikäli niitä ei ole, ne tehdään esimiehen johdolla. Tarvitaan selkeät perehdyttämisen toimintapolut omistajille ja ylimmälle johdolle, esimiehelle, perehtyvälle työntekijälle, työyhteisölle, sekä henkilöstön edustajille. Poluissa kerrotaan, kuka perehdyttää ja mihin, miten perehdyttämistä seurataan ja kuinka paljon aikaa siihen varataan.

### **Miten edetään**

Omistajat kuvaavat organisaation toimivan rakenteen, tekevät perehdyttämisen linjaukset ja päättävät resurssien jaosta sekä kuvaavat palkkausjärjestelmät ja päätöksenteon.

Esimiehet toimivat perehdyttämisen tehtävien jaossa oikeudenmukaisesti, varmistavat, että oppaat ovat ajan tasalla ja kaikki ovat selvillä työjaosta myös perehdyttämisessä. Esimies varmistaa työturvalliset käytännöt sekä seuraa perehdytyksen toteutumista. Hän valmistautuu kirjoittamaan myös työtodistukseen perehdyttämisestä.

Perehtyvä työntekijä vastaa oppimisestaan, toimii huolellisesti ja vahinkoja välttää ja on tasapuolinen.

Työyhteisö varmistaa, että työilmapiiri ottaa uudet työntekijät mukaan, ennakoii perehdyttämistä myös omassa työssään, on valmis oppimaan ja sopeutumaan uusiin työntekijöihin ja antaa palautetta myös perehdyttämisestä.

### **Kuka tekee ja ketkä osallistuvat**

Kaikki osallistuvat perehdyttämisen tehostamiseen, mutta vastuu on esimiehellä ja työnjohdolla.

### **Viestintä prosessista ja tuloksista**

Viestitään uusista työntekijöistä ja perehdyttämisen alkamisesta yleisesti. jokaiselle työntekijälle kerrotaan, mitä heiltä odotetaan.

### **Arviointi ja seuranta**

Perehtyvä työntekijä seuraa omaa perehdyttämistään esimiehelle palautettavan lomakkeen avulla. Lomakkeen ja saadun palautteen avulla perehdyttämisohjelmaa päivitetään säännöllisesti. Mikäli henkilöstö havaitsee ongelmia perehdyttämisessä, niistä kerrotaan esimiehelle ja tilanne korjataan välittömästi ohjeita päivittämällä.