

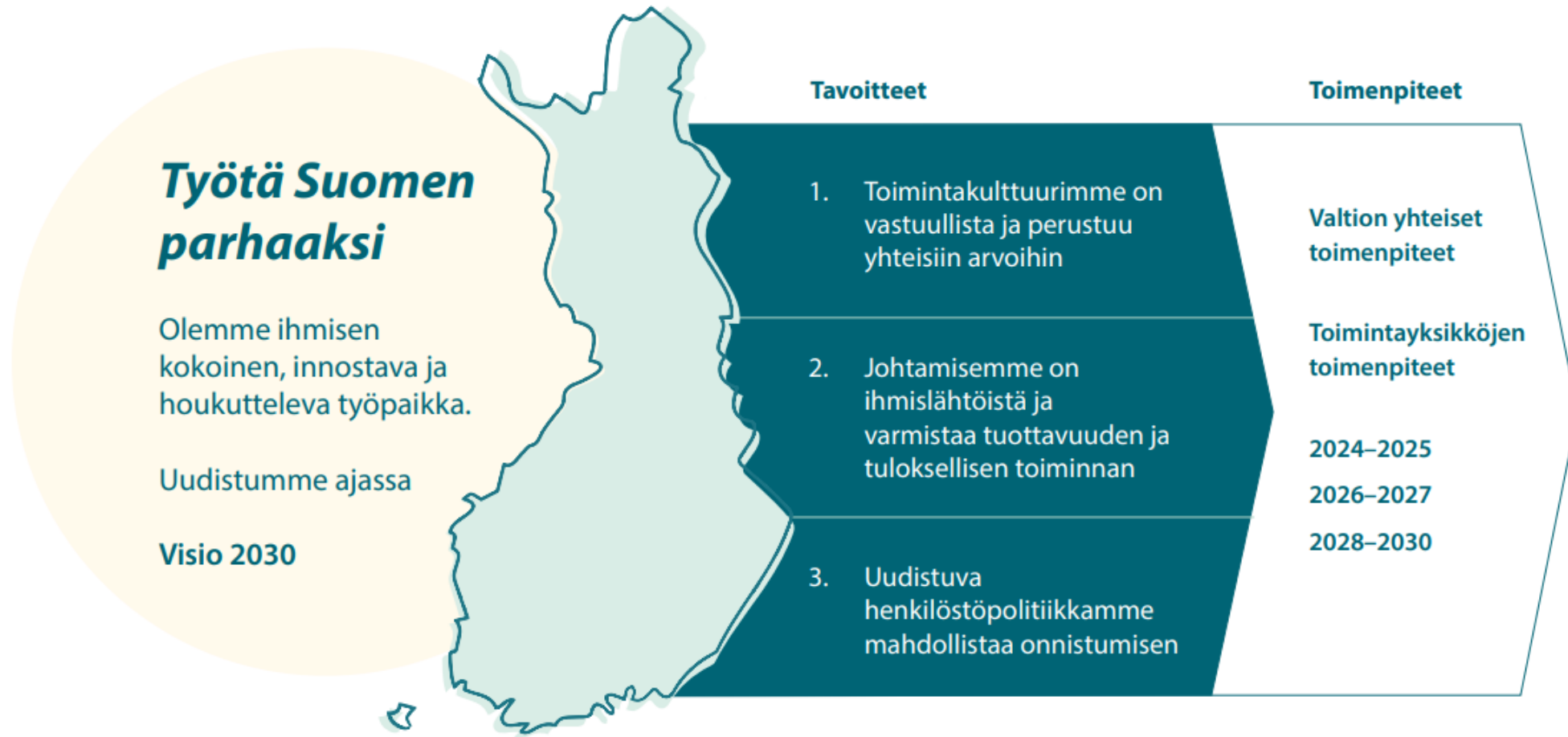


Työtä Suomen parhaaksi
Arbete för Finlands bästa
Working for Finland

Työyhteisön yhteisöllisyyttä tukevia ja edistäviä käytäntöjä

VALTION HENKILÖSTÖSTRATEGIAN TOIMEENPANO 2024-2025
TOIMENPIDERYHMÄ 2: LISÄÄMME YMMÄRRYSTÄ
YHTEISÖLLISYYDESTÄ TYÖN MURROKSESSA

Valtion henkilöstöstrategian kokonaisuus

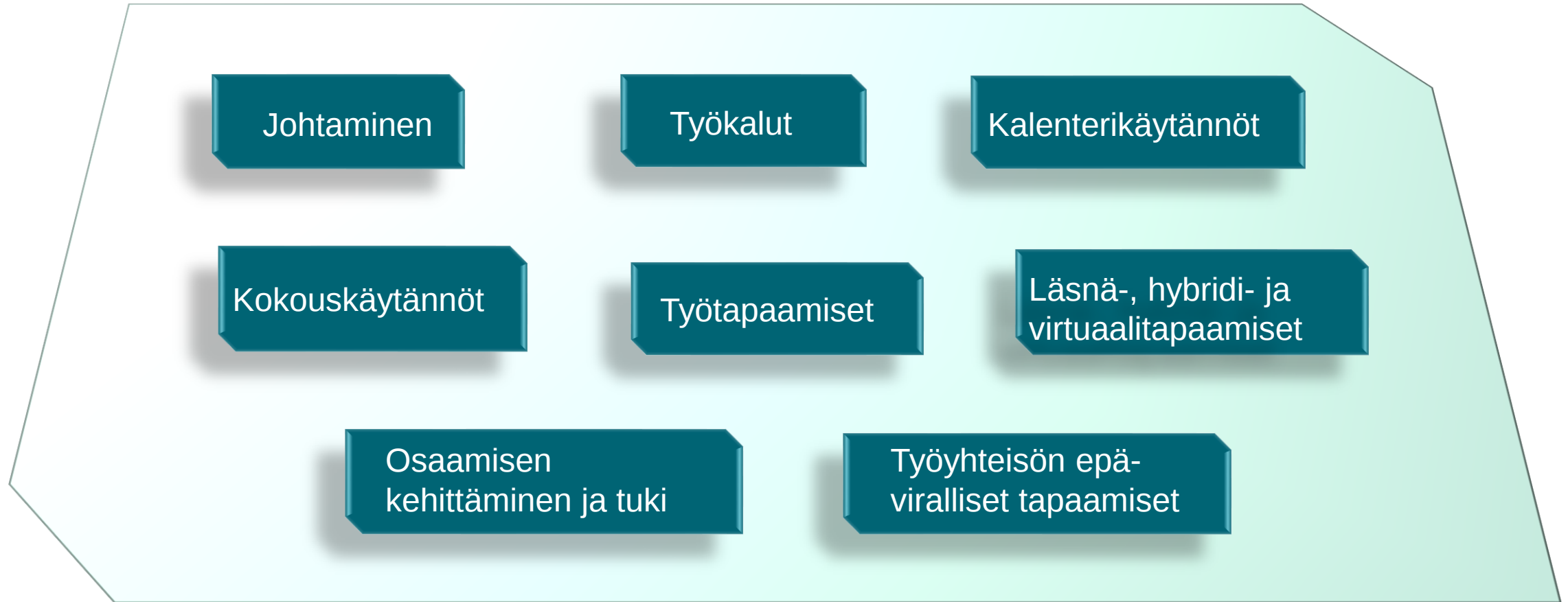


Toimenpideryhmä 2: Lisäämme ymmärrystä yhteisöllisyydestä työn murroksessa

- Ideoimme yhteisiä toimenpiteitä ja jaamme hyviä käytäntöjä ja tutkittua tietoa yhteisöllisyyden vahvistamiseksi ja henkilöstön tukemiseksi monipaikkaisessa työssä ja työn murroksessa.
- Siirrymme yhteisiin työympäristöihin ja toimeenpanemme Valtionpalvelu- ja toimitilaverkon uudistaminen 2020-luvulla –hanketta.
- Edistämme yhteistyötä työsuojelussa toteuttamalla Työsuojelun yhteiset käytännöt –kehittämishankkeen valtion yhteisessä työympäristössä Joensuussa (TTL, Kaiku-hanke)

Tämän esityksen materiaali liittyy toimenpideryhmän ensimmäiseen tehtävään.

Virastoilta kerättiin kyselyllä esimerkkejä yhteisöllisyyttä tukevista ja edistävistä käytännöistä. Kyselyn vastaukset on koottu teemoiksi ja niitä avataan seuraavilla sivuilla.



Johtaminen – käytäntöjä ja esimerkkejä

- **Hybridityön pelisäännöt:** Onko organisaatiossa laadittu yhteiset pelisäännöt miten nykytilanteessa työskennellään? Seurataanko näiden pelisääntöjen noudattamista ja muokataanko pelisääntöjä tarvittaessa?
- **Yhteisöllisyyden edistäminen:** Kirjataan yhteisöllisyyden edistäminen organisaation johtamisen periaatteisiin. Pohditaan miten yhteistä tekemistä voidaan edistää organisaatiossa.
- **Uusien työntekijöiden integrointi työyhteisöön:** Huolehditaan, että uusien työntekijöiden perehdyttäminen on kunnossa. Sovitaan, että jokainen tiimin jäsen sopii henkilökohtaisen tutustumistapaamisen uuden työntekijän kanssa.
- **Tiimi- ja palautekulttuuri:** Tiimi yhdessä rakentaa vuorovaikutuskulttuuria yhdessä sovituin säännöllisin käytännöin ja esihenkilö tukee.
- **Esihenkilöiden tuki:** Vertaistuki, esim. virtuaaliset iltapäiväkahvit ja vapaata keskustelua esihenkilötyön tilanteista.
- **Työkulttuurin arviointi:** Tehdään tiimissä säännöllisesti esim. VALOA-tukimateriaalin avulla ja tiimikeskusteluilla.

Työkalut – käytäntöjä ja esimerkkejä

- **Työkalut:** Varmistetaan, että kaikilla on käytössä työkalut, jotka mahdollistavat asynkronisen eli ei-reaaliaikaisen työskentelyn. Lisäksi varmistetaan, että kaikilla on riittävä osaaminen näiden työkalujen käyttöön.
- **VALOA-sivuston arviointityökalut:** Valtion [VALOA-sivuston](#) (Valmentava ja oppiva työkulttuuri) työkaluja voidaan käyttää työkulttuurin arviointiin ja kehittämiseen.
- **Monipaikkaisen työn kypsyysmalli:** Aalto-yliopiston ja Tampereen yliopiston monipaikkaisen työn kypsyysmallilla voidaan arvioida tiimin tilannetta ja kehittää työtä tavoitteellisesti sen pohjalta. Kypsyysmalli löytyy oppaasta [Etätyöstä eteenpäin: Arvioi monipaikkaisen työn valmius ja hyödynnä hyvät käytännöt](#)

Kalenterikäytännöt – käytäntöjä ja esimerkkejä

- **Avoimet kalenterit:** Kaikkien nähtävillä olevat avoimet työkalenterit ovat tärkeitä.
- **Kokouksen kesto:** Esim. 50 minuuttia tunnin sijaan mahdollistaa toimivan siirtymän kokouksesta ja aiheesta toiseen.
- **Kokouksen toteuttamistapa:** Merkitään kalenterikutsuun kokouksen tai tapaamisen toteuttamistapa (läsnä-, hybridi-, virtuaalitapaaminen).
- **Työntekopaikka:** Työntekijät merkitsevät kalenteriin, missä työskentelevät (esim. omalla toimistolla, toisessa virastossa, yhteiskäyttötilassa, kotitoimistolla)

Kokouskäytännöt – käytäntöjä ja esimerkkejä

- **Selkeä asialista:** Kokoukset tulee suunnitella hyvin ja kutsua sinne vain tarvittavat henkilöt.
- **Varmista tekniikan toimivuus:** Opettele tarvittavan tekniikan käyttö sujuvaksi.
- **Valokuvien päivittäminen:** Lisätään kaikkien kuvat Teamsiin.
- **Kokousten epämuodollinen aloitus:** Varataan esim. 10 minuuttia kokouksen alusta kuulumisten vaihtoon.
- **Kameroiden käyttö:** Kokouksissa pidetään kamerat sovitulla tavalla päällä, esim. keskustellessa kaikilla kamerat päällä ja esitysten aikana vain esittäjällä kamera päällä. Kameran käyttö parantaa osallistujien välistä vuorovaikutusta kun toisten reaktiot ovat selkeämmin nähtävillä.
- **Osallistujien aktivoiminen:** Aktivoimisessa voi hyödyntää esim. kysymyksiä, keskusteluita, kyselyjä ja äänestyksiä
- **Teamsin BreakUp-roomit:** Tukevat osallistumista isoissa kokouksissa, kun pienemmissä ryhmissä voidaan keskustella matalalla kynnyksellä aiheesta.
- **Selkeä lopetus:** Kokouksen lopetuksen yhteydessä olisi hyvä sopia jatkotoimenpiteistä ja –vastuista.
- **Kokousten aikatauluttaminen:** Kokousten väliin olisi hyvä jättää lyhyt aika palautumiseen ja mahdolliseen siirtymiseen seuraavaan kokoukseen.

Työtapaaamiset – käytäntöjä ja esimerkkejä

- **Säännöllisyys:** On hyödyllistä tavata säännöllisesti viikoittain, kuukausittain jne.
- **Eri kohderyhmät:** On hyvä miettiä, keiden kaikkien kannattaa tavata ja miten usein esim. osastot, yksiköt, ryhmät, tiimit.
- **1 to 1-keskustelut:** Henkilökohtaiset keskustelut säännöllisesti esihenkilön ja työntekijän välillä.
- **Kokouskutsuihin merkitään aina toteuttamistapa:** Selkeästi ilmaistuna, onko tilaisuus läsnä/hybridi/virtuaali.

Läsnä-, hybridi- ja virtuaalitapaamiset – käytäntöjä ja esimerkkejä

Läsnätapaamiset

- **Säännöllisyys:** Säännöllinen kasvokkain työskentely tukee työtä ja yhteisöllisyyttä.
- **Ryhmä- ja tiimikokoukset:** Säännölliset kokoukset luovat rakenteet hyvälle työlle.
- **Tiimi- ja vetäytymispäivät:** Välillä on hyvä kokoontua kasvokkain, esim. yhteiset lounaat, koulutukset, suunnittelu- ja kehittämispäivät.

Hybriditapaamiset

- **Osallistumisen sujuvuus:** Varmistetaan osallistuminen huomioimalla kaikki osallistujat ja käyttämällä erilaisia menetelmiä esim. Teamsin BreakUp-roomeja.

Virtuaalitapaamiset

- **Yhteisöllisyyttä edistävät tapaamiset:** Esim. kahvihetket, toimistopäivät, haasteet, kampanjat.
- **Uusien työntekijöiden esittelyt:** Esitellään uudet työntekijät tapaamisen alussa ja intranetissä.
- **Scrum-malli:** Päivittäiset tapaamisiin ja retrospektiiveihin perustuva projektien kehittämismalli.

Osaamisen kehittäminen ja tuki – käytäntöjä ja esimerkkejä

- **Työkaluosaaminen:** Varmistetaan, että kaikilla työntekijöillä on riittävä osaaminen monipaikkaisessa työskentelyssä tarvittavien työkalujen käytössä. Osaamista voidaan kehittää ja tukea yhteisellä koulutuksella sekä itseopiskelulla eOppivasta löytyvillä verkkokursseilla.
- **Perehdytys:** Huolehditaan uusien työntekijöiden integroimisesta työyhteisöön. Tehdään perehdytys suunnitelma ja nimetään päävastuullinen perehdyttäjä. Lisäksi jokainen tiimin jäsen sopii uuden työntekijän kanssa henkilökohtaisen tutustumistapaamisen, jossa voidaan käydä läpi mitä työtehtäviä kollegalle kuuluu ja mikä niissä on tällä hetkellä ajankohtaista.
- **Yhteiset työympäristöt:** Varmistetaan, että jokaisella yhteisissä työympäristöissä työskentelevällä on riittävä tieto mitä yhteisissä työympäristöissä työskentely tarkoittaa. Tähän tarkoitukseen sopii eOppivassa julkaistu verkkokurssi [Johdatus yhteisiin työympäristöihin](#).
- **Vertaisoppiminen:** [Vertaisoppimisen pelikirja](#). Jatkuvan oppimisen työkalu työyhteisöille. (TTL)

Työyhteisön epäviralliset tapaamiset – käytäntöjä ja esimerkkejä

- **Hupitoimikunta:** Suunnittelee epävirallisia tapaamisia tukemaan yhteisöllisyyttä, esim. kesäkauden avajaiset, joulupuurotilaisuus, pikkujoulut.
- **Ryhmät:** Perustetaan epäviralliseen viestintään ryhmiä, esim. Teams, Signal
- **Erilaiset ryhmät ja säännölliset tapaamiset:** Esim. virtuaalikahvit, käsityöiltapäivät, liikuntakerhot.
- Yhteisten työympäristöjen konseptin mukaisesti valtionhallinnon YTYihin perustetaan organisaatioiden välisiä tiimejä. Esimerkiksi työympäristötiimi voi pohtia, millaista organisaatioiden välistä yhteisöllisyyttä lisäävää toimintaa voidaan järjestää.

The background features several thin, curved teal lines that sweep across the frame, creating a sense of movement and flow. These lines intersect and curve around the central text, adding a modern, graphic touch to the design.

Tietoa ja vinkkejä yhteisöllisyyden kehittämiseen

Etätyöstä kohti monipaikkaisen työn kokonaisvaltaista kehittämistä

Aalto-yliopiston **Etätyöstä eteenpäin -tutkimus ja opas** ”tukee johtoryhmien, työn ja ympäristöjen kehittäjien sekä henkilöstön edustajien vuoropuhelua monipaikkaisen työn kokonaisvaltaisessa kehittämisessä”. Opas esittelee myös **monipaikkaisen työn kypsyysmallin**, jonka avulla organisaatiot voivat arvioida tilannettaan.

Oppaassa esiteltyä Aalto-yliopiston ja Tampereen yliopiston monipaikkaisen työn kypsyysmallia testattiin ja kehitettiin monipaikkaisen työn tutkimushankkeessa (MOPA), johon osallistui myös valtion organisaatioita.

[Etätyöstä eteenpäin –opas](#). Arvioi monipaikkaisen työn valmius ja hyödynnä hyvät käytännöt.

VALOA-sivusto valtion työkuultuurin kehittämiseen

Tiimi- ja palautekuultuurilla on suuri merkitys yhteisöllisyydelle. Tiimin vuorovaikutuskuulttuuri vaikuttaa yhteisöllisyyteen ja tiimin on hyvä rakentaa sitä tavoitteellisesti. Tiimin jäsenillä on yksilöinä tärkeä rooli yhteisöllisyydelle. Heillä pitäisikin olla riittävät valmiudet kuten vuorovaikutusosaamista ja halua ja kykyä itse- ja yhdessä ohjautuvuuteen.

Valtiolla on **VALOA-sivusto työyhteisöjen kehittämisen pohjaksi ja työkuultuurin arviointiin** keskustelun avulla. VALOA-sivusto tarjoaa työkaluja, esimerkkejä ja inspiraatiota valmentavan ja oppivan työkuultuurin kehittämiseksi työyhteisöissä.

Sivustolta löytyy myös osio arvostavasta vuorovaikutuksesta ja psykologisista perustarpeista. Kahdeksan lyhyen videon avulla voi tutustua psykologisten perustarpeiden merkitykseen arvostavassa vuorovaikutuksessa ja hyödyntää työkalua ja ohjeita työyhteisön kanssa käytävään keskusteluun.

VALOA-sivuston tavoitteena on rakentaa valtionhallinnon arjessa mukana elävä ja täydentyvä alusta yhteisen kuultuurin ja yhteistyön kehittämisen tueksi.

<https://www.valtiolla.fi/tyokalut/valoa/>

Resilienssi – tukea työyhteisöille ja organisaatioille

- Mitä tarkoittaa resilienssi?

Resilienssi on psyykkistä selviytymiskykyä, joustavuutta ja uudelleen orientoitumista, ja se vaihtelee eri elämäntilanteissa. Se ilmenee arjessa kohtuullisena pärjäävyytenä, haasteista, stressistä tai muutoksista huolimatta. Resilienssi syntyy vuorovaikutuksessa yksilön ja ympäristön kanssa ja on osa mielenterveyttä.

- Valtiolla.fi –osoitteessa on [resilienssiin keskittyvä sivusto](#), jossa tarkastellaan resilienssiä etenkin työyhteisöjen ja organisaatioiden näkökulmasta. Sivustolla avataan, mitä resilienssi on ja miten sitä voi tarkastella ja kehittää.

Vinkkejä johtajille, esihenkilöille ja työntekijöille 1/2

Mielenterveyden työkalupakki -hankkeessa saatiin selville, että yhteisöllisyyden vahvistaminen tukee organisaation tuottavuutta. Yhteisöllisyys on yksi työhyvinvoinnin tukijaloista ja jokainen työntekijä voi vaikuttaa siihen.

Työterveyslaitoksen vinkkejä yhteisöllisyyden vahvistamiseen johtajille, esihenkilöille ja työntekijöille Mielenterveyden työkalupakki -hankkeessa: [Yhteisöllisyyden vahvistaminen ruokkii tuottavuutta](#)

Työterveyslaitoksen hankkeessa **Hyvinvointi ja yhteisöllisyys monipaikkatyön ytimessä (HYMY)** tuotetaan uutta tietoa monipaikkatyön eli lähi-, hybridi- ja etätyön vaikutuksista työntekijöiden työhyvinvointiin, sosiaalisiin voimavaroihin ja työtoimintaan sekä käytännön keinoja näiden tekijöiden edistämiseen.

[Johtaja yhteisöllisyyden rakentajana -tutkimuskooste](#)

Työturvallisuuskeskus on julkaissut materiaalia esihenkilöiden ja johtamisen tueksi aiheesta [”Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä”](#).

Vinkkejä johtajille, esihenkilöille ja työntekijöille 2/2

- Vinkkejä sujuvampaan etä- ja hybridityöskentelyyn sekä sen johtamiseen:
[Etä- ja hybridityö](#)
- [Hybridityömalli menestystekijänä.](#) Opas hybridityön mahdollisuuksiin ja haasteisiin.
- [Viisi asiaa, jotka jokaisen on hyvä tietää hybridityöstä](#)
- [Kaikki mukaan - yhteisöllisyyden ja verkostojen rakentaminen](#)
- [Yhteisöllisyyden rakentaminen onnistuu etänäkin](#)

Luettavaa ja kuunneltavaa

Blogeja:

- ✓ TTL: [Miten luottaa ilman kasvokkaisia kohtaamisia?](#)
- ✓ TTL: [Yhteisöllisyys hybridityössä – esihenkilötyön uudet haasteet ja mahdollisuudet](#)
- ✓ TTL: [Hybridityö ei uudistu, vaikka palaisimme toimistolle](#)
- ✓ TTL: [Hyvä työrauha toimistossa vahvistaa myös yhteisöllisyyttä](#)

Podcasteja:



- ✓ Aluehallintoviraston podcast, joka pureutuu asiantuntijatyön työkyvyn johtamiseen, työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen niin esihenkilöiden kuin työntekijöidenkin näkökulmasta.
- ✓ Psykologi Nina Lyytisen [Psykopodiaa](#)-podcast. Sopii kaikille, jotka ovat kiinnostuneet työssä jaksamisesta, hyvästä johtamisesta, omista vaikuttamisen keinoistaan hyvinvointinsa edistämiseen - ja yleisesti ihmisistä, ihmismielestä ja ihmisen käyttäytymisestä.