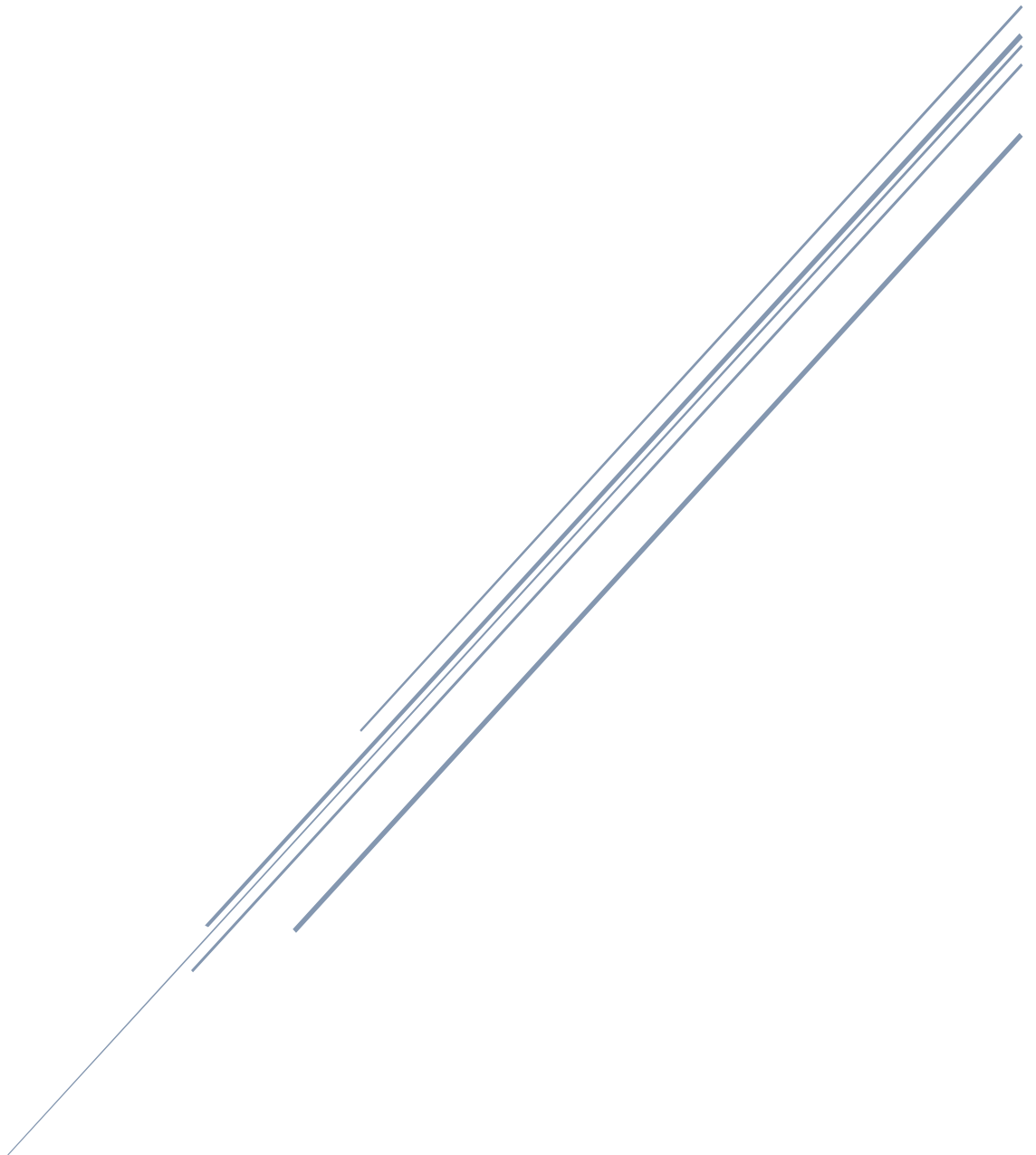


SATUMAISIA TYÖURAPOLKUJA – TYÖURALUOTSAUS LÄPI TYÖELÄMÄN

16.12.2022



Petri Levänen, Saimaan Tukipalvelut Oy
Veijo Ojanaho, Coronaria Työelämäpalvelut

Sisällys

1. Lähtötilanne Saimaan Tukipalvelut Oy:ssä ja syyt hankkeen käynnistämiseen.....	2
2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys Saimaan Tukipalvelut Oy:lle	2
3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija	3
4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	3
5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset.....	5
6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet	5
7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä.....	6
8. Organisaation ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot.....	7

1. Lähtötilanne Saimaan Tukipalvelut Oy:ssä ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Saimaan Tukipalvelut Oy on eteläkarjalainen Lappeenranta-konserniin kuuluva kunnallinen osakeyhtiö. Yhtiö tarjoaa ruoka-, puhtaus- ja kiinteistöjen huolto- ja kunnossapitopalveluja sekä muita vastaavia tukipalveluja lähinnä omistajilleen.

Saimaan Tukipalvelut Oy työllistää yli 900 työntekijää ja yhtiön visio on olla arvostettu työnantaja, joka aktiivisesti kehittää henkilöstön ammattitaitoa sekä tukee henkilöstön työkykyä uran joka vaiheessa.

Hanke käynnistettiin Saimaan Tukipalvelut Oy:n tarpeesta hakea uusia ratkaisuja työkyvyn ja työsuoritusten heikentymisiin ja jumiutuneiden työntekijöiden työkykypulmiin. Hankkeen taustalla on halu vahvistaa esimiesten osaamista ja ymmärrystä työelämän muutoksista työtoiminnan vaatimuksiin ja yksilöiden työkykyyn osana arkijohtamista. Hankkeen tavoitteena on tuottaa arjen johtamiseen ja myös väistämättä esiin tuleviin kiperien yksilöllisten tilanteiden selvittelyyn uusia työvälineitä ja yhteisesti jaettuja käytäntöjä.

2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys Saimaan Tukipalvelut Oy:lle

Kehittämishankkeen tavoitteena on vahvistaa esimiesten työkyky- ja työurajohtamisen osaamista sekä vahvistaa esimiesten ennakoivaa kykyä ja rohkeutta tarttua jo orastaviin työkyvyn ja työsuoritusten heikentymisiin. Näihin heikentymisiin puuttumalla on tarkoitus parantaa organisaation kantokykyä ja edistää työntekijöiden työssä jaksamista ja työssä onnistumista. Lisäksi on tärkeää ehkäistä työntekijöiden ennenaikaista työkyvyttömyyden uuhkaa ja työhön turhautumista.

Hankkeen tavoitteena on myös organisaation syvällisempi, yhteinen tulkinta siitä, mitä organisaatiossa tarkoittaa työkyvyn johtaminen. Tarkoitus on saavuttaa yhteinen ymmärrys siitä, mitkä ovat tällä hetkellä käytössä olevat työkyvyn johtamisen välineet ja käytännöt. Lisäksi tavoitteena on ennakoivan työkykyjohtamisen syvällisempi tarkastelu ja sisällön erittely mm. työurajohtaminen osana työkyvynjohtamista. Tavoitteena on myös yksittäisten esimiesten työkyvyn johtamistaitojen kohentaminen, erityisesti esimiesten rohkaiseminen olemassa olevien ja uusien välineiden käyttöön sekä esimies-työntekijä-viestinnän kehittäminen osana työkykyhallinnan mallia.

3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Hankkeessa hyödynnettiin kehittävän työntutkimuksen ja toiminnan teorian viitekehystä ja keskeisintä käsitteistöä. Toisena lähtökohtana hyödynsimme dialogisen valmentamisen ja kehittävän vuoropuhelun menetelmiä.

Hanke pohjautuu työlähtöisiin, toiminnan teoriaan ja kehittävään työntutkimukseen perustuviin kehittämismenetelmiin (Kts. Mäkitalo ym. 2014, Mäkitalo 2005). Hanke nostaa esimiestyön ja työntekijän henkilökohtaisen (työuran) työelinkaaren vaiheiden ja toiminnan muutoksen yhteyden työssä onnistumiseen (Mäkitalo 2005). Työrajohtamisessa tavoitteena on vahvistaa kunkin työntekijän työuran hallintaa (työuran) työelinkaaren (ja elämän) eri vaiheissa. Taustalla on ajatus siitä, että jokaisella on halua ja motivaatiota oman työnsä ja oman uransa hallintaan, jos siihen annetaan organisatorista tilaisuutta (Vuori & Toppinen-Tanner 2015).

KK-Verve (hankkeen alkaessa, myöhemmin Coronaria Työelämäpalvelut) on valtakunnallinen työelämää, yrityksiä ja kuntoutujia tukeva monipuolinen asiantuntija. Verven/Coronarian konsultointipalvelut (Uudistuvan työn palvelut) on erikoistunut aineistolähtöisiin, henkilöstöä osallistaviin kehittämishankkeisiin, joissa näkökulmina painottuvat työn muutoksen hallinta, työprosessien ja työhyvinvoinninkehittäminen. Verven/Coronarian kehittämisasiantuntijat ovat akateemisen loppututkimuksen suorittaneita henkilöitä. Verven/Coronarian asiantuntijana hankkeessa toimi Veijo Ojanaho.

4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hankkeelle laadittu työsuosuunnitelma toteutui kokonaisuudessaan. Kehittämishankkeessa hyödynnettiin yhteisiä työpajoja ja asiantuntijan alustuksia.

Hankkeen alkupuolella keräsimme aineistoa ennakkokyselyn, esimieshaastatteluin ja työn havainnoinnin avulla. Samoin historiakatsauksen kautta halusimme asemoida laajemmin nykytilaa ja työtoiminnan muutosten tarvetta. Loimme yhteistä tulkintakehikkoa ja yhteistä ymmärrystä siihen, mihin kehittämiskohteisiin meidän on tarpeellista suunnata energiaamme. Viiden

työpajan jälkeen nykytilan ja kehittämiskohteiden paikannusten jälkeen siirryimme ketterien kokeilujen vaiheeseen.

Esimiehet työskentelivät kolmessa kehittämissryhmässä kesäkauden 2022 ketterien kokeilujen aikana. Sinä aikana hankkeen asiantuntijan johdolla pidimme kullekin ryhmälle yhden Teams- ohjauksen reflektoiden siihen mennessä kertyneitä kokemuksia ja toisaalta pohdimme seuraavia jatkoaskeleita, joiden tekemisen painopisteet liittyivät kolmeen kehittämisen pilariin.

Ensimmäinen painopiste liittyi työurajohtamisen käytössä oleviin välineisiin, joita ovat varhaisen tuen keskustelut, perehdytys ja työnopastus. Tämä ryhmä mietti välineiden käyttökelpoisuutta edelleen, ja toisaalta lähitulevaisuuden tarvittavia uudistuksia. Tässä yhteydessä oli myös puhetta ns. liikennevalomallista, jossa helpommat tapaukset esimies mitä ilmeisemmin kykenee hoitamaan ratkaisuun asti. Hankalimmat, punaiset tapaukset, päätyvät yhtiön johtoryhmän asialistalle ja niihin on tarkoitus hakea uudella tavalla kestävämpiä ratkaisuja.

Toinen painopiste keskittyi työterveysneuvotteluihin, ns. kolmikantaneuvotteluihin. Eri esimiehillä on vaihtelevaa omakohtaista kokemusta näistä neuvotteluista. Yhteistä on ehkä se, että esimiehillä on kohtalaisen vähän tietoa siitä, mitä asioita kolmikannassa voi käsitellä ja mitä esimies voi näissä keskusteluissa kysyä. Samoin neuvottelujen tarpeellisuutta pohdimme ja tähän liittyen myös neuvotteluihin valmistautumista ja tietoisempaa etukäteisyymmärrystä eli käsikirjoituksen jämäköittämistä. Myös korvaavan työn kartoittaminen oli mukana, vaikka sillä osa-alueella emme juurikaan edenneet.

Kolmas painopiste liittyi esimiesten yhteiseen jälkipuintiin ja yhteiseen jakamiseen ja yhteisen ymmärryksen lisäämiseen lähi- ja työurajohtamisen alueilla. Esimiesten halu lisätä yhteistä jälkipuintia hankalista työkykytapauksista on selkeää, mutta yhtenä merkittävänä rajoitteena tässä on riittävänä aikaresurssin löytäminen. Muutaman kerran vuodessa on pidetty esimiesfoorumeja ja näiden käsikirjoitusta ja ennakkovalmisteluja muokkaamalla meillä lienee parhaat edellytykset jatkossakin saada yhteistä jälkipuintiaikaa tärkeiden asioiden äärelle.

Hankkeessa kokeilimme työuradiologia kehittämiskokeilujen aikana kesällä 2022. Syksyn työpajoissa kehitelimme edelleen tätä välinettä ja se sai nimen ”Meidän juttu”. Tätä välinettä on tarkoitus käyttää nimenomaan työntekijöiden työurakäänteiden käsittelyssä ja työssä merkityksellisten asioiden

dokumentoinnissa. Lisäksi esimiehille on pohdittu oman kehityskeskusteluvälineen hyödyntämistä Meijän jutun rinnalle.

Esimiehillä on halua perehtyä entistä vahvemmin työterveysneuvottelukäytäntöihin ja muihin tukitoimiin. Kun syksyllä hr- päällikkö aloitti muutaman kuukauden tauon jälkeen, on esimiesten ja hr- päälliköiden puolituntitapaamiset tai muut, vastaavanlaiset, säännölliset tapaamiset, omiaan luomaan kiinteämpää yhteyttä ja jämäkämpää esimiestoimintaa työurajohtamisen asioissa.

5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Keskeisimpänä hankkeen tuloksena rakensimme työuraluotsaus- nimellä kutsuttavan esimiestyön välineen, jossa keskeistä on tuottaa työntekijälle tukea, ohjausta ja rohkaisua missä tahansa työelinkaaren vaiheessa.

Kyse on kaikille työntekijöille kuuluvasta esimiestoiminnasta, ei vain työkykyrajoitteisille tarkoitettusta huomiosta. Työuraluotsaus kattaa työelinkaaren nivelvaiheet ja käännekohdat aina rekrytoinnista lähtöhaastatteluun saakka. Lähijohtamista pitää tehdä joka päivä, mutta työntekijän kannalta katsottuna tietyt nivelvaiheet tarvitsevat esimiehiltä korostetumpaa huomiota ja johtamistekoja. Näitä vaiheita ovat rekrytoinnin lisäksi perehdytys ja työhönopastus, varhainen työura (noviisista ammattilaiseksi), ammattilaisuuden työurasiirtymät, kuten vastuu- ja tehtäväaluemuutokset, seniorivaihe ennen eläköitymistä ja lähtöhaastattelu.

6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Kaikki suunnitellut työpajat toteutuivat, tosin koronan takia muokatussa aikataulussa. Yksi työpajoista pidettiin läsnävalmennuksen sijasta teams-ohjauksena. Samoin ketterien kokeilujen aikainen ryhmätyöskentely sujui pääasiassa suunnitelmien mukaan. Kolmesta kehittämisryhmästä yksi osoitti selkeimmin oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta, kaksi muuta toki tekivät suunnitelman mukaisia tehtäviä hieman matalammalla intensiteetillä. Koko hankkeen ajan oli käytössä digitaalinen oppimisympäristö Howspace, jonka käyttö oli hyvänä tukena varsinaisten työpajojen osallistavassa työskentelyssä.

Digialustalle lisättiin erilaisia taustamateriaaleja, kuten työterveysneuvottelujen käsikirjoitukseen liittyvää tietoa. Työpajojen välillä digialustan keskustelut ja kommentoinnit jäivät melko niukoiksi ja tässä mielessä emme aivan saavuttaneet sitä laadullista tasoa, jota osaltaan tämän oppimisvälineen käytöllä hankkeessa tavoittelimme.

Yrityksen vastuuhenkilön eli henkilöstöpäällikön vaihtuminen kesken hankkeen aiheutti ennakoimattomia haasteita, mutta toisaalta hankkeen aikana koostettu materiaali toimii uudelle henkilöstöpäällikölle kattavana perehdytysaineistona yrityksen työkykyjohtamisen käytäntöihin ja nykytilaan.

Hankkeeseen osallistuneiden esimiesten välille syntyi hyvää vuorovaikutusta ja hankkeen aikana käydyt kollegiaaliset keskustelut koettiin erittäin antoisiksi työkykyjohtamisen kannalta.

Jatkotoimena tulee Työuraluotsaus läpi työelämän – mallin työkaluja hyödyntää jokapäiväisessä esimiestyössä ja toimintamallit jalkauttaa osaksi esimiestyötä yrityksessä.

7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeen tarkoitus oli, että tulokset ovat julkisia ja muiden organisaatioiden käytettävissä. Hankkeessa kehitettiin yhdessä nopeaa, ketterää ja vaikuttavaa verso- ja ituvaiheen johtamisvälineistöä, jonka turvin lähiesimiehet tulevat aiempaa tietoisemmaksi lähiesimiehen tuen tärkeydestä työntekijän työssä onnistumisessa.

Toiseksi työpaikan toimintakulttuurin muutoksen mekanismit ja varhaisvaiheen esimiestyön legitimitetti nousevat vahvasti kehittämisen polttopisteeksi. Ottamalla intensiivisen työtteen vahvemmin organisaation käytännöksi edistämme laajemmin suomalaisen työelämän laatua ja työssä onnistumista. Välineiden avulla pitää pystyä tunnistamaan jo ituvaiheessa olevia ilmiöitä ja ongelmia, jotka pitkittyessään tuottavat hankaluuksia niin yksittäiselle työntekijälle kuin koko työyhteisölle.

Hankkeen keskeisin oivallus on, että työuraluotsausta tarvitaan läpi työelämän aina työntekijän lähtöhaastatteluun asti. Työntekijät voivat olla erivaiheessa työuraansa ja eri vaiheisiin tarvitaan erilaisia toimintamalleja ja välineitä.

Esimerkiksi kehityskeskustelut, työuradialogi tai vatu-keskustelut voivat olla sisällöltään hyvin erilaisia riippuen työntekijän työuran vaiheesta.

Hankkeesta on viestitty kattavasti organisaation sisällä sekä ulkoisia viestintäkanavia hyödyntäen. Loppuraportin laatimisen jälkeen on tarkoitus julkaista vielä isompi uutinen yhtiön intranetissä/verkkosivuilla.

8. Organisaation ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Saimaan Tukipalvelut Oy

Satamatie 8, 53900 Lappeenranta

Hallinto- ja talousjohtaja Petri Levänen

petri.levanen@saimaantukipalvelut.fi, 044-7915561

Henkilöstöpäällikkö Ulla-Riitta Vilkkö

ulla-riitta.vilkkö@saimaantukipalvelut.fi, 040-6531493

Coronia Työelämäpalvelut

Työelämän kehittäjä Veijo Ojanaho

veijo.ojanaho@coronaria.fi, 040-7606840