

ENERSENSE LOPPURAPORTTI TYÖKYKYJOHTAMINEN

Hanna Rauhala, Anna Lintunen ja Henna Helminen

Hankkeen tavoite

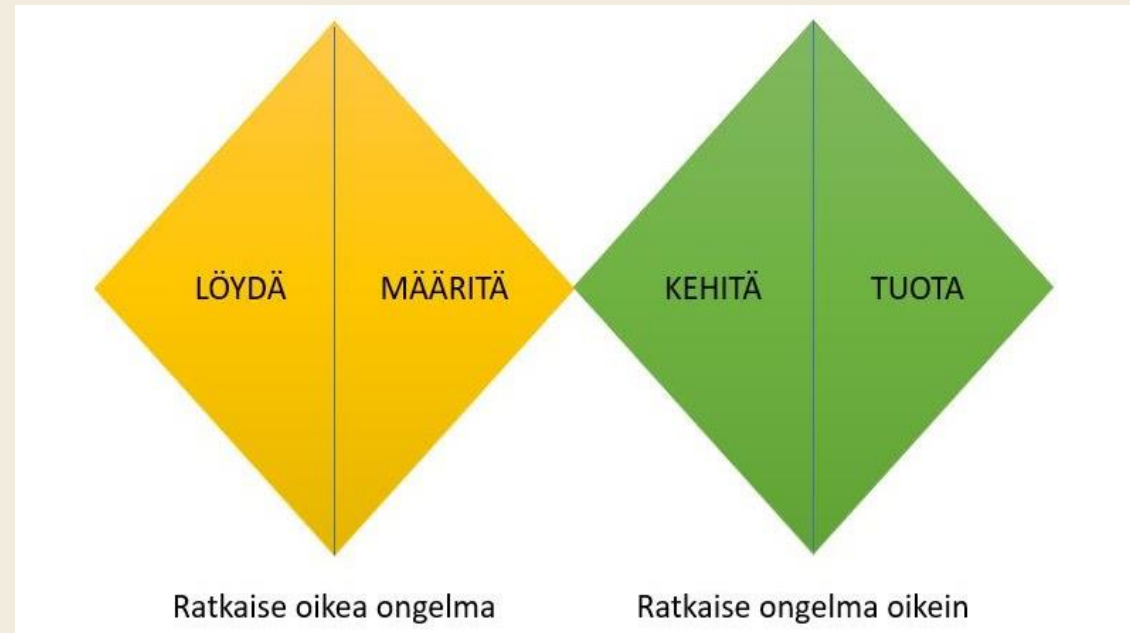
- Kehittämishankkeen tavoitteena oli panostaa entistä paremmin sekä yksilön että tiimin työkykyyn ja työhyvinvointiin työkykyjohtamisen kautta. Kehittämishankkeen aikana työkyvyn johtamisen malleja kehitetään esimiesten kokemusten ja tarpeiden pohjalta, mikä sitouttaa heitä mallien toteuttamiseen. Tavoitteena on myös laatia suunnitelmia, kehitettyjen mallien levittämiseksi koko organisaatioon.
- Toimenpiteet:
 1. Kehittämisryhmän kokoaminen, kehittämisen kohteen täsmentäminen ja tarkempi kohdentaminen sekä ideointi yhdessä toisten yritysten kanssa
 2. Työkykyjohtamisen mallin kehittäminen esimiesten kokemusten ja tarpeiden pohjalta ja esimiesten sitouttaminen sen toteuttamiseen
 3. Suunnitelman laatiminen kehitetyn mallin levittämiseksi koko organisaatioon
- Tavoitteiden tarkennus tammi-helmikuussa:
 - Työhyvinvointimuotoilu -projektin tarkemmaksi tavoitteeksi määriteltiin työkykyjohtamisen käsikirjan laatiminen, johon on koottu yhteiset toimenpiteet ja periaatteet työntekijäkeskeisesti sisältöjä kehittäen.
 - Hankkeen aikana käsikirjan runko ja teemat valmistuivat, kahden yrityksen (Enersense Oy:n ja Empower Oy:n) toimintatavat yhdistettiin ja linjastettiin sekä tarkoituksenmukaiset uudet toimintatavat luotiin. Ensimmäinen askel uuden kulttuurin luomiseen on otettu.
- Kaikki hankkeelle asetetut tavoitteet saavutettiin.

Työhyvinvointimuotoilun tiimi

Minna Pietikäinen, Kaisa Aro, Aletta Purola.

Johdanto

- Jokaisella muotoilijalla on oma lähestymistapansa ja erilaisissa muotoilun lähestymistavoissa taas on omat toimintatapansa, mutta on tiettyjä yleisiä toimintoja, jotka yhdistävät näitä kaikkia. The Design Council, brittiläinen muotoiluorganisaatio, on kehittänyt Tuplatimantti -mallin kuvaamaan tätä.
- Tuplatimantti on yksi yleisimmistä prosesseista, joita käytetään palvelumuotoilun perustana
- Tuplatimanttimalli on jaettu neljään erilliseen osaan: Löydä (discover), Kehitä (define), Määritä (develop) ja Tuota (deliver).
- Tuplatimantti mallintaa sitä, miten muotoiluprosessi kulkee ajattelua ja mahdollisuuksia laajentavista kohdista vaiheisiin, joissa ajattelua ja mahdollisuuksia taas tarkoituksella kavennetaan, ja joissa keskitytään aivan tietynlaisiin tavoitteisiin.
- Enersensen työhyvinvointimuotoiluhanke eteni myös tuplatimantista tuttujen vaiheiden kautta, jotka esitellään tässä portfolioissa.



Vaihe1: LÖYDÄ

Osa1 – Taustatutkimus

1.1 ENERSENSEN TAVOITTEET JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

- Enesensellä on tapahtunut iso yhdistyminen kun Enersense ja Empower sekä Värviäämö yhdistyivät.
- Enersensen haasteina viimeisen vuoden aikana ovat olleet YT-neuvottelut ja koronan tuomat ongelmat.
- Yrityksessä on ollut suuria muutoksia, joten haluttiin lähteä panostamaan työkykyjohtamiseen.
- Enersensen tavoitteena on luoda konsernin yhtenäinen linja työkykyjohtamiselle.
- Enesensellä on kolme erilaista liiketoiminta segmenttiä, joilla kaikilla on omat haasteensa työkykyjohtamisessa. Siksi projektiin otettiin mukaan henkilöitä jokaiselta osa-alueelta, jotta kaikki saadaan osallistettua.
- Työkykyjohtamista halutaan lähteä kehittämään palvelumuotoilun avulla. Tavoitteena on, että työkykyjohtaminen alkaa heti päivästä yksi kun työntekijä tulee taloon ja päättyy siihen kun henkilö lähtee eläkkeelle.
- Työntekijät ovat paljon etänä ja eivät näe esihenkilöä ja tämä on tuonut haasteita johtamiseen.
- Tavoitteena on tunnistaa uusia työkykyjohtamista tukevia toimenpiteitä ja toimintatapoja ja luoda niille yhteiskehittämällä ohjeistukset.
- Halutaan lisätä esihenkilöiden ymmärrystä työkykyjohtamisesta.
- Esihenkilöt halutaan sitouttaa jokapäiväiseen työkykyjohtamiseen, jonka avuksi luodaan työkykyjohtamisen käsikirja.

Meidän tavoite:

- Uusien toimintatapojen ja käytäntöjen luominen
- Ymmärryksen lisääminen.
- Sitouttaminen työkykyjohtamiseen
- Rakentaa työkykyjohtamisen käsikirja.

Mistä tiedämme, että olemme onnistuneet:

- Palautteen kerääminen.
- Työkyvyn mittaaminen
- Kehityksen seuranta.

Bisnesongelma, jota ratkaisemme: Työkykyjohtaminen

Mitä meidän täytyy

huomioida:

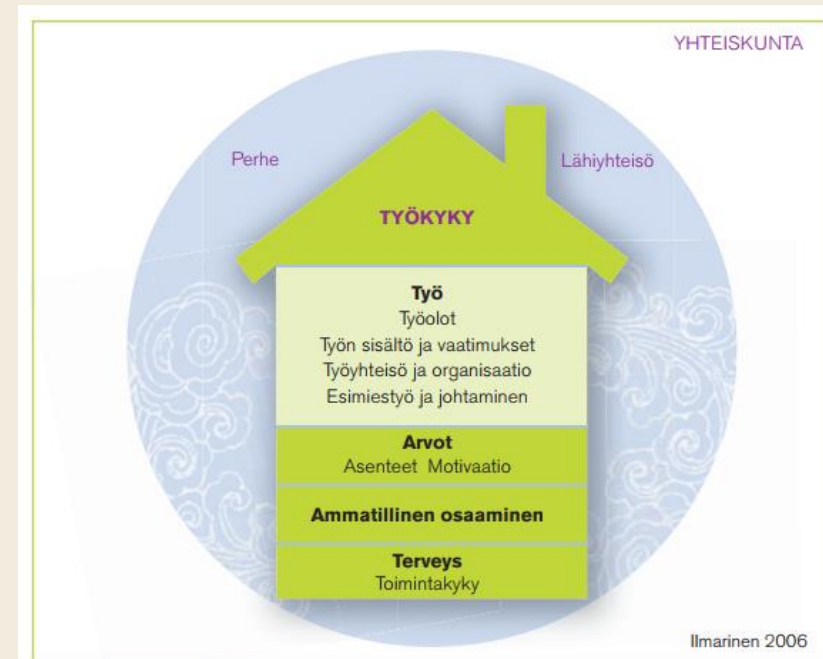
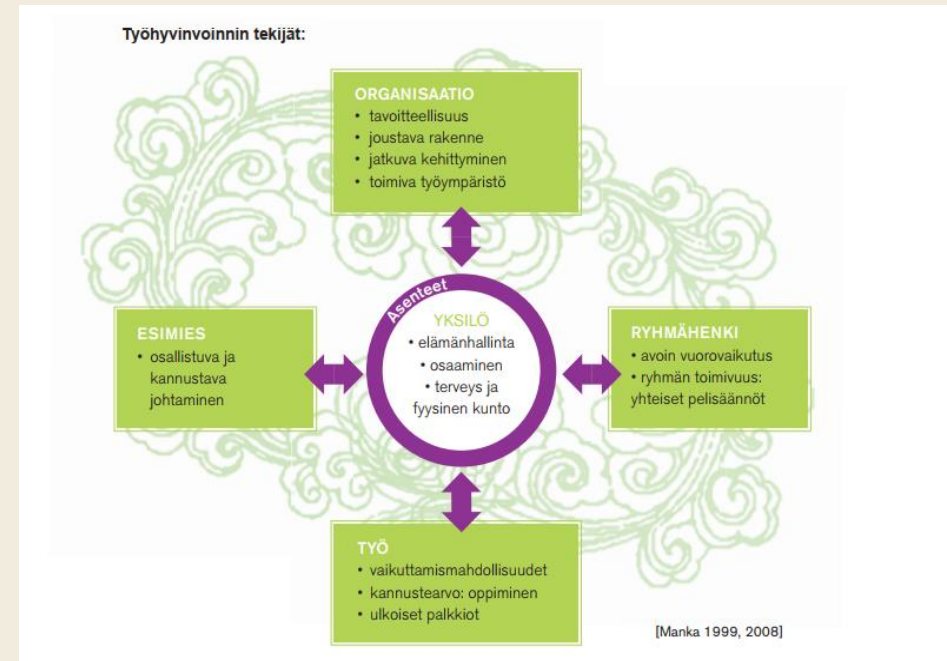
- Työntekijöiden tarpeet
- Eri liiketoiminta-alueiden vaatimukset
- Esihenkilöiden osaaminen työkykyjohtamisesta

Mikä rajoittaa meitä:

- Käytettävät resurssit
- Aikataulu
- Esihenkilöiden sitouttaminen
- Etä-esihenkilönä toimimisen haasteet

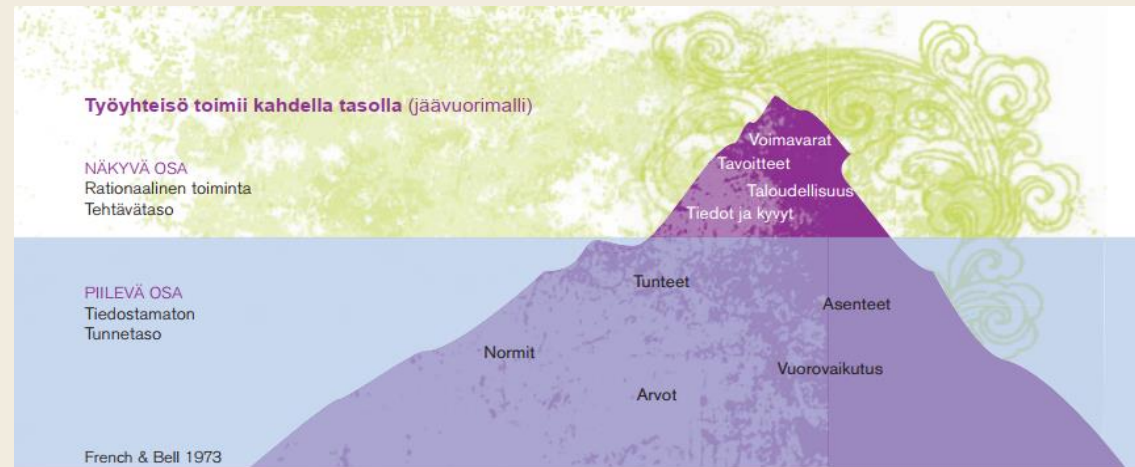
1.2 TYÖKYKYJOHTAMINEN

- Työkykyjohtaminen eli työhyvinvoinnin johtaminen vaatii tiivistä yhteistyötä työntekijöiden, työnantajan ja työterveyshuollon välillä.
- Työkykyjohtamisen tärkeimpiä kulmakiviä ovat: hyvä vuorovaikutus, työkyvyttömyyden ehkäiseminen, sairaspöissalojen seuranta, varhainen puuttuminen ongelmiin, turvallinen työskentely ympäristö ja tuettu töihin palaaminen.
- Yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat monet eri tekijät, joita on kuvattu vieressä olevalla kuviolla. Työkykyjohtaminen on työhyvinvoinnin tukityökalu, jonka tarkoituksena on edistää yksilön työhyvinvointia.
- Yksilön työkyky rakentuu monesta eri kerroksesta, jotka on kuvattu Juhani Ilmarisen tekemässä työkykytalossa. Alimmat kerrokset kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja ylin kerros itse työtä ja sen olosuhteita.
- Yksilön terveys, fyysinen ja psyykinen toimintakyky sekä sosiaaliset kyvyt muodostavat perustan työkyvyille.
- Ammatillinen osaaminen kattaa kaiken koulutuksen ja työelämässä karttuneen osaamisen, jota yksilölle on karttunut elämänsä aikana.
- Arvot, asenteet ja motivaatio muodostuvat yksilön omista ajatuksista ja kokemuksista työelämässä ja sen ulkopuolella.
- Nejä kerros, eli työ kuvastaa työpaikkaa ja sen olosuhteita. Tämä on se osa-alue, jossa työkykyjohtaminen kohtaa yksilön työkyvyn ja työhyvinvoinnin.
- Työkyvyssä on näin ollen kysymys siitä, että kaikki osa-alueet olisivat tasapainossa toistensa kanssa. Jos näin ei ole ja esimerkiksi terveydessä tapahtuu muutoksia työkykyä pitää tukea paremmin työnantajan puolelta, jotta tasapaino säilyy.



1.2 TYÖKYKYJOHTAMINEN

- Esihenkilön rooli työkyvyn ylläpitämisessä on merkittävä. Esihenkilön tulee puuttua ongelmiin heti niiden ilmetessä ja edetä varhaisen tuen mallin mukaisesti, jotta ongelmaan löydettäisiin ratkaisu ja työntekijää pystyttäisiin tukemaan mahdollisimman hyvin.
- Esihenkilö on suuressa roolissa, kun rakennetaan työyhteisön ilmapiiriä.
- Työyhteisössä on omat toimintaan vaikuttavat rakenteet, joista osa on näkyvissä ja osa piilossa. Viereisessä kuviossa on kuvattu työyhteisön jäävuorimalli. Päällä on virallinen osio tehtävineen ja alla on tunneosio.
- Tunneosion ymmärtäminen on tärkeää, jotta esihenkilö voi puuttua pinnan alla oleviin arvoihin ja asenteisiin, jotka ovat usein muodostuneet vuosien varrella.
- Ryhmän kehitystä on kuvattu Bruce Tuckmanin (1965) mukaan viiden eri kehitysvaiheen kautta, jotka näkyvät viereisessä kuvassa.
- Kaikki eri vaiheet vaativat eri tyyppistä johtamista ja ne vaikuttavat eri tavoin työkykyjohtamiseen.
- Kehittymisvaiheessa oleva tiimi vaatii esihenkilöltä erityistä huomiota ja selkeää johtamista, jotta mahdollisista konflikteista päästään yli ja jatketaan tiimin positiivista kehitystä.
- Muutostilanteissa esimiehen rooli työkykyjohtamisessa korostuu. Esihenkilön tulee pystyä myymään muutos tiimille niin, että he näkevät sen tuomat hyödyt työhyvinvoinnin ja työn sujuvuuden kannalta.
- Viestinnän ja osallistamisen rooli on suuri, kun halutaan taata mahdollisimman sujuva muutos prosessi.



RYHMÄN KEHITYSVAIHEET:

1 MUOTOUTUMISVAIHE

Esimiehen haasteet ja tehtävät:

- Orientoituminen – keitä muut ryhmäläiset ovat, mitä tässä ryhmässä tehdään?
- Epäily siitä, haluanko olla mukana tässä ryhmässä
- Toiminta suhteellisen tehokasta, yhteistyö kuitenkin heikkoa
- Muut odottavat, että esimies osaa kaiken
- Positiivisen ilmapiirin luominen
- Yhteisten pelisääntöjen luominen

2 KUOHUNTAVAIHE

Esimiehen haasteet ja tehtävät:

- Esimiehen testaamista, uskalletaan ilmaista erilaisia näkemyksiä
- Alaryhmien syntyminen
- Vaarana klikkiytyminen, ellei johtajuus ole kunnossa
- Jämäkkä ote
- Ihmisiin luottaminen
- Perustyössä pysyminen
- Konfliktien minimointi

3 NORMIEN LUOMISVAIHE

Esimiehen haasteet ja tehtävät:

- Jäsenten keskinäiset jännitteet voimistuvat ja ne pitää ratkaista
- Yhteiset normit ja tavoitteet selkiytyvät ja jäsenet ottavat vastuuta
- Sitoutuminen ja sosiaalistuminen, "meidän ryhmän" syntyminen
- Joukkuehengen luominen
- Asiantuntijuuden tukeminen
- Tilannejohtajuuden korostuminen

4 TOIMINNAN VAIHE

Esimiehen haasteet ja tehtävät:

- Joustavat roolit, erilaisuus ja yksilöllisyys hyväksyttyä
- Työn imua
- Esimiehen rooliodotukset ovat jäsenyneet
- Työrauhan ylläpitäminen
- Esimies toimii valmentajana

5 LOPETTAMINEN / LOPPUMINEN

Esimiehen haasteet ja tehtävät:

- Irtautuminen
- Uudet tavoitteet
- Uskallettava luopua ryhmästä

1.3 VIESTINTÄ OSANA TYÖKYKYJOHTAMISTA

- Työyhteisöviestinnässä on kaksi eri osa-
aluetta, jotka ovat johdon viestintä alaisille ja organi-
saation viestintäjärjestelmät, sekä tiedottaminen. Mo-
lempien osa-alueiden ydintehtävä on tiedonkulun
varmistaminen organisaatiossa. (Cornelissen 2017.)
- Hyvän tiedonkulun ominaisia piirteitä ovat viestinnän
selkeys, mahdollisuus sisäiseen keskusteluun, sekä h-
elpo pääsy tiedon lähteelle.
- Työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä viestinnän ulottuvu-
uksia ovat luottamus, avoin tiedonkulku, hyvä ilmapii-
ri, motivaatio ja sitoutuminen. Oheisessa Minna
Pietikäisen koostamassa kuvassa esitettyinä nämä
ulottuvuudet.
- Nämä neljä ulottuvuutta ovat kaikki läheisesti kytkök-
sissä toisiinsa. Luottamus mahdollistaa avoimemman
tiedon-
kulun, joka vaikuttaa työyhteisön motivaatioon, ilmapii-
riin sekä työntekijöiden sitoutumiseen. (Juholin,
2007, 21-22; Mikkola & Valo, 2020.)
- Olennaista sujuvalle viestinnällä on
myös oikean tiedon välittäminen oikea-aikaisesti.
- Liiallinen informaatiotulva voi olla
raskasta, joten viestinnässä tulee kiinnittää huomiota
tiedon laatuun, sen määrään sijasta. (Juholin, 2007.)
- Avoimella tiedonkululla on merkittävä asema keskin-
äisen luottamuksen syntymisessä työyhteisössä. (Bu-
tler, 1991; Juholin, 2007; Mikkola & Nykänen, 2020).

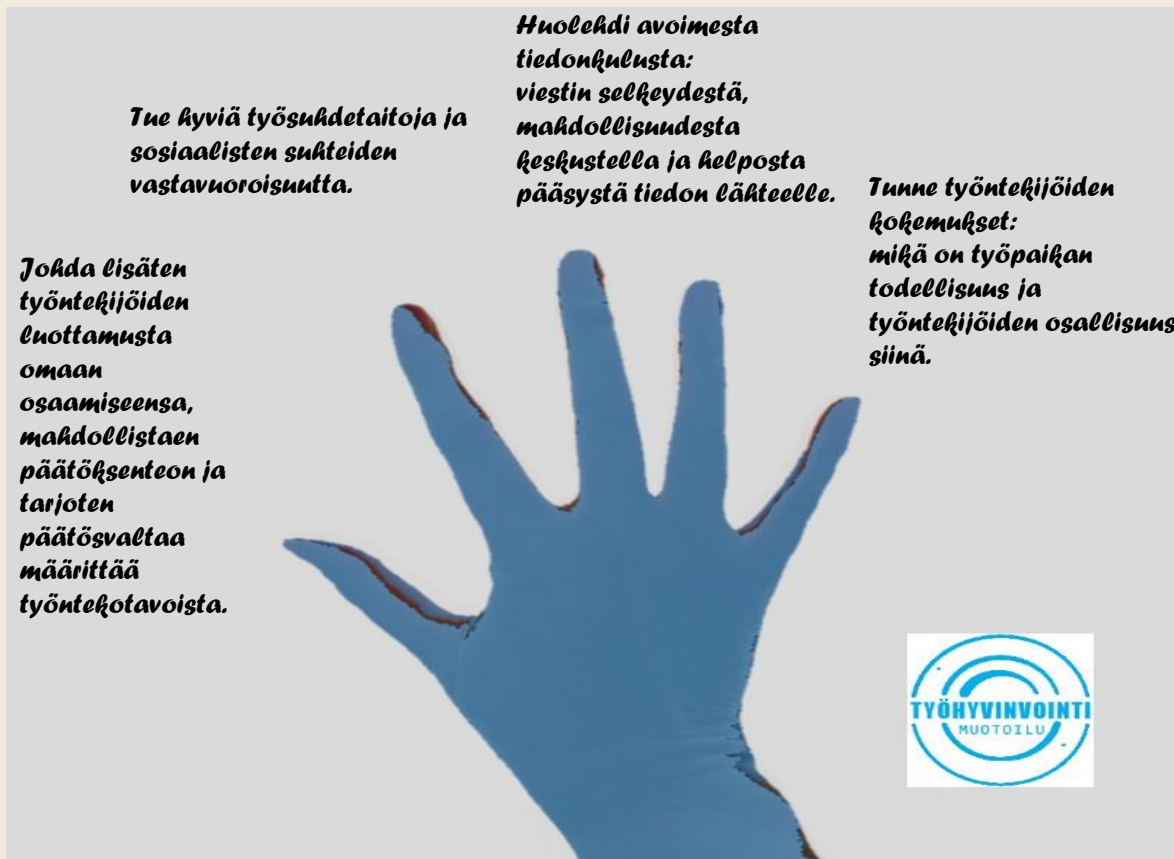


Kaikki viestintä on vuorovaikutusta ja yksilöllisyys sekä yhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus synnyttävät sosiaalista pääomaa, joka on sekä yksilön, että koko työyhteisön voimavara. Sosiaalinen pääoma koostuu yhteisön toimintaa vahvistavista, sekä vastavuoroisuutta, verkostoitumista ja luottamusta edistävästä tekijöistä. Sosiaalisen pääoman kehittyminen edellyttää yhteisiä arvoja ja normeja. Sosiaalinen pääoma on kasautuvaa, kasvaa sen käyttämisen myötä, ja sen määrä ja laatu vaikuttavat tutkitusti suoraan työntekijöiden terveyteen. (Oksanen, 2009; Manka & Manka, 2016.)

1.3 VIESTINTÄ OSANA TYÖKYKYJOHTAMISTA

- Johdon ja alaisten vuorovaikutussuhde vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon ja hyvinvointiin. (Cornelissen, 2017.)
- Moderni johtaminen on parhaimmillaan vuorovaikuttamista ja tilannejohtamista, jossa ihmisten ja toiminnan johtaminen limittyvät. (Manka & Manka, 2016.)
- Työntekijöiden käsitys johdon ja alaisten vuorovaikutussuhteen laadusta liittyy psykologiseen voimaantumiseen, johon sisältyvät luottamus omaan osaamiseen, itsemääräämisoikeus tekemisen tavoissa, sekä vaikuttamisen, että päätöksenteon mahdollisuudet. (Manka & Manka, 2016.)
- Työn tekeminen on sitä mielekkäämpää, mitä laajemmin omaa osaamistaan saa käyttää ja tämä lisää työntekijän sisäistä motivaatiota toimia omasta vapaasta tahdostaan. (Manka & Manka, 2016.)
- Työyhteisön ilmapiiri syntyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Se on organisaatioilmapiirin, esimiehen, johtamistyylin ja työntekijöiden **ilmapiirin muodostama kokonaisuus. Tämä kokonaisuus pitää sisällään myös luottamuksen, yhteisymmärryksen, avoimuuden, sekä mahdollisuuden ilmaisuun ja ristiriitojen käsittelyyn.** (Juuti, 1988; Aula ym.2013.)
- Sosiaalisten suhteiden vastavuoroisuuden korkea laatu ei ennusta pelkästään hyvää työsuoritusta, vaan myös **hyviä työsuhdetaitoja, kuten reilua, kohteliaisuutta, tunnollisuutta ja epäitsekkyyttä, jotka** ovat välttämättömiä toimivan työyhteisön rakentamisessa.
- Organisaatiokulttuuri perustuu suurimmilta osin työntekijöiden kokemukseen oman työpaikkansa todellisuudesta, sekä heidän omasta osallisuudestaan siinä. Tätä todellisuutta rakennetaan erilaisissa sosiaalisissa prosesseissa päivittäin. Viestinnällä ja vuorovaikutuksella voi siten muuttaa koko organisaatiokulttuuria. (Keyton, 2014.)

Työhyvinvointia tukevan viestinnän huoneentaulu



Tue hyviä työsuhdetaitoja ja sosiaalisten suhteiden vastavuoroisuutta.

Johda lisäten työntekijöiden luottamusta omaan osaamiseensa, mahdollistaen päätöksenteon ja tarjoten päätösvaltaa määrittää työntekotavoista.

Huolehdi avoimesta tiedonkulusta: viestin selkeydestä, mahdollisuudesta keskustella ja helposta pääsystä tiedon lähteelle.

Tunne työntekijöiden kokemukset: mikä on työpaikan todellisuus ja työntekijöiden osallisuus siinä.

TYÖHYVINVOINTI MUOTOILU

Minna Pietikäisen kokoama työhyvinvointia tukevan viestinnän huoneentaulu.

1.4 BENCHMARKING

- **Case Sinebrychoff:** Sinebrychoffilla on otettu 2016 käyttöön "Pidä Huolta!" – työhyvinvointiohjelma. Ohjelman keskeisin ajatus on "Hyvä työ luo hyvinvointia ja hyvin voiva työntekijä tekee hyvää työtä." Lähtökohtana oli kerätä kaikki työhyvinvoinnin johtamiseen ja varhaiseen välittämiseen liittyvät toimintatavat yhdeksi kokonaisuudeksi. Vieressä olevassa kuvassa näkyy ohjelman kulmakivet.
- **Case KONE Hissit Oy:** Kone Hissit Oy:lla on myös käytössä "Pidä Huolta" – ohjelma, joka on tarkoitettu esimiehille työkaluksi varhaisen puuttumisen malliin. Malli on vaiheistettu neljään osaan: 1. Tunnista, 2. Ota puheeksi, 3. Tue ja toimi, 4. Seuraa. Mallin tavoitteena on tukea avointa keskustelua työyhteisössä ja antaa keinoja tukea työkykyä tianteissa, joissa se on uhattuna.
- **Opit Enersensselle:**
 - Pidä Huolta – ohjelmassa on koottu työkykyjohtamiseen liittyvät asiat yhdeksi kokonaisuudeksi. Enersensen tavoitteena on luoda työkykyjohtamisen käsikirja, joten tästä ohjelmasta voi saada vertailukohtaa siihen, mitä käsikirjaan olisi hyvä sisällyttää.
 - Pidä huolta – ohjelmassa on panostettu varhaiseen puuttumiseen ja esihenkilön ja työntekijän väliseen avoimeen ja luottaukselliseen kommunikointiin. Tämä on hyvä lähtökohta kun mietitään työkykyjohtamista ja sen tärkeimpiä teemoja.



1.4 BENCHMARKING

- **Case Vantaan kaupunki:** Vantaan kaupunki lähti vuonna 2011 mukaan Watti-hankkeeseen, jonka he kehittivät yhdessä AinoActive Oy:n kanssa. Hankkeen tarkoitus oli kehittää työhyvinvointia ja ennaltaehkäistä terveydellisiä ongelmia. Vantaan kaupungilla oli jo käytössä varhaisen tuen malli, johon otettiin hankkeen aikana mukaan AinoActiven sähköinen terveysohjaamisen järjestelmä. Järjestelmästä tuli esihenkilölle sähköposti mikäli reagointirajat olivat ylittyneet sekä ohjeet miten toimia. Hankkeen aikana otettiin käyttöön myös keskustelumuistio ja sairaspöytäkirjojen ylityksestä kertovat uudet kirjepohjat.

- **Opit Enersenselle:**

- Vantaan kaupungilla oli käytössä järjestelmä, joka auttoi esihenkilöitä tarttumaan ongelmiin selkeiden ohjeiden ja muistutusten avulla. Vaikka järjestelmää ei olisikaan käytössä voi mallia hyödyntää luomalla selkeät reagointirajat ja ohjeet, miten niiden ylittyessä toimitaan.

- **Case Delfoi-tutkimus työhyvinvoinnin johtamisesta vuonna 2030:** Opiskelija Tanja Timoskainen teki YAMK-opinnäytetyön, jossa tehtiin panelistien avulla Delfoi-tutkimus työhyvinvoinnin johtamisesta vuonna 2030. Viereisessä taulukossa on kuvattuna tutkimuksessa esiin tulleet osa-alueet, jotka vaikuttavat eniten työhyvinvointiin tulevaisuudessa. Tärkeimmiksi vaikuttaviksi osa-alueiksi tutkimuksessa nousivat yrityskulttuuri, työilmapiiri, itseohjautuvuus sekä muutosjohtajuus.

- **Opit Enersenselle:**

- Enersense voi hyödyntää tutkimusta suunnitellessaan esihenkilöiden työkirjaa ja päivittäessään sitä tulevaisuudessa. Työhyvinvoinnin johtamisen vaatimukset muuttuvat jatkuvasti työelämän mukana ja ennakointi sekä ajan harjalla pysyminen ovat tärkeitä asioita, jotka kannattaa ottaa huomioon jo työkirjaa luodessa.



Kuvio 12: Organisaatiossa työhyvinvointiin eniten vaikuttavat asiat

Vaihe 1 - Löydä

Osa 2 – Kenttätutkimus

1.5 HAASTATTELUTEEMAT JA KYSYMYKSET



Teema 1: TAUSTATIEDOT

- Q1: Ikä
- Q2: Sukupuoli
- Q3: Kokemusvuodet nykyisessä positiossa
- Q4: Yritys / yksikkö missä työskentelee
- Q5: Miro-board koodi ja haastateltavan nimi

Teema 2: TYÖKYKYJOHTAMISEN TARKOITUS

- Q1: Mitä työkykyjohtaminen sinulle tarkoittaa?
- Q2: Mitä työkykyjohtaminen Enersensessä tarkoittaa?
- Q3: Lisää kysymys

Teema 3: TYÖKYKYJOHTAMISEN TOTEUTUS

- Q1: Kertoisitko miten työkykyjohtaminen tapahtuu arjessasi käytännön tasolla?
- Q2: Millaisia prosesseja / työkaluja / tukea sinulla on käytössä työkykyjohtamisessa?
- Q3: Millaisia prosesseja / työkaluja / tukea kaipaisit työkykyjohtamiseen?

Teema 4: TIETO JA HAASTEET TYÖKYKYJOHTAMISESSA

- Q1: Mistä saat/hankit tietoja työkykyjohtamisesta, jos sellaiselle on tarvetta?
- Q2: Onko mielessäsi hyviä työkykyjohtamisen käytäntöjä, joita tulisi ottaa Enersensessä käyttöön?
- Q3: Mitkä asiat työkykyjohtamisessa koet kuormittaviksi tai haastaviksi?

Teema 5: ESIMERKKEJÄ JA MIELIPITEITÄ TYÖKYKYJOHTAMISESTA

- Q1: Tuleeko mieleesi esimerkkiä onnistuneesta työkykyjohtamisesta*? Miten asiat silloin menivät? (*voi olla toisen esimiehen toimintaa, pyydetään olemaan nimeämättä henkilöitä)
- Q2: Tuleeko mieleesi esimerkkiä puutteellisesta tai pieleen menneestä työkykyjohtamisesta*? Mitä silloin tapahtui? (*voi olla toisen esimiehen toimintaa, pyydetään olemaan nimeämättä henkilöitä)
- Q3: Lopuksi -onko sinulla terveisiä, toiveita tai ideoita, joita toivoisit minun välittävän eteenpäin tähän aiheeseen tai keskusteluunne liittyen?



1.6 HAASTATTELUIDEN SISÄLTÖ

Mitä työkykyjohtaminen sinulle tarkoittaa?

Kokonaisvaltainen työkykyjohtaminen on arjessa mukana kaikessa toiminnassa. Siihen kuuluvat esimiehen vastuut, aikataulut sekä huolehtiminen työntekijöiden fyysisestä ja psyykkisestä työhyvinvoinnista. Yksiköstä riippuen esimiehillä korostuu eri tavalla fyysisen ja psyykkisen työhyvinvoinnin osuus työkykyjohtamisessa. Esimiehet kaipaavat selkeyttä siihen mitkä asiat ovat heidän vastuulla ja mitä heiltä odotetaan. Uusi organisaatio, uudet työntekijät ja uudet tavat toimivia olivat tuoneet haasteita työkykyjohtamiseen. Liian tiukat aikataulut sekä ylityöt ovat vaikeuttaneet esimiesten työntekoa ja tuoneet lisähaasteita työkykyjohtamiseen.

Työkykyjohtaminen esimiestyönä sisältää esimiesten näkökulmasta työntekijöiden kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista huolehtimisen. Esimiehen tehtävänä on olla läsnä alaisiaan varten ja huomata sekä puuttua ongelmiin jo varhaisessa vaiheessa. Esimiehenä halutaan olla helposti lähestyttäviä ja luoda edellytyksiä hyvälle työssä jaksamiselle. Toisaalta työntekijöiltä toivotaan myös vastuun ottamista omasta työhyvinvoinnista ja itseohjautuvaa otetta sen ylläpitämiseen.

Työkyky fyysisenä ja henkisenä terveytenä tarkoittaa esimiesten mukaan sitä, että työntekijät voivat hyvin työssä sekä henkisesti, että fyysisesti. Hyvä työympäristö, ergonomia, työterveydestä huolehtiminen sekä tiedon saaminen keskustelemalla kuuluvat työkyvyn ylläpitämiseen fyysisellä ja henkisellä tasolla.

Työntekijäkeskeinen työkykyjohtaminen tarkoittaa sitä, että työntekijä nähdään yksilönä ja ollaan kiinnostuneita hänen asioistaan. Huomioidaan niin fyysiset kuin psyykkisetkin yksilölliset erot ja pyritään pitämään vastavaroista keskustelua yllä jokapäiväisessä työssä. sti napsauttamalla

Mitä työkykyjohtaminen Enersensessä tarkoittaa?

Organisaatioidentiteetin puute koettiin ongelmaksi, sillä organisaatorakenne on muuttunut lähiaikoina. Esimiehet kokivat, että yhtenäistä linjaa ei ole vielä määritelty ja tästä syystä ei voida tietää mitä työkykyjohtaminen tulee olemaan uudessa organisaatiossa. Positiivisena nähtiin esimerkiksi Smartum etusetelit, joilla tuetaan työntekijöitä liikkumaan ja hyödyntämään vapaa-ajan palveluita.

Toiveet systemaattisista malleista nousivat esiin esimiesten haastatteluissa. Varhaisen puuttumisen malli, työturvallisuus ja kehityskeskusteluiden käyminen oli koettu toimiviksi aiemmin ja niitä toivottiin myös jatkossa ylläpidettäviksi toimintamalleiksi. Yhtenäisen kulttuurin luominen sekä pehmeämpien arvojen omaksuminen olivat seikkoja, joita toivottiin, että otettaisiin huomioon, kun uusia toimintatapoja kehitetään.

Työkykyjohtamisen arvot nousivat esiin keskusteluissa. Arvot koettiin tärkeiksi ja esimiehet toivoivat, että Enersensellä myös priorisoidaan arvot siten, että työntekijöiden kohteileminen on reilua ja mahdollisimman hyvällä tasolla.

Työkykyjohtamien esimiestyönä Enersensellä koettiin päivittäisiksi teoiksi, joiden ansiosta pysytään ajan tasalla tiimin työhyvinvoinnista. Avoin keskustelu ja tiimin jäsenten kohtaaminen yksilöinä koettiin tärkeäksi kehityskeskusteluiden ohella. Uusi organisaatio rakenne on tuonut haasteita ja esimiehet toivoivatkin selkeitä linjauksia ja ohjeistuksia miten toimitaan työkykyjohtamisen osalta, sillä vanhat säännöt eivät enää välttämättä toimi, kun organisaatio on paljon isompi.

Kertoisitko miten työkykyjohtaminen tapahtuu arjessasi käytännön tasolla?

Epämuodollinen ja muodollinen läsnäolo tuli esiin esimiesten töissä eri tavoin riippuen työn tekemisen laadusta. Jotkut esimiehet keskustelivat päivittäin työntekijöiden kanssa fyysisesti, sillä työtä tehtiin fyysisesti samassa paikassa. Toisilla kommunikointi tapahtui etänä tai puhelimen kautta. Esimiehet olivat varanneet aikaa keskustelulle ja ajatusten vaihdolle esimerkiksi tiimipalaverien yhteyteen tai henkilökohtaisesti omaan palaveriin. Esimiehille oli tärkeää, että vaikka fyysisesti ei näkisi työntekijöitä niin heillä kuitenkin on sellainen tunne, että esimies on läsnä ja saatavilla. Luottamus ja hyvä työilmapiiri sekä avoin keskustelu kulttuuri koettiin tärkeiksi työyhteisössä ja näitä haluttiin tukea myös omalla esimies työllä.

Selkeät työtehtävät ja tavoitteet ovat tärkeä osa työkykyjohtamista. Työsuunnittelussa otetaan työkykyjohtaminen huomioon ja asetetaan selkeät ja saavutettavissa olevat tavoitteet työn tekemiselle. Tavoitteiden seuraaminen ja työstä annettava palaute koettiin myös tärkeäksi. Työtehtäviä jaetaan esim. työnkierron avulla nyt uuden organisaation myötä. Tämä helpottaa sijaistamista ja ymmärtämään toisten työntekijöiden työkuormaa.

Mittarit voivat olla hyödyllisiä seuranta välineitä työntekijöiden työkykyä arvioidessa. Esimiehet toivat esiin, että mittareiden avulla voi seurata esimerkiksi työmääriä ja työturvallisuus tilastoja. Näiden pohjalta voi kehittää toimintaa entistä parempaan suuntaan.

Organisaation tuki nousi esiin esimiesten haastatteluissa. HR:n kanssa oli käyty keskusteluja ja sieltä oli saanut ns. "virallisempaa tukea" omien mielipiteiden tueksi. Myös työterveyshuollosta oli saatu apua ja tukea työssäkäynnin asiassa.

Millaisia prosesseja/työkaluja/tukea sinulla on työkykyjohtamisessa?

Esimiehet ovat **itsenäisesti** ottaneet selvää työkykyjohtamisesta, opiskelemalla kirjallisuutta ja he ovat oppineet myös oman kokemuksen kautta. Tuki on löydetty keskustelemalla muiden kanssa ja merkityksellisen työn kautta.

Organisaation apu on ollut esimiehille tärkeää. Oma esimies on ollut apuna ja myös HR:n puoleen on käännytty ongelmatilanteissa. Työterveyshuoltoon on voinut myös olla yhteydessä tarvittaessa ja muilta kollegoiltaakin on saatu apua erilaisiin ongelmatilanteisiin.

Yksi esimies mainitsi **ulkopuoliset asiantuntijakumppanuudet**, joita olivat olleet työterveyshuolto ja kontaktihenkilöt. Erilaiset koulutukset ja niistä saatu materiaali oli ollut apuna työkykyjohtamisessa.

Jotkut esimiehet mainitsivat **konkreettiset välineet ja työkalut**, jotka olivat auttaneet heitä työkykyjohtamisessa. Esiin nousi Sirius-järjestelmä ja kehityskeskustelut, joiden avulla pystyttiin tarkkailemaan esim. pitkiä poissaloja tai käymään tarkemmin läpi työntekijän asioita.

Millaisia prosesseja/työkaluja/tukea kaipaisit työkykyjohtamiseen?

Koulutukset ja yhteistyötahot nousivat esiin kahdella esimiehistä. Kaivattiin esimiehille koulutuksia ja enemmän tukea HSE-osastolta. Toinen esimies oli sitä mieltä, että on selvää, että ihmisten jaksamiseen liittyvissä asioissa otetaan yhteys HR:n tai työterveyshuoltoon.

Mittarit, tilastot ja data tulivat myös esiin haastatteluissa, kun mietittiin välineitä työkykyjohtamiseen. Nykyinen tietosuojalaki vaikeuttaa erään esimiehen mielestä lääkärin ja työntekijöiden välistä keskustelua sekä vaikuttaa siihen että esimies ei saa prosessista tarpeeksi tietoa. Kaivattiin parempia tilastoja sairaspöytäkirjoista sekä enemmän tukea HSE-osastolta. Myös parempi palkkaus ja palkitsemismalli selkeyttäisi työntekijöiden kuvaa siitä, miten palkkaukseen voi vaikuttaa omalla työllä.

Työntekijöiden osallistaminen koettiin tärkeäksi tavaksi edistää työhyvinvointia. Yhteinen tekeminen esimerkiksi Tyky-päivät, yhteiset aamiaiset tai yhteinen liikuntatavoite kortti tuotiin esiin haastatteluissa. Työntekijöille tulisi avata selkeästi nykyinen organisaatiokaavio ja viestinnän tulisi olla selkeää ja johdonmukaista. Yleisiä koulutuksia ja selkeää viestintää esimerkiksi Intraan siitä kuka on vastuussa mistäkin, jotta työntekijöiden on helpompi osallistua työhyvinvoinnin edistämiseen.

Selkeät ohjeistukset esimiesten toimintaan tuotiin esiin, jotta tiedetään milloin on lupa toimia ja miten. Kokemuksen myötä tulee varmuutta toimintaan, mutta osalla esimiehistä on vasta vähän kokemusta, joten selkeät ohjeet auttaisivat vaikeissa tilanteissa. Varhaisen tuen toimintamalli otettiin esiin ja kaivattiin siihen selkeää toimintamallia ja koulutusta. Prosessit erilaisiin tilanteisiin toisivat selkeyttä toimintaan, vaikka kaikkea ei voi tietenkään ennakoita. Osa esimeihistä nosti **resurssit** tärkeimmäksi asiaksi, kun mietittiin työkaluja työkykyjohtamiseen. Kaivattiin yleisesti resurssija työkykyjohtamiseen ja erityisesti työterveyshuoltoon, jossa on liian vähän henkilökuntaa. Nostettiin myös esiin tilanne jossa henkilö ei suoriudu tavoitteiden mukaan ja toivottiin siihen jotain ohjaustyökalua.

Mistä saat/hankit tietoa työkykyjohtamisesta, jos sellaiselle on tarvetta?

Google tiedonhaku on ollut esimiehillä usein ensimmäisenä keinona, jos eteen on tullut tilanteita, joissa kaivataan tietoa työkykyjohtamiseen liittyvistä asioista.

Oma esimies on ollut myös usein ensimmäinen kontakti, kun eteen on tullut epäselvä tilanne, jossa on kaivattu tukea omaan toimintaan.

Ilmarisen koulutukset on koettu hyödyllisiksi työkykyjohtamisen tiedon saannin kannalta. Materiaalin avulla voi muistuttaa mieleen, miten tulee toimia, jos haastava tilanne tulee eteen.

HR yhteyshenkilö on toiminut apuna, jos omat tiedot eivät ole riittäneet ratkaisemaan ongelmaa.

Intra kautta on haettu tietoa liittyen työkykyjohtamiseen

Onko mielessäsi hyviä työkykyjohtamisen keinoja, jotka tulisi ottaa Enersensellä käyttöön?

Työkykyä ylläpitävä kulttuuri oli esimiesten mielestä tärkeä työkykyjohtamisen keino. Positiivisen palautteen antaminen sekä kulttuurin kehittäminen koettiin tärkeiksi varsinkin nyt etäaikana. Tähän pyydettiin työkalua muistuttamaan kuulumisten vaihdosta ja palautteen antamisesta. Toivottiin systemaattista tapaa, jolla käytäisiin päivittäin omalla porukalla tietyt asiat läpi. Selkeät vastuut, tehtäväkuvat ja tavoitteet työntekijöille, jotta voidaan luottaa myös toisten työn tekemiseen ja pystytään delegoimaan tarvittaessa omia tehtäviä myös muille. Miehisen kulttuuriin toivottiin tukea siihen, miten saataisiin työntekijät ottamaan enemmän vastuuta turvallisuusasioista ja kuinka heidän kanssaan tulisi kommunikoida, jotta viesti menee perille.

Yhteisöllisyys nostettiin esiin hyvänä työkykyjohtamisen keinona. Henkilökunnan yhteiset virkistätymispäivät, Tyky-päivät ja aamupalat annettiin esimerkkeinä yhteisöllisestä toiminnasta. Nyt etätyöaikana koettiin, että yhteisöllisyyteen panostaminen olisi erityisen tärkeää ja siihen voisi palkata, vaikka oman henkilön hoitamaan työhyvinvointia. Tärkeintä on, että ihmisillä on kivaa töissä ja esimiesten johtamiskäytännöt on luotu eikä ketään nosteta väärin perustein esimiehen asemaan.

Terveys yksilötasolla nousi keskusteluun kahden esimiehen kanssa. Liikuntaan kannustaminen erilaisilla kannustamisjärjestelmillä tai esimerkiksi personal trainer, joka tekisi kaikille oman ruoka- ja liikuntaohjelman.

Yksi työntekijä nosti haastattelussa esiin **esimerkki tapaukset** eli voitaisiin ottaa mallia miten muualla on toimittu liittyen töiden uudelleen järjestelyihin, mikä auttaisi ennaltaehkäisemisessä ja minkälaisia hälytysmerkkejä kannattaisi seurata työyhteisössä.

Resurssit työkykyjohtamisen hoitamiseksi ja mahdollisesti uusien järjestelmien ja prosessien luomiseen ja käyttöönottoon. Työhyvinvointia hoitamaan voisi palkata oman henkilön, joka vastaisi tähän liittyvistä asioista.

Mitkä asiat työkykyjohtamisessa koet kuormittaviksi tai haastaviksi?

Resurssien puute koettiin ongelmaksi esimiesten keskuudessa. Oman työn ohessa pitäisi hoitaa asioita, joille ei ole varattu aikaa. Kommunikointi englanniksi kuormitti yhden esimiehen työtä. Yllättävät ennakoimattomat tapahtumat esimerkiksi pitkittynyt sairausloma toi lisätyötä, sillä ei välttämättä tiedetä kauanko työntekijä on poissa ja saadaanko hänen tilalleen korvaavaa työntekijää. HR:n edustus oli vaihtunut liian usein tapauksen aikana. Asiat ja päätökset, joihin ei voi itse vaikuttaa kuormittavat, koska työpyynnöt saattavat tulla liian nopealla aikataululla, jolloin niihin on vaikeaa reagoida. Kaivattiin myös ohjeistusta siihen, miten edetään, jos henkilö ei suoriudu tehtävistään. Selkeät ohjeet tilanteisiin, joissa on tarve puuttua työntekijän toimintaan.

Intervention vaikeus koettiin ongelmaksi. Ongelmien puheeksi ottaminen voi olla haastavaa ja erilaiset ihmiset avautuvat ongelmistaan eri vaiheessa. Toiset kertovat heti aluksi kaiken ja toiset vasta kun ongelmat ovat kasvaneet jo todella isoiksi. Ihmisten välisten ristiriitojen hoitaminen ja niihin puuttuminen koettiin ongelmaksi. Aina ei ole selkeää, milloin voi puuttua ongelmaan ja miten sen voi tehdä parhaalla mahdollisella tavalla. Joskus ihmisten ongelmien kuunteleminen on kuormittavaa, kun ymmärtää, että toisella on vaikea tilanne ja haluaisi auttaa.

Epävarmuus omasta tekemisestä ja tiimin työhyvinvoinnista koettiin kuormittavaksi. Yksi esimies mainitsi, että ei ole varma osaako tunnistaa merkkejä, jotka vaikuttavat työkykyyn. Lisäksi tiimi on hajautettu ja kaikkien kanssa ei ole mahdollista olla yhteydessä joka viikko ja tämä tuo epävarmuutta tiimiläisten työhyvinvoinnista. Toinen esimies koki, että joskus itselle tulee henkistä kuormitusta, kun miettii työntekijöiden ongelmia vapaa-ajallakin. Hän koki epävarmuutta siitä, onko tajunnut puuttua ongelmiin tarpeeksi ajoissa ja tehnyt tarpeeksi auttaakseen.

Ison organisaation kankeus tuli esiin esimiesten haastatteluissa. Ison organisaation prosessit koettiin kankeammaksi ja vaikeammaksi muuttaa kuin aiemmin. Yhdenvertaisuuden toteuttaminen saattaa olla hankalampaa, sillä pitää ajatella koko talon etua eikä vain pienen osan etua. Henkilöstön sitouttaminen ei ole yhden esimiehen mielestä toteutunut integraatiossa parhaalla mahdollisella tavalla. Oikeudenmukaisuus ja uusien mahdollisuuksien tarjoaminen henkilöstölle olisi tärkeää ja niihin tulisi panostaa.

Tuleeko mieleesi esimerkkiä onnistuneesta työkykyjohtamisesta? Miten asiat silloin menivät?

Esimiehillä oli hyviä kokemuksia **ennaltaehkäisevästä toiminnasta**, jolla voitiin edistää työhyvinvointia. Nostetaan esiin tiimin onnistumisia ja näin kohotetaan tiimihenkeä. Kehityskeskusteluissa esiin tuotuja asioita on pystytty siirtämään käytäntöön ja tuettu esimerkiksi uuteen rooliin kasvamisessa tai toiminimellä toimimisessa. Tyky-päivät ja yhteiset urheilulliset tekemiset ovat nostattaneet tiimihenkeä. Esimiehen selkeät ja johdonmukaiset ohjeet tuovat varmuutta tiimin tekemiseen. Työturvallisuudesta huolehtiminen esimerkiksi benchmarkingin avulla tuotiin esiin. Korona tapauksia oli tuotu esiin keskustelussa Rauman telakalla, jonka johdosta tarkistuksia ja ohjeistuksia oli kiristetty ja näin saatu tilanne rauhoittumaan. Työuormaa oli jaettu tiimiläisten kesken paremmin, jolloin yhden henkilön vastuulle ei jäänyt kohtuuttoman paljon töitä.

Töihin paluun tukeminen on koettu yhdeksi onnistumiseksi työkykyjohtamisessa. Työntekijöille on annettu mahdollisuus esimerkiksi lyhennettyyn työviikkoon tai tehdä 50% työpäiviä. Työtehtäviä on onnistuttu vaihtamaan ja kouluttamaan henkilö uudelleen toiseen tehtävään. Työntekijöiden kanssa on käyty keskustelua myös henkisestä puolesta vaikka kyseessä olisikin fyysinen vaiva, joka rajoittaa työkykyä.

Tehtävien arvioiminen ja muokkaaminen työkyvyn tukemiseksi tuli myös esiin haastatteluissa. Muutostilanteessa oli lähdetty keskustelemaan ajoissa tiimin uusista vastuualueista ja roolituksista, jotta tilanne olisi kaikille selkeä alusta alkaen. Jos työntekijä on kokenut, että hänellä on liikaa kuormitusta niin työtehtäviä on pystytty jakamaan tiimin kesken, joka auttaa myös koko työyhteisöä.

Tuleeko mieleesi esimerkkiä puutteellisesta tai pieleen menneestä työkykyjohtamisesta? Mitä silloin tapahtui?

Yksilön vastuu on tullut esiin joissakin tilanteissa. Vaikka esimies on käyttänyt kaikki keinot tilanteen korjaamiseksi, niin henkilön elämäntilanne on ollut sellainen, ettei työkykyä ole voitu ylläpitää.

Ennalta ehkäisyng ongelmat nousivat esiin esimiesten haastatteluissa. Työntekijän työtakkaan ei ole osattu puuttua ajoissa, joka on johtanut uupumiseen. Esimiesvalinta on mennyt vikaan, jolloin esimies ei ole osannut johtaa tiimiä oikein. Tämä on taas johtanut työkyvyn alenemiseen tai jopa irtisanoutumisiin. Ei ole ollut tarpeeksi resursseja puuttua asioihin ja HR:stä ei ole aina saatu apua kun on tarvittu. Organisaatio muutos on tuottanut ongelmia. Esimiehet ovat vaihtuneet tai esimies on kokonaan puuttunut. Päätöksiä on tehty liian nopealla tahdilla, jolloin ei ole osattu kunnolla ennakoida ja tämä on johtanut virhearviointeihin.

Työtehtävien arvioimisen ongelmat tuli esiin yhden esimiehen kommentissa. Tapaus oli käynyt vuosia sitten Empoweilla. Empower oli oman lääkärintensä lausunnon perusteella korvannut useamman aikaisemman lääkärin lausunnon. Työura jatkui 4 vuotta, joista työntekijä oli merkittävän ajan erilaisilla sairauslomilla.

Työhön paluun ongelmissa on myös havaittu puutteita. Uudelleen koulutus esimerkiksi onnettomuuden jälkeen ei ole aina onnistunut parhaalla mahdollisella tavalla. Sairauslomalla ei ole saatu esimieheltä tukea. Uuden esimiehen kanssa on ollut ongelmia, jos hänen toimenkuvansa ei ole ollut selkeä. Korvaavaa työtä ei ole aina tarjottu, vaikka olisi pitänyt.

Onko sinulla terveisiä, toiveita tai ideoita, joita toivoisit minun välittävän eteenpäin tähän aiheeseen tai keskusteluamme liittyen?

Pitkäkestoinen kehitystyö työkykyjohtamisen seuraamiseksi oli toiveena esimiehillä jatkoa ajatellen. Uusi haastattelu esimerkiksi vuoden päästä, jotta nähdään miten on kehitytty. Koulutuksia uusille esimiehille ja palvelevan esimiestyön mallin esille tuomista. Samat etuudet kaikille ja mietitään myös, onko edut hyviä kaikille paikkakunnille, koska palveluntarjonta ei ole sama joka puolella Suomea. Panostetaan siihen, että työntekijällä on mahdollisuus edetä talon sisällä. Korostettaisiin myös alaiden roolia suhteessa toisiin työkavereihin ja oman asenteen vaikutusta työyhteisöön.

Nice to know tietoa tuli myös muutamilta esimiehiltä. Oltiin positiivisesti yllättyneitä, että tällainen projekti on käynnistetty. Asiaa pidettiin tärkeänä, varsinkin nyt kun integraatio on aiheuttanut suuria muutoksia ja monet ihmiset taistelevat työkyvyn liittyvien ongelmien kanssa. Toivottiin enemmän aikaa asioiden hoitamiseen esimiestyön ohessa. Päivittäisjohtamisen malli mukaan kehittämiseen ja syväjohtaminen teemana ja ajatuksena sopii Enersensen toimintaan. Toivottiin tiivitä ja selkeitä ohjeita ja ei liian pitkää käsikirjaa. Organisaation indentiteetti vaatii vielä töitä. Enemmän on onnistuttu toimenkilötasolla kuin tekijätasolla.

Jotkut esimiehet kaipasivat **lisää koulutusta/viestintää**. Integraatio ja korona tilanne olivat tuoneet mukanaan uusia haasteita, joten selkeää viestintää ja koulutusta erilaisiin tilanteisiin kaivattiin. Koulutukset auttavat palauttamaan asioita muistiin, koska kiireen keskellä moni asia saattaa unohtua.

Työturvallisuus/terveys halutaan panostaa. Työhyvinvointia hoitamaan voisi palkata erillinen henkilö. Työterveyshuollolta toivottiin aikaista reagointia heti ensi oireiden alkaessa esim. tukielinsairauksissa. Työturvallisuus on hoidettu hyvin ja siihen on panostettu. ENPS-mittari on hyvä työkalu seuraamiseen. Voisi miettiä miten fyysisessä työssä säilytetään työkyky eläkeikään asti. Työterveys sopimus koettiin liian suppeaksi ja sitä pyydettiin avaamaan

Vaihe 2: Määritä

2.1 PERSOONA

- Persoonat ovat keskeinen asiakastutkimuksista hankitun asiakastiedon kiteyttämisen ja esittämisen menetelmä. Persoonassa kiteytetään tutkimuksessa esiin nousseet toimintamallit ja toiminnan motiivit (Tuulaniemi 2013, 154-155).
- Persoonat ovat kerättyyn tutkimustietoon perustuvia fiktiivisiä henkilökuvia, jotka konkreettisella tasolla kuvaavat mm. asiakkaiden, palvelunkäyttäjien ja työntekijöiden käyttäytymismallia, motiiveja, tarpeita, elämäntilanteita yms. (Ojasalo & al 2014, 77-78).
- Aiemmin kerätyn tiedon analyysin pohjalta (tutkimusseinä), visualisoitiin kolme persoonaa, jotka edustavat työ-uransa eri vaiheissa olevia Enersensen työntekijöitä. Näistä kuvattuna tässä portfolioissa kaksi.
- Enersensen työpajassa tehtiin yhdessä jatkokehitystä kaikille kolmelle persoonalle analyoimalla mahdollisia hyvinvoinnin riskejä heidän työurallaan Enersensessä,

- Se  onista.



Click to add text

Tiina toimistotyöläinen

35 v. 5 vuotta

Enersensellä.

Esimiehen pitäis olla paremmin kartalla siitä, mitä meidän tiimissä konkreettisesti tapahtuu, ja millainen kuormitus kullakin on. Välillä tuntuu, että resurssointi ei ole kunnossa..kun tulee tiukka paikka, sitä jää aika yksin. Palautteen saaminen olisi myös tärkeää, ei ainoastaan suoriutumisesta tilastojen valossa, vaan omista taidoista ja tekemisestä. eli avoin yhteys esimiehen kanssa on tärkeää. Voisi olla one2one tuokioita kehityskeskusteluiden ulkopuolellakin. Korona-ajan etäily on kyllä tavallaan sopinut minulle, sillä työs-

Toiveet

- Esimies kysyy, mitä kuuluu ja kuuntelee aidosti kiinnostuneena.
- Esimies on tietoinen työtilanteesta ja kuormituksesta.
- Tiimin kanssa voisi sopia työtilanteesta joustavasti. Tärkeää varsinkin lomille lähtiessä, ja jos jollain on liikaa kuormitusta.
- Palautetta ia pientä

Mikä motivoi?

- Palautte omasta työstä ja osaamisesta.
- Tiimi, kollegat & yhdessä tekeminen.
- Paikka, joka vastaa osaamista.
- Mahdollisuus jatkaa etätöitä, ja mahdollisuus sovittaa perhe- elämä- ja työ

Huolenaiheet

- Yksin puurtaminen ilman yhteisöllisyyttä, palavereissa keskustellaan vain työasioista.
- Resurssipula ja puutteelliset/kankeat työkalut.
- Kohtuuton kausittainen kuormitus (loma-

2.1 PERSOONA

- Palvelumuotoilussa asiakkaiden ja palvelun käyttäjien arjen ymmärtäminen on palveluja kehittäväälle äärimmäisen tärkeää.
- Ihmisillä on hallitseva käyttäytymismalli, joka ohjaa heidän toimintaansa ja valintojaan suhteessa esim. tuotetarjoomaan. Tietyissä tilanteissa ja olosuhteissa piilevät käyttäytymismallit tulevat esille. (Tuulaniemi 2013, 155)²
- Kuvitteellisesta asiakkaasta, palvelun käyttäjästä jne. tehdään visuaalinen kuvaus, jolle annetaan nimi, ikä, kasvot (piirros, valokuva), tyyppillinen sanonta sitaateissa (motto, joka kuvaa elämäntilannetta tai arvomaailmaa), taustatiedot, käyttäytymismalli, toiminnan motiivit, sekä muut asiat, jotka auttavat ymmärtämään asiakkaan arvonmuodostusta.
- Konkreettiset persoonat auttavat viestinnässä, koska persoonien avulla palvelun kehittäjille syntyy yhteinen käsitys asiakkaista, joille palvelua suunnataan.
- Keskiverto- ja tavoiteasiakkaan lisäksi on hyödyllistä luoda persoonat myös parista epätyypillisestä eli ”ääriasiakkaasta”, koska se antaa uusia näkökulmia ja erilaisia vaihtoehtoja kehitystyössä. (Ojasalo & al 2014, 77-78)³



Niilo Noviiši 24 v. Enersensellä 0,5 vuotta.

Esimiehen pitäisi olla paremmin kartalla siitä, mitä meidän tiimissä konkreettisesti tapahtuu, ja millainen kuormitus kullakin on. Välillä tuntuu, että resurssointi ei ole kunnossa..kun tulee tiukka paikka, sitä jää aika yksin. Palautteen saaminen olisi myös tärkeää, ei ainoastaan suoriutumisesta tilastojen valossa, vaan omista taidoista ja tekemisestä. eli avoin yhteys esimiehen kanssa on tärkeää. Voisi olla one2one tuokioita kehityskeskusteluiden ulkopuolellakin. Korona-ajan etäily on kyllä tavallaan sopinut mulle, sillä työ- ja perheasiat on helpompi sovittaa yhteen. Toisaalta tekemisen on yksin puurtamista. Toivoisin enemmän aikaa jutella työkavereiden kanssa myös muusta kun töistä, vaikka yhteisiä kahvitaukoja. Ja kiva yhteistä tekemistä sitten joskus.

Toiveet

- Vapaus ja joustavuus oman työn suunnittelussa ja tekemisessä.
- Saada aktiivisesti ja tarvittaessa ohjausta, tukea ja palautetta.
- Saada työskennellä tiimissä hyvien tyyppien kanssa.

Mikä motivoi?

- Mahdollisuus kehittyä ja edetä uralla.
- Merkityksellinen työ.
- Ymmärrys, miten oma työ vaikuttaa isoon kuvaan.
- Hyvä työporukka ja kollegat, joiden kanssa vitsailla.

Huolenaiheet

- Jos työ aikaa puuduttamaan, merkityksellisyys katoaa.
- Jos työkaverit ja esimies eivät ole oman tyyliä, heidän kanssaan ei synny rentoa keskustelua ja tiimifiiilistä.

2.2 IDEASEINÄ

- Ideseinä on yksi palvelumuotoilun menetelmä, jolla lähdetään jäsentämään ideoita ja yhteiskehittämällä tuomaan esiin eri näkökulmia palvelun kehittämiseen.
- Ideoinnissa on tärkeää, että jokaista kuunnellaan ja myös ns. ”huonot ideat” tuodaan esiin. Näin saadaan mahdollisimman laaja aineisto, jota voidaan lähteä työstämään.
- Kun ideat on tuotu esiin ne jaetaan eri kategorioihin. Näin pystytään tunnistamaan oleellimmat ideat ja jatkamaan niiden kehittämistä.
- Idea seinä toteutettiin työpajassa, jossa ideoitiin työkykyjohtamisen ohjekirjaa
- Ideaseinän tavoitteena oli saada kaikki ideat esille liittyen työkykyjohtamiseen ja sen kehittämiseen tulevaisuudessa
- Ideaseinälle laitettiin post-it lapuilla erilaisia ideoita liittyen siihen mitkä asiat tulisi olla käsikirjassa ja kuuluvat työkykyjohtamiseen.
- Näiden pohjalta rakennettiin lopullinen luonnos työkykyjohtamisen ohjekirjasta.



TYÖKYKYJOHTAMISEN OHJEKIRJA

1. Johdanto
 - 1.1 Tausta ja tarkoitus
 - 1.1.1 Tavoitteet
 - 1.1.2 Arvot
 - 1.2 Soveltamisala
2. Yleiset periaatteet (Työkykyjohtaminen osana henkilöstöjohtamista)
 - 2.1 Laki ja sen vaikutukset
 - 2.2 Vastuut ja Valtuudet
3. Työkykyjohtaminen osana työsuhteen elinkaarta
 - 3.1 Työkyky yksilön kannalta
 - 3.1.1 Henkinen
 - 3.1.2 Fyysinen
 - 3.2 Yhteisö ja yhteisöllisyys
 - 3.2.1 Tiimin ja sen roolituksen merkitys työkykyjohtamisessa
 - 3.3 Ennaltaehkäisevä
 - Esimerkit
 - 3.4 Reaktiivinen
 - Esimerkit
4. Työkykyjohtamisen roolit ja vastuut
 - 4.1 Esimies
 - 4.2 Henkilöstöhallinto
 - 4.3 Työterveyshuolto
 - 4.4 Muut
5. Työkalut
 - 5.1 Mittarit
 - 5.2 Kehityskeskustelut
 - 5.3 Sirius-järjestelmä (Terveystalo)
 - 5.4 Linkit ja muut materiaalit
6. Haastavat työkykyjohtamistilanteet
 - Ohjeita tunnistamiseen (Stressi, Sairaudet, alkoholi tms)
 - Esimerkit
7. Rikkomukset ja seuraamukset
 - Whistleblowing
8. Voimaantulo ja päivitykset



Vaihe 3: KEHITÄ

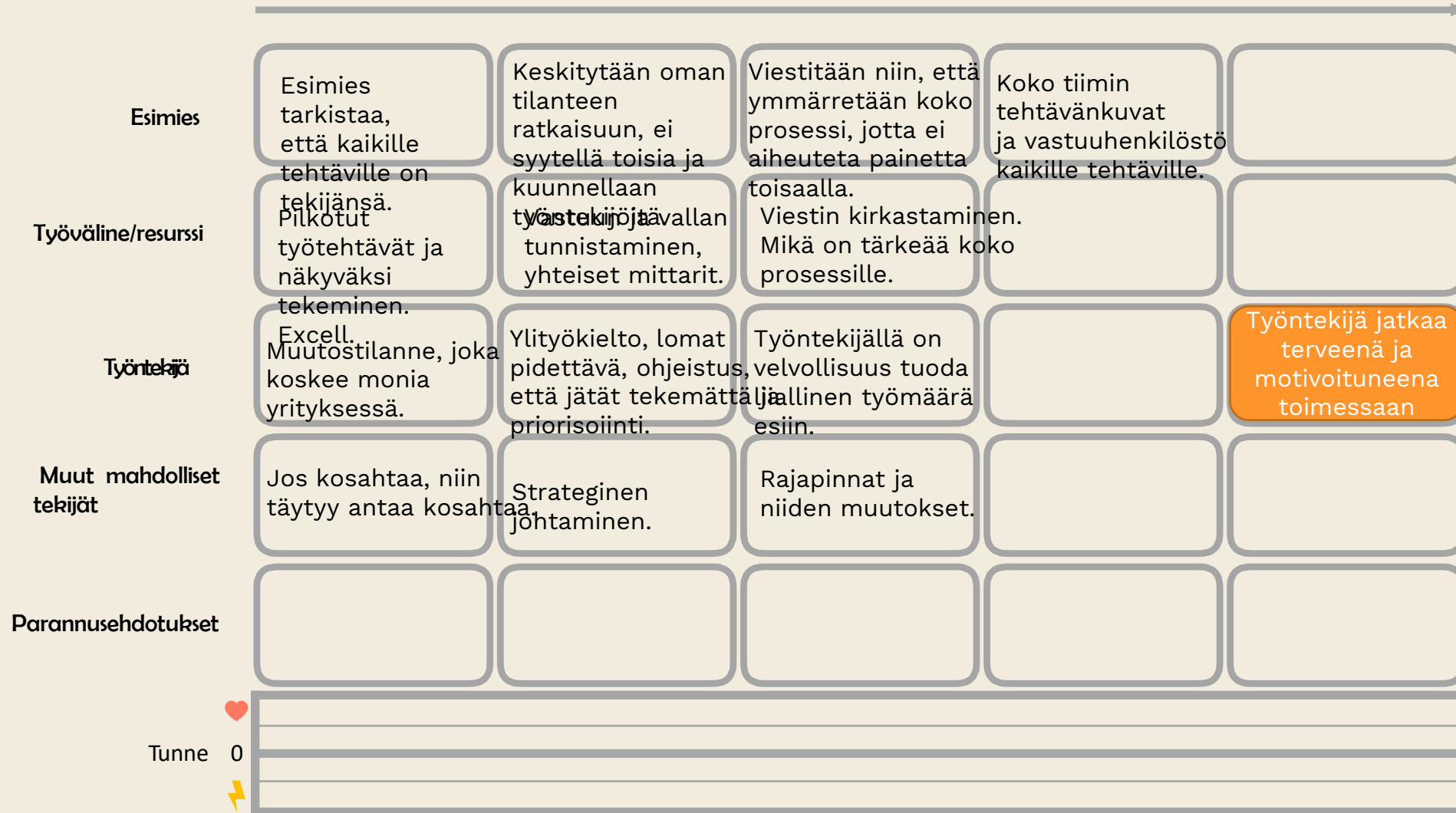
3.1 TULEVAISUUDEN PALVELUPOLKU (palvelunkäyttäjä, työntekijä tai asiakas)

- Palvelupolku kuvaa palvelun ajallista prosessia asiakkaan (tai käyttäjän tai työntekijän tai asukkaan jne.) näkökulmasta. Niin kuin elokuvassa kerrotaan näyttelijän tarina peräkkäisinä kohtauksina, visualisoi palvelupolku asiakaspersoonan kokemukset peräkkäisinä tapahtumina.
- Persoona edustaa yrityksen tiettyä asiakasryhmää. Brändinä (tai yrityksenä, työntekijänä jne.) palvelupolkua voidaan käyttää keinona ymmärtää empaattisesti asiakkaan jokaista vaihetta ja parantaa hänen kokemustaan palvelulla tai tuotteella.
- Palvelupolun kartoitus tekee vaikeasti hahmotettavat asiakaskokemukset näkyviksi ja lisää jaettavaa ja empaattista asiakasymmärrystä koko tiimin parissa. Kartoitukseen sisällytetään myös organisaation ulottumattomissa olevat asiakkaan kokemukset ja kontaktit, siinä laitetaan asiakkaan näkemys keskiöön ja yhdistetään se organisaation näkemykseen.
- Palvelupolku on ihmiskeskeinen työkalu, joka ei sisällä ainoastaan niitä hetkiä, jolloin asiakas on tekemisissä yrityksen kanssa, vaan paljastaa kaikki asiakkaan kokemukseen liittyvät avainhetket. Palvelupolkujen avulla voidaan löytää aukkoja asiakaskokemuksissa ja tutkia niiden potentiaalisia ratkaisuja.
- Palvelupolun avulla voidaan visualisoida nykytilaa, eli olemassa olevia kokemuksia sekä yhtä lailla potentiaalisia tulevia kokemuksia. Niin kuin elokuva koostuu peräkkäisistä kohtauksista, koostuu palvelupolku peräkkäisistä hetkistä (joihin usein viitataan myös askeleina, kokemuksina, kontaktipisteinä, palvelutuokioina, aktiviteetteina jne.)
- "Määritä"-vaiheessa palvelupolku-mallia käytetään kuvaamaan asiakastutkimuksen pohjalta käyttäjän nykytilan mukaista palvelupolkua, eli kuinka asiakas tai palvelun käyttäjä toimii siinä vaiheessa, millainen on hänen asiakaspolkunsa kun uutta palvelua ei ole vielä kehitetty.
- "Kehitä"-vaiheessa palvelumuotoiluprosessissa palvelupolun avulla mallinnetaan kehitteillä olevan palvelun (palvelukonseptin) mukaista tilannetta: millainen asiakkaan tai palvelun käyttäjän asiakaskokemus on tulevaisuudessa.



3.1 Service blueprint: Työntekijän polku

Persoona: "Kiltin tytön/pojan syndrooma"



Vaihe 4: TUOTA

4.1 MISSION MODEL CANVAS Työkykyjohtaminen

Tärkeimmät yhteistyökumppanit HR Työterveyshuolto Vakuutusyhtiö HSE Esimiehet Johtoryhmät	Tärkeimmät toiminnot Työkykyjohtaminen Työturvallisuus Palveleva johtaminen Varhaisen puuttumisen malli Työhyvinvointi	Arvolupaukset Enersense panostaa työntekijöidensä hyvinvointiin ja haluaa omalta osaltaan tarjota toimintamalleja, että voimme taata jokaisen työkyvyn säilymisen eläke ikään asti.	Hyväksyntä ja tuki Ylin johto HR Työsuojelu HSE	Hyödynsaajat Esimiehet Työntekijät Enersensen tuottavuus
Budjetti/kustannukset 21 600 euroa.			Saavutukset/vakuutukset <ul style="list-style-type: none">- Työkykyjohtamisen tilan kartoittaminen ja todellisen kuvan saaminen kahdesta eri yrityksestä- Työkykyjohtamisen käsikirjan luominen esimiehille avuksi päivittäiseen esimiestyöhön	

**We are Enersense.
We sense the energy
transition and contribute
substantially to carbon
free society.**

