

## Työuupumuksen ennaltaehkäisyn toimintamallin kehittäminen -hankkeen loppuraportti

200273 Työsuojelurahasto

1.8.2020 – 30.6.2021

Arja Flinkman, toimitusjohtaja

Sanna Lahti, henkilöstöpäällikkö

Etelä-Savon Koulutus Oy

Huoli henkilöstön työuupumuksen lisääntymisestä sai liikkeelle kehittämishankkeen. Hankkeen yhtenä tärkeänä teemana on, miten ennaltaehkäistään henkilöstön (johtajien, esimiesten ja työntekijöiden) työuupumus. Miten yhdessä lisätään avointa keskustelua, tiedon tuottamista ja ymmärrystä työuupumuksesta, esim. koronavirusepidemian aikana. Miten tuetaan henkilöstön jaksamista työssä, ja mikä vaikutus tukitoimilla on henkilöstötuottavuuteen.

Työuupumus on vakava, työssä kehittyvä krooninen stressioireyhtymä, kolmitahoinen häiriö, jolle on ominaista uupumusasteinen väsymys, kyynisyys ja heikentynyt ammatillinen itsetunto. Työntekijälle syntyy stressi siitä, että työtehtävälle asetetut vaatimukset eivät kohtaa omia työn tekemisen edellytyksiä. Seurauksena on työperäinen väsymys, kynnistyminen työhön sekä ammatillisen itsetunnon aleneminen. Omaan työhönsä voi myös innostua ja se voi tuottaa tekijälleen mielihyvää. Työuupumus ja työn imu vaikuttavat merkittävästi työn aikaansaannoksiin ja sitä kautta organisaation henkilöstötuottavuuteen. Henkilöstötuottavuusindeksi voidaan laskea motivaation, osaamisen ja työkyvyn mittareiden avulla.

Hankkeen käynnistäjä-organisaation tärkeimmät ”tuotantovälineet” ovat ihmiset: opetushenkilöstö sekä tuki- ja asiantuntijapalvelut. Etelä-Savon Koulutus Oy:n (myöhemmin tekstissä ”Esedu”) ylläpitämä Etelä-Savon ammattiopisto on maakunnallinen monialainen ammatillinen oppilaitos, joka järjestää ammatillista perus-, jatko- ja täydennyskoulutusta nuorille sekä aikuisille. Vakituiset toimipisteet sijaitsevat Mikkelissä ja Pieksämäellä. Etelä-Savon ammattiopistossa opiskelijoita on n. 3500 opiskelijaa ja henkilöstömäärä on 340. Opettaja henkilöstöstä on 182 ja liikevaihto on noin 37 miljoonaa euroa vuodessa. Esedussa on kahdeksan opetusala: kulttuuriala, yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala, luonnontieteiden ala, tekniikan ja liikenteen ala, luonnonvara- ja ympäristöala, sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala, matkailu-, ravitsemis- ja talousala sekä humanistinen ja kasvatustieteiden ala.

Työuupumusoireita on vaikea tunnistaa itse ja siksi on erityisen tärkeää lisätä ymmärrystä työuupumuksen tunnistamiseen, jotta tilanteet eivät johda työuupumussairausriskiin. Johtoryhmän jäsenten ja oman työterveyshuollon työterveyshoitajan mukaan (maaliskuu 2020) Esedun päälliköiden ja esimiesten jaksaminen huolestuttaa. Menestyäkseen Etelä-Savon Koulutus Oy tarvitsee hyvinvoivan johdon ja henkilöstön. Hyvinvoiva henkilöstö nähdään strategisena resurssina. Esedu haluaa ennaltaehkäistä työuupumuksen syntymistä hyvällä työkykyjohtamisella ja esimiestyöllä. Kyse on tavoitteellisesta ja pitkäjänteisestä toiminnasta, joka käynnistettiin tämän hankkeen aikana. Mukana hankkeessa ovat oppilaitoksen omat työterveyshuollon edustajat, HR:n edustajat ja esimiehet. Haastattelututkimuksen (tammi – helmikuu 2020) mukaan koulutuskuntayhtymän johtoryhmän jäsenet pitävät työtään merkityksellisenä, he voivat hyvin ja työhön ollaan hyvin sitoutuneita. Työolobarometri 2019 osoittaa, että esimiestyö on hyvää, optimaalinen kuormitus on hyvällä tasolla ja oma työkyky nähdään hyvänä. Sen sijaan työssä jaksaminen koetaan heikommaksi.

Hankkeen asiantuntijoina toimivat filosofian tohtori Ossi Aura ja kauppatieteiden tohtori Annemaija Summanen. Molemmilla heillä on vankka kehittämiskokemus työyhteisöissä takana, ja molemmat ovat

väitelleet teemoista, joita ohjaavat. Ossilla on vankka tutkijan kokemus taustalla. Annemajalla on vastaavasti taustalla vankka kuntapuolen osaaminen ja hän on ollut useita vuosia Kuntatyönantajien (KT) ulkopuolinen hr-asiantuntija henkilöstöjohtamisen teemoissa. Hän on aiemmin kirjoittanut KT Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt julkaisuun. Annemaija teki esiselvityksen Esedulle (tammi-helmikuu 2020), ja siitä on saatiin hyvää ja käyttökelpoista tietoa kehittämishakemusta varten.

Kehittämishankkeen aluksi tehtiin henkilöstölle kysely työuupumuksesta ja henkilöstötuottavuudesta. Kaikki kolme työuupumuksen tunnusmerkkiä täyttyi noin 8 %:lla henkilöstöstä. Kuitenkin jokin kolmesta tunnusmerkistä täyttyi yli 30 %:lla henkilöstöstä, eli he ovat vaarassa uupua työssään. Etelä-Savon ammattiopiston henkilöstölle tehtiin kysely 16.10.2020 henkilöstöpäivän yhteydessä. Kyselyssä yhdistettiin työuupumuksen ja henkilöstötuottavuuden indeksit toisiinsa.

Uutuusarvo kehittämishankkeessa syntyi, kun työyhteisössä työuupumus osataan tunnustaa todelliseksi sairaudeksi, koska silloin se ohjaa löytämään keinoja työuupumuksen voittamiseen. Kehittämishankkeen avulla työuupumus pyritään hyväksymään yhteisöllisesti hyväksytyksi ongelmaksi, eikä se jää yksilön omaksi häpeäksi ja huoleksi. Tällaisessa yhteisöllisessä ja kokonaisvaltaisessa työuupumuksen käsittelyllä on hyvät mahdollisuudet muovata siitä voimaannuttava kokemus ei pelkästään sairastuneelle itselleen, vaan myös koko työyhteisölle. Ennalta ehkäisevässä toiminnassa ja työuupumus työntekijän kohdalla voidaan ennaltaehkäistä hyvällä johtamisella ja esimiehen tuella. Johtamisella ja esimiestyöllä on myös suuri vaikutus siihen, miten työuupumusta organisaatioissa käsitellään ja hoidetaan.

Varsinaisesti hanke käynnistyi 18.8.2020 Etelä-Savon Koulutus Oy:n hallituksen kokouksen yhteydessä. Paikalla oli hallituksen lisäksi henkilöstöpäällikkö Sanna Lahti (hankkeen koordinoija) sekä hankkeen kouluttajat Annemaija Summanen ja Ossi Aura, jotka esittelivät hankkeen hallitukselle. Hanke-esittelyssä käytiin läpi hankkeen tavoitteet, toimintatavat ja resursointi. Hallituksen palaute hanke-esittelyyn oli erittäin positiivinen. 3.9.2020 oli hankkeen esittely johtoryhmälle, esimiehille sekä opettajille; mallin perusteet sekä tiimeittäin ryhmätyöskentely ja keskustelujen tulosten yhteinen purkaminen. Syyskuussa 4.9 - 30.9 välillä tehtiin yhteenvetojen kokoaminen 3.9-päivän annista, sekä työskentelymallien luominen ja konkreettisten vastuiden ja toimintatapojen määrittäminen

Työuupumuksen ennaltaehkäisemisen toimintamallin rakentamisen lähtökohtana on kartoitettu esimiesten ja opettajien näkemyksiä aiheesta siis ensin 3.9.2020 sekä koko henkilöstön osalta henkilöstöpäivässä 16.10.2020 (korona-ajasta johtuen Teams-keskusteluina, joita esimiehet ovat oman tiimensä osalta fasilitoineet). Henkilöstöpäivässä 16.10. koko henkilöstö pohti esimiehensä johdolla seuraavia kysymyksiä: mikä työssä motivoi/ mikä vähentää motivaatiota mitkä asiat lisäävät työuupumusriskiä? Miten voidaan kehittää yhteistä osaamista tiimien sisällä/ tiimien ja yksiköiden välillä? Millä keinoilla työuupumuksen syntymistä voi ennaltaehkäistä?

Kaikkiaan 13 tiimiä käsitteli kysymyksiä ensin oman esimiehensä johdolla, jonka jälkeen koko henkilöstö kokoontui keskustelemaan yhdessä tehdyistä havainnoista. Kaikkien ryhmien pohdinnat kirjattiin ylös PowerPoint -kalvoille. Näistä tehtiin kooste kirjaamalla ensin kaikki kerrotut asiat ja sen jälkeen luokittelemalla kerrotut asiat 10:een tunnistettuun yleisempään luokkaan, joista motivaatioon vaikutti selkeästi seuraavat: työhön liittyvät tekijät (työn sisältö ja sujuvuus), työyhteisöön liittyvät tekijät, luottamukseen ja arvostukseen liittyvät tekijät, opiskelijoihin ja asiakkaisiin liittyvät tekijät, esimiestyöhön liittyvät tekijät ja palkkaukseen liittyvät tekijät.

Kyselyn tulosten tarkastelussa marraskuun alussa oli mukana Ossin ja Annemaijan lisäksi toimitusjohtaja ja rehtori .

Joulukuussa 2020 Annemaija, Ossi ja henkilöstöpäällikkö Sanna Lahti suunnittelivat Teamsin välityksellä podcasteja yms. nauhoitusten runkoja toteutettavaksi seuraavan vuoden puolella. Ajatuksena oli tehdä

muutama tiivis videotallenne koko henkilöstön käyttöön, ja yhteiseen työhyvinvointiin "työkalupakkiin". Näkökulmiksi suunniteltiin johdon ja esimiehen näkökulmaa ja työterveyshuollon toimijoiden aspektia.

Tammi- ja helmikuussa 2021 jatkettiin podcastien suunnittelua kouluttajien ja henkilöstöpäällikön toimesta, mukana kokouksissa olivat myös työterveyshuollon toimijat (työterveyshoitaja ja työterveyslääkäri). Annemaija jatkoi johtajien sparraamista helmi- ja maaliskuussa. Podcastit kuvattiin kevään 2021 aikana.

Kehittämishankkeen tavoitteina olivat: työuupumukseen varhainen puuttuminen ja esimiehiltä vaaditaan henkilöstöjohtamisen prosessien jatkuvaa seurantaan työuupumuksen tilasta. Kehitetään työyhteisöön ennakoiva toimintamalli, jolla työuupumusta voidaan ehkäistä. Laaditaan yhteistyössä esimiesten ja työterveyshuollon asiantuntijoiden kanssa työuupumuksen ehkäisevä kehitysprosessi, jota esimiehet voivat johtamistyössään hyödyntää. Hankkeessa pyrittiin myös lisäämään avoimuutta puhua työuupumuksesta ja sen esilletuomisessa. Isona tavoitteena oli myös henkilöstötuottavuuden kehittäminen työuupumuksen ennaltaehkäisyn ja työn tuottavuuden keinona. Tavoitteet saavutettiin hankkeen edetessä, rakentui työpaja johtoryhmälle: henkilöstötuottavuuden tavoitteiden ja eri toimijoiden vastuiden päättäminen, sekä työpajat johtoryhmän jäsenille ja esimiehille: henkilöstötuottavuuden johtamisen konkreettiset toimintatavat, painotus henkilöstön osallistumisessa tiimikohtaisten toimintatapojen määrittämiseen.

Tehtiin ns. työkalupakki esihenkilöille ja henkilöstölle yhteisesti. Toimintamalli ja ohjeet, kuinka toimia. Podcastien avulla aihetta avattiin monesta näkökulmasta, lyhyesti ja asiaan pureutuen. Esihenkilöt voivat hyödyntää podcasteja esim. tiimipalaverissa.

Suomessa ei ole missään oppilaitosympäristössä aiemmin mallinnettu työuupumuksen ennaltaehkäisyn toimintamallia, joten kehittämishanke toimi valtakunnallisena pilottina.

Podcastit:

***Mitä työuupumus on ja miten se kehittyy työssä?*** Työhyvinvointiasiantuntija, KTT Annemaija Summanen

***Henkilöstötuottavuus esihenkilöille***, FT Ossi Aura

***Henkilöstötuottavuus henkilöstölle***, FT Ossi Aura

***Henkilöstötuottavuus johdolle***, FT Ossi Aura

***Etelä-Savon työterveys***, ylilääkäri Jarmo Kuronen ja Esedun esihenkilö Marika Auvinen

Työuupumuksen ennaltaehkäisy ja työn sujuvuuden edistäminen: ***Mitä kuuluu nyt?*** Toimitusjohtaja,

Johtava rehtori Arja Flinkman ja FT Ossi Aura. Työkalut työuupumuksen ennaltaehkäisyyn: ***Mitä on saatu***

***aikaan?*** Toimitusjohtaja, Johtava rehtori Arja Flinkman ja FT Ossi Aura. Työkyky osana

henkilöstötuottavuutta. ***Mitä suunnitelmia tulevaan?*** Toimitusjohtaja, Johtava rehtori Arja Flinkman ja FT Ossi Aura.

Podcastit ja toimintaohje ovat Esedun internetsivuilta katsottavissa.