



Ammattiopisto Luovi
Tarja Heikkinen

Ahaa Vision Oy
Anne Lahtinen

TYÖNILOA RAKENTAMASSA – KOKONAISVALTAINEN TYÖHYVINVOINTIMALLI 1.3.2011 – 28.2.2012

1 Hankkeen tausta ja tavoitteet:

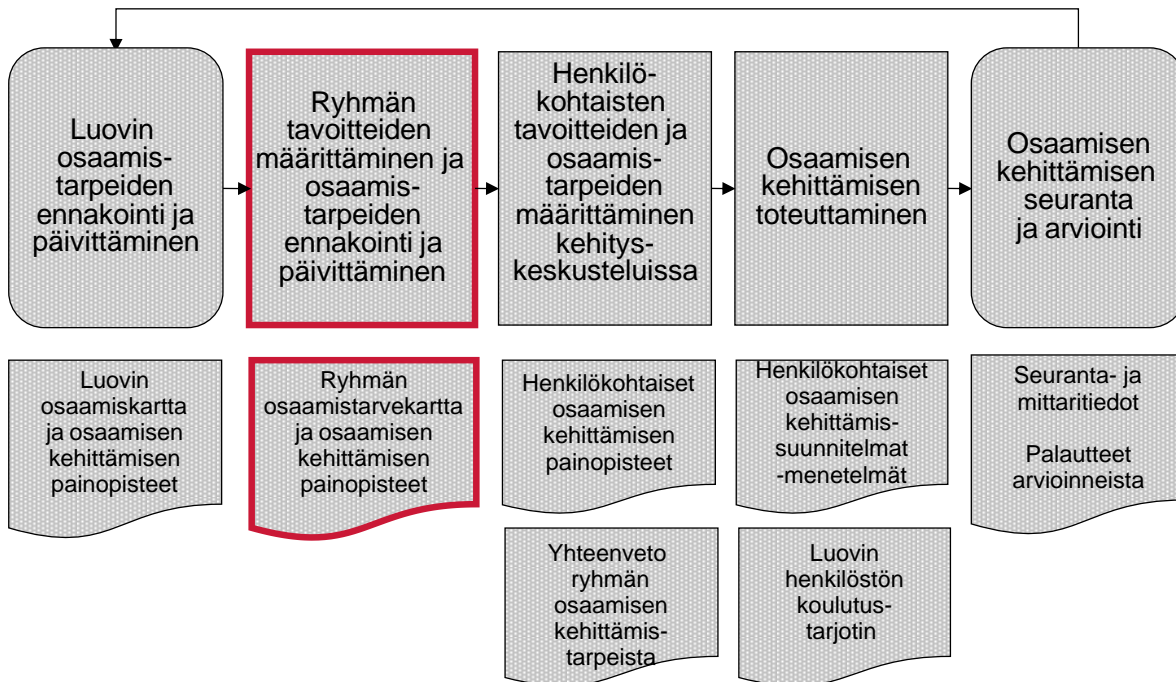
Hanke keskittyi Ammattiopisto Luovin johtamisjärjestelmän kehittämiseen erityisesti henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, jossa on tärkeää huomioida ja pyrkiä yhdistämään niin ylimmän johdon, esimiesten kuin henkilöstönkin näkökulmat toimivien henkilöstöprosessien toteuttamiseksi. Luovissa henkilöstöjohtamisen kehittämisen ohjaava tavoite on organisaation muiden strategisten tavoitteiden rinnalla henkilöstöjohtamisen käytänteiden yhdenmukaistaminen organisaatiossa. Tämä tarve on luonnollista seurausta erilaisten taustojen ja pitkän historian omaavien organisaatioiden yhdistyttyä vuonna 2007 Ammattiopisto Luoviksi.

Tällä hetkellä Luovi toimii noin 900 ammattilaisen voimin yli 20 paikkakunnalla ja on Suomen suurin ammatillinen erityisoppilaitos. Oppilaitosten yhdistämisessä on ollut omat haasteensa liittyen mm. yhdistyneiden oppilaitosten toiminta- ja johtamiskulttuurien erilaisuuteen. Yhtenäisen toimintakulttuurin luomiseksi ja vahvistamiseksi Luovissa on panostettu viime vuosina voimakkaasti henkilöstöjohtamiseen kehittämällä yhtenäisiä henkilöstöjohtamisen toimintatapoja ja käytäntöjä.

Vuoden 2010 aikana kehitettiin yhtenäisiä HR prosesseja rekrytointiin, perehdyttämiseen, työsuhteen päättämiseen sekä osaamisen kehittämiseen. Näistä osaamisen kehittämisen prosessi on huomattavan laaja kokonaisuus, johon liittyy vuosittain ryhmä- ja yksilötasolle ulottuva Luovin tavoitteiden viestintä sekä osaamistarpeiden määrittely. Prosessissa on mallinnettu ryhmätasolla käytävät keskustelut tavoitteista ja osaamisesta erityisen osaamistarvekarttatyöskentelyn avulla.

1.1 Osaamisen kehittäminen / osaamistarvekartta

Osaamistarvekarttatyöskentely toteutettiin ensimmäisen kerran syksyllä 2010 ja kokemukset siitä olivat pääosin myönteisiä. Mallin tavoitteena on lisätä ryhmässä käytävää keskustelua tavoitteista, osaamisesta sekä niihin liittyvistä kehittymistarpeista. Yhteinen keskustelu lisää muiden osaamisen arvostusta, luo yhteistä ymmärrystä ja kieltä puhua osaamisesta sekä tukee omien koulutus- ja kehittymistarpeiden pohdintaa.



Kuva 1. Ammattiopisto Luovin osaamisen kehittämisen prosessi

Syksyn 2010 osaamistarvekarttatyöskentely (kuvassa 1 punaisella merkitty prosessin vaihe) nosti esiin myös jatkokehitystarpeita. Ryhmien osaamiskarttojen kypsyystasossa oli selkeitä eroavaisuuksia mm. sen suhteen, miten ryhmässä oli osattu nimetä tärkeimmät kehitettävät osaamisalueet. Myös osaamiskarttojen hallinta ja hyödyntäminen oli vielä pohdittava jäsenyntyneempään muotoon, samoin osaamiskarttatyöskentelyn toistaminen sekä sovittaminen vuosirytmiiin.

1.2 Työhyvinvointimalli

Työhyvinvointi oli yksi Luovin strategisista avaintavoitteista vuonna 2011. Luovissa haluttiin kehittää kokonaisvaltaista työhyvinvointimallia ja mallin viitekehys oli pohdittu yhdessä johdon sekä henkilöstöryhmien edustajien kanssa (mallin viitekehys kuvassa 2). Tavoitteena oli, että kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin malli näkyy kaikessa, mikä liittyy henkilöstöpalveluiden tarjoamaan työhyvinvoinnin kehittämistukeen. Mallissa kuvataan työhyvinvoinnin osa-alueet: työ, johtaminen, osaaminen, työyhteisö, terveys sekä arvostus ja palkitseminen. Osa-alueittain haluttiin tuoda esille esimiesten ja henkilöstön käytössä olevat keinot ja työkalut, sekä luoda uusia menettelytapoja ja käytäntöjä. Yksi keskeinen uusi luotava käytäntö oli varhaisen välittämisen malli. Lisäksi tavoitteena oli kehittää yksilö- ja ryhmätasolla toimivia itsearviointimenetelmiä, joiden tarkoituksena oli tukea henkilöstön omatoimisuutta, jotta työkykyä ja -hyvinvointia uhkaaviin asioihin kyettäisiin vaikuttamaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.



Kuva 2. Ammattiopisto Luovin työhyvinvointimallin ensimmäisen vaiheen viitekehys

Työhyvinvointimallin kehittäminen ja kuvaaminen yllä esitetystä laajuudesta edellyttivät mallin rakenteen, sisällön, viestinnän sekä osin täysin uusien toimintatapojen ja keinojen kehittämistyötä. Selkeän mallin nähtiin tuovan johdonmukaisuutta työhyvinvointityöhön, mikä edistää hyvinvoivan ja menestyvän työyhteisön rakentamista.

2 Hankkeen toteutus

2.1 Osaamisen kehittäminen / Osaamistarvekartta



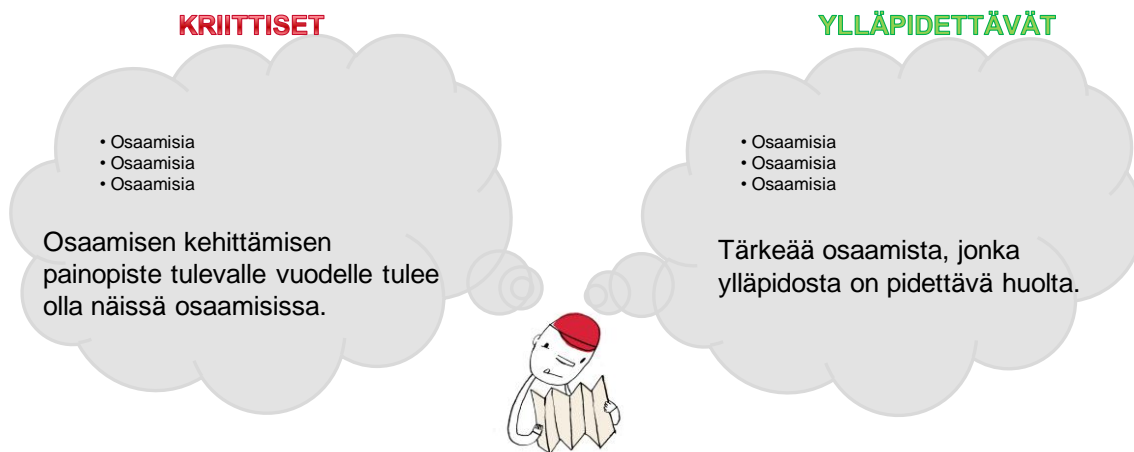
Kuva 3. Ammattiopisto Luovin osaamiskartta, johon on kuvattuna organisaation ydinosaamisalueet



Luovin osaamisen kehittämisen prosessi toteutettiin ensimmäisen kerran kuvan 1 osoittamassa muodossa vuoden 2010 aikana. Vuoden 2011 alkupuolella päivitettiin osaamistarvekarttatyöskentelyn ytimenä olevaa Luovin osaamiskarttaa (kuva 3). Päivitys tehtiin johtoryhmässä ensimmäisellä kierroksella saadun kokemuksen ja henkilöstön palautteen perusteella.

Kevään 2011 aikana valmistauduttiin sovittamaan toimintamallia vuosittain tehtävää osaamistarvekarttojen päivitystä ajatellen. Päivitykseen käytetty ohjeistus valmisteltiin yhdessä Luovin johdon, ulkopuolisen konsultin ja valittujen pilottiesimiesten kanssa.

Toisella kierroksella osaamistarvekarttatyöskentelyä kehitettiin edelleen dialogisempaan suuntaan, jolloin myös vaiheen nimi muutettiin osaamiskeskusteluksi. Osaamiskeskustelu tarkoitti tällä kierroksella ryhmien osaamistarvekarttojen päivittämistä ja seuraavan toimintavuoden yhteisten osaamisen kehittämisen tavoitteiden asettamista. Uusi toimintatapa dokumentoitiin esimiehille esitettävään muotoon.



Missä näistä sinä haluaisit osaamistasi kehittää?

Kuva 4. Ryhmän osaamisen kehittämisen tavoitteet, joka on osaamiskeskustelun konkreettinen lopputulos.

Lokakuussa 2011 perehdytettiin kaikki Luovin esimiehet osaamisen kehittämisen prosessin toiseen kierrokseen ja tavoitteeksi asetettiin, että ryhmien osaamiskeskustelut on käyty vuoden 2011 loppuun mennessä. Näin kaikki luovilaiset pääsivät jälleen osallisiksi osaamisesta käytävään keskusteluun. Esimiesten keskinäisen vuoropuhelun ja toisilta oppimisen tukemiseksi ryhmissä syntyvät osaamistarvekartat ja osaamisen kehittämisen tavoitteet (jälkimmäisen visualisointi esitetty kuvassa 4) päätettiin tallettaa esimiesten yhteiseen ryhmätyötilaan.



2.2 Työhyvinvointimalli

Työhyvinvointimallia kehitettiin työryhmässä, josta käytettiin nimeä työhyvinvointiryhmä. Ryhmässä oli osallistujia henkilöstöpalveluista sekä esimiehiä ja henkilöstön edustajia. Lisäksi ryhmä pyysi ajoittain myös muita ryhmän ulkopuolisia henkilöitä kommentoimaan tehtyä työtä. Työhyvinvointiryhmän työ painottui aluksi työhyvinvointimallin sisällön ja rakenteen kehittämiseen. Tavoitteena oli saada mallista mahdollisimman kattava ja helposti viestittävä. Lopulta malli saatettiin muotoon, jossa kutakin työhyvinvoinnin osa-alueita tehtiin ymmärrettäväksi kuvitteellisella tarinalla ja aiheeseen liittyvällä tietopohjaisella tekstillä. Lisäksi osa-alueittain kuvattiin Luovissa käytössä olevat työhyvinvointia tukevat toimintatavat ja käytännöt sekä luotiin itsearviointityökalu oman työhyvinvoinnin arviointiin. Työryhmä kokoontui useita kertoja ja osallistui aktiivisesti mallin muokkaamiseen lopulliseen muotoonsa. Viimeistelyssä apuna olivat myös Luovin viestintäosasto sekä mainostoimisto. Kuvassa 5 on esitetty työhyvinvointimallin tunnuksiksi muodostunut työhyvinvointipaletti, joka kuvaa työhyvinvoinnin eri osa-alueita.



Kuva 5. Työhyvinvointipaletti. Luovin työhyvinvointimallin valmis visualisointi.

Seuraava vaihe oli esimiesten perehdyttäminen työhyvinvointimallin käyttöön. Työhyvinvointimallin perehdyttämisen tavoitteena oli tukea esimiehiä ja henkilöstöä hyvinvoinnin ylläpitämisessä ja auttaa ennaltaehkäisemään työkykyä tai työyhteisöä uhkaavien ongelmien syntymistä. Esimiesten perehdyttäminen toteutettiin viidessä erillisessä tilaisuudessa. Tilaisuuksien kesto oli kolme tuntia.

Perehdyttämistilaisuuksissa esimiehet myös konkreettisesti sovelsivat tukimateriaalia, joka oli suunniteltu ja luotu heidän avukseen viestiä ja tehdä tutuksi työhyvinvointimallia omissa ryhmissään.



Työhyvinvointimallin lanseeraaminen nähtiin tärkeänä vaiheena ja Luovissa järjestettiin työhyvinvoinnista koko henkilöstölle yhteinen kehittämisspäivä marraskuussa 2011. Voidaankin sanoa, että valtakunnallisesti toimivassa Luovissa kyse oli mittavasta ponnistuksesta. Työhyvinvointimallin osa-alueista esitettiin lyhyet näytelmät teatteriryhmän voimin ja teoriaosuudesta huolehti Tohtori Kiminkinen. Henkilöstö sai myös omakohtaisesti miettiä mitä työhyvinvointia tukevia toimintatapoja omassa työyhteisössä jo käytetään.

Osana työhyvinvointimallia Luoviin kehitettiin varhaisen välittämisen malli työryhmätyönä. Palautetta ja kommentteja pyydettiin jälleen aika ajoin ulkopuolisilta jäseniltä ja Luovin TSYT-toimikunnalta. Varhaisen välittämisen malli sisältää oppaan muodossa tarvittavat ohjeet ja materiaalin varhaisen välittämisen toimintamallin toteuttamiseen. Kehittämishankkeen päättyessä opas on lähes valmis ja esimiesten, luottamusmiesten ja työsuojeluvaltuutettujen perehdyttäminen varhaisen välittämisen toteuttamiseen on sovittu toteutettavaksi maaliskuussa 2012.

3 Tulokset

3.1 Osaamisen kehittäminen /Osaamiskeskustelut

Osaamiskeskustelut antavat esimiehille selkeän työkalun johtaa osaamista omissa ryhmissään tavalla, joka mahdollistaa kaikkien osallistumisen. Osaamiskeskustelu ja sen vuosittainen toistaminen on myös itsessään oppimisprosessi sekä esimiehelle että osallistujille. Parhaimmillaan menetelmä tukee vuorovaikutteista osaamisen johtamista, osaamisen jakamista ja yhteisöllistä oppimista. Edelleen, kun osaamista kehitetään yhteisesti ymmärretyn strategian avulla, tukee se perustehtävän sekä tavoitteiden sisäistämistä organisaation kaikilla tasoilla.

Osaamisen ylläpito on tärkeä osa jokaisen työntekijän hyvinvointia ja jaksamista kuin myös edellytys organisaation menestymiselle. Oman työryhmän tavoitteet tulevalle vuodelle ja ryhmän yhteinen käsitys työn osaamisvaatimuksista antavat suuntaa jokaisen henkilökohtaiseen osaamisen kehittämiseen. Toisaalta yhdessä havaitut ja keskustellut työn tekemisen ja oppimisen haasteet tukevat yhdessä oppimista ja asioiden ratkaisua, joilla niin ikään on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin.

Henkilöstön osallistaminen heidän omaa työtä koskevien asioiden käsittelyyn luo avoimempaa työilmapiiriä ja edistää työn mielekkyyttä. Valmiiden osaamistarvekarttojen analysointi on osoittanut, että ryhmissä on noussut esiin asioita, jotka ovat suoraan vaikuttaneet esimerkiksi työn sujuvuuteen tai ilmapiiriin. Ryhmissä on esimerkiksi valittu



osaamisen kehittämisen tavoitteeksi työprosessiin liittyvien toimintatapojen muuttaminen. Näillä muutoksilla on ollut koettuja vaikutuksia työhyvinvointiin.

Osaamiskeskusteluissa ryhmät ovat tunnistaneet myös toimintatapojen muutos- ja kehittämistarpeita, joita on lähestytty oppimisen haasteina. Toimintatapojen yhteisellä kehittämisellä on usein vaikutusta myös kustannustehokkuuteen, kun virheet ja sählykset vähenevät. Myös selkeät osaamisen kehittämisen tavoitteet auttavat suuntamaan koulutus- ja kehitysresursseja oikein.

Osaamistarvekarttatyöskentelystä osaamiskeskusteluksi jalostunut toimintatapa on saanut helmikuuhun 2012 mennessä kansallista tunnettavuutta, sillä menetelmä valittiin kolmen finalistin joukkoon Henry ry:n ja Ilmarisen organisoimassa Henkilöstöteko 2011 – kilpailussa.

Osaamiskeskustelun vaikuttavuudesta esimiestyöhön ja osaamisen johtamiseen on valmistumassa myös pro gradu –työ Oulun yliopiston kasvatustieteellisestä tiedekunnasta.

3.2 Työhyvinvointimalli

Työhyvinvointimallin merkittävä tulos organisaation kannalta on työhyvinvoinnin johtamisen helpottuminen. Työhyvinvointi on tehty näkyväksi ja työhyvinvointimalli kertoo toimintatavat, joiden avulla työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa. Näin työhyvinvointityötä on jatkossa helpompi seurata ja kehittää.

Esimiehet ovat hankkeen jälkeen entistä tietoisempia työhyvinvoinnin merkityksestä osana esimiestyötään. Myös esimiesten kannalta työhyvinvoinnin toimintatapojen yksilöinti helpottaa esimiestyön toteuttamista sekä esimiestyössä kehittymistä. Esimiehillä on aiempaa paremmat valmiudet kohdata työhyvinvoinnissa mahdollisesti esiintyviä ongelmia sekä yrittää ratkaista niitä yhdessä oman ryhmänsä kanssa.

Työhyvinvointimalli jäsentää ja avaa työhyvinvoinnin käsitettä koko henkilöstölle kytkemällä sen paitsi organisaation strategiaan myös arkeen kuvaamalla konkreettisesti, miten ja millaisin keinoin työhyvinvointia Luovissa ylläpidetään, seurataan ja kehitetään. Hankkeessa kehitetty itsearviointi työkalu, työhyvinvoinnin huoltotesti, luo jokaiselle edellytykset tiedostaa oma työhyvinvoinnin tila ja löytää tarvittaessa tukea ja keinoja ylläpitää ja kehittää omaa hyvinvointiaan. Itsearviointityökalu soveltuu myös ryhmätasolla käytettäväksi apuvälineeksi, mikäli ryhmä haluaa kehittää työhyvinvointiaan aktiivisesti yhdessä.

Varhaisen välittämisen mallin odotetaan luonnollisesti vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin sekä sairauspoissaolokustannuksiin. Koska mallin käyttöön otto on vielä



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

LOPPURAPORTTI

nro: 111127

alkutaipaleella, tarvitaan vaikutusten seuraamiseen ja todentamiseen hieman enemmän aikaa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että projektissa saavutettiin sille asetetut tavoitteet ja kehitetyt toimintamallit ovat jääneet osaksi työyhteisön arkea.