

ETÄTYÖNOHJAUS JOHTAMISEN KEHITTÄMISESSÄ

Esimiesten työssä jaksamisen tukeminen, hiljaisen
tiedon tuottaminen ylimmälle johdolle ja
tuottavuuden nosto

Työsuojelurahaston tukeman hankkeen
loppuraportti

4.7.2017

Sisällys

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen	2
2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys hakijalle ja soveltajalle/asiantuntijalle	2
3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija	3
4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	3
5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset	4
6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet	7
7. Yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä	7
8. Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot	7

4.7.2017

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymä tarjoaa ammatillista koulutusta aikuisille ja nuorille sekä koulutus- ja kehittämispalveluja yrityksille ja muille yhteisöasiakkaille Saimaan ammattiopisto Sampossa. Koulutuskuntayhtymän jäseniä ovat Etelä-Karjalan kunnat. Sampon toimipisteet ovat Lappeenrannassa, Imatralla ja Ruokolahdella. Samossa on hankkeen käynnistyessä vuoden 2016 lopussa ollut noin 4 200 opiskelijaa ja henkilöstön määrä noin 430. Esimiehiä henkilöstöstä on 32.

Esimiesten ja johdon työssäjaksaminen sekä johtamisen ja esimiestyön puutteet ja epäkohdat ovat nousseet esiin erilaisissa laatu- ja hyvinvointikyselyissä. Esimiestyön tukemiseen ei omalla johtohenkilöstöllä riitä aika ja tämän seurauksena syntyi ajatus ulkopuolisen avulla hallita esimiestyön ja henkilöstöjohton paineita ja kaaosta. Avuksi haluttiin helposti arkityöhön sovitettava toimintamalli, ilman että esimiehiä tarvitsi irrottaa joukkoina esimerkiksi valmennuksiin.

2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys hakijalle ja soveltajalle / asiantuntijalle

Hakijan kannalta hankkeen ajatuksena ja tavoitteena oli tukea esimiestyötä toimialan ja organisaation tuntevan ulkopuolisen asiantuntijan avulla, jolla itsellään on vahva ymmärrys ja osaaminen henkilöstöhallinnon ja esimiestyön sisältöön. Tuki sijoitettiin sujuvaksi osaksi esimiesten arkityöskentelyä.

Asiantuntijan näkökulmasta tarkasteltuna vastaavaa palvelua ei ole löytynyt markkinoilta. Esimiesten työssäjaksaminen on asia, josta puhutaan ja jota seurataan paljon, mutta tosiasiallisia käytännön työkaluja työyhteisöille on tarjolla kuitenkin väistämättä liian vähän. Asiantuntijalle uutuusarvoa haettiin selvittämällä, pystytäänkö asiakasorganisaation esimiestyötä tukemaan puhelimitse.

4.7.2017

3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Sovelletut tutkimukset:

1. Kesti, Marko (2012). Työelämän laadun merkitys tuottavuudelle Kesti M. The tacit signal method at human competence based organization performance development. University of Lapland).
2. Reiss, Steven (2004). Multifaceted nature of intrinsic motivation: The theory of 16 basic desires. Review of General Psychology.

Ulkopuoliset asiantuntijat Tiina Ojala ja Tarja Kyllönen Bisneskoutsit Oy:stä

4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hanke toteutettiin sille määritellyssä ajassa, mikä johtui hyvin pitkälti Sampon koulutustoiminnan lukukausirytmistä. Hanke eteni suunniteltujen vaiheiden mukaisesti. Tosin hankkeen alkuvaiheessa esiin tullut Sampon toiminnan kehittäminen aiheuttama koulutuspäälliköiden tehtävien uudelleen organisoiminen vaikutti käytännön ohjaukseen eniten; pitkä odotteluvaihe noin 2 kuukauden ajan aiheutti koulutuspäälliköiden keskuudessa epävarmuutta ja joidenkin kohdalla jopa pelkoa siitä, mitä on tulossa.

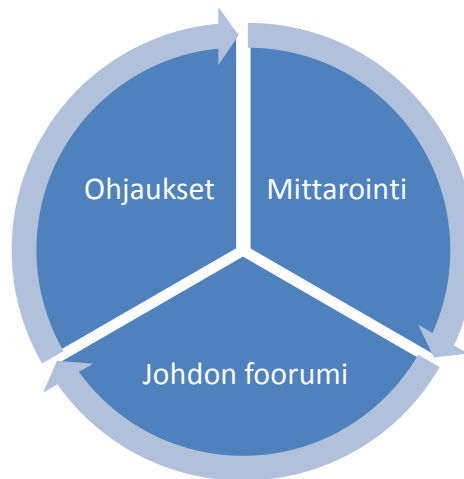
Koko kohderyhmää keskeisesti koskevassa muutostilanteessa tapauskohtaisesti joustettiin etätyönohjauksesta ja projektiin lisättiin lähitapaamisia, koska muutoksen keskiössä olleet ihmiset kaipaivat asioiden yhteistä työstämistä. Tästä syystä etätyönohjaukseen liitettiin alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen kaksi erillistä kehittämispajaa, joiden tarve nousi esiin etätyönohjauksista sekä VibeCatch-mittauksista.

Käytännön toteutus kuukausittain:

1. Mittarointi: VibeCatch-mittaristo
2. Johdon foorumit / ohjausryhmä-tapaamiset: rehtori, apulaisrehtorit (2), henkilöstöpäällikkö, asiantuntijat Bisneskoutsista
3. Koulutuspäälliköiden ohjaukset:
 - a. Etäkoutsaus: kerran kuukaudessa yhteydenotto / ajan tarjoaminen koulutuspäällikölle; n. 30 – 60 minuuttia puhelimitse.
 - b. Kehittämispajat.

4.7.2017

Alla olevassa piirroksessa on kuvattu prosessin kuukausittainen rytmi. Kunkin kuukauden alussa koulutuspäälliköiltä kerättiin VibeCatch-mittarilla reaaliaikainen palaute, josta kävi ilmi muutos edelliseen kuukauteen sekä kehittämistoimenpiteiden kohdealueet. Mittauksen tulokset käsiteltiin johdon foorumissa, jossa linjattiin seuraavien etäohjauksien teemat ja painopistealueet. Johdon foorumeiden toiminta kehittyi hankkeen edetessä ja prosessin loppuvaiheessa päästiin varsin hyvin kiinni hiljaisen tiedon keräämiseen.



Etätyönohjausten luonne poikkesi suunnitellusta. Käytännön keskusteluissa kyse ei ollut puhtaasta työnohjauksesta vaan pikemminkin tavoitteellisesta koutsauksesta. Keskusteluissa annettiin konkreettisia neuvoja ja sparrattiin, mitä kannattaa vastaavissa tilanteissa jatkossa tehdä.

5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Työelämän laadun indeksin (Quality of working life) paraneminen 49,2%:sta 66,1 %:iin. Indeksien paranemiseen vaikuttivat luonnollisesti myös muutkin asiat kuin vain tämän hankkeen aikana tehdyt toimenpiteet.

Hankkeen aikana toteutettiin 55 kpl etätyönohjauksia; yhteensä 41,25 tuntia, 7 kpl johdon foorumeita/ohjausryhmän tapaamisia.

VibeCatchin avulla seurattiin, kuinka koulutuspäälliköt voivat projektin aikana. Pienen otoskoon vuoksi yksittäisiä lukuja ei voi julkaista koulutusaloittain (N=5 tekniikka, N= 6 palvelu, sosiaali ja

4.7.2017

terveys). VibeCatch –tulokset antoivat tukea yleistrendin hahmottamiseen ja osoitti suunnan ja aiheet, joihin etäkoutsauksissa keskityttiin tai syvennettiin mitä pitäisi tehdä.

Yksi keskeisimmistä havainnoista tämän pilotointiprojektin aikana oli, että etätyönohjaukseen ei kannata pakottaa vaan jokainen päättää tarvitseeko ulkopuolista asiantuntijaa vai ei. Etätyönohjauksen ei kannata olla säännönmukaista, vaan perustua suoraan konkreettiseen tarpeeseen. "Voit soittaa" –palvelu on tehokasta, se ei vaadi pitkää ajanvarausprosessia ja siirtymistä paikasta toiseen. Luottamuksen synty edellyttää kasvokkain tapaamista ennen etätyönohjauksen aloitusta. Reiss motivaatioprofilointi etätyönohjauksen alussa helpottaa keskusteluja myöhemmässä vaiheessa ja auttaa tunnistamaan ja lähestymään puheeksi otettavia asioita.

Mikäli henkilö koki, ettei hänellä ollut omassa esimiestyössään kehitettävää, tällöin etätyönohjaus ei välttämättä tuottanut toivottua tulosta henkilökohtaisen kehittymisen osalta. Näissäkin tapauksissa johdolle tarkoitettu hiljaisen tiedon kerääminen onnistui.

Hankkeen aikana tuli esiin seuraavia hyötyjä:

- Etukäteen etätyönohjauksessa puhutut asiat oli helpompi puhua ja tuoda esille yhteispalavereissa sekä kehittämispajoissa.
- Hiljaisen tiedon kokoaminen johdolle ohjasi johdon näkemystä siitä, mihin asioihin pitää nopeasti reagoida.
- Koulutusalojen yhteisen johtoryhmän (myöh. Tapa-ryhmän) kehittäminen otti merkittävän loikan kohti toimivampaa työskentelytapaa.
- Kulttuurierojen huomioiminen sekä keskinäinen luottamus ja arvostus olivat ensisijaisen tärkeitä ryhmän kehittymisen kannalta.
- Mielessä pyöriviä työasioita oli tehokasta purkaa ulkopuolelle, sillä ääneen puhuminen jäsensi omia ajatuksia, jolloin ratkaisu tai uusi toimintatapa saattoi syntyä jo asiaa kertoessa.
- Hanke vahvisti käsitystä koulutuspäällikön työn sirpaleisuudesta ja laukaisi sälän siivoamisen koulutuspäällikön työkuormasta.

Etätyönohjauksissa kerätyn informaation avulla tunnistettiin tarve yhteisten kehittämispajojen toteuttamiseen. Esimerkiksi koulutuspäälliköiden kuvaama pirstaleinen tehtäväkuva ("työssämme on niin paljon sälää, että sitä on vaikea hallita") sekä Tapa-ryhmän toimimattomuus tulivat esille

4.7.2017

ja näitä työstettiin kehittämispajoissa. Näin pyrittiin antamaan koulutuspäälliköille aito vaikuttamisen mahdollisuus työhön ja työssäjaksamiseen.

Johtajuuden, yhteisöllisyyden, luottamuksen ja keskinäisen arvostuksen kasvattaminen todettiin kaikkein tärkeimmiksi työhyvinvoinnin kannalta. Apulaisrehtoreiden työn merkitys ja tärkeys tuli selvästi esiin edellä lueteltujen asioiden kohdalla. Apulaisrehtoreiden roolin uudistaminen on keskeistä uuden organisaation toimivuuden kannalta ja saattaa apulaisrehtoreilta vaatia uusia toimintatapoja koulutuspäälliköiden suuntaan.

Projektin päätavoitteiden toteutuminen määriteltiin seuraavasti:

- Esimiesten työssäjaksamisen tukeminen:
 - o Koulutuspäälliköiden osalta prosessi rohkaisi ihmisiä tuottamaan johdon suuntaan hiljaista tietoa ja tuomaan asioita esille.
 - o Henkilöstöpäällikön osalta asioiden esiin tulo näyttäytyi jäsennellympinä kokonaisuuksina kuin aiemmin.
 - o Johdon osalta prosessi auttoi hahmottamaan uutta tilannetta. Tavoitteena on aktiivisuuden ylläpito ja keskustelukulttuurin kehittyminen.
- Hiljaisen tiedon tuottaminen johdolle: Jonkin verran, mutta odotettua vähemmän: konkreettisia ja jokseenkin jäseneltyjä esimerkkejä siitä, mikä työssä rasittaa ja miten prosesseja voi kehittää. Tavoitteena jatkossakin rohkaista / innostaa korjattavien asioiden esiin ottamista ja ratkaisujen miettimistä.
- Laaja-alaisten kehittämiskohteiden esiin nostaminen: Prosessin aikana syntyi enimmäkseen täsmäkohteita koulutuspäällikön työnhallintaan liittyen.
- Löytyikö organisaatiosta rakenteellinen ongelma tuottavuuden osalta: organisaatiomuutokset tehtiin tammikuussa, ja hanke keskittyi uuden tilanteen haltuun ottamiseen.
- Ongelmatilanteiden näkyväksi tekeminen toteutui osittain.
- Entä toteutuiko koulutuspäällikön työnhallinnan kehittyminen? Työnhallintaa pyrittiin parantamaan siirtämällä erityisopetukseen liittyvää päätöksentekoa ohjauskoordinaattorille, sekä antamalla koulutuspäälliköille lisää toimivaltaa sijaisten ottamiseen, harkinnanvaraisten vapaiden antamiseen ja työn siirtämiseen opettajille (mm. Taitaja9, autovastaavan tehtävät, koulutusalan työssäoppimisen koordinointi). Asiakkuusvastaavien määrää lisättiin koulutusaloille. Työnhallinnan kehittymisen tulokset näkyvät syksyllä / tulevana lukukausina.

4.7.2017

6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hakija on ollut tyytyväinen hankkeen toteutukseen ja saatuihin tuloksiin. Hankkeen jatkotoimenpiteistä on tehty suunnitelma, jota hakijaorganisaatio pyrkii toteuttamaan ensisijaisesti omin voimin.

Hankkeen tulokset esitellään kuntayhtymän esimiehille suunnatussa Esko -tilaisuudessa elokuussa 2017. Koulutuspäälliköille tehdään palautekysely lokakuussa, jolloin kerätään havaintoja hankkeen tuomista hyödyistä käytännön työssä. Tuloksista tehdään kooste kuntayhtymän tilinpäätöksen henkilöstöosioon vuoden 2018 alussa.

7. Yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeen tulokset ovat yleisesti sovellettavissa niissä tapauksissa, kun työnohjaajalla on hyvä luottamussuhde asiakkaan kanssa ja ymmärrys asiakasorganisaation tilanteesta. Tällöin etätyönohjaus soveltuu konkreettisen avun tarpeen antamisessa tai jonkin käsillä olevan ongelman työstämiseksi. Etätyönohjaus on tehokasta, koska se ei vaadi pitkää ajanvarausprosessia, eikä kummankaan osapuolen siirtymistä tiettyyn paikkaan.

Ohjausprosessin alussa on syytä panostaa ihmisten tutustumiseen, jotta molemmat osapuolet kokevat keskinäisen yhteistyön hedelmälliseksi. Etätyönohjauksessa hiljaisten signaalien puuttuminen tulee tiedostaa väärinymmärrysten välttämiseksi.

8. Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Hakija:
Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymä
Saimaan ammattiopisto Sampo
Armilankatu 40, 53100 Lappeenranta
Jaana Lallo, henkilöstöpäällikkö
p. 040 7263439
jaana.lallo@edusampo.fi

Ulkopuolinen asiantuntija:
Bisneskoutsit Oy
Tiina Ojala, toimitusjohtaja
P. 040 569 5377
tiina@bisneskoutsit.fi
www.bisneskoutsit.fi