



Jatkuvan oppimisen ja
työllisyyden palvelukeskus

Työurahuoltamon toimintamallin yhteiskehittäminen

Esikehityshankkeen loppuraportti

5.3.2026

Hyria



Sosiaali- ja
terveysministeriö

Työterveyslaitos

Hyria

Piia Lievetmursu

Milla-Miia Luosujärvi

Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus (Jotpa)

Mia Ekström

Sosiaali- ja terveysministeriö ja Eläketurvakeskus

Noora Järnefelt

Työterveyslaitos

Anu Järvensivu

Otto Pankkonen

Mervi Ruokolainen

Asiasanat (YSO): urasuunnittelu,
urasuunnittelutaidot, osaamisen
kehittäminen, osaamisen
johtaminen, uraohjaus, ura, työura,
kehittäminen

Tiivistelmä

Esikehityshankkeen tehtävänä oli kokeilla ja kehittää selvityshenkilö Jari Lindströmin [Konkarit töihin!](#) -loppuraportissa esittämää Työurahuoltamoksi nimettyä mallia, jonka keskiössä on ennakoiva, yksilöllinen ja tavoitteellinen tuki työuran suunnitteluun ja joka palvelee sekä työntekijää että työnantajaa. Esikehityshankkeessa pyrittiin tunnistamaan työpaikkojen näkökulmia ja tarpeita urasuunnittelussa, erityisesti osaamisen kehittämiseen liittyen, kokeilemalla uraohjaukseen, urasuunnitteluun ja työssä oppimiseen liittyviä valmennuspalveluita eräillä työpaikoilla. Esikehityshanke toteutettiin Hyrian, Jotpan, STM:n, Työterveyslaitoksen ja Eläketurvakeskuksen asiantuntijoiden sekä kolmen kumppaniorganisaation (työpaikan) yhteiskehittämisenä syksyllä 2025.

Hankkeessa kerättiin palautetta ja näkökulmia yksilövalmennuksiin osallistuneilta työntekijöiltä, esihenkilövalmennuksiin osallistuneilta esihenkilöiltä ja kehittämistyöpajassa kumppaniorganisaatioiden johdon ja henkilöstön kehittämisen asiantuntijoilta. Kehittämistyöpajassa työurien ja osaamisen kehittämistä tarkasteltiin tarpeiden ja tavoitteiden, roolien ja vastuiden, keinojen ja palvelujen sekä vaikuttavuuden ja tulosten näkökulmasta.

Kerätyn palautteen ja kehittämistyöpajan perusteella Työurahuoltamon mallia voidaan hahmottaa kahdella toistensa kanssa limittyvällä tavalla. Työurahuoltamo näyttäytyy yhtäältä työpaikalla toteutettavana toimintamallina, jossa organisaation johdolla, esihenkilöllä ja työntekijällä nähdään olevan tietyt, toisiaan täydentävät roolit ja vastuut. Toimintamallissa keskeistä on työpaikalla muotoiltavat käytännöt, joilla sovitetaan yhteen työntekijän ja työnantajan tarpeita ja tavoitteita ja tuodaan työuran kehittäminen sisäänrakennetuksi osaksi työuraa ja työpaikan arkea. Toisaalta Työurahuoltamo näyttäytyy ekosysteeminä, jossa työpaikan toimijat – työntekijä, esihenkilö ja organisaation johto – tarvitsevat tuekseen ja hyödyntävät sekä organisaation sisäisiä että ulkopuolisia kumppaneita ja resursseja voidakseen toimia omassa roolissaan tarkoituksenmukaisella tavalla. Esikehityshankkeessa tuotetut valmennukset työntekijöille ja esihenkilöille koettiin hyödyllisiksi ulkopuolisiksi resursseiksi, jotka paransivat toimijoiden valmiuksia urasuunnittelun ja työssä oppimisen toteuttamisessa sekä työpaikan käytäntöjen kehittämisessä.

Jatkossa Työurahuoltamon kehittämisessä on keskeistä tunnistaa, että kyse on monen toimijan yhteispelistä, jossa on tärkeää kirkastaa eri toimijoiden roolit ja vastuut sekä tuen tarve. Tämän vuoksi Työurahuoltamon kehittämisessä tulisi painottaa ekosysteemimäistä kehittämistä, jossa korostuu työntekijän ja työnantajan tavoitteiden yhteensovittaminen, ratkaisut eri tilanteisiin ja eri kokoisille työpaikoille, urasuunnittelun kytkeytyminen eri palveluihin, palveluita ja ohjeistuksia kokoavat ratkaisut kuten alustat, työikäisten urasuunnitteluun kohdennetut resurssit ja vaikuttavuuden mittaaminen.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä	4
1 Tausta ja tavoitteet	5
2 Esikehityshankkeen toteutus	7
2.1 Esikehityshankkeen kokonaisuus	7
2.2 Kehittäjäorganisaatiot ja valmennuskokonaisuus	11
2.3 Kehittäjäkumppanit (työpaikat)	15
3 Havainnot ja kehittämistyöpaja	19
3.1 Työntekijöiden valmennus	19
3.2 Esihenkilöiden valmennus	21
3.3 Työpaja ja yhteiskehittäminen	24
Tarpeet ja tavoitteet	24
Roolit ja vastuut	26
Keinot ja palvelut	27
Vaikuttavuus ja tulokset	31
Haasteet ja esteet	31
4 Kehittämisen näkökulmat ja johtopäätökset	33
4.1 Työurahuoltamo työpaikan toimintamallina	34
4.2 Työurahuoltamon kehittäminen ekosysteeminä	36
4.3 Seuraavat askeleet	37
Lähteet	39

1 Tausta ja tavoitteet

Työelämän murros, väestön ikääntyminen ja työurien monimuotoistuminen lisäävät tarvetta vahvistaa yksilöiden kykyä suunnitella ja hallita omia urapolkujaan (World Economic Forum 2025). Työpaikoilla haasteita tuovat työurien ennenaikainen päättyminen, kiihtyvä työelämän muutos ja kasvavat osaamisvaatimukset sekä se, että olemassa olevia urien kehittämisen ja työssä oppimisen keinoja ei pystytä hyödyntämään riittävästi (OECD 2023; OECD 2025). Näiden haasteiden ratkaiseminen vaatii kokonaisvaltaisia ja pitkäjänteisiä toimintatapoja, joissa yhdistyvät *työpaikoilla tapahtuvan* urasuunnittelun ja jatkuvan oppimisen tukeminen, jotta työntekijöiden osaaminen ja työkyky sekä organisaatioiden elinvoimaisuus säilyvät muuttuvassa työelämässä.

Petteri Orpon hallituksen nimittämä selvityshenkilö Jari Lindström esitti raportissaan *Konkarit töihin!* (Lindström, 2025) toimintamallia, jonka tavoitteena on auttaa työntekijöiden työurien jatkumista työpaikoilla tehtävän uraohjauksen ja jatkuvan oppimisen avulla. Mallin keskiössä on ennakoiva, yksilöllinen ja tavoitteellinen tuki työuran suunnitteluun, joka palvelee sekä työnantajaa että työntekijää. Tämän Työurahuoltamoksi nimetyn toimintamallin edistämiseksi Työterveyslaitos ja Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus (Jotpa) käynnistivät esikehityshankkeen työministeri Arto Satosen ja sosiaaliturvaministeri Sanni Grahn-Laasosen toimeksiannosta.

Konkarit töihin! -loppuraportissa korostettiin tarvetta monipuolisille uraohjaus- ja valmennuspalveluille, joita voitaisiin hyödyntää osaamisen palvelujen ja työelämäpalvelujen kehittämiseksi ja integroimiseksi ehdotettuun Työurahuoltamoon. Palveluja ja ratkaisuja tarvittaisiin erityisesti työuran keskivaiheilla ja myöhäisessä työuran vaiheessa olevien työurien pidentämiseksi ja jatkamiseksi. Lisäksi raportissa nostettiin esiin tarvetta palveluille, jotta työssä oleville ja työnantajille olisi tarjolla tietoa ja ohjausta osaamisen kehittämiseen ja osaamispääoman suunnitteluun. Erilaisina keinoina mainittiin esimerkiksi Työterveyslaitoksella kehitettyjä työpaikkalähtöisiä valmennuksia ja Hyrian tuottama Urataidot-työkalu sekä Osaamispolku-alusta, joita voitaisiin hyödyntää työpaikoilla työurajohtamisessa, työntekijän ja työnantajan tarpeiden yhteensovittamisessa sekä urasuunnittelutaitojen kehittämisessä.

Tällaiset ratkaisut ja tuki kytkeytyvät laajempaan elinikäisen ohjauksen kokonaisuuteen, joka on noussut keskeiseksi osaksi 2000-luvun muuttuvaa työelämää. Elinikäinen ohjaus viittaa jatkuvaan tukeen ja neuvontaan, jota yksilö saa uransa ja elämänsä eri vaiheissa, auttaen tekemään valintoja koulutuksen, työn ja muiden elämän osa-alueiden suhteen. Se sijoittuu työllisyys-, koulutus-, nuoriso- ja sosiaalipolitiikan leikkauspisteeseen ja sovittaa yhteen yksilöiden, työmarkkinoiden

ja yhteiskunnan tavoitteita (Varjo ym., 2024.)

Urasuunnittelu ja Urasuunnittelutaitojen kansallinen viitekehys (TEM, 2024) on keskeinen osa elinikäisen ohjauksen kokonaisuutta, jota Työ- ja elinkeinoministeriö ja Opetus- ja kulttuuriministeriö koordinoivat ja kehittävät yhdessä Sosiaali- ja terveysministeriön, KEHA-keskuksen, Opetushallituksen, Jotpan ja muiden toimijoiden kanssa, Elinikäisen ohjauksen foorumin kautta. Viitekehys kytkeytyy suoraan Elinikäisen ohjauksen strategiaan (Valtioneuvosto, 2020), tukien strategian pitkän tähtäimen tavoitetta siitä, että ”kaikilla on mahdollisuudet ja taidot tehdä tietoisesti suunnitelmia sekä koulutus- ja työurapäätöksiä muuttuvassa työn maailmassa”.

Konkarit töihin! -loppuraportissa esitettiin kokeiluehdotus, jossa selvitettäisiin uraohjaukseen, urasuunnitteluun ja työssä oppimiseen liittyvän palvelupaketin soveltuvuutta eri työpaikoille ja toimialoille sekä tunnistettaisiin organisaatioiden palvelutarpeita urasuunnittelussa ja osaamisen kehittämisessä. Tämän esikehityshankkeen tavoitteena oli kokeilla Työurahuoltamon toimintamallin joitain osia muutamilla työpaikoilla, osittain hyödyntämällä olemassa olevia ratkaisuja, ja kerätä siitä palautetta laajemman kokeilun suunnittelemiseksi ja toteuttamiseksi.

Esikehityshankkeen alkuvaiheessa havaittiin, että laajempi kokeilu edellyttää toimintamallin täsmällisempää konseptointia. Tämän vuoksi esikehityshankkeessa päätettiin keskittyä tunnistamaan työntekijöiden ja työpaikkojen tarpeita työpaikoilla toteutettavan urasuunnittelun ja jatkuvan oppimisen näkökulmasta sekä Työurahuoltamon konseptin hahmotteluun.

2 Esikehityshankkeen toteutus

Esikehityshanke toteutettiin vuoden 2025 syksyllä. Työterveyslaitoksen ja Jotpan asiantuntijoiden lisäksi siihen osallistuivat asiantuntijat Hyriasta ja Sosiaali- ja terveysministeriön toimintapolitiikkayksiköstä sekä kolme kehittäjäkumppaneiksi rekrytoitua työpaikkaa. Jotpa ja Hyria osallistuivat hankkeeseen omalla rahoituksellaan. Työterveyslaitos osallistui hankkeeseen osana Suomen Kestävän kasvun ohjelman Mielenterveyden työkalupakki -hanketta, jonka rahoitus tuli EU:n kertaluonteisesta elpymisvälineestä (Next Generation EU) sosiaali- ja terveysministeriön kautta. Sosiaali- ja terveysministeriön osallistuminen hankkeeseen toteutettiin Eläketurvakeskuksen asiantuntijan henkilöierolla sosiaali- ja terveysministeriössä.

2.1 Esikehityshankkeen kokonaisuus

Esikehityshanke perustui ohjauksellisten valmennuspakettien kokeiluun työpaikolla sekä kokeilujen tuottamien havaintojen ja oivallusten keräämiseen ja analysointiin asiantuntijaorganisaatioiden ja työpaikkojen yhteistyönä. Hanke toteutettiin yhteiskehittämisenä, jossa kaikki toimijat osallistuivat konseptin kehittämisen. Yhteiskehittämisen roolit hankkeessa esitetään kuvassa 2.1.

- **Kehittäjäryhmä** muodostettiin asiantuntijaorganisaatioiden – Työterveyslaitos, Jotpa, Hyria ja STM – asiantuntijoista. Kehittäjäryhmä vastasi hankkeen kokonaisuudesta: suunnittelusta, tiedon keräämisestä ja analysoinnista, konseptin kehittämisestä ja loppuraportista.
- **Valmennuspakettien** toteuttamisesta vastasi kolme asiantuntijaorganisaatiota. Työpaikkojen henkilöstön kokeiltavaksi Jotpa ja Hyria toteuttivat valmennuspaketin, jossa hyödynnettiin omatoimista Urataidot-työkalua ja henkilökohtaista ohjausta, ja johon kehitettiin myös oma materiaalipaketti esihenkilölle. Esihenkilöille toteutettiin lisäksi Työterveyslaitoksen kehittämä Ohjaa osaamista -vertaisryhmävalmennusta.
- **Kehittäjäkumppanit** eli työpaikat valitsivat kokeiltavat valmennuspaketit ja niihin osallistuvat työntekijät ja esihenkilöt. Osallistujat antoivat valmennuspakettien yhteydessä palautetta ja lisäksi työpaikkojen edustajat osallistuivat konseptin kehittämiseen erillisessä kehittämistyöpajassa.

Esikehityshanke eteni vaiheittain kuvassa 2.2. kuvatulla tavalla. Kokonaisuutena hanke kesti noin viisi kuukautta.

Suunnitteluvaiheessa kehittäjäryhmässä kiinnitettiin huomiota siihen, että Työurahuoltamon toimintamalli on verrattain yleisellä tasolla muotoiltu idea ja sen muokkaaminen työpaikoilla toteutettavaksi toimintamalliksi edellyttäisi konseptin kehittämistä. Hankkeessa otettiin tästä syystä työskentelyn tavoitteeksi konseptin kokeilun sijaan sen kehittäminen.

Alustavaksi lähtökohdaksi kehittäjäryhmä muodosti Konkarit töihin! -raportin suuntaviivojen pohjalta työstetyn mallin, jossa kuvattiin **työnantajan rooli** (henkilöstön työurien ja jatkuvan oppimisen tukeminen), **työntekijän rooli** (oman uran ja osaamisen kehittäminen yhteistyössä työnantajan kanssa) ja **yhteistyötä tukevat keinot** (työntekijän uraohjaus ja urataidot; urasuunnittelun sovittaminen työpaikan kontekstiin; julkiset ja yksityiset palvelut tukemassa urasuunnittelua ja osaamisen kehittämistä).

Keskeiset urakäsitteet määriteltiin seuraavalla tavalla:

Työura on yksilön kokonaisvaltainen matka työelämässä, joka sisältää oppimista, työsuhteita, katkoksia, siirtymiä, onnistumisia ja haasteita. Se ei ole suoraviivainen polku, vaan joustava ja monimuotoinen kokonaisuus, joka muuttuu elämäntilanteiden ja työmarkkinoiden mukana ja sisältää usein epävarmuustekijöitä.

Urasuunnittelu tarkoittaa prosessia, jossa ihmisen vahvuudet, kiinnostuksen kohteet, osaaminen ja kehitystarpeet tunnistetaan, tavoitteet asetetaan ja konkreettiset askeleet uran ja ammatillisen kehittymisen edistämiseksi suunnitellaan ja toteutetaan. Työpaikalla tapahtuva urasuunnittelu auttaa työntekijää ja työnantajaa sovittamaan näkökulmansa yhteen.

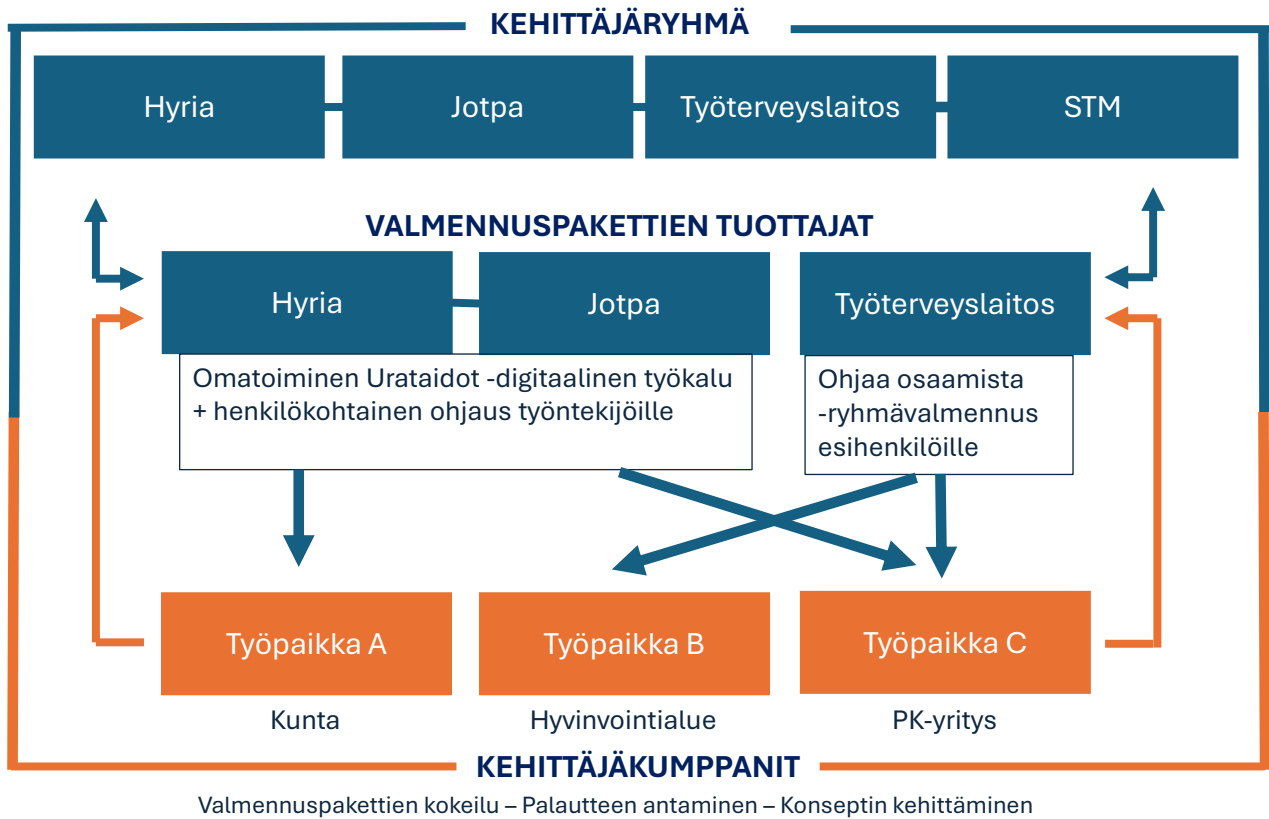
Urataidot tai urasuunnittelutaidot ovat tietoja, taitoja ja asenteita, joiden avulla kaiken ikäiset ja eri elämäntilanteissa olevat ihmiset suunnittelevat ja hallitsevat osaamisen kehittämistään, työuraansa ja elämäänsä kokonaisvaltaisesti. Suomen Urasuunnittelutaitojen kansallisessa viitekehyksessä taidot on jäsennetty kuuteen taitoalueeseen: itsetuntemus, osaamisidentiteetin rakentaminen, oma tulevaisuus ja muutoskyky, toimintaympäristön tunteminen, yhteistyö ja vuorovaikutus sekä toimintaympäristön tulevaisuuden hahmottaminen (TEM, 2024).

Urasuunnittelutaitojen kansallinen viitekehys pohjautuu *Urasuunnittelutaitoja jäsentävä selvitys ja näkökulmia jatkokehittämistä varten* -raporttiin (Vuorinen ym., 2023) ja siinä esitellyyn Bill Law'n "uusi DOTS" -malliin, jossa yksilön uraratkaisut nähdään osana laajempaa yhteiskunnallista kontekstia. Malli korostaa, että yksilön ratkaisut kytkeytyvät työelämän rakenteisiin, työpaikan käytäntöihin ja talouden sekä työmarkkinoiden dynamiikkaan. Viitekehys yhdistää itsetuntemuksen,

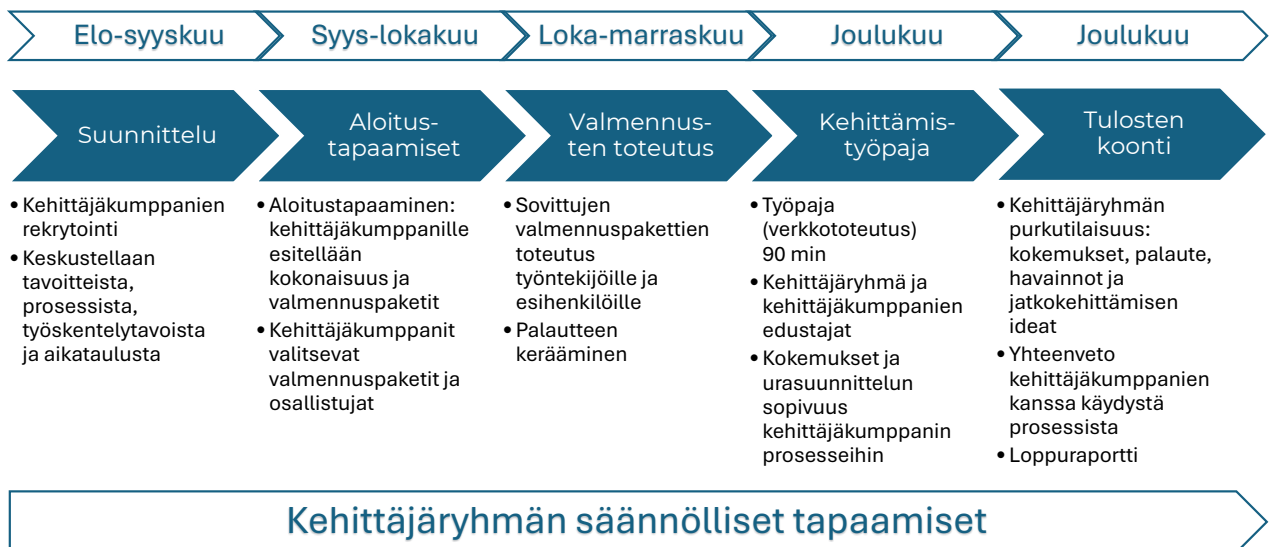
mahdollisuuksien hahmottamisen, päätöksenteon ja siirtymien hallinnan niin, että urasuunnittelu tukee sekä yksilön tavoitteita että organisaation ja yhteiskunnan tarpeita. (Vuorinen ym., 2023; TEM, 2024)

Tarve urasuunnittelutaitojen oppimiselle ja vahvistamiselle on noussut erityisen tärkeäksi, koska työelämän ja yhteiskunnan nopeat muutokset – teknologian kehitys, talouden vaihtelut ja organisaatorakenteiden uudistuminen – muuttavat työn sisältöjä ja osaamisvaatimuksia kiihtyvällä tahdilla. Nuorena tehdyt koulutus- ja urapäätökset eivät enää ole lopullisia, vaan yksilöiden on oltava valmiita kohtaamaan muutoksia ja siirtymiä koko työuran ajan. Ura on saanut uusia horisontaalisia, syvyysuuntaisia ja vertikaalisia ulottuvuuksia, kun työelämä muuttuu ja urapolut eivät ole enää lineaarisia. Jokaisen on tunnistettava omat ja toimintaympäristön mahdollisuudet ja reunaehdot. Urasuunnittelutaidot ovat välttämättömiä, jotta yksilöt voivat hallita epälineaarisia urapolkujaan ja rakentaa mielekkäitä ratkaisuja muuttuvassa työelämässä. (Vuorinen ym., 2023)

Tutkimuksessa ja ihmisten arjessa ura- ja työura-käsitteet viittaavat usein samaan asiaan – mutta niiden merkityksissä on eroa: **Ura**-käsite avaa kokonaisuutta laajempänä prosessina, joka rakentuu työelämän ja muun elämän vuorovaikutuksessa (perhe, opiskelu, vapaa-aika, yhteiskunta) (Vuorinen ym., 2023). **Työura**-käsite valittiin Työurahuoltamon käyttöön, koska sen avulla voidaan painottaa kehittämistyön kannalta kahta keskeistä ulottuvuutta: työpaikalla tapahtuvaa urasuunnittelua sekä työpaikkojen, palvelujärjestelmän ja julkisen päätöksenteon roolia urien kehittämisessä.



Kuva 2.1 Yhteiskehittämisen toimijat ja roolit.



Kuva 2.2 Esikehityshankkeen etenemisvaiheet.

Esikehityshankkeen työskentelytavaksi päätettiin työpaikkojen osallistaminen konseptin kehittämiseen, havaintojen kerääminen sekä erilaisten keskeisten näkökulmien tunnistaminen jatkokehittämistä varten. Kehittämiseen osallistuvia työpaikkoja varten suunniteltiin viiden erilaisen valmennuspaketin kokonaisuus, joita työpaikoilla oli mahdollisuus valita kokeiltavaksi. Valmennuspaketit olivat valmiiksi kehitettyjä ja testattuja kokonaisuuksia, osaan kehitettiin uusia toimintoja. Kehittämiseen osallistuvia työpaikkoja eli kehittäjäkumppaneita haettiin kehittäjäryhmän kontaktiverkoston kautta.

Aloitustapaamisissa keskusteltiin kehittäjäkumppanin tarpeista ja urasuunnittelun mahdollisuuksista tukea osaamisen kehittämistä organisaatiossa. Kehittäjäkumppanille esiteltiin esikehityshankkeen prosessi ja keskusteltiin kehittäjäkumppanin roolista siinä sekä esiteltiin valmennuspakettien kokonaisuus. Kehittäjäkumppanit päättivät osallistumisestaan harkinta-ajan jälkeen ja valitsivat kokeiltavat valmennuspaketit ja niihin osallistujat.

Valmennusten toteutus eli esikehityshankkeen kenttätyövaihe sisälsi sovitut ohjaukset ja valmennukset työntekijöille ja esihenkilöille. Valmennusten toteutuksen yhteydessä osallistujilta kerättiin palautetta sekä keskusteluin että valmennuskohtaisella palautelomakkeella.

Kehittämistyöpaja toteutettiin kenttävaiheen päätyttyä ja siihen osallistui kehittäjäryhmä sekä edustajia kehittäjäkumppanien organisaatioista. Työpajassa käytiin fasilitoituja ryhmä- ja yhteiskeskusteluja, joissa käsiteltiin valmennusten kokeilusta kertyneitä havaintoja, kehittäjäkumppanien näkemyksiä urasuunnittelun toimivuudesta osana osaamisen ja työurien kehittämistä työpaikoilla sekä tunnistettiin yhdessä keskeisiä näkökulmia Työurahuoltamon toimintamallin jatkokehittämistä ajatellen.

Tulosten koonti ja kehittämisenäkökulmien jäsentely toteutettiin kehittämistyöpajan jälkeen kehittäjäryhmän purkutilaisuudessa. Jäsentelyssä tunnistettiin keskeisiä elementtejä, joihin liittyen Työurahuoltamon toimintamallin kehittämistä voitaisiin toteuttaa.

2.2 Kehittäjäorganisaatiot ja valmennuskokonaisuus

Kehittäjäryhmä koostui neljän kehittäjäorganisaation asiantuntijoista.

Työterveyslaitos on työhyvinvoinnin asiantuntija, joka tutkii, palvelee ja vaikuttaa. Työterveyslaitoksen tehtävänä on tutkia ja edistää työterveyttä, turvallisia työympäristöjä sekä työyhteisöjen ja yksilöiden kyvykkyyttä ja mahdollisuuksia

toimia muuttuvan työelämän erilaisissa tilanteissa. Työterveyslaitos tuo riippumatonta ja ajantasaista tutkimustietoa pohjaksi sekä yhteiskunnalliseen päätöksentekoon että työpaikkojen ja työyhteisöjen kehittämiseen.

Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus (Jotpa) on viranomainen, jonka tehtävänä on edistää työikäisten osaamisen kehittämistä ja helpottaa koulutuksen ja työelämän kohtaantoa muuttuvassa työmarkkinassa. Jotpa tunnistaa työelämän osaamistarpeita ja rahoittaa tutkintoa lyhyempiä koulutuksia työssä oleville ja työvoiman ulkopuolisille henkilöille. Jotpan tehtävänä on myös kehittää elinikäistä ohjausta.

Hyria on monialainen asiantuntija- ja koulutusorganisaatio, joka tarjoaa työelämälähtöistä ammatillista koulutusta sekä valmennus- ja kuntoutuspalveluja nuorille ja aikuisille. Hyria tuottaa joustavia ratkaisuja yritysten ja julkisen sektorin osaamis- ja osaajatarpeisiin sekä toimii kumppanina työelämän kehittämisessä.

Sosiaali- ja terveysministeriön toimintapolitiikkayksikkö koordinoi työhyvinvointiin liittyvää kehittämistoimintaa ja valmistelee työsuojelua ja työterveyshuoltoa sekä työkykyä ja työhyvinvointia käsitteleviä strategioita ja toimintapoliittisia linjauksia.

Urasuunnittelua tukevien palvelujen kokeilemiseksi kehittäjäryhmä suunnitteli viiden valmennuspaketin kokonaisuuden työntekijöille ja esihenkilöille. Valmennuspaketit esitellään kuvassa 2.3.

Työntekijöille tarjottiin Urataidot-pakettia sekä Osaava ja uudistuva työura-pakettia.

Urataidot-paketti on Hyrian ja Jotpan suunnittelema ja toteuttama valmennuskokonaisuus. Esikehityshankkeen yhteydessä Urataidot-pakettia tarjottiin kumppaniorganisaatioille kahdessa eri muodossa: kokonaan omatoimisena pakettina sekä henkilökohtaisella uraohjauksella tuettuna pakettina. Paketti sisälsi myös ohjeet esihenkilölle. almennuskokonaisuus perustuu urasuunnittelutaitojen kansalliseen viitekehykseen, osaamiskehikkoon sekä valtakunnallisessa kehittämistyössä tuotettuun Urataidot-työkaluun (TEM 2024). Urataidot-työkalu sisältää tietoa urasuunnittelutaidoista video- ja tekstimuodossa, urasuunnittelutaitojen itsearviointiin sekä urasuunnittelutaitojen vahvistamiseen tarkoitetut harjoitustehtävät. Lisäksi työkaluun kuuluu urasuunnitelmaosio, joka tukee ja ohjaa tekijää pohtimaan omaan tulevaisuuttaan.

Urataidot-työkalu aktivoi työntekijää pohtimaan omia vahvuuksiaan ja kehittämiskohteitaan laaja-alaisesti, systemaattisesti ja konkreettisesti. Työkalun tuottama yhteenveto tarjoaa työntekijälle ja esihenkilölle näkymän työntekijän urataitoihin, auttaa ottamaan vahvuudet ja kehittämiskohteet puheeksi ura- ja kehityskeskusteluissa, ja mahdollistaa konkreettisten toimien suunnittelun

(esim. koulutukset, mentorointi, harjoitustehtävät). Näin työkalun käyttö rikastaa urakeskusteluja ja tukee yhteisten osaamisen kehittämisen tavoitteiden ja kehittämistoimien konkretisointia.

Hyrian tuottama Urataidot-työkalu on yhteiskehitetty Työ- ja elinkeinoministeriön, Opetus- ja kulttuuriministeriön, Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskuksen sekä Opetushallituksen ja laajan ohjausverkoston kanssa. Kehittämistyö oli osa Urasuunnittelutaitojen edistämishanketta (2022–2024), jonka työ- ja elinkeinoministeriö ja KEHA-keskus toteuttivat osana elinikäisen ohjauksen valtakunnallista kehittämiskokonaisuutta. Työkalu on maksuttomasti käytettävissä Osaamispolku.fi -kansallisella digitaalisella palvelualustalla.

Osaava ja uudistuva työura -työntekijävalmennus on Työterveyslaitoksen vuosina 2021–2023 kehittämä ja 15 suomalaisessa yksityisen ja julkisen puolen organisaatiossa vaikutustutkittu (Pankkonen ym., 2025) vertaisryhmäoppimiseen pohjautuva menetelmä. Valmennuksen tavoitteena on edistää erityisesti työntekijöiden uranhallintaa, työssä tapahtuvaa osaamisen kehittämistä ja omaan työhön liittyvää motivaatiota keskityöuran vaiheessa ja sen jälkeen. Valmennus pyrkii vahvistamaan työntekijöiden kykyä tunnistaa ja kehittää omia työssä tarvittavia taitojaan ja osaamistaan sekä tukemaan heitä työuraan liittyvien ratkaisujen ja tavoitteiden suunnittelussa. Valmennuksen on osoitettu lisäävän työntekijöiden valmistautuneisuutta uralla uudistumiseen ja osaamisen kehittämiseen sekä hyötyjen kohdistuvan erityisesti keskiuralla oleville työntekijöille (Pankkonen & Vuori, 2023).

Esihenkilöille tarjottiin kahta hieman eri sisältöistä valmennuspakettia.

Ohjaa osaamista -esihenkilövalmennus on Työterveyslaitoksen vuonna 2025 kehittämä vertaisryhmämenetelmä. Valmennuksen tavoitteena on lisätä esihenkilöiden ymmärrystä ja osaamista työssä oppimisen, osaamisen kehittämisen ja työuran edistämisen kysymyksistä. Valmennus pyrkii myös vahvistamaan esihenkilöiden taitoja tukea työntekijöitä työssä oppimisessa ja osaamisen kehittämisessä työuran eri vaiheissa erilaisia osaamisen kehittämisen tapoja hyödyntäen. Valmennuksen pidemmän aikavälin tavoitteena on vahvistaa esihenkilöiden ja työntekijöiden työhyvinvointia ja omassa työssä kehittymistä ja siten työyhteisöjen kykyä vastata muuttuvan työn ja työelämän osaamisvaatimuksiin.

Valmennuksen vaikutuksia tutkitaan parhaillaan osana Synclusive-tutkimushanketta (SYNCLUSIVE – sujuvasti töihin | Työterveyslaitos). Valmennus pohjautuu pedagogisesti Työterveyslaitoksella aiemmin kehitettyihin, vaikutustutkittuihin ja käyttäytymistieteellisen teoriapohjan omaaviin työurainterventioihin (esim. Vuori ym. 2012, 2019; Pankkonen ym., 2025; Ruokolainen ym., 2023). Näistä eri työuran vaiheisiin kohdistuneista valmennusinterventioista on osoitettu hyötyneen erityisesti niiden henkilöiden, joilla on lähtökohtaisesti

Palvelupaketit: työntekijöille

Omatoinen Urataidot-paketti

– *Omatoinen kokonaisuus työntekijöille osaamisen ja uran kehittämisen tueksi*

Urataidot-työkalu auttaa työntekijää tunnistamaan omat vahvuudet, kehittymiskohteet ja kehittämispotentiaalin. Työkalu tarjoaa harjoitustehtäviä, jotka tukevat itsenäistä osaamisen kehittämistä arjen keskellä ja konkreettisten kehitysaskelten suunnittelua. Työntekijä voi vahvistaa osaamistaan joustavasti omassa tahdissa. Kokonaisuus voidaan kytkeä kehityskeskustelu-prosessiin. Sis. ohjeet työntekijälle ja esihenkilölle.

Urataidot-paketti + henkilökohtainen ohjaus

– *Valmennuksellinen kokonaisuus työntekijöille osaamisen ja uran kehittämisen tueksi*

Kokonaisuus sisältää ryhmäaloituksen, Urataidot-työkalun käytön ja kaksi henkilökohtaista sparrauskertaa. Vahvuuksien ja kehittymiskohteiden reflektointi ohjausalan ammattilaisen kanssa vahvistaa tavoitteiden kirkastamista ja konkreettisten kehitysaskelten suunnittelua. Sis. ohjeet.

3 työntekijää/organisaatio; Ryhmäaloitus 45–60 min.;
Sparraus 2 x 60–75 min; Lähi-/etätoteutus
työntekijän/työnantajan toiveiden mukaan

Osaava- ja uudistuva työura –työntekijävalmennus

– *Työpaikalla toteutettava ryhmämuotoinen valmennus osaamisen kehittämisen ja työuralla uudistumisen edistämiseksi*

Osaava ja uudistuva työura -ryhmävalmennus on tarkoitettu erityisesti keskiuralla ja myöhäisessä työuran vaiheessa olevien työntekijöiden uranhallinnan sekä työssä tapahtuvan osaamisen kehittämisen ja työuralla uudistumisen tukemiseksi. Ryhmään osallistuminen edistää onnistuneita uraan ja osaamisen kehittämiseen liittyviä ratkaisuja ja vahvistaa työntekijän kykyä selviytyä mahdollisista haasteista.

Valmennuksen kesto on 4 x 3 tuntia. Toteutus etänä tai läsnä. Valmennusryhmän suositeltu koko 8-15 henkilöä. Sisältää osallistujalle työkirjan ja Työterveyslaitoksen ryhmäohjauksen.

Palvelupaketit: esihenkilöille

Ohjaa osaamista - esihenkilövalmennus

– *Vahvistaa esihenkilöiden taitoja tukea työntekijöitä työssä oppimisessa ja osaamisen kehittämisessä työuran eri vaiheissa*

Lisää esihenkilöiden ymmärrystä ja osaamista työssä oppimisen, osaamisen kehittämisen ja työuran edistämisen kysymyksistä.

Valmennus perustuu osallistavaan ryhmätoimintaan ja tuo esihenkilöille vertaisryhmän tuen. Suositeltu ryhmäkoko 8-15 esihenkilöä.

Valmennus sisältää tapausesimerkkejä esihenkilötyön arjesta, joita osallistujat pohtivat yhdessä ohjaajien kanssa.

Valmennus koostuu 2*3 tunnin lähitapaamisista sekä osallistujan tiimilleen järjestämästä (n. 1 h) ryhmäkehityskeskustelusta valmennuksen jälkeen.

Työterveyslaitoksen fasilitoima.

Kokemus käyttöön työyhteisössä- esihenkilövalmennus

– *Työterveyslaitoksen vaikutustutkittu ikäjohtamisvalmennus esihenkilöille*

Vahvistaa esihenkilöiden luottamusta omiin kykyihin ja osaamiseen kohdata ja tukea ikääntyviä työntekijöitä sekä selvittää mahdollisista vastoinkäymisistä ikäjohtamisessa.

Lisää myönteisiä ikäasenteita.

Lisää motivaatiota toimia esihenkilönä sekä vähentää esihenkilötyöhön liittyvää huolestuneisuutta ja kokemuksia työuupumuksesta.

Valmennus perustuu osallistavaan ryhmätoimintaan ja tuo esihenkilöille vertaisryhmän tuen. . Suositeltu ryhmäkoko 8-15 esihenkilöä.

Valmennus koostuu 3 x 3 tunnin ryhmätapaamisista (kasvokkain tai verkossa)

Kuva 2.3 Urasuunnittelua tukevat valmennuspaketit työntekijöille ja esihenkilöille.

heikommat valmiudet valmennuksen teemaan liittyen. Ohjaa osaamista -esihenkilövalmennuksen tuotti Työterveyslaitoksen Työkyky ja työurat -yksikön asiantuntijat.

Kokemus käyttöön työyhteisössä -esihenkilövalmennus Työterveyslaitoksen vuonna 2021 kehittämä, ja kymmenellä suomalaisella työpaikalla vuosina 2021–2023 vaikutustutkittu (Ruokolainen ym., 2023) esihenkilöiden vertaisryhmätoimintaan perustuva valmennusmenetelmä. Valmennuksen tavoitteena on vahvistaa esihenkilöiden osaamista ikäjohtamisessa. Tämä tarkoittaa muun muassa valmiuksia kohdata ja tukea ikääntyviä työntekijöitä ja moni-ikäisiä tiimejä sekä selvittää mahdollisista vastoinkäymisistä ikäjohtamisessa. Valmennuksen osoitettiin vahvistavan esihenkilöiden valmiuksia sekä vaikuttavan ikäasenteisiin myönteisesti. Valmennuksesta hyötyivät erityisesti yksityisellä sektorilla toimivat, nuoremmat ja matalammin koulutetut esihenkilöt. Valmennusta tarjosi toteuttavaksi Työterveyslaitos.

Työterveyslaitoksen valmennukset pohjautuvat sosiaalisen oppimisen (Bandura, 1986) ja suunnitellun käyttäytymisen (Ajzen, 1991) teorioihin sekä kognitiiviseen stressi-inokulaatiolähestymistapaan (Meichenbaum, 2007). Valmennuksissa hyödynnetään aktiivisen oppimisen menetelmiä sekä mallioppimisen ja yhteisen ongelmanratkaisun periaatteita osallistujien koetun pystyvyyden ja vastoinkäymisiin varautumisen vahvistamisessa. Valmennussisällöt perustuvat tutkimuksissa tunnistettuihin haasteisiin eri kohderyhmillä, ja tehtävät on laadittu keskeisimpien tutkimushavaintojen ja teorioiden pohjalta.

Valmennuspaketit esiteltiin kumppaniorganisaatiolle aloitustapaamisessa ja he saivat valita yhden tai useamman valmennuspaketin kokeiltavakseen.

2.3 Kehittäjäkumppanit (työpaikat)

Kehittäjäkumppaneiksi hankkeeseen etsittiin yrityksiä ja julkisen sektorin organisaatioita, jotka olivat halukkaita kokeilemaan urasuunnittelua tukevia valmennuksia organisaatiossaan ja jakamaan kokemuksia ja näkemyksiä siitä, millä tavoilla ennakoivaa urasuunnittelua ja osaamisen kehittämistä voitaisiin toteuttaa työpaikoilla yhteistoiminnassa. Tavoitteena oli löytää kolme kiinnostunutta kehittäjäkumppania niin, että ainakin yksi on pieni tai keskisuuri yritys.

Hankkeeseen lähteneet kehittäjäkumppanit esitellään seuraavassa siten, että yksilöiviä tietoja ei paljasteta, mutta kuvataan kunkin organisaation lähtökohdat esikehityshankkeessa.

Organisaatio A on kuntatyönantaja ja työllistää yli tuhat eri alojen ammattilaista.

Työmahdollisuuksia on tarjolla laajasti eri toimialoilla, kuten opetus ja varhaiskasvatus (opettajat, erityisopettajat, varhaiskasvatuksen opettajat ja lastenhoitajat), hallinto ja kehittäminen (projektipäälliköt, kehityspäälliköt, taloussuunnittelijat), tekninen toimiala (rakennuttajat, kaavoitusinsinöörit, pysäköinnintarkastajat), kulttuuri ja vapaa-aika (kirjastonhoitajat, kulttuurituottajat, nuorisotyöntekijät) ja tuki- ja palvelutehtävät (koulunkäyntiohjaajat, ryhmäavustajat, autonkuljettajat).

Organisaatio panostaa henkilöstön hyvinvointiin, osaamisen kehittämiseen ja moderniin työelämään. Työaikajoustot, etätyömahdollisuudet sekä kattavat työterveyspalvelut tukevat työntekijöiden jaksamista ja arjen sujuvuutta. Henkilöstökyselyiden perusteella esihenkilötyö koetaan laadukkaaksi, työ merkitykselliseksi ja työyhteisö tukevaksi. Henkilöstökulut muodostavat merkittävän osan menoista. Talous on pysynyt ylijäämäisenä, mikä mahdollistaa palveluiden kehittämisen ja investoinnit tulevaisuuteen. Valmennuspakettien kuvauksissa organisaatiota kiinnosti uudenlainen ajattelutapa, jota yksilöllisen urasuunnittelun hyödyntäminen työpaikalla heille edusti. Organisaatio oli kiinnostunut myös Ohjaa osaamista -esihenkilövalmennuksesta, mutta joutui luopumaan sen kokeilusta ajanpuutteen vuoksi.

Organisaatio A valitsi kokeiltavaksi Urataidot -paketin henkilökohtaisella ohjauksella tuettuna.

Organisaatio B on hyvinvointialue, joka työllistää useita tuhansia sote-palvelujen ja pelastustoimen ammattilaisia eri tehtävissä kuten perusterveyden- ja sairaanhoidossa, sosiaalipalveluissa, lastensuojelussa, perhe- ja nuorisotyössä, kotihoidossa, asumis- ja vammaispalveluissa, pelastustoimessa ja hallinto- ja tukipalveluissa. Koska osaavaa ja pysyvää työvoimaa on ollut vaikea löytää, organisaatiossa on haluttu panostaa työntekijöiden urien kehitysmahdollisuuksiin.

Organisaation tavoitteena on parantaa henkilöstön pysyvyyttä saman työnantajan palveluksessa toteuttamalla aidosti yksilöllisiä työuria. Sitä varten organisaatiolla on käytössä palveluja, joiden tarkoituksena on auttaa työntekijää tunnistamaan omaa osaamistaan ja kiinnostuksen kohteitaan. Lisäksi on luotu malleja ja lisätty tietoisuutta siitä, millaisen polun kautta erilaiset urasiirtymät tai muutokset päivittäiseen työhön onnistuvat. Juuri nyt hyvinvointialueen taloudellinen tilanne on haastava, mutta henkilöstön kehittämisestä ei ole luovutettu, vaan nähdään, että työurajohtaminen ei ole kiinni rahasta. Koska organisaatiossa on ollut jo

työntekijöille suunnattuja työurapalveluja, organisaatio halusi seuraavaksi kehittää esihenkilöiden työurajohtamiseen liittyvää osaamista; miten esihenkilö voi työssään tukea työntekijöitä työuran suunnittelussa ja hyödyntää sitä esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Valmennusten esittelyssä kiinnosti erityisesti, miten käytäisiin avointa eteenpäin suuntaavaa keskustelua ja tulevaisuuden uran suunnittelua.

Organisaatio B valitsi kokeiltavaksi Ohjaa osaamista -esihenkilövalmennuksen.

Organisaatio C on kasvua tavoitteleva PK-yritys, joka työllistää suoraan joitakin kymmeniä henkilöitä asiantuntijatehtävissä ja epäsuorasti noin 200 henkilöä alihankintaketjussa. Yritys on ensimmäisiä Suomessa alallaan ja yrityksen osaamisen kannalta keskeistä on yrityksen omassa toiminnassa syntynyt ja kehittyvä osaaminen. Tästä syntyy omanlaisensa haaste osaamisen kehittämislle, koska syntynyttä henkilöstön osaamista ei ole helppo eritellä ja sanoittaa, ja toisaalta yrityksen tarpeisiin sopivia ulkoisia kehittämis- ja kouluttautumismahdollisuuksia on vaikea löytää. Toimintaympäristön muutokset ja kansainvälistyminen vievät yritystä nykyistäkin kovempaan kilpailutilanteeseen, minkä vuoksi osaamisen jatkuva kehittäminen on tärkeää.

Henkilöstöjohtamisen kannalta erityisenä haasteena on 1) pieni ja matala organisaatio, joka ei tarjoa perinteisiä vertikaalisia urakehitysnäkymiä, 2) henkilöstön maantieteelliset etäisyydet ja etätyö sekä 3) PK-yrityksille tyypillinen tilanne, jossa ei ole käytettävissä henkilöstöjohtamiseen erikoistunutta resurssia, vaan henkilöstöasioita hoidetaan muun laajemman toimenkuvan osana. Yritys odotti, että valittavat palvelupaketit auttaisivat heitä yhdistämään työntekijöiden ja organisaation tulevaisuuden suunnitelmia. Tavoitteena on mielekkäät työroolit ja kehittymismahdollisuudet osaajille ja samalla yritys toivoo saavansa osaavasta ja kehittyvästä henkilöstöstä kilpailuetua liiketoiminnassa.

Organisaatio C valitsi kokeiltavaksi Urataidot-paketin työntekijöille henkilökohtaisella ohjauksella tuettuna ja Ohjaa osaamista -esihenkilövalmennuksen.

Kumppaniorganisaatiot valitsivat siis kokeiltavaksi Urataidot-pakettia henkilökohtaisella ohjauksella tuettuna sekä Ohjaa osaamista -esihenkilövalmennusta. Lisäksi organisaatio B:n henkilöstön kehittämisen

asiantuntijat antoivat palautetta Urataidot-paketista omatoimisena kokonaisuutena, sillä he olivat jo käyttäneet sitä organisaatiossaan.

Neljäs, kaupan alalla toimiva organisaatio, osallistui alkuinfoon ja oli kiinnostunut omatoimisen Urataidot-paketin kokeilusta. Tämä jäi lopulta aikataulukiiireiden takia toteuttamatta. Alkukeskustelussa nousi esiin, että esim. myyjille on vaikea löytää työpäivän yhteydessä aikaa urasuunnittelulle.

Kumppaniorganisaatioista yksikään ei valinnut Osaava ja uudistuva työura -ryhmävalmennusta työntekijöille, sillä aikataulu koettiin liian tiukaksi järjestää työntekijöiden irrottautuminen tehtävistään ja työntekijöille haluttiin antaa mahdollisuus henkilökohtaiseen ohjaukseen, jota oli saatavissa Urataidot-paketin yhteydessä. Kokemus käyttöön työyhteisössä -esihenkilövalmennusta ei valittu, koska organisaatio A oli osallistunut siihen jo aiemmin valmennuksen kehitys- ja tutkimusvaiheessa, ja kaksi muuta organisaatiota eivät kokeneet ikäjohtamisteemaa juuri nyt itselleen ajankohtaiseksi. Ohjaa osaamista -esihenkilövalmennus koettiin teemallisesti paremmin yhteensopivaksi työntekijöille käyttöön otetun Urataidot-paketin kanssa.

3 Havainnot ja kehittämistyöpaja

Esikehityshankkeen aikana koottiin havaintoja ja palautetta prosessin eri vaiheissa: aloituskeskusteluissa kehittäjäkumppanien kanssa, valmennuspakettien toteutusvaiheessa niihin osallistuneilta työntekijöiltä ja esihenkilöiltä sekä valmennusten jälkeen järjestetyssä kehittäjäryhmän ja kehittäjäkumppanien yhteisessä kehittämistyöpajassa. Lisäksi kehittäjäryhmä työsti erilaisia käsitteellistyksiä ja malleja hankkeen aikana. Seuraavassa esitellään keskeiset kehittäjäkumppanien kanssa kootut havainnot 1) työntekijöiden valmennuksesta, 2) esihenkilöiden valmennuksesta ja 3) kehittämistyöpajasta.

3.1 Työntekijöiden valmennus

Urataidot-paketti ja henkilökohtainen ohjaus työntekijöille sekä ohjeet esihenkilölle toteutettiin kahdessa kumppaniorganisaatiossa loka-marraskuun 2025 aikana. Paketin tavoitteena oli vahvistaa työntekijöiden urasuunnittelutaitoja, selkeyttää uratavoitteita ja tarjota esihenkilöille työkaluja urakeskusteluihin. Molemmissa organisaatioissa osallistujina oli kolme työntekijää. Yhteensä pakettia kokeiltiin siis kuudelle työntekijälle. Kumppaniorganisaatioilla oli kiinnostusta tarjota paketti laajemmalle työntekijäjoukolle, mutta esikehityshankkeen rajalliset ohjausresurssit rajasivat henkilökohtaisen ohjauksen toteutuksen tähän osallistujamäärään. Työntekijät edustivat monipuolisesti eri toimialoja ja ammattiryhmiä (palveluohjaus, suunnittelu, tuotanto, hallinto). Lisäksi Esihenkilön ohjeet -materiaalin kautta paketin kokeiluun osallistuivat myös kyseisten kuuden työntekijän kuusi esihenkilöä.

Työntekijöiden motiivit valmennukseen osallistumiselle olivat moninaisia. Osalla painottui tarve jäsentää työuran jatkumista ja fyysistä jaksamista ikääntymisen näkökulmasta, ja huomio kohdistui mm. ratkaisuihin, jotka mahdollistaisivat siirtymisen fyysisesti vähemmän kuormittaviin rooleihin. Esiin nousi myös tarve pysähtyä miettimään loppu-uran suuntaa, ja miten laajaa kokemusta ja asiantuntemusta voisi hyödyntää mielekkäästi työuran viimeisinä vuosina. Osa motiiveista kytkeytyi myös laajempaan itsensä kehittämisen orientaatioon ja haluun olla mukana kehittämistoiminnassa, jossa omaa asiantuntemusta voidaan hyödyntää yhteisten ratkaisujen rakentamisessa. Eräällä osallistujalla motiivit liittyivät ammatilliseen kiinnostukseen urasuunnittelun teemoihin ja menetelmiin sekä niiden soveltamiseen omassa työroolissa ja organisaation kehittämisessä.

Toteutukseen sisältyi työntekijöille:

- työpaikkakohtainen, ryhmämuotoinen orientaatio (kesto 60 min., A:ssa läsnä, C:ssä verkkotapaamisena),
- Urataidot-työkalun urasuunnittelutaitojen itsearviointiin, itsearviointiin perustuvien harjoitustehtävien sekä urasuunnitelman tekeminen omatoimisesti,
- Hyrian ja Jotpan ohjausalan ammattilaisten toteuttamat henkilökohtaiset ohjaustapaamiset (á 60–75 min., A:ssa läsnä, C:ssä verkkotapaamisina) sekä
- keskustelu esihenkilön kanssa.

Urataidot-paketti + henkilökohtainen valmennus käytännössä

TYÖNTEKIJÄN POLKU



Kuva 3.1 Urataidot-valmennuspaketin toteutus.

Työntekijän ohjeet -materiaali toimitettiin osallistuville työntekijöille ja Esihenkilön ohjeet -materiaali toimitettiin osallistuvien työntekijöiden esihenkilöille sähköpostitse. Materiaalit (pdf) sisälsivät tietoa ja näkökulmia urien ja osaamisen kehittämiseen työpaikalla, pikaohjeet ja esimerkin Urataidot-työkalun yhteenvetoon perustuvasta kehitys- tai muun urakeskustelun kulusta, sekä tietoa Urataidot-työkalun toiminnallisuuksista ja vinkkejä käyttöön.

Kokeilun perusteella myös työpaikan ulkopuolisen ohjausalan ammattilaisen työ helpottuu Urataidot-työkalun avulla. Urataidot-yhteenveto tarjoaa selkeän kuvan työntekijän urasuunnittelutaitojen nykytilasta ja nostaa esiin keskeiset teemat. Tämä nopeuttaa ohjaustilanteen käynnistämistä ja auttaa kohdentamaan

ohjausta työntekijän yksilöllisiin tarpeisiin. Urataidot-yhteenvedon, -tehtävien ja -urasuunnitelman hyödyntäminen ohjauskeskusteluissa tekee keskustelusta jäsennellyn ja tukee tavoitteellista työskentelyä.

Kokeiluun osallistuneiden työntekijöiden kanssa keskusteltiin viimeisen ohjaustapaamisen lopuksi siitä, kuinka tuttu urasuunnittelun kokonaisuus ja urasuunnittelutaidot olivat ennen kokeilua, osallistumisen tuottamista hyödyistä osallistujille ja heidän työpaikoilleen sekä kysyttiin yleistä palautetta ja kehittämisehdotuksia Urataidot-pakettiin liittyen. Esihenkilöiltä kerättiin vastaavasti palautetta sähköpostitse toteutuksen lopuksi.

Palautteet työntekijöiltä:

Urataidot-paketti koettiin hyödylliseksi erityisesti oman tilanteen jäsentämisessä ja urasuunnittelun konkretisoimisessa. Useimmat eivät olleet aiemmin tutustuneet urasuunnitteluun näin järjestelmällisesti, ja palvelu toi uusia näkökulmia ja kysymyksiä pohdittavaksi. Paketin pohjalta käyty keskustelu esihenkilön kanssa nähtiin tärkeänä osana prosessia. Vaikka osa harjoitustehtävien pohdinnasta koettiin liian henkilökohtaiseksi jaettavaksi, itsearviointin ja urasuunnitelman jakaminen esihenkilölle koettiin luontevaksi ja hyödylliseksi. Henkilökohtainen ohjaus nähtiin tärkeänä syventävänä elementtinä, joka mahdollisti ajatusten jalostumisen vuorovaikutuksessa. Ohjeet, ryhmämuotoinen orientaatio, Urataidot-työkalun käyttö, työkalun sisällöt, ohjaus sekä keskustelu saivat kokonaisuutena kiitosta; osallistujat kokivat, että kokonaisuus toimi hyvin.

Palautteet esihenkilöiltä:

Esihenkilöt kokivat, että Urataidot-paketti tarjosi uuden näkökulman urasuunnitteluun sekä lisätyökalun tilanteisiin, joissa työntekijä tarvitsee tukea urasuunnitteluun tai osaamisen kehittämisen suuntaamiseen. Vaikka urasuunnittelu olisi jo osa organisaation perustyötä, paketin koettiin tarjoavan uusia näkökulmia siihen, miten urasuunnittelua voisi hyödyntää kohdennetusti niiden työntekijöiden kanssa, joilla on tarve selkeyttää omaa suuntaansa.

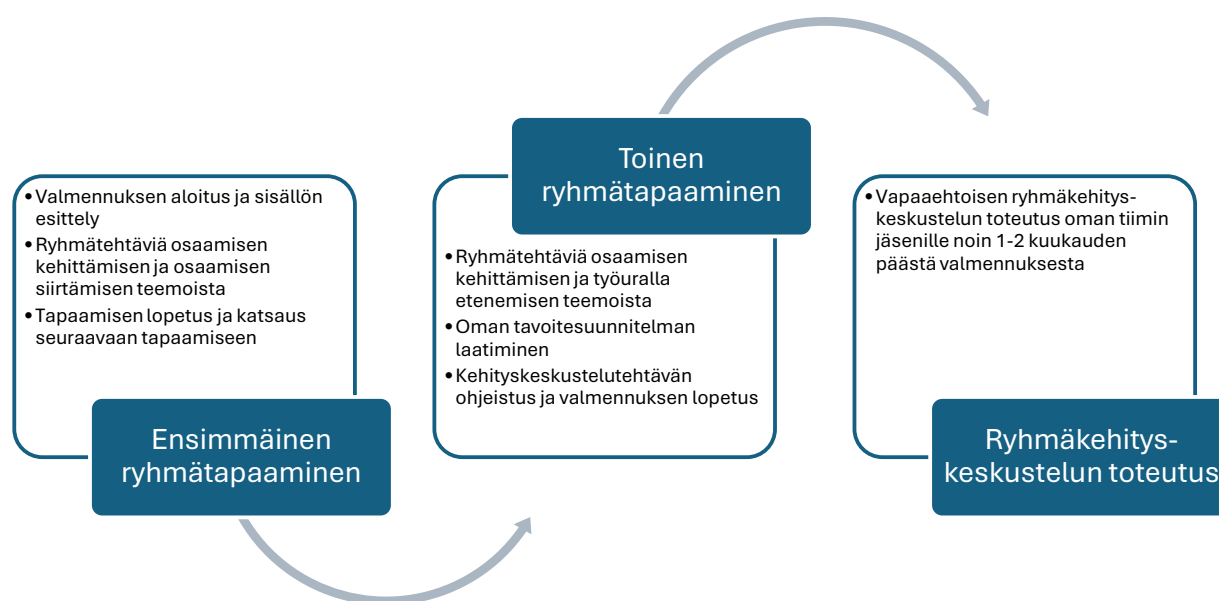
Paketin pohjalta käydyn keskustelun nähtiin lisäävän ymmärrystä työntekijän tilanteesta ja toiveista. Hyöty arvioitiin riippuvaksi työntekijän lähtökohdista: vahvoilla valmiuksilla lisäarvo voi olla pienempi, mutta toisille palvelu voi olla merkittävä.

3.2 Esihenkilöiden valmennus

Ohjaa osaamista -esihenkilövalmennus (kesto 2x3 tuntia) toteutettiin kahdessa kumppaniorganisaatiossa, joista toisessa valmennukseen osallistui viisi ja toisessa 11 esihenkilöä. Organisaatiossa B valmennus toteutettiin kahtena

peräkkäisenä päivänä kolmen tunnin läsnätapaamisina organisaation toimitiloissa. Organisaatiossa C ensimmäinen kolmen tunnin tapaaminen oli läsnätoteutus Työterveyslaitoksen toimitiloissa. Toinen tapaaminen toteutettiin sairastumisista johtuen Työterveyslaitoksen laatimassa Howspace-oppimisympäristössä verkkotapaamisena.

Valmennus sisälsi useita ryhmätehtäviä, joissa osallistujat pohtivat esihenkilön roolia osaamisen kehittämisessä, osaamisen tunnistamista ja siirtymistä, erilaisia osaamisen kehittämisen keinoja, haasteita ja ratkaisuja osaamisen kehittämisessä sekä oppimismotivaation ja urakehityksen tukemista. Valmennuksessa oli keskeistä pohtia toimenpiteitä nimenomaan esihenkilön oman toiminnan kautta. Valmennuksen lopuksi osallistujat laativat itselleen toimintasuunnitelman valmennuksen herättämien ajatusten ja ideoiden käytäntöön viemiseksi. Lisäksi osallistujille annettiin vapaaehtoiseksi tehtäväksi toteuttaa tiimissään ryhmäkehityskeskustelu vaihtoehtoisista osaamisen kehittämisen teemoista, kuten yhteisen oppimisen edistämisestä omassa tiimissä.



Kuva 3.2. Ohjaa osaamista -esihenkilövalmennuksen toteutus

Valmennukseen osallistuneilta esihenkilöitä kerättiin viimeisen valmennuskerran lopuksi nimetöntä **palautetta valmennuksesta**, sen tuottamista valmiuksista ja hyödyistä osallistujille ja heidän työpaikoilleen sekä siitä, mitä teemoja valmennuksen olisi toivottu käsittelevän enemmän ja mitä muuta muutoksia ja/tai

palveluja työpaikalle tarvittaisiin, jotta tätä valmennusta sekä urataitoja ja -kehitystä voitaisiin paremmin työpaikalla toteuttaa. Palautekyselyyn vastasi yhteensä 15 osallistujaa.

Molemmissa esihenkilövalmennukseen osallistuneessa organisaatiossa suurin osa palautekyselyn vastaajista koki valmennuksen teeman ja tehtävien sopineen työpaikkansa tilanteisiin, valmennuksen antaneen vinkkejä siihen, miten osaamisen kehittämisen kysymyksiä voitaisiin työpaikalla käsitellä, ja olleen hyödyllinen esihenkilötyön parantamiseksi. Kolme neljästä vastaajasta kertoi myös muuttavansa valmennuksen myötä joitakin toimintatapojaan esihenkilönä. Vähiten valmennuksen koettiin antaneen valmiuksia työntekijöiden työurien edistämiseen. Tämä johtunee siitä, että valmennuksen tehtävät keskittyivät pääosin työssä oppimisen ja osaamisen kehittämisen kysymyksiin, jotka nähtiin keinoina myös työurien edistämiseen. Julkisen ja yksityisen organisaation vastaajien välillä oli myös joitakin eroja palautteissa. Julkisen sektorin vastaajat kokivat saaneensa valmennuksesta enemmän vertaistukea, kun taas yksityisen sektorin vastaajat saivat enemmän vinkkejä työntekijöiden osaamisen kehittämiseen liittyvän motivaation vahvistamiseen.

Erityisinä hyötyinä palautekyselyyn vastanneet nostivat esiin vertaistuen sekä yhteisten keskustelujen ja kokemusten jakamisen, mikä heidän mielestään auttoi muun muassa hahmottamaan esihenkilön roolia osaamisen kehittämisessä ja lisäämään ymmärrystä organisaation eri yksiköiden toiminnasta osaamisen kehittämisen kysymyksissä. Monet osallistujat kokivat saaneensa vinkkejä oman tiimin toiminnan kehittämiseen ja työn arjessa tapahtuvan oppimisen tukemiseen. Valmennuksen koettiin myös tarjonneen tilaa pohtia oman organisaation johtamiskulttuuria ja tarjonneen suunnitelmallisuutta ja konkretiaa osaamisen kehittämiseen. Toisaalta valmennukselta jäätiiin kaipaamaan enemmän teoretietoa sekä tutkimukseen pohjautuvia työkaluja ja keinoja esihenkilötyön arkeen. Lisäksi valmennukselta toivottiin myös pidempää kestoa, jotta valmennuksen teemoihin olisi voinut syventyä enemmän.

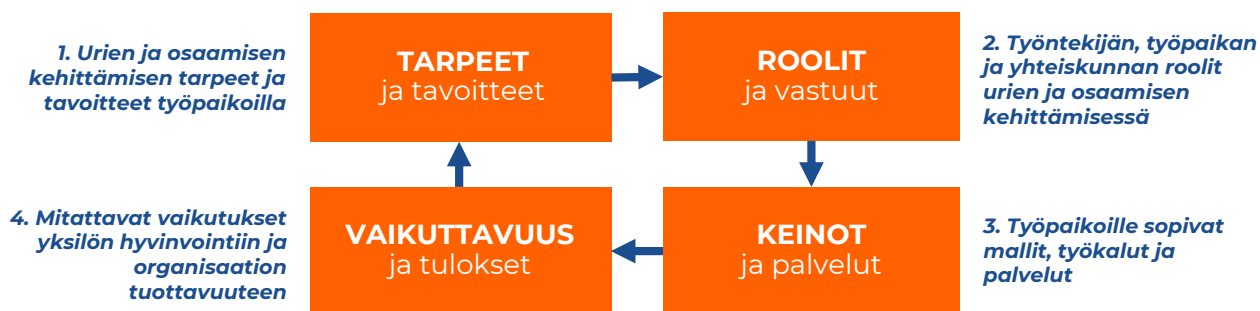
Jotta valmennuksesta olisi enemmän hyötyä omassa organisaatiossa, nostivat palautekyselyyn vastanneet esiin tarvetta työpaikan rakenteiden ja prosessien muokkaamiseen. Julkisen sektorin osallistujat korostivat tarpeina esimerkiksi uudistaa kehityskeskustelupohjaa, sujuvoittaa työkierron mahdollisuuksia ja lisätä yhteistyötä yli yksikkörajojen. Yksityisen yrityksen vastaajat korostivat myös tarvetta osaamisen kehittämisen rakenteiden luomiseen ja jatkuvan oppimisen kulttuurin rakentamiseen. Yleisesti vastaajat nostivat esiin tarvetta edistää oppimista ja kartoittaa tarpeita tiimien välillä ja hyödyntää käytäntöjä muista yrityksistä ja organisaatioista. Uravalmennuksen ja -keskustelujen toteuttamiseksi osallistujat toivoivat myös työntekijöille kohdennettuja valmennuksia, parempaa tietoa organisaatiossa jo olemassa olevista menetelmistä, laajempaa osaamisen jakamista

organisaation sisällä sekä enemmän nykyisen ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen sanoittamista.

3.3 Työpaja ja yhteiskehittäminen

Valmennusten toteutuksen jälkeen niistä saatuja kokemuksia ja työurahuoltamon konseptia työstettiin kehittäjäkumppanien ja asiantuntijoiden yhteisessä työpajassa. Työpaja toteutettiin verkkomuotoisena ja siihen osallistui kumppaniorganisaatioiden jäseniä johdon, henkilöstökehittämisen asiantuntijan, työsuojelupäällikön ja esihenkilön rooleissa. Tekstissä jäljempänä olevat lainaukset ovat työpajaan osallistuneilta kumppaniorganisaatioiden jäseniltä.

Työpajassa tarkasteltiin pienryhmissä keskustellen ja asiantuntijoiden fasilitoimina työpaikalla tapahtuvaa työurien ja osaamisen kehittämistä, niiden tavoitteita, keinoja ja eri toimijoiden rooleja sekä mitattavia vaikutuksia (kuva 3.3). Yhteiskeskustelussa samoja teemoja peilattiin kysymykseen, millainen työurahuoltamon konsepti parhaiten palvelisi työpaikkoja.



Kuva 3.3 Työurahuoltamon syklinen kehittämissmalli

Tarpeet ja tavoitteet

Työpajan yhteiskehittämisessä lähdettiin liikkeelle kysymyksestä, millaista arvoa urasuunnittelun ja osaamisen kehittämisen tulisi tuottaa työnantajan näkökulmasta; mitä tavoitellaan ja mihin tarpeisiin halutaan vastata. Kumppaniorganisaatioiden edustajien esiin tuomat näkökulmat voidaan ryhmitellä seuraavasti: 1) strategiaan tavoitteisiin liittyvät tarpeet (kilpailukyvyn vahvistaminen, osaamisen tason varmistaminen, osaamisen kehittämisen kytkeytyminen strategiaan tavoitteisiin

ja osaajien veto- ja pitovoima), 2) organisaation uudistumiskykyyn (muutoskyvyn vahvistaminen ja proaktiivisuuden lisääminen) ja 3) yhteistyöhön liittyvät tarpeet (sisäisen ja ulkoisen yhteistyön edistäminen, osallistaminen).

Strategisista tavoitteista ohjautuvat tarpeet painottavat oikean osaamisen varmistamista ja osaamisen kehittämistä kilpailukyvyyn ja tuloksellisuuden tavoitteista käsin. Osaamisen kehittäminen nähtiin oleelliseksi yrityksen kilpailukyvyyn näkökulmasta. Julkisen sektorin organisaatiossa vastaava olemassaolon perusta on tuotettujen palvelujen vaikuttavuus ja laatu. Tavoite on varmistaa oikea osaaminen oikeassa paikassa. Koska osaamisen kehittäminen on kilpailukykykysymys, se nähdään strategisesti tärkeänä tavoitteena. Samalla osaamisen kehittäminen on sidottava yrityksen ja organisaation strategiaan. Organisaatiossa on oltava toimivat rakenteet ja käytännöt, joiden tuella osaamisen kehittäminen tapahtuu. Urasuunnittelu ja osaamisen kehittäminen nähdään myös keinona toteuttaa muita strategisen henkilöstöjohtamisen tavoitteita, kuten osaajien houkuttelu (vetovoima), osaajien pitäminen (pitovoima) ja henkilöstön työkyvyn ja motivaation tukeminen. Näiden tavoitteiden kautta vaikutetaan sekä henkilöstökustannuksiin että organisaation kykyyn luoda arvoa.

Organisaation ennakointi- ja uudistumiskykyyn liittyvät tarpeet painottavat muutoskyvyn vahvistamista ja proaktiivisuuden lisäämistä. Organisaation kilpailukyky kasvaa ja kehittyy työntekijöiden osaamisen kautta ja sillä on oltava kyky ottaa huomioon työntekijöiltä tulevat syötteet ja hyödyntää niitä. Jos kehitys toimialalla on kiivasta, myös osaamisen on uudistuttava koko ajan ja mielellään tulevaa ennakoiden. Osaamisen kehittäminen vahvistaa työntekijöiden muutoskykyä ja työntekijöiden muutoskyky edistää organisaation muutoskykyä. Organisaatio muuttuu ja sitä kautta työtehtävät, tämäkin muuttaa osaamistarpeita. Osaamisen kehittämisen tavoitteena on, että organisaatio ja työntekijät ovat muutoksessa mukana. Työnantajan on mahdollistettava työntekijän osaamisen ajan tasalla pysyminen ja urasuunnittelu voi tuoda tähän suunnitelmallisuutta. Työurahuoltamon konseptissa kiinnostaa erityisesti ennakointia ja proaktiivisuutta painottava toimintamalli. Pidetään tärkeänä tarkastella uraa ja osaamista koko ajan, tulevaa ja erilaisia vaihtoehtoja ennakoiden ja hahmottaen huomispäivän osaamistarpeita sekä yksilön työuran että organisaation näkökulmasta.

Yhteistyöhön liittyvät tarpeet painottavat organisaation sisäistä yhteistyötä ja osaamisen jakamista. Osaamisen strategisessa kehittämisessä keskeistä on sovittaa yhteen yksilön ja organisaation tarpeet ja tavoitteet. Tarve on strukturoidulle mallille, jolla tarjotaan uusia haasteita myös matalissa ja pienissä organisaatioissa. Kokeneet ammattilaiset hyötyisivät mahdollisuudesta pysähtyä pohtimaan omaa uraa, kirkastaa omia tavoitteitaan ja näin vähentää näköalattomuutta ja leipiintymistä. Toimiva uran kehittämisen malli voisi lisätä työntekijän motivaatiota ja valmiutta tarttua oman uran kehittämiseen, ei pelkästään esihenkilön aloitteesta

tai vasta työkyvyn menetyksen kautta. Malli voisi tarjota mahdollisuuden käsitellä työuraan ja työkykyyn liittyviä kysymyksiä hyvin matalalla kynnyksellä jo ennen kuin varsinaisia ongelmia ilmenee. Työkykyneuvottelut tulevat liian myöhään ennaltaehkäisyyn kannalta; siihen liittyy usein pettymyksiä ja vaikeutuneita tilanteita, jolloin on hankala päästä eteenpäin. Organisaatioissa on hyvin erilaisia työtehtäviä ja elämäntilanteen tai terveyden haasteet voivat vaikuttaa urapolkuihin. Mallissa olisi siksi tärkeä olla mukana hyvinvoinnin ja terveyden näkökulma.

Edellä jaotellut näkökulmat kohtaavat parhaimmillaan urasuunnittelussa:

"Hyvä aloittaa ihan siitä työntekijän henkilökohtaisesta näkökulmasta. Siitä, että töissä olisi kivaa ja mielekästä olla. Totta kai sitten siihen päälle tulee työnantajan tarpeet. Ja koska kuitenkin tarpeet muuttuu koko ajan ja työelämä muuttuu hyvää vauhtia, niin jos ei me keskitytä siihen, että me koulutetaan meidän porukkaa, niin eihän meillä olisi oikeanlaista porukkaan koskaan. Muutos on niin nopea. Mutta niin kauan kun se on suurin piirtein linjassa, organisaation tarpeet ja yksilön tarpeet on riittävän lähekkäin, niin se on sellainen win-win. Kaikki voittaa siinä." (Organisaation johto)

Roolit ja vastuut

Keskustelijat olivat yksimielisiä, että uran ja osaamisen kehittäminen on jaettu vastuu, johon osallistuvat työntekijä, esihenkilö, organisaation johto ja ulkopuoliset kumppanit kukin omassa roolissaan.

Työntekijä nähdään "oman uransa asiantuntijana" ja hänen odotetaan aktiivisesti pohtivan tavoitteitaan ja tuovan kehitystoiveitaan esiin. Useampi keskustelija jakoi tämän näkemyksen: työntekijän rooli on olla aktiivinen, hänen tulee tuoda esiin omat toiveensa, etsiä tilaisuuksia oppia ja tarttua niihin. Tunnistettiin, että urapohdinta vaatii metataitoja, jotka voivat olla monille uusia. Työntekijä tarvitsee myös tietoa eri mahdollisuuksista ja yhteistä pohdintaa luotetun henkilön kanssa.

Esihenkilön roolina on mahdollistaa ja kannustaa: hän nostaa esiin uraan liittyviä kysymyksiä, sovittaa yhteen organisaation ja työntekijän tavoitteita, kannustaa käyttämään organisaation tarjoamia mahdollisuuksia ja luo tiimissä ilmapiirin, jossa uran pohtiminen on luontevaa. Vaikka esihenkilön rooli on merkittävä, se on kuitenkin rajallinen. Realiteettina nähtiin, että esihenkilöllä ei yleensä ole aikaa eikä valmiuksia uramentorointiin jokaisen tiimiläisen kanssa.

Organisaation johto ja HR puolestaan luovat rakenteet (esimerkiksi ohjelmat, työkalut, valmennukset, ohjeistukset) ja varmistavat resurssit, joilla ura- ja osaamiskehitystä tuetaan koko työyhteisössä. Johdon vastuulla on luoda

organisaatioon ilmapiiri, jossa oma-aloitteisuuteen suhtaudutaan kannustavasti eikä uran pohtimista nähdä tyytymättömyyden osoituksena. Isommissa organisaatioissa on usein HR tai kehittämisyksikkö, joka koordinoi ura- ja osaamisasioita. Pienessä yrityksessä ei välttämättä ole ainuttakaan HR-asiantuntijaa; urakehityksen edistäminen jää silloin johdon ja esihenkilöiden varaan ”muiden töiden ohessa”.

Ulkopuolisilla kumppaneilla voi olla tärkeä merkitys roolien tukemisessa esimerkiksi organisaatioiden toimintatapojen kehittämisessä sekä erilaisten palvelujen tuottajina. Heidät nähtiin hyödyllisinä tukitoimijoina. Ulkopuoliset valmentajat, mentorit tai palveluntarjoajat voivat auttaa sekä työntekijöitä (esim. uraohjaus) että organisaatiota (esim. valmennukset ja koulutukset, auditoinnit, parhaiden käytäntöjen jakaminen). Pienten yritysten nähtiin tarvitsevan HR-kumppanuutta tai vastaavaa tukea, jotta organisaatio saa ideoita ja tukea henkilöstön kehittämiseen ilman omaa HR-tiimiä.

”Meillä on HR henkilöstöä, jotka pystyy sitten tukemaan esihenkilötyötä ja kenttää, rakentamaan niille urasuunnittelun ja uran tukemisen välineitä. Rinnalle me toki tarvitaan kehittäjäkumppania, että minkälaisia rakenteita me saadaan luotua meille sopiviksi. Mutta jos ajatellaan toista työpaikkaa, missä on se 30 työntekijää, niin siellä ei välttämättä ole sitä omaa urakehittäjää ja onko siellä sitten taas tarve semmoiselle isommalle tuelle ulkopuolelta?” (Henkilöstöhallinnon päällikkö)

Keinot ja palvelut

Kumppaniorganisaatioissa nähtiin, että osaamisen ja työuran kehittäminen on eri tavoin saatava osaksi organisaation arjen toimintaa, jotta siitä tulee riittävän säännöllistä ja ennakoivaa. Keinot, joita nostettiin esille, olivat 1) aktivoiva ja vuorovaikuttava matalan kynnyksen toimintamalli, 2) työntekijöiden ja esihenkilöiden valmiudet uran kehittämisessä, 3) uran ja osaamisen kehittämistä tukevat työkalut ja käytännöt ja 4) ulkopuolisen kumppanin tuki.

Matalan kynnyksen toimintamalli. Keskusteluissa nousi vahvasti esiin, että työurien kehittämisen tulisi olla ennakoivaa, jatkuvaa ja normaaliin arkeen kuuluvaa toimintaa, johon sekä työnantaja että työntekijät sitoutuvat. Työpaikan ilmapiiri ja toimintakulttuuri nähdään tässä keskeiseksi. Organisaation kulttuuri, joka on psykologisesti turvallinen ja kannustava, on itsessään tärkeä ”keino” – eräänlainen mahdollistaja muille keinoille. Päävastuu yhteistyön kulttuurista ja toimintatavoista on organisaation johdolla. Jokainen osallistuu kulttuurin rakentamiseen omassa roolissaan. Yhdessä on luotava ilmapiiri, jossa uratoiveista ja oppimistarpeista puhuminen on luontevaa. Lähes kaikki painottivat, että osaamisen kehittämisestä pitää keskustella avoimesti ja usein. Käytännön keinoja, joilla matalan kynnyksen toimintamallia toteutetaan, oli vaikea nimetä, minkä vuoksi tähän tarvitaan käytäntöjen kehittämistä. Yleisin foorumi on kehityskeskustelu. Monessa

puheenvuorossa kaivattiin näiden keskustelujen sisältöön parannuksia.

Valmiudet. Keskustelussa tunnistettiin, että tarvitaan metatason valmiuksia johdolle, HR:lle, esihenkilöille ja työntekijöille pohtia osaamisen kehittämistä ja työurien kehitystä. Johdon vastuulla on osaamisen kehittämistä tukevat toimintamallit ja resurssit organisaatiossa sekä strategisten osaamistarpeiden tunnistaminen. Näiden määrittelyyn ei välttämättä löydy osaamista organisaatiosta. Esihenkilön rooli mahdollistajana ja kannustajana on keskeinen, mutta heillä ei ole välttämättä aikaa tai valmiuksia toimia uran ja osaamisen sparraajina. Työntekijöiltä toivotaan paljon aktiivisuutta oman työuran ja osaamisen kehittämisessä, ja siihen työntekijät tarvitsevat valmiuksia ja tietoa.

"Semmoisena matalan kynnyksen toimintatapana mietin ihan sitäkin, että tavallaan myös siihen esihenkilötyön tueksi tällainen mahdollisuus työntekijälle saada valmennusta. Meillä ainakin jonkin verran on isoja henkilöstömääriä. Siinä ei kauheasti työurakeskustelua oikeastaan ehdi tekemään. Toki kehityskeskustelut on sellaisia, missä tällaisiakin keskusteluja käydään. Mutta mietin sitä, että se voisi myös siinä esihenkilötyön työn tukena olla." (Henkilöstöhallinnon päällikkö)

Työuran kehittämistä tukevat toimintamallit ja käytännöt organisaatiossa.

Toimivat kehittämisen rakenteet nähtiin kriittiseksi ja siinä nähtiin erilaisia tarpeita, kuten:

- Yrityksen tai organisaation **strategian pitää antaa selkeä suunta**: mitä osaamista organisaatio tulevana vuosina tarvitsee, jotta yksiköt ja yksilöt voivat peilata omia kehitystavoitteitaan siihen. Johto siis suuntaa osaamisen kehittämistä ja antaa raamit, joiden sisällä voidaan joustavasti yksilöllistää kehityspolkuja.
- Kumppaniorganisaatiot nostivat esiin, että pidemmän aikavälin eteenpäin katsovalle **urakeskustelulle** on tarvetta, sillä tyypillisesti kehityskeskustelu keskittyy lyhyen aikavälin suunnitteluun. Urakeskustelut voivat sitoa osaamisen kehittämisen sekä työnantajan että yksilön keskeisiin tavoitteisiin. Näitä täydentämään tarvitaan pieniä, arkisia keskusteluja. Urakeskustelu antaa suunnan, arkiset keskustelut varmistavat sitä.
- Kumppaniorganisaatioista hyvinvointialue on jo rakentanut **mallin** urakehityksen tueksi. HR tarjoaa työkaluja ja rakenteita: esimerkiksi kehityskeskustelulomakkeita on uudistettu urakeskeisemmiksi, ja on luotu polkuja eri uravaiheisiin tunnistaen kyseisen uravaiheen erityispiirteet (nuorille tulokkaille, uran keskivaiheeseen, vanhemmille työntekijöille omat tukimuodot). Tällainen malli ohjaa sekä esihenkilöä että työntekijää uran suunnittelussa.

- **Koulutukset ja valmennukset:** Perinteinen keino – koulutukseen lähettäminen – sai keskusteluissa uusia vivahteita. Kaikki kannattivat koulutuksia, mutta tärkeää on oikeanlainen toteutus. Nykyään iso osa oppimisesta tapahtuu epämuodollisesti työssä, joten muodolliset koulutukset kannattaa kohdistaa tarkasti siihen, missä ne tuovat eniten hyötyä. Työpaikalle tuotavat osallistavat valmennukset voivat tukea organisaation omaa kehittämistyötä.
- **Tiedon saatavuus.** Esimerkiksi jos organisaatiossa on hyvin läpinäkyvästi esillä erilaisia uravaihtoehtoja ja oppimismahdollisuuksia, se voi kannustaa työntekijää itse tarttumaan niihin sekä auttaa esihenkilöitä huomioimaan niitä. Pienessä organisaatiossa saatetaan puolestaan kaivata ulkopuolista toimijaa, joka voisi auttaa urapolkumallien ja osaamisen kehittämisen keinojen luomisessa sekä sopivien koulutusten löytämisessä.
- **Mentorointi ja vertaisryhmät** auttavat tunnistamaan ja jäsentämään oppimisen työuran mahdollisuuksia. Ne tukevat myös osaamisen kehittämisen ja urasuunnittelun metaitoja. Jotkut oppivat parhaiten kollegoilta – tätä voi tukea järjestämällä esimerkiksi mentorointiohjelmia tai valmennuspareja talon sisällä. Esihenkilöt voivat säännöllisesti kokoontua kehittämään organisaatiolle sopivia käytäntöjä, ja asiantuntijat voidaan verkottaa oppimaan toisiltaan.
- **Työkierto ja uudet projektit:** Moni piti työkiertoa yhtenä parhaista keinoista oppia uutta ja pitää uramotivaatio yllä. Organisaatio tosin tarvitse selkeän mallin työkierron toteuttamiseen: *”siitä puhutaan, mutta ei ole rakennettu, miten se oikeasti olisi mahdollista”*. Työkierto tai uusi projekti tarjoaa usein juuri niitä uusia haasteita ja oppimiskokemuksia, joita kokenut työntekijä kaipaa ilman että tarvitsee vaihtaa työnantajaa. Valmennusten myötä eräässä organisaatiossa ryhdyttiin suunnittelemaan työkiertoa, jossa määrääjäksi vaihdetaan työntekijöitä palveluprosessiin osallistuvien kesken.

”Valmennuksessa me aika isosti päästiin myös organisaatiotasolla miettimään kokonaisuudessaan, että miten me saataisiin parhaat työkalut esimiestyöhön esimerkiksi käyttöön. Pystyi miettimään isossa kuvassa, mutta sitten myös siinä oman tiimin kehittämisen kuvassa. Meillä on samanlaisia tarpeita. Jos me pystytään tuommoisella avoimella keskustelulla luomaan jotain hyviä rakenteita, esimerkiksi työkierto. Mietittiin että joo niistä puhutaan, mutta ei ole rakennettu, että miten se oikeasti sitten olisi mahdollista. Ajattelen, että tommoisissa yhteisissä kohtaamisissa voi tulla oivallus, että miten sitä voisi järkevästi tehdä.” (Esihenkilö)

- Useissa puheenvuoroissa ehdotettiin **henkilökohtaista uravalmennusta** niille, jotka sitä kaipaavat. Valmennus voi toimia *”tuulettamisena”* – työntekijä saa keskustella omista mietteistään uraansa liittyen ja selkeyttää

tavoitteitaan. Keskustelijat näkivät, että tällaista valmennusta kannattaisi tarjota jo ennakoivasti, esimerkiksi uran keskivaiheilla, kun ensimmäisiä leipääntymisen merkkejä ilmenee – eikä vasta sitten, kun *”ollaan työterveyden työkykyneuvottelussa miettimässä viimeistä oljenkortta”*.

Ulkopuolista kumppania kaivattiin erityisesti silloin, kun tarvitaan erityisasiantuntemusta tai lisäresursseja, joita omasta takaa ei löydy. Muutama keskeinen alue nousi esiin:

- **Ohjausosaaminen:** Useampi totesi, että ulkopuolinen tuki voi tarjota sellaista apua, johon esihenkilöllä ei yleensä ole aikaa tai osaamista. Vaikka organisaatiolla olisi omia mentoreita, joskus työntekijä voi kokea helpommaksi puhua täysin ulkopuoliselle henkilölle avoimesti. Koska esihenkilöt ovat ylikuormitettuja, keskustelijat ehdottivat, että työpaikoille voisi tuoda esimerkiksi uravalmentajan, vaikka pariksi päiväksi vuodessa, pitämään ura-workshopeja tai sparrauksia henkilöstölle. Tämä keventäisi esihenkilöiden taakkaa ja antaisi työntekijöille mahdollisuuden käsitellä ura-asioita ammattilaisen kanssa.
- **Koulutusratkaisujen koordinointiapua:** Koska *”erilaisten koulutusvaihtoehtojen kirjo on valtava”*, osallistujat toivoivat, että joku taho kokoaisi yhteen hyviä koulutuspaketteja tietyille aloille ja tarpeisiin ulkopuolisena kumppanina ja auttaisi työnantajia ja työntekijöitä navigoimaan mahdollisuuksien keskellä.
- **Puolueeton analyysi ja palaute:** Ulkopuolinen asiantuntija voi tuoda laajempaa osaamista ja näkökulmaa osaamisen kehittämisen rakenteisiin ja organisaation käytäntöihin. Erityisesti pienten organisaatioiden, joilla ei ole omaa henkilöstön ja osaamisen kehittämiseen erikoistunutta henkilöstöä, nähtiin tarvitsevan ulkopuolista tukea hyvien käytäntöjen ja rakenteiden luomiseen organisaatiossa.

”Mä näkisin, että organisaatiotasolla mitä me tarvitaan, me tarvittaisiin kumppania, joka pystyy sparraamaan ja benchmarkkaamaan meidän käytäntöjä. Peräänkuulutan tuon rakenteellisuuden perään, että osaamisen kehittäminen on niinku rakenteellinen osa yhtiön toimintamalli ja kulttuuria ja arkea. Ja myös niin päin, että sieltä työntekijöiltä tulevat huomiot ja innovaatiot kehittää organisaatiota eikä pelkästään toisin päin. Että miten kehittämisen kulttuuri varmasti ajetaan sisään ja miten sitä johdetaan.” (Organisaation johto)

Vaikuttavuus ja tulokset

Urasuunnittelun ja osaamisen kehittämisen vaikuttavuus ja tulosten mittaaminen viimeisenä keskusteluaiheena jäi muita vähemmälle käsittelylle. Keskustelussa tunnistettiin tarve mitata vaikuttavuutta euroissa ja numeerisesti. Samalla havainnoitiin, että oppimiseen ja työurien kehittämiseen liittyy paljon vaikuttavuutta ja tuloksia, joita on vaikea mitata numeerisesti.

Olemassa olevia numeerisia mittareita voidaan soveltuvien osin käyttää urasuunnittelun ja osaamisen kehittämisen tulosten mittaamisessa. Tällaisia ovat esimerkiksi sairauspoissaolot, työterveyshuollon kulut, henkilöstön vaihtuvuus, työtyytyväisyyskyselyt ja lähtökyselyt.

Mittareiden kehittämisessä nähtiin mahdollisuuksia erityisesti osaamisen itsearviointiin perustuvissa mittareissa, joissa työntekijä itse arvioi ja sanoittaa osaamistaan tiettyjen tasojen näkökulmasta. Toiseksi nähtiin mahdollisuuksia organisaation sisäisen liikkuvuuden seuraamisessa ja tähän liittyvän tietopohjan parantamisessa.

Haasteet ja esteet

Keskusteluissa nousi lisäksi esiin erilaisia tekijöitä, jotka voivat vaikeuttaa ennakoivaa ja yksilöllistä osaamisen kehittämistä ja urasuunnittelua työpaikalla ja joihin tarvitaan ratkaisuja:

- **Ajan puute ja operatiivinen paine:** Kuten edellä mainittiin esihenkilön roolia käsiteltäessä, arjen kiire on suurimpia esteitä. Työpaikoilla saatetaan kokea, ettei yksinkertaisesti ole aikaa istua alas pohtimaan uratavoitteita – *“aina on jotain akuuttia muuta”*. Tuloksena kehityskeskustelut voivat jäädä pintapuolisiksi tai rutiininomaisiksi eikä oikeaa urasuunnittelua tapahdu. Myös työntekijät itse voivat arjen paineissa siirtää omien toiveidensa käsittelyä tuonnemmaksi, jos organisaatio ei aktiivisesti tarjoa siihen tilaisuutta.
- **Työuran kehittäminen jää reaktiiviseksi:** Moni totesi, että valitettavasti työuran kehittämiseen tartutaan usein vasta sitten, kun jokin ongelma ilmenee – esimerkiksi kun henkilön työkyky alkaa heiketä tai on merkkejä motivaation puutteesta. Tätä kutsuttiin *“korjaavaksi”* lähestymistavaksi ja nähtiin, että painopistettä tulisi siirtää jatkuvaan ja ennakoivaan suunnitteluun. Jos urasuunnittelua ei tehdä proaktiivisesti, riskinä on, että työurat katkeavat tarpeettoman aikaisin. Iso haaste on siten muuttaa ajattelutapaa: urien kehittäminen pitäisi nähdä jatkuvana prosessina, ei kertaluontoisena toimenpiteenä, kun jokin on jo pielessä.

- **Asenteet ja ilmapiiri:** Vaikka aiemmin keinoissa korostettiin avoimen kulttuurin tärkeyttä, todettiin myös, että monilla työpaikoilla sellaista kulttuuria ei vielä täysin ole. On työyhteisöjä, joissa uratoiveiden esiin tuominen voidaan nähdä *“nirsoutena”* tai vihjeenä siitä, että työntekijä harkitsisi lähtöä. Tällainen asenneilmapiiri latistaa halun keskustella ja sovittaa eri intressejä yhteen. Kulttuurinmuutos vaatii aikaa ja tietoista työtä: on yhdessä viestittävä, että työuran ja osaamisen kehittäminen on kaikkien etu, ei merkki tyytymättömyydestä. Myös työntekijät on saatava uskomaan, että oma aktiivisuus työurakysymyksissä on tärkeää ja toivottua.
- **Rajoitetut urapolut organisaation sisällä:** Erityisesti pienissä ja matalissa organisaatioissa ei välttämättä ole paljon uralla etenemisen - tai osaamisen laajentamisen mahdollisuuksia. Tällöin on riski, että osaajat turhautuvat ja lähtevät muualle etsimään parempia mahdollisuuksia. Ratkaisuna tarjottiin edellä mainittuja horisontaalisia keinoja (työkierto, uudet projektit), mutta osaajien pitämiseksi voi tarvita ulkopuolista apua tai verkostoja (esim. mahdollisuus osallistua yli organisaatorajojen yhteistyöhön tms.).
- **Koulutusviidakon hahmottaminen:** PK-yrityksen konkreettisena ongelmana nousi esiin, kuinka vaikeaa heille on löytää sopivat täydennyskoulutukset tai valmennusohjelmat. Tarjontaa on paljon, mutta pienessä organisaatiossa ei ole erillistä koulutussuunnittelijaa. Tällöin käy helposti niin, että kehitystarpeesta huolimatta koulutus jää hankkimatta, koska kukaan ei ehdi selvittää mikä koulutus olisi sopivin. Isossa organisaatiossa HR:llä voi olla valmis lista suositeltuja koulutuskumppaneita, mutta myös heillä esihenkilöt voivat kaivata tukea soveltuvien koulutusten ja palveluntarjoajien arviointiin. Toisin sanoen mikä palveluntarjoaja on luotettava ja hyvä – *“turvallinen valinta”* –, koska koulutusten laatu vaihtelee.
- **Rahoitus ja muut resurssit:** Vaikka tätä ei suoraan kumppaneiden keskusteluissa käsitelty, taustalla on aina kysymys kustannuksista. Koulutukset maksavat, poissaolot koulutusten aikana maksavat, työkierto aiheuttaa järjestelykustannuksia jne. Mikäli organisaation johto ei ole vakuuttunut työurien ja osaamisen kehittämisen hyödyistä, se ei ehkä osoita siihen tarpeeksi taloudellisia resursseja. Näin kehittämistoimet jäävät puolitiehen. Tämän vuoksi tarvitaan paitsi helposti käyttöön otettavia ja vaikuttavaksi osoitettuja ratkaisuja, myös organisaation johdon sitoutuminen niihin.

”Toivon, että siitä työurahuoltamomallista tulee sellainen mahdollisimman matalan kynnyksen malli ja siitä tulee osa normaalia työuraa tai normaaliarkea.” (Esihenkilö)

4 Kehittämisenäkökulmat ja johtopäätökset

Tässä raportissa kuvatus esikehityshankkeen tehtävänä oli kokeilla ja kehittää selvityshenkilö Jari Lindströmin Konkari töihin! -loppuraportissa (Lindström, 2025) esittämää Työurahuoltamoksi nimettyä mallia, jossa työurien jatkumista edistetään yksilöllisellä ja ennakoivalla urasuunnittelulla yhteistyössä työnantajan kanssa. Tavoitteena oli tunnistaa työntekijöiden ja työpaikkojen näkökulmia ja tarpeita urasuunnittelussa, erityisesti osaamisen kehittämiseen liittyen, kokeilemalla uraohjaukseen, urasuunnitteluun ja työssä oppimiseen liittyviä valmennuspalveluja eräillä työpaikoilla. Samalla tavoitteena oli tunnistaa Työurahuoltamon konseptin kehittämisen kannalta olennaisia elementtejä ja kerätä taustatietoa mahdollisen laajemman kokeilun suunnittelua varten.

Esikehityshanke toteutettiin pienimuotoisena neljän asiantuntijaorganisaation ja kolmen työpaikan yhteiskehittämisenä syksyllä 2025. Asiantuntijat Työterveyslaitoksesta, Jotpasta, Hyriasta ja STM:stä muodostivat kehittäjäryhmän ja kehittäjäkumppaneiksi hankkeeseen rekrytoitiin kuntaorganisaatio, hyvinvointialue ja PK-yritys. Esikehityshanke perustui ohjauksellisten valmennuspakettien kokeiluun työpaikoilla ja kokeilujen tuottamien havaintojen keräämiseen ja analysointiin kehittäjäryhmän ja työpaikkojen yhteistyönä.

On syytä huomata, että kerätyssä aineistossa korostuu työnantajan – toisin sanoen organisaation johdon, HR:n ja esihenkilöiden – näkökulma, sillä heitä kutsuttiin sekä valmennuksiin että kehittämistyöpajaan. Työntekijöiden ääni ilmenee aineistossa työntekijöille suunnattua valmennuspakettia kokeilleiden antamassa palautteessa. Työntekijöiden näkökulmaa reflektoidaan aineistossa lisäksi organisaation johdon, esihenkilöiden ja valmentajien äänellä.

Vaikka esikehityshankkeessa oli mukana vain kolme työpaikkaa, työpaikat edustivat kukin eri kokoluokkaa ja toimialaa. Hyvinvointialueen henkilöstö oli kooltaan suurin, useita tuhansia henkilöitä, kuntaorganisaatioon kuului noin tuhat henkilöä ja pieneen asiantuntijayritykseen joitakin kymmeniä henkilöitä. Näillä työpaikoilla työntekijöiden valmennuspakettia kokeili yhteensä kuusi henkilöä, esihenkilöiden valmennuspakettia 16 henkilöä ja kehittämistyöpajaan osallistui kahdeksan johdon, henkilöstön kehittämisen tai esihenkilötyön edustajaa. Kerätystä aineistosta voi tehdä suuntaa antavia tulkintoja työpaikkojen näkökulmista ja tarpeista urasuunnitteluun, erityisesti osaamisen kehittämiseen, liittyen.

4.1 Työurahuoltamo työpaikan toimintamallina

Esikehityshankkeessa kerätyssä aineistossa Työurahuoltamo hahmottuu ensinnäkin työpaikalla toteutettavana toimintamallina, jossa organisaation johdolla, esihenkilöllä ja työntekijällä nähdään olevan tietyt toisiaan täydentävät roolit urasuunnittelussa ja osaamisen kehittämisessä. Sen perustana voidaan nähdä toimijoiden valmiudet urien ja osaamisen kehittämiseen. Kaikilla toimijoilla on oltava valmiudet urasuunnitteluun, urien ja osaamisen kehittämiseen omassa roolissaan:

- **Organisaatiolla** (johto ja HR) tahtotila, rakenteet ja prosessit, jotka mahdollistavat jatkuvan oppimisen sekä ennakoivan osaamisen ja urien kehittymisen.
- **Esihenkilöllä** valmiudet käydä urakeskusteluja, toimia välittäjänä organisaation ja työntekijän tarpeiden ja tavoitteiden yhteensovittamisessa, auttaa suuntaamaan työntekijän oppimista ja osaamista osana työtä, ja hyödyntää uraohjauksen ja koulutusten palvelutarjontaa.
- **Työntekijällä** kyky kehittää omaa osaamistaan ja uraa ennakoivasti, omaloitteisesti ja itsenäisesti sekä yhteistyössä työnantajan kanssa. Mahdollisuus hyödyntää uraohjauksen palvelutarjontaa.

Työurahuoltamon toimintamalli työpaikalla (kuva 4.1) perustuu ajatukseen, että urasuunnittelu on työnantajan ja työntekijän yhteinen asia, joka läpäisee koko organisaation.

Työurien kehittäminen ja tukeminen rakentuu työpaikan eri tasoilla. Keskiössä eivät ole yksittäiset toimenpiteet, vaan kyse on toisiinsa kytkeytyvistä rakenteista, rooleista ja käytännöistä. Kumppaniorganisaatioiden puheissa työurien kehittämisen ihannetilaa kuvailtiin laaja-alaisena ja jatkuvana toimintana, jossa organisaatio ja esihenkilöt tukevat työntekijöiden osaamisen kehittymistä ja uran etenemistä koko työntekijän ”talossa oloajan”.

Keskusteluissa korostui strategisen tason linjauksen merkitys. Työurien tukeminen nähtiin rakenteellisenä ja pitkäjänteisenä kokonaisuutena, jolla on selkeä yhteys organisaation perustehtävään, osaamisen varmistamiseen ja työvoiman saatavuuteen. Työurien kehittäminen hahmottui koko organisaation yhteisenä asiana, ei vain henkilöstöhallinnon vastuuna.

Työurien tukemisen keinoista puhuttaessa korostui yksittäisten toimenpiteiden ja koulutusten sijaan urasuunnittelun ja osaamisen kehittämisen – sekä niistä puhumisen – normalisointi osaksi arkea. Toimintakulttuuri nousi keskusteluissa siis

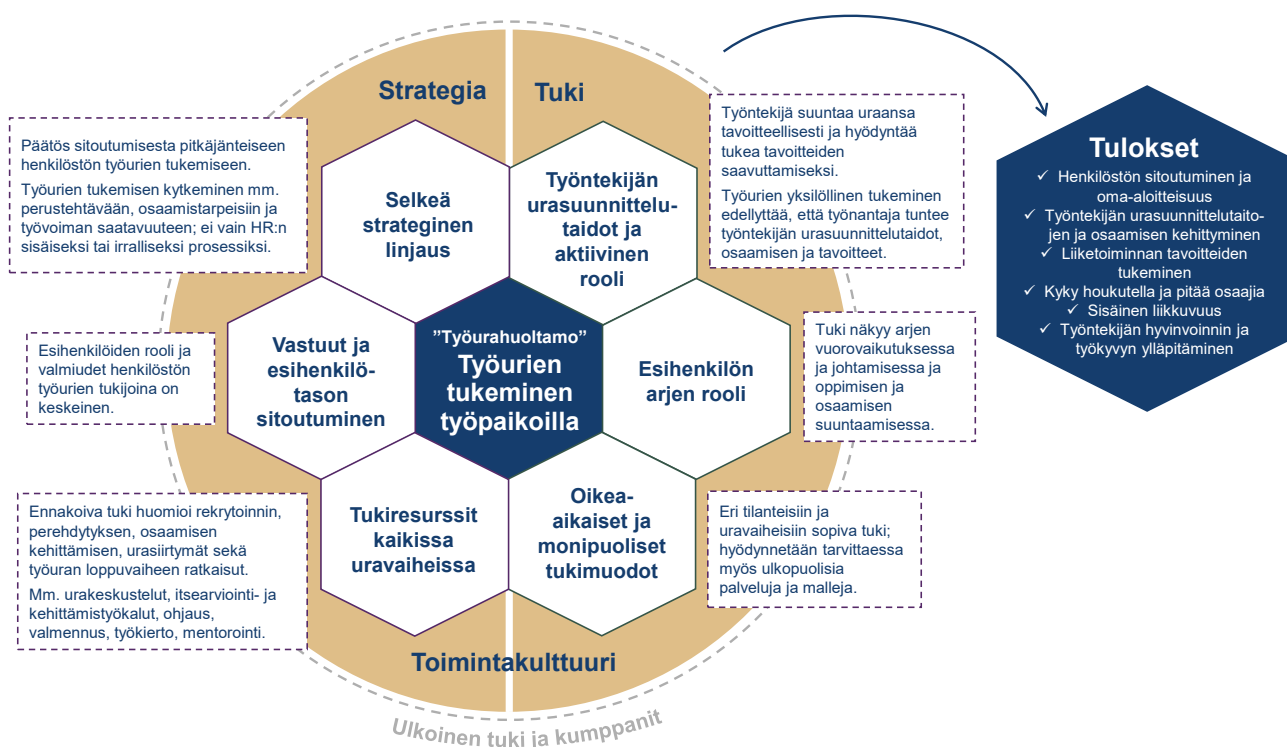
keskeiseksi urien kehittymisen mahdollistajaksi. Ilman oppimista ja urasuunnittelua tukevaa arkea yksittäiset tukimuodot uhkaavat jäädä irrallisiksi ja tehottomiksi.

Esihenkilöiden rooli työurien kehittämisessä nähtiin tärkeänä. Esihenkilöt toimivat linkkinä strategisten tavoitteiden ja työntekijöiden arjen välillä, sekä tukevat oikeiden ratkaisujen löytämistä arjen ja strategian tuntemuksensa ja vuoropuhelun avulla.

Työntekijän rooliksi keskusteluissa nousi ”aktiivinen oman uransa asiantuntija”. Työntekijällä itsellään täytyy olla sekä motivaatiota että taitoja suunnata uraansa tavoitteellisesti ja hyödyntää tarjolla olevaa tukea. Samalla keskusteluissa nostettiin esille, että onnistunut työurien kehittäminen rakentuu vastavuoroisuudelle. Työnantajalla on siis tarve tunnistaa työntekijöiden osaaminen ja tavoitteet, jotta tuki voidaan kohdentaa tarkoituksenmukaisesti.

Työurien tukeminen ja osaamisen kehittäminen nähtiin tärkeänä kaikissa vaiheissa. Esimerkkeinä eri vaiheissa ja tilanteissa käytössä olevista palveluista ja keinoista mainittiin kehityskeskustelut, itsearviointi- ja kehittämistyökalut, ohjaus, valmennus, työkierto ja mentorointi, joita täydennetään tarvittaessa ulkopuolisilla palveluilla.

Työurien tukemisen toivottiin ja myös koettiin tuottavan laaja-alaisia hyötyjä sekä organisaatiolle että työntekijälle, kuten henkilöstön sitoutumista ja oma-aloitteisuuden vahvistumista, osaamisen kehittymistä, osaajien pysyvyyttä sekä työkyvyn tukemista.



Kuva 4.1 Työurahuoltamo työpaikan toimintamallina.

4.2 Työurahuoltamon kehittäminen ekosysteeminä

Esikehityshankkeen perusteella Työurahuoltamo näyttäytyy myös ekosysteeminä, jossa työpaikan toimijat – työntekijä, esihenkilö ja organisaation johto – tarvitsevat tuekseen ja hyödyntävät sekä organisaation sisäisiä että ulkopuolisia kumppaneita ja resursseja voidakseen toimia omassa roolissaan tarkoituksenmukaisella tavalla. Esikehityshankkeessa tuotetut valmennukset työntekijöille ja esihenkilöille koettiin hyödyllisiksi ulkopuolisiksi resursseiksi, jotka paransivat toimijoiden valmiuksia urasuunnittelun toteuttamisessa, osaamisen kehittämisessä ja työpaikan käytäntöjen kehittämisessä.

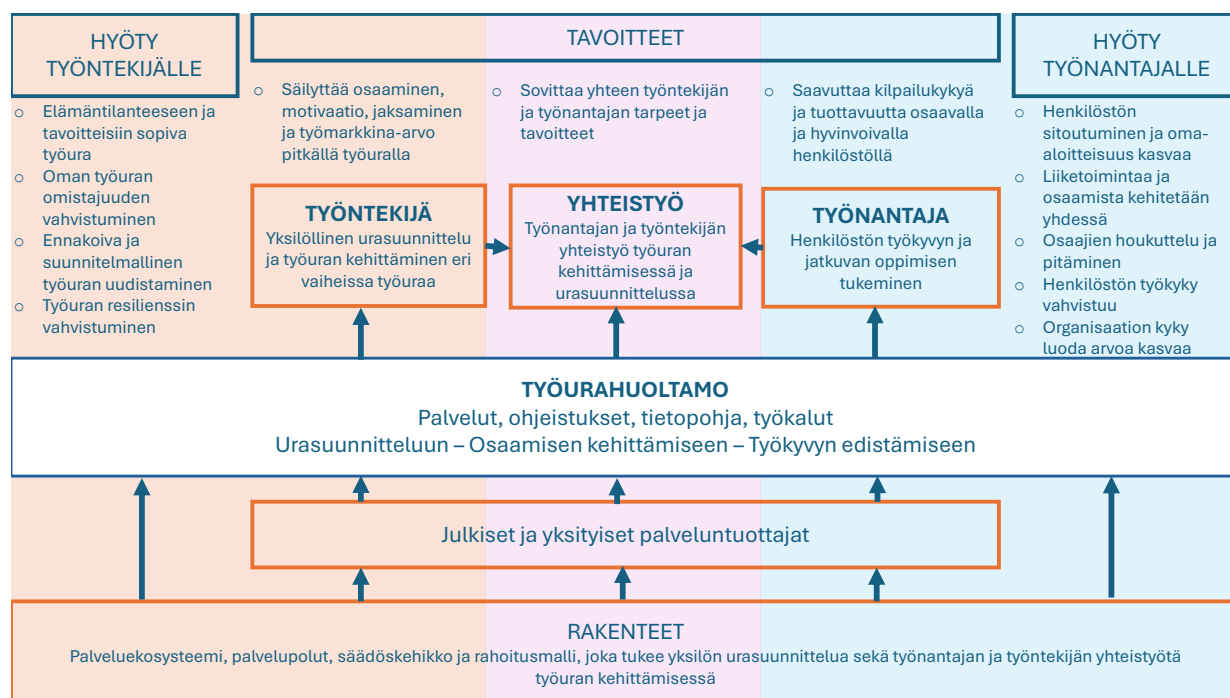
Yhdelle toimijalle kohdistetut resurssit tuottivat hyötyä myös kokonaisuudelle. Esimerkiksi työntekijälle suunnattu valmennuspaketti auttoi työntekijää hahmottamaan omaa tilannettaan ja jäsentämään ratkaisuja, kuten mahdollisuuksia siirtyä fyysisesti vähemmän kuormittavaan rooliin tai käyttää laajemmin ammattitaitoaan, sekä kommunikoidaan niistä esihenkilön kanssa rakentavasti ja tehokkaasti. Työntekijän valmennus tuotti hyötyä myös esihenkilön ja organisaation johdon näkökulmasta. Ulkopuolinen ohjaaja keventää esihenkilön työkuormaa. Valmennuksen käyneen työntekijän kanssa esihenkilö pystyi keskittymään ydintehtäviinsä eli työntekijän ja organisaation tarpeiden ja tavoitteiden yhteensovittamiseen ja mahdollistajana toimimiseen. Organisaation johto katsoi hyötывänsä siitä, että työntekijän valmennuksen tuloksena työtä voidaan suunnitella niin, että se tukee työntekijän sitoutumista ja motivaatiota ja ehkäisee ”leipiintymistä”.

Ulkopuolisten palveluiden ja resurssien merkitys tuli esiin hankkeessa kokeiltujen valmennusten lisäksi kehittämistyöpajassa. Pienessä organisaatiossa ei ole omia henkilöstöasiantuntijoita tai valmiita urapolkuja, joten siellä kaivattiin ulkopuolista tukea osaamisen kehittämisen rakenteiden ja käytäntöjen luomiseen ja esimerkiksi oikeanlaisen oppimisresurssin löytämiseen. Suurissa organisaatioissa oli omia toimintamalleja ja järjestelmiä, ja niiden kehittämisessä hyödynnettiin ulkopuolista asiantuntemusta sekä palveluja kuten valmennuksia tai valmiita työkaluja.

Konkarit töihin! -raportissa esitettiin, että Työurahuoltamon tulisi muodostua urasuunnittelua ja työuran kehittämistä tukevien resurssien ja palvelujen kokonaisuudesta. Ehdotuksen mukaan urasuunnittelua tukevia menetelmiä, työkaluja ja palveluja tulisi tuoda kootusti ja laajasti saataville niin yksilöille kuin työnantajille. Tämä koonti suositellaan toteutettavaksi digitaaliselle alustalle, jonne palveluja ja aineistoja tulisi koota ainakin seuraavilta sisältöalueilta: osaaminen,

työkyky, työmarkkinat ja työelämän kehittäminen. Ehdotuksessa palvelut yhdistyvät verkostomaisesti ja muodostavat työurahuoltamon ekosysteemin.

Esikehityshankkeen puitteissa ei ollut mahdollisuutta tarkastella työpaikalla tapahtuvan urasuunnittelun kytkeytymistä laajempaan palvelujen ja toimijoiden ekosysteemiin. Työurahuoltamon kehittämistä olisi kuitenkin hyödyllistä lähestyä ekosysteemin kehittämisen näkökulmasta (kuva 4.2). Palveluntuottajilla on asiantuntijuus ja työpaikoille sopivat menetelmät, joilla vahvistetaan työpaikkojen osaamista ja tuetaan työntekijän ja organisaation tarpeiden ja tavoitteiden yhteensovittamista. Työpaikan toimijoiden ja palveluntuottajien muodostama ekosysteemi todennäköisimmin tarvitsee tuekseen mahdollistavan ja säätelevän rakenteen sekä koordinoivaa toimijaa, jolla on rooli palvelujen saatavuuden ja saavutettavuuden varmistajana, säädöskehikon laatijana ja vaikuttavuuden arvioijana.



Kuva 4.2. Alustava hahmotus Työurahuoltamon laajemmasta toimintakontekstista.

4.3 Seuraavat askeleet

Konkarit töihin! -selvityksen ja esikehityshankkeen perusteella Työurahuoltamo voidaan hahmottaa yhtäältä työpaikoilla toteutettavaksi toimintamalliksi ja toisaalta ekosysteemiksi, jossa työpaikkojen toimijat sekä ulkopuoliset palvelut ja resurssit yhdessä luovat edellytykset ennakoivalle, pitkäjänteiselle urasuunnittelulle ja osaamisen kehittämiseksi. Esikehityshankkeen havaintojen perusteella keskeistä on edistää työssä oppimista ja urasuunnittelua tavalla, joka sovittaa yhteen työntekijän ja työnantajan intressit.

Hankkeessa tunnistettiin alustavasti työpaikoille sopivan urasuunnittelun toimintamallin eräitä keskeisiä elementtejä kuten rooleja ja vastuita. Työpaikoille sopivan toimintamallin muotoilua ja kehittämistyötä tulisi jatkaa sekä laajentaa kokeiluja eri kokosiin ja eri toimialojen organisaatioihin. Etenkin pienet ja keskisuuret yritykset tarvitsevat heidän olosuhteisiinsa sovitettua toimintamallia ja tukipalveluja.

Kehittämistyön tueksi olisi hyödyllistä kartoittaa olemassa olevat tai kokeillut kansainväliset mallit ja konseptit, jotka tulevat lähelle Työurahuoltamon toimintamallia, mukaan luettuna niihin liittyvät palvelut ja mahdolliset rahoitusmallit. Samalla olisi tärkeää huomioida urasuunnittelutaitojen kansallisen viitekehyksen tarjoamat mahdollisuudet kokonaisuuden jäsentämisessä ja käsitteiden yhtenäistämässä, jotta urasuunnittelunäkökulma säilyy laaja-alaisena eikä kavennu yksittäisiin teemoihin.

Esikehityshankkeen eräs havainto oli, että urasuunnittelua tukevat palvelut ja resurssit ovat keskeisessä roolissa. Kehittämistyössä tulisi kiinnittää huomiota siihen, ovatko ne työntekijöiden ja työpaikkojen näkökulmasta helposti saavutettavia, tunnistettavia ja tarkoituksenmukaisesti jäsennettyjä sekä sovellettavissa työpaikkojen arjen tilanteisiin ja työpaikan eri toimijoiden tarpeisiin.

Valtakunnallinen Osaamispolku.fi tarjoaa luontevan alustan, jota Työurahuoltamo voisi esimerkiksi hyödyntää. Se kokoaa osaamisen kehittämisen ja urasuunnittelun tueksi tarkoitettuja resursseja yhteen sekä yhdistää tietoa koulutustarjonnasta, -kysynnästä ja työmarkkinoilla kysytystä osaamisesta. Työpaikoille suunnatun osion kehittäminen tukisi työntekijöiden ja työpaikkojen tarpeita parantamalla hyvien käytäntöjen, materiaalien ja palvelujen saavutettavuutta sekä niiden kohdentamista työpaikkojen arkeen.

Työurahuoltamoa tulisikin rakentaa myös ekosysteeminä. Tähän kuuluu Työurahuoltamon kokonaisuuteen liittyvien palvelujen ja toimijoiden tunnistaminen

ja määrittely sekä sen hahmottaminen, miten Työurahuoltamo istutetaan osaksi valmiita rakenteita paikallisesti ja makrotasolla. Ekosysteemin kehittämisessä tärkeää on tietysti laaja yhteistyö ja esimerkiksi työmarkkinatoimijoiden aktiivinen rooli.

Urasuunnittelun ohella on tärkeää kiinnittää huomiota työkyvyn edistämiseen ja tukemiseen ja siinä hyvän johtamisen ja työterveysyhteistyön merkitys on tärkeä. Toisena keskeisenä osa-alueena on liittymäpinnat osaamisen palveluihin ja resursseihin. Kolmanneksi olisi tärkeä huomioida työmarkkinoita koskevan tiedon hyödyntäminen ja toimintamallin kytkeytyminen työllisyyspalveluihin.

Lähteet

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. New York, NY: Prentice Hall.
- ELGPN (European Lifelong Guidance Policy Network) (2016). Suuntaviivoja elinikäisen ohjauksen toimintapolitiikalle ja palvelujärjestelyille: Yhteiset tavoitteet ja periaatteet EU:n jäsenmaille ja komissiolle. Jyväskylän yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6560-0>
- ELGPN (European Lifelong Guidance Policy Network) (2016). Suuntaviivoja elinikäisen ohjauksen toimintapolitiikalle ja palvelujärjestelyille: Yhteiset tavoitteet ja periaatteet EU:n jäsenmaille ja komissiolle. Jyväskylän yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6560-0>
- Lindström, J. (2025). Konkarit töihin! – Suomen malli ja sen kokeilu: 55+ -hankkeen loppuraportti 2025. Valtioneuvoston julkaisuja 2025:38. Valtioneuvosto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-916-8>
- Meichenbaum, D. (2007). Stress inoculation training: A preventative and treatment approach. In P. M. Lehrer, R. L. Woolfolk, & W. S. Sime (Eds.), *Principles and practice of stress management* (pp. 407–410). New York, NY: Guilford Press.
- OECD (2023). *Retaining Talent at All Ages, Ageing and Employment Policies*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/00dbdd06-en>.
- OECD (2025). *OECD Employment Outlook 2025: Can We Get Through the Demographic Crunch?* Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/194a947b-en>.
- Pankkonen, O., Moazami-Goodarzi, A., & Vuori, J. (2025). Effects of a competence development intervention on informal learning and work engagement—a randomized controlled trial. *European Journal of Training and Development*, 49(10), 67–83. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2025-0011>
- Pankkonen, O. & Vuori, J. (24.-27.5.2023). Enhancing employees' career renewal preparedness – A randomized controlled trial (RCT) [Suullinen esitys]. EAWOP (European Association of Work and Organizational Psychology) Congress 2023, Katowice, Puola.

- Ruokolainen, M., Pöyry, M., Leivategija, T., Rivinoja, T., Airaksinen, J. & Horppu, R. (2023). Kokemus käyttöön työyhteisössä: Lähiesimies ja työura ikääntyvässä työelämässä- tutkimushankkeen loppuraportti. Helsinki: Työterveyslaitos.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-117-8>
- TEM (Työ- ja elinkeinoministeriö) (2024). Elinikäisen ohjauksen käsikirja 2024: Katsaus elinikäisen ohjauksen valtakunnalliseen kehittämiseen 2020–2024 ja uusiin ohjaustyötä tukeviin työkaluihin. TEM oppaat ja muut julkaisut, 2024:4. Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-616-1>.
- Valtioneuvosto (2025). Osaamisen tunnistamisen työryhmä: Loppuraportti. Valtioneuvoston julkaisuja, 2025:4. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-849-9>
- Valtioneuvosto (2020). Elinikäisen ohjauksen strategia 2020–2023: ELO-foorumi. Valtioneuvoston julkaisuja 2020:34. Valtioneuvosto.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-536-8>
- Varjo, J., Helander, J., Kalalahti, M. & Murto, V. (2024). Elontila – Elinikäisen ohjauksen kansallinen arviointi 2023–2024. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2024:42. Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-774-8>.
- Vuori, J., Toppinen-Tanner, S., & Mutanen, P. (2012). Effects of resource-building group intervention on career management and mental health in work organizations: Randomized controlled field trial. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 273–286.
<https://doi.org/10.1037/a0025584>
- Vuori, J., Törnroos, K., Ruokolainen, M., & Wallin, M. (2019). Enhancing late-career management among aging employees – A randomized controlled trial. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103327. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103327>
- Vuorinen R., Kettunen J., Ruusuvirta-Uuksulainen O. & Kukkanen E. (2023). Urasuunnittelutaitoja jäsentävä selvitys ja näkökulmia jatkokehittämistä varten. Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9574-4>
- World Economic Forum. (2025). Future of Jobs Report 2025. World Economic Forum.
<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

**Jatkuvan oppimisen ja
työllisyyden palvelukeskus**

PL 380, 00531 Helsinki
jotpa.fi

ISBN: 978-952-7546-07-9
ISSN: 2954-2022