

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Savolainen, J. 2018. Koulutuksissa kuultua. Teoksessa Tuomi, J. (toim.) Työhyvinvoinnin hyviä käytäntöjä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu, 73-82.

URL: <http://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/B/107-Tyohyvinvoinnin-hyvia-kaytantoja.pdf>

9 Koulutuksissa kuultua

Jussi Savolainen

9.1 Tampereen ammattikorkeakoulun työhyvinvointivalmennus

VALTAKUNNALLISESSA 'IÄLLÄ EI OLE VÄLIÄ' -hankkeessa pyrittiin pidentämään työuria työhyvinvointia kehittämällä. Tampereen ammattikorkeakoulu järjesti osana hankkeen toimenpiteitä työhyvinvointivalmennuksen yhteensä seitsemälle koulutusryhmälle. Valmennuksiin osallistui työntekijöitä 21 eri yrityksestä ja kokonaisosallistujamäärä oli 121 henkeä. Osallistujat edustivat monipuolisesti eri aloja, kuten kulttuurialaa, sosiaali- ja terveysalaa, teollisuutta, ICT-alaa, kasvatusalaa, suojelualaa sekä matkailu- ja ravitsemusalaa. Lähes kaikki osallistujat toimivat työyhteisössä esimies- ja johtotehtävissä tai muuten roolissa, kuten työsuojeluvaltuuttuna, jossa työhyvinvoinnin kehittäminen oli luonteva osa työtehtäviä. Valmennukset olivat kestoltaan noin puoli vuotta ja ne koostuivat kuudesta erillisestä koulutuspäivästä. Koulutuspäivien teemoina olivat: Osaamisen kehittäminen, Yhteistyön kehittäminen, Erilaiset työorientaatiot työyhteisössä, Elämän ja työn yhteensovittaminen, Työkyky ja yksilön hyvinvointi sekä Esimiesviestintä.

Valmennukseen liittyi erilaisia ennako- ja välitehtäviä, joiden avulla osallistujat pääsivät syventämään ajatteluaan valmennuksen koulutuspäivien teemojen mukaisesti asioihin suhteessa työyhteisöihinsä ja niiden käytäntöihin. Yhteisen työskentelyn ja keskustelujen myötä osallistujat saivat uusia oivalluksia ja ajatuksia keinoista ja käytänteistä, joilla työhyvinvointia voidaan edistää heidänkin työyhteisöissään. Valmennuksen aikana osallistujien kanssa käytiin läpi erilaisia hyväksi havaittuja käytänteitä työhyvinvointiin ja sen edistämiseen liittyen. Valmennuksen aikana kunkin osallistujan tehtävänä oli myös tehdä konkreettisia työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteitä omassa työyhteisössään tai organisaatiossaan.

Valmennukseen osallistujat saivat teoretiedon lisäksi mahdollisuuden tunnistaa, arvioida ja kehittää niin itseään työntekijöinä kuin työyhteisöjään ja organisaatioitaan työhyvinvoinnin näkökulmasta. Valmennusten aikana



vahvistui käsitys siitä, että vaikka työyhteisöt ovat jäsenineen erilaisia ja tekevät erilaista työtä, ovat työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät kaikille yhteisiä.

9.2 Työhyvinvointi syntyy arjen työssä

Työhyvinvointi syntyy työn arjessa, eikä välttämättä vaadi suuria kokonaisuuksia tai massiivisia muutoksia. Työhyvinvointitoiminnassa tulisi huomioida työhyvinvoinnin kokonaisuus ja sen hallinta. Parempaan työhyvinvointiin päästään pienillä teoilla, mahdollisuuksilla ja käytänteillä. Vapausasteiden lisäämisellä ja mahdollistamalla työntekijöille vastuunkannon omasta työstään ja työskentelystään, voidaan työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttaa positiivisesti. Työhyvinvoinnin kehittämisen painopisteen tulisi olla edistämisessä ja ylläpitämisessä. Usein työhyvinvoinnin kehittämiseen herätään kuitenkin jonkin ongelman tai puutteen kautta. Toiminnan motivaattoriksi tulisi saada ennemminkin mahdollisten ongelmien ja puutteiden ennaltaehkäisy kuin jo syntyneiden tilanteiden tai olosuhteiden korjaaminen.

Tampereen ammattikorkeakoulun työhyvinvointivalmennuksessa käsiteltiin jo tiedossa olevia hyviä työhyvinvointiin liittyviä käytäntöjä, joita oli kerätty esimerkeiksi koulutusta varten muun muassa Työeläkevakuutusyhtiö Ilmarisen 100 tekoa paremman työelämän puolesta -hankkeesta sekä Työterveyslaitoksen Tepsivät teot työelämään -tietopankista. Valmiiksi kartoitettuja hyviä käytäntöjä käsiteltiin etenkin koulutuspäivissä, jotka käsittelivät osaamisen ja yhteistyön kehittämistä, työn ja elämän yhteensovittamista sekä erilaisia työorientaatioita työyhteisössä. Näiden esimerkkien tarkoituksena oli rohkaista koulutuksiin osallistuneita pohtimaan ja kokeilemaan erilaisia käytäntöjä ja niiden soveltuvuutta omiin työyhteisöihinsä. Koulutuspäivien aikana osallistujat toivat esiin ja jakoivat muiden osallistujien kanssa omissa työyhteisöissään käytössä olevia käytäntöjä ja malleja, osin erilaisten tehtävien avulla, osin vapaassa keskustelussa tai ryhmätyöskentelyiden aikana. Osallistujien esiin tuomia käytäntöjä ja niiden sovelluksia kerättiin ja esimerkkikäytänteitä täydennettiin seuraavia valmennusryhmiä varten.

Valmennuskokonaisuuteen liittyen osallistujien tehtävänä oli lisäksi kokeilla, kehittää ja viedä työhyvinvointiin liittyviä käytäntöjä omissa työyhteisöissään ”visiosta konkretiaan”.



Valmennusten päätyttyä osallistujien kokeilemat ja raportoimat käytännöt ja niiden sovellukset koottiin yhteen. Käytännöt olivat monipuolisia. Mukana oli niin arjen pieniä tekoja kuin paikallista sopimista hyödyntäviä toimintamalleja. Osittain osallistujien kokeilemat ja kehittämät käytännöt olivat keskenään lomittaisia tai samankaltaisia. Tällaisissa tapauksissa samankaltaiset käytännöt yhdistettiin. Lopputuloksena saatiin 56 erilaista käytäntöä ja niiden lyhyet kuvaukset sisältävä listaus. Kootut käytännöt analysoitiin ja jaoteltiin työhyvinvoinnin kehittämisen kokonaisvaltaisen mallin mukaisesti: johtaminen ja esimiestyö (Taulukko 1), työyhteisön ilmapiiri ja yhteistyö (Taulukko 2), osaamisen kehittäminen (Taulukko 3) sekä yksilön työkyky, hyvinvointi ja tahtotila (Taulukko 4).

Taulukko 1. Käytännöt johtamiseen ja esimiestyöhön liittyen

| | |
|--------------------------------|---|
| Jaetut kehityskeskustelut | Kehityskeskustelut käydään puolivuositain. Ensimmäisellä kerralla keskitytään työntekijäkohtaisiin asioihin: esim. kehittymiseen, jaksamiseen, tavoitteisiin ja toiveisiin. Toisella kerralla organisaation yleisempiin ja ajankohtaisiin asioihin. |
| Teemoitetut kehityskeskustelut | Kehityskeskusteluja käydään neljän kuukauden välein teemoitettuina osaamiseen, jaksamiseen, työtehtäviin ja urapolkuun liittyen. |
| Esimiespalaute | Esimiehet keräävät säännöllisesti nimettömän palautteen työstään. Palautteen tulokset käsitellään työyhteisössä. |
| Esimiesten viikkopalaverit | Esimiehet kokoontuvat säännöllisesti ja kertovat työtilanteestaan, haasteista ja onnistumisista. Tarvittaessa töitä voidaan jakaa ja tasata. |
| Johtajan jalkautuminen | Johtaja jalkautuu säännöllisesti työpisteisiin ja käy keskustelua työntekijöiden kanssa ajankohtaisista asioista. |
| Tasapuolisuuden taulukko | Työpisteissä on näkyvillä kunkin työntekijän tai tiimin meneillään olevat työtehtävät. Samanlaista taulukkoa hyödynnetään myös lomasuunnittelussa, jolloin taulukosta käy ilmi kunkin työntekijän kahden edellisen vuoden loma-ajankohdat. |



| | |
|-------------------------------|---|
| Työnjaon tasaaminen | Esimies tapaa työtiimejä säännöllisesti ja arvioi heidän kanssaan ajankohtaisen työkuormituksen. Esimies kokoaa tiimien kuormituksen ja jakaa työt tiimeille niiden mukaisesti. |
| Työkirjausten kehittäminen | Esimies laatii mallin, jonka mukaisesti tehdyt työt kirjataan sovitusti. Näin saadaan työt näkyviin ja nähdään, mihin kunkin työaika kuluu. |
| Esimiesvastaanotto | Esimies on varannut säännöllisen ajankohdan, jolloin työntekijät voivat käydä hänen kanssaan keskustelemassa ajankohtaisista asioista. |
| Moduuli-ajattelusta eteenpäin | Hoidolliset työt jaetaan työntekijöille asiakkaiden määrän ja hoitoisuuden perusteella, ei ainoastaan osaston rakenteeseen perustuen. |

Taulukko 2. Käytännöt työyhteisön ilmapiiriin ja yhteistyöhön liittyen.

| | |
|------------------------------------|--|
| Työyhteisön pelisäännöt | Työyhteisössä laaditaan yhdessä ryhmätyönä yhteiset pelisäännöt, joita tarkastellaan ja päivitetään säännöllisesti. |
| Työyhteisön omavalvontasuunnitelma | Laaditaan työyhteisön omavalvontasuunnitelma, johon kirjataan, millaisia asioita työyhteisössä seurataan ja miten. Seurantaa hyödynnetään säännöllisesti hyvinvoinnin mittaajana |
| Asiakkaan arvot | Työyhteisössä keskustellaan tietävätkö ja tuntevatko työntekijät organisaation arvot. Pohditaan millaisia arvoja työntekijät toivoisivat työssään olevan, mikäli he olisivat asiakkaita. |
| Riittävän hyvän määrittäminen | Yhdessä määritellään mikä on sellainen työn taso, joka kaikkien tulisi saavuttaa, ja joka takaa riittävän laadun. |



| | |
|--------------------------------|---|
| Seinätaulut | Työyhteisössä on laadittu näkyville seinätaulut, joissa on ohjeet ja periaatteet siitä, kuinka työyhteisössä toimitaan ja kuinka työtä tehdään. |
| Tasaavat tiimitapaamiset | Tiimien väliset yhteistapaamiset, joissa käydään läpi kunkin tiimin työntekijöiden ajankohtainen työtilanne ja voidaan sopia työnjaosta tai muuten auttaa tiimirajojen yli. |
| Meidän työhyvinvointi | Työyhteisössä pohditaan yhdessä mitä työhyvinvointi meidän työyhteisössämme on, mikä siihen vaikuttaa ja kuinka toivoisimme sitä tuettavan. |
| Työkortit | Työtehtävistä laadittiin "työkortit" Päivittäiset työt kirjattiin ja jaettiin korteille, joista kukin työntekijä näkee, mitä työvuorossa tulee tehdä ja mistä huolehtia. |
| Päivittäiset työnjakopalaverit | Jokainen päivä aloitetaan työtilanteen kartoituksella ja työnjaolla |
| Vastuunjako ja vastuuryhmät | Kukin työntekijöistä vastaa vuorollaan (tai pareittain) jostakin asiasta. Vastuuseen kuuluu ideointi, suunnittelu, toteutus ja toiminnan/asian jalkauttaminen. Jokainen saa vuorollaan päättää ja kokea miltä asioiden järjestäminen tuntuu ja mitä kaikkea on huomioitava. |
| Sosiaalisen median ryhmät | Facebook-ryhmät eri työntekijäryhmille tai työyhteisöille. Ryhmissä jaetaan informaatiota tapahtumista työhön ja vapaa-aikaankin liittyen sekä voidaan käydä keskusteluja kuulumisiin ja ajankohtaisiin asioihin liittyen. |
| Yhteiset hetket ja retket | Työyhteisön, ja myös asiakkaiden, kanssa järjestetään yhteisiä hetkiä tai retkiä. |
| Tiimivierailut | Eri tiimit vierailevat toistensa luona ja tutustuvat toistensa työtehtäviin. |



Taulukko 3. Käytännöt osaamisen kehittämiseen liittyen.

| | |
|----------------------------------|---|
| Kehittämiskokoukset | Kokouskäytäntöjä kehitetään niin, että joka toinen kokous on informatiivinen ja joka toinen käytetään jonkin asian kehittämiseen. |
| Osaamisen mukaiset vastuuryhmät | Työntekijöiden osaaminen kartoitetaan ja vastuuryhmät jaetaan osaamisen, ei pelkästään tittelien tai ammattinimikkeiden, mukaisesti. |
| Sosiaalisen median hyödyntäminen | Facebook-ryhmä, jossa jaetaan ajankohtaisia artikkeleja ja uutisia sekä lukusuosituksia työhön ja työtehtäviin liittyen. |
| Viikon vilkaisut | Työntekijöille on varattu puolituntia viikossa ajankohtaisten artikkelien, uusien lehtien ja kirjojen tutustumiselle. Työnantaja on huolehtinut lehtien ja kirjojen tilaamisesta ja niitä saa lainata sekä niiden yhteydessä olevaan muistiinpanosivuun voi kirjoittaa ajatuksiaan ja ideoitaan seuraavaa lukijaa varten. |
| Lyhyt työkierto | Mahdollisuus työskennellä eri työpisteissä myös lyhyellä (2–3kk) vaihtosyklillä. |
| Mestariyhmät | Eläköityvien työntekijöiden mentorointiryhmät, joissa mukana työvuosiltaan nuorempia työntekijöitä. |
| Tietotekniikka haltuun | Nuorempaa sukupolvea edustavien työntekijöiden hyödyntäminen tietoteknisissä asioissa. Työyhteisössä järjestetään tietotekniikkaan ja sovelluksiin liittyvää koulutusta työajalla ne hyvin hallitsevien vetämänä. |
| Kiertävät tähtihetket | Työntekijät saavat pitää opetustuokioita toisille työhön tai toisinaan työn ulkopuoliseenkin taitoon liittyen. |
| Osaamispankki | Työntekijöistä ja heidän osaamisestaan on laadittu osaamispankki, joka on kaikkien nähtävillä ja osaaminen tarvittaessa hyödynnettävissä. |
| Koulutuksen kiertoon | Koulutusten jälkeen osallistujat opettavat muille niiden keskeisen annin tai siitä keskustellaan työyhteisössä. |



| | |
|-----------------------|---|
| Ongelmista oppiminen | Tiimien väliset oppimishetket Skypen välityksellä. Jokaisella kerralla esitellään yksi aito asiakastilanne, jonka hoitamisessa on ilmennyt haasteita. Tilannetta ratkaistaan yhdessä. Kukin tiimi tuo vuorollaan opetustilanteen. |
| Asiakaspalaute kierto | Asiakaspalautteet analysoidaan ja niistä kootaan yhteisiä tekijöitä. Koosteet käydään läpi koko työyhteisössä ja niihin on liitetty esimerkit. Kierto on lähtevät niin positiiviset kuin negatiivisetkin palautteet. |

Taulukko 4. Käytännöt yksilön työkykyyn, hyvinvointiin ja tahtotilaan liittyen.

| | |
|---------------------------------|--|
| Työaikajoustot | Työntekijällä on mahdollisuus työaikajoustoihin tarvittaessa. |
| Autonominen työvuorosuunnittelu | Työvuorot laaditaan työntekijöiden yhteistyönä. Esimiestä tarvitaan ainoastaan ongelmatilanteissa. |
| Etätö | Etätystä sovitaan ja sille laaditaan pelisäännöt yhdessä työntekijöiden ja työnantajan kanssa. |
| Tuki sairaan lapsen hoidolle | Työntekijällä on mahdollisuus saada halutessaan työnantajan kustantama hoitaja sairaalle lapselle kotiinsa. |
| Eläköityvien ryhmätapaamiset | Ryhmämuotoisia tapaamisia, tietoa, koulutusta ja ajatustenvaihtoa pian eläköityville. |
| Kysy tekijältä | Työntekijöille suunnatut kyselyt ja vaikutusmahdollisuudet. Mahdollisuus valita esimerkiksi työyksikkönsä ja työtiiminsä. |
| Apuvälineet apuun | Teknisiä apuvälineitä (esim. sähköpöydät, satulatuolit yms.) hankitaan matalalla kynnyksellä työntekijän esityksestä. |
| Yhteiset aamut | Työpäivät alkavat yhteisellä aamuhetkellä, kahvin ja kuulumisten vaihdon merkeissä. Hetken lopuksi jaetaan päivän työtehtävät. |



| | |
|--|--|
| Mikä pännii? -malli | Työntekijät saavat kirjoittaa kuoriin asioita, jotka ottavat päänsä. Nämä käsitellään yhteisesti ja niihin haetaan ratkaisuja. |
| Mitä kuuluu? -kokoukset | Säännölliset kokoukset, joissa käsitellään kunkin työntekijän kuulumisia niin työhön kuin muuhun elämään liittyen. |
| Kokemustoimijoiden hyödyntäminen | Pitkään työstä poissaolleet saavat kokemustoimijoilta vertaistukea työhönpaluuseen liittyen. Tukea annetaan matalalla kynnyksellä. |
| Liikuntapäiväkirjat ja -ohjelmat | Työnantajalta saa halutessaan liikuntapäiväkirjoja tai -ohjelmia omaoimisen kunnan kohentamisen tueksi. |
| Taukojumppa | Työntekijöiden tietokoneille on asennettu taukojumppaohjelmistot, jotka ohjaavat tauotuksessa. Muuta kuin päätetyöskentelyä tekeville on saatavilla erilaisia kirjallisia taukojumppaohjeita ja -ohjelmia. |
| Säännölliset elpymishetket | Säännöllisesti, esim. tunnin välein, käytetään muutama minuutti elpymiseen rauhallisen hengittelyn tai venyttelyn merkeissä. |
| Kuntoilu- ja liikuntavälineitä työpaikalle | Työpaikan yhteisiin ja sosiaaliloihin on hankittu erilaisia kuntoiluvälineitä, joita voi hyödyntää taukojen lomassa tai työpäivän aikana. Niiden käyttämiseen on saatavilla ohjeistusta. |
| Liikuntavapaa | Työntekijöillä on mahdollisuus liikuntaan työaikana. Kilpailukyky-sopimuksen mukaiset tunnit on sovittu käytettäväksi tähän. |
| Viikoittaiset hyvinvointivartit | Työyhteisö pitää viikoittain hyvinvointivartin, jossa voidaan esimerkiksi venytellä tai rentoutua yhdessä. |



| | |
|--|--|
| Mind fullness -hetket ja minimeditaatiot | Työyhteisössä kokoontutaan viikoittain tai tarvittaessa useammin yhteen ja tehdään mind fullness -harjoitus tai minimeditaatio menetelmää tuntevan työntekijän johdolla. |
| Pullat hedelmiksi | Työyhteisössä taukokuoneen pullat vaihdettiin terveellisemmiksi hedelmiksi ja vihanneksiksi (ajatuksella mitä tarjolla, sitä syödään). |
| Perusteelliset taukotarjottavat | Kukin työntekijä tuo taukokuoneeseen vuorollaan tarjottavat ja perustelee, miksi kullakin kerralla on valinnut kyseiset tuotteet. |
| Aktiivisuusrannekkeet | Työhyvinvoinnin tukemiseen käytettävissä olevilla rahoilla hankittiin aktiivisuusrannekkeet kulttuuri- ja liikuntasetelien sijasta. |

9.3 Yhteenveto

Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen onnistuvat parhaiten silloin, kun koko työyhteisö, johtoa myöten, ovat siihen sitoutuneet. Työ tapahtuu pääosin työntekijöiden toimien tuloksena työyhteisöissä. Työntekijöiden kokonaisvaltaiset ja subjektiiviset kokemukset työhyvinvoinnistaan muodostavat toisiinsa liittyvän kokemuksen, joka vaikuttaa koko työyhteisöön. Tunte tasapuolisuudesta, yhteen hiileen puhaltamisesta ja arvostuksesta ovat tärkeitä, niin työkavereiden kuin esimiesten ja johdon välillä. Työnantajaa edustavan johdon tulee välittää kiinnostustaan työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työn tekemisen edellytyksistä muutenkin kuin juhlapuheissa.

Työntekijöiden puolestaan tulee arvostaa työtään ja työtehtäviään pyrkien laadukkaaseen työhön.

Toisinaan työnantajat arvioivat työhyvinvoinnin tason korkeammaksi kuin työntekijät. Samoin työntekijöiden osallisuus ja osallistumismahdollisuudet arvioidaan työnantajien toimesta paremmiksi kuin työntekijöiden kokemana. Työntekijät eivät aina koe heidän näkemyksillään olevan vaikutusta oman työyhteisönsä työhyvinvointiin liittyviin käytäntöihin ja niiden kehittämiseen. Samaa ilmiötä oli nähtävissä valmennuksemme osallistu-



neilta kerätyissä palautteissa. Työhyvinvoinnin kehittämistoimet eivät ole tuloksekkaita, mikäli ne jäävät vain osan työntekijöistä tai ainoastaan esimiehen vastuulle. Tällaisissa tilanteissa tuloksena syntyy useimmiten vain erillisiä tempauksia ja teemapäiviä, joiden vaikutukset jäävät lyhytkestoisiksi. Työhyvinvointitoiminnan tulisikin olla aidosti jokaisen asia, joka ei ole työntekemisen arjesta erillinen projekti, vaan kaikessa työn tekemiseen liittyvässä mukana oleva osatekijä. Hyvinvoinnin työssä tulee olla jokaisen oikeus, ja toimiminen työyhteisössä tavalla, joka sen mahdollistaa, jokaisen velvollisuus.

Työhyvinvointia ylläpidetään ja kehitetään kaikissa valmennukseen osallistuneissa yrityksissä ja työyhteisöissä. Käytännössä toimet tapahtuvat työn arjessa päivittäisissä kohtaamisissa, tapaamisissa ja kokouksissa, asiakaspalvelussa ja esimiestyössä sekä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Kehittämisestä tulee kuitenkin tehokkaampaa ja tuloksekkampaa, kun se tehdään suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti jatkuvana prosessina, ongelmakohtiin reagoimisen sijasta. Tällöin siitä muodostuu osa yrityksen ja sen työyhteisöjen kulttuuria.

Työhyvinvointivalmennuksen osallistujat lähtivät kehittämään ja kokeilemaan erilaisia käytäntöjä monipuolisesti kaikkiin työhyvinvoinnin kehittämisen mallin osa-alueille. Käytännöt toteutustavat olivat moninaisia ja työyhteisökohtaisia. Oli ilahduttavaa huomata, kuinka rohkeasti eri työyhteisöissä kokeillut käytännöt otettiin testattavaksi omaan työyhteisöön. Yhtä ilahduttavaa oli osallistujien kekseliäisyys ja innovatiivisuus työhyvinvointikäytäntöjen kehittämisessä sekä osallistujien kokemusten ja ajatusten vaihto käynnissä olevista kokeiluista. Olennaisinta näissä kaikissa käytännöissä oli se, että työhyvinvointiin kiinnitettiin huomiota ja työn tekemisen malleja sekä arkisia toimintatapoja uskallettiin lähteä tarkastelemaan ja kehittämään.

