

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. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 107, 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

**V**ALTAKUNNALLISESSA '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 terveystalaa, teollisuutta, ICT-alaa, kasvatustalaa, suojelualaa sekä matkailu- ja ravitsemustalaa. Lähes kaikki osallistujat toimivat työyhteisönsä esimies- ja johtotehtävissä tai muuten roolissa, kuten työsuojeluvalluutettuna, 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 mukaisiin 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 käsitelivät osaamisen ja yhteistyön kehittämistä, työn ja elämän yhteensovittamista sekä erilaisia työorientaatioita työyhteisössä. Näiden esimerkkien tarkoituksena oli rohkaista koulutukseen 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.
Teemoitettut 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. Seuranta hyödynnetään säännöllisesti hyvinvoinnin mittajana
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 keskustelua 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 titteliin 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 ideoita 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.
Asiakaspalautte kiertoon	Asiakaspalautteet analysoidaan ja niistä kootaan yhteisiä tekijöitä. Koosteet käydään läpi koko työyhteisössä ja niihin on liitetty esimerkit. Kiertoon 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.
Etätyö	Etätyöstä 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 kuuluminen vaihdon merkeissä. Hetken lopuksi jaetaan päivän työtehtävät.





Mikä pännii? -malli	Työntekijät saavat kirjoittaa kuoriin asioita, jotka ottavat päähän. Nämä käsitellään yhteisesti ja niihin haetaan ratkaisuja.
Mitä kuuluu? -kokoukset	Säännölliset kokoukset, joissa käsitellään kunkin työntekijän kuulumisia niin työhän 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 omatoimisen 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 taukuhuoneen pullat vaihdettiin terveellisemmiksi hedelmiksi ja vihanneksiksi (ajatuksella mitä tarjolla, sitä syödään).
Perusteelliset taukotarjottavat	Kukin työntekijä tuo taukuhuoneeseen 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.

