



VALMIINA TYÖELÄMÄÄN!

Visioita ja näkökulmia työhyvinvoinnista ja työelämävalmiuksista sekä menetelmiä niiden kehittämiseen

Toimittajat: Paula Naumanen ja Jyrki Liesivuori

Paula Naumanen & Jyrki Liesivuori (toim.)

VALMIINA TYÖELÄMÄÄN!

Visioita ja näkökulmia työhyvinvoinnista ja
työelämävalmiuksista sekä menetelmiä
niiden kehittämiseen

2. uudistettu painos



2. uudistettu painos

ISBN 978-951-29-7461-0 (Epub)

ISBN 978-951-29-7464-1 (Pdf)

Ulkoasu & taitto: Tiina Anttila

Kannen kuva: Paula Naumanen & Jyrki Liesivuori

Sisältö

Esipuhe	5
Kirjoittajat.....	7
Kiitokset!	12

OSA I

Tietopaketti hyvinvoinnin osa-alueista ja työelämävalmiuksista.....	13
--	-----------

1 Työhyvinvointi käsitteenä ja kokonaisuutena	14
--	-----------

1.1 Miksi työhyvinvoinnista on tullut tärkeää?	15
1.2 Mistä puhumme kun puhumme työhyvinvoinnista ja sen kehittamisestä	18
1.3 Työhyvinvoinnin kokonaisuus.....	26

2 Työntekijän hyvinvointi	29
--	-----------

2.1 Työterveys, ammattitaito ja motivaatio	30
2.2 Virkeät aivot työssä.....	36
2.3 Työelämän oppimismahdollisuudet – mitä mahdollisuuksia työelämä tarjoaa jatkuvalla oppimiselle ja kehittymiselle.....	42
2.4 Työelämävalmiudet opiskelijoiden ja työelämän edustajien arvioimana.....	53
2.5 Ihmislähtöisyyden integrointi tietotekniikan diplomi-insinöörikoulutukseen	66

3 Työstä hyvinvointia.....	79
-----------------------------------	-----------

3.1 Työ hyvinvointia luomassa	80
3.2 Mielekkyyttä työhön – Esimerkki korkeakoulukontekstista.....	83
3.3 Työsuhde ja työoikeus.....	90

4 Työyhteisön hyvinvointi	100
4.1 Työyhteisöstä hyvinvointia	101
4.2 Uudistuskyvykkyys yksilön ja työyhteisön näkökulmasta	107
5 Työympäristö tukee terveyttä	110
5.1 Työympäristön turvallisuus – avain työhyvinvointiin ja tuottavuuteen	111
5.2 Ergonomia työjärjestelmätieteenä ja –käytäntönä: käytettävyyttä, turvallisuutta ja tuloksellista työhyvinvointia....	119
6 Työhyvinvoinnin johtaminen	126
6.1 Johtamalla työhyvinvointia	127
6.2 Työhyvinvointia tukeva esimiestyö	134
6.3 Työhyvinvoinnin kustannukset ja vaikuttavuus.....	139
7 Työpaikka, yhteistyö ja työelämä	143
7.1 Työpaikan vaikutus työhyvinvointiin.....	144
7.2 Työterveyshuolto – mitä se tarjoaa ja mitä ei	146
7.3 Kolmen asteen yhteistyön tuottamat lisäarvot työelämään.....	151
7.4 Y-sukupolvi työelämässä	154
7.5 Nykytyön monimuotoisuus.....	159
7.6 Tekoäly: häviävätkö työpaikat?	167
7.7 Työmarkkinajärjestö työelämän kehittäjänä.....	171
7.8 Kyberturvallisuusosaaminen työelämässä	174
7.9 Yleinen ja yhteinen työelämäosaaminen – kehittämis ehdotuksia koulutukselle	182
OSA II	
Menetelmäkortit työhyvinvoinnin ja työelämävalmiuksien kehittämiseen	189

Esipuhe

Helsingin Sanomien toimittaja kertoi 19.4.2018 kasvuyrityksen toimitusjohtajakaverinsa murheista: ”Suurin osa työntekijöistä on kokemattomia nuoria, jotka ovat haluttomia sitoutumaan ja noudattamaan työelämän perinteisiä pelisääntöjä.” Yritysten HR-henkilöille tekemämme kyselyn tulokset antoivat hyvin samansuuntaisia tuloksia: nuorilta puuttuu sisu, sitoutuneisuus ja nöyryys. Kun jatkuvasti todistamme, miten työelämän hytke vaan kiihtyy ja vaatimusten kasvaessa muuttuu monimuotoisemmaksi, olisi tärkeää pysähtyä miettimään, mistä nuoret saavat oppinsa ja missä muodossa. Onko nykytyöelämä sellaisenaan riittävä paikka oppia työelämätaitoja ja -tietoja vai pitäisikö ne tarjota jo opiskelun alkuvaiheessa?

Valmiina työelämään! -hankkeessa olemme 11 yliopiston, ammattikorkeakoulun ja ammattiopiston kanssa määrittäneet, mitä tarkoitamme työelämätaidoilla ja miten niitä voitaisiin opettaa koko maassa yhteisin ponnistuksin laadittujen virtuaalisten oppimisalustojen avulla.

Työelämävalmiudet tarkoittavat henkilön tietoja, taitoja ja asenteita, joita hän käyttää työelämässä tilanteen vaatimalla tavalla. Työelämävalmiudet koostuvat työssä tarvittavista taidoista, henkilökohtaisista ominaisuuksista sekä ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidoista. Työelämävalmiuksille on ominaista, että ne ovat henkilökohtaisia ja tilannesidonnaisia ja ne jalostuvat ajan myötä. Työelämävalmiuksien kehittyminen edellyttää koulutusta, tietoa, ohjeita, esimerkkejä, ohjausta, tukea, harjoittelua, reflektointia, motivaatiota ja aikaa. Tuloksena syntyy ammattitaitoa ja työn tuottavuutta.

Sellaista tietoa, mitä jokaisella työelämään siirtyvällä tai jo siellä olevalla pitäisi olla, ovat muun muassa kaikki työturvallisuuslaissa mainitut asiat (työolosuhteista häirinnän estämiseen), työntekijän oikeudet ja velvollisuudet, työterveyshuollon sisältö ja toiminta sekä omaan hyvinvointiin ja terveyteen liittyvät asiat. Selvitysten mukaan näitä asioita opetetaan kohtuullisesti toisen asteen oppilaitoksissa, jonkin verran ammattikorkeakouluissa, mutta tuskin ollenkaan yliopistoissa ja muissa korkeakouluissa.

Helsingin yliopiston rehtori Jukka Kola esitti Suomen kuvalehdessä nro 30 (27.7.2018) yliopistoilla olevan kolme haastetta. Hän kysyi, mikä rooli yliopistoilla on jatkuvan oppimisen kentällä ja mikä merkitys tutkinnoilla on tulevaisuudessa? Hän listasi tulevaisuuden tärkeimpinä työelämätaitoina seuraavat:

- kyky monimutkaiseen ongelmanratkaisuun ja kriittiseen ajatteluun
- luovuus
- tunneäly
- yhteistyö-, johtamis- ja neuvottelutaidot

Yliopistojen eri tieteenalojen tarjoama varsinaisten substanssiopintojen sisältö on varmasti hyvin suunniteltua ja korkeatasoista, mutta aikaa tai vapaita opintopisteitä tuskin jää työelämävalmiuksien opettamiseen. Toisen tieteenalan integrointi isompaan tieteenalaan ei ole onnistunut toivotulla tavalla eikä olisi ratkaisu työelämäasioiden opettamiseen. Yrittäjyyttä pidetään niin oleellisena, että sille on löydetty sija opetussuunnitelmissa. Onneksi siihen sisältyy ainakin joitakin elementtejä myös työelämästä. Henkilöstöä voimavarana on korostettu jo vuosikymmeniä, mutta henkilöstöasioiden johtamista tuleville johtajille ja HR-henkilöille opetetaan vain harvassa yliopistossa.

Tarja Tuononen on väitöskirjatutkimuksessaan (2018) todennut työelämätaitojen kehittymisestä yliopistossa, että valmistuneet arvioivat yliopisto-opintojen kehittäneen eniten kriittistä ajattelua, eri näkökulmien huomiointia sekä tiedon analysoinnin ja jäsentelyn taitoja ja vähiten yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. Ne, jotka ovat saaneet jossakin muodossa työelämäopetusta ovat menestyneet muita paremmin varsinaisessa työssään.

Tietotekniikka uusimpine älylaitteineen on haastanut teollisen työn ajatusmallit ja työ on muuttunut toisistaan riippuvaisten ihmisten vuorovaikutukseksi. SITRAn Esko Kilven mukaan työntekijän osaamisella itsessään ei ole arvoa, vaan arvo syntyy vuorovaikutuksessa. Työ ei ole enää asioiden tuottamista, vaan merkityksellistä yhteistoimintaa. Minkä tiedekunnan tai oppiaineen nykyiseen tai tulevaan opetussuunnitelmaan nämä mahtavat kuulua?

Suomessa valmistuu vuosittain yliopistoista korkeakoulututkinnon suorittaneita runsaat 25 000. Ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita on yhtä paljon. Tämän lisäksi ammatillisista oppilaitoksista valmistuu useita kymmeniä tuhansia opiskelijoita. Ketkä voisivat heitä paremmin vaikuttaa suomalaisen työelämään, työhyvinvointiin ja sitä kautta työn tuottavuuteen sekä kansantalouteen?

ESR-rahoitteisessa STM:n **Valmiina työelämään!** -hankkeessa tuotettavat oppimateriaalit ovat nyt kaikkien oppilaitosten ja työpaikkojen käytössä osoitteessa VALTE.fi helpottamassa työelämätietojen ja -taitojen tarjoamista kaikille.

Tässä kirjassa käsitellään Visioita ja näkökulmia työhyvinvoinnista ja työelämävalmiuksista ja niiden teoreettista taustaa sekä esitellään Menetelmäkortteja työhyvinvoinnin ja työelämävalmiuksien kehittämiseen. Tämä on tuotettu yhdessä 11 yliopiston, ammattikorkeakoulun ja ammattiopiston kanssa. Kaikkea materiaalia voi soveltaa sekä eri oppilaitosten koulutukseen että työpaikoilla järjestettävään toimintaan.

Paraisilla ja Kuopiossa syyskuussa 2018

Jyrki Liesivuori

Paula Naumanen

Kirjoittajat

Hakkala Antti, TkT, on tieto- ja kyberturvallisuuden tutkija ja tietoliikennetekniikan yliopisto-opettaja Turun yliopiston Tulevaisuuden teknologioiden laitoksella. Hän on tutkinut laaja-alaisesti kyberturvallisuutta, erityisenä kiinnostuksen aiheenaan tietoliikenneverkkojen joukkovalvonta sekä yhteiskunnan kriittisen infrastruktuurin tietoturva ja niihin liittyvät tekniset, eettiset ja yhteiskunnalliset kysymykset.

Helakorpi Päivi, DI, TkL, toimii opetus- ja asiantuntijatehtävissä Oulun seudun ammattiopistossa elintarvikealalla sekä on ammatillinen erityisopettaja. Hän on perehtynyt erilaisiin oppijoihin sekä joustaviin ja yksilöllisiin opetusmenetelmiin ja -polkuihin. Vapaa-aikaan kuuluu lukeminen sekä monipuolinen liikunta.

Hyrkkänen Ursula, PhD, toimii koulutus- ja tutkimuspäällikkönä Turun ammattikorkeakoulussa. Hän on mobiilin ja monipaikkaisen työn ja työhyvinvoinnin asiantuntija. Ursulan arkea ohjaa ajatus ”Arvaa oma tilasi, anna arvo toisellekin”.

Häkkinen Miira, FM on toiminut Valmiina työelämään! -hankkeen projektitutkijana. Hän valmistelelee väitöskirjaa Turun yliopiston opettajankoulutuslaitoksella vertailemalla työikäisten maahanmuuttajien kielikoulutusta Suomessa ja Saksassa. Koulutuksen ja työelämävalmiuksien asiantuntemus on rakentunut kasvatustieteen jatko-opintojen lisäksi kansainvälisen liike-elämän myynnin, markkinoinnin ja viestinnän tehtävissä sekä vieraiden kielten aineenopettajana toimiessa. Vapaa-ajan maisemina vaihtelevat Saaristomeri ja balettisali.

Isoaho Johanna, VTM, on tehnyt pitkän työuran sosiaalialalla ja toiminut mm. työelämävalmentajana. Turun yliopistolla hän on toiminut projektitutkijana kehittämässä tekniikan koulutuksen työelämävalmiuksia.

Isoaho Jouni, TkT, tietoliikennetekniikan professori Turun yliopistolla vuodesta 1999. Hänet palkattiin ensimmäisenä professorina rakentamaan tekniikan koulutusta Turun yliopistolla. Hänen tärkeimpiin intressialueisiinsa kuuluvat tietoliikenteen teknologia, verkotetun yhteiskunnan teknologiat, kyberturvallisuus, autonomiset järjestelmät, diplomi-insinööriprofessio ja -koulutus.

Jokinen Suvi, fysioterapeuttiopiskelija Turun ammattikorkeakoulussa, on toiminut harjoittelijana Valmiina työelämään! -hankkeessa. Suvi saa työniloa uusien asioiden oppimisesta. Vapaa-ajan liikunta vastapainona opiskelulle auttaa häntä jaksamaan opinnoissa.

Kaakinen Tiina, FM, on Oulun seudun ammattiopiston matemaattisten aineiden lehtori. Valmiina työelämään -hankkeessa hän on ollut mukana mm. kehittämässä Työelämässä toimiminen -sisältöalueita VILLE-toimintaympäristöön sekä pilotoinut näitä opiskelijoiden kanssa. Hän on ollut mukana

tekemässä työnantajakyselyjä yrityksille sekä kehittämässä menetelmäkortteja. Opetustyössä hän ohjaa verkossa eri ammattialojen opiskelijoita suorittamaan joustavasti paikasta ja ajasta riippumatta opintoja seuraavissa aihealueissa: matemaattiset aineet, yrittäjyys ja yhteiskuntataidot. Lähellä sydäntä on oppimisen ja opetuksen kehittäminen eri aihealueissa. Vapaa-aika kuluu ulkoilun ja perheen parissa.

Karapalo Teppo on fysioterapeutti ja terveystieteiden maisteri, joka toimii Jyväskylän ammattikorkeakoulun lehtorina ja kuntoutuksen ohjaajan (AMK) tutkinto-ohjelman tutkintovastaavana. Hänen asiantuntijuusalueitaan ovat työhyvinvointi, oman työhyvinvoinnin johtaminen, työ- ja toimintakyvyn arviointi sekä työkyvykuntoutuksen palvelujärjestelmät ja prosessit. Vapaa-aikaan kuuluu monipuolinen kuntoliikunta ja penkkiurheilu.

Kauppara Anna, KK, Vestonomi AMK, Teknikko, on Oulun seudun ammattiotiston tekstiili- ja vaatetusalan sekä yhteiskunnallisten aineiden opettaja. Viime vuodet Anna on toiminut myös työpaikkansa työyhteisöasiamiehenä. Anna harrastaa uintia, kesäisin hän ui avovesissä ja talvisin uimaseuran harjoituksissa. Anna on myös suuri Italian ystävä, jo lukiossa aloitettu italian kielen opiskelu on jatkunut läpi elämän.

Kiema-Junes Heli, KM, toimii yliopisto-opettajana Oulun yliopiston kasvatustieteiden ja psykologian tutkimuskeskuksessa ja viimeistelee väitöskirjaa vuorovaikutustaitojen merkityksestä hyvinvoinnille opiskelu- ja työympäristöissä. Vapaa-ajan intohimona on liikunta, erityisesti juokseminen ja erilaiset ryhmäliikuntatunnit.

Kiviniemi Liisa, TtT, työskentelee yliopettajana Oulun ammattikorkeakoulussa. Hänen työhönsä kuuluvat opetus ja ohjaus erityisesti ammattikorkeakoulun Master-koulutuksessa sekä toiminta työhyvinvoinnin edistämiseen ja työyhteisöjen kehittämiseen liittyvissä hankkeissa. Lisäksi hän toimii työnohjaajana eri yrityksissä ja organisaatioissa. Hänen kiinnostuksen kohteinaan ovat kokemusten tutkiminen, esimiesten ja henkilöstön vahvuuksiin keskittyvä kehittämistyö ja valmentamisen menetelmät.

Kultalahti Susanna, KTT, työskentelee Vaasan yliopiston johtamisen akateemisessa yksikössä tutkijatohtorina. Hänen väitöskirjansa "It's so nice to be at work!" Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work (2015) on palkittu Emerald-kustantamon ja EFMD-yhteisön Outstanding Doctoral Awards -väitöskirjakilpailussa palkinnolla "Highly Commended Winner" sekä Vaasan yliopiston Vuoden Tutkimustekona. Kultalahti on tutkimuksen saralla kiinnostunut henkilöstöjohtamisesta ja esimiestyöstä pk-yrityksissä sekä kuntasektorilla, ikäjohtamista unohtamatta.

Kuusisto Hannele, FM, toimii lehtorina Turun ammattikorkeakoulussa. Hän on digipedagogiikan ja e-oppimisen asiantuntija. Hannelen työn ilo kumpuaa yhteistyöstä osaavien kollegoiden ja opiskelijoiden kanssa.

Laine Pertti, FT, dosentti (henkilöstökoulutus ja työhyvinvointi) Turun yliopisto. Taustana pitkä kokemus liike-elämässä HR-tehtävissä ja sen jälkeen tutkimus- ja opetustöitä kaupparinkeilla ja yliopistossa. Harrastuksena jat-

kuva opiskelu – periksi ei anneta (toinen väitöskirja tuloillaan). Vastapainoksi mökkeilyä ja veneilyä.

Lamminen Johannes, OTM, on tohtorikoulutettava Turun yliopiston oikeustieteellisessä tiedekunnassa työoikeuden oppiaineessa. Hän on suuntautunut väitöskirjatutkimuksensa myötä erityisesti kollektiiviseen työoikeuteen, mutta kirjoittanut artikkeleita myös individuaalisen työoikeuden eri kysymyksistä. Toiminut jäsenenä Turun yliopiston ja Turun työtieteiden keskuksen monitieteellisessä tutkimusprojektissa ”Sopimukset työrauhan ja työehtojen turvaajana” (ns. Prometheus-projekti) vuosina 2010–2013. Ollut Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan Oikeustieto-lehden päätoimittajana vuosina 2012–2016.

Larsson Peter, FM, on toiminut Valmiina työelämään! -hankkeessa projektitutkijana vastuualueina ViLLE-oppimisjärjestelmän hyödyntämisen tuki ja Turun yliopistossa järjestettävä digitaalisten työelämätaitojen opetus. Mielienkiinnon kohteina ovat tietotekniikan hyödyntäminen organisaatioissa, osallistava suunnittelu ja tietojenkäsittelytieteen opetus. Vapaa-aikaan kuuluu luonnossa liikkuminen, uinti, klassiset strategiapelit ja lukeminen.

Liesivuori Jyrki, FT, on toksikologian eprofessori, joka Työterveyslaitoksen ohjelma- ja aluejohtajana on ollut hyvin erilaisten yritysten ja organisaatioiden työolojen ja työhyvinvoinnin kehittäjänä. Pitkä työura on palkinnut mahdollisuutena kansainväliseen toimintaan niin WHO:n ja ILO:n asiantuntijana kuin Euroopan toksikologiyhdistysten federaation, EUROTOXin presidenttinä. Tieteellinen tausta on ollut vahvuus käytännön ratkaisujen etsimisessä niin pienissä yrityksissä kuin suurissa organisaatioissakin. Vapaa-aikana hän nauttii klassisesta musiikista, formula1-autonkuljettajien työn seuraamisesta sekä tieto- ja kaunokirjallisuudesta.

Lindholm Maria, DI, toimii tutkijana Oulun yliopiston teknillisessä tiedekunnassa tuotantotalouden tutkimusryhmässä. Hän on suuntautunut työtieteeseen ja tutkii työturvallisuutta ja sen kehittämistä jatko-opinnoissaan. Työssään hän pyrkii käsittelemään työturvallisuutta laaja-alaisesti psykososiaalisesta turvallisuudesta fyysiseen turvallisuuteen. Vapaa-aika kuluu kultaisen noutajan kanssa touhuten.

Malin Virpi, KTT, MBA, toimii yliopistonopettajana ja pedagogisena johtajana Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa. Hän opettaa ja tutkii henkilöstöjohtamista.

Myllylä Minna-Liisa, sairaanhoitaja, AMK, TtM, toimii opetus- ja asiantuntijatehtävissä Oulun seudun ammattiopistossa sekä on sosiaali- ja terveysalan lehtori. Valmiina työelämään –hankkeessa hän on ollut mukana viimeisen vuoden ajan mm. kehittämässä Työelämässä toimiminen – sisältöalueita ViLLE-toimintaympäristöön. Minna-Liisa koordinoi myös työelämälle tarjottavaa työpaikkaohjaajakoulutusta, jota toteutetaan Oulun TOPPI –verkoston yhteistyönä. Tähän verkostoon kuuluu viisi ammatillista oppilaitosta Oulusta. Vapaa-ajan intohimona ovat vanhat jenkkiautot ja niihin liittyvät cruisingit, kokoontumisajot ja näyttelyt.

Mäkelä Liisa, FT, KTT, toimii henkilöstöjohtamisen professorina Vaasan yliopistossa. Hänen tutkimuksensa kohdentuu erityisesti hyvinvointiin erilaisissa työelämän konteksteissa. Tutkimustyönsä kautta hän on tarkastellut muun muassa johtajuuden ja henkilöstökäytänteiden vaikutuksia erilaisissa työtehtävissä toimivien ihmisten hyvinvointiin. Mäkelä on tehnyt tutkimusta suomalaisessa yritys kentässä, terveydenhuoltoalalla sekä kansainvälisten työurien kontekstissa. Hän on myös mukana kansainvälisissä tutkimushankkeissa. Hänen tavoitteenaan on tuottaa tieteellistä tietoa, jolla on uutuusarvoa sekä tieteen kentässä että käytännön työelämän toimijoiden parissa.

Mäkilä Päivi, LitL, toimii lehtorina Turun ammattikorkeakoulussa. Hän on oppimisen ohjauksen ja työkyvyn edistämisen asiantuntija. Päivin työskentelyä ohjaa myönteinen ja innostunut asenne.

Naumanen Paula, FT, on Oulun yliopiston työhyvinvoinnin dosentti, joka toimii Turun yliopiston Tulevaisuuden teknologioiden laitoksella erikoistutkijana ja hankekoordinaattorina Valmiina työelämään! -hankkeessa. Hänen asiantuntijuusalueitaan ovat työhyvinvointi ja sen johtaminen, ammattitaidon kehittäminen, työterveyden ja työkyvyn tukeminen, työn, työympäristön ja työolojen kehittäminen, työyhteisöasiat, työhyvinvointitoimintojen vaikuttavuus ja tuottavuus sekä yrittäjyys. Vapaa-aika kuluu lenkkeilyyn ja puutarhan hoidon merkeissä.

Pirkka Marita, TtM, (terveydenhoitaja, työterveyshoitaja) toimii terveysalan lehtorina Saimaan ammattikorkeakoulussa. Hän on perehtynyt työkyyn ja hyvinvoinnin edistämiseen, työterveyshuollon ja työsuojelutoimijoiden tehtäviin sekä rooliin. Vapaa-aikaan kuuluu mökkeily, luonnossa liikkuminen ja lukeminen.

Riivari Elina, KTT, FM, toimii yliopistonopettajana Jyväskylän yliopiston kauppar korkeakoulussa. Hän opettaa ja tutkii henkilöstöjohtamista.

Sahamies Miika, TM, VTK, toimii asiantuntijana Akava ry:ssä.

Salakoski Tapio, FT, on bio- ja terveysinformatiikan professori ja luonnon tieteiden ja tekniikan tiedekunnan dekaani Turun yliopistossa sekä kansainvälisen koulutusyhtiön Finland Universityn ICT-alan akateeminen johtaja. Hänen tutkimuksensa suuntautuu kieliteknologiaan ja koneoppimiseen sekä niiden tieteiden välisiin sovelluksiin etenkin bio- ja terveystieteissä, ihmistieteissä ja oppimisessa.

Tanttu Anja on työfysioterapeutti, työnohjaaja ja terveystieteiden maisteri, joka toimii Jyväskylän ammattikorkeakoulun lehtorina, asiantuntijana ja projektipäällikkönä. Hänen asiantuntijuusalueenaan on työhyvinvointi, työ- ja toimintakyvyn arviointi, työn, työtapojen ja työyhteisöjen kehittäminen sekä ratkaisu- ja voimavarakeskeinen työnohjaus. Vapaa-aikaan kuuluu luonnossa liikkuminen, marjastaminen tanssiminen.

Viitala Riitta, KTT, toimii johtajuuden tutkimuksen professorina Vaasan yliopistossa. Hän on työssään perehtynyt erityisesti esimiestyön ja henkilöstöjohtamisen kysymyksiin. Hänen tutkimustyönsä tavoitteena on tuottaa tietoa käytännön kehittämistyöhön. Tutkimuksissa on ollut mukana laaja

joukko suomalaisia työpaikkoja pk-sektorilta, isoista yrityksistä ja julkisorganisaatioista. Työhyvinvointi on ollut näissä tarkasteluissa keskeisellä sijalla.

Virtanen Seppo, TkT, dosentti (sulautetut tietoliikennejärjestelmät), johtaa kansainvälistä Information Security and Cryptography -maisteriohjelmaa Turun yliopistossa. Opetuksessa ja tutkimuksessa hän keskittyy erityisesti tietoturvan ja tietoverkkojen tekniikkaan.

Väyrynen Seppo, TkT, on toiminut Oulun yliopiston työtieteen professorina vuodesta 1989. Hän on kehittänyt työtieteen alan opintokokonaisuuksia niin yleis- kuin erikoistumistasolle teknillisessä tiedekunnassa. Hän on ideoinut ja johtanut monia alansa tutkimus- ja kehityshankkeita, joita on toteutettu useimmiten Työsuojelurahaston tai yritysten ja muiden työyhteisöjen rahoituksella. Erikoistuminen työtieteeseen on johtanut diplomityöhön asti useimmiten prosessi- ja ympäristötekniikan tai tuotantotalouden opiskelijoilla. Väitöskirjoja on työtieteessä valmistunut noin 20, ja niiden tekijät ovat tulleet monelta muualtakin tiedetaustalta kuin teknillistieteelliseltä. Myös hankkeet ovat usein olleet monitieteellisessä yhteistyössä tehtyjä. Väyrysen julkaisutoiminta käsittää noin 410 tieteellistä tai ammatillista nimikettä.

Kiitokset!

Valmiina työelämään! –hanke toi yhteen yhdentoista oppilaitoksen tutkijat, jotka taustaltaan ja osaamiseltaan olivat erilaisia, mutta halusivat toimia ennakkoluulottomasti, avoimesti toisiaan kuunnellen ja toisiltaan oppien sekä rakentaa uudenlaista ja ainutlaatuista yhteistyötä oppilaitosten välille mutta myös jakaakseen tuloksensa kaikkien opettajien ja oppilaiden sekä työpaikkojen ja organisaatioiden käyttöön. Sydämellinen kiitos teille kaikille upeasta yhteistyöstä!

Lämmin kiitos myös kaikille hankkeeseen osallistuneille työelämän edustajille ja opiskelijoille kehittämistyöhön osallistumisestanne ja antamastanne rakentavasta palautteesta!

Osoitamme kauniin kiitoksemme STM:n ESR-rahoituksesta päättävälle saamastamme tuesta ja mahdollisuudesta toteuttaa VALTE-hanke suomalaisen työelämän parantamiseksi.

Paula ja Jyrki

OSA I

Tietopaketti hyvinvoinnin osa-alueista ja työelämävalmiuksista





Työhyvinvointi käsitteenä ja kokonaisuutena



1.1

Miksi työhyvinvoinnista on tullut tärkeää?

Paula Naumanen

Tässä osuudessa kuvataan Suomen 100-vuotista kehitystä nykypäivään, mistä nousevat perusteet työhyvinvoinnin merkitykselle nykyisessä työelämässä.

Suomessa elettiin 1900-luvun alussa omavaraistaloutta. Työtä tehtiin käsivoimin ja turvattiin toimeentulo omalle perheelle. Kansakoulussa opittiin lukemaan ja laskemaan. Elämä oli alkeellista. Työtä ei ollut kaikille ja osa muutti Amerikkaan työn ja paremman elämän toivossa. Toisen maailmansodan jälkeen alkoi maan jälleenrakentaminen ja sotavelkojen maksaminen Venäjälle. Teollisuutta rakennettiin ja sitä varten tarvittiin osaavaa työväkeä. Perustettiin ensimmäiset ammattikoulut. Kun yhteiskunnan kasvu läksi vauhtiin, alkoi voimakas koulutuksen ja ammattien kehittyminen. Suuret ikäluokat tulivat työikäisiksi 1970-luvulla, mutta kaikille ei ollut taaskaan työtä. Maalaistaloa jäi pitämään yksi lapsista, muut joutuivat etsimään töitä muualta. Ihmiset muuttivat maaseudulta teollisuuspaikkakunnille ja kaupunkeihin ja maaseudun väki väheni. Osa hakeutui töihin Ruotsiin ja monet jäivät sinne pysyvästi.

Kehitys jatkui ja Suomi nousi hiljalleen. 1980-luku oli vaurauden aikaa, kunnes 1990-luvun suuri lama johti talouskriisiin ja suurtyöttömyyteen. Samaan aikaan alkoi voimakas kansainvälistyminen, globalisaatio. Suomi panosti koulutukseen ja kehitykseen. Tässä vaiheessa monet yritykset kansainvälistyivät. Kuvallisina esimerkkeinä on Nokia, josta tuli Suomen veturi kotimaisilla ja kansainvälisillä kännykkämarkkinoilla. Maaseudun pienet maatilat lopettivat toimintansa ja suuremmat erikoistuivat eri tuotantoalueille kasvattaen koko ajan tilojensa kokoa. Kansainvälisyys alkoi näkyä yhä enemmän koulutuksen ja työelämän eri alueilla. Lyhyet työsuhteet yleistyivät. Organisaatioita ja työtehtäviä alettiin muokata uudelleen, mikä on jatkunut näihin päiviin saakka. Työn saaminen on edelleen vaikeaa erityisesti osatyökykyisille, maahanmuuttajille ja ikääntyneille. Hyvinvointivaltiota rasittavat työttömyys, ikääntyvä työvoima, suurten ikä-

luokkien jääminen eläkkeelle ja valtion velkaantuminen. Säästöjä etsitään vähentämällä työn kustannuksia ja henkilöstön määrää sekä lisäämällä tehokkuutta.

Nykyistä työelämää leimaavat kiire, epävarmuus, lisääntyvät osaamisvaatimukset, jatkuva tavoitettavissa olo, lyhyet työsuhteet, toistuvat muutokset sekä kognitiivinen kuormitus ja monisuorittaminen. Työn ja työn tekemisen tapojen muuttumisesta, tehokkuuden tavoittelusta, psykososiaalisesta kuormituksesta sekä perheen ja vanhusten huolehtimisesta aiheutuvat paineet ovat läsnä työelämässä toimivien arjessa. Myös kansainväliset kriisit aiheuttavat niin ikään epävarmuutta ja heijastuvat osaltaan työelämään ja arkeen. Edellä mainittujen syiden vuoksi työhyvinvoinnin merkitys on lisääntynyt.

Vaikka edellä kuvattu tilanne antaa synkän kuvan työelämästä, on työelämä kehittynyt monin tavoin myönteisesti. Suomi on sadassa vuodessa kohonnut omavaraistaloudesta yhdeksi maailman kärkimaista. Eri maiden välisissä vertailuissa Suomi sijoittuu lähes kaikkien tunnuslukujen osalta 10 parhaan maan joukkoon. Suomi on maailmalla tunnettu muun muassa hyvästä koulutuksesta, terveydenhuollosta, tietoteknologiasta, turvallisuudesta ja puhtaasta luonnosta. Työpaikoilla henkilöstön työhyvinvoinnin merkitys on tiedostettu tuottavuuden mahdollistajana, ja ne tarjoavat henkilöstölleen mahdollisuuksia pitää huolta hyvinvoinnista. Työterveyshuoltopalvelut kuuluvat jokaisen palkansaajan oikeuksiin. Johtamisessa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien huomioiminen, kuunteleminen, kunnioittaminen, arvostus ja kannustus ovat tulleet tärkeiksi. Hyvää työilmapiiriä ja yhteishenkeä on edistetty työyhteisön yhteistoiminnalla. Työn sujuvuutta on parannettu muun muassa poistamalla häiriötekijöitä sekä ohjeistamalla ja kuvaamalla prosesseja. Työympäristöjen turvallisuus ja terveellisyys on kehittynyt myönteisesti. Teknologian, robotiikan ja informaatioteknologian ratkaisut ovat helpottaneet työn tekemistä. Monia fyysisesti raskaita ja vaarallisia töitä on kevennetty ja koneellistettu. Työpaikat ovat panostaneet henkilöstön ammattitaitoon ja osaamiseen kouluttamalla. Yhteydenpito eri puolella maailmaa oleviin kumppaneihin on rikastuttanut työtä ja elämää. Työhön on tullut joustavuutta ja vapautta, kun monia töitä voi tehdä muualla kuin työpaikalla, omaan tahtiin ja itselle sopivaan aikaan. Samalla vastuu hyvinvoinnista ja työturvallisuudesta on siirtymässä yhä enemmän henkilölle itselleen. Monet työelämän uudistukset ovat tulleet jäädäkseen ja ne kehittyvät edelleen.

Osa työelämän uudistuksista on heijastunut terveyteen myönteisesti. Väestön terveys on parantunut ja ihmiset elävät aiempaa pidempään. Väestön ikääntyminen on lisännyt tarvetta työurien pidentämiseen. Työikäisistä yhä suurempi osa pysyy terveenä ja työkykyisenä, mutta osa sairastelee ja voi huonosti. Työkyvyttömyys on merkittävin työuraa lyhentävä ja suuria kustannuksia aiheuttava tekijä. Tässä meillä jokaisella on tärkeä tehtävä huolehtia terveydestämme ja työkyvystämme elämällä terveellisesti sekä elämäästä iloiten ja nauttien. Terveys luo edellytyksiä toimia työelämässä ja työssä käynti parantaa hyvinvointia muussa elämässä. Työelämän sykkeessä toimiminen on henkisesti rikasta, mutta myös vaativaa. Siinä tarvitaan hyvin-

voivia, osaavia ja uudistumiskykyisiä tekijöitä. Tulevaisuuden työelämässä jokaisen ammattitaitoon ja vastuuseen kuuluu huolehtia omasta hyvinvoinnistaan ja elämönhallinnastaan, mikä korostuu erityisesti silloin, kun työ tai elämä koettelee tavallista enemmän.

Lähteitä

Demos Helsinki & Demos Effect 2017. Työ 2040. Skenaarioita työn tulevaisuudesta. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisu/2017/tyo-2040> tai <http://www.demoshelsinki.fi/julkaisut/tyo-2040-skenaarioita-tyon-tulevaisuudesta/> tai <https://www.sitra.fi/julkaisut/tyo-2040/>

Millaista Suomea tavoittelemme 2030? Tulevaisuus 2030. Saatavissa: <http://tulevaisuus.2030.fi/>

Satavuotias Suomi –sivusto. Suomi maailman kärjessä. Saatavissa: <http://stat.fi/ajk/satavuotiasuomi.html>

Työelämä 2025 –katsaus. Työelämän ja työympäristön muutosten vaikutukset työsuojaan ja työhyvinvointiin. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125724/URN_ISBN_978-952-00-3573-0.pdf?sequence=1

”Säästöjä etsitään vähentämällä työn kustannuksia ja henkilöstön määrää sekä lisäämällä tehokkuutta.”



1.2

Mistä puhumme kun puhumme työhyvinvoinnista ja sen kehittamisestä

Pertti Laine

Työhyvinvointi on ollut yhteiskunnallisen keskustelun kohteena jo useita vuosia. Yhteiskunnalliselle agendalle nouseville teemoille näyttää olevan tyypillistä se, että niillä on tietty elinkaarensa, ainakin jos tarkastelemme keskustelun intensiivisintä vaihetta. Niin tuntuisi työhyvinvoinnillekin käyneen. Asian yhteiskunnallinen merkitys tunnustetaan edelleen yleisesti, mutta suurin into sen eteen ponnisteluun tuntuu jotenkin laantuneen. Tällä saattaisi olla yhteyttä aiheen vaikeuteen. Työhyvinvointi on edelleen käsitteellisesti jäsentymätön, siitä muodostuva mielikuva on jossain määrin epämääräinen ja vaikeasti haluttu otettava. Sitä kautta myös työhyvinvoinnin kehittamisestä muodostuu epämääräinen vyyhti, jota on vaikea lähteä purkamaan. Jos jokin asia koetaan hankalaksi, siirrytään mieluummin taas jonkin uuden ja innostavan askareen pariin. Työelämän kehittämisen historiasta löytyy lukuisia esimerkkejä tämän tyyppisestä aaltoliikkeestä.

Tämän luvun tarkoituksena on tarkastella sitä, mistä me oikeastaan puhumme, kun puhumme työhyvinvoinnista – nostaa esille siihen yleisesti liitettjä näkökulmia. Käsittelem myös jonkin verran sitä, millaisiin kehittämishaasteisiin erilaiset työhyvinvointinäkökulmat johtavat.

Työhyvinvoinnin käsitteen kehityksestä ja sisällöstä

Työhyvinvoinnin käsitteellistä hahmottamista hankaloittaa se, että työhyvinvointiin liittyy erilaisia muodikkaita diskursseja tai näkökulmia, jotka dominoivat ja yksipuolistavat keskustelua. Esimerkkinä voisi nostaa esille viimeaikaisen yksilön elämäntapadiskurssin: työhyvinvointi liitetään yksilön 'kaikkivoipaisiin

mahdollisuuksiin' hallita omaa (työ)elämäänsä ja olla siinä mielessä oman hyvinvointinsa herra. Lehdet ja TV ovat täynnä erilaisia reseptejä fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin saavuttamiseksi. Toinen merkittävä työelämädiskurssi näyttää painottavan esimiehen suurta merkitystä henkilöstönsä hyvinvoinnissa. Vaikka näkökulmat sinänsä ovat oikeita ja tärkeitä, yksipuolisesti tarkasteltuna työhyvinvoinnista ei muodostu oikeaa kuvaa – muita-kin vaikuttavia tekijöitä on lukuisa joukko. Kun työkyvylle on melko hyviä operationaalisia määritelmiä, ei työhyvinvoinnille yhtä ja oikeaa löydy. Tämä on yhteydessä myös käsitteen ikään. Vaikka työelämän hyvinvointikeskustelua on käyty teollistumisen alkuajoista lähtien, on työhyvinvointi käsitteenä (engl. wellbeing at work, work wellbeing, occupational wellbeing, employee wellbeing) vielä kovin nuori: 14:n tietokannan kirjallisuuskatsauksessa edellä mainituilla käsitteillä tehdyssä tieteellisten artikkelien haussa yli 90 % osumista löytyi 2000-luvulta.

Vaikka yhtä ja oikeaa työhyvinvointimäärittelyä ei löydy, otetaan tähän esimerkiksi 'nykyaikaisesta' työhyvinvointimäärittelystä Juniperin määritelmä: "The literature on this subject [defining employee wellbeing, EW] shows EW to be subjective and multidimensional. [...] EW is: that part of an employee's overall wellbeing that they perceive to be determined primarily by work and can be influenced by workplace interventions". Määrittely nostaa esille työhyvinvoinnin subjektiivisuuden (henkilökohtaisen kokemuksen työhyvinvoinnin lähtökohtana ja monimuotoisuuden (monidimensionaalisuuden). Määrittelyssä työhyvinvointi on integroitu ihmisen kokonaishyvinvointiin, kun työhyvinvoinnin (wellbeing at work) sijaan puhutaan työntekijöiden hyvinvoinnista (employee wellbeing). Määrittelyssä halutaan kuitenkin korostaa työperäisiä hyvinvointitekijöitä ja työpaikan mahdollisuuksia niihin vaikuttamisessa. Tarkastelen määrittelyn sisältämiä näkökulmia tarkemmin myöhemmin.

Näkemyks työhyvinvoinnista näyttää laaja-alaistuneen keskustelun edetessä. Työsuojelun ja työturvallisuuden maailmasta on siirrytty stressi- ja työuupumuspainotusten kautta kokonaisvaltaisempaan ja työn ja työyhteisön positiiviset ja motivoivat piirteet huomioon ottavaan työhyvinvointikäsitteeseen. Samalla kun näkemys työhyvinvoinnista on laajentunut, on jouduttu uudentyyppisen ongelman eteen: mikä on työhyvinvointikäsitteen suhde muihin lähikäsitteisiin. Seuraavassa tätä käsitetarkastelua jatketaan tutkimalla työhyvinvoinnin uusia integroitumissuuntia ja pohtimalla niihin liittyvien käsitteiden ja työhyvinvoinnin suhdetta.

Työhyvinvointi ja hyvinvointi ja työelämän laatu

Hyvinvoinnin tutkimuksella ja hyvinvoinnin olemukseen liittyvillä pohdinoilla on pitkä historiallinen perinteensä. Yleiskielessä hyvinvointi on yhteydessä erityisesti taloudelliseen vaurauteen ja terveydentilaan. Hyvinvointi määrittyy subjektiivisena kokemuksena: ihminen tulkitsee tilannettaan ja ympäristöään omista lähtökohdistaan. Voidaan puhua subjektiivisesta hyvinvoinnista (subjective wellbeing, SWB). Tämä subjektiivisuuden ja yksilön näkökulma yhdistää hyvinvointipohdinnat myös jo antiikin aikaiseen on-

nellisuusfilosofiaan (mm. Aristoteleen aikaiseen eudaimonismiin) ja myös viimeaikaiseen onnellisuuspohdintaan muun muassa materiaalisen hyvän (raha) ja onnellisuuden yhteydestä. Perinteisessä yleisessä hyvinvointitar- kastelussa ja hyvinvointipolitiikassa on totuttu tutkimaan erilaisia osoitti- mia ja mittareita, jotka kuvaavat hyvinvoinnin objektiivisia edellytystekijöi- tä. Yleisesti käytetty on ollut bruttokansantuote asukasta kohti, mutta sen käyttöön liittyy ongelmia. Paremman lähtökohdan vertailulle antaa YK:n inhimillisen kehityksen indeksi. Yleinen hyvinvointitutkimus tuo siis sub- jektiivisuuden näkökulman työhyvinvointikeskusteluun, mutta muistuttaa myös objektiivisista, kontekstuaalisista tekijöistä, joita yksilöt subjektiivises- ti tulkitsevat. Nämä molemmat näkökulmat on syytä pitää läsnä työhyvin- vointikeskustelussakin, erityisesti kun vertaillaan työhyvinvointia erilaisissa toimintaympäristöissä.

Työhyvinvoinnin yhteydessä puhutaan usein työelämän laadusta, johon voi- daan liittää sellaisia tekijöitä, kuten osaamisen ja työn vaatimusten suhde, vaikutusmahdollisuudet työhön, palkka, alhaiset riskit ja turvallisuus, työn raskaus. Vaikka näitä laatutekijöitä voidaan tarkastella myös objektiivisin mittarein (vaikkapa palkkoja toimialatilastoja vertailemalla), niihin kaikkiin liittyy yksilön tulkinnan näkökulma: miten työntekijä kokee osaamisensa riittävyuden, mahdollisuuden vaikuttaa ja palkitsemisen oikeudenmukai- suuden suhteessa omaan panostukseen (vrt. ns. psykologinen sopimus).

Työhyvinvointia ja työelämän laatua on käsitelty erityisesti, kun on puhuttu työurien pidentämisestä kansantaloudellisen kestävyysvajeen yhteydessä. Työelämän laatua tulee kehittää, jotta ihmiset jaksavat pitempään työelä- mässä. Työelämän laatu taas on luonnollisesti osa laajempaa elämän laadun näkökulmaa, jota on määritelty muun muassa maailman terveysjärjestön WHO:n kehittämässä mittarissa seuraavien osatekijöiden kautta: (1) fyysi- nen terveydentila (esim. energisyys, kipu, unenlaatu), (2) psykologinen ter- veydentila (esim. ajattelu, oppiminen, keskittyminen, tunteet), (3) toimin- takyky (liikuntakyky, päivittäiset toiminnot, työkyky), (4) sosiaaliset suhteet (parisuhde, ystävyysuhteet, seksuaalisuus, lähiympäristön tuki), (5) ympä- ristö (ansiotulot, palvelujen toimivuus, harrastusmahdollisuudet, kotiolot) ja (6) arvot (uskonnollisuus, asenteet, maailmankuva). Työhyvinvoinnin kä- sitteellinen integroituminen yleisiin hyvinvoinnin, onnellisuuden ja elämän laadun kysymyksiin laajentaa siis käsitteen alaa esimerkiksi perinteisestä työperäisten sairauksien ja työkyvyn maailmasta oleellisesti.

Työhyvinvointi ja muu elämä

Mitä edellä kuvattu kehitys sitten tarkoittaa konkreettisemmin työntekijän ja työpaikan tasolla? Esimerkiksi näkemystä siitä, että ihmisen hyvinvointi määräytyy kokonaisvaltaisesti. Työelämä on työikäisen väestön tärkeä hy- vinvoinnin määrittäjä, mutta ei suinkaan ainoa. Yksi keskeinen työhyvinvoin- nin viime aikoina korostunut tutkimushaara on tarkastellut työn ja muun elämän suhdetta hyvinvoinnin näkökulmasta. Varhaisempi tutkimus tarkas- teli tätä suhdetta erityisesti konfliktin lähteenä (engl. Work–Family Conflict, WFC). Uudemmassa tutkimuksessa vuorovaikutuksia on tutkittu molempiin

suuntiin (engl. work interference with family, WIF–family interference with work, FIW). Samalla on ryhdytty tarkastelemaan myös molempiin suuntiin kulkevia positiivisia vaikutuksia, muun muassa perhe-elämän työelämässä jaksamista tukevia vaikutuksia ja mielekkään työn merkitystä ihmisen kokonaisyhyvinvoinnissa. Työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen työelämän joustoja hyödyntäen on tärkeä työhyvinvoinnin johtamisen kohde ja siihen palataan omassa luvussaan.

Työ ja muu elämä kohtaavat myös ihmisten sosiaalisten tarpeiden alueella. Työhyvinvointi kytkeytyy ihmissuhteiden toimivuuteen ja sosiaalisten suhteiden laatuun ja voi heijastua työpaikalta kotiin tai kotoa työpaikalle. Ihmiset muodostavat vuorovaikutuksessa sosiaalisia verkostoja, joiden merkitys hyvinvoinnille on suuri; työpaikan verkostot ovat osa tätä sosiaalista rakennetta ja monille tärkeä tai jopa lähes ainoa väylä läheisille sosiaalisille suhteille. Usein työpaikan ihmissuhteet jatkuvat muun elämän alueelle, joskus nämä verkostot ovat täysin erillisiä.

Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys

Työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia ei aina eroteta käsitteellisesti toisistaan. Kuitenkin on kyse eritasoisista ilmiöistä. Työtyytyväisyyden tarkastelulla on pitkä perinteensä. Tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden ulottuvuuksien näkeminen erillisinä (eri asiat ja keinot vaikuttavat tyytymättömyyden vähentämiseen tai tyytyväisyyden lisäämiseen) on vaikuttanut myös työhyvinvoinnin ja työpahoinvoinnin dimensioiden tarkasteluun pikemminkin ristikkäisinä kuin vastakkaisina ilmiöinä. Työtyytyväisyys voidaan nähdä työhyvinvointia nopeammin muuttavana, välittöminä reaktioina työpaikan tapahtumiin. Ihmisille ovat tuttuja työpaikan ilmapiirin dramaattisetkin muutokset joidenkin yksittäisten tapahtumien ja niiden tulkintojen seurauksena. Pitkään jatkuessaan tyytymättömyys muodostuu hyvinvointitekijäksi tai positiivinen ilmapiiri työpaikan kulttuuriseksi ominaisuudeksi, jolla on myönteisiä työhyvinvointivaikutuksia. Näin ollen työtyytyväisyys tai sen puute ovat työhyvinvointitekijöitä, työhyvinvoinnin rakentumisen osia.

Tämä eronteko on tärkeää muun muassa työhyvinvoinnin mittaamisen kannalta. Työpaikoilla toteutetaan usein 'työtyytyväisyyskyselyjä', joita sitten kuitenkin käsitellään työhyvinvoinnin otsikon alla. Kokonaisvaltaisessa työhyvinvointitarkastelussa työtyytyväisyys – ihmisten yleinen tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden tunne työpaikalla – on tärkeä hyvinvointitekijä, mutta ei suinkaan ainoa. Tuo tunnetila saattaa olla peräisin hyvinkin pienestä yksittäisestä asiasta, joka sosiaalisen tulkinnan kautta voi saada kohtuuttomat mittasuhteet. Näin ollen tulkinta erityisesti työhyvinvoinnin näkökulmasta vaatii varovaisuutta.

Osallisuuden kokemus työhyvinvointitekijänä

Työelämän kehittyessä ja tietovaltaistuessa perinteisten työhyvinvointitekijöiden, esimerkiksi työpaikkojen fyysikaalisten ja kemiallisten haittojen ja turvallisuusriskien, tarkastelu on jäänyt vähälle huomiolle. Samaan aikaan

uudentyyppisiä, vähemmän konkreettisia hyvinvointitekijöitä on noussut esille. Yksi tällainen on työntekijöiden tarve tuntea osallisuutta työssä. Kun työelämä kerran muodostaa merkittävän osan ihmisen elämänkaaresta, sitä myös odotetaan muutakin kuin toimeentulon takaamista. Niin kuin työhyvinvointiinkin, osallisuuteen viitataan yleensä kokemuksena, tunnetilana. Osallisuus on tunne mukana olemisesta työn teossa, työtiimissä ja koko organisaatiossa. Osallisuus voidaan siis jäsentää strategiseksi osallisuudeksi (organisaation tavoitteisiin, visioihin ja arvoihin samaistumiseksi), yhteisölliseksi osallisuudeksi (työtiimiin ja työpaikan sosiaalisiin rakenteisiin samaistumiseksi ja kuulumiseksi) ja työntekemiseen liittyväksi osallisuudeksi (samaistumisen kohteena on itse työ ja työprosessi). Muutoksen yhteydessä osallisuus viittaa työntekijöiden mahdollisuuteen kokea olevansa muutoksessa subjekti (aktiivinen toimija) eikä pelkästään sen kohde, objekti. Myös osallisuuden rakentumisessa johtamisella ja esimiehen toiminnalla nähdään olevan suuri merkitys, jopa siinä määrin, että 'osallisuuden johtaminen' voisi muodostua uudeksi johtamisismiksi.

Edellä esille nostettu näkökulma toimii esimerkkinä työhyvinvointikeskustelun muuttumisesta ja laajenemisesta. Kun puhumme työhyvinvoinnista, kytkemme sen yhä useammin edellä mainittuihin työelämän laadullisiin kysymyksiin, jotka realisoituvat usein johtamisen ja työnantajapolitiikan kautta. Kaikkea vastuuta ei voida kuitenkaan kaataa työnantajan niskaan ja siksi laaja-alainen ja objektiivisuuteen pyrkivä keskustelu työhyvinvointivastuista on tarpeen.

Työhyvinvointivastuut ja päätöksenteko

Kun työhyvinvointikeskustelua käydään, pohditaan usein työhyvinvointivastuita. Pelkistään voidaan sanoa, että vallitsevat diskurssit ovat painotaneet joko yksilön omaa vastuuta hyvinvoinnistaan tai sitten työnantajan vastuuta, joka realisoituu lähinnä johtamisen ja harjoitetun käytännön henkilöstöpolitiikan kautta. Viimemainittu näkökulma on yleensä noussut esille YT-menettelyjen ja irtisanomisten yhteydessä, kun on tarkasteltu niiden hyvinvointivaikutuksia toimenpiteiden kohteiden ohella myös koko organisaatioon. Työelämä on täynnä erilaisia epävarmuuksia, joiden keskellä eläminen luo myös pahoinvointia. Epävarmuuden kokemukset voidaan myös palauttaa yksilötasolle yksilön ominaisuuksiksi ('epävarmuuden sietokyky') ja sitä kautta organisaatiokulttuurin piirteiksi ('meidän organisaatiolle on tyypillistä jatkuva muutoksessa eläminen ja ihmiset ovat siihen sopeutuneet'). Epävarmuuden kokemisessa on kyse koetun ja halutun työn varmuuden erosta ja sitä kautta epävarmuutta voi esiintyä myös suhteellisen turvallisisissa työympäristöissä. Esille nostettu esimerkki kertoo vastuujattelun moniulotteisuudesta ja haasteellisuudesta.

Tutkimus pyrkii tarkastelemaan työhyvinvointivastuita objektiivisesti ja laaja-alaisesti ja suhteuttamaan vastuun sen kantamisen mahdollisuuksiin. Vastuita on myös määritelty lainsäädännössä (esimerkiksi työturvallisuuslaki) ja työelämän laadulliset muutokset ovat luoneet tarvetta sen uudelleen tulkinnoille (esimerkiksi turvallisen ja hyvinvointia edistävän työpaikan

käsite). Työhyvinvointivastuuta voidaan siis tarkastella useista näkökulmista, joita ovat johdon strateginen organisaatiovastuu, esimiehen johtamisvastuu käytännön esimiestyöstä, työyhteisön yhteisöllinen vastuu, yksilön oma vastuu (esimerkiksi omista elämäntavoistaan ja työkuormansa säätelystä), asiantuntijoiden asiantuntijavastuu (esimerkiksi toimenpidesuosituksista) ja yhteiskunnan poliittinen ja normatiivinen vastuu työelämän säätelystä. Monet vastuukysymykset ovat palautettavissa ylimmän johdon strategiaan päätöksentekoon resursseista ja niiden suuntaamisesta. Päätökset tuotannollisista investoinneista ja henkilöstörekrytoinneista sisältävät usein hyvinvointinäkökulmia, joita ei sellaisina nosteta esille. Hyvinvointikeskustelulle oli aikaisemmin tyypillistä kohdistuminen vain työterveyshuollon ja työturvallisuusorganisaation perinteisen toimialueen kysymyksiin – nykyään on tyypillisempää hyvinvointinäkökulmien esille ottaminen kaiken päätöksenteon yhteydessä. Kun työhyvinvoinnista tänä päivänä keskustellaan vastuunäkökulmasta, se on (toivottavasti) keskustelua työhyvinvoinnin yhteisvastuullisuuden rakentumisesta.

Työhyvinvoinnin kehittäminen

Erilaiset näkemykset tai rajaukset työhyvinvoinnista johtavat erilaisiin kehittämisoitteisiin. Esimerkiksi stressiteoriaan pohjautuva tasapainomalli edellyttää yksilön sopeuttamista työn ja toimintaympäristön vaatimuksiin. Vastuunäkökulmasta tämä merkitsee yksilön velvollisuutta sopeutua ja kehittää itseään, jolloin on kyse *sopeuttavasta toimintamallista*. Voidaan puhua myös *kehittävästä toimintamallista*. Tämä tarkoittaa työn ja työympäristön kehittämistä ottamaan paremmin huomioon yksilön hyvinvoinnin vaatimukset. Perinteisen työympäristön kehittämisen ja työsuojelunäkökulmien ohella tarkastelun kohteina ovat muun muassa työkuormituksen kohtuullistaminen, työn sisältö ja mielekkäisyys sekä työpaikan sosiaalisen rakenteen ja johtamisen laadun kysymykset.

Molempia toimintamalleja tarvitaan: yksilön vastuuta omasta itsestään ja työnantajan vastuuta resurssien ja toiminnan suuntaamisesta työhyvinvoinnin edellytystekijöiden kehittämiseen – kumpikaan toimintamalli ei yksin toteutettuna tuo hyviä tuloksia. Edellä jo viitattiin siihen, että yksi viime aikojen vallitseva työhyvinvointidiskurssi on korostanut työntekijän omaa vastuuta itsestään. Pelkästään yksilön elämäntapoja korostava ja coping-mekanismien varaan rakentuva strategia on kuitenkin armoton yksilölle. Ihmisten elämäntilanteet vaihtelevat ja työelämän joustojen ja johtamisen kautta pitäisi olla mahdollista ottaa nämä huomioon. Esimerkiksi pienten lasten vanhemmat tai vanhempiensa omaishoitajat voivat tarvita joustavia työaikajärjestelyjä. Ihmistä pitäisi tukea myös oman työkuormituksensa säätelyssä esimerkiksi varhaisen tuen toimintamalleilla. Näihin kysymyksiin palataan työhyvinvoinnin johtamista käsittelevässä luvussa.

Mistä siis puhumme, kun puhumme työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä? Pääsääntöisesti hyvin erilaisista ja eritasoisista asioista. Työhyvinvoinnin merkityksen sisäistänyt yritysjohtaja näkee työhyvinvoinnin strategisen merkityksen ja puhuu siitä liiketoiminnan osana. Valistunut esimies ja työ-

kaveri ymmärtävät hyvinvointivastuunsa alaisestaan tai työryhmän jäsenestä ja oman toimintansa merkityksen siinä. Työntekijä ymmärtää omien toimenpiteittensä ja elämäntapojensa merkityksen, mutta osaa vaatia myös työpaikalta hyviä toimintaedellytyksiä ja hyvinvointinäkökulman huomioon ottamista. Kun puhumme työhyvinvoinnista, olisi tärkeää nähdä sen arkinen sidos työhön, mikä tuntuu itsestään selvältä. Työhyvinvointi ei ole erillisten asiantuntijaorganisaatioiden (työterveyshuolto, henkilöstöyksiköt, työsuojeluorganisaatiot) toimintaa, vaan se on kaiken työhön ja työympäristöön liittyvän päätöksenteon ja toiminnan tarkastelua yksilön hyvinvoinnin näkökulmasta.

Lähteitä

- Alasoini T 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestävällä tavalla? Tykes. Raportteja 76. Helsinki.
- Amstad F, Meier L, Fasel U, Elfering A & Semmer N 2011. A Meta-Analysis of Work–Family Conflict and Various Outcomes With a Special Emphasis on Cross-Domain Versus Matching-Domain Relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151–169.
- Green F 2006. *Demanding Work: the Paradox of Job Quality in the Affluent Economy*. Princeton University Press, New Jersey.
- Greenhaus JH & Powell GN 1985. Sources of Conflict between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10, 76–88.
- Greenhaus JH & Powell GN 2006. When Work and Family Are Allies: A Theory of Work–Family Enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92.
- Hakanen J 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Happonen M, Mauno S, Nätti J & Kinnunen U 1998. Koettu työn epävarmuus: pitkittäistutkimus kolmessa työorganisaatiossa. *Janus* 6(3), 279–298.
- Herzberg F, Mausner B & Snyderman B 1958. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hottinen V 2004. Työhyvinvoinnin johtaminen ja työyhteisön valmentaminen. Työsuojelurahaston loppuraportti. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Juniper B 2011. Defining employee wellbeing. *Occupational Health*, 63(10), 25.
- Laine P 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehjoja tutkimassa. Väitöskirja, Turun yliopiston julkaisuja C 372, kasvatustieteiden tiedekunta. Turun yliopisto.

Laine P & Ollila S 2016. Osallisuuden kokemus hajautetuissa asiantuntijaorganisaatioissa. Kunnallistieteen aikakauskirja, 44(4), 45–63.

Laine P & Rinne R 2015. Developing wellbeing at work: Emerging dilemmas. International Journal of Wellbeing, 5(2), 91–108.

Moisio P, Karvonen S, Simpura J & Heikkilä M (toim.) 2008. Suomalaisten hyvinvointi 2008. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus, Helsinki.

Mäkinen J-P, Bordin L, Heikkilä-Tammi K, Seppänen S & Laine N 2014. Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010–2013. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:18. Helsinki.

Mäkitalo J 2005. Mitä on työhön liittyvä hyvinvointi. Teoksessa Paso E, Mäkitalo J & Palonen J (toim.) Viimeinen tykykirja? Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus ja Eläkevakuutusyhtiö Tapiola. Kolmas painos. Art-Print.

Nars K 2006. Raha ja onni. Tammi, Helsinki.

Petersitzke M 2009. Supervisor Psychological Contract Management. Gabler, Saksa.

Simonen L 2008. Naiset ja raha. Matkalla arjen vaurauteen. Gummerus, Jyväskylä, Voimapaja.

WHO 2018. Administration of the WHOQOL instruments. Saatavissa: http://depts.washington.edu/seaqol/docs/WHOQOL_Info.pdf.

”Osallisuus on tunne mukana olemisesta työn teossa, työtiimissä ja koko organisaatiossa.”



1.3

Työhyvinvoinnin kokonaisuus

Paula Naumanen

Työhyvinvointi voidaan liittää yksittäiseen ihmiseen, työyhteisöön, työpaikkaan ja jopa alueeseen. Työhyvinvointi on kaikkien työssä käyvien ja kaikkien, kaikenkokoisten ja eri toimialojen työpaikkojen yhteinen asia.

Yksittäisen työntekijän tai työyhteisön näkökulmasta työhyvinvointi on tunne tai kokemus siitä, että asiat ovat hyvin ja hallinnassa: yksilö ja henkilöstö on työkykyistä ja ammattitaitoista, työ sujuu hyvin ja sitä tehdään hyvissä puitteissa, työyhteisössä vallitsee hyvä henki, ja työpaikan ihmisiä johdetaan asiallisesti, ihmisläheisesti ja arvostaen. Asiat ovat hyvin silloin, kun johto pitää henkilöstöään työpaikan tärkeimpänä voimavarana ja huolehtii sen työhyvinvoinnista kaikin tavoin. Nämä tekijät mahdollistavat työpaikan tuottavuuden ja menestymisen.

Työhyvinvointia voi tarkastella myös työpaikan ja alueen näkökulmista. Silloin työhyvinvointi on tila, jota voidaan arvioida kohteelle sopivien tunnuslukujen avulla.

Tässä työhyvinvointia tarkastellaan työpaikan tasolla seuraavien osa-alueiden näkökulmasta (Kuva 1):

- työntekijä
- työyhteisö
- työympäristö
- työ
- esimiestyö ja johtaminen sekä
- työpaikka.



Kuva 1. Työhyvinvoinnin kokonaisuus ja osa-alueet (Naumanen 2008, 2014)

Jokainen osa-alue koostuu useista eri tekijöistä, joita kutakin käsitellään osa-aluekohtaisissa luvuissa. Yksi tekijä voi vaikuttaa muihin osa-alueisiin ja horjuttaa työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Tällainen on esimerkiksi työpaikalla toteutettavat irtisanomiset, jotka horjuttavat niin yksittäistä työntekijää kuin työyhteisöäkin, vaikuttavat työn tekemiseen ja esimiestyöhön ja antavat leiman koko työpaikalle. Työhyvinvointi palautuu vähitellen, kun tilanne saadaan ratkaistua ja hallintaan. Myös jokin positiivinen asia, esimerkiksi hyvä tulos, voi saada nostetta aikaan ja vaikuttaa kaikkiin työhyvinvoinnin osa-alueisiin myönteisesti. Työhyvinvoinnissa onkin kyse kokonaisuuden hallinnasta.

Työhyvinvointi on kulttuurisidonnainen. Jokaisella työpaikalla on oma työpaikkakulttuurinsa, näkökulma, joka painottuu muita enemmän. Esimerkiksi teollisuuden alalla voi korostua työympäristön turvallisuus, kun taas hallinnon alalla painotus voi olla esimiestyössä ja johtamisessa ja asiantuntijatyössä osaamisessa ja työyhteisön ilmapiirissä.

Työhyvinvointi kuuluu jokaisen työtehtäviin ja ammattitaitoon. Jokaisella on vastuu omasta työnilostaan ja siitä, mitä hän tuo mukanaan työpaikalleen.

Lähteitä

Hyppänen R 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt 10 vuoden ajalta. Talentum Media Oy, Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Rossi A 2012. Kulttuuristrategia. Helsingin Kamari Oy, Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

”Työhyvinvointi kuuluu jokaisen työtehtäviin ja ammattitaitoon.”



Työntekijän hyvinvointi



2.1 Työterveys, ammattitaito ja motivaatio

Paula Naumanen

Tässä työhyvinvoinnin osa-alueessa käsitellään terveyttä ja työkykyä, työkyvyn ylläpitämistä, työhön liittyviä sairauksia, sairauspoissaoloja ja niiden syitä sekä ammattitaitoa, osaamista ja motivaatiota osana työhyvinvointia. Lisäksi kerrotaan työterveyspalveluista, opiskelukyvystä ja työttömyydestä sekä annetaan hyvän elämän ohjeita.

Työntekijän työhyvinvointiin vaikuttavat ainakin seuraavat hänen henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvät asiat:

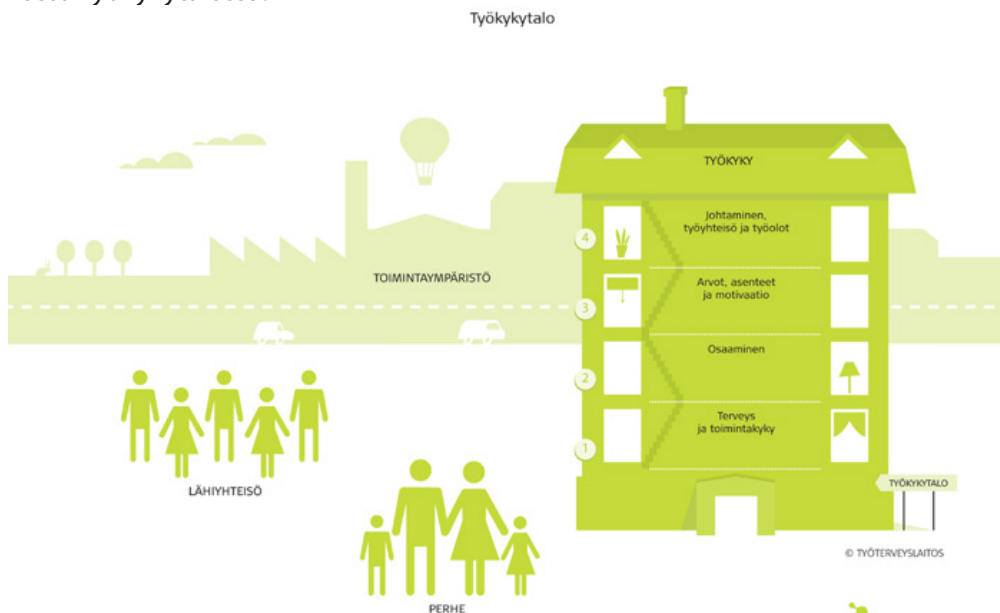
- terveydentila ja elämäntavat
- osaaminen ja ammattitaito
- asenne ja motivaatio
- ikä ja kokemus
- vapaa-aika ja harrastukset
- persoonallisuus
- taloudellinen tilanne
- elämäntilanne, perhe ja ihmissuhteet sekä
- arjen kuormitus

Mitä paremmin henkilökohtaiset lähtökohdat ovat hallinnassa, sitä paremmat edellytykset ne antavat henkilölle hänen työnsä tekemiseen sekä työyhteisön ja työpaikan toimintaan.

Terveys ja työkyky

Työkyky vaikuttaa siihen, miten työ sujuu ja miten ihminen jaksaa. Kun työkyky on hyvä, henkilö jaksaa työssään ja saa asioita aikaan. Energiaa riittää myös työajan ulkopuolella oleviin asioihin.

Henkilön työkyky rakentuu monesta eri tekijästä, jotka on kuvattu alla olevassa Työkykytalossa.



Kuva 2. Työkyvyn osa-alueet

Terveyttä ja työkykyä edistävät:

- turvallinen ja terveellinen työympäristö ja hyvät työvälineet
- hyvä fyysinen ja psyykkinen terveys ja terveet elämäntavat
- myönteinen asenne, motivaatio ja sitoutuneisuus työhön
- vaikutusmahdollisuudet työssä
- yksilölliset työjärjestelyt
- hyvä ammattitaito ja osaaminen
- reilu ja oikeudenmukainen johtaminen
- hyvä työilmapiiri ja yhteisöllisyys
- mielenkiintoinen, haastava, sujuva ja organisoitu työ
- mahdollisuus käyttää työterveyspalveluja tarvittaessa
- työpaikalla järjestettävä työkykyä ylläpitävä toiminta

Työterveyttä ja työkykyä puolestaan heikentävät:

- työperäiset sairaudet, ammattitaudit ja tapaturmat ja muut sairaudet ja vaivat
- suuri työmäärä, kiire, stressi ja huono työn sujuvuus
- lyhyet työsuhteet ja niiden aiheuttama epävarmuus
- heikko motivaatio
- huono työilmapiiri ja työtyytyväisyys
- huono johtaminen ja kohtelu
- heikko ammattitaito
- epäterveelliset elämäntavat
- ihmissuhdeongelmat

Nykyisessä työelämässä vallitseva tehokkuuden tavoittelu ja suuri työmäärä pitävät työntekijöitä kiireisinä, jolloin siitä voi aiheutua stressiä. On olemassa sekä hyvää että huonoa stressiä. Hyvä stressi synnyttää energiaa, aktiivisuutta ja innostusta, jolloin myös saamme aikaan toivomiamme asioita ja tunnemme mielihyvää suorituksistamme. Huono stressi kuluttaa elimistömme voimavaroja ja tunnemme sen henkisesti ja fyysisesti kuormittavana. Joillakin se ilmenee päänsärkynä, vatsavaivoina, rytmihäiriöinä, unettomuutena tai unihäiriöinä, tunnesyömisenä tai muina oireina. Pitkään jatkuessaan stressi voi laukaista jonkin infektion (esimerkiksi flunssan), burn outin, verenpaineen, sydäninfarktin tai muita sairauksia tai pahentaa jo olemassa olevia sairauksia. Tällainen stressi heikentää elimistön puolustuskykyä ja altistaa monille sairauksille ja vaivoille. Huono stressi heikentää työmotivaatiota, työn laatua, tuottavuutta ja innovatiivisuutta. Ihminen on myös alttiimpi tapaturmille silloin, kun hän on stressaantunut.

Elimistömme antaa varoitusmerkkejä silloin, kun kuormitumme liikaa. Elimistö on liian lujilla ja varoitusmerkeillä se yrittää viestiä siitä, että se voi huonosti. Tällaisia varoitusmerkkejä ovat:

- ahdistunut olo
- mielialan vaihtelu
- lyhyt pinna ja ärtyminen pienistäkin asioista
- jatkuva väsymys, uupuneisuus
- unihäiriöt
- alakuloisuus, masennus
- muistin pätkiminen ja keskittymisvaikeudet
- vaikeus rentoutua; samat asiat pyörivät mielessä
- vetäytyminen omiin oloihin ja vastuun karttaminen
- kyynisyys ja alhainen itsetunto
- tunnesyöminen tai haluttomuus vähän kaikkeen (ruoka, seksi jne)
- vatsavaivat
- rytmihäiriöt

- päänsärky
- toistuvat infektiot ja flunssat

Silloin, kun henkilö tunnistaa itsessään tällaisia merkkejä, on syytä pysähtyä ja vähentää kuormitusta, ennen kuin jokin pysyvä sairaus puhkeaa ja pakottaa pysähtymään.

Miten voidaan tukea terveyttä ja työkykyä ja ehkäistä sairastumista ja oireilua?

On tärkeä tunnistaa elintavoissa ja työympäristössä esiintyvät riskitekijät ja vähentää niiden vaikutuksia elimistöömmme.

Elintapoihin liittyviä riskitekijöitä ovat tupakointi, alkoholin ja huumeiden käyttö, liikunnan puute, unen puute ja epäterveellinen ruoka. Näistä voi aiheutua ylipainoa, mielialaongelmia, kohonnutta verenpainetta, kolesterolia ja verensokeria, sydän- ja verisuonisairauksia sekä diabetesta. Elintavoissa olevat riskitekijät on tärkeä tunnistaa ja muuttaa ne terveellisemmiksi, koska epäterveelliset elämäntavat heikentävät ennen pitkää terveyttä ja työkykyä. Hyvät elämäntavat ylläpitävät ja tukevat terveyttä ja työkykyä monin tavoin.

Työympäristössä voi esiintyä kemiallisia, biologisia ja fysikaalisia tekijöitä, tapaturmavaaroja sekä fyysisistä ja psyykkistä kuormitusta. On työpaikkoja, joissa esiintyy näihin kaikkiin tai vain osaan liittyviä terveyttä uhkaavia haittoja. Työympäristön riskitekijöiden hallintaan kuuluu, että tunnistetaan ja arvioidaan terveysriskit ja niiden vaikutukset terveyteen, minimoidaan tunnistetut terveysriskit ja seurataan työntekijöiden terveyttä säännöllisesti.

Työpaikalla on tärkeä tunnistaa riskiryhmiin kuuluvat työntekijät ja tukea heidän työkykyään kohdentamalla ennalta ehkäiseviä toimia, jotta he eivät sairastu ja menetä työkykyään. Sairauspoissaoloja tulee seurata, ja tunnistaa mahdolliset terveys- ja työkykyongelmat varhaisessa vaiheessa. Työpaikoilla on käytössä varhaisen tuen malli, joka tarkoittaa sitä, että esimiehellä on oikeus ottaa työntekijän kanssa puheeksi poissaolot ja niiden taustalla olevat terveysongelmat. Yhdessä he etsivät sopivat ratkaisut työssä jatkamiseen joko työtä, työoloja ja työaikaa muokkaamalla. Tarvittaessa esimies ohjaa työntekijän työterveyshuoltoon, josta on mahdollisuus ohjata lisätutkimuksiin, hoitoon ja kuntoutukseen. Kun työntekijä palaa pitkän sairauspoissaolon jälkeen työhön, esimiehen tehtävänä on tukea häntä työhön paluussa, tehdä tarvittavia järjestelyjä työn tekemisen mahdollistamiseksi ja seurata työntekijän selviytymistä työssään.

Työhön liittyvät sairaudet

Työ voi lisätä riskiä sairastua. Työhön liittyvät sairaudet ovat sairauksia, joiden syntyyn, kulkuun tai ennusteeseen työllä on vaikutus. Ne voidaan jakaa: 1) *ei syy-yhteyttä oleviin sairauksiin*, joissa sairaus voi alentaa tai rajoittaa työkykyä tai työ voi pahentaa oireita, ja 2) *työperäisiin sairauksiin*, jotka voivat

olla *ammattitauteja* (syyosuus on yli 50 %) ja *osittain työperäisiä sairauksia* (syyosuus on alle 50 %). Ammattitaudit ovat sairauksia, joiden aiheuttaja on yleensä työssä esiintyvä fysikaalinen, kemiallinen tai biologinen tekijä. Yleisimpiä ammattitauteja ovat meluvammat, tuki- ja liikuntaelinsairaudet, hengitystiesairaudet, ihotaudit, hermoston sairaudet, meluvammat, tärinätauti ja tartuntataudit. Eniten ammattitauteja esiintyy miehillä, yli 50-vuotiailla ja teollisessa ja rakennustyössä toimivilla.

Ammattitautilaki velvoittaa tunnistamaan ammattitaudit ja ilmoittamaan ne ammattitautirekisteriin. Ammattitaudit heikentävät terveyttä ja työkykyä ja voivat johtaa työtehtävien, alan ja ammatinvaihtoon tai jopa työkyvyttömyyseläkkeelle. Suomessa todetaan vuosittain noin 1 200 ammattitautia. Niistä aiheutuu suuret kustannukset työpaikoille ja yhteiskunnalle. Kaikki ammattitaudit olisivat ennalta ehkäistävissä, jos työympäristön riskitekijöiden vaikutus minimoitaisiin korjaavilla toimenpiteillä ja henkilönsuojaimilla. Jos ammattitauti todetaan, on työpaikalla etsittävä muut oireilevat ja käynnistettävä tehostetut työolojen korjaustoimet, jotta vältytään muiden sairastumisilta.

Sairauspoissaolot eri ammattiryhmissä

Vuonna 2015 Kelan tilaston mukaan naisilla oli keskimäärin 9,7 ja miehillä 7,3 sairauspoissaolopäivää työllistä kohti. Sairauspoissaolojen määrä vaihtelee eri ammateissa ja toimialoilla siten, että johtotehtävissä toimivilla ja asiantuntijoilla on huomattavasti vähemmän sairauspoissaoloja kuin fyysisesti raskasta työtä tekeville. Eniten sairauspoissaoloja aiheuttavat tuki- ja liikuntaelinvaihat. Mielenterveyteen liittyvät sairauspoissaolot ovat kasvaneet jatkuvasti. Vähemmän on ruuansulatuselinten, hengitysteiden ja verenkiertoelinten sairauksista aiheutuvia sairauspoissaoloja.

Ammattitaito, osaaminen ja motivaatio ovat osa työhyvinvointia

Ammattitaito on työn tekemisen perusta. Se edellyttää, että henkilö on saanut koulutuksen ja kokemuksen avulla riittävät tiedot ja taidot työn tekemiseen. Persoonallisuus, asenne ja hyvinvointi sävyttävät työtä. Ammattitaito mahdollistaa monia saavutuksia, kuten työn tuloksia ja tuottavuutta, tyytyväisyyttä, säästöjä ja hyvinvointia. Ammattitaito itsessään on hyvinvointia, mutta se myös luo sitä. Työelämän uudistuminen vaatii ammattitaidon ja osaamisen jatkuvaa päivittämistä koko työuran ajan. Uuden oppiminen avaa uusia mahdollisuuksia ja haasteita työelämässä, edistää urakehitystä, parantaa toimeentuloa ja estää työttömyyttä. Oppiminen myös tuo vaihtelua työuraan, avartaa näkemyksiä ja aktivoi muutakin elämää.

Koulutus on yksi keino oppia uutta. Oppia ja kehittyä voi myös työssä monin tavoin esimerkiksi keskustelujen, verkostotyön, yhteistyön, mentoroinnin, työkierron ja kehittämistehtävien avulla.

Jokaisen henkilön on hyvä tunnistaa ja määritellä omat osaamisalueensa, vahvuutensa sekä kehittämistarpeensa ja vahvistaa niitä edelleen. Oman osaamisen määrittely auttaa myös työpaikkaa hakiessa.

Työpaikalla tarvitaan monenlaista osaamista. Uudistukset ja muutokset edellyttävät osaamisen tarkistamista, jotta työpaikalla tiedetään mitä osaamista siellä on, mitä osaamista tullaan tarvitsemaan ja mistä osaamisesta luovutaan. Henkilöstölle tehtävä osaamiskartoitus on yksi keino selvittää osaamisen tilanne työpaikalla. Yksinkertaisesti tämä voidaan tehdä koamalla henkilöt ja osaamiset samaan taulukkoon, josta voidaan päätellä yhteisiä ja yksilökohtaisia osaamisalueita ja arvioida mitä osaamista työpaikalla on tärkeä lisätä.

Motivaatiota tarvitaan vähän kaikkeen. Se on energia ja voimavara, mikä mahdollistaa asioiden aikaan saamisen. Motivaatio vaikuttaa moniin asioihin: oppimiseen, terveyteen ja työkykyyn, yleisvireeseen ja aktiivisuuteen, asenteeseen, perusolemuksen, elämänhallintaan, ihmissuhteisiin, työn ja elämän rikkauteen, onnistumiseen ja toimeentuloon. Silloin, kun meille syntyy oma halu ja ylläke tehdä asioita, on kyse sisäisestä motivaatiosta. Tällainen motivaatio innostaa ja voimaannuttaa ja johtaa usein pysyviin muutoksiin. Ulkoisesta motivaatiosta on kyse silloin, kun joku toinen vaatii tai pakottaa tekemään asioita, joita ei itse haluaisi. Ulkoinen motivaatio voi muuttua myös sisäiseksi motivaatioksi, jos tehtävään asiaan syntyy kiinnostus. Ulkoinen motivaatio voi myös johtaa toiminnan tason laskuun.

Kun ihminen on osaava ja motivoitunut, hän voi hyvin. Hyvinvoiva ihminen on osaava ja motivoitunut. Syntyy kehä, jossa eri ominaisuudet vahvistavat toinen toistaan.

Lähteitä

Hakanen J, Ahola K, Härmä M, Kukkonen R & Sallinen M 2009. Voiman lähteet. Työn voimavarojen ABC. Työterveyslaitos. Helsinki.

Heikkilä M & Mäkelä-Pusa P 2014. Työhyvinvointia työpaikoille – opas terveyden, turvallisuuden ja työkyvyn edistämiseen pientyöpaikoilla. Jamit. Esa Print Oy, Lahti.

Juvonen-Posti P, Joensuu M, Reiman A, Heusala T, Takala EP & Ahonen G 2014. Työkykyjohtaminen – johdettua yhdessä tekemistä. Työterveyslaitos. Juvenes Print, Tampere.

Koskela K, Lehtimäki J, Toivio P, Aalto-Korte, K, Pesonen M, Suuronen K, Lindström I, Airaksinen L, Suojalehto H & Helaskoski E 2017. Ammattitaudit ja ammattitautiepäilyt 2014. Katsauksia 170. Työterveyslaitos.

Laine P 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Painosalama Oy, Turku.

Räisänen K 2012. Työstressirokotus. Työterveyslaitos. Printservice Oy, Helsinki.

Sundell S, Tuominen E, Hussi T, Klemola S, Lehto E, Mäkinen E, Oldenbourg R, Saarelma-Thiel T & Ilmarinen J 2011. Ikävoimaa työhön. Työterveyslaitos. Kirjapaino Jaarli Oy, Turenki.



2.2

Virkeät aivot työssä

Jyrki Liesivuori

Yritysten työntekijöiden ammattinimikkeissä ja tehtävissä on erityisesti 2000-luvulla tapahtunut merkittäviä muutoksia. Teknologian kehittyminen on oleellisesti vähentänyt useiden rutiinitöiden tekijöitä, jotka on korvattu tietotekniikan sovelluksilla. Tämä on näkynyt selvästi tuotannollisissa töissä sekä toimistotöissä, joista työntekijämäärät ovat vähentyneet jopa yli 10 %. Vastaavasti asiantuntijatyön tekijöiden määrä on voimakkaasti lisääntynyt. Tämä osoittaa, että yhä suurempi osa työstä ja sen kehittämisestä vaatii työntekijöiltä monipuolisia kognitiivisia taitoja: tämä taas edellyttää jatkuvaa valppautta ja virkeyttä työssä. Kognitiivinen työ vaatii jatkuvaa, aktiivista, muistinvaraista tietojenkäsittelyä. Se on herkkä häiriintymään eikä välttämättä ohjaa tekijäänsä. Kognitiivinen työ vaatii jatkuvaa uuden oppimista ja onnistuakseen tarvitsee monenlaista tietotekniikkaa. Tämän vuoksi ihmisaivojen hyvinvointi kiinnostaa yhä enemmän tutkijoita.

Työn muutos

Jos työn muutosta kuvataan sanoilla globalisoituminen, 24/7-yhteiskunta, huikea teknologinen kehitys, ikääntyvä työväestö ja nopeus kilpailuvaltina, niin voimme kysyä, pärjääkö ihminen tässä muutoksessa. Nykytyön asettamat vaatimukset tekijöilleen edellyttävät:

- sopeutumista jatkuviin muutoksiin
- osaamisen jatkuvaa päivittämistä
- sujuvia tietoteknisiä taitoja
- itseohjautuvuutta
- monipuolista kielitaitoa
- ja erityisesti vuorovaikutustaitoja.

Henkiset voimavarat

Aikaisemmin keskityttiin seuraamaan pääasiassa ihmisen fyysistä terveyttä. Nykyisin tiedetään, että ihminen on fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen kokonaisuus. Hänen henkiset voimavaransa muodostuvat monimuotoisesta vuorovaikutussuhteesta, johon kuuluvat ihmissuhteet, koti, työ, harrastukset ja muu elinympäristö. Myös lepo, ravinto ja liikunta vaikuttavat henkiin jaksamiseen siinä missä fyysiseenkin hyvinvointiin. On hyvä huomata, että useimmat näistä tekijöistä ovat sellaisia, joihin voimme itse vaikuttaa monin tavoin.

Aivoterveys

Aivoterveysten eli aivojen toimintakykyyn ja hyvinvointiin vaikuttavat hyvin monenlaiset tekijät, kuten:

- työ ja sen mukana työajat
- kuormitus
- työstressi
- motivaatio ja työuupumus
- mutta myös tietoturva ja
- epäergonominen toimintaympäristö.

Yksilön ominaisuuksista aivojen toimintaan vaikuttavat ainakin persoonallisuus ja ikääntyminen. Työntekijän sairaudet, sekä psyykkiset että somaattiset, ja niihin tarvittavat lääkkeet saattavat vähentää aivokuntoa. Päihteillä ja muilla nautintoaineilla on tunnetut vaikutuksensa aivojen tilaan. Unen määrällä ja vireystilalla on moninainen vaikutus aivojen toimintaan.

Kognitiivinen vallankumous

Yuval Noah Harari kuvaa kirjassaan Sapiens Ihmisen lyhyt historia, miten kognitiivinen vallankumous tapahtui noin 70 000 vuotta sitten. Silloin jo osattiin valmistaa vene, öljylamppu, jousi ja nuoli sekä neula. Tätä seurasi maanviljelyn vallankumous 12 000 vuotta sitten, mutta tieteellisen vallankumouksen arvioidaan alkaneen vasta 500 vuotta sitten. Aivojen tilavuuden muutos on ollut suuri: kun 2,5 miljoonaa vuotta sitten silloisen ihmisen aivot olivat tilavuudeltaan 600 cm³, ovat ne nykyihmisellä 1 200–1 400 cm³. Noin 60 kg painavan nisäkkään aivojen tilavuus on vain 200 cm³. Suuret aivot ovat rasite keholle niska- ja selkävaivoineen, mitä Harari kutsuu ajattelun hinnaksi. Pystykävelyllä on oma vaikutuksensa. Aivojen kehittymisen mukana myös kieli kehittyi ja sitä auttoi juoruaminen, mikä osoitti, että ihminen on sosiaalinen eläin.

Tiedonkäsittelyn monitaituri

Aivot muodostuvat sikiökehityksen aikana ja ne ohjaavat kaikkia elintoimintojamme. Aivot eivät uusiudu, vaan ihmisen on selvittävä samoilla aivoilla koko elinaikansa. Vaikka aivot painavat vain 2-3 % kehon painosta, ne kuitenkin kuluttavat peräti 25 % energiastamme. Aivoja voimme oikeutetusti kutsua tiedonkäsittelyn monitaituriksi, sillä huolehtivathan ne kaikesta älyllisestä toiminnasta, joita ovat:

- aistien välityksellä tapahtuva havainnointi
- puheen ja kirjoitetun kielen avulla tapahtuva vuorovaikutus
- muistaminen, oppiminen ja tiedon valinta
- tilannearviointi
- ongelmanratkaisu ja päätöksenteko
- luova ajattelu ja ideointi

Sensorinen muisti

Aivoihin tulevan tiedonkäsittelyn aloittaa sensorinen muisti, jonka kapasiteetti on suuri, mutta jossa aistien välityksellä vastaanotettu informaatio säilyy vain sekunteja. Vain osa aistitiedosta siirtyy työmuistin tietoiseen käsittelyyn. Lyhytkestoisessa työmuistissa tiedot säilyvät 10–15 sekuntia ja se on häiriöherkkä erityisesti väsymystiloissa. Tällaista voivat aiheuttaa univaje, uupumus, mieliala ja motivaatio. Ihmisaivoissa on oleellista tiedon vastaanottamisen jälkeen mieleen painaminen ja tiedon muokkaus ja sen säilyttäminen sekä erityisesti tiedon mieleen palauttaminen. Virpi Kalakoski kuvaa kirjassaan 'Pieni muistikirja' aivojen tietoa käsittelevää järjestelmää kirjastonhoitajan työnä. Aisti-informaation valikointi tapahtuu tarkkaavaisuuden avulla ja sitten tieto siirtyy käsittelyyn työmuistiin, jossa siitä huolehtii eräänlainen "kirjastonhoitaja" järjestämällä tiedot oikeille paikoilleen säilömuistiin, josta niitä tarvittaessa osataan hakea. Kun "kirjastonhoitaja" väsyä, tiedot saattavat sekaantua eikä niiden palauttaminen mieleen onnistu. Tämä näkyy eriasteisina muistivaikeuksina. Tällaisia työmuistia kuormittavia tilanteita syntyy, kun tietoa tulee yksinkertaisesti liikaa eikä sitä ehditä työstämään ja tallentamaan säilömuistiin pysyvämmiin. Työssä useat yhtäaikaiset tehtävät ovat joskus liian vaativia ja kuormittavia aiheuttaen aikapainetta. Lisäksi ympäristön häly, visuaalinen melu tai liike kaappaavat huomiota. Tietotekniikan häiriöt ja huonosti suunnitellut järjestelmät kuormittavat tarpeettomasti. Sinänsä muistihäiriö on yleinen oire: uusien tuttujen nimet ovat unohduksissa 50 %:lla keski-ikäisistä, mutta masennuksesta kärsivillä jo yli 80 %:lla.

Kuormitusoireet

Kun aikaisemmin on totuttu arvioimaan ihmisten kuntoa terve-sairasakselilla, niin tänä päivänä on kiinnostavampaa tietää heidän kognitiivinen toi-

mintakykynsä. Aivojen toimintakyky voi heikentyä ilman selvää sairautta. Tällaisia kuormittumisoireita aiheuttavat:

- muisti- ja keskittymisvaikeudet
- unettomuus ja väsymys
- fyysiset oireet
- päänsärky
- mielialan muutokset, ahdistus, masennus
- koettu stressi ja uupumus

Psyykinen toimintakyky

Ihmisen psyykinen toimintakyky on kognitiivisten ja emotionaalisten voimavarojen, persoonallisuuden ja terveyden suhde toimintakyvylle asetettuihin vaatimuksiin. Edellä luetellut kuormitustekijät kuluttavat näitä voimavaroja, mikä saattaa näkyä toimintakyvyn laskuna. Masennuksen määrän on todettu lisääntyneen viime vuosina, mikä kuvaa työn tekemisen muutuneita vaatimuksia. Masennushäiriöitä sairastaa vuosittain noin kuusi prosenttia työssäkäyvistä. Toistuvat masennukset ovat johtaneet yhä useammin työuran ennenaikaiseen katkeamiseen.

Työuupumus

Vaikka pieni stressi joidenkin kohdalla rohkaisee esiintymisessä tai muussa sen kaltaisessa toiminnassa, pitkittynyt kiire johtaa ennen pitkää työn ilon katoamiseen ja lopulta työuupumukseen. Käyttäytymisen ja fysiologian tasolla näkyvät muutokset vasteena vaatimuksiin, jotka ovat ristiriidassa yksilön voimavarojen kanssa. Koska ajattelu, tunteet ja elimistön fysiologia ovat yhteydessä toisiinsa, voivat nämä muutokset johtaa toiminnallisten oireiden noidankehään, jossa jatkuva huoli omasta sairastumisesta alkaa näkyä jopa fyysisinä oireina, kuten hengitysvaikeuksina, äänen käheytenä tai ihon punoituksena. Jatkuvan kiireen aiheuttaman työtahdin yhteys terveyteen saattaa ilmetä selkäkipuina tai niska-hartiaseudun kipuina sekä ahdistuneisuuden ja ärtyisyyden lisääntymisenä. Työuupumus kehittyy reaktion sellaiseen pitkään jatkuneeseen työstressiin, mikä ylittää ihmisen sopeutumiskyvyn. Työuupumuksella tarkoitetaan oireyhtymää, jota luonnehtivat uupumusasteinen väsymys, kyynistyneisyys ja ammatillisen itsetunnon heikkeneminen. Työuupumus voi kehittyä missä ammatissa tahansa, mutta eniten sitä kokevat hoito- ja opetusalailla työskentelevät sekä it-alan ammatilliset. Toipuminen vakavasta työuupumuksesta voi kestää pitkään.

Stressin määrää voidaan joissakin tapauksissa arvioida mittaamalla tiettyjen hormonien, kuten kortisolin, määrää esimerkiksi syljestä. Tällaiset mitaukset ovat vain suuntaa antavia eikä niitä siksi voida soveltaa yksilötasolla. Liiallisen kuormituksen ja liiallisen väsymyksen haitallisina seurauksina on todettu perintöainesta sisältävien kromosomien päiden eli telomeerien pituuden lyhenemisiä. Tämä lyheneminen liittyy myös ikääntymiseen ja eräisiin autoimmuunisairauksiin.

Motivaatio

Useimpien työssä odotetaan motivaation ilmenemistä yksilön tavoitteellisena toimintana, jossa säilyisi tasapaino yksilön omien toiveiden ja kiinnostuksen sekä niiden toteutettavuuden kesken. Työhyvinvointiin, työkykyyn ja jaksamiseen vaikuttaa työntekijän itsensä ohella työn ja työyhteisön sopevuus. Epäoikeudenmukainen päätöksenteko on yhteydessä huonoon terveyteen ja myös ennustaa tulevaa terveyden heikentymistä. Oikeudenmukaiseksi koettu kohtelu vähentää sairastumisriskiä.

Useimmissa työpaikoissa halutaan selvittää työntekijöiden motivaatiota, mutta sille ei ole olemassa luotettavaa mittaria. Sen sijaan aivoissa motivaatio osataan paikantaa ja tiedetään, että palkkion odotus aktivoi striatumin alaosia, erityisesti accumbens-tumaketta, jotka puolestaan aktivoivat motorisia ja kognitiivisia osia striatumissa, jolloin toiminta tehostuu. Nucleus caudatus vastaa aivoissa kognitiivisista toiminnoista ja putamen fyysisistä toiminnoista. Nucleus accumbens pitää yllä motivaation tasoa tehtävän aloituksessa ja sen aikana. Useimmat toiminnot osataan sijoittaa tiettyyn kohtaan aivoissa ja tämä aivojen osien kuvantaminen kehittyi huimaa vauhtia. Aivotutkimus tuo jatkuvasti uutta tietoa näistä toiminnoista ja auttaa ymmärtämään työn aiheuttamia sekä hyviä että ikäviä seurauksia paremmin.

Lepoa tiedon järjestelyyn

Aivojen toiminnasta tiedämme, että ensin työmuisti käsittelee sinne tulevaa tietoa, mutta varsinainen muistaminen ja tiedon palauttaminen käyttöön tapahtuu säilömuistissa. Työmuisti on nopeatoiminen ja säilömuisti hidas, jolloin aivot tarvitsevat aikaa ja lepoa tiedon järjestelyyn. Tämä pitäisi jokaisen opiskelijan pitää mielessään valmistautuessaan tentteihin tai vaativiin kirjoitustöihin. Helpoin tapa tarjota aivoille lepoa on nukkuminen. Monien tutkimusten perusteella osataan suositella 7-8 tunnin päivittäistä unta, mitä pidetään optimaalisena ihmisen sekä kehon että aivojen palautumiselle: tätä vähempi uni ei välttämättä elimistölle riitä eikä enempi uni tuo lisähyötyä. Unen tarve on kuitenkin yksilöllistä. Univajeen vaikutukset näkyvät elimistön toiminnoissa kortisolien ja adrenaliinin erityksen lisääntymisenä, rasva- ja sokeriaineenvaihdunnan muutoksina sekä puolustusjärjestelmän toiminnan heikkenemisenä. Siten univaje osataan myös yhdistää moniin sairauksiin, kuten diabetekseen ja sydänsairauksiin.

Työelämä ja aivoterveys

Nykyinen työelämä on muuttunut ammattilaisuudesta säännölliseen uusnoviisiuteen, missä osaavilla, oppivilla ja motivoituneilla työntekijöillä on tulevaisuudessakin töitä. Samalla työ on muuttanut aikakäsitystämme lineaarisesta - jossa asiat tapahtuvat rationaalisesti - purskeiseksi. Silloin aika tai muu viitekehys ei ohjaa työtämme, vaan sen annetaan viedä mukanaan niin kauan kuin kiinnostusta riittää. Tämä taas asettaa vaatimuksia fyysisen kunnan lisäksi psyykkiselle kunnolle eli aivoterveydelle, jotta kaikilla säilyisi

vakaa itsetunto, hyvä itsetuntemus, tunneäly ja myönteinen perusasenne. Työn ohella sosiaaliset tekijät: perhe, ystävät ja työyhteisö ovat tärkeitä elämänalueita voidaksemme säilyttää pyrkimyksemme rakentavaan vuorovaikutukseen.

Lähteitä

Elovainio M, Vahtera J, Kivimäki M 2006. Työpaikan oikeudenmukaisuus ja henkilöstön terveys. Kansanterveys 6, 10-11.

Kalakoski V 2009. Pieni muistikirja. Työterveyslaitos. Edita Publishing Oy.

Kognitiivinen ergonomia. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/aivot-tyossa/aivojen-hyvinvointi/>

Muller K 2003. Aivokutinaa. Työterveyslaitos, Helsinki.

Kuikka P, Akila R, Pulliainen V & Salo J 2011. Miksi muisti pätkii? Työterveyslaitos, Helsinki.

Uni ja palautuminen. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/uni-ja-palautuminen/>

”Työuupumus voi kehittyä missä ammatissa tahansa.”



2.3

Työelämän oppimismahdollisuudet - mitä mahdollisuuksia työelämä tarjoaa jatkuvalle oppimiselle ja kehittymiselle

Pertti Laine

Harvoin tulee ajatelleeksi, miten suuri merkitys työelämällä on ihmisten koulutautumiselle ja kehittymiselle. Suomalaisen työura kestää keskimäärin noin 33 vuotta, ja tänä aikana jo itse työ antaa mahdollisuudet jatkuvaan oppimiseen. Työn sisällön jatkuva muutos ja yhä useammin tapahtuva kokonaan uuteen työtehtävään siirtyminen haastavat jatkuvaan oppimiseen. Tätä tukee työnantajan järjestämä koulutus – henkilöstökoulutus. Suomalaiset työorganisaatiot ovat aktiivisia henkilöstönsä kouluttajia: vuoden 2017 tiedon mukaan 54 % suomalaisista palkansaajista ja yrittäjistä oli ollut koulutuksessa edellisen vuoden aikana. EU-maissa vastaava keskiarvo on vain noin kolmannes työväestöstä. Henkilöstökoulutukseen osallistuu vuosittain yli miljoona työkäistä suomalaista. Henkilöstökoulutus on tärkeä osa suomalaista menestystä ja hyvinvointia.

Työntekijät ovat hyvin sisäistäneet työn ja työpaikan tarjoamien oppimismahdollisuuksien merkityksen. Työolobarometrin mukaan jopa yli 90 % ylemmistä toimihenkilöistä, 85 % alemmista toimihenkilöistä ja 75 % työntekijöistä arvioi vuonna 2017, että luonnehdinta ”Työpaikkani on sellainen, että siellä voi oppia koko ajan uusia asioita” sopii omaan työpaikkaan erittäin hyvin tai melko hyvin. Tilanne on parantunut 2000-luvun alkuun verrattuna: osuudet ovat nousseet etenkin työntekijöillä, joilla tosin lähtötasokin oli paljon alhaisempi. Keskimäärin työntekijät käyttivät koulutukseen 4,2 päivää vuonna 2017. Koulutuksen kestot ovat viime vuosina lyhentyneet, mutta tällä voi olla yhteyttä myös uusien koulutusmuotojen, esimerkiksi verkossa tapahtuvan koulutuksen, lisääntymään käyttöön.

Koulutus ja sen kautta syntyvä osaaminen ovat organisaation pääomaa ja keskeinen kilpailutekijä, ja työorganisaatiot ovat jo pitkään tunnistaneet osaamispääoman merkityksen. Hankittu koulutus ja osaaminen ovat myös yksilön arvokasta pääomaa, joka on paras turva työmarkkinoiden haastavissa tilanteissa. Osaaminen on myös yksi keskeisimmistä yksilön identiteettiä ja minäkuvaa rakentavista tekijöistä. Tätä tukee kehittyvälle työuralle hakeutuminen. Valinnat tosin tehdään entistä nuorempina, usein elämänvaiheissa, joissa koulutus ei voisi vähempää kiinnostaa. Onneksi koulutusjärjestelmän joustavuutta on pystytty lisäämään. Tämä merkitsee yhä useammin toistuvaa siirtymistä työelämän ja koulutuksen välillä.

Tämän luvun tavoitteena on lisätä tietoa työelämän tarjoamista jatkuvan kehittymisen mahdollisuuksista ja auttaa työelämään siirtyviä näkemään työelämä, ei staattisena samanlaisena puurtamisena, vaan erilaisten mahdollisuuksien foorumina. Ensin tarkastellaan koulutustarpeen moniulotteista käsitettä. Koulutustarvetta tarkastellaan sekä sen tarjontaan liittyvien tekijöiden kautta työnantajälähtöisesti että siihen motivoitumisen kautta työntekijälähtöisesti. Tähän liittyvät muun muassa ne työelämän käytännöt, joissa työnantajan ja työntekijän käsitykset koulutustarpeesta kohtaavat. Kehityskeskusteluja käydään lähes kaikilla suomalaisilla työpaikoilla. Sitten tutkitaan, mitkä tekijät edistävät ja mitkä haittaavat tarpeen mukaiseen kehittämiseen osallistumista. Seuraavaksi määritellään henkilöstön kehittämisen (Human Resource Development, HRD) käsitettä ja luodaan katsaus erilaisiin työelämän tarjoamiin kehittymisen muotoihin. Näitä ovat perinteiset kurssit ja seminaarit, mutta yhä useammin monimuotoiset kehittämisohjelmat ja osallistuminen työn ja työpaikan kehittämiseen ja uuden innovointiin. Lopuksi tarkastellaan niitä yhteispelin käytäntöjä, joilla työpaikasta muodostetaan paljon peräänkuulutettu oppiva organisaatio ja yksilöstä elinikäinen oppija.

Tarve kehittymisen lähtökohtana

Vaikea käsite – kenen tarve?

Periaatteessa työelämän koulutukseen osallistuminen tuntuu yksinkertaiselta: osallistutaan tarpeen mukaan. Kun asiaa pysähtyy ajattelemaan, huomaa, että oikeaa tai absoluuttista tarvetta ei oikeastaan ole olemassa, sitä tarkastellaan aina jostain näkökulmasta. Omat näkemykset tarpeesta saattavat olla erilaisia kuin oman esimiehen tai työkavereitten näkemykset. Ulkopuolinen tarkastelija saattaisi antaa vallan erilaisen arvion, jonka lähtökohtana olisivat käytännöt tai osaaminen jossain toisessa organisaatiossa ja työpaikalla. Työntekijät arvioivat kehittämistarvetta suhteessa omaan tavoitetasoonsa ja odotuksiinsa, esimerkiksi käsitykseen vaadittavasta laadusta. Arviointia tehdään myös suhteessa toimintaympäristöön ja -kulttuuriin, mikä on meidän talon tapa tai käytäntö, standardiksi muodostunut suoritustaso.

Työn luonne, sisältö ja vaatavuus ovat luonnollisesti keskeisiä koulutustarpeen arviointiin vaikuttavia tekijöitä. Joidenkin töiden oppimiseen menee koko työura ja silti on jatkuvasti tunne riittämättömästä osaamisesta. Tietyt

vaiheistetut työt voidaan oppia muutaman päivän tai viikon perehdyttämisellä. Toisaalta prosessityössä vasta tuotannon vaativat häiriötilanteet nostavat esille osaamisen puutteita. Tarvetta tarkastellaan usein yksilötasolla, mutta yhä useammin myös työtiimin näkökulmasta: työtulos riippuu usean työntekijän erilaisista osaamisista ja kaikkien työpanoksen yhdistämisestä hyvän yhteistoiminnan kautta. Kehittämistarve voikin tämän tyyppisissä työprosesseissa liittyä enemmän yhteistoiminnan parantamiseen kuin yksilöittäin ns. substanssiosaamiseen, ammatin sisällön hallintaan.

Erilaiset tekijät tuntuvat usein kasautuvan ja ohjaavan meitä joko positiivisessa syklissä ylöspäin tai heikkenevässä kehityskulussa huonompaan suuntaan. Tilastot osoittavat esimerkiksi, että korkeammin koulutetut hakeutuvat työelämässä helpommin koulutukseen ja saavat sitä myös enemmän. Tämä voi liittyä myös siihen, että korkeammin koulutetut toimivat vaativissa tehtävissä, jotka edellyttävät enemmän jatkuvaa koulutusta. Tietyillä toimialoilla, esimerkiksi teollisuudessa ja rakennustoiminnassa, koulutukseen osallistutaan muita toimialoja vähemmän. Tämä ei välttämättä kerro pienemmästä koulutustarpeesta, vaan koulutukseen osallistuminen voi olla yhteydessä työympäristön ja -prosessin tekijöihin, kuten tuotannollisiin vaikeuksiin irrottaa ihmisiä koulutukseen. läkkäämpien vähäisempi koulutaminen ei välttämättä kerro vähäisemmästä koulutustarpeesta, vaan yleisestä suhtautumisesta tähän 'pelinsä jo menettäneiden' ryhmään. Kuitenkin yhteiskuntapoliittisella tasolla puhutaan jatkuvasti kestävyysvajeesta ja työurien pidentämisestä. Määräaikaisia työntekijäitä koulutetaan vakinaisia vähemmän – ja niin edelleen: tässä nostettiin esille vain joitakin esimerkkejä siitä, miten monet muut kuin suoraan koulutustarpeesta johtuvat tekijät vaikuttavat sen arviointiin. Monesti kyse on kulttuurisista ja asenteellisista tekijöistä. Useat edellä mainituista ovat rakenteellisia ja jossain määrin myös enemmän työnantajan asenteista ja toimenpiteistä johtuvia. Näitä olisi hyvä pyrkiä ennakkoluulottomasti arvioimaan. Toisaalta koulutuksen tarjonta on vasta toinen puoli asiasta.

Koulutuskysyntä: koulutukseen motivoituminen

Edellä esille nostetut osin rakenteelliset ja kulttuuriset tekijät, jotka ovat pääasiassa työnantajalähtöisiä, vaikuttavat henkilöstökoulutuksen tarjontaan. Asian toinen puoli on se, miten henkilöstö motivoituu jatkuvaan koulutukseen ja itsensä kehittämiseen. Klassinen käyttäytymistiede ja viime vuosien tutkimushavainnot piirtävät kuvaa aktiivisesta ja jatkuvasti kehittymään pyrkivästä ihmisestä. On puhuttu kehittymisen ja itsensä toteuttamisen tarpeista ihmisen luontaisina ominaisuuksina. On puhuttu elämänikäisestä oppimisesta (lifelong learning), ikäjohtamisesta ja luotu uskoa ihmisen mahdollisuuksiin oppia ja kehittyä myös työuran viimeisinä vuosina. Uskotaan, että voimaantuminen (valtaistuminen, empowerment) ja osallisuuden kokemukset tukevat myös kehittymiseen motivoitumista. Luetteloa voisi jatkaa. Todetaan tässä vain, että vallalla on positiivinen ja optimistinen käsitys ihmisestä oppijana. Usein kuulee väitettävän, että vain kaksi prosenttia ihmisistä on totaalisen haluttomia uuden oppimiseen ja esimiesten huokai-

levan, että miksi ne kaikki ovat meillä töissä. Eli käytännössä uskoa ihmisten oppimisen ja kehittymisen halukkuuteen usein koetellaan. Mistä on kyse?

Ensinnäkin syy voi löytyä aikaisemmista kokemuksista erilaisista koulutuksista. On koettu, että koulutus ei ole vastannut omia odotuksia: se ei ole ollut sisältönsä puolesta oikein kohdennettu tai sen toteutustavat eivät ole tuntuneet hyviltä. Koulutusta ovat suunnitelleet henkilöt, jotka eivät riittävästi tunne työtä ja työolosuhteita eikä tekijöiltä itseltään ole kysytty. Ihminen luonnollisesti pyrkii välttämään kaikkea minkä kokee turhaksi, erityisesti tilanteissa, joissa ajalle on muutakin käyttöä. Tiedämme, että aito osallistuminen innostaa ja motivoi ja usein kuitenkin ihmiset kokevat, että tässä suhteessa on jääty puolitiehen. Kun koulutuksen järjestäjä pyrkii tehostamaan toimiaan vähentämällä koulutukseen varattua aikaa, se on yleensä pois juuri keskusteluista ja ideoiden esille tuomisen mahdollisuuksista. Asiat kyllä ehditään lukuisten diojen avustamana kertoa lyhyessäkin ajassa, mutta se ei tietenkään takaa niiden sisäistämistä ja oppimista. Ihmiset turhautuvat pinnallisuuteen, 'didaktiseen materialismiin' ja asioihin keskittymiseen, eivät oppimiseen.

Toinen tekijä, joka ilmiselvästi vaikuttaa ihmisten kouluttautumismotivaatioon, on kiire. Työtahti on kiristynyt suomalaisilla työpaikoilla työolobarometrienkin mukaan. Esimerkiksi hoiva- ja hoitotyössä työntekijät kokevat, että heillä ei ole enää mahdollisuuksia suorittaa työtehtäviään sillä ammatiteettisellä tasolla, jota he itseltään edellyttävät. Tästä on jo muodostunut tärkeä työhyvinvointia kuluttava tekijä. Näin on monilla muillakin työpaikoilla. Seurauksena on, että ihmiset haluavat yhä useammin tehdä työnsä rauhassa ilman 'turhan' koulutuksen aiheuttamia keskeytyksiä. Kun koulutukseen osallistutaan, yhä suurempi kiire odottaa koulutuksesta palaajaa. Tästä on myös vaarassa muodostua paradoksi: pidemmällä aikavälillä kouluttamattomuus voi johtaa ammattitaidon rapautumiseen ja entistä suurempaan kiireeseen, kun järkeviä työkäytäntöjä ei ehditä oppia ja kehittää ja virheistä johtuvan häiriökuormituksen määrä kasvaa.

Ihmiset ovat varmasti erilaisia koulutus- ja kehittymisintonsa suhteen, mutta huonon motivaation sysääminen pelkästään yksilöiden syyksi tai ominaisuudeksi ei ole oikein. Kiireisissä tilanteissa pitäisi keskittyä oleelliseen ja karsia eikä ahnehtia koko maailmaa valmiiksi hetkessä ja tehdä se, mitä tehdään hyvin ja rauhassa – antaa ihmisille mahdollisuus kokea sitä edellä peräänkuulutettua osallisuutta. Työkuormituksia kohtuullistamalla ja oikein mitoitettulla, laadullisesti korkeatasoisella koulutuksella ja kehittämällä rakennetaan kestävää kehittämismotivaatiota.

Kehityskeskustelut: yhteinen näkemys koulutustarpeesta?

Kehityskeskusteluja käydään työolobarometrien mukaan jo lähes kaikilla suomalaisilla työpaikoilla, kuitenkin vakiintuneemmin suurilla työpaikoilla ja julkisella sektorilla. Kehityskeskustelut ovat ehkä konkreettisimmin johtamiskäytäntöihin vaikuttanut käytäntö viimeisen parin vuosikymmenen aikana.

Yleensä johtamisen menettelytavoilla on kehityskaarensa, jonka alkupäässä ollaan innoissaan omaksumassa uusia käytäntöjä, jotka sitten arkipäiväistyvät ja joita myöhemmin tarkastellaan kriittisemmin. Viime aikoinakin on löytynyt 'dynaamisia yrityksiä', jotka ovat ilmoittaneet jopa luopuvansa kehityskeskusteluista liian jäykkinä ja hitaina apparateina ja korostavansa päivittäisjohtamisen käytäntöjä. Kuitenkin valtavirta työorganisaatioista on omaksunut keskustelukäytännön ja kehittää keskusteluja maltillisemmin.

Kehityskeskusteluista, niiden erilaisista muodoista ja tavoitteista, on julkaistu paljon kirjallisuutta ja tutkimusta eikä sitä lähdetä tässä laajemmin referoimaan (ks. tarkemmin lähdeviitteistä). Esille nostetaan kaksi tärkeää ja uudempaa näkökulmaa, joita ovat kehityskeskustelujen dialogisuus ja työhyvinvointikysymysten käsittely näissä keskusteluissa. Dialogisuus liittyy havaittuun tarpeeseen kehittää keskustelujen avoimuutta ja aitoutta. Dialogiset keskustelut ovat voimaannuttavia, luottamusta synnyttäviä ja aidosti palautteisia. Usein käytännössä keskustelut kuitenkin jäävät tavanomaisten rutiinikeskustelujen tasolle ja niitä voivat luonnehtia esimiespuheen monologit (vaatimuspuhe) tai alistamispyrkimykset ja aseman osoittaminen. Palaute ei ole suoraa, keskustelu on epäsuoraa vihjauspuhetta. Ihmisten vaatimustaso on noussut eikä kehityskeskustelun johtamispuheeksi enää riitä tavanomaisen keskustelun käyminen ja epämääräinen vihjailu kehittymistarpeista. Odotuksista, puolin ja toisin, pitää pystyä keskustelemaan suoraan ja keskusteluissa pitää pystyä synnyttämään uutta ymmärrystä. Esimiehen odotetaan pystyvän ottamaan vastaan myös omaan johtamiseensa ja vuorovaikutukseensa liittyvää palautetta. Aito dialogi on vaativa laji eikä välttämättä suomalaisen työkultuurin perinteistä parasta puolta.

Dialogisuuden ohella kehityskeskusteluja haastaa uusi sisältöalue, hyvinvointiin liittyvät kysymykset. Jos kehityskeskustelujen painopiste niiden kehityskaaren alussa oli tavoitteiden latominen työntekijälle, on tämän päivän lähtökohta toinen. Tietysti tavoitteista ja odotuksista keskustellaan mahdollisimman konkreettisesti, mutta keskustelujen painopiste on siinä, miten noiden tavoitteiden saavuttamista tuetaan. Tällöin keskiöön nousevat työntekijän kokonaisvaltainen hyvinvointi ja työkyky ja niihin liittyen jaksamisen, sitoutumisen ja motivaation kysymykset. Myös työhyvinvointiin liittyvät johtamiskäytännöt, esimerkiksi varhaisen tuen mallit, edellyttävät esimieheltä työryhmän jäsenten hyvinvoinnin ja jaksamisen tilanteen tuntemista ja puheeksi ottamista. Työhyvinvointi on hyvin herkkä ja intiimi alue ja tämä luonne korostuu erityisesti haasteellisissa tilanteissa, esimerkiksi jos organisaatiossa on irtisanomisten uhkaa ja siihen liittyy ihmisten suoritusten erityistä arviointia. Keskustelu työhyvinvoinnista edellyttää hyvää luottamusta, joka luodaan tavanomaisessa päivittäisjohtamisessa ja vuorovaikutuksessa – se ei synny mekaanisesti joltain mallia soveltamalla. Työhyvinvointiongelmien luonteeseen kuuluu, että työntekijä itse ei välttämättä aina näe ja tiedosta tilannettaan. Siinä suhteessa työhön addiktoituminen voi muistuttaa muita riippuvuuden muotoja ja 'workaholic' tarvitsee apua. Puheeksiottamisen ohella esimiehen pitäisi pystyä näkemään omat rajansa ja mahdollisuutensa ja päättämään, milloin on tarpeen saada asiantuntija-apua tilanteeseen.

Kehittymismahdollisuudet: koulutus on vain yksi keino

Kun koulutus- ja kehittämistarpeista on dialogissa muodostettu yhteinen näkemys, mietitään keinoja kehittämisen toteuttamiseksi. Tässäkin kirjoituksessa on puhuttu paljon koulutuksesta, vaikka oikeastaan tarkoitetaan kaikenlaisia toimenpiteitä, jotka tukevat yksilön kehitystä ja työuraa. Yleisesti käytetään käsitettä henkilöstön kehittäminen (Human Resource Development, HRD), joka sisältää ajatuksen siitä, että kaikki toimenpiteet, joilla voidaan edistää työntekijän kehittymistä ovat HRD:n keinovalikoimassa. Näin ollen koulutus eri muodoissaan on vain yksi mahdollinen keino.

Koulutuksen ja samalla HRD:n käsitettä on käytännössä määritelty muun muassa henkilöstön osaamisen kehittämisen annetun ja koulutuksen verohelpotuksia säätelevän koulutusvapaalain yhteydessä. Siinä todetaan, että osaamista voidaan kehittää koulutuksella, ohjauksella, laajentamalla työtehtäviä sekä muilla osaamisen kehittämisen tavoilla. Muihin tapoihin sisältyvät esimerkiksi palauteprosessit, perehdytys, mentorointi, työnohjaus, coaching ja trainee-ohjelmat. Henkilöstöä voidaan ja yhä useammin kehitetäänkin muilla menetelmillä kuin lähtemällä kursseille. Kuitenkin itse työn tekemisen käyttö kehittämiseen systemaattisesti ja organisoituna on edelleen suurelta osin hyödyntämättä. Esimerkiksi edellä mainituilla työtehtävien laajentamisella (vaikkapa suunnitelmallisen työkierron menetelmin) olisi paljon nykyistä enemmän käyttöä, mutta usein käytännön järjestelyjen pulmat ja asenteet haittaavat. Vaikka edelleen uskotaan työntekijöiden kehityshalukkuuteen, törmätään työtehtävien muuttamisessa usein tilanteisiin, joissa työarjen rutiinit istuvat tiukassa. Esimieheltä odotetaan neuvokkuutta solmujen avaamiseksi. Lopputulos voi olla palkitseva: "Hienoa, että uskalsin lähteä kokeilemaan uutta työtehtävää, olen oppinut paljon".

Työelämän kehittymismahdollisuudet kannattaa siis nähdä laaja-alaisesti, ja työpaikoilla kannattaisi jatkuvasti tehdä työtä uusien kehittämisen muotojen käyttöönotolle. Tämä koskee sekä työnantajia että työntekijöitä. Työnantajien ja suuremmissa organisaatioissa henkilöstöasiantuntijoiden kannattaisi tuottaa innovatiivisia kehittymismahdollisuuksia henkilöstölleen – ja henkilöstön kannattaisi lähteä rohkeasti ja ennakkoluulottomasti mukaan kokeilemaan uutta. Työmarkkinajärjestöjen kannattaisi tutkia, pitäisikö jotain rakenteita ja normistoja purkaa tai kehittää peremmin tukemaan innovatiivisia kehittämiskäytäntöjä.

Kursseista kehittämisohjelmiin

Edellä jo annettiin vihjeitä kehityksestä, jonka seurauksena henkilöstön kehittämistä tarkastellaan aikaisempaa laaja-alaisemmin ja luovemmin. Tähän laaja-alaisuuteen on liittynyt erityisesti kaksi kehitystrendiä: kehittämisen digitalisaatio ja tietoverkkoratkaisut sekä prosessijohtamisen ideat ja periaatteet. Työolobarometrin mukaan sähköiset työtilat tai pikaviestintävälineet ovat työpaikkojen arkea. Vuonna 2017 jo 59 % palkansaajista käytti työssään virtuaalisia työvälineitä. Osuus on noussut kahdessa vuodessa yli

10 %:a. Vastaava kehitys on näkynyt myös kehittämisarjessa: erilaiset oppimisolustat ja henkilöstökoulutuksen verkkoratkaisut ovat rationalisoineet erityisesti valtakunnallisten, monipaikkaisten työorganisaatioiden henkilöstön kehittämistä. Esimerkiksi tiedot tuotteiden ja järjestelmien muutoksista voidaan toimittaa nopeasti ja kustannustehokkaasti etäisimpäänkin yksikköön, esimerkiksi koko maan kattavan organisaation jokaiseen palvelupisteeseen. Digitaaliset ratkaisut tukevat monimuotoisia kehittämisjärjestelyjä (blended learning), joissa voidaan yhdistellä lähi- ja etäopetusta. Yhä useampi tekee työtä päätteellä ja verkossa ja voi napin painalluksella siirtyä tuotantojärjestelmästä koulutusjärjestelmään opiskelemaan vaikkapa uutta tuotetta.

Prosessinäkökulma on merkinnyt pyrkimystä yhdistää yksittäisiä koulutus-tilaisuuksia monimuoto-opetuksen kokonaisuuksiksi, jotka muodostavat pitkäkestoisia kehittämisohjelmia ja parhaimmillaan koulutuspolkuja, jotka tukevat työuralla etenemistä. Tämä kaikki on mahdollista suurissa organisaatioissa, joissa riittävä työntekijämäärä kehittämisen kohderyhminä ja erikoistuneet asiantuntijat suunnittelu- ja toteutusresursseina tekevät mahdolliseksi kuvatus kaltaiset kehittämisjärjestelmät. PKT-sektorilla vastaavanlaisia kehittämisjärjestelmiä voidaan aikaansaada verkottamalla organisaation ulkopuolisten palveluntuottajien, esimerkiksi oppilaitosten kanssa.

Kehittäminen kehittää

Samalla kun henkilöstön kehittäminen on laaja-alaistunut ja monimuotoistunut, sitä on myös ryhdytty tarkastelemaan, ei omana saarekkeenaan, vaan integroituna organisaation muuhun toimintaan. Tämä tarkoittaa esimerkiksi ihmisten osallistumista työn ja työpaikan kehittämiseen ja tämän mieltämistä yhtenä keinona kehittyä työntekijänä. Ensinnäkin, työntekijät voivat osallistua toimintatapojen ja työprosessien kehittämiseen. Tämä tuntuu luontevalta: ihmiset vaikuttavat oman toimintansa ja työtapojensa kehittämiseen, he ovat niiden asiantuntijoita. Tilastojen mukaan noin kaksi kolmasosaa työntekijöistä osallistuu tänä päivänä tällaiseen kehittämiseen. Trendi on ollut viime vuosina nouseva. Toiseksi, työntekijät voivat osallistua organisaation tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen. Tämä on tilastojen mukaan harvinaisempaa, mutta kuitenkin vajaan 40 %:n tasoa vuonna 2017. Tärkeintä tässä olisi mieltää se, että laaja kehittämiseen osallistuminen parantaa kehittämistoiminnan tuloksia ja innovaatioiden mahdollisuuksia, mutta samalla siihen osallistuvien työntekijöiden tiedollisia valmiuksia. Lisäksi tulevat edellä peräänkuulutetut hyödyt, jotka syntyvät osallisuuden kokemusten, innostumisen ja parantuneen yhteistoiminnan kautta.

Edellä kuvattua kehittämiseen osallistavaa toimintamallia voidaan perustella myös tutkimusavusteisen kehittämisen ja toimintatutkimuksen käsitteillä. Jos työn tekeminen ja kehittäminen lähenevät toisiaan, samoin tekevät kehittäminen ja tutkimus. Käytännössä tämä merkitsee tutkimuksesta lainattujen menetelmien käyttöönottoa esimerkiksi tekemällä kehittämisen lähtökohdaksi diagnostinen karttoitus lähtötilanteesta.

Kehittämisen sisällöt

Kehittämisen kohteena olevien asioiden kirjo työpaikoilla on todella runsas. Pääasiassa työnantaja tarjoaa perustehtävänsä mukaisesti kehittämistä, joka parantaa ihmisten valmiuksia suoriutua nykyisistä ja tulevista työtehtävistään. Kuitenkin jotkut organisaatiot näkevät järkeväksi tukea myös työntekijöittensä pyrkimyksiä kehittää itseään laaja-alaisemmin esimerkiksi omaa peruskoulutustasoaan nostamalla, ja tätä varten on sovittu erilaisista tukimuodoista. Samalla, kun kilpailu osaavista henkilöistä työmarkkinoilla kovenee, on henkilöstön kehittymisestä ja hyvinvoinnista huolehtimisesta muodostunut tärkeä kilpailutekijä työmarkkinoilla.

Jokainen työorganisaatio ratkaisee kuitenkin oman koulutus- ja kehittämistarjontansa omista lähtökohdistaan. Yhteiskunnan normit ja työmarkkinajärjestöjen väliset sopimukset eivät juuri puutu sisältöihin, vaan järjestämisen puitetekijöihin, kuten ajankäyttöön, vapaisiin ja kustannusten korvaamiseen. Opintovapaalaki on säädetty parantamaan työelämässä toimivan väestön koulutus- ja opiskelumahdollisuuksia. Koulutusvapaalaki edellyttää ja innostaa yrityksiä laatimaan henkilöstölleen koulutussuunnitelman ja tarjoaa siihen liittyen verovähennysoikeuksia. Työturvallisuuslaki velvoittaa, että työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava muun muassa siitä, että työntekijät perehdytetään riittävästi ja annetaan opetusta ja opastusta työhön liittyvien haittojen ja vaarojen estämiseksi. Seuraavassa käydään pelkistetysti läpi eräitä keskeisiä henkilöstökoulutuksen sisältöalueita.

Perinteisin osa-alue on perehdyttäminen sekä perus-, jatko- ja ajantasa-koulutus ja kehittäminen. Perehdyttäminen ja työorganisaation järjestämä peruskoulutus toimivat yhteiskunnan koulutusjärjestelmän jatkeena. Osalla suuremmista työorganisaatioista on jopa omia koulutusorganisaatioita, ammatillisia erikoisoppilaitoksia, jotka kouluttavat työvoimaa organisaation erityistarpeita vastaavasti. Tällä hetkellä ajankohtaisia esimerkkejä länsirannikolla ovat laivanrakennuksen ja autoteollisuuden toimet työvoiman kouluttamiseksi. Yhteiskunta pyrkii vastaamaan nopeasti muuttuviin työvoimatarpeisiin esimerkiksi muuntokoulutuksen avulla, mutta usein vain organisaation omat toimet ovat riittävän nopeita. On selvää, että vaikkapa kaupan alan tai hoiva- ja hoitotyön perehdyttämis- ja peruskoulutustarpeet ovat hyvin erilaisia laivanrakentajan koulutustarpeisiin verrattuna. Samoin erilaisia ovat mahdollisuudet hyödyntää edellä mainittuja uuden teknologian ja koulutuksen monimuotoisuuden mahdollisuuksia. Parhaiten näistä koulutusjärjestelmistä ja -mahdollisuuksista saa tietoa tutkimalla organisaatioiden kotisivuja.

Perinteinen osa-alue on myös organisaatioiden ja työyhteisöjen kehittäminen. Aikaisemmin puhuttiin usein yhteistoiminta- tai ryhmätyövalmennuksesta, jonka taustalla on organisaation kehittämisen (Organization Development, OD) tutkimus ja traditio. Tänä päivänä puhutaan tiimivalmennuksista ja vuorovaikutustaitojen kehittämisestä. Perinteisen valmennusotteen ohella on joissakin organisaatioissa otettu käyttöön yksilöä tukevia toimintamuotoja, kuten yksilöllistä työnohjausta.

Ehkä eniten näkyvyyttä saavuttanut ja laajentunut osa-alue on johdon ja muiden avainhenkilöiden ja johtamisen kehittäminen (Management Development, MD). Tätä voidaan suuremmissa organisaatioissa tarkastella tason mukaan, joita ovat ylin johto, keskijohto ja tiimijohto tai työnjohto. Viime vuosina 'kovemman johtamisen' tai 'managementin' rinnalle ovat erityisesti nousseet johtajuuden (Leadership) kysymykset. Puhutaan strategisen johtamisen (Strategic Management) rinnalla myös strategisesta johtajuudesta (Strategic Leadership). Tähän osa-alueeseen liittyvät yleensä myös johdon henkilö- ja suoritusarviojärjestelmät, potentiaaliarviot sekä 360-palautemittaukset ja usein myös kannanotot organisaation ulkopuoliseen johtamiskoulutukseen, kuten MBA (Master of Business Administration) -ohjelmiin osallistumisesta.

Edellä mainittujen koulutusten ja kehittämisten lisäksi järjestetään yleensä koulutusta ja kehittämistä, joka liittyy erilaisiin muutos- ja kehittämishankkeisiin, usein jonkin uuden toimintamallin tai järjestelmän käyttöönottoon. Näitä ovat esimerkiksi uudet asiakaspalvelumallit, johtamisjärjestelmät, laatu- ja järjestelmät, uudet organisaatiomallit ja toimintatavat (esim. prosessio-organisaatio). Näiden kirjo on suuri.

Yhteenvetoa

Edellä luotiin kokonaiskuvaa henkilöstökoulutuksen tai työpaikkakoulutuksen tarjoamista kehittämismahdollisuuksista. Tarkastelukulma oli suurehkojen organisaatioiden näkökulma – pienet organisaatiot muodostavat, jos mahdollista, vielä heterogeenisemmän kokonaisuuden, joka vaatisi oman tarkastelunsa. Seuraavassa vielä koontia tämän luvun keskeisistä asioista:

- Suomalaiset työorganisaatiot ovat aktiivisia henkilöstönsä kouluttajia ja henkilöstökoulutukseen osallistuu vuosittain yli miljoona palkansaajaa.
- Työpaikan ja työn tarjoamat oppimismahdollisuudet on hyvin tiedostettu.
- Osaaminen on sekä yksilön että organisaation pääomaa.
- Koulutuspolkuun liittyvät valinnat määrittelevät keskeisesti yksilön työuraa ja samalla identiteettiä.
- Koulutustarve on usein vaikeasti arvioitavissa ja sitä pitäisi tarkastella useista näkökulmista.
- Aidon dialogisesti toteutetut kehityskeskustelut auttavat tarpeen tunnistamisessa.
- Perinteinen 'koulutus' on vain yksi keino kehittää ja kehittyä – työlähtöiset menetelmät ja innovaatiotoimintaan osallistuminen pitäisi nykyistä useammin nähdä oppimisen välineinä.
- Suurten organisaatioiden kehittämistarjonta on yleensä monipuolista; nykyään tukeudutaan yhä useammin virtuaalisten tietoverkkojen tarjoamiin mahdollisuuksiin.

- Työelämän tarjoamat kehittymismahdollisuudet ovat siis pääsääntöisesti hyviä ja monipuolisia. Mikään ei kuitenkaan korvaa yksilön omaa kehittymishalua ja -aktiivisuutta. Aikuskoulutuksen kenttä on laaja myös henkilöstökoulutuksen ulkopuolella ja omaehtoinen hakeutuminen sen piiriin tukee työelämässä kehittymistä.

Lähteitä

Heikkilä J & Heikkilä K 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Porvoo, WSOY.

Ilmarinen J, Lähteenmäki S & Huuhtanen P 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki, Talentum.

Jarvis P 1988. Adult and continuing education. Theory and practice. London, Routledge.

Järnfelt N, Kautto M, Nurminen M & Salonen J 2013. Työurien pituuden kehitys 2000-luvulla. Eläketurvakeskuksen raportteja 1/2013.

Laine P 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja C: 21. Painosalama.

Laine P 2018. Koulutuksesta kehittämiseen – havaintoja työelämän koulutuksen muutossuunnista. Teoksessa: Jauhiainen A, Kivirauma J & Kinnari H (toim.) Koulutus hallinnassa. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta, julkaisusarja A216. Painosalama, 305–329.

Lyly-Yrjänäinen M 2018. Työolobarometri 2017. Ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 3/2018. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160557/TEMrap_3_2018_Tyoolobarometri.pdf.

Opintovapaalaki (1979/273) Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1979/19790273>.

Maslow A 1943. A Theory of Human Motivation. Psychological Review 50 (4), 370–396.

McLagan PA (toim.) 1983. Models for excellence: The conclusions and recommendations of the ASTD Training and Development Competency Study. Washington DC: American Society for Training and Development.

Työnantajan koulutusvähennys. Saatavissa: <https://mara.fi/tyonantajan-koulutusvahennys>. (Luettu 12.3.2018.)

TyövirePro 2013. Koulutusvapaan ABC. Saatavissa: <http://www.tyovirepro.com/tag/3-paivan-koulutusvapaa/>.

Työturvallisuuslaki 2002/738. Saatavissa: <http://www.oamk.fi/~eero/ko/Opetus/Tuotantoautomaatio/tyoturvallisuuslaki.pdf>.

Wink H 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisena puhekäytäntönä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1238. Tampereen yliopistopaino.

*”Yhä useampi tekee työtä
päätteellä ja verkossa ja voi
napin painalluksella siirtyä
tuotantojärjestelmästä
koulutusjärjestelmään
opiskelemaan vaikkapa uutta
tuotetta.”*



2.4

Työelämävalmiudet opiskelijoiden ja työelämän edustajien arvioimana

Miira Häkkinen

Valmiina työelämään! (VALTE) -hankkeen tavoite on tukea työelämään siirtyviä aikuisia työelämävalmiuksia kehittävän opetuksen avulla. VALTE-hankkeen määrittelemänä työelämävalmiudet tarkoittavat *”henkilön tietoja, taitoja ja asenteita, joilla hän voi onnistua työelämässä. Työelämävalmiuksien kehittymisen edellyttää opiskelua tukevia pedagogisia ratkaisuja, ohjausta, tukea, harjoittelua työelämässä, reflektointia ja aikaa. Vahvat työelämävalmiudet toteutuvat kykyinä suoriutua hyvin työssä ja työyhteisön jäsenenä, jatkuvana kehittymisenä ja työhyvinvointina”*.

Hankeessa luodaan opetusmateriaalia ja suunnitellaan kurseja oppilaitoksiin. Yhdentoista suomalaisen oppilaitoksen yhteistyönä syntyneet kurssit ovat keskenään erilaisia, mutta niitä kaikkia yhdistää yhteinen tarkoitus: lisätä opiskelijoiden tietoa työelämässä toimimisen tueksi ja kehittää opiskelijoiden taitoja pärjätä työyhteisön jäsenenä ja itsenäisenä työnharjoittajana. VALTE-opintotarjontaan kuuluu työturvallisuutta ja hyvinvointia edistävää tietoa, kuten ergonomiaa, tieto- ja kyberturvallisuutta. Työssä tarvittavia taitoja harjoitellaan esimerkiksi työn muotoiluun ja työnhakuun valmentavissa opinnoissa.

Hiljaista tietoa kuuluvaksi

VALTE-hankkeen opintokokonaisuuden vahvuus on sen monialaisuudessa ja käyttäjoustavuudessa. Opettajille ja työnantajille tarjotaan monipuolinen koelma erillisiä työelämävalmiuksiin liittyviä opintomateriaaleja, joita kukin voi hyödyntää oppilaitoksessaan tai työpaikassaan oman tavoitteensa mukaan työyhteisön – tulevan tai olevan – tukemiseksi. Yliopistojen, ammattikorkeakoulujen sekä ammatillisen toisen asteen näkökulmista yhteen kootuissa kurssikokonaisuuksissa on hanketyöskentelyn kautta kirkastunut yhteinen näkemys siitä, mitä VALTE-hankkeen näkökulmasta tarkoitetaan, kun puhutaan

työelämässä tarvittavista tiedoista ja millä taidoilla omaa hyvinvointia voidaan tukea työssä toimiessa.

”Eiku antakaa meille töitä!” huudahti puolestaan opiskelija eräässä suomalaisessa oppilaitoksessa järjestetyn tilaisuuden vilkseessä nähdessään Valmiina työelämään! -otsikoidun julisteen. Niin, mitä mieltä ovat puolestaan opiskelijat, jotka työelämään ovat siirtymässä? Töitä tarvitaan, kyllä. Jos kuitenkin hankkeen tavoitteen mukaisesti pohdimme sitä, mitä valmiuksia työelämässä tarvitaan ja miten niitä parhaiten tuotaisiin mukaan opintoihin eri opintoasteilla, sitä on kysyttävä myös opiskelijoilta itseltään.

Meistä TV:ssä jauhetaan, ne päänsä puhki kelaa saa, tehdä analyysejään

(Kaikki nuoret tyypit, Tehosekoitin 2000)

Työelämävalmiuksia vahvistavia opintoja kehittäessä tärkeää on kuulla myös työn arkea elävien näkökulma. Tästä tarpeesta syntyivät Valmiina työelämään! -hankkeen vuosina 2017 ja 2018 toteutetut kyselyt, joissa pyysimme sekä opiskelijoita että työelämän edustajia arvioimaan, mitkä tiedot, taidot ja henkilökohtaiset ominaisuudet ovat heidän mielestään tärkeimpiä työssä. Lisäksi opiskelijat saivat arvioida erillisten työelämäopintojen toteutukseen liittyviä asioita, kuten opetusmenetelmiä ja opintojen määrää. Työelämässä olevilta henkilöstöalan asiantuntijoilta pyysimme arviota siitä, mitkä valmiudet nuorilla työntekijöillä ovat parantuneet ja heikentyneet ja miltä näyttää heidän mukaansa tulevaisuuden taitotarve. Tässä yhteydessä tuomme esiin kyselyjemme tuloksia nimenomaan työssä tärkeäksi koettujen tietojen, taitojen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien näkökulmasta.

Opiskelijoiden ja työntekijöiden arvio - kyselyiden anatomia, arki ja odotukset

Hankkeessa toteutettujen kyselyiden näkökulma oli kaksiulotteinen: työ, jota vasten tietoja, taitoja ja ominaisuuksia oli määrä peilata, oli vastaajilla roolista ja kokemuksesta riippuen luonnollisesti joko kuvitteellinen tuleva tai koettu nykyinen. Hankkeen tavoitteen eli opintojen edelleen kehittämisen kannalta keskeistä oli saada ääntä kentältä juuri molemmista suunnista, työnantajalta sekä työntekijältä, ja tarkistaa tulevaisuudessa sitä vasten suuret linjat: mitä olisi hyvä ottaa huomioon opintoja toteuttaessa ja edelleen kehittäessä – ja luonnollisesti, puuttuisiko tarjonnasta jotakin.

Keneltä kysyimme: vuorovaikutus, yhteistyö, ongelmanratkaisu

Kohderyhmät kyselykolmikossa olivat *tutkinto-opiskelijat* (n=974) suomalaisissa yliopistoissa, ammattikorkeakouluissa sekä ammatillisissa oppilaitok-

sisä. Työelämän kohderyhmän muodostivat *henkilöstöalan ammattilaiset* (n=137) sekä yksityisen, kunnan että valtion palveluksessa. Kolmannen ryhmän muodostivat *työelämäaiheisia opintoja suorittaneet työntekijät* (n=105). Tässä ryhmässä olivat henkilöt, jotka ovat osallistuneet tai suorittaneet Turun yliopiston Työtieteiden keskuksen järjestämän *Työelämä- ja henkilöstöasioiden opintokokonaisuuden*. Yhteistyönä Työtieteiden keskuksen kanssa toteutettu kolmas kysely tarjosi mahdollisuuden tavoittaa opiskelijoita, jotka olivat osoittaneet kiinnostusta hankkeen aihepiiriin liittyviin opintoihin ja jotka olivat osin jo siirtyneet työelämään.

Opiskelijakyselyä laadittaessa huomiota kiinnitettiin siihen, että se soveltuisi kaikkien kolmen asteen opiskelijoiden vastattavaksi. Linkki kyselyn sähköiseen lomakkeeseen jaettiin tiedekuntien, oppiaineiden, ainejärjestöjen sekä oppilaitosten työelämäpalvelujen avainhenkilöiden avustuksella. Saadut vastaukset painottuivat pääosin (95 %) yliopistoihin, joten vastaukset edustavat pääosin hankkeen toteuttajien kautta tavoitettujen yliopisto-opiskelijoiden näkemyksiä. Vastaajien koulutusalat jakautuivat seuraavasti: humanistinen ja kasvatusala (32 %), yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala (29 %), sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala (17 %), luonnontieteiden ala (13 %) sekä tekniikan ja liikenteen ala (7 %).

Henkilöstöalan tehtävissä toimivat saivat linkin sähköiseen kyselylomakkeeseen joko suoran yhteydenoton tai Henkilöstöjohtajan ryhmä HENRY ry:n uutiskirjeen kautta. Vastaajien työnantajana oli yksityinen (61 %), kunta (27 %) tai valtio (9 %). Vastaajista 2 % toimi yrittäjänä tai järjestössä. Vastaajien työkokemus jakautui seuraavasti: 21–30 vuotta (27 %), 11–20 vuotta (24 %), 31 vuotta tai yli (19 %), 6–10 vuotta (15 %), 0–5 vuotta (14 %). Työnimikkeitä olivat muun muassa henkilöstöasiantuntija, -assistentti, -johtaja, -päällikkö, -sihteeri ja -suunnittelija. Pohjakoulutuksen vastaajat olivat saaneet yliopistossa (50 %), ammattikorkeakoulussa (34 %) ja ammattikoulussa (6 %) tai lukiossa ja ammattikoulussa (5 %). Vastaajien yleisimpiä koulutusaloja olivat liiketalouden ja hallinnon ala (58 %), humanistinen ja kasvatusala (13 %) sekä matkailu-, ravitsemus- ja talousala (10 %).

Niin kutsutun *työntekijöiden* ryhmän kyselyllä haettiin tietoa kahta tarkoitusta varten. Turun kauppakorkeakoulun Työtieteiden keskus halusi selvittää, miten Turun yliopiston poikkitieteellisiin *Työelämän ja henkilöstöasioiden opintoihin* (Tyhe) osallistuneet opiskelijat ovat kokeneet opinnot ja miten opintoja tulisi edelleen kehittää. VALTE-hankkeen kannalta kohderyhmä oli kiinnostava siksi, että vastaajat olivat tyypillisesti joko vastavalmistuneita tai opintojensa loppusuoralla ja työelämäasioiden opetuksesta kiinnostuneita ja heillä oli siitä kokemusta. Tämä kolmas ryhmä tavoitettiin postittamalla lomakkeet vastaanottajille. Lisäksi tarjottiin mahdollisuus vastata kyselyyn verkossa. Myös Työtieteiden keskuksen sivuilla oli tarjolla linkki kyselyyn.

Kolmannen ryhmän osalta huomattavaa on, että vaikka kyseessä ovat yhdessä roolissaan opiskelijat, vastaajilla oli lähes kaikilla myös runsaasti (yli 10 vuotta) työkokemusta, myös oman alansa tehtävissä. Työkokonaisuus kaikkienensa vaihteli Tyhe-opinnot *suorittaneilla* yli 10 vuodesta (32 %), 5–10 (37 %) sekä 2–5 vuoteen (26 %). Alle vuoden työkokemusta ilmoitti vain 1 % vastaajista. Tästä oman tutkinnon alan työkokemusta vastaajilla oli pää-

asiassa 2–5 vuotta (30 %) ja alle vuoden (22 %). Tyhe-opintoihin *osallistuneilla* työkokemusta oli myöskin kokonaisuudessaan yli 10 vuotta (26 %), 5–10 vuotta (35 %), 2–5 vuotta (29 %) tai 1–2 vuotta (10 %). Tästä oman tutkinnon alaan liittyvää työtä vastaajat olivat tehneet pääasiassa 2–5 vuotta (29 %), 1–2 vuotta (23 %) tai alle vuoden (22 %).

Sisällöstä ja toteutuksesta: monialaisuus, vuorovaikutus, yhteistyö, ongelmanratkaisu

Kyselyt rakentuivat kaksiosaisiksi. Ensimmäiseksi vastaajat arvottivat asteikolla 1–4 esitettyjä työelämässä tarvittavia tietoja, taitoja ja henkilökohtaisia ominaisuuksia niiden tärkeyden mukaan. Kyselyn laatiminen oli myös itsessään monialaisen yhteistyön tulos. Työelämässä tarvittavia tietoja (9 aihetta), taitoja (itsenäisen työskentelyn 16 ja sosiaalisia taitoja 12 aihetta) sekä henkilökohtaisia ominaisuuksia (10 aihetta) koottiin ja karsittiin toinen toisiamme haastaen niin työhyvinvoinnin, työturvallisuuden kuin tietoturvan ja -tekniikan asiantuntijoiden keskusteluissa.

Kyselyiden jälkimmäinen osa kohdistui vastaajan rooliin opiskelijana (opiskelijat ja Tyhe-opintojen suorittajat eli tässä työntekijät) tai työelämän edustajana (Henkilöstöalan ammattilaiset). Opiskelijoilta kysyttiin opetuksen toteutukseen sekä omaan kehitykseen liittyviä toiveita. Henkilöstöalan vastaajille tarjottiin tilaisuus kertoa kokemuksistaan ja näkemyksistään työntekijöiden valmiuksien kehittymisestä ja kehitystarpeista, heidän toiveistaan ja arviostaan tulevaisuudessa tarvittavista valmiuksista. Lisäksi vastaajat saivat nimetä oman organisaationsa tapoja tukea uutta työntekijää tämän aloittaessa työyhteisön jäsenenä. Kolmannen kyselyn tavoite oli myös kuulla, miten työelämä- ja henkilöstöasioiden aihepiiriin kuuluvien (tässä akateemisten) opintojen tulisi muotoutua entistä paremmin vastaamaan opiskelijoiden tietotarvetta niin työelämää kuin työelämäaiheiden yliopisto-opetusta peilaten.

Työelämävalmiudet opiskelijoiden ja työntekijöiden näkökulmasta

Valmiina työelämään! -hankkeen kyselyillä haluttiin tietää, miten linjassa osana hanketta tarjotut opinnot ovat opiskelijoiden ja työntekijöiden vastauksiin suhteutettuna. Vastaajien tuli arvioida ennalta nimettyjen tietojen, taitojen ja ominaisuuksien tärkeyttä omaan näkemykseensä ja kokemukseensa pohjautuen. Lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus vapaasti kuvata niitä henkilökohtaisen kehityksen toiveita ja toisaalta organisaation tukitoimia uusille työyhteisön jäsenille, jotka kaikki edesauttavat työarjen sujumista työpaikoilla ja työntekijän jaksamista työn arjessa.

Kyselyissä hahmottuu siten sekä yksilön – työelämän toimijan (tulevan tai olevan) – että työhön (siirtymiseen) heijastuvien kontekstien – oppilaitosten ja työpaikan – näkemykset. Kolmantena ulottuvuutena yhtälössä voidaan nähdä koulutuksen rooli tietoja ja taitoja vahvistavana ja vuorovaikutuksen

foorumien tarjoavana. Tätä vuorovaikutusta kuvataan seuraavaksi tarkemmin kyselyjen tulosten myötä.

Työssä tarvittavat tiedot, taidot ja kyvyt sekä henkilökohtaiset ominaisuudet

Hankkeemme tavoitetta varten, opintojen kehittämiseksi, kyselyiden tuloksia tarkastellaan tässä sisältövetoisesti. Mitkä vastaajille esitetyt tiedot, taidot ja kyvyt sekä henkilökohtaiset ominaisuudet ovat vastaajien mielestä tärkeimpiä työssä toimimassa ja miten nämä vastaukset suhteutuvat eri vastaajaryhmien välillä. Vastaajia pyydettiin arvioimaan annetut tiedot, taidot ja kyvyt sekä henkilökohtaiset ominaisuudet asteikolla 1 = ei lainkaan tärkeä 2 = ei kovin tärkeä 3 = melko tärkeä 4 = erittäin tärkeä. Suurta hajontaa vastauksissa ei ilmennyt, vaan lähes kaikki vaihtoehdot arvioitiin tärkeiksi (3) tai erittäin tärkeiksi (4).

Työssä tärkeää on tieto, joka edistää omaa ja työyhteisön hyvinvointia

Ensimmäinen kysymyksemme koski työssä tarvittavia tietoja. Kysymykseen 'Miten tärkeitä seuraavat tiedot ovat nykyisessä/tulevassa työssäsi?' tärkeimmäksi tiedoksi valikoitui kaikilla vastaajaryhmillä *oman työkyvyn ylläpitäminen ja edistäminen*. Toiseksi tärkeimmäksi tiedoksi kaikki kolme vastaajaryhmää arvioivat *työyhteisön hyvinvoinnin*. Kolmanneksi tärkein tieto omassa nykyisessä tai tulevassa työssä oli tutkinto-opiskelijoilla sekä henkilöstöalan ammattilaisilla *työetiikka*: oman ammattialan arvot ja niiden tuoma vastuu. Työelämään siirtyneillä tai siirtymässä olevilla kolmanneksi tärkeimmäksi nousivat *tietotekniikan perusasiat*: toimistosovellukset, tietoturva, tiedonhankinta ja -hallinta.

Tietoa oman työkyvyn ylläpitämiseen ja edistämiseen siis tarvitaan sekä opiskelijoiden että työntekijöiden sekä henkilöstöhallinnon ammattilaisten näkökulmasta. Hankkeemme mukaan tätä tietoa olisi tärkeää tarjota jo ennen työelämään siirtymistä, toisin sanoen opinnoissa, jotta työkyvystä huolehtimiseen liittyvää tietoutta olisi jo työuran ensi päivästä lähtien. Vastausten painotus näyttäisi osuvan yksiin Nuorisobarometri 2016 kanssa, jonka mukaan työllistyminen ja työssä jaksaminen ovat olleet vuosien 2009 ja 2016 haastatteluiden perusteella nuorten entisestään kasvaneita huolenaiheita.

Entä mitä tietoja listastamme puuttui? Vapaasti nimettävän avoimen kentän 'Jokin muu, mikä?' kautta opiskelijat (kysely 1) toivat esiin tärkeänä tai erittäin tärkeänä lisäksi muun muassa seuraavia: *yrittäjien vastuullisuus; ymmärrys sukupuolten välisen tasa-arvon edistämisestä ja käytännön toteuttamisesta sekä ympäristönäkökohdat ja ympäristöpolitiikka*. Konkreettisenä tietotarpeena mainittiin lisäksi *tulevaisuuden ennakointi, googleanalytiikat ja big data -analyysitaidot*.

Tässä yhteydessä opiskelijavastaaja toi osuvasti esiin myös *tietoisuustaidot (välttämättömiä käsitteiden, kuten työhyvinvointi ja työkyky, ymmärtämiseen)*. Työssä tärkeiden tietojen listaa oli lisäksi täydennetty muodossa: *oman työn merkitys (itselle/muille)* ja onnistuneen tyhjentyvästi: *viisauden kehittyminen*.

Henkilöstöalan ammattilaisten vastauksissa listaa oli täydennetty tiedoilla, jotka vapaasti tulkittuna auttavat työntekijää pysymään muuttuvassa työympäristössä aktiivisena toimijana. Kysymykseen 'Mitkä ovat seuraavan 5-10 vuoden aikana ammattialan kehittymisnäkömät?' vastattiin: *ajan tasalla pysyminen, itsensä kouluttaminen ja alaistaidot*. Myös työntekijät (kysely 3) toivat esille tärkeinä pitäminaan tietoina suhteessa työntekijän oman ammattitaidon kehittämiseen (muutoksessa) *substanssiosaamisen jatkuvan kehittämisen ja muuttuvat tiedot omalta ammattialalta*. Työssä tärkeiksi tiedoiksi mainittiin myös *yhteiskunnan ja esimerkiksi työpolitiikan ymmärrys* sekä *työvoimapolitiikka*.

Korkeakouluvisio 2030 -taustamuistio esittää, että koulutuksen on annettava hyvä pohja uuden osaamisen hankkimiselle myöhemmin työuralla. Henkilöstöalan ja työntekijöiden kyselyissään tärkeäksi nimeämä tietojen päivittäminen ja edelleen kouluttautuminen ovat siten tärkeitä viestejä myös koulutuksentarjoajille: väylä täydennyskoulutukseen koetaan tärkeäksi.

Työssä tärkeitä taitoja ja kykyjä ovat kokonaisuuksien hahmottaminen ja ongelmanratkaisu

Tärkeimmät työssä tarvittavat taidot ja kyvyt oli kyselyissä ryhmitelty *itsenäisen työskentelyn taitoihin ja sosiaalisiin taitoihin*. Itsenäisen työskentelyn taidoista sekä tutkinto-opiskelijat (kysely 1) että työntekijät (kysely 3) pitivät tärkeimpinä *kykyä ymmärtää kokonaisuuksien ja asioiden välisiä yhteyksiä, ongelmanratkaisua sekä oman ammattitaidon kehittämistä*. Myös henkilöstöalan ammattilaisten (kysely 2) kärkikolmikkoon nousi toiselle sijalle *ongelmanratkaisukyky*, mutta kolmen tärkeimmän joukossa oli tässä tapauksessa tärkeimmäksi arvioitu *kyky sopeutua muutokseen sekä taito pitää huolta omasta hyvinvoinnista*.

Yhteneväistä kaikkien kolmen vastaajaryhmän arvioissa oli myös taito, joka jäi tärkeidessään muiden varjoon: *kansainvälisessä työyhteisössä toimiminen*. Tästä voitaneen päätellä, että kansainvälinen työympäristö ei vielä ole laajalti ajankohtainen, mutta taidon merkitys lienee korostumassa maahanmuuton vaikutuksena, kuten esimerkiksi *Working Life 2025 review* sekä *Osaamisen ennakointifoorumi* ennustavat. Kansainvälisyyden merkitys elämässä pärjäämisen kannalta tärkeänä taitona on kasvanut Nuorisobarometri 2017 -haastatteluiden mukaan vuodesta 2008 vuoteen 2017. Aineistojen vertailtavuuden aukottomuudesta huolimatta rinnastus on kiinnostava ja mahdollinen jatkopohdinnankin aihe työelämäopintojen suunnittelun kannalta.

Sosiaalisista taidoista tärkeimmiksi valikoituivat opiskelija- ja työntekijäryhmällä *viestintä- ja neuvottelutaidot (suullinen ja kirjallinen)*, *ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot* sekä *hyvät käytöstavat*. Henkilöstöalan ammattilaisten arvioimana kärkikolmikun muodostivat *ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot*, *hyvät käytöstavat* ja *työyhteisötaidot*.

Vastaajien esiin tuomia taitoja ja kykyjä oli tässä yhteydessä mainittu konkreettisemmin, esimerkiksi *kirjoitustaito/kirjallinen ilmaisu* ja *myyntitaito* (opiskelijat ja työntekijät) ja *raportointitaidot* (HR) sekä toisaalta *itsetuntemus ja reflektointi; asenne, suhtautuminen, erilaisuuden kohtaaminen; itsensä kehittämisen taidot* (opiskelijat) sekä *uteliaisuus ja halu oppia* (HR). Samassa hengessä yhteistyötä tukevia taitoja kuvattiin opiskelijavastauksissa maininnalla: *omata joustavan ajattelun järki sekä ihmisten kunnioitus*. Työntekijöiden vastauksissa tuli esiin myös omia rajoja suojeleva: *taito olla vaativa ja tiukka tarpeen tullen*.

Työssä on tärkeää osata sietää epävarmuutta ja painetta

Vastaajaryhmät olivat kaikki yhtä mieltä siitä, että *epävarmuuden- ja paineesietokyky* on yksi tärkeimmistä *henkilökohtaisista ominaisuuksista* työssä (opiskelijakyselyssä toiseksi tärkein, henkilöstöalan ammattilaisille kolmanneksi tärkein ja nuorille työntekijöille kaikkein tärkein). Opiskelijat ja työntekijät pitivät tärkeänä lisäksi *luottamusta omiin kykyihin*. Opiskelijat arvioivat tämän ominaisuuden kaikkein tärkeimmäksi ja työntekijöiden vastauksissa se nousi toiseksi tärkeimmäksi. Työntekijöiden vastauksissa kolmanneksi tärkeimmäksi nousi lisäksi *tavoitteellisuus, päättäväisyys*. Henkilöstöalan ammattilaisten vastauksissa tärkeimmäksi ominaisuudeksi nousi *myönteinen asennoituminen työhön*. Yhteistä sekä opiskelija- että henkilöstöalan vastaajille oli tässä yhteydessä tärkeäksi koettu *arvostus muita ja heidän osaamistaan ja työtään kohtaan*.

Mitä muuta listalla olisi voinut olla? Opiskelijavastaajat lisäsivät: *Opintojen aikana työelämää kohtaan syntyvien odotusten ja todellisuuden välisen eron hyväksyminen ja omien arvojen mukaan toimiminen*. Arvot mainittiin myös tunnistuen niiden moninaisuus: arvojen tunnistaminen itseltä ja muilta. Edelleen omiin arvoihinkin rinnastettavissa oleva näkökulma oli kyky asettaa omat rajat ja sanoa ei ja toisaalta itseään haastaen sietää itselle epämuukavia asioita.

Henkilöstöalan asiantuntijoiden vastauksissa työssä tärkeitä henkilökohtaisia ominaisuuksia kuvattiin myös lisäämällä: *muiden kannustaminen sekä toisten kuunteleminen*. Tärkeää työssä olisi *ymmärrys ottaa huomioon toisten ihmisten heikkoudet ja vahvuudet* sekä *miten saada erilaisia ihmisiä eri tavoin kannustettua ja työskentelemään tehokkaasti ja motivoituneesti ilman painostusta*.

Henkilöstöalan kyselyn vastauksissa työssä tärkeäksi ominaisuudeksi kuvattiin lisäksi *kyky viedä muutos läpi*. Kiinnostavaa maininnasta tekee kyselyjen

vastauksista päätellen se, että muutoksessa toimiminen ei liene monellekaan helppoa. Työssä tarpeellisenä kykynä tämä on silti tai siitä johtuen varmasti kiistattoman arvokas. Muutoksessa toimimista ja siihen suhtautumista tuotiin esiin henkilöstöalan ammattilaisille suunnatussa kyselyssä myös heidän arvioidessaan työelämävalmiuksien kehittymistä ajan saatossa. Tässä aikaperspektiivistä tarkemmin seuraavaksi.

Työelämävalmiuksien kehittyminen ja tulevaisuus

Henkilöstöalan ammattilaisille suunnatussa kyselyssä vastaajat saivat vapaasti kertoa, miten nuorten työntekijöiden taidot heidän kokemansa mukaan olivat vahvistuneet ja heikentyneet viiden vuoden kuluessa. Kysyimme myös, mitkä ominaisuudet tulevat heidän mielestään korostumaan tulevaisuuden työelämässä.

Tietoteknistä osaamista, kielitaitoa, rohkeutta

Vastaajien kokemuksen mukaan erityisesti nuorten työntekijöiden *tietotekniset taidot* ovat parantuneet viimeisen viiden vuoden aikana. *Tietotekniset taidot, IT-aidot tai tvt/atk-aidot* tulivat esille muita useimmin. Toiseksi eniten mainintoja sai tässä yhteydessä *kielitaito*, kolmanneksi eniten työntekijöiden kasvanut *rohkeus* ja neljänneksi eniten *vuorovaikutustaidot*.

Tietoteknisten taitojen ja kielitaidon vahvistumisen voidaan ajatella olevan linjassa digitalisoituvan ja kansainvälistyvän työympäristön osaamistarpeen kanssa, jota esimerkiksi Korkeakouluvisio 2030 -muistio kuvaa. Myös Nuorisobarometri 2017 -aineiston valossa kielitaito on yleissivistyksen ja sosiaalisten taitojen ohella yksi vahvimmista taidoista, joita 15–29 -vuotiaat nuoret kokevat oppineensa peruskoulussa ja toisen asteen opinnoissaan.

Sekä tietoteknisten taitojen että kielitaidon kohdalla luonnollisesti myös vapaa-ajan harrastuneisuus ja työtehtävät vahvistavat näitä valmiuksia, kuten esimerkiksi Selvitys Suomen kielivarannon tilasta ja tasosta toi esille. Työelämän edustajien näkökulmasta vahvistuneeseen kielitaitoon edelleen peilausten on myös kiinnostavaa huomata, että vahvistuneesta kielitaidosta huolimatta opiskelijat itse eivät kyselymme mukaan vielä koe kansainvälisessä työympäristössä toimimista yhtä tärkeäksi kuin muita työelämässä tarvittavia taitoja. Oletuksena tässä se, että kielitaidolla viitataan nimenomaan vieraiden kielten osaamiseen.

”Nuoret ovat avoimempia ja rohkeampia.” Edellä oleva lainaus on yksi henkilöstöalan vastaajien kuvauksista nuorten viiden vuoden aikana parantuneisiin työelämävalmiuksiin. Rohkeutta korostavat vastaukset ovat ilahduttava löydös siksikin, että ensimmäisen ja kolmannen kyselyn opiskelijat ja nuoret työntekijät pitivät yhtenä tärkeimpänä henkilökohtaisena ominaisuutena työssä *luottamusta omiin kykyihin*. Tässä suhteessa, hankkeen tuottaman aineiston valossa, voidaan siis todeta, että työnantajan näkökulmasta myös rohkeutta löytyy.

Sitoutuneisuutta ja nöyryyttä kaivataan

Kysymyksen 'Mitkä työelämään tulevien valmiudet ovat kokemuksesi mukaan heikentyneet viimeisten 5 vuoden aikana?' vastauksissa *sitoutuminen* tuli eniten esille muun muassa seuraavasti:

"Ehkä sitoutuneisuus siinä mielessä, että pidempään etsitään "omaa paikkaa" ja työnantajaa vaihdetaan kevyemmin perustein."

Seuraavaksi eniten mainintoja sai *nöyryys*, jota kuvasi esimerkkilainaus:

"Tietynlainen nöyryys tehtäviä opetellessa. Kuvitellaan, että koulun penkiltä valmistunut on valmis paketti. Perustehtävät eivät kiinnosta ja ovat jopa vastenmielisiä."

Kolmantena vastauksissa tuotiin esille *pitkäjänteisyys*. Tätä kuvattiin näin:

"Rutiinien sieto ja samankaltaisin toistuvien työtehtävien näkeminen mielekkäänä. Nuorilta puuttuu pitkäjänteisyyttä. Jos työ ei heti miellytä, hakeudutaan heti uuteen. [...]"

Sitoutuminen mainittiin sitoutumisena organisaatioon ja valmiuksien, kuten *nöyryys* ja *asenne* yhteydessä. Oman paikan etsimisen pitkittyminen on kiinnostava näkökulma, jota voisi lähestyä useammasta suunnasta, ei ehkä vähiten ympäröivän maailmamme muutoksesta yleensä pirstoutuneempaan suuntaan työsuhteita ja työnteon areenoita ajatellen. Työnantajan vaihtamisen voisi aiheellisesti ajatella myös liittyvän toisaalta jopa nuoren työntekijän tietoiseen valintaan työkokemukstaan rakentaessa. Useat erilaiset työkokemukset ovat myös aktiivisuuden merkki. Kuitenkin sitoutuneisuuden heikkeneminen voidaan tulkita myös niin, että mahdollisen konfliktin eteen tullessa valitaankin uudelleen yrittämisen sijaan poistumisstrategia.

Sitoutumiseen kasvaminen ei ole kevyt tehtävä oppia saati opettaa, mutta varmasti tässäkin elämä ja kokemus opettavat myös. Sama lienee nöyryyden ja pitkäjänteisyyden opettelussa. Ehkä juuri työelämävalmiuksien vahvistamiseen suunnatussa opetuksessa voitaisiin yhteisen keskustelun kautta valmistautua siihen, mitä työarjessa mahdollisesti vastaan tulee ja tätä kautta antaa jopa uusi näkökulma sellaiseen tilanteeseen, jossa perustehtävät puuduttavat ja pitkäjänteisyyttä kysytään. Upeaahan on myös se, että intoa ja energiaa löytyy. Nuori ja nälkäinen on usein myös työnantajalle voitto.

Rutiinien sietämiseen liittyen kiinnostava keskustelun aihe esimerkiksi opetukseen voisi olla EU:n laajuisesti tarkasteltuna hahmoteltu kartta eri työtehtävissä tarvittavista valmiuksista (Heat map Task classification and occupational categories in 2030). Valmiuden intensiteettiä per ammattiala kuvaa värikoodi, jonka mukaan myös esimerkiksi käsityö- ja koneenhoitotehtävien lisäksi myös johtotehtävissä toistuvat rutiinit. Toisin sanoen, opinnoissa käytyjen keskustelujen ja sitä kautta lisääntyneen tiedon avulla voitaisiin nuoria tukea siinä, että kun kitkaa syntyy, oltaisiin valmiita yrittämään uudestaan eikä lähtemään pois. Voisiko juuri tässä olla työelämävalmiuksien (tietoisien ja erillisen) opetuksen arvo?

Tulevaisuudessa tarvitaan muutosmyönteisyyttä

Entä 'Mitkä valmiudet tulevat korostumaan tulevaisuudessa?' Henkilöstöalan tehtävissä toimivat työelämän edustajat kuvasivat tulevaa seuraavasti: *tulevaisuudessa tarvitaan muutokseen myönteisesti suhtautumista ja muutokseen sopeutumista.*

Muutos tuli eniten esille ja sitä kuvasi lainaus:

"Kyky elää tasapainossa nykyhetken ja muutoksen välillä."

Myös *yhteistyö* korostui vastauksissa. Siitä on esimerkkinä:

"Yhteistyötaidot, kyky ja taito toimia monialaisessa yhteistyössä."

Vuorovaikutus tuli esille kolmanneksi eniten ja sitä kuvasi seuraava lause:

"Meidän tulisi painottaa opiskelijoille erilaisten ihmisten kanssa toimimista ja oman käytöksen mukauttamista erilaisissa vuorovaikutustilanteissa."

Neljänneksi eniten mainittiin *asenne*, suhteessa sekä itseen että muihin. Tätä esimerkkinä seuraavat ilmaukset:

"Myönteinen asennoituminen itseen" ja "Ennen kaikkea myönteinen asennoituminen työtä ja muita ihmisiä kohtaan."

Työelämän ja maailman muutoksesta puhutaan usein. Opiskelija eräällä VALTE-hankkeen kokonaisuuteen kuuluvan kurssin luennolla haastoi: "Muutoksesta puhutaan paljon, mutta onko se todella muutos meille?" Jos aivan tarkka sanamuoto ei tässä toteudu, ajatus kuitenkin. Muutos on aina suhteessa johonkin. Opiskelija puheenvuorossaan haastoi ajatuksen siitä, että muutoksen kokemus olisi kaikille yhtä voimakas tai ylipäätään olemassa. Kenelle muutos tapahtuu ja suhteessa mihin?

Kuitenkin kyselyssämme myös Työelämäaiheiden ja henkilöstöasioiden opinnot suorittaneet kuvasivat toiveitaan omalle kehittymiselleen kysymykseen 'Mitä työelämävalmiuksia haluaisit kehittää nykyistä/tulevaa työtäsi ajatellen?' mainitsemalla muutoksen eri muodoissaan: *muutosmyönteisyys ja erilaisuuden hyväksyminen, muutoksen/epävarmuuden sietokykyä ja epävarmuuden sietäminen, muutokseen sopeutuminen.* Muutosta haluttiin oppia sietämään, muutokseen haluttiin osata sopeutua ja muutokseen haluttiin oppia suhtautumaan myönteisesti.

Asenne mainittiin myös opiskelijavastauksissa työssä tärkeiden taitojen ja kykyjen listaa täydennettäessä kohdassa 'Jokin muu, mikä?' seuraavasti: *asenne, suhtautuminen, erilaisuuden kohtaaminen.* Opiskelijavastaajimmme osin rinnastettavissa oleva Nuorisobarometri 2017 -vastaajajoukko mainitsi asenteen yhtenä tärkeimpänä työnsaantiin vaikuttavana asiana. Näin ollen asenne on koettu tärkeäksi sekä nuorilla työhön siirtyvillä että työpaikan vastaanottavilla.

Palataan vielä opiskelijan puheenvuoroon maailman ja työelämän muutoksesta. Subjektiivisuuden ja objektiivisuuden näkökulmia koulun tehtävässä sekä tietämisen, taitamisen ja osaamisen määrittelyssä pohtinut Juha Varto kuvaa opettajan roolia näin: ”Opettaja voi kuitenkin oppia tunnistamaan oppilaan hetkiä ja tarttua niihin, valaa varmuutta lisää ja osoittaa, kuinka tavan merkityslähde oppilaan oma kokemus on.” Ehkä tällainen kohtaaminen opettajan tai ohjaajan ja opiskelijan välillä toimii myös (nuorten) aikuisten koulutuksessa. Opiskelijoiden kyselyssämme toivomaa rohkeutta ilmaista ajatuksia ja osaamista voisi ehkä tukea osoittamalla, että työssä tarvittavaa tietoa, taitoa ja osaamista löytyy jo ennen työtehtäviin siirtymistä. Opiskelija saattaa kuitenkin tarvita tukea oman tiedon, taidon ja kokemuksen itselleen *näkyväksi tekemiseen ja kasvattaakseen näin luottamusta omiin kykyihinsä.*

Yhteenveto: kaikki tahtoo olla jotakin

Valmiina työelämään! -hankkeessa rakennettiin työelämävalmiuksia vahvistavaa oppimateriaalia, jotta työn tekijät pärjäisivät työarjessaan. Oppimateriaalikonaisuutta varten halusimme hankkeessa kuulla myös heitä, jotka opintoja suorittivat, ensimmäisiin ja seuraaviin työpaikkoihinsa siirtyivät ja työelämässä toimivat. Eri näkökulmien yhteen kokoamisen tavoite on katsoa, miten työelämätaitojen ja työhyvinvoinnin opintoja voitaisiin edelleen kehittää ja mitkä tiedot, taidot ja kyvyt sekä henkilökohtaiset ominaisuudet ovat työelämään siirtyvien ja vastaanottavan työelämän edustajien mielestä tärkeitä.

Sopivasti nöyrä ja nälkäinen?

Kyselyjemme mukaan henkilöstöalan ammattilaisten mielestä nuoret työntekijät tarjoavat työpaikoille yhä vahvempia tietoteknisiä taitoja ja kieli-taitoa. Vuorovaikutustaidot ovat parantuneet ja rohkeutta on tullut lisää. Opiskelijat ja Työelämäopintojen kautta tavoitetut (nuoret) työntekijät puolestaan toivovat tukea muutokseen mukautumiseen ja epävarmuuden sietämiseen. Rohkeus on tärkeää myös työhön siirtyville ja siirtyneille, mutta sitä ei vastausten mukaan ole vielä tarpeeksi; tukea toivottiin siihen, että omia ajatuksia ja osaamista uskallettaisiin tuoda entistä paremmin esiin.

Kaikki, sekä opiskelijat että työelämän edustajat, ovat yhtä mieltä siitä, että tiedot oman työkyvyn ja työyhteisön hyvinvoinnin tukemiseksi ovat tärkeitä. Työelämän edustajat korostavat työelämässä tarvittavan kykyä sopeutua muutokseen. Nöyryys ja työhön myönteisesti asennoituminen on tärkeää henkilöstöalan ammattilaisten näkökulmasta. Opiskelijoiden vastauksissa painottui toive oppia luottamaan omaan osaamiseen.

Työelämävalmiuksien vahvistaminen opetuksen avulla

Jos palaamme alussa esitettyyn työelämävalmiuksien määritelmään, kuten se Valmiina työelämään! -hankkeessa ymmärretään: tavoitteena on auttaa onnistumaan työelämässä. Tietojen, taitojen ja asenteiden harjoittamiseen tarvitaan sekä ohjausta että aikaa ja omaa pohdintaa. Seuraavaksi kysymys opetuksen tarjoajalle kuuluu, millaista on se pedagogiikka, jolla onnistutaan, kun tavoitteena on ohjata osaamistavoitteissa. Kyselymme vastaajat pitivät tärkeinä seuraavia asioita: *olla oma itsensä, inhimillinen ja tasavertainen, epäonnistumisen pelon voittaminen ja nähdä ihminen ihmisenä.*

Eräs henkilöstöalan työelämän edustaja kuvaili työhön oppimista uskalluksen kautta:

"Itsetuntemuksen ja omien vahvuuksien ja voimavarojen oppiminen tuo itsetuntoa ja rohkeutta. Kaikkea ei voi eikä tarvitse osata, mutta pitää silti uskaltaa lähteä kokeilemaan, oppimaan ja kehittymään."

Rohkeutta siis peräänkuulutetaan ja omien arvojen ja rajojen hahmottamista. Itsetuntemuksen merkitystä sivuttiin myös useissa opiskelijoiden vastauksissa. Työyhteisöön astutaan odotuksin ja toivein ja vastassa on myös joukko odotuksia ja toiveita, kuten vaatimuksiakin. Arjen tekemistä määrittävät työn tekijöiden eripituiset ja -näköiset aiemmat kokemukset – tiedot, taidot ja kyvyt – sekä luonnollisesti henkilökohtaiset ominaisuudet. Kohtaatko odotukset ja toiveet?

Tähän rajapintaan Valmiina työelämään! -hankkeen opinnoilla halutaan vaihtaa. Koulutuksen, esimerkiksi juuri työelämävalmiuksia vahvistavan, rooli on tasoittaa mahdollisia yhteentörmäyksiä odotusten ja vaatimusten välillä tarjoamalla keskustelun ja vuorovaikutuksen kenttiä, tilaa pohtia, space for reflection, kuten Robert Arnkil ja työelämävalmiuksiemme määritelmä kuvaa. Ohjatuissa keskusteluissa voidaan tuoda hiljaista tietoa kuuluvaksi ja vaihtaa kokemuksia ja näkemyksiä. Tavoitteena opetuksessa olisi tasoittaa tietä kantapään kautta arjessa oppimiselta tavoitteena hyvinvoiva yhteisö ja tekijä. Joskaan kaikkia kompastumisia ei olisi tarkoituskaan välttää, kuten henkilöstöalan tehtävissä toimiva vastaaja esittää: *"Moni keskittyy osaamiseen ja historiaan, vaikka nuoren kuuluu keskittyä oppimiseen ja tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Pitää olla avoimin mielin, kokeilun haluinen ja rohkea. Epäonnistumiset ovat ok ja virheiden kautta oppii. [...]."*

Virheistä oppii ja nöyryyttä ja pitkäjänteisyyttä tarvitaan, mutta toisaalta, kaikki nuoret tyypit – ainakin monet niistä, joilla on riittävät voimavarat unelmoida – haluavat olla jotakin, jopa kimaltaa, kuten Tehosekoitin-yhtye (2000) asian ilmaisee.

Ehkä työelämävalmiuksien opetuksessa ja sen kehittämisessä toimii sama kuin eräässä työntekijäkyselyn vastauksessa henkilökohtaiseksi kehitystavoitteeksi asetettu: *kyky asettua toisen asemaan.*

Lähteitä

Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017. A joint situation report by the partnership for skilled professionals. Skill and Vocational Development Needs over the Period to 2030.

Arnkil R 2015. II Lost in transition? Challenges for social inclusion and employment of young people in Europe. Youth work and non-formal learning in Europe's education landscape, 198.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017. Korkeakoulutus ja tutkimus 2030-luvulle. Taustamuistio korkeakoulutuksen ja tutkimuksen 2030 visiotyölle Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:44.

Myllyniemi S (toim.) 2017. Katse tulevaisuudessa. Nuorisobarometri 2016. Helsinki: Opetusministeriö & Nuorisotutkimusverkosto & Nuorisoasiain neuvottelukunta. Saatavissa: <https://tietoanuorista.fi/nuorisobarometri/nuorisobarometri-2016/>

Osaamisen ennakointifoorumi 2017. eDelfoin alustavia tuloksia.

Pekkarinen E & Myllyniemi S (toim.) 2018. Opin polut ja pientareet. Nuorisobarometri 2017. Helsinki: Opetusministeriö & Nuorisotutkimusverkosto & Nuorisoasiain neuvottelukunta. Saatavissa: <https://tietoanuorista.fi/nuorisobarometri/nuorisobarometri-2017/>

Pyykkö R 2017. Monikielisyys vahvuudeksi. Selvitys Suomen kielivaroannon tilasta ja tasosta.

Varto J 2005. Koulun syytä etsimässä. Tiedon ja taidon erilaiset tehtävät kasvatuksessa. Kenen kasvatusta, 197-217.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2015. Working Life 2025 review. Effects of the changes in working life and the working environment on occupational safety and health and well-being at work. Raportteja- ja muistioita 2015:41

”Meidän tulisi painottaa opiskelijoille erilaisten ihmisten kanssa toimimista ja oman käytöksen mukauttamista erilaisissa vuorovaikutustilanteissa.”



2.5

Ihmislähtöisyyden integrointi tietotekniikan diplomi-insinöörikoulutukseen

Johanna Isoaho, Jouni Isoaho, Seppo Virtanen, Tapio Salakoski

Informaatioteknologia on rakentunut Suomessa 1980-luvun lopulta tähän päivään saakka teknologiavetoisena. Kilpailukyky on perustunut pitkälti siihen, kuka hallitsee teknologian eri osa-alueet parhaiten. Nykyään tämä ei riitä, vaan teknologisilla innovaatioilla pitää olla selkeä lisäarvo ihmisille. Tämä on valtaisa haaste kaikille tekniikan alan kouluttajille.

Kohti työelämävalmiutta

Yrityksenä vastata tähän haasteeseen Turun yliopistolla aloitettiin syksyllä 2012 kokonaisvaltainen tietotekniikan diplomi-insinöörikoulutuksen reformi, jonka tavoitteena on ollut rakentaa tekniikan koulutus niin, että se kytkeytyy monialaisen Turun yliopiston strategiaan vahvuusaloihin. Uudistuneen koulutuksen johtolauseena on ”Engineer meets human - Insinööri kohtaa ihmisen”. Koulutusreformissa määriteltiin uudelleen tutkinto- ja moduulitasolla oppimistavoitteet, joiden pohjalle tutkintovaatimukset ja uudet kurssit rakentuivat. Näissä oppimistavoitteissa on selkeästi eritelty diplomi-insinööriprofession tarvittavia taitoja ja osaamista, jotka eivät ole suoranaista koulutuksen tietoteknistä sisältöä, kuten projektitaitoja, vuorovaikutusta, käsillä oleviin työtehtäviin keskittymistä tai ajankäytön hallintaa. Monet näistä taidoista on selkeästi rakennettava integroidun oppimisen kautta, eikä niiden saavuttamiseksi ole järkevää tehdä erillisiä opintojaksoja, sillä silloin opetettavat asiat jäisivät irrallisiksi substanssiosaamisesta. Opiskelijoiden pitää oppia hallitsemaan teolliset työprosessit, ja toisaalta tutkinto-ohjelmissa on hankala löytää tilaa merkittävälle määrälle uusia erillisiä kursseja. Näyttäisi siltä, että ainakin tietotekniikan alan opiskelijoita voi olla vaikea saada motivoitua tuottamaan suurta määrää

asiatekstiä erillisenä opintosuorituksena, sen sijaan kursseihin liittyvät dokumentit ovat järkevästi perusteltavissa.

Edellä mainittujen taitojen oppimista syvennetään laajalla, yhteensä useamman diplomityön laajuutta vastaavalla Capstone-kehitysprojektilla, joka suoritetaan 4.–5. vuosikurssin aikana. Capstone-projekteissa on tarkoituksena oppia työskentelemään monitieteisten insinööriongelmien parissa monikulttuurisissa työympäristöissä. Osa projekteista tehdään yhdessä ulkomaisten yliopistojen kanssa (muun muassa Kungliga Tekniska Högskolan, Tukholma ja Fudanin yliopisto, Shanghai), osassa taas selkeä paino on yliopistojen muiden alojen opiskelijoiden kanssa tehtävässä yhteistyössä. Kehitysprojektien opiskelijoista on itse asiassa suurin osa muita kuin Turun yliopiston diplomi-insinööriopiskelijoita: osa tietotekniikan opiskelijoista vaikuttaisi kokevan kynnyksen osallistua näihin hankkeisiin jopa liian korkeaksi. Ilmeisesti tämän kaltainen oppiminen on alalla niin uudentyyppistä, että opiskelijoiden motivoinnissa on paljon työtä. Projektien sisällöt ovat niin laajoja, ettei yksikään opiskelija hallitse kaikkea, vaan oikean teollisen kehitysprojektin tapaan joutuu omaksumaan oman roolinsa hankkeessa ja luottamaan muissa tehtävissä toisiin projektitiimin jäseniin eli muiden alojen opiskelijoihin.

Ihminen osana tietotekniikkaa

Turun yliopiston tietotekniikan DI-koulutuksen reformi on nyt edennyt siihen pisteeseen, että on aika konkretisoida johtolauseemme ”Insinööri kohtaa ihmisen” integroiduksi osaksi koulutuksen rakennetta ja sisältöjä: diplomi-insinööri ei suunnittele tietoteknisiä tuotteita ja järjestelmiä toisille diplomi-insinööreille, vaan tavallisille ihmisille. Tämä konsepti sisältää ihmisen toiminnan ja erilaisten toimintatapojen, ajattelumallien ja näiden vaikutusten ymmärtämisen sekä työelämävalmiuksien ja vuorovaikutustaitojen käytännön opettelu integroituna kurssien osiksi. Integrointi suoritetaan siten, että koko koulutusrakenteessa on identifioitavissa eri opintokokonaisuuksiin sisällytetyt ihmislähtöisyyden osuudet. Käytännössä tämä tarkoittaa aihealueen sisällyttämistä ainakin suurimpaan osaan yksittäisiä kursseja erilaisia innovatiivisia opetusmenetelmiä hyödyntäen.

Integrointia on pilotoitu kahdella opintojaksolla. Kokemukset ovat olleet hyviä ja osoittaneet ihmislähtöisten aihealueiden opetuksen integroinnin tärkeyden. Ensimmäisen vuoden kurssilla Tietotekniikka ja yhteiskunta ja ylempään korkeakoulututkintoon vaadittavalla syventävien opintojen kurssilla Human Element in Information Security on jo ollut ihmislähtöisten aihealueiden osuuksia. Ihmislähtöisyys korostuu erityisesti tietoturvaan liittyvissä kysymyksissä. Kurssien aikana asioiden sisäistämistä on tutkittu opiskelijakyselyin, opintopäiväkirjoin (ryhmätyö) ja haastatteluin. Aloittelevan opiskelijan saattaa olla vaikea hahmottaa, miksi näitä asioita pitäisi sisällyttää opintoihin ja mikä yhdistää tekniikan ja ihmisen ymmärtämisen. Erityisen huomionarvoista on ylemmän tutkinnon opintojen kansainvälisyyden vaikutus: monikulttuurisissa työryhmissä asiat on sisäistetty helpommin.

Luonnollisesti tähän myötävaikuttavat myös opintojen edistyminen ja opiskelijoiden aikuistuminen opintojen aikana.

Diplomi-insinöörejä ei yleensä ole yritetty kouluttaa ymmärtämään kohdetta, jolle teknologiaa suunnitellaan. He eivät ole tehneet myöskään koulutusvaiheessa realistisia yhteistyöprojekteja muiden alojen ammattilaisten kanssa. Tämä on kuitenkin työelämässä arkipäivää: tekniikan ammattilainen ei pärjää työelämässä enää pelkkänä ”teknokraattina”. Tietoturvasta puhuttaessa painotetaan, että ihminen on heikoin lenkki, mikä pätee teknologiaan yleisestikin. Monesti tavallisesta, muun kuin tietotekniikka-alan ammatissa toimivasta käyttäjästä teknologia vaikuttaa hankalalta, sillä insinöörit näyttävät suunnittelevan toisille insinööreille suunnattuja tuotteita. Nykyisin tietotekniikka-alan ammattilainen erehtyy helposti olettamaan liikaa alan osaamista tavalliselta käyttäjältä, jolle laite tai järjestelmä on kuitenkin useimmiten tarkoitettu.

Osana ihmislähtöisyyden integrointia tietotekniikan diplomi-insinöörinkoulutukseen suunnitellaan klinikkaopetusta. Se on innovatiivinen kehityksen tulos: opiskelijat tekisivät tehtäviä moniammatillisissa ryhmissä, tapaisivat myös tietotekniikka-alan ulkopuolisia ihmisiä ja opettelisivat ratkomaan heidän tietoteknisiä ongelmiaan. Näin DI-opiskelijat opettelisivat myös ymmärtämään, miten ei-tietoteknisesti suuntautuneet henkilöt kuvaavat teknisiä ongelmiaan omista lähtökohdistaan. Diplomi-insinööri saataisiin oikeasti kohtaamaan ihminen, ja vuorovaikutustaidot sekä ymmärrys kasvaisivat molemmilla osapuolilla.

Työelämävalmiudet oppimistavoitteissa

Koulutusuudistuksessa eriteltiin teknistä sisältöä ja insinööriyöhön liittyviä yleisiä työelämävalmiuksia. Perinteisesti opetussuunnitelmissa on kuvattu lähinnä opintosuoritusten sisältöjä, mutta nyt ne siis muotoiltiin oppimistavoitteiksi. Turun yliopiston tietotekniikan DI-koulutuksen tutkintotasoiset oppimistavoitteet löytyvät kokonaisuudessaan informaatioteknologian laitoksen opinto-oppaasta. Alemmassa tutkinnossa työelämävalmiuksien oppimistavoitteiksi on määritelty, että opiskelija ”kykenee huomioimaan järjestelmien määrittelyssä, suunnittelussa ja toteutuksessa realistiset reunaehdot liittyen ihmisiin, prosesseihin ja yhteiskuntaan”. Lisäksi oppimistavoitteisiin kuuluu kykeneminen tehokkaaseen vuorovaikutukseen suullisesti, kirjallisesti ja teknologiaa hyödyntäen työ- ja opiskelutehtävissä sekä kyky työskennellä osana ryhmää. Opiskelijan tulisi myös pystyä kehittämään ammatillista osaamistaan itsenäisesti portfolio-ajatteluun perustuen.

Turun yliopiston tietotekniikan koulutuksessa ylemmän korkeakoulututkinnon oppimistavoitteet eroavat työelämävalmiuksien osalta alemman korkeakoulututkinnon tavoitteista lähinnä kahdella tavalla: ratkaistavat ongelmat voivat olla monitieteisiä, ja ylemmän korkeakoulututkinnon suorittanut opiskelija pystyy työskentelemään vastuullisessa roolissa osana kansainvälistä monikulttuurista ryhmää. Tässä vaiheessa opintoja projektien koko kasvaa, jolloin niiden organisoinnin tulee olla ammattimaisempaa. Tällöin siirrytään ryhmätöistä, joissa tärkeää on oppia tuottamaan lisäarvo yhteis-

työstä, organisoituihin projekteihin, joissa osallistujien roolitus ja kommunikaatiotaidot ovat entistä tärkeämpiä. Lisäksi ylemmässä tutkinnossa on siirrytty teorian soveltamisesta ja yksinkertaisten ongelmien ratkaisusta teollisten työprosessien ja työmenetelmien hallintaan.

Työelämävalmiuksien omaksumisen arviointi

Oppimis- ja työelämävalmiuksia sekä valmiuksia ymmärtää ihminen–teknologia-rajapintaa on opiskeltu kahdella kurssilla. Toinen näistä on ensimmäisen opintovuoden pakollinen kurssi Tietotekniikka ja yhteiskunta, toinen ylemmän korkeakoulututkinnon opintoihin kuuluva Human Element in Information Security. Jälkimmäinen kurssi on siis 4.–5. opintovuoden kurssi ylioppilastutkintopohjalta aloittaneille opiskelijoille. Näiden kurssien opiskelijoiden valmiuksien vertaaminen on hedelmällistä, sillä opiskelijat ovat luonnollisesti aivan eri tasolla sekä psykologisen kehitysvaiheensa että opintojensa osalta. Näillä kursseilla on käytetty menetelmänä vertaisoppimista pienryhmissä. Asiat on luonnollisesti valmisteltu normaalina luento-opetuksena.

Vertaisoppimisella (Peer Assisted Learning, PAL) tarkoitetaan oppimismenetelmien, joissa opiskelijat oppivat muilta ryhmän jäseniltä, käyttämistä. Tämä tapahtuu ilman opettajan suoranaista vaikutusta ryhmän työhön. Oppiminen toteutuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tavoitteena on oppia kuuntelemaan toisenlaisia mielipiteitä ja näkökantoja aidosti ja rakentavasti, ei vastakkainasetteluna. Tällä tavoin voidaan ajatella opiskelijan oppivan erilaisten ihmisten kohtaamista, toisten kunnioittamista ja myös omista ajattelutavoista mahdollisesti täysin poikkeavien mielipiteiden ja ajattelutapojen pohtimista ilman suoraa vastakkainasettelua. Tämä liittyy kokonaisuutena yleisten työelämävalmiuksien kehittämiseen.

Vertaisoppiminen voi tapahtua monella tavalla esimerkiksi siten, että käytetään pidemmälle edistyneitä opiskelijoita nimettyinä ohjaajina ryhmissä tai työskennellään pareittain samantasoisten opiskelijoiden kanssa. Tässä tapauksessa on käytetty saman kurssin opiskelijoita käytännön syistä. Ensimmäisen vuoden opiskelijoiden ryhmien työskentelystä syntyi harvassa tapauksessa varsinaista ryhmätyötä: yleensä tehtävät vain jaettiin osallistujien kesken, ja tuotokset yhdistettiin yhteiseen palautettavaan dokumenttiin. Tällä tavoin tavoitteet eivät toteudu läheskään kaikkien ryhmien kohdalla. Kurssi on melko nopeatempoinen, joten on perustellusti argumentoitavissa, että varsinaista ryhmädynamiikkaa ei pääse syntymään. Kaikissa ryhmissä dynamiikan potentiaali on kuitenkin olemassa, ja toisaalta toimiminen tehokkaasti nopeasti kootuissa työryhmissä kuuluu nykyaikaisen työelämän vaatimuksiin.

Tapaus 1: ensimmäisen vuoden kurssi

Vertaisoppimisen hyödyntäminen opintojen alkuvaiheessa on perusteltua, koska opiskelijat on tärkeää perehdyttää heti monialaisen yliopiston haasteisiin. Tietotekniikka ja yhteiskunta -kurssi on pakollinen ensimmäisen vuo-

den opiskelijoille, ja se on pidetty tähän mennessä kaksi kertaa. Kurssi on suunniteltu CDIO:n tavoitteiden mukaisesti. Kurssin teknologinen päämäärä on antaa opiskelijoille työkaluja ymmärtää informaatioteknologian kehityksen kokonaisvaltainen vaikutus yhteiskunnan eri osa-alueisiin ja ihmisten jokapäiväiseen elämään. Opiskelijoita ohjataan myös ymmärtämään tietoteknisen kehityksen vaikutusta muihin tieteenaloihin ja päinvastoin, mikä onkin yksi olennainen askel kohti ihminen–teknologia-rajapintaa. Kurssilla pyritään erilaisten tehtävien, muun muassa vertaisryhmissä kirjoitettavien oppimispäiväkirjojen, avulla pohtimaan tietotekniikan kehityksen heijastumista tulevaisuuteen ja näin antamaan opiskelijalle mahdollisuuksia kehittää omaa ajatteluaan.

Periaatteessa tämä kurssi voisi sopia paremmin opintojen myöhäisempään vaiheeseen, mutta tarkoituksena on fokusoida opiskelijoiden ajatuksia ja oppimista alusta lähtien sekä hienosäätää työelämävalmiuksiin liittyviä oppimistavoitteita realistisiksi suhteessa opiskelijoiden lähtötasoon. Tämän fokusoinnin voidaan ajatella olevan opiskelijoiden niin sanotun lähikehityksen vyöhykkeellä. Ennen tätä kurssia opiskelijat ovat suorittaneet vain yhden teknologisen kurssin, jolla on muodostettu eheä kuva tietotekniikasta kokonaisuutena. Opiskelijoiden voidaan siis ajatella olevan avoimia uusille ajattelutavoille. Opintojen alussa on tehokasta reflektoida jo olemassa olevaa tietoa ja näin hyödyntää sitä ja myös omaksuttuja taitoja. Opintojen myöhäisemmässä vaiheessa opiskelijat perustavat oppimisensa luonnollisesti laajempaan tieto- ja taitoaineistoon, ja ajattelu voi perustua kiinteämmin aiemmin opittuun. Tällöin opiskelijat ovat myös valmiimpia kypsempään ja aikuisempaan ajatteluun, jolloin esimerkiksi kausaalisuhteiden ymmärtäminen on helpompaa.

Työelämätaitoja opiskellaan ja opitaan pienryhmissä integroituna eri kursseihin. Työelämätaitojen opiskelu sisältää muun muassa materiaalin hakua sekä materiaalin originaalisuuden ja validiteetin ymmärtämisen ja tärkeiden oppimista. Viittaustekniikan omaksuminen on myös sisällytetty työelämätaitoihin, sillä sen oppiminen on osoittautunut haasteelliseksi nykyisen käytännön mukaisesti ajoitettuna vasta kandidaattitutkielman kirjoittamisen ja siihen liittyvän seminaariopetuksen yhteyteen. Laajan lähdemateriaalin ja -aineiston hyödyntäminen analysoinnissa ja uuden tekstin synteessä on myös tärkeää. Ryhmätyöskentelystä pyritään saamaan lisäarvoa oppimiseen. Pienryhmät tuottavat lyhyehköjä raportteja sekä yksiselitteisiä ja täsmällisiä kuvauksia annetuista aiheista. Ryhmissä on tavoitteena oppia myös vuorovaikutustaitoja, vastuun ottamista ja portfolio-ajattelun perusteita. Ryhmissä opitaan myös esittämään perusteltuja mielipiteitä sekä antamaan ja vastaanottamaan rakentavaa kritiikkiä.

Kurssi on pyritty rakentamaan siten, että johdantoluentojen sisältöjä on pitänyt syventää ryhmissä etsimällä ja keräämällä tietoa pääsääntöisesti verkosta sekä yhdistämällä sitä aiemmin opittuun. Perushypoteesi on ollut, että opiskelijat pystyvät hakemaan tietoa verkosta, mikä on osoittautunut sinänsä todeksi, mutta pääsääntöisesti löydetty tiedot ovat perustuneet faktuaaliselta pohjaltaan yllättävän heikkoon materiaaliin ja yksittäisiin lähteisiin. Hyvänä esimerkkinä tästä on Wikipedian laaja käyttö ainoana lähteenä.

Osassa ryhmiä lähdeviittausten tekeminen oli laiminlyöty kokonaan, vaikka se on selkeästi vaadittu. Tällöin suorituksia on pyydetty täydentämään ohjeiden mukaisesti. Oppimispäiväkirjat on tarkastettu Turnitin-plagiaatin-tunnistusjärjestelmällä, mikä osaltaan edesauttaa haetun tiedon ja itse tuotetun tekstin erottamista. Opiskelijoille tämä on vaikeaa, samoin kuin kriittinen suhtautuminen käytettyihin lähteisiin: vain hyvin harvat opiskelijat ovat sisäistäneet oikean toimintamallin. Tämä on ymmärrettävää, kun kyseessä ovat ensimmäisen vuoden opiskelijat. Kukaan ei esittänyt epäselviä asioita koskevia kysymyksiä tehtäviä ensimmäistä kertaa tehdessään, toisin kuin uusintakierroksella. Tämä tarkoittaa, että opiskelijat ovat hyötynneet siitä, että heille on annettu mahdollisuus täydentää suorituksiaan ja tehdä tehtäviä uudelleen.

Jotkin edellä kuvatuista oppimistavoitteista kuulostavat melko kunnianhimoisilta, jo pelkästään määrältään. Toisaalta pitkäaikaisesta kokemuksesta on opittu, että yleisten työelämätaitojen oppiminen on tehokkainta aloittaa opintojen alussa. Tavoitteena ei luonnollisestikaan voi olla, että nämä taidot omaksuttaisiin yhdellä kurssilla ja siksi niiden oppimista integroidaan muille kursseille. Tämä progressiivinen periaate on taidollisten valmiuksien oppimisessa hyvin perustavanlaatuinen, ja oppiminen eroaa näin monien teknisten sisältöjen oppimisesta.

Arvioinnin tuloksia

Empiiristä tutkimusta sosiaalisissa tilanteissa tehdään observoimalla käytännön tilanteita, eli tässä tapauksessa kurssin luennoilla ja pienryhmätilanteissa. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi huomion kiinnittämistä aitoon osallistumiseen keskustelutilanteissa, mikä ei ole itsestäänselvyys suomalaisessa kulttuurissa. Käytännön tilanteiden observointi on kuitenkin tuottanut tällä kurssilla ristiriitaisia tuloksia: observoinnin tulokset yllättäen korreloivat heikosti tehtävistä suoriutumisen kanssa. Näin ollen ainakaan tällä otannalla observoinnin tuottamia tuloksia ei voida pitää kovinkaan valideina. Vahvemmin valideina voidaan pitää opintopäiväkirjoista ja muista tehtävistä tehtyjä päätelmiä. Tällaiseen havainnointiin on tällä hetkellä käytössä kahden Tietotekniikka ja yhteiskunta -kurssitoteutuksen osallistujien tuottama aineisto. Pääosin osallistujat ovat ensimmäisen vuoden opiskelijoita. Päälimmäinen havainto on, että keskimäärin näille opiskelijoille on erityisen hankalaa yhdistää työnteko omaan oppimiseen. He eivät näyttäisi ymmärtävän kurssitehtävien tarkoitusta, oppimista. Tämä ilmenee käytännössä siten, että tehtävistä yritetään monessa tapauksessa päästä mahdollisimman vähäisellä työllä, ja keskitytään epäolennaiseen, esimerkiksi selityksiin, miksi ei ole ymmärretty tehtävää tai ehditty, osattu tai voitu tehdä sitä. Monessa tapauksessa odotetaan myös vähäisellä työllä erittäin hyvää arvosanaa.

Monesta oppimispäiväkirjatehtävästä voidaan päätellä, että kun asiaa ei ole koettu kiinnostavaksi, ei sitä ole tehty välttämättä ollenkaan hyväksyttävällä tasolla. Opiskelijat eivät käytännössä aina ymmärrä heiltä edellytettävää työmäärää. Joukosta on löytynyt muutaman rivin suorita lainauksia, jotka eivät suoranaisesti edes ole vastaus kyseiseen tehtävään. Yksittäisissä vasta-

uksissa on ollut jopa asian leikiksi lyömistä, tai niissä on ollut myös piirroksia, jotka eivät millään tavalla liity tehtävään ja ovat lähinnä lapsellisuuden osoituksena pidettäviä.

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että nykypäivän opiskelijoille pitää strukturoida tehtävät vielä huomattavasti nykyistä selkeämmin, ja myös siis tehtävien hyväksyttävän suorittamisen vaatimukset. Yliopistolle muodostuu käytännössä myös rooli oppimisen opettamisessa. Opiskelijoille lukiossa annettu opetus luo tilanteen, jossa he eivät ole valmiita yliopisto-opiskeluun. Jotta opetuksen tavoitteet toteutuisivat, vaatii tämä alemmassa tutkinnossa entistä selkeämmän oppimisympäristön, koulumaisemmat opiskelutavat ja hyvin vähän valinnan mahdollisuuksia. Opiskelijan tulisi siis kyetä hyvällä työmoraalilla tekemään opiskeluunsa liittyviä asioita, vaikka ne eivät yhtään kiinnostaisi. Näitä ei-kiinnostavia asioita ei siis voi valita pois, kuten näyttää nykylukiossa olevan suorastaan tavoitteena. Oppimistavoitteisiin on ollut välttämätöntä alemman tutkinnon kohdalla lisätä kohta sopeutumisesta yliopisto-opintoihin ja tehokkaiden opiskelutapojen opetteleminen. Opiskelijat on siis saatava siirtymään kurssien suorittamisesta aitoon oppimiseen ja portfolio-ajatteluun heti yliopisto-opiskelun alusta alkaen.

Ensimmäisen vuoden opiskelijoilla keskimääräinen yleissivistyksen taso on näyttänyt olevan melkoisen alhainen. Kurssiin on kuulunut muun muassa luento Surveillance Society, jossa vieraileva luennoitsija on oletanut, että opiskelijat tietävät esimerkiksi, mikä on vallan kolmijako-oppi. Opintopäiväkirjat kuitenkin osoittivat, että monessa ryhmässä tätä ei tiedetty. Eli vaikka kyseessä on yksittäinen asia, voitaneen sanoa, että on kyse normaalista yleissivistyksestä. Joissain ryhmissä oli vastattu suoraan lainatuilla teksteillä, joissain oli poliittisia mielipiteitä täysin perustelematta. Luennolla ei ole käsitelty asioita, jotka vaatisivat poliittista näkemystä vastauksissa. Voidaan syystä ihmetellä, miten jollekin ryhmälle tulee mieleen kirjoittaa, että ”jonkin valtion virallinen organisaatio on paholaisesta”. Mielipiteisiin on toki oikeus, mutta yliopistossa ne tulee osata perustella. Toisaalta ryhmän käyttämää asian esitystapaakin voidaan ihmetellä. Tärkeä työelämävalmius on osata kirjoittaa asiatekstiä sekä perustella järkevästi kannanottonsa.

Insinöörien kehittämällä teknologialla on erittäin suuri merkitys yhteiskunnan eri osa-alueiden kehitykselle. Yhä kiihtyvän teknologisen kehityksen voidaan nähdä tunkeutuneen yksilön yksityisimpiinkin elämänalueisiin, ja muokkaavan ihmistä itseään ja hänen päivittäistä elämäänsä yleisemmin. Näin ollen insinöörin on aivan välttämätöntä ymmärtää tekniikan kehityksen merkitys yhteiskunnalle ja ihmiselle, ja lisäksi tulee osata arvioida näiden riippuvuussuhteita. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että insinöörillä pitää olla hyvä ja laaja yleissivistys ja valmiuksia hankkia tietoa oman alansa ulkopuolelta. Diplomi-insinöörikoulutuksessa Turun yliopistossa on lisätty yhteiskuntapainotusta ja teknologisen kehityksen ja yhteiskunnan riippuvuussuhteiden opetusta. Lisäksi pitää pystyä lisäämään näiden sisältöjen integrointia sopiviin teknologisiin kursseihin läpi koko koulutuksen.

Ensimmäisen vuoden opiskelijoiden asiatekstin tuottamisen taidot vaikuttavat suurella osalla olevan melko alhaisella tasolla. Tästä ei luonnollisesti-kaan voida tehdä laajempia päätelmiä kuin se, että näiden kahden kurssin

opiskelijoilla on vakavia puutteita oman äidinkielenensä kirjoittamisessa. Kun keskeisenä työelämätaavoitteena on pystyä työskentelemään monikansallisessa ympäristössä, on vaikea nähdä näiden opiskelijoiden kirjoittavan sujuvaa englantia, mikä on nykypäivänä itsestään selvä vaatimus IT-alalla. IT-alan opettajille on valtava haaste opettaa kaiken muun lisäksi myös kirjoittamista. Yksi insinöörin perustaidoista on osata kirjoittaa yksiselitteistä, täsmällistä ja loogista tekstiä, oli kyseessä sitten lyhyt määrittely, kuvaus tai pidempi raportti. Tällaisia tekstejä pitää pystyä kirjoittamaan sekä omalla äidinkielellä että englanniksi. Turun yliopiston diplomi-insinöörinkoulutuksessa on päädytty integroimaan suomen, ruotsin ja englannin kielen opetusta ammattiainekursseille. Opetusohjelman laajuuden puitteissa ei ole mahdollista lisätä pelkkää kielten opetuksen määrää riittävälle tasolle. Toisaalta se ei ole myöskään järkevää, sillä kielet käytännössä kuuluvat yhteen teknisten sisältöjen kanssa.

Opiskelijoiden tuottamat tekstit ovat huolestuttavan suurelta osin erittäin pintapuolisia, huonolla kielellä kirjoitettuja, epätäsmällisiä, moniselitteisiä tai ristiriitaisia tai ei lainkaan ymmärrettäviä. Tehtävät on tehty ryhmissä, joten oletuksena on, että keskimäärin viisi opiskelijaa käy tekstit läpi. On luonnollista, että virheitä tulee, mutta jos kaikki ryhmän jäsenet ovat vaivautuneet lukemaan tekstit, ei tällaista määrää epätäsmällisyyksiä ja suoranaisia virheitä voi ymmärtää. Ryhmätyöt on ohjeistettu erittäin selkeästi. Monessa heikosti suoriutuneessa ryhmässä tehtävät oli jaettu selkeästi ryhmän jäsenten kesken, jolloin työmäärä on saatu mahdollisimman vähäiseksi yksittäiselle jäsenelle.

Hyvin suoriutuneille ryhmille oli ominaista, että ryhmä oli heterogeeninen, siihen kuului opiskelijoita myös muista tiedekunnista. Muiden tiedekuntien sivuaineopiskelijat olivat pääsääntöisesti kolmannen vuoden opiskelijoita. Yksi selvä suoriutumistasoa edistävä tekijä oli myös, että joku ryhmäläisistä otti vastuun. Tämä on yksi toimivan ryhmän edellytyksistä, mikä normaalisti tapahtuu ryhmissä luonnollisesti. Varsinaista valintaa ei siis tarvitse tehdä, vaan se kuuluu osana ryhmädynamiikkaan.

Heterogeenisissä ryhmissä voidaan ajatella vertaisoppimisen olevan parhaimmillaan. Näissä ryhmissä on pystytty menemään kunkin oman mukavuusalueen ulkopuolelle ja opittu muilta. Tämä on vertaisoppimisen ydin. Homogeenisessä ryhmässä tälle ei ole yhtä hyviä edellytyksiä.

Selvästi vaikeimmin ymmärrettävä kurssin luento oli The Human Element. Opiskelijoilla oli alussa huomattavia vaikeuksia nähdä luennon aiheen yhteyttä substanssialueeseensa. The Human Element -luennolla selvitettiin ihmisten välisiä eroavuuksia, ja opiskelijoille pyrittiin antamaan välineitä ymmärtää heidän tulevan työnsä kohderyhmää eli kuluttajia. IT-alan tuotteiden tavallinen kuluttaja ei luonnollisesti ole IT-alan asiantuntija, joka tietää ja ymmärtää asiat samoin tavoin kuin tuotteen suunnittelija. Varsinkin ensimmäisen vuoden opiskelijoiden maailma vaikuttaa suurelta osin vielä kovin mustavalkoiselta. Monet ymmärsivät asian aluksi lähinnä kaksijakoisena: me IT-alan osaajat, ja ne, joilla ei ole riittäviä valmiuksia ymmärtää IT-alaa.

Luennolla pyrittiin antamaan kuva ihmisten normaaleista eroavuuksista ja puhuttiin myös epänormaaleista eroavuuksista, kuten kognitiiviseen kapasiteettiin vaikuttavat sairaudet ja tilat, esimerkiksi dementoivat sairaudet. Normaaleihin eroavuuksiin voidaan katsoa kuuluvaksi muun muassa koulutustausta, ikä, kulttuuri, kiinnostuksen kohteet ja elämänvaihe. Eroavuuksien taustalla on luonnollisesti monia tekijöitä. Suurin osa IT-alan tuotteita käyttävistä kuluttajista on jonkin muun ammattialan edustajia ja siten IT-alan kannalta ”noviiseja”, eikä heillä tarvitsekaan olla syvällistä tietämystä alasta. Insinöörin ammattitaitoon kuuluu osata tehdä tuotteista niin helppokäyttöisiä, ettei kuluttajan tarvitse opiskella mitään erityistä osataksaan käyttää esimerkiksi tietokoneohjelmaa. Toisaalta suuri osa opiskelijoista tulee työssään suunnittelemaan tuotteita yhä kasvavalle ikääntyvälle väestölle, jolla kuitenkin on aikaisempia sukupolvia enemmän varoja käytettävissään ja myös kiinnostusta kuulua IT-tuotteiden kautta yhteiskuntaan työelämän jälkeenkin. Erittäin vaativan kuluttajaryhmän muodostavat esimerkiksi erilaisista muistisairauksista kärsivät. Toinen vaativa ja laaja kuluttajaryhmä ovat teini-ikäiset. Myös tämän ryhmän tarpeisiin vastaamisen ymmärtäminen vaikutti olevan vaikeaa.

Selvityksessä on käynyt ilmi, että tämä opiskelijasukupolvi elää hyvin erilaisessa maailmassa kuin heidän opettajansa, ja sillä on hyvin erilainen arvo maailma. Tällöin opiskelijoilla on huomattavasti enemmän potentiaalia kehittää teknologiaa uuteen digitaaliseen ekosysteemiin. Haaste on siinä, että he ymmärtävät parhaiten asiat oman ikäluokkansa käyttäjän näkökulmasta vielä tässä vaiheessa. Heillä on kuitenkin huomattava potentiaali ymmärtää tulevienkin teinisukupolvien tarpeita, ja tämä pitäisi saada täysimääräisesti käyttöön. Tämän mahdollistaminen vaatii toimenpiteitä liittyen opetusmuotoihin, koulutussisältöihin sekä näissä käytettäviin konteksteihin.

Luennolla alussa ja myöhemminkin opiskelijoita piti motivoida: kysymys oli, mitä tekemistä ihmisellä eli kuluttajalla on substanssiosaamisen kanssa. Tämä erosi huomattavasti syventävien opintojen kurssista: siellä kukaan ei kysynyt asiaa ilmeisesti siksi, että yhteyden merkitys jo ymmärrettiin – motivaatio ja aito kiinnostus olivat siis selvästi olemassa. Iän ja kokemuksen lisääntyessä asioihin osataan suhtautua laajemmin ja myös yhdistää tehokkaammin aikaisemmin opittuun.

Opiskelijat pystyivät suoriutumaan melko hyvin tehtävistä, joissa riitti ego-sentrinen ajattelu, esimerkiksi, miksi jokin sovellus on suosittu oman viite-ryhmän keskuudessa. Tehtävä kuului kokonaisuudessaan: ”Kuvatkaa lyhyesti kolmea käyttämääne suosittua sovellusta; kuvatkaa niitä yleistajuisesti ja selkeästi niin, että isovanhempanekin ymmärtävät, ja miksi sovellukset ovat suosittuja”. Opiskelijat pystyivät asettumaan käyttäjän asemaan tilanteessa, jossa he itse olivat käyttäjiä, mutta isovanhempien asemaan asettuminen olikin sitten jo huomattavasti haasteellisempaa. Tässä määrittyy siis raja, johon opiskelijat keskimääräisesti pystyvät ensimmäisenä opintovuotenaan.

Tapaus 2: Human Element in Information Security, syventävätasoinen kurssi

Toisena tapauksena on tutkittu syventäviin opintoihin, ylempään korkeakoulututkintoon kuuluvaa kurssia Human Element in Information Security. Tällä kurssilla opiskelijat ovat kehityksessään luonnollisesti jo ikänsä puolelta pidemmällä ja opinnoissaankin jo edistyneitä. Tämä näkyi luennoilla ja kurssiin kuuluvassa esityksessä siten, että tehtävät on otettu aivan toisella tavalla tosissaan. Motivaatio oppia asioita laajemmin on ilmeinen. Tässä tulee luonnollisesti huomioida, että opiskelijat ovat nimenomaan tietoturva-maisteriohjelman opiskelijoita. Nämä opiskelijat keskustelivat asioista innokkaammin ja työskentelivät aidosti ryhminä eivätkä ainoastaan jakaneet tehtäviä keskenään. Sama ero näkyi opintopäiväkirjojen sisällöissä: maisteritason opiskelijat tekivät todella päätelmiä asioista ja osasivat myös poimia ydinasioita. Tehtävät oli tehty tosissaan, ja osalla heräsi myös kiinnostus lisäkursseihin.

Ero suoriutumisessa ja motivaation tasossa näillä perus- ja maisteritason kursseilla perustuu omalta osaltaan ihmisen kehityksen eri vaiheisiin; sisäinen kyky motivoitua kehittyä ja kokemuksen myötä. Vaikka opiskelijat ovat eri vaiheessa opiskeluissaan, vaikuttaa suoriutumiseen myös iänmukainen kehitys. Opiskelija saattaa olla opintojensa alussa esimerkiksi matemaattisesti erittäin lahjakas, mutta ei ole välttämättä kypsä motivoitumaan tarpeeksi muista aiheista. Ensimmäisen vuoden opiskelijat tulevat yleensä suoraan lukiosta ja ovat siten vielä myöhästeini-ikäisiä. Tutkimuksissa on arvioitu, että ihmisaivojen frontaalikorteksi on täysin kehittynyt noin 25-vuotiaana. Teini-ikään tultaessa nuoren aivojen kehityksessä tapahtuu yhteyksien laajamittaista uudelleenjärjestymistä, ja tämä näkyy monella tavoin käyttäytymisen irrationaalisuutena. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kausaalisuhteiden ymmärtäminen on vielä kehittymätöntä, mikä vaikeuttaa laajempien kokonaisuuksien muodostamista ja kokonaisvaltaista ymmärtämistä. Yleisesti voidaan todeta, että teini-ikäisen kehitystä tukee toimiminen ja opiskelu selkeästi rajatuissa ja strukturoiduissa ympäristöissä. Opittavan aineksen tulee olla riittävän selkeää, mutta laajempien kokonaisuuksien ymmärtämistä ja kausaalisuhteita opettavaa. Tämä sisältää myös selkeästi ilmaistut rajat, niin opittavassa aiheessa, suoriutumisen tasossa kuin vaadittavassa käytöksessäkin. Tällä viimeisellä tarkoitetaan esimerkiksi opiskelutoverien huomioimista käytännön tilanteissa, esimerkiksi ryhmätyössä ja töiden jaetussa vastuussa. Kurssien selkeä strukturointi on siis tärkeintä alussa, ja opintojen edetessä vapauksia voidaan lisätä kurssien sisällöissä ja oman työn suunnittelussa ja toteutuksessa.

Havaintojemme mukaan yliopisto-opiskelijoillakin ikätason mukainen käyttäytyminen dominoi kykyjen ja osaamisen yli. Maisteritasolla suurin osa pystyi erinomaiseen suoritukseen, vaikka opiskelu on vapaamuotoista ja arvosteluasteikko oli hyväksytty/hylätty. Sen sijaan ensimmäisen vuoden kurssilla lisäpisteitä on pitänyt antaa muun muassa läsnäolosta, ja arvosteluasteikon on ollut pakko olla numeerinen, jotta opiskelijat on saatu tekemään aidosti tehtäviä. Tällöin motivaatio ei ole välttämättä sisäistä, vaan se on ulkoisesti

syntyvää. Verrattaessa eri tason kurssien opiskelijoiden suoriutumista ryhmätöistä, selvää on, että maisteritason opiskelijat pystyvät pääsääntöisesti hyötymään ryhmätyöskentelyn tuomasta lisäarvosta, kun taas ensimmäisen vuoden opiskelijoille ryhmätyö oli lähinnä rasite. Tästä johtuen nimenomaan ensimmäisen vuoden opiskelijoilla pitää teettää ryhmätöitä, jotta he oppivat työskentelemään aidosti muiden kanssa.

Toki teini-iässä tapahtuu monia muutoksia, ja muutkin asiat kuin opiskelu kiinnostavat. Samaan aikaan lukio-opinnoista tehdään yhä enemmän omiin valintoihin perustuvia, mikä osaltaan ohjaa lyhyen tähtäimen kiinnostusten mukaisesti valintoihin. Lukiosysteemin muuttuminen yhdistettynä nykypäivän yhteiskunnan nopeatempoisuuteen saattaa pidentää teini-ikäisen mukaista käyttäytymistä ja vie aikuistumista yhä kauemmaksi. Tämä tulee ottaa huomioon myös korkea-asteen koulutuksen suunnittelussa.

Tavoitteena ja odotuksena ei suinkaan ole ollut, että kaikki ryhmätyöt olisivat erittäin hyvää tasoa tai että ryhmät olisivat toimineet erittäin hyvin. Tuloksista nähdään hyvin, että työelämätaitoja pitää systemaattisesti integroida kursseihin läpi koko koulutusohjelman.

Johtopäätökset

Tämän selvityksen tarkoituksena on ollut nostaa esiin realistisia lähtökoh-
tia keskeisten työelämävalmiuksien opetukselle. Tarkoituksena on ollut myös määrittää tärkeimmät kehityskohteet, joihin pitää erityisesti panostaa oppimistavoitteita määriteltäessä ja oppimistavoitteiden toteuttamista suunniteltaessa. Kiinnostavia ovat olleet opiskelijoiden koulussa ja muussa elämässä omaksumat toimintatavat ja prosessit sekä opiskelutaidot. Opiskelijoilla vaikuttaa olevan selkeästi diplomi-insinöörin työhön vaadittava riittävä kognitiivinen kapasiteetti, mutta heiltä puuttuu valmiuksia työstää asioita ja viedä niitä eteenpäin. Ideoita ja ajatuksia on yleensä riittävästi, mutta näiden syvempi pohtiminen ja pidemmälle vieminen ei onnistu läheskään kaikissa ryhmissä. Ristiriitainen tilanne syntyy, kun kaikki on totuttu saamaan helposti ja nopeasti. Korkeaa teknologiaa kehitettäessä vaaditaan pitkäjänteisyyttä ja systemaattisuutta.

Havaintojemme perusteella voitaisiin provosoivasti jopa kysyä, onko opintonsa aloittavien yliopisto-opiskelijoiden ikä tai kehityksen taso esteenä työelämävalmiuksien kunnolliselle omaksumiselle. Tuloksiamme voidaan pitää osin jopa yllättävinä, ja selvästikin asia tulee ottaa nykyistä paremmin huomioon opetuksen suunnittelussa. Vertaisoppiminen heterogeenisessä ryhmässä vaikuttaa havaintojen mukaan tässä suhteessa lupaavalta menettelmältä.

Ensimmäisen vuoden opiskelijat näyttävät olevan kehityksessään vielä siinä vaiheessa, että rajoja pitää kokeilla. Tämä on näkynyt ensimmäisen vuoden kursseilla siten, että on testattu, miten vähällä työllä kurssista pääsee läpi. Tässä on suuri ristiriita, koska opiskelijat ovat yliopistossa oppimassa ammatillisia valmiuksia työelämää varten, mutta he pyrkivät vain suorittamaan opintopisteitä optimoidulla työllä. Tästä hyvänä osoituksena on se, että kun

uudelleen tehtävät ja täydennettävät opintopäiväkirjat tammikuun lopulla palautettiin, oli joukossa enää vain yksi heikko suoritus. Suoraan hyväksyttiin vain kolmen ryhmän suoritukset kymmenestä. Tästä voidaan päätellä, että kun näille opiskelijoille osoitetaan tiukat rajat heti opintojen alussa, he suoriutuvat tehtävistä hyväksyttävästi.

Näyttää siltä, että opiskelijoilta suorastaan tulee vaatia työntekoa. Herääkin kysymys, mitä nykylukio opettaa. Kirjoitustaito on heikko, yleissivistyksessä on suuria aukkoja. Yksi vakava puute näyttäisi olevan kyky tehdä työtä omaa oppimisen edistämiseksi: monessa tapauksessa näyttää siltä, että kurseja vain suoritetaan, koska ne kuuluvat opintosuunnitelmaan, ja se, että kursilla aidosti opittaisiinkin jotain, vaikuttaa olevan toissijainen asia. Melko monessa ryhmässä suoriutumisen taso vaihteli suuresti sen mukaan, miten kiinnostava aihe oli. Näyttää siltä, että nykylukiassa opittava aines saadaan valmiiksi pureskeltuna. Opiskelijat eivät ole tottuneet itse miettimään asioita ja näkemään vaivaa. Olennaisiin työelämävalmiuksiin kuuluu, että pystyy tekemään hyvin myös työtehtävät, jotka eivät kiinnosta. Ainakin lukiossa näyttäisi olevan tendenssi kohti yhä suurempaa suoritettavien kurssien ja suoritusaikojen valinnanvapautta. Tämä on selvästi ristiriidassa työelämän vaatimusten kanssa.

Toinen epäkohta on opiskelijoiden tuottaman tekstin laatu. Kyky tuottaa huoliteltua asiatekstiä on merkittävästi heikentynyt vuosien varrella. Luonnollisesti esimerkiksi lyhyiden puhekielisten tai oikeammin ”nettikielisten” tekstien yleistymisen mobiililaitteilla käytävässä viestinnässä vaikuttaa tähän. Sosiaalisen median käytön räjähdysmäinen yleistymisen edesauttaa myös kirjoitustaidon rapautumista. Edellä mainitut nykyaikaiset vuorovaikutuksen kanavat eivät kuitenkaan yksin ole syyllisiä, vaan oppilaitoksissa pitäisi opettaa paremmin asiatekstin tuottamista. Nuorisoslangi on yhtä vanhaa kuin nuorisokulttuuri, mutta se ei saa jäädä nuorten ainoaksi käyttökieleksi. Ei ole tarkoituksenmukaista, että tietotekniikan opetuksen ammatillaiset opettavat äidinkielen kirjoittamista, ja toisaalta tutkinto-opinnoissa ei ole mahdollisuuksia opettaa asioita, jotka tulisi jo osata opintoja aloitettaessa.

Maailma on lyhyessä ajassa muuttunut globaaliksi. Tietotekniikassa on siirrytty muutaman henkilön työryhmistä laajoihin monikansallisiin ja monitie-teisiin työyhteisöihin. Nuorten tulisi myös meillä kasvaa tähän, sillä monissa muissa kulttuureissa tämä hallitaan paremmin, mikä vaikuttaa suoraan kilpailukykyymme kansakuntana.

Nykyään pääsykokeissa testataan ainoastaan hakijoiden matemaattis-logicista ajattelukykyä, mutta tärkeinä valintakriteereinä tulisi olla myös kirjoitustaito sekä vuorovaikutus- ja ryhmätyötaidot. Lisäksi pitäisi pystyä testaamaan valmiuksia työskennellä myös ei-kiinnostavien tehtävien parissa. Kolmantena kriteerinä voidaan nähdä valmiudet tehdä täyttä työviikkoa opiskelujen parissa. Näyttää siltä, että aikuistuminen tapahtuu aina vain myöhemmin. Nuoruudessa egosentrisyys on luonnollista, mutta sitä ei pidä hyväksyä loputtomiin, vaan siitä pitää kasvaa ja kasvattaa pois. Täydellinen individualismi ja egosentrisyys ovat huonoja lähtökohtia aidolle yhteistyölle.

Näistä asioista pitäisi käydä vuoropuhelua lukion ja yliopiston välillä. Tämän lisäksi kasvava haaste yliopistossa on työelämävalmiuksien systemaattinen opettaminen alusta lähtien. Opiskelijat eivät ole suoraan lukiosta tulleina valmiita tarkastelemaan asioita monesta näkökulmasta, mutta tämä ei tarkoita suinkaan sitä, ettei sitä pitäisi opettaa.

Lähteitä

Boud D, Cohen R & Sampson J 2001. Peer Learning in Higher Education. Routledge, UK.

Carlsson B & Jacobsson A 2012. Om Säkerhet i Digitala Ekosystem. Studentlitteratur, Sweden.

CDIO. www.cdio.org

Choudhury S, Blakemore S-J & Charman T 2006. Social Cognitive Development During Adolescence. Oxford Journals, Social Cognitive & Affective Neuroscience, Vol. 1 (3),165-174.

James W. Kalat 2001. Biological Psychology. Seventh Edition Wadsworth/Thomson Learning, USA.

Lebel C & Beaulieu C 2011. Longitudinal Development of Human Brain Wiring Continues from Childhood into Adulthood. Journal of Neuroscience, July, 10937-10947.

Nettiopsu. Turun yliopisto. Saatavissa: <https://nettiopsu.utu.fi/opas/koulutusohjelma.htm?opsId=192&uiLang=fi&lang=fi&lvv=2013&kouluhj=DITY2>

Vygotsky L 1986. Thought and Language. Cambridge, MIT Press., MA, USA.

”Tavoitteena on oppia kuuntelemaan toisenlaisia mielipiteitä ja näkökantoja aidosti ja rakentavasti, ei vastakkainasetteluna.”



Työstä hyvinvointia



3.1

Työ hyvinvointia luomassa

Paula Naumanen

Työ antaa kiintopisteen ja rytmin elämään ja palkitsee taloudellisesti, sosiaalisesti ja henkisesti. Se antaa toimeentulon, jolla hankimme ravinnon, asunnon, vaatetuksen ja mahdollistamme muiden itsellemme tärkeiden hankintojen ja nautintojen toteutumista. Joskus työ voi olla myös terapiaa. Työtä tekemällä edistämme yhteiskuntarauhaa, pidämme yllä hyvinvointivaltion palveluja ja takaamme menestyksemme ja maineemme myös kansainvälisesti.

Työn kautta saamme työ- ja ystävyysuhteita, ja tätä kautta turvallisuutta ja arvostusta. Sosiaalisuus on osa ihmisenä olemista, ja työssä ihmisellä on mahdollisuus tyydyttää sosiaalisuuttaan.

Työssään ihminen voi hyödyntää persoonallisuuttaan ja osaamistaan. Työsuoritukseen liittyy fyysisen suorittamisen lisäksi myös tietoinen älyllisyys ja henkisyys, jonka myötä ihminen pyrkii jatkuvasti kehittämään kykyjään. Työn tulee olla sopivasti haastavaa, jolloin sen voi kokea mielekkääksi ja motivoivaksi.

Näillä kaikilla edellä mainituilla asioilla on myönteinen merkitys terveydellemme ja hyvinvoinnillemme.

Työstä saa ja pitääkin väsyä. Itsensä uuvuttaminen ei kuitenkaan ole työssä tärkein juttu. Jokainen meistä ansaitsee työssään onnistumisen kokemuksia. Jos työn tekeminen ja sen merkitys hämärtyy, on paikallaan pysähtyä miettimään työn perustehtävää. Kun ihminen tietää tehtävänsä, hän voi hyvällä omalla tunnolla keskittyä niiden toteuttamiseen ja samalla myös helpommin arvioida omaa onnistumistaan.

Työn tekemisessä on kyse siitä, että osataan ja hallitaan työ ja sen tekemisen ajoitus ja tapa, vaikutusmahdollisuudet työympäristöön, työn suunnitteluun ja työn sisältöön sekä tunnetaan työpaikan kokonaisuus ja oma osuus sen osana.

Yleensä työ on mielekästä silloin, kun se on sopivan vaativaa ja edellyttää kykyjen ja taitojen käyttöä melkein ääri rajoille asti. Liian yksinkertainen tai liian

monimutkainen työ ei ole kannustavaa. Vähiten kannustaa yksinkertainen työ, koska se ei edellytä kykyjen käyttöä. Jos työ on liian monimutkaista, työntekijä voi turhautua ja tuntea vastenmielisyyttä työtä kohtaan.

Työkokonaisuuden suorittaminen näkyvin tuloksin alusta loppuun on usein mielekkäämpää kuin osatyösuorituksen tekeminen. Työn tulisi olla syklisesti kokonainen ja sisältää suunnittelua, toteuttamista, arviointia, tulosten tarkastamista ja organisointia. Lisäksi sen tulisi olla hierarkkisesti kokonainen ja sisältää luovia älyllisiä tehtäviä sekä toisaalta rutiininomaisia tehtäviä.

Ihminen kokee työnsä mielekkääksi, jos sillä on jokin merkitys muille ihmisille tai organisaatiolle. Edes huippupalkalla täysin turhauttavaa työtä ei jaksata tehdä loputtomiin.

Silloin, kun työntekijällä on mahdollisuus suunnitella omat aikataulunsa, työmenetelmänsä ja asettaa tavoitteensa, on työ itsenäistä, mikä lisää yksilön vastuuntuntoa omasta työstään.

Työn tulee mahdollistaa vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa. Työntekijän tulee saada tieto, miten hyvin hän on onnistunut suorituksissaan. Työ itsessään voi myös tuottaa suoraa tietoa työn tuloksista.

Työ edistää terveyttä, kun työtehtävät ja tavoitteet ovat selkeät, työnjaosta on sovittu ja työ sujuu hyvin. Työn tulee olla sisällöllisesti mielekäästä, sopivan haastavaa ja oikein mitoitettua henkilön osaamiseen ja voimavaroihin nähden sekä antaa mahdollisuus uuden oppimiseen ja kehittymiseen sekä osallistumiseen ja työhön vaikuttamiseen. Turvallinen ja terveellinen työympäristö ja tehtäviin soveltuvat työvälineet tekevät työstä miellyttävän. Oikeudenmukainen ja toisia arvostava johtaminen, työyhteisön tuki, hyvä kohtelu ja myönteinen ilmapiiri edistävät niin terveyttä kuin työn tuloksellisuutta ja tehokkuuttakin.

Työ voi heikentää terveyttä, jos työssä vallitsee jatkuva ylisuuri työkuormitus, työn jatkuminen on epävarmaa, työssä esiintyy muutoksia ja irtisanomisia, työ on huonosti organisoitua, esimiestyössä ja johtamisessa on puutteita, ihmisiä kohdellaan huonosti, tiedottaminen on epämääräistä ja puutteellista tai henkilöllä on sairauksia tai oireita, joita työ pahentaa.

Vastustuskykyä elämän kolhuille, kuten vaikkapa työn menettämiselle, kannattaa jokaisen yrittää kerätä ajoissa. On hyvä tehdä erilaisia varasuunnitelmia vastoinkäymisiä ja tulevaisuutta varten. Irtisanominen voi avata uusia ovia, sellaisiakin, joita ei olisi muuten tullut ajatelleeksi.

Vaikka työ on ihmiselle tärkeää, on elämässä oltava muutakin. Työ ei saa olla ihmisen koko elämän sisältö. Jos hän menettää työnsä, se voi silloin tuhota hänen terveytensä, ellei hänellä ole elämässään muita tukipilareita ja varasuunnitelmia.

Tietoa työsuhteesta

Työsuhde syntyy, kun työnantaja ja työntekijä sopivat työn tekemisestä, työ tehdään työnantajan johdon ja valvonnan alaisena ja työstä maksetaan palkkaa. Työsuhteelle on määritelty vähimmäisehdot, jotka perustuvat lakeihin ja työehtosopimuksiin. Lisäksi molemmilla osapuolilla, niin työnantajalla kuin työntekijälläkin, on oikeuksia ja velvollisuuksia sekä työsuhteen aikana että sen päättyessä.

Työsuojelu.fi -sivustolta <http://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde> löydät tietoa seuraavista työsuhteeseen liittyvistä asioista:

- työsopimus
- työaika
- palkka
- vuosiloma
- muut vapaat työstä
- lomautus
- oikeudet ja velvollisuudet työssä
- päättyminen
- työtodistus
- vuokratyö
- yhdenvertaisuus
- autonkuljettajan työaika
- ulkomainen työntekijä
- lähetetty työntekijä
- nuori työntekijä
- työehtosopimus

”Edes huippupalkalla täysin turhauttavaa työtä ei jaksata tehdä loputtomiin.”



3.2

Mielekkyyttä työhön – Esimerkki korkeakoulukontekstista

Virpi Malin ja Elina Riivari

Tässä kappaleessa tarkastellaan työn mielekkyyttä korkeakoulukontekstissa sekä opettajien että opiskelijoiden näkökulmista.

”Kaikkein tärkein hyvinvointia työssä tuottava tekijä on työn mielekkyys, tolkku. Tolkkuu ihminen kokee eniten silloin, kun hän kokee työnteon vaivannäön arvoiseksi eli motivoituu tehtäviinsä ja kokee voivansa saavuttaa työn tavoitteet.” (Aro 2006, 11.)

Taustaa

Organisaatioiden ja johtamisen tutkimuksissa nousee esiin säännöllisesti käsitteitä, jotka herättävät laajaa kiinnostusta eri tieteenalojen ja -suuntausten edustajien keskuudessa. Yksi tällaisista viime aikoina muotiin tulleista käsitteistä on työn mielekkyys (meaningfulness). On esitetty, että työ on mielekästä, kun se on merkityksellistä, tärkeää ja tyydyttävää ja kun se edistää yksilöllistä kasvua ja vahvistaa uskoa omiin kykyihin. Yksilöllisten tarpeiden näkökulmasta myös vapaus, arvokkuus ja autonomia on liitetty työn mielekkyyteen. Organisaatiotutkimuksissa työn mielekkyyttä on tutkittu myös johtamisen, valtaistamisen (empowerment), työsuunnittelun (job design) ja identiteetin rakentamisen näkökulmista. Vaikka yleistä määritelmää työn mielekkyydelle ei olekaan pystytty luomaan, yhdistää näkemyksiä käsitys hyvästä työstä, johon sisältyvät sekä hyvät työolosuhteet että yksilölliset lähtökohdat. Yllä olevassa sitaatissa käytetty suomenkielen sana 'tolkku' kuvaakin yksikertaisimmillaan hyvin sitä, mistä työn mielekkyydessä on kyse.

Riippumatta siitä, mistä näkökulmasta työn mielekkyyttä on tutkittu, pidetään aihetta tärkeänä – jopa ”yhtenä tärkeimmistä organisaatiotutkimuksen kentillä”. Viimeaikaisissa tutkimuksissa onkin kiinnostuttu niistä tekijöistä, joiden

avulla työn mielekkyyttä voidaan lisätä esimerkiksi työsuunnittelun, ihmisuhteiden ja organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Tutkijat ovat varsin yksimielisiä siitä, ettei työn mielekkyudessa ole kyse vain yksilöllisestä työhyvinvoinnista, vaan myös laajemmin organisaation tehokkaasta toiminnasta ja tuloksellisuudesta. Työn mielekkyuden positiivisista vaikutuksista ollaankin melko yksimielisiä, mutta myös kritiikkiä on esitetty. Kritiikin perusteella voi-kin kysyä, onko puhe siitä, mistä puute?

On väitetty, että erityisesti nuorten työntekijöiden kohdalla työn mielekkyuden puute on merkittävin syy työpaikan vaihtamiseen. Työvoimaselvitysten perusteella jopa puolet nuorista työntekijöistä voisi hyväksyä vähemmän palkatun työn, jos he kokisivat työn tärkeäksi ja mielekkääksi. Ja päinvastoin kuin voisi otaksua, mielekkyuden puutetta eivät koe vain alemman tason työntekijät, sillä myös korkeasti koulutettujen asiantuntijoiden joukossa vaativaakaan työtä ei aina pidetä mielekkäänä. Fortune 500 -listattujen yhtiöiden korkeakoulutetuista työntekijöistäkin osa selvitysten mukaan koki omissa organisaatioissaan työn mielekkyuden ja merkityksellisyyden puutetta. Pääsyyinä mielekkyuden ja merkityksellisyyden puuttumiseen on esitetty tehokkuuden ja tuloksellisuuden tavoittelua, joka nykyisessä hektisessä ja kompleksisessa työympäristössä pahimmillaan johtaa ylikuormittumiseen ja loppuun palamiseen. Tutkimusten valossa tilanne on paradoksaalinen: samalla kun työn mielekkyys on selkeästi yhteydessä tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen, vähentää äärimmilleen viety tehokkuuden tavoittelu työn mielekkyyttä. Tämä on koettu myös yliopistomaailmassa.

Työ akateemisessa maailmassa on muuttumassa, eivätkä kaikki muutokset tutkimusten mukaan ole hyviä eivätkä tavoiteltavia. Nykyistä korkeakoulutusta on laajasti kritisoitu uusliberalistisen arvomaailman omaksumisesta tehokkuuden tavoittelussaan. Yliopistossa opetuksen tulee perustua tutkimukseen, jonka vaikuttavuutta seurataankin varsin tehokkaasti ja jonka perusteella tutkijoita arvioidaan. Vaikka opetus kuuluu pääsääntöisesti myös jokaisen tutkijan työtehtäviin, ei sen vaikuttavuudesta olla samalla tavalla kiinnostuneita, eikä hyvää opetustyötä aina arvosteta. Päinvastoin, yliopisto-opettajien työtä koskevissa tutkimuksissa opettajat ovat todenneet, että opetustyöhön panostaminen on ajanhukkaa ja jopa suorastaan ”akateeminen itsemurha”, sillä niillä panostuksilla ei ole merkitystä tehtäviä täytettäessä ja/tai urakehitykselle ylipäättään. Kun tutkimukseen panostaminen on etusijalla, on kaikenlainen opetuksen kehittäminen tehtävä omalla ajalla. Opettajat kertoivat myös kohdanneensa suorastaan vähättelyä panostuksestaan opetuksen kehittämiseen. Samaan aikaan vaatimukset yliopisto-opintojen työelämärelevanssista ja opintojen vaikuttavuudesta ovat vahvistuneet koko ajan. Keskustelua ristiriitaisesta tilanteesta käydään jatkuvasti, mutta ratkaisuehdotuksia ei tunnu löytyvän. Ristiriita hyväksytään normaalina olotilana, jota käyty diskurssi vain vahvistaa.

Mielekkyyttä etsimässä

Yllä esitetystä lähtökohdista huolimatta – tai ehkä juuri niiden vuoksi – tämän artikkelin kirjoittajat kollegoineen halusivat kokeilla jotain uutta. Olim-

me kaikki olleet vastuussa työhyvinvointiin liittyvistä kursseista ja toteuttaneet erilaisia kokeiluja ja toimintamalleja omissa yksiköissämme. Kullakin oli työhyvinvointiin liittyvää erityisosaamista, jota olimme valmiit jakamaan. Opetustyö yliopistoissa on useimmiten yksin puurtamista ja yhteistyö parhaimmillaankin sitä, että käymme pitämässä vierailuluennon kollegan kursilla. Halusimme tehdä asiat toisin ja suunnitella sekä toteuttaa kurssin kokonaan yhteistyönä. Tutkimme aiempia opiskelijapalautteita suunnittelun taustaksi ja kävimme pitkiä keskusteluja omista kokemuksistamme, tavoitteistamme sekä opetustyötä ohjaavasta opetusfilosofiasta. Niiden pohjalta suunnittelimme ja toteutimme työhyvinvoinnin johtamisen opintojakson ensimmäisen kerran puhtaasti yhteisenä hankkeena. Peruslähtökohta oli kohdella opiskelijoita oman oppimisensa subjekteina. Korostimme kurssilla yhdessä tekemistä, toisilta ja toisten kanssa oppimista sekä opitun jakamista. Koska opiskelijoita oli paljon ja he edustivat eri tieteenaloja, jaettiin opiskelijat tietoisesti heterogeenisiin pienryhmiin, joissa he työskentelivät koko kurssin ajan. Ensimmäisessä kokeilussa olimme läsnä myös toistemme vetovastuulla olleissa tapaamisissa, jotta saimme käsityksen kollegan tavasta opettaa ja lähestyä aihetta oman asiantuntijuutensa lähtökohdista. Opiskelijapalautteita oli rohkaisevaa ja antoi paljon eväitä jatkosuunnitteluun.

Yhteistyössä toteutettu kurssi toi esiin myös mielenkiintoisen tutkimuksellisen näkökulman. Organisaatiotutkimuksissa työn mielekkyyttä on tutkittu empiirisesti työntekijän ja työn näkökulmasta, korostamalla muun muassa arvoja, sitoutumista, työhön orientoitumista, työn suunnittelua ja ammatitaitoon liittyviä lähtökohtia. Aiemmissa tutkimuksissa tutkimuskohteena ovat olleet palkallista työtä tekevät. Kuitenkin mielekkyyteen liitetyt tekijät, kuten sitoutuminen, toimijuus, henkinen kasvu, identiteetti, merkitys, vapaus ja autonomia ovat elementtejä, joita voidaan pitää merkityksellisinä missä tahansa tavoitteellisessa toiminnassa. Opiskelu opiskelijoiden ”työnä” on esimerkki tavoiteorientoituneesta työstä, jonka mielekkyyteen vaikuttavat samat elementit. Aiemmat tutkimuksen korostavat lisäksi organisaatiokulttuurin ja kontekstin merkitystä. Tutkimusten mukaan mielekkyyden kokemukset ja työtyytyväisyys ovat sekä konteksti- että kulttuurisidonnaisia. Yliopisto organisaationa on erityislaatuinen, sillä sen voi ajatella olevan työpaikka – ei vain opetus- ja tutkimustyössä toimiville – vaan myös siellä ”työtään” tekeville opiskelijoille. Opetustyössä on kaksi osapuolta, eikä toista ole ilman toista. Millaista on työ, jossa kumpikin osapuoli motivoituu ja kokee saavuttavansa tavoitteet?

Mielekkyyttä tutkimassa

Hakiessamme opetustyöhön mielekkyyttä saimmekin mielekkään tutkimusaiheen. Tutkimukseen liittyvää empiiristä materiaalia oli mahdollista kerätä toteuttamalla ja kehittämällä opetusta, joka käsitteli laajasti työhyvinvointia ja sen eri osa-alueita. Kun kurssin toteutus perustui dialogiin, interaktiivisuuteen, asiantuntijuuden ja opitun jakamiseen, oli samalla mahdollista kerätä materiaalia suhdetason ilmiöistä, joita aiemmissa tutkimuksissa oli liitetty työn mielekkyyteen. Lisäksi kehittämämme kurssi on ollut mukana toimijuustutkimuksessa, joka on toteutettu Jyväskylän yliopiston Koulutuksen

tutkimuslaitoksessa. Tässä tutkimuksessa opiskelijoiden toimijuutta tarkastellaan yksilö-, suhde- ja kontekstitasoilla toimijuutta edistävästä ja estävästä näkökulmista. Toimijuutta, samoin kuin työn mielekkyyttä, pidetään positiivisena ilmiönä ja kummassakin korostuvat samat elementit.

Toimijuustutkimus on määrällinen, mutta siihen liitetyistä vapaamuotoisista kommentteista muodostui myös laadullista aineistoa. Laadullista aineistoa saatiin myös kurssin jälkeen kerättävästä opiskelijapalautteesta. Opetustyön mielekkyyteen liittyvä laadullinen materiaali koostui opettajien kirjoittamista tarinoista. Analysoimme määrällistä aineistoa tilastollisten monimuuttujamenetelmien avulla ja laadullista aineistoa sisällönanalyysejä soveltaen. Seuraavassa osiossa nostamme esiin joitakin havaintojamme työn mielekkydestä tutkimuksen laadullisen materiaalin pohjalta.

Havaintoja työn mielekkydestä

Opetustyön näkökulmasta yhteistyö eri yksiköiden välillä, saman ilmiön tarkastelu eri tieteenalojen näkökulmista sekä asiantuntijuuden jakaminen lisäsivät huomattavasti työn mielekkyyttä. Hallinnolliset ja rakenteelliset tekijät eivät muodostuneet esteeksi uudelle toiminnalle, mikä mielekkyyteen liitetystä johtamisen ja työn suunnittelun näkökulmasta oli merkittävää. Opettajien laaja asiantuntijuus ja ammatillinen osaaminen eri tieteenaloilta, pedagoginen osaaminen, monipuolinen kommunikaatio sekä yhteistyö osaamisen jakamisessa lisäsivät opettajien mielekkyyden kokemuksia. Monitieteisyys, yhdessä tekeminen ja asiantuntijuus nousivat esille myös opiskelijapalautteissa:

”Pidin erityisesti omissa ryhmissä työskentelystä ja monitieteellisyydestä. Minusta oli myös hyvä, että kursilla oli kolme eri luennoitsijaa, joilla jokaisella oli selkeästi oma vahvuusalueensa.” (opiskelija)

Subjektiiivisesta näkökulmasta opettajien keskinäisen luottamuksen ja vertaistuen merkitys hyvinvointia lisäävinä tekijöinä nousivat esille opettajien tarinoissa. Ilo, huumori ja ylipäättään hyvä ryhmähenki olivat tekijöitä, jotka lisäsivät työn mielekkyyden kokemuksia. Hyvät sosiaaliset suhteet edistivät myös luovuutta, kuten seuraavassa katkelmassa opettajan tarinasta kuvataan:

”Yhteinen tekeminen ja yhdessä sekä toisilta oppiminen osaltaan ruokkivat myös luovuutta. Kun yksi heittää jonkin ajatuksen, voi toinen jatkaa siitä, kolmas edelleen jalostaa ja näin myös luovuus alkaa kertaantua. Tässä olennaista on, että koemme tekevämme asioita kaikkien hyväksi.” (opettaja)

Opettajien tarinoissa vuorovaikutus, dialogisuus ja tiimityöskentely nousivat esille sosiaalisia suhteita ylläpitävinä ja niitä vahvistavina tekijöinä. Myös opiskelijapalautteissa arvostettiin vuorovaikutusta ja yhdessä tekemistä:

”Dialogisuus, vuorovaikutteinen opetus, monenlaisten opetusmenetelmien käyttö ja monitieteiset työryhmät olivat kurssilla parasta.” (opiskelija)

Sekä opiskelijapalautteessa että opettajien tarinoissa korostettiin oppimista. Työmuotojen ja tavan toimia koettiin tukevan kurssin oppimisresursiajattelua, toisilta ja toisten kanssa oppimista. Tuloksellisuus opetus- ja opiskelutyössä näkyy viime kädessä oppimisena – ei vain kurssisuoritusta, vaan myös työelämää silmällä pitäen:

”Hienosti järjestetty kurssi! Todennäköisesti kolmen vuoden ajalta yksi parhaimmista. Edisti oppimistani ja tuki myös muita työelämässä vaadittavia taitoja kuten vuorovaikutustaitoja, ongelmanratkaisukykyä, oma-aloitteisuutta ja esiintymistaitoja. Edisti myös uusien näkökulmien saamista.” (opiskelija)

Johtopäätöksiä

Opiskelijoiden näkökulmasta interaktiiviset työskentelymetodit, dialogisuus ja mahdollisuus ideoiden jakamiseen lisäsivät opiskelutyön mielekkyyden kokemuksia toteuttamalla kurssilla. Opiskelijat myös arvostivat mahdollisuutta vaikuttaa, osallistua ja tehdä omia valintoja. Näihin opiskelijan toimijuuteen liittyviin tekijöihin on mahdollista vaikuttaa pedagogisilla ratkaisuilla. Opetustyön näkökulmasta yhteistyö ja dialogisuus taas vahvistivat sosiaalisia suhteita ja lisäsivät työtyytyväisyyttä ja työn mielekkyyden kokemuksia. Jaettu ja monitieteinen oppiminen on sekä opettajille että opiskelijoille merkittävä mielekkyyttä lisäävä resurssi. Interaktiiviset työskentelymenetelmät eivät kuitenkaan opiskelijoiden näkökulmasta itsessään takaa mahdollisuuksia vaikuttaa.

Asiantuntijuuteen tähtäävässä koulutuksessa työelämärelevanssiin liittyvät taidot, kuten vuorovaikutustaidot, tiimityöskentelytaidot ja ongelmanratkaisutaidot nousevat yhä tärkeämpään rooliin. Samaan aikaan korkeakoulutuksen todellisuutta ovat yhä pienenevät resurssit ja suuret opiskelijaryhmät, joiden opetus perinteiseen tapaan hoidetaan edelleen massaluennoilla ja opittu osoitetaan tenttimällä. Työelämärelevanssin näkökulmasta pelkkä opitun toistaminen valmistaa huonosti työelämään. Opetustyössä pelkääntään opetusvierailuihin perustuva yhteistyö ei myöskään täytä kaikkia niitä edellytyksiä, joita työn mielekkyys tutkimusten mukaan sisältää.

Tutkimukset ovat selkeästi osoittaneet, etteivät työhön liittyvät yksilölliset ongelmat selity pelkääntään subjektiivista lähtökohdista, sillä niiden taustalla usein on työpaikasta johtuvia rakenteellisia ja johtamiseen liittyviä tekijöitä. Sen vuoksi on tärkeää antaa tilaa erilaisille pedagogisille interventioille, joissa oppisuunta- tai tiedekuntarajat eivät muodostu esteeksi. Yhtä tärkeää on tarkastella työn mielekkyyttä ja/tai muita opetustyöhön liittyviä tekijöitä eri näkökulmista. Työn mielekkyys korkeakouluopetuksessa on kahden kauppa, ja sen tutkiminen ja tarkastelu vain toisen osapuolen näkökulmasta paljastaakin vain osan todellisuutta.

Toteutettu tutkimus on samalla esimerkki siitä, miten kollegiaalinen yhteistyö opetuksessa ja sen suunnittelussa voi muuttua tutkimusyhteistyöksi. Opetustehtävää tutkimuskohteena ja –resurssina hyödynnetään pääosin kasvatustieteellisessä ja koulutuspoliittisessa tutkimuksessa, mutta vähemmän esimerkiksi organisaatio- ja johtamistutkimuksessa. Kuitenkin esimerkiksi organisaation oppimisesta on joidenkin arvioiden mukaan muodostunut yksi organisaatioteorioiden peruskäsitteistä. Opiskelu ja oppiminen ovat perustaltaan samanlaista tavoitteellista toimintaa tilanteesta ja kontekstista riippumatta, eikä oppimisen tarve pääty tenttiin tai tutkintoon.

Akateeminen toimintakulttuuri on rakentunut pitkän historiallisen kehityksen myötä, mutta kaikilla akateemisilla toimijoilla on mahdollisuus vaikuttaa tulevaan kehitykseen. On tärkeää sitoutua akateemisiin arvoihin ja ideoihin, mutta mikään ei estä tuomasta niihin uutta sisältöä. On meistä itses-
tämme kiinni, millaista diskurssia pidämme yllä ja miten varmistamme, että työssämme on tolkkua.

Lähteitä

Alpay E & Verschoor R 2014. The teaching researcher: Faculty attitudes towards the teaching and research roles. *European Journal of Engineering Education*, 39(4), 365–376.

Aro A 2006. Onko työssä tolkkua? Helsinki: Edita.

Ciulla JB 2015. Meaningful Work. *Wiley Encyclopedia of Management*. 2:1–3. DOI: 10.1002/9781118785317.weom020145. Saatavissa: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781118785317.weom020145/abstract>

Jauhiainen A, Jauhiainen A & Laiho A 2015. Akateemiset huomiotaloudessa. Teoksessa: Brunila K, Onnismaa J & Pasanen H (toim.) *Koko elämä töihin: Koulutus tietokyykykapitalismissa*. Tampere: Vastapaino.

Jääskelä P, Häkkinen P & Rasku-Puttonen H 2017. Supporting and constraining factors in the development of university teaching experienced by teachers. *Teaching in Higher Education*.

Jääskelä P, Poikkeus A-M, Vasalampi K, Valleala U-M & Rasku-Puttonen H 2016. Assessing agency of university students: Validation of the Agency of University Students Scale. *Studies in Higher Education*. DOI: 10.1080/03075079.2015.1130693.

Koloc N 2013. What job candidates really want: Meaningful work. *Harvard Business Review*, April, 1-3.

Lepisto DA & Pratt MG 2016. Meaningful work as realization and justification. Toward a dual conceptualization. *Organizational Psychology Review*, 1–23. DOI: 10.1177/2041386616630039

Mitra R & Buzzanell P 2017. Communicative tensions of meaningful work: The case of sustainability practitioners. *Human Relations*, 70(5), 594–616.

Podolny JM, Khurana R & Hill-Popper M 2005. Revisiting the meaning of leadership. In: Staw BM & Kramer R (Eds.) *Research in organizational behavior* 26 (pp. 1–36). New York, NY: Elsevier Science.

Yeoman R 2014. Conceptualising meaningful work as a fundamental human need. *Journal of Business Ethics*, 125(2)

” On väitetty, että erityisesti nuorten työntekijöiden kohdalla työn mielekkyyden puute on merkittävin syy työpaikan vaihtamiseen.”



3.3

Työsuhde ja työoikeus

Johannes Lamminen

Työsuhde on yksityisoikeudellinen palvelussuhde, johon sovelletaan työlainsäädäntöä. Työsuhde on erotettava virkasuhteesta eli julkisoikeudellisesta palvelussuhteesta, johon ei sovelleta työlainsäädäntöä. Virkasuhteessa työskentelee työntekijän sijaan valtiolla virkamies ja kunnassa viranhaltija.

Mitä on työoikeus?

”Työsuhdetta koskevien ja siihen asiallisesti liittyvien oikeusnormien kokonaisuus” (Arvo Sipilä, Suomen työoikeuden perustaja, 1938)

Työoikeuden keskiössä on työnantajan ja työntekijän välinen työsuhde ja siihen liittyvät normit. Työsuhteen tunnusmerkit on määritetty työsopimuslaissa (TSL, 55/2001). Työsopimuslain 1 §:n perusteella työsuhteella on neljä edellytystä:

- Työtä tehdään sopimuksen (työsopimuksen) perusteella.
- Työtä tehdään toiselle (työnantajan lukuun).
- Työtä tehdään johdon ja valvonnan alaisena.
- Työtä tehdään palkkaa tai muuta vastiketta vastaan.

Työlainsäädäntö jakautuu individuaaliseen työoikeuteen, kollektiiviseen työoikeuteen ja sosiaaliturvaoikeuteen.

Individuaalisessa työoikeudessa on kyse yksittäisen työntekijän ja työnantajan välisistä asioista. Se pitää sisällään muun muassa työsopimusta ja työntekijän suojelua koskevat normit ja työehtosopimusten määräykset. Individuaalisessa työoikeudessa on siis kyse yksittäisen työntekijän ja työnantajan välisistä asioista. Individuaalisen työoikeuden keskeisin laki on työsopimuslaki.

Kollektiivinen työoikeus käsittelee työntekijä- ja työnantajapuolen välisiä joukkoluonteisia kysymyksiä. Kollektiivisessa työoikeudessa työntekijäpuolella osapuolena on henkilöstöryhmä tai työntekijöiden yhdistys. Työnantajapuolella osapuolena on asiasta ja tilanteesta riippuen työnantajien yhdistys tai yksittäinen työnantaja. Kollektiivisen työoikeuden keskeisimpiä lakeja ovat muun muassa työehtosopimuslaki (436/1946) ja yhteistoimintalaki (334/2007).

Sosiaaliturvaoikeus voidaan nähdä osana laajempaa sosiaaliturvajärjestelmän kokonaisuutta, jossa on kyse maassa asuvien ihmisten sosiaalisesta turvallisuudesta. Tästä syystä se ei kuulu työoikeuden ydinalueeseen, kuten individuaalinen ja kollektiivinen työoikeus. Sosiaaliturvaoikeus pitää sisällään ne normit, joiden mukaan muun muassa toimeentulon turva ja sosiaalipalvelut on järjestetty.

Työsuhteen sisältö määrittyy työlainsäädännön lisäksi erityisesti työehtosopimuksen määräysten, yhteistoimintalain menettelyssä sovittujen työsääntöjen ja muiden yhteistoimintasopimusten sekä yksittäisen työntekijän ja työnantajan välillä työsopimuksessa sovittujen seikkojen perusteella. Työlainsäädäntö on osin pakottavaa työntekijän suojaksi. Joistakin lähtökohtaisesti pakottavista asioista voidaan poiketa valtakunnallisten yhdistysten välisen työehtosopimuksen määräyksin. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi sairausajan palkka sekä taloudellisesta ja tuotannollisesta syystä tai saneerausmenettelyn perusteella irtisanotun työntekijän takaisinottovelvoite. Työehtosopimuksilla on tosiasiallisesti hyvin keskeinen, lähes lakiin verrattava asema työsuhteiden vähimmäisehtojen määrittäjänä eri aloilla. Työehtosopimusten määräyksistä ei voida työsopimuksella poiketa työntekijän vahingoksi.

Myös työnantajan työnjohto-oikeus on työsuhteen sisältöä koskeva säännöstyskeino. Työnantajalla on mahdollisuus käskyin määrittää työsuhteen sisältöä siltä osin, kuin se on muiden säännöstyskeinojen perusteella jäänyt määrittämättä. Työnjohto-oikeuden merkitystä lisää se, että työnantajalla on työsuhteen ehtoja koskevissa riitatilanteissa tulkintaetuoikeus. Tulkintariitatilanteessa noudatetaan ensisijaisesti työnantajan tulkintaa, kunnes riita on ratkaistu.

Työnhakua koskevia seikkoja

Työnantajan ilmoitukset uusista työpaikoista eivät saa olla eri laeissa mainittuja syrjintäperusteita rikkovia. Tasa-arvolain (609/1986) perusteella työpaikkaa ei saa ilmoittaa vain naisten tai vain miesten haettavaksi, jollei tähän ole työn tai tehtävän laadusta johtuvaa painavaa ja hyväksyttävää syytä tai ellei työnantajan tarkoituksena ole toteuttaa suunnitelmaa, jolla edistetään tasa-arvoa työpaikalla. Rikoslain (39/1889) mukaista työsyrintää on se, että työnantajan ilmoitus asettaa työnhakijat eri asemaan rodun, kansallisen tai etnisen alkupeuran, ihonvärin, kielen, sukupuolen, iän, perhesuhteiden, sukupuolisen suuntautumisen, terveydentilan, uskonnon, yhteiskunnallisen mielipiteen, poliittisen tai ammatillisen toiminnan tai muun näihin verrattavan seikan perusteella. Syrjivä työpaikkailmoittelu on kielletty myös yhdenvertaisuuslaissa (1325/2014). Kielletyt henkilöön liittyvät syrjintäperusteet vastaavat pitkälti rikoslaissa työsyrintän osalta esitettyjä.

Työpaikkailmoittelussa työnhakijoiden eri asemaan asettamiselle on oltava painavat ja hyväksyttävät perusteet. Tällainen peruste voi olla esimerkiksi uuden työntekijän haku tietyn etnisen alkuperän omaavaan ravintolaan tai miespuolisen mallin haku miesten vaatemalliston esittelyä varten. Perusteen on oltava työhön, työtehtävään ja siinä perustellusti edellytettyihin ominaisuuksiin selvästi liittyvä.

Työhönhakulomakkeissa ja työhaastattelussa voidaan hakijalta kysyä vain sellaisia tietoja, jotka ovat työsuhteen ja haetun tehtävän hoidon kannalta tarpeellisia. Mikäli tällaisesta tiedosta ei ole kyse, voi työnhakija antaa puutteellisen tai epätäydellisen tiedon, eikä tämän tulisi johtaa työnhakijan kannalta kielteisiin seuraamuksiin. Epäselvissä tilanteissa työnhakija voi pyytää työnantajalta selvityksen siitä, miten kysytty tieto on työsuhteen kannalta tarpeellinen.

Perusteeton eri asemaan asettaminen voi johtaa rikosoikeudelliseen vastuuseen tai velvollisuuteen maksaa hyvitystä tasa-arvolain tai yhdenvertaisuuslain perusteella. Työhönottotilanteessa perusteettomasti syrjäytetyn hakijan on esitettävä vaatimus yhdenvertaisuuslain mukaisesta hyvityksestä 1 vuoden kuluessa siitä, kun hakija on saanut tiedon valintapäätöksestä.

Työhaun yhteydessä ja työntekijästä myöhemmin kerättyjen tietojen käyttöä määritetään henkilötietolaissa (523/1999) ja laissa yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004). Työnantajan on käsiteltävä tietoja huolellisesti, suunnitelmallisesti ja hyvää tietojenkäsittelytapaa noudattaen.

Työsopimuksen solmiminen työsuhteen syntymisen edellytyksenä

Työsuhteen syntymisen edellytyksenä on yksittäisen työntekijän ja työnantajan välillä solmittu työ sopimus. Työsopimuksella työntekijä sitoutuu palkkaa tai muuta vastiketta vastaan työskentelemään työnantajan johdon ja valvonnan alaisena. Työsopimus voidaan tehdä suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti. Mikäli työsuhteen ehdot eivät käy ilmi kirjallisesta työ sopimuksesta ja työntekijän työsuhde kestää yli kuukauden, on työnantajalla velvoite antaa työntekijälle *selvitys työnteon keskeisistä* ehdoista viimeistään ensimmäisen palkanmaksukauden päättymiseen mennessä (TSL:n 2 luvun 4 §).

Työsopimus on tehtävä lähtökohtaisesti *toistaiseksi* voimassaolevana. Määräaikainen työ sopimus edellyttää perusteltua syytä (TSL:n 1 luvun 3 §:n 2 momentti). Perusteena voi olla työn luonne, sijaisuus, muu näihin verrattava yrityksen toimintaan tai tehtävään työhön liittyvä peruste. Työnantajan aloitteesta ilman perusteltua syytä tehtyä määräaikaista sopimusta pidetään toistaiseksi voimassaolevana.

Määräaikainen työ sopimus voidaan tehdä ilman perusteltua syytä silloin, kun se tehdään työntekijän aloitteesta. Vuoden 2017 alusta alkaen perusteltua syytä ei ole edellytetty myöskään työnantajan aloitteesta tehtyjen määräaikaisten sopimusten osalta silloin, kun työntekijä on ollut työttömänä työnhakijana 12 kuukauden ajan. Tällaisessa tilanteessa tehdyn määräaikaisen työ sopimuksen kesto voi olla enintään 1 vuosi.

Määräaikaisiin työsopimuksiin on sallittua liittää irtisanomisehto, jolloin puhutaan niin sanotusta sekamuotoisesta työsopimuksesta. Määräaikaisia työsopimuksia ei ole kuitenkaan lupa ketjuttaa. Työsopimusta pidetään toistaiseksi voimassaolevana, jos määräaikaisten työsopimusten lukumäärä tai niiden yhteenlaskettu kesto taikka niistä muodostuva kokonaisuus osoittaa työnantajan työvoimatarpeen pysyväksi (TSL:n 1 luvun 3 §:n 3 momentti).

Epätyypillisiä työsopimuksia ovat esimerkiksi osa-aikainen työsopimus ja vuokratyösopimus. Osa-aikaisen työsopimuksen perusteella työntekijän säännöllinen työaika on lyhyempi kuin vastaavan kokoaikaisen työntekijän. Vuokratyösopimustilanteessa työvoiman vuokrausta harjoittava yhtiö siirtää työntekijän työvoiman kolmannen tahon (käyttäjäyritys) käyttöön korvausta vastaan. Työvoiman vuokrausyritys on työntekijän sopimusosapuoli ja palkanmaksaja, mutta käyttäjäyritys käyttää työnjohtovaltaa.

Työsopimuksessa voidaan sopia *työsuhteen alussa noudatettavasta koeajasta*, jonka kesto voi olla enintään 6 kuukautta. Määräaikaisten työsopimusten osalta 6 kuukauden koeaikaa voidaan käyttää vain silloin, kun työsopimuksen kesto on 12 kuukautta tai enemmän. Tätä lyhyemmälle ajalle tehdyissä määräaikaisissa työsopimuksissa koeaika voi olla enintään puolet työsopimuksen kestosta. Jos koeaikaa noudatetaan työsopimuksen sijasta työehtosopimuksen perusteella, on tästä ilmoitettava työntekijälle. Koeajan tarkoituksena on testata työntekijän soveltuvuutta työtehtävään ja näin ollen *koeajan kuluessa työsopimus voidaan molemmin puolin purkaa* päättymään heti ilman irtisanomisaikaa tai irtisanomiselta edellytettyjä perusteita. Koeaikapurkuakaan ei saa kuitenkaan toteuttaa syrjivillä tai muutoinkaan koeajan tarkoitukseen nähden epäasiallisilla perusteilla. Koeaikapurku on pidettävä selvästi erillään työsopimuksen muusta purkamisesta, joka edellyttää huomattavasti painavampia perusteita.

Työnantajan ja työntekijän oikeudet ja velvollisuudet työsuhteen aikana

Työnantajan keskeisimmät oikeudet ovat seuraavat:

- *Työnjohto-oikeus eli direktio-oikeus* – oikeus antaa työn johtoa ja valvontaa koskevia määräyksiä.
- *Tulkintaetuoikeus* – oikeus ensi käden tulkintaan työsuhteen ehtojen epäselvyyksiä ja riitaisuuksia koskevissa tilanteissa.

Työnantajan keskeisimmät velvoitteet ovat seuraavat:

- *Palkanmaksuvelvollisuus* – velvollisuus maksaa työsopimuksen tai työehtosopimuksen perusteella määrittyvä palkka.
- *Tasapuolisen kohtelun vaatimus ja syrjintäkielto* – velvollisuus kohdella työntekijöitä tasapuolisesti ja ketään syrjimättä.
- *Työturvallisuutta koskevat velvoitteet* – velvoite huolehtia työntekijöiden työturvallisuudesta työturvallisuuslain (738/2002) mukaisesti.

- *Työehtosopimusmääräysten noudattamisvelvollisuus* – työnantajalla voi olla velvoite noudattaa työehtosopimusta joko normaalisitovuuden tai yleissitovuuden perusteella. Normaalisitovuus on ensisijaista ja perustuu työnantajan jäsenyyteen järjestössä. Yleissitovuus laajentaa työehtosopimusten noudattamisvelvoitetta myös sellaisiin järjestäytymättömiin työnantajiin, joiden toimialalle on vahvistettu jokin yleissitova työehtosopimus.

Työntekijän oikeudet ja velvoitteet ovat monilta osin vastinpareja työnantajan oikeuksille ja velvollisuuksille. Työntekijän keskeisimmät oikeudet ovat seuraavat:

- *Oikeus yhdenvertaiseen kohteluun* – oikeus tulla kohdelluksi tasapuolisesti ja syrjimättä suhteessa muihin samaa työtä tekeviin.
- *Oikeus laissa säädettyihin vapaisiin* – perhevapaista on säädetty työsopimuslaissa ja vuosiloman määräytymisestä vuosilomalaissa.
- *Oikeus ammatilliseen järjestäytymiseen* – työntekijöillä on oikeus perustaa ammattiyhdistyksiä, liittyä niihin etujen turvaamiseksi ja osallistua yhdistyksen toimintaan.
- *Oikeus terveelliseen ja turvalliseen työympäristöön* – työntekijällä on oikeus pidättäytyä työn tekemisestä, jos työstä aiheutuu vakavaa vaaraa työntekijän omalle tai muiden työntekijöiden hengelle tai terveydelle.

Työntekijän keskeisimmät velvoitteet ovat seuraavat:

- *Työntekovelvollisuus* – työntekijällä on velvollisuus tehdä työtä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta.
- *Uskollisuusvelvoite* – työntekijän on toiminnassaan vältettävä kaikkea, mikä on ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työntekijältä kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa.
- *Kilpailukiello* – velvollisuus välttää kilpailevaa toimintaa.
- *Salassapitovelvollisuus* – velvollisuus pidättäytyä työnantajan liike- ja ammattisalaisuuksien ilmaisemisesta.
- *Työturvallisuutta koskevat velvoitteet* – velvollisuus noudattaa ohjeita ja määräyksiä työturvallisuudesta ja ilmoittaa puutteista.

Työntekijän on otettava velvoitteet huomioon muun muassa sosiaalista mediaa käyttäessään. Velvoitteet rajoittavat työntekijän mahdollisuuksia arvostella työnantajaa tai tuoda esille työnantajan liiketoimintaa koskevia tietoja, jotka voivat olla salassa pidettäviä.

Työsuhteeseen osapuolille sisältyvien velvoitteiden rikkomisesta voi seurata TSL:n 12 luvun 1 §:n perusteella määräytyvä yleinen vahingonkorvausvastuu. Erikseen seuraamuksia on säädetty lisäksi esimerkiksi työturvallisuusvelvoitteiden sekä syrjintäkieltojen rikkomisesta. Joissakin tilanteissa työntekijä- tai työnantajapuolen harkittavaksi voi tulla myös työsuhteen päättäminen.

Työsuhteen päättymistavat

Työntekijöiden *työsuhdeturvan* tarkoituksena on suojella työntekijöitä työsuhteiden päättämisiä vastaan. Työsuhdeturvasta on säännöksiä laissa ja määräyksiä työehtosopimuksissa. Molemmissa rajoitetaan erityisesti työnantajan suorittamia työsuhteen päättämisiä. Työsuhdeturvaa koskeva sääntely on pääsääntöisesti pakottavaa eikä siitä voi poiketa työntekijöiden haitaksi.

Työsuhde voi päättyä yleensä kolmella eri tavalla:

- Työsopimuksen irtisanomisella irtisanomisajan jälkeen.
- Työsopimuksen purkamisella heti.
- Työsopimuksessa määritetyn määräajan kuluttua.

Työsopimus voidaan *työntekijän toimesta irtisanoa* ilman erityisiä perusteita. Työntekijän velvollisuutena on ainoastaan noudattaa irtisanomisaikoja. Ellei muusta ole sovittu irtisanomisajat työntekijän suorittamissa irtisanomisissa ovat seuraavat:

- irtisanomisaika 14 päivää, jos työsuhde on jatkunut enintään viisi vuotta.
- Irtisanomisaika yksi kuukausi, jos työsuhde on jatkunut yli viisi vuotta.

Työsopimus voidaan *työnantajan toimesta irtisanoa* kahdella eri perusteella:

- Henkilökohtaisilla perusteilla *asiallisesta ja painavasta syystä*.
- Kollektiivisella perusteella *taloudellisista, tuotannollisista tai työnantajan toiminnan uudelleenjärjestelyistä* johtuvista syistä työn vähennyttyä *olennaisesti ja pysyvästi*.

Työnantajan osalta päättämistavan valintaan vaikuttaa olennaisella tavalla yrityksen sisäiset ohjeet, määräykset ja noudatettu käytäntö aiemmissa työsuopimuksen päättämistilanteissa. Työnantajan on noudatettava tasapuolisen kohtelun vaatimusta ja yhdenvertaisuutta päättämisiä toteuttaessaan. Päättämismenettelyn osalta tämä tarkoittaa yhdenmukaisuutta esimerkiksi ennen irtisanomista noudatetun varoitusten menettelyn osalta. Päättämismenettely mahdollisine varoituksineen on toteutettava samankaltaisissa rikkomustilanteissa lähtökohtaisesti samalla tavoin kaikkien tällaisiin rikkeisiin syyllistyneiden työntekijöiden osalta.

Työsopimuksen laitton päättäminen työnantajan toimesta voi johtaa korvausvastuuseen työntekijälle TSL:n 12 luvun 2 §:n perusteella. Päättämiskorvaus ei kuitenkaan koske vain työnantajan toimesta toteutettuja laittomia päättämisiä, vaan voi tulla kyseeseen myös työntekijän laillisesti purkaessa työsuopimuksen työnantajassa olevasta syystä. Korvaus on työntekijälle mahdollinen siis myös siinä tapauksessa, että työsuopimuksen purkaminen on tapahtunut työntekijän toimesta työnantajan tahallisen tai huolimattoman työsuhteessa olennaisesti vaikuttavia velvoitteita vakavasti rikkovan menettelyn seurauksena. Työsopimuksen perusteettomasta päättämisestä voidaan vaatia korvauksena vähintään 3 kuukauden palkkaa ja enintään 24 kuukauden palkkaa.

Työnantajan toimesta toteutettu irtisanominen henkilökohtaisella irtisanomisperusteella

Henkilökohtaisten perusteiden mukaisia asiallisia ja painavia irtisanomisperusteita voivat olla työsuhteeseen olennaisesti vaikuttavien velvoitteiden vakavat rikkomis- ja laiminlyöntitilanteet. Irtisanominen voi tulla kyseeseen myös silloin, kun työntekijän työntekoedellytykset ovat muuttuneet niin olennaisesti, ettei työntekijä enää kykene selviytymään työtehtävistään. Irtisanomistilanteita koskeva arviointi on kuitenkin aina yksittäistapauksellista arviointia, jossa on otettava huomioon olosuhteet kokonaisuudessaan.

Työsopimuslain säännösten perusteella jotkin irtisanomisperusteet ovat kiellettyjä. Tällaisia perusteita ovat seuraavat:

- Työntekijän *sairaus, vamma tai tapaturma* paitsi, jos työntekijän työkyky on vähentynyt niin olennaisesti ja pitkäaikaisesti, että työnantajalta ei voida kohtuudella edellyttää sopimussuhteen jatkamista.
- Työntekijän *osallistuminen lailliseen tai työntekijäyhdistyksen toimeenpanemaan työtaisteluun*.
- Työntekijän *poliittiset, uskonnolliset tai muut mielipiteet sekä osallistuminen yhteiskunnalliseen tai yhdistystoimintaan*.
- Työntekijän *turvautuminen oikeusturvakeinoihin*.
- Työntekijän *raskaus tai perhevapaiden käyttö*.

Mahdollisissa irtisanomistilanteissa on lähtökohtaisesti aina noudatettava *varoitusmenettelyä* ennen irtisanomista. Varoituksen tarkoituksena on tehdä työntekijä tietoiseksi lain tai sopimuksen vastaisesta menettelystä ja antaa työntekijälle mahdollisuus korjata toimintaansa. Varoitusten noudattamisen lisäksi on työnantajalla ennen työntekijän irtisanomista velvollisuus selvittää mahdollisuudet tarjota työntekijälle toista työtä. Henkilökohtaisen irtisanomisperusteiden ollessa kyseessä, muun työn tarjoaminen voi tulla kyseeseen esimerkiksi sellaisissa tilanteissa, joissa työntekijän työkyky on sairauden tai muun vamman vuoksi heikentynyt. Kyse on lähinnä sellaisista tilanteista, joissa irtisanomisperusteesta huolimatta luottamuspuolaa työnantajan ja työntekijän välillä ei ole.

Irtisanomisperusteeseen työnantajan on *vedottava kohtuullisen ajan kuluessa perusteen ilmenemisestä* ja työntekijää on kuultava ennen irtisanomista. Irtisanomisilmoituksen toimittamisen jälkeen, jos ei muuta sovita, ovat lain mukaan määräytyvät irtisanomisajat työnantajan toteuttamissa irtisanomisissa seuraavat:

- Irtisanomisaika on 14 päivää, jos työsuhde on jatkunut enintään yhden vuoden.
- Irtisanomisaika on yksi kuukausi, jos työsuhde on jatkunut yli vuoden mutta enintään neljä vuotta.
- Irtisanomisaika on kaksi kuukautta, jos työsuhde on jatkunut yli neljä vuotta mutta enintään kahdeksan vuotta.

- Irtisanomisaika on neljä kuukautta, jos työsuhde on jatkunut yli kahdeksan mutta enintään 12 vuotta.
- Irtisanomisaika on kuusi kuukautta, jos työsuhde on jatkunut yli 12 vuotta.

Työnantajan toimesta toteutettu irtisanominen kollektiivisella irtisanomisperusteella

Kollektiiviperusteinen irtisanominen voi tulla kyseeseen työnantajan liiketoimintaa koskevilla muutostilanteilla. Kyse on *taloudellisista, tuotannollisista tai työnantajan toiminnan uudelleenjärjestelystä* johtuvista perusteista. Tällaisissa irtisanomistilanteissa työnantajan tarjoaman työn on täytynyt vähentyä *olennaisesti ja pysyvästi*. Kollektiiviperusteisiin irtisanomistilanteisiin liittyvät työnantajan erityiset työntekijän uudelleensijoittamis- ja takaisinottovelvoitteet.

Kollektiivisissa irtisanomistilanteissa työnantajan on pyrittävä sijoittamaan työntekijä uuteen tehtävään *työn tarjoamis- ja koulutusvelvoitteen* nojalla. Tämän velvoitteen mukaisesti työnantajalla ei ole kollektiivista irtisanomisperustetta, jos työnantaja voi tarjota työntekijälle muuta työsuhteen mukaista työtä vastaavaa työtä tai vaihtoehtoisesti muuta työntekijän koulutusta, ammattitaitoa tai kokemusta vastaavaa työtä. Työnantajan on tarpeen mukaan tarjottava työntekijälle sellaista uusien tehtävien edellyttämää koulutusta, jota voidaan pitää molempien sopijapuolten kannalta tarkoituksenmukaisena ja kohtuullisena.

Kollektiivisiä irtisanomistilanteita koskee myös työnantajan *takaisinottovelvoite*. Työnantajan on tarjottava työ- ja elinkeinotoimistossa työttömänä työnhakijana olevalle entiselle työntekijälleen työtä, jos ilmenneet tehtävät ovat samoja tai samankaltaisia mitä työntekijä teki ennen irtisanomistaan. Takaisinottovelvoite on voimassa työsuhteen päättymistä seuraavat 4 kuukautta tai vähintään 12 vuotta kestäneen työsuhteen jälkeen 6 kuukautta.

Työsopimuksen purkamisperusteet

Työsopimuksen purkaminen tarkoittaa osapuolten keskinäisten velvoitteiden päättymistä heti. Purkaminen on riippumaton työsuhteen kestosta ja voi tulla kyseeseen myös määräaikaisissa työsuhteissa. Purkaminen edellyttää selvästi irtisanomista painavampia perusteita. Niin sanotun *purkamiskynnyksen* ylittymiseksi edellytetään yleensä jonkin osapuolten välisessä työsuhteessa vaikuttavan keskeisen velvoitteen merkittävää loukkausta.

Työntekijä voi purkaa työsuhteen vain, mikäli työnantaja vakavasti rikkoo tai laiminlyö työsuhteessa olennaisesti vaikuttavia velvoitteitaan. Kyseessä tulee olla niin olennainen rikkomus, ettei työntekijältä voida kohtuudella edellyttää työsuhteen jatkamista edes irtisanomisajan pituista aikaa.

Työnantaja voi purkaa työsuhteen vain *erittäin painavasta syystä*. Purkamistilanne edellyttää sitä, että työntekijä vakavasti rikkoo tai laiminlyö työsuhteessa olennaisesti vaikuttavia velvoitteitaan. Kyse on tilanteesta, jossa

työnantajalta ei voida kohtuudella edellyttää sopimussuhteen jatkamista edes irtisanomisajan pituista aikaa.

Purkamistilannetta koskevan rikkeen vakavuus edellyttää, että purkamisperusteeseen on *vedottava 14 päivän kuluessa perusteen ilmenemisestä*. Vastapuolta on kuultava ennen purkamisen toteuttamista.

Työtodistus työsuhteen päättyessä

Työnantaja on työsuhteen päättyessä velvollinen antamaan työtodistuksen, jos työntekijä sitä pyytää. Työtodistus on kirjallinen ja siitä ilmenee

- työsuhteen kesto ja laatu (*suppea työtodistus*) sekä
- pyynnöstä työsuhteen päättymisen syy sekä arvio työntekijän työtaidosta ja käytöksestä (*laaja työtodistus*)

Laajaa työtodistusta on pyydetty viimeistään 5 vuoden ja suppeaa viimeistään 10 vuoden sisällä työsuhteen päättymisestä.

Kollektiivisen työoikeuden pääkohtia

Kollektiivinen työoikeus käsittelee työmarkkinaosapuolten eli työmarkkinajärjestöjen tai työnantajan ja henkilöstön välillä käytäviä neuvotteluja ja neuvottelujen perusteella syntyviä sopimuksia. Kollektiivinen työoikeus voidaan jakaa

- kollektiivisopimusjärjestelmää koskevaan oikeuteen (mm. työehtosopimuslaki) ja
- henkilöstön osallistumisjärjestelmiä koskevaan oikeuteen (mm. yhteistoimintalaki).

Työmarkkinajärjestöjen sopimat *työ- ja virkaehtosopimukset* ovat keskeisiä työmarkkinapolitiikan välineitä. Ne määrittävät laajalti työntekijöiden työehtoja työmarkkinoilla. Yksityisen sektorin työehtosopimustoimintaa määritetään työehtosopimuslaissa (436/1946).

Työehtosopimuksella on kaksi pääasiallista tarkoitusta:

- 1) Taata työntekijöille tietyt vähimmäistyöehdot sopimuskauden ajaksi. Työnantajan on noudatettava lähtökohtaisesti kaikissa työsuhteissaan sitä työehtosopimusta, johon hän on sidottu oman järjestöjäsenyytensä perusteella riippumatta siitä, miten hänen työntekijänsä ovat järjestäytyneet.
- 2) Taata työrauha sopimuskauden ajaksi. Kaikki työehtosopimuskauden aikaiset työtaistelut, jotka koskevat työehtosopimuksessa sovittujen määräysten muuttamista tai kumoamista ovat työrauhavelvollisuuden perusteella laittomia.

Mikäli työnantaja on järjestäytymätön, voivat hänen noudatettavakseen silti

tulla alalla yleissitovaksi vahvistetun työehtosopimuksen määräykset. Yleissitovuus on yksipuolisesti työnantajaa koskeva velvoite, eikä siihen liity työrauhavelvoitetta koskevia vaikutuksia.

Työnantajan järjestöjäsenyyden (ns. normaalisitovuus) tai yleissitovuuden perusteella noudattaman työehtosopimuksen tulisi käydä ilmi työnantajan ja työntekijän välillä solmitusta työsopimuksesta. Työnantajan noudattaman työehtosopimuksen tulisi olla myös työpaikalla nähtävillä.

Työehtosopimusten määräyksiä koskevia riitoja tai työrauhavelvoitteen rikkomisia käsitellään tavallisesti työtuomioistuimessa, joka on Suomessa kollektiivisen työoikeuden kentässä ratkaisuja antava erityistuomioistuin. Työtuomioistuimen määräämät seuraamukset kohdistuvat tyypillisesti erityisesti yhdistyksiin, joihin laki kohdistaa erityisiä velvoitteita työehtojen ja työrauhan noudattamisen ja jäsenistön toiminnan valvonnan osalta.

Suomessa henkilöstön osallistumista työpaikalla keskeisesti määrittävä laki on vuonna 2007 voimaan astunut yhteistoimintalaki (334/2007). Yhteistoimintalaki tulee joiltakin osin noudatettavaksi yrityksissä, joiden työsuhteessa olevien työntekijöiden määrä säännöllisesti on vähintään 20 ja kokonaisuudessaan yrityksissä, joissa työsuhteessa työskentelevien työntekijöiden määrä on säännöllisesti vähintään 30. Yhteistoimintalakia koskevien velvoitteiden rikkomuksista on määritetty seuraamukseksi yhteistoimintalain mukainen hyvitys.

Lähteitä

Hietala H, Kahri T, Kairinen M, Kaivanto K 2016. Työsopimuslaki käytännössä. 6. uudistettu painos. Alma Talent Oy. (Myös verkkojulkaisuna Alma Talent Verkkokirjajhylyssä)

Hietala H, Kaivanto K 2018. Yhteistoimintalaki käytännössä. 3. uudistettu painos. Alma Talent Oy. (Myös verkkojulkaisuna Alma Talent Verkkokirjajhylyssä)

Koskinen S, Kairinen M, Ullakonoja V, Nieminen K, Valkonen M 2018. Oikeuden perusteokset: Työoikeus. 5. uudistettu painos. Alma Talent Oy. (Myös verkkojulkaisuna Alma Talent Fokus-verkkopalvelussa)

Saarinen M 2015. Työsuhteen pelisäännöt. 8. uudistettu painos. Alma Talent Oy (Myös verkkojulkaisuna Alma Talent Verkkokirjajhylyssä)

Työ- ja elinkeinoministeriön työlaainsäädäntöä koskevat esitteet. Saatavissa: <https://tem.fi/tyolainsaadantoesitteet>

Työturvallisuuskeskuksen opas sosiaalisen median työkäyttöön. Saatavissa: https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/sosiaalisen_median_tyokaytto_-_tyosuojelunakokulma

Yleissitovaksi vahvistetut työehtosopimukset <https://www.finlex.fi/fi/viranomaiset/tyoehto/>



Työyhteisön hyvinvointi



4.1

Työyhteisöstä hyvinvointia

Paula Naumanen

Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavat vallitseva ilmapiiri, ihmisten käyttäytyminen ja kohtelu, ihmissuhteet ja vuorovaikutus, yhteistyö, työyhteisön tuki ja apu, tavat ja työpaikan kulttuuri sekä klikit, reviiirit ja konfliktit. Työpaikka tarjoaa sosiaalisia suhteita, jotka parhaimmillaan edistävät terveyttä ja hyvinvointia. Työyhteisö on myös yksi tärkeä työn tekemiseen motivoiva tekijä. Kun työyhteisön ilmapiiri on hyvä, se edistää työhön sitoutumista.

Tässä osuudessa tarkastellaan sosiaalista pääomaa työyhteisön voimavarana, oikeudenmukaisuutta, vuorovaikutusta työyhteisössä, työyhteisötaitoja, hyvän työtoverin ja esimiehen ominaisuuksia sekä työyhteisöongelmia ja niiden ratkaisemista. Lisäksi annetaan ohjeita epäasiallisen kohtelun varalle.

Sosiaalinen pääoma työyhteisön voimavarana

Sosiaalinen pääoma koostuu luottamuksesta, vastavuoroisuudesta, osallistumisesta, sosiaalisista suhteista sekä yhteisistä normeista ja arvoista. Pitkäaikaisissa seurantatutkimuksissa on osoitettu, että silloin, kun sosiaalista pääomaa on työyhteisössä paljon tai sen osuus kasvaa, ihmiset ovat terveempiä ja sairastavat vähemmän. Kun sosiaalista pääomaa on vähän tai sen osuus vähenee, terveyden huononemisen riski kasvaa. Vähäisellä sosiaalisella pääomalla on yhteys masennukseen ja masennuslääkkeiden käyttöön. Työyhteisön sosiaalisen pääoman tunnistaa siitä, että työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä, ottavat huomioon toistensa ehdotuksia ja pitävät toisiaan ajan tasalla. Esimieheen voi luottaa ja hän kohtelee porukkaansa ystävällisesti, oikeudenmukaisesti ja arvostaen. Jokainen tuntee olevansa hyväksytty ja arvostettu työyhteisössä.

Työilmapiiriä ja sosiaalista pääomaa voi edistää niin yksittäinen työntekijä kuin esimieskin. Työntekijän tehtävänä on huolehtia tehtävistään ja osaamisestaan, käyttäytyä kohteliaasti, auttaa toisia, toimia yhteistyössä työtoverein ja esimiehen kanssa. Hän antaa rakentavaa palautetta ja nostaa esille kehittämiskohteita.

ta ratkaisukeskeisesti sekä osallistuu työpaikan kehittämistyöhön ja edistää omalta osaltaan myönteistä ilmapiiriä positiivisuudellaan. Esimiehen tehtävänä on organisoida työtä reilusti, kohdella henkilöstöään oikeudenmukaisesti, tukea, auttaa ja kuunnella henkilöstöä, innostaa heitä, seurata porukkansa kuormittumista ja puuttua siihen ajoissa. Hän myös huolehtii päätöksenteon näkyvyydestä, on luotettava ja johdonmukainen sekä huolehtii osaltaan myönteisestä ilmapiiristä.

Oikeudenmukaisuus työyhteisössä

Oikeudenmukaisuus työyhteisössä tarkoittaa sitä, että ihmisiä kohdellaan samanlaisissa tilanteissa samalla tavalla. Usein oikeudenmukaisuuteen liittyy tasa-arvoinen kohtelu. Oikeudenmukainen kohtelu tulee hyvin esiin esimerkiksi työtehtävien jakamisessa, loma-ajan valinnassa ja koulutuksiin pääsemisessä tasapuolisesti. Oikeudenmukaisuuden toteuttaminen on vaikeaa, mutta siihen tulee aina pyrkiä. Kun ihmisiä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti, he ovat tyytyväisempiä työhönsä ja johtamiseen, he auttavat toisiaan enemmän, noudattavat ohjeita, protestoivat harvemmin työtehtävistään, sitoutuvat vahvemmin työpaikkaansa ja sairastavat vähemmän verrattuna niihin, joita kohdellaan epäoikeudenmukaisesti.

Epäoikeudenmukainen kohtelu on voimakas stressitekijä, joka voi johtaa masennukseen sekä sydän- ja verisuonitauteihin sekä altistaa muille sairastumisille. Eräässä englantilaisessa siivoustyön tekijöille tehdyssä tutkimuksessa osoitettiin, että epäreilun pomon kohtelu nosti työntekijän verenpainetta, kun taas reilun pomon kohtelu piti verenpaineen lähes normaalina.

Jos työyhteisössä koetaan epäoikeudenmukaisuutta, sitä on mahdollista parantaa vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön perustuvalla kehittämistoinnalla.

Vuorovaikutus työyhteisössä

Vuorovaikutus mahdollistaa työyhteisössä monia myönteisiä asioita, kuten *ongelmien tunnistamisen ja ratkaisemisen varhaisessa vaiheessa. Vuorovaikutuksessa opimme toisiltamme ja välitämme tietoa toisillemme. Vapaassa keskustelussa syntyy uusia ajatuksia ja ideoita, jotka vievät kehitystä eteenpäin ja vaikuttavat työpaikan tuottavuuteen ja menestykseen. Vuorovaikutukseen liittyy myös hauskanpitoa ja huumoria, jotka luovat rentoa ilmapiiriä. Tämä puolestaan vähentää stressiä ja tukee terveyttä. Vuorovaikutus mahdollistaa työkaverisuhteiden luomisen ja ylläpitämisen, luottamuksen ja kaverituen. Se myös mahdollistaa reilua johtamista ja keventää johtajan työtä, kun hän oppii vuorovaikutuksen myötä tuntemaan porukkansa.*

Rakentava vuorovaikutus on sellaista, että ihminen osaa ottaa kontaktin toiseen ihmiseen. Hän osaa hillitä omat tunnereaktionsa, kysyä ja vastata asiallisesti ja reagoida toisen viesteihin. Siihen kuuluu myös taito kuunnella ja keskustella, arvostaa ja kunnioittaa, käyttäytyä huomaavaisesti sekä toimia tilannetajuisesti. Väärinymmärrykset on hyvä selvittää ajoissa.

Vuorovaikutus on kaksisuuntaista. Puhumisen lisäksi on osattava kuunnella. Aktiivinen kuuntelija keskittyy ja katsoo toista. Hän antaa puhujan kertoa asian loppuun ja malttaa odottaa vuoroaan. Kuuntelija osaa esittää tarkentavia kysymyksiä, kiinnittää huomion kokonaisuuteen ja tehdä oikeita johtopäätöksiä kuulemastaan.

Työyhteisötaidot

Työpaikka on työn tekemistä varten ja tarkoitus on, että työt sujuvat hyvin. Sujuvaan työn tekemiseen kuuluvat työyhteisötaidot – kyky tehdä töitä yhdessä. Työyhteisötaidoilla tarkoitetaan työntekijän halua ja kykyä toimia työyhteisössään rakentavasti, esimiestä ja työtovereita tukien ja perustehtävän mukaisesti. Työntekijän on ymmärrettävä oma roolinsa osana kokonaisuutta ja yhteistä työtä. Hänellä on pelisilmää toimia tilannetajuisesti.

Työyhteisö puolestaan osaa toimia yhdessä niin, että työ sujuu hyvin ja laadukkaasti perustehtävän mukaisesti, erilaista osaamista yhdistäen ja työyhteisöä ja toimintaa kehittäen.

Toimivassa työyhteisössä perustehtävät ovat kaikilla selvillä, työyhteisö tukee työntekoa ja työ on selkeästi määritelty. Työyhteisö noudattaa yhteisiä pelisääntöjä. Vuorovaikutus on avointa ja tiedonkulku on sujuvaa. Johtaminen palvelee työntekoa, ja toimintaa arvioidaan säännöllisesti.

Hyvän työyhteisön tunnusmerkit

Hyvän työyhteisön tunnistaa ihmisten tyytyväisyydestä ja positiivisesta ilmapiiristä. Hyvässä työyhteisössä henkilöiden vaihtuvuus on vähäistä, tiedonkulku sujuu, työt hallitaan ja ne hoituvat sujuvasti. Työkuormitus on jokaiselle sopiva. Työyhteisön jäsenet ovat terveitä ja työkykyisiä ja sairauspoissaolot ovat hallinnassa. Hyvässä työyhteisössä ei esiinny huonoa kohtelua, häirintää, kiusaamista eikä väkivaltaa.

Hyvä työkaveri

Hyvä työkaveri ottaa vastuun työtehtävistään, arvioi aktiivisesti omaa toimintaansa ja tekee työtään vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenenä. Hän sitoutuu yhteisiin toimintatapoihin ja pelisääntöjen noudattamiseen sekä hallitsee hyvät käytöstavat. Hyvä työtoveri arvostaa työkavereitaan, tukee ja auttaa heitä sekä antaa ja vastaanottaa palautetta luontevasti. Hän ottaa esille epäkohtia ja osallistuu ratkaisuvaihtoehtojen valintaan. Hyvä työkaveri huolehtii tiedonkulusta, omasta hyvinvoinnista sekä oman osaamisensa kehittämisestä. Hän myös tukee esimiestään ja hänen työtään.

Hyvä esimies

Hyvä esimies yhdistää tavoitteiden saavuttamisen ja hyvän kohtelun. Hän arvostaa ihmisiä ja haluaa hyödyntää heidän hyviä ominaisuuksiaan. Esimies on läsnä ja kuuntelee. Hän tukee alaistensa kehittymistä, antaa rakentavaa palautetta ja innostaa työyhteisöä. Hyvä esimies on jämäkän lempeä, ystävällinen, tasapuolinen ja oikeudenmukainen. Hän sietää kritiikkiä, toimii kuten lupaa ja on johdonmukainen. Esimies seuraa työn tuloksia ja työntekijöiden jaksamista. Hän huolehtii omasta ammattitaidostaan ja jaksamisestaan. Hyvällä esimiehellä on rohkeutta ja kykyä puuttua ristiriitoihin, ongelmiin ja työkyvyn tukemiseen. Hän kykenee myös tunnustamaan virheensä ja purkamaan epäonnistuneen tai väärin perustein tehdyn päätöksen.

Työyhteisön ongelmista ja niiden ratkaisemisesta

Yleensä työyhteisöongelmat kehittyvät, kun työhön tulee ongelmia. Usein ongelmat alkavat siitä, kun työmäärä lisääntyy ja henkilöitä on liian vähän tekemään niitä, jolloin työn tekeminen vaikeutuu. Kiireinen työtahti saattaa vaikeuttaa työn sujumista. Aikaa ei jää kehittämiseen ja suunnitteluun, tauot jäävät pois ja ylityöt lisääntyvät. Jatkuessaan tämä johtaa terveyden ongelmiin. Työntekijä rasittuu liikaa, väsyä ja hermostuu herkästi. Tulee sairastumisia ja poissaoloja. Työn tuottavuus kärsii, työt ruuhkautuvat ja viivästyvät, ilmenee virheitä ja laadun heikkenemistä. Tämä voi aikanaan johtaa jopa ihmisten välisiin ongelmiin: välit kiristyvät, etsitään syyllistä ja syytelään toinen toisiaan. Yhteistyö heikkenee ja apua on vaikea saada.

Kun tällaista tilannetta lähdetään purkamaan, ei aloiteta ihmissuhdeongelmien ratkaisemisesta, vaan työn taustalla olevista ongelmista ts. miten voidaan vaikuttaa suurentuneeseen työmäärään ja sen tekijöihin.

Ei ole olemassa sellaista työyhteisöä, jossa ei joskus esiintyisi ongelmia. Tavoitteena ei ole ristiriidattomuus, vaan se miten ongelmat ratkaistaan.

Tyypillisiä työyhteisössä esiintyviä ongelmatilanteita ovat muutosvastarinta, kriisit ja riidat, stressi ja vallankäyttö. Tyypillisiä ongelmia ovat myös tilanteet, joissa työkaverit eivät auta toisiaan, he kieltävät olemassa olevat ongelmat, juoruavat, puhuvat pahaa selän takana, vinoilevat, puhuvat ilkeästi, syyttelevät toinen toisiaan ja etsivät toistensa virheitä sekä siirtävät vastuuta itseltä muille. Ongelmallista on myös ihmisten puhumattomuus tai koko ajan äänessä oleminen. Myös henkilöiden keskinäinen läheisyys tai etäisyys sekä roolivaikkeudet voivat olla työyhteisöongelmien taustalla.

Työyhteisön ongelmien ratkaiseminen alkaa ongelman selvittämisellä. Johdon tai esimiehen on puututtava tilanteeseen. Ongelma tulee rajata niihin henkilöihin, joita asia koskee. Ongelman korjaamiseen liittyvistä ratkaisuista ja toimenpiteistä sovitaan yhdessä ja tarvittaessa tehdään pelisäännöt. Sen jälkeen esimiehen tulee seurata tilannetta ja tarvittaessa ottaa asia uudelleen käsittelyyn, kunnes tilanne on korjaantunut.

Hankalan työkaverin tai esimiehen kohtaaminen

Joskus työkaverin tai esimiehen voi kokea hankalaksi. Tilanne on vaikea ja on hyvä muistaa oma työroolinsa ja muistaa, ettei puhu toisesta pahaa. On hyvä tutkia ensin omia puheita, tunteita ja käytöstä ja koettaa muuttaa niitä, koska jokainen on vastuussa vain omasta käytöksestään. Toisen käytökseen voi puuttua vain, jos asian puheeksi ottaminen on parempi kuin asian jättäminen silleen. Epäasiallisesta käytöksestä on ilmoitettava esimiehelle. On tärkeä osata pitää puolensa, olla rauhallinen ja ottaa tarvittaessa etäisyyttä. On oltava valmis pyytämään anteeksi ja ratkaisemaan tilanne. Kiperissä tilanteissa voi olla hyvä selvittää myös juridiset oikeudet. Jos tilanne ahdistaa, on syytä hakea tukea ja apua.

Epäasiallinen kohtelu ja kiusaaminen

Työpaikoilla on nolla toleranssi epäasialliselle kohtelulle ja kiusaamiselle. Yhden ihmisen kiusaaminen on koko työyhteisön ongelma, josta kärsivät asiakkaat ja yhteistyökumppanitkin. Varhaisen puuttumisen kautta ongelmiin on mahdollista tarttua ajoissa, sillä kaikkien on mukavampi työskennellä silloin, kun käyttäydymme asiallisesti toisiamme kohtaan.

Ohjeita epäasiallisen kohtelun, kiusaamisen tai seksuaalisen häirinnän tilanteisiin

Jos koet itse joutuneesi kohteeksi, reagoi tilanteeseen heti. Kerro, että koet henkilön toiminnan epäasialliseksi ja pyydä häntä lopettamaan. Ota yhteys esimieheesi tai hänen esimieheensä, koska heidän velvollisuutensa on puuttua asiaan. Ole myös itse valmis tulemaan neuvottelutilanteeseen. Jos koet tarvitsevasi apua, etsi apua. Älä jää yksin.

Esimiehen tehtävänä on reagoida tilanteeseen heti. Hänen tulee keskustella molempien osapuolten kanssa ja järjestää yhteinen kokous, jossa sovitaan käyttäytymisestä. Kokouksesta tehdään muistio. Esimiehen on seurattava tilannetta jatkuvasti.

Jos itse huomaat, että työkaveriasi kiusataan, kerro kiusaajalle, että koet hänen käyttäytyvän epäasiallisesti ja pyydä häntä lopettamaan. Jos tiedät, että työpaikallasi on ohjeet kiusaamisen tai häirinnän menettelytavoista, kerro niistä kiusatulle ja pyydä häntä ottamaan yhteys esimieheen. Voit myös tarjoutua tukemaan työkaveriasi, kun hän ottaa asian selville. Ellei hän itse pysty kertomaan asiasta esimiehelle, olet itse velvollinen tuomaan asian esimiehen tietoon.

Entä jos joku on kokenut käytöksesi epäasiallisena, mitä silloin teet? Suhtaudu asiaan vakavasti ja rauhallisesti. Kuuntele, mistä on kysymys. Pohdi käyttäytymistäsi asian esiintuojan näkökulmas-

ta, koska toisen kokemus on aito, vaikka et olisi pahaa tarkoittanutkaan. Kerro näkemyksesi asiasta toiselle. Keskustelkaa, miten tilanteen voisi ratkaista ja millainen olisi hyvä lopputulos. Muuta käyttäytymistäsi tai selvitä tahattomat väärinkäsitykset toisen kokemusta kunnioittaen. Ole valmis pyytämään ja antamaan anteeksi. Esimiehen tai muun ulkopuolisen tahon, esimerkiksi luottamusmiehen tai työsuojelun edustajan mukaan pyytäminen keskusteluun voi olla viisasta.

Lähteitä

Hyvinvointia työyhteisöön. Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyypas.pdf>

Yhteisöllisyydellä menestykseen. Opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Saatavissa: http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/Yhteis%C3%B6llisyydell%C3%A4_netiti_sivutettu.pdf

Hyvä käytös sallittu. Epäasiallinen kohtelu kielletty. Saatavissa: http://ttk.fi/files/1673/Hyva_kaytos_sallittu.pdf

Mönkkönen K & Roos S 2010. Työyhteisötaidot. UNIpress.

Räisänen K & Roth K 2007. Hankalat tyypit työelämässä. Työterveyslaitos. Vammalan Kirjapaino Oy.

”Kun sosiaalista pääomaa on työyhteisössä paljon tai sen osuus kasvaa, ihmiset ovat terveempiä ja sairastavat vähemmän.”



4.2

Uudistuskyvykkyys yksilön ja työyhteisön näkökulmasta

Liisa Kiviniemi

Työelämässä pärjääminen vaatii meiltä jokaiselta uusien asioiden opettelua entistä tiiviimpään tahtiin. Ennen työuraa käydystä koulutuksesta saadut opit voivat muodostaa hyvän perustan osaamiselle, mutta ne eivät yksistään riitä. Työtehtäviin, välineisiin ja työympäristöön liittyvät muutokset ovat tuoneet yhä monipuolisemman osaamishaasteen työuran eri vaiheissa. Siirtyminen hierarkkisista organisaatioista kohti tulosvastuullisia tiimiä ja verkostomaista työskentelyä on tuonut vapauden henkilöstölle organisoida työtään, mutta samalla se on tuonut myös suuremman vastuun työn tuloksista. Muuttuvassa ja verkostomaisessa työskentelyssä korostuvat yksilön yhteistyö-, oppimis- ja kehittämistaidot sekä itsensä johtamisen taidot. Muutoksissa pärjääminen on haaste yksilöiden lisäksi työpaikoille. Muuttuvissa tilanteissa tarvitaan uudistuskyvykkyyttä eli taitoa nähdä asiat uudella tavalla ja löytää toimivia ratkaisuja. Uudistuskyvykkyyttä ja sen edistämistä tarkastellaan tässä artikkelissa yksilön ja työyhteisön näkökulmasta.

Yksilön uudistuskyvykkyys ja sen edistäminen

Yksilön uudistuskyvykkyys perustuu kykyyn sopeutua muutoksiin rakentavalla tavalla ja olla avoimena erilaisille ratkaisuvaihtoehdoille. Lisäksi siihen tarvitaan taitoa määritellä asiat uudella tavalla. Uudistuskyvykkyudessa tarvittavia piirteitä voidaan kuvata resilienssi -käsitteen avulla. Resilienssiin sisältyy muun muassa stressin sietokykyä, taitoa ongelmien ratkaisuihin sekä kykyä hakea ja vastaanottaa apua. Työhön liittyvissä ongelmanratkaisutilanteissa oleellista on tunnistaa asiat, joihin voi olla itse vaikuttamassa, ja erottaa ne asioista, joihin itse ei voi vaikuttaa. Kestävyyttä puolestaan tarvitaan elämiseen sellaisten asioiden kanssa, joihin ei voi itse vaikuttaa. Usein nuo asiat koetaan työskentelyä vaikeuttavina. Resilienssin taustalla on tunnistettavissa itseluottamusta,

realistista optimismia ja toiveikkuutta. Siihen liittyy myös kyky nähdä positiivisia puolia itsessään ja muissa.

Yhteistyötaitojen merkitys korostuu, kun eri työpaikoilla työskennellään entistä useammin tiimeissä ja eri verkostoissa. Yksilön uudistuskyvykkyys onkin vahvasti sidoksissa vuorovaikutukseen muiden ihmisten kanssa. Yksinäisiä puurtajia paremmin työelämässä pärjäävät verkostoituvat henkilöt, jotka jakavat tietoa ja osaamistaan aktiivisesti. Yhteistyötaitoihin sisältyy lisäksi rohkeus ottaa asioita puheeksi ja ilmaista mielipiteitään rakentavalla tavalla. Myös osaamisen kehittämiseen tarvitaan aktiivista yhteistyötä. Ideoiden jakaminen, yhteinen pohdinta sekä toisen henkilön työn ja osaamisen arvostaminen mahdollistavat onnistuneen maaperän kehittymiselle ja uudistumiselle sekä yksilö- että työyhteisötasolla.

Elinikäinen oppiminen tukee uudistuskyvykkyyttä. Monimuotoistuva koulutus ja digitaaliset oppimisympäristöt ovat tuoneet kouluttautumisen mahdollisuuden yhä useamman työikäisen ulottuville. Oppimisen ja koulutuksen näkökulmasta on tarpeellista pohtia, mitä on työelämän muutokset kestävä osaaminen, josta koulutukseen osallistuja hyötyy. Yksittäiset irralliset tiedot eivät riitä. Voidaan kysyä, ovatko kenties ihmistä kunnioittavaan arvoperustaan, yhteistyötaitoihin, verkostoitumiseen liittyvät asiat esimerkiksi aikaa ja muutoksia kestävästä osaamisesta. Lisäksi tarvitaan omaan ammattiin kuuluvaa sisällöllistä osaamista.

Työyhteisöt uudistumiskyvykkyuden vahvistajina

Työyhteisöjen uudistumiskyvykkyuden edellytyksenä voidaan pitää työntekijöiden aktiivista osallistumista kehittämiseen yhteistyössä esimiesten ja ylimmän johdon kanssa. Motivaatio ja kokemus työn mielekkyydestä ovat yhteydessä mahdollisuuteen osallistua omaa työtään koskevaan päätöksentekoon. Osallisuutta edistävät toimet ja arvostava suhtautuminen toinen toisiinsa ovat organisaatioiden keskeisiä menestystekijöitä tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Onnistuneiden muutosten syntymistä edistää, kun kaikilla on mahdollisuus kertoa ideoistaan ja päätöksenteko on demokraattista. Yhdessä tehdyt ja onnistuneina koetut muutokset vahvistavat luottamusta.

Uudistuskykyisessä organisaatiossa kehittämisen lähtökohtina ovat vahvuudet. Huomion kiinnittäminen vahvuuksiin ei tarkoita ongelmakohtien ohittamista, mutta ongelmiin ei kuitenkaan jumiuuduta. Sen sijaan uudistuvassa organisaatiossa haetaan ratkaisuja esimerkiksi miettimällä, mitkä ovat vahvuutemme, mitä kukin osaa, ja milloin olemme parhaimmillamme. Tietenkin myös kehittämiskohteet on tärkeää yhdessä tunnistaa ja suunnitella toimet niiden ratkaisemiseksi.

Uudistumista ja tulevaisuuteen suuntaamista viitoitetaan etenemällä selkeiden etappien avulla, mikä konkretisoi kehittämiskohteita ja samalla myös saavutettuja tuloksia. Työskentelyn alkuvaiheessa täsmennetään ydinkysymykset, mahdollisuudet ja ongelmakohtat. Valittuja ratkaisutapoja kokeillaan ja niihin liittyviä kokemuksia jaetaan reflektiivisellä työskentelytavalla.

Toiveikkuuden ja realistisen optimismin löytäminen työyhteisön pulmallisiin asioihin ja yllättäviin muutoksiin on tärkeä uudistuskyvykkyyttä ja työhyvinvointia edistävä taito. Tarvitaan näköaloja vahvistavia työtapoja, joiden avulla on mahdollisuus pohtia erilaisia tulevaisuusvaihtoehtoja ennakkoluulottomasti.

Uudistuksiin liittyy yhteisötasolla toimintatapojen, ja usein myös roolien ja vallanjaon muutokset. Kyse on kulttuurisesta muutoksesta, johon liittyy väistämättä myös jokaisen oma kasvuprosessi. Esimies on merkittävässä asemassa työyhteisön toimintakulttuurin luomisessa ja myös sen uudistamisessa. Hän on luonteva henkilö johtamaan muutos- ja uudistustoimia, ja oikeastaan se kuuluu asemansa vuoksi hänen vastuulleenkin. Esimiesten osaamisen vahvistaminen osallisuutta edistäviin työtapoihin ja avoimuuteen omassa esimiestyössään on keskeinen uudistuskyvykkyuden edellytys työyhteisötasolla. Esimiehet tarvitsevat onnistuneeseen kehittämistyöhön henkilöstön ja omien esimiestensä tuen. Lisäksi esimiesten keskinäinen verstaistuki on monessa organisaatiossa osoittautunut merkittäväksi.

Lähteitä

Ala-Laurinaho A & Uusitalo H 2018. Mitä on resilienssi? Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-ke-hittaminen/mita-on-resilienssi/>

Carlsson M & Forssell C 2012. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 2. painos. Helsinki. Tietosanoma Oy.

Cyruunik B 2011. Resilience: How Your Inner Strength Can Set You Free from the Past? Tarcher.

Laine P 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Painosalama Oy, Turku.

Lepore ST & Revenson TA 2006. Resilience and posttraumatic growth: Recovery, Resistance and Reconfiguration. Teoksessa: Calboun L & Tereschi RG (Eds.) The Handbook of Posttraumatic growth: Research and Practise. Mahwah, NJ: Erlbaum, 24–46.

Sitra 2017. Eväitä työelämään. Kuusi tapaa lisätä korkeakouluopiskelijoiden työelämävalmiuksia. Arola M (toim.) Saatavissa: <https://media.sitra.fi/2017/06/05104025/Selvityksia123.pdf>

*“Elinikäinen oppiminen
tukee uudistuskyvykkyyttä.”*



Työympäristö
tukee terveyttä



5.1

Työympäristön turvallisuus – avain työhyvinvointiin ja tuottavuuteen

Maria Lindholm ja Paula Naumanen

Työturvallisuuslaki ja sen alaiset säädökset edellyttävät, että työnantaja huolehtii työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta työssä. Kun työolot ovat kunnossa, myös työn fyysinen ja psykososiaalinen kuormitus ovat hallinnassa ja työn tuottavuus paranee.

Arvioiden mukaan työssä altistuu tapaturmille noin miljoona työntekijää vuosittain. Saman verran työntekijöitä altistuu erilaisille kemikaaleille, eri fysikaalisille tekijöille sekä fyysiselle ja henkiselle kuormittumiselle. Vuosittain sattuu 120 000 – 140 000 tapaturmaa. Kemikaalit aiheuttavat noin 2 500, fysikaaliset tekijät noin 1 700, mikrobiologiset tekijät noin 500 ammattitautia tai ammatitautiepäilyä ja fyysinen kuormittuminen noin 1 400 rasisairautapausta vuosittain. Useampi työntekijä altistuu yhtä aikaa useammalle eri työympäristön altisteelle. Yleisimmät ammattitaudit ovat rasisairaudet, ihosairaudet, hengitystiesairaudet, meluvammat, asbestisairaudet ja muut ammattitaudit. Niiden yleisimmät aiheuttajat ovat kemialliset, fysikaaliset ja biologiset tekijät. Eri altisteet aiheuttavat ihmiselle erilaisia haittoja ja vaaroja. Tapaturmat aiheuttavat oireet heti, mutta muiden altisteiden osalta oireiden ilmenemisaika on hyvin yksilöllinen vaihdellen muutamasta päivästä useisiin vuosiin.

Tässä osuudessa tarkastellaan työympäristön tunnettuja riskitekijöitä, kuten kemiallisia, biologisia, fysikaalisia, ergonomisia ja psykososiaalisia tekijöitä, niiden aiheuttamia terveyshaittoja, tapaturmia, sekä keinoja riskitekijöiden minimoimiseen ja hallitsemiseen. Lisäksi käsitellään riskien hallintaa yleisemmin, työturvallisuuden mittaamista sekä työturvallisuuden etuja.

Kemialliset tekijät

Työpaikoilla on käytössä arviolta noin 60 000 erilaista kemikaalia ja niiden määrä lisääntyy jatkuvasti. Kemiallisiin tekijöihin kuuluvat kemikaalit, höyryt, huurut, asbesti sekä metalli-, kivi- ja puupölyt. Ne voivat aiheuttaa iho-, silmä-, hengitystie- ja hermosto-oireita, vakavia myrkytyksiä, syöpymiä, allergiaa, astmaa ja hedelmällisyyden heikkenemistä. Lisäksi kemialliset tekijät voivat vaurioittaa sikiötä, aiheuttaa syöpäsairauksia ja muita pysyviä vaurioita esimerkiksi maksaan, munuaisiin, verisuoniin, sydämeen ja aisteihin. Kemikaalit voivat olla onnettomuuksien ja tapaturmien aiheuttajia ja usein ne myös saastuttavat ympäristöä ja tuhoavat pieneliöitä.

On tärkeä selvittää kunkin kemikaalin haittavaikutukset, pitoisuudet, raja-arvot, altistumisaika ja toistuvuus sekä altistuvat henkilöt, ja tehtävä huolellinen riskinarviointi, jonka perusteella tehdään tarvittavat korjaukset. Kemiallisten tekijöiden aiheuttamia haittoja hallitaan yleensä yleis- ja kohdepoistoilla, turvallisilla pakkauksilla ja niiden säilytyksellä oikein, käyttöohjeiden ja varoitusmerkintöjen tuntemisella sekä henkilönsuojainten käytöllä. Kemiallisen altisteen haittaa voi myös minimoida teknisillä ratkaisuilla tai vaihtamalla kemikaali vähemmän haitalliseen vaihtoehtoon.

Mikrobiologiset tekijät

Mikrobiologisia tekijöitä ovat erilaiset pölyt, homesienet, bakteerit ja virukset. Ne voivat aiheuttaa infektiosairauksia, allergioita, ärsytysoireita, toistuvia tulehdussairauksia, toksisia reaktioita ja astmaa. Tavallisia lähteitä ovat kosteusvauriot, home ja infektiopotilaat. Myös erilaisista syistä aiheutuvat sisäilmaongelmat ovat yleistyneet.

Altistuminen tapahtuu muun muassa hengitysteitse, ruuansulatuskanavan kautta tai ihon välityksellä. Altistumista voidaan arvioida mittaamalla biologisten tekijöiden pitoisuuksia ilmassa, materiaaleissa, nesteissä, pinnoilla tai niiden aiheuttamia vasta-aineita ihmisessä. Mikrobiologisten tekijöiden aiheuttamaa altistumista vähennetään korjaamalla kosteusvauriot, eristämällä mikrobilähteet, automatisoimalla prosesseja sekä käyttämällä kohdepoistoja ja henkilönsuojaimia.

Fysikaaliset tekijät

Fysikaalisia tekijöitä ovat melu, värinä, paine, lämpöolot (kylmyys, veto ja kuumuus), kosteus, sähkö, (ionisoiva ja ionisoimaton) säteily sekä huono valaistus. Fysikaaliset tekijät voivat heikentää terveyttä, aiheuttaa poissaoloja, sairauksia ja työtapaturmia sekä heikentää työntehoa ja tuottavuutta. Fysikaalisille tekijöille on annettu raja-arvoja, joita tulee noudattaa.

Melun ja värinän aiheuttamia haittoja voidaan vähentää työtavoilla, valitsemalla vähämeluisia ja värinävaimennettuja koneita ja laitteita, käyttämällä hyväkuntoisia laitteita, koteloimalla melun lähde, tauottamalla värinää aiheuttavaa työtä sekä käyttämällä henkilönsuojaimia.

Lämmön aiheuttamia haittoja minimoidaan toimivalla ilmanvaihdolla, työ- ja tilajärjestelyillä, lämmityksellä, sopivalla vaateuksella sekä eristämällä vedon, lämmön tai kylmyyden lähde. Kuumassa työskentelevien on pidettävä huolta tauoista ja nesteytyksestä.

Säteilyltä suojaudutaan henkilönsuojaimilla. Valaistuksen aiheuttamat ongelmat ovat korjattavissa huolehtimalla valaisimien puhtaudesta, valaisimien riittävästä määrästä, valokulmasta ja häikäisysojista.

Ergonomiset tekijät

Ergonomia on ihmisen ja tekniikan välisen vuorovaikutuksen kehittämistä niin, että rakenteet, työympäristö, työvälineet, kalusteet ja työmenetelmät vastaavat ihmisten ominaisuuksia, toimintoja ja kykyjä. Ergonomia voidaan jakaa kolmeen osaan; fyysiseen, kognitiiviseen ja organisatoriseen ergonomiaan.

Fyysinen ergonomia

Fyysiseen ergonomiaan sisältyvät työasennot ja -liikkeet, toistotyö, raskaat nostot ja näyttöpäätetyö. Haitallinen ja liiallinen fyysinen kuormitus aiheuttaa tuki- ja liikuntaelinsairauksia, laatu- ja tuotannon häiriöitä sekä työn sujumattomuutta ja tehottomuutta. Seisomatyö rasittaa erityisesti alaraajojen lihaksia ja verenkiertoa, kun istumatyö puolestaan kuormittaa selkää, niskaa ja kaularankaa. Monet istumatyötä tekevät suorittavat näyttöpäätetyötä, joka rasittaa lisäksi tuki- ja liikuntaelimistöä ja silmiä.

Työntekijän tulisi välttää nivelten ääriasentoja, ranteen taantumista sekä toispuolista tai yksipuolista kuormitusta. Nostotyössä on huomioitava sopiva nosto- ja laskutason korkeus, hyvä ote, riittävän tilan takaaminen liikkumiselle, selän pitäminen mahdollisimman suorassa, vältettävä selän kiertoja ja taivutuksia sekä pidettävä taakka mahdollisimman lähellä vartaloa.

Fyysistä kuormitusta voi vähentää tauottamisella, työnkierrolla, työpisteen säädöillä, työtapojen vaihtelemisella, työvälineiden ja kalusteiden säädöillä sekä tilojen ja prosessien huolellisella suunnittelulla. Työpisteiden säätömahdollisuudessa on otettava huomioon työskentelykorkeudet sekä istuen että seisten, mahdollistettava työnteko lähellä vartaloa vartalon edessä ja taattava tarpeellinen liikkumatila. Usein käytettävät materiaalit, työvälineet ja ohjaimet on oltava lähellä työntekijää, taattava seisontatyötä tekeville mahdollisuus istahtaa sekä istumatyötä tekeville sopivat tuolit tai elektroniset pöydät. Lisäksi mahdolliset apuvälineet on oltava saatavilla.

Kognitiivinen ergonomia

Kognitiiviseen ergonomiaan sisältyy esimerkiksi tietojen käsittely, henkinen kuormitus, ihminen - tietokone -vuorovaikutus ja tietojen esitystapojen (kuten näkö- ja kuuloinformaatio) suunnittelu. Tiedon käsittelyyn ja tiedollisiin prosesseihin liittyvät havaitseminen, käsittäminen, ymmärtäminen, muistaminen, aikominen, tietäminen, oppiminen, ongelmanratkaisu ja päätöksenteko.

Kognitiivisesta ylikuormittumisesta voi seurata vastustuskyvyn heikentyminen, ylivirittynyt olotila, ahdistusta, tyhjyyden tunnetta ja jopa masennus. Kuormittumista voi helpottaa vähentämällä työympäristön häiriötekijöitä, työrauhan takaamisella ja työn järjestämisellä henkilökohtaisia ominaisuuksia vastaavaksi.

Organisatorinen ergonomia

Vastuunjako, palkitseminen, tiedonkulku, arvot, periaatteet, joustavuus sekä terveydestä huolehtiminen liittyvät työorganisaatioon. Työprosessien hoitaminen sisältää muun muassa työnkierrosta sopimisen, tautoutuksen takaamisen, sopivan työnjaon, yksilöllisten ominaisuuksien huolehtimisen, selvät ohjeistukset ja opastuksen. Työjaksojen pituutta ja työtuntien määrää tulisi seurata. Lisäksi työntekijöillä on hyvä olla mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin, heidät kannattaa ottaa mukaan työtoiminnan kehittämisen suunnitteluun ja ratkaisemaan ongelmia, heitä tulee informoida muutoksista ja parannuksista tuotannossa, koulutettava heitä sekä otettava yksilölliset ominaisuudet huomioon työnsuunnittelussa ja koulutuksessa.

Psykososiaaliset tekijät

Psykososiaalisia tekijöitä ovat työn järjestely, työn sisältö ja työyhteisön sosiaalinen toimivuus. Työn järjestely sisältää muun muassa liiallisen tai liian vähäisen työn määrän, jatkuvan kiireen, vuorotyön, matkustelun, puutteet työvälineissä tai työskentely-olosuhteissa sekä epäselvyydet tehtävissä, tavoitteissa tai vastuissa. Työn sisältöön liittyvät yksipuoliset työtehtävät, työn sirpaleisuus ja keskeytykset, jatkuva valppaana olo, laadulliset vaatimukset, tietomäärä, kohtuuton vastuu ja vuorovaikutustilanteet asiakastyössä. Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen vaikuttavat yksintyöskentely, eristäminen sosiaalisesti tai fyysisesti, yhteistyö ja vuorovaikutus, tiedonkulku, esimiehiltä ja työkavereilta saatava tuki, häirintä, epäasiallinen kohtelu, väkivalta ja tasapuolisuus.

Yksittäisiin työntekijöihin ja työyhteisöön kohdistuvaa kuormitusta vähentävät tehtävien organisointi, työprosessien selkeyttäminen, riittävien resurssien takaaminen, työvuorojärjestelmän kehittäminen ja työvuorosuunnittelu, asiallinen kohtelu, tiedonkulku, vaikutusmahdollisuudet työn tekemiseen, reilu ja inhimillinen johtaminen, tauottaminen sekä sopivien toimintamallien ja työkalujen tarjoaminen. Lisäksi työntekijöitä tulee kouluttaa sekä tarjota heille tarvittaessa tukea ja joustoa eri elämäntilanteiden aiheuttamiin paineisiin. Tärkeää on myös itse huolehtia omasta terveydestään ja elintaivoistaan, kuten riittävästä palautumisesta, levosta, unesta, liikunnasta ja ravinnosta.

Tapaturmat

Tapaturma on äkillinen ja odottamaton, ulkoisten tekijöiden aiheuttama työntekijän joko fyysisesti tai henkisesti loukkaantumiseen johtava tapahtuma työssä. Tapaturma sisältää usein myös aineellisia vahinkoja ja se voi

aiheuttaa haittaa myös ympäristölle ja luonnolle. Tapaturma voi johtaa kuolemaan.

Yleisimpiä tapaturmia ovat kaatuminen, liukastuminen, kompastuminen ja esineiden aiheuttamat tapaturmat. Vakavimpia vammoja aiheutuu putoamisesta, kaatumisesta, väliin jäämisestä ja rakenteiden sortumisesta. Usein tapaturman taustalla on kiire, liukkaus, hankalat työasennot, fyysisesti raskas työ, epäjärjestys ja tilanahtaus. Tapaturma voi sattua myös työmatkalla kaatumisen, liukastumisen, kompastumisen tai kolarin vuoksi.

Kaikki tapaturmat ovat ennalta ehkäistävissä. On tärkeä pitää työpaikan kulkureitit vapaina ja työtilat hyvässä järjestyksessä. Oikeilla työtavoilla ja oikealla turvallisuusasenteella voidaan myös ehkäistä tapaturmia. Putoamista estävät kaiteet ja turvalaitteet. Koneissa on varmistettava suojaukset, äänimerkit ja pysäytystoiminnot. Ehjät ja huolletut koneet ja laitteet vähentävät tapaturmariskiä. Työpaikoilla tulee olla merkinnät vaarakohteista, pelastautumisteistä, turvaohjeista sekä valmius hälytykseen ja ensiapuun. Myös työssä esiintyvien haittakohtaisten henkilönsuojainten käyttö vähentää tapaturmia (turvakengät, kypärä, viiltosuojahanskat, suojavaatetus, silmä- ja hengityssuojat).

Riskien hallinta

Vaara tarkoittaa tekijää tai olosuhdetta, joka voi saada aikaan haitallisen tapahtuman. Riski puolestaan tarkoittaa vaaran tai haitan esiintymisen todennäköisyyttä ja seurauksien vakavuutta. Riskit luokitellaan kuvan 1 mukaisesti.

Seuraukset	Vähäiset	Haitalliset	Vakavat
Esiintyminen			
Epätodennäköinen	Merkityksetön riski	Vähäinen riski	Kohtalainen riski
Mahdollinen	Vähäinen riski	Kohtalainen riski	Merkittävä riski
Todennäköinen	Kohtalainen riski	Merkittävä riski	Sietämätön riski

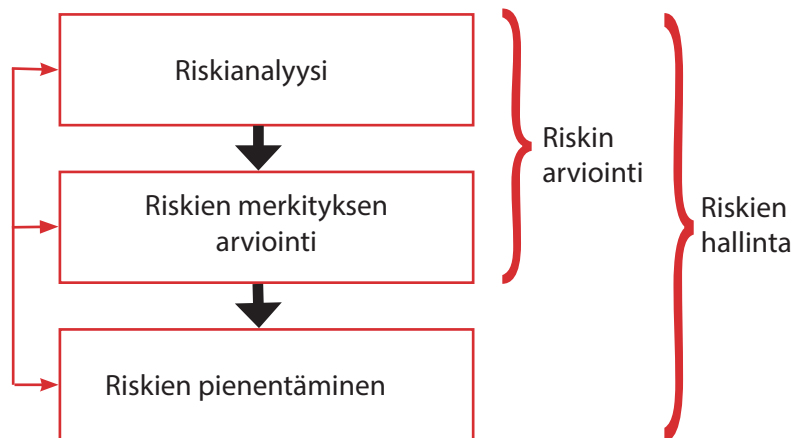
Kuva 1. Riskien luokittelu (muokaten https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/Riskinarviointi_TSO_14_2013.pdf/9bf-d87ed-88be-47cb-8611-d8b4ac99b6a1)

Mikäli riski on merkityksetön, ei riskin pienentämisellä saavuteta merkittävää turvallisuustason kasvua. Tällöin ei toimenpiteitä eikä kirjaamisasiakirjoja tarvita. Mikäli riski on vähäinen, pitää harkita pienentäviä toimia, jos ne ovat kustannusten ja hyötyjen kannalta edullisia. Lisäksi riskiä seurataan, jotta varmistetaan riskin pysyminen hallinnassa. Kohtalaisessa riskissä yliti-

tyy lainsäädännön riskitaso. Tällöin on ryhdyttävä pienentäviin toimiin, mutta kustannukset on mitoitettava ja rajattava tarkasti. Mikäli riskiin liittyy vakavia seurauksia, on suoritettava lisäarviointi. Merkittävässä riskissä lainsäädännön riskitaso ylittyy eikä työtä aloiteta ennen riskin pienentämistä. Riskin pienentämisessä saatetaan joutua käyttämään paljon resursseja. Myös sietämättömässä riskissä lainsäädännön riskitaso ylittyy eikä työtä aloiteta ennen riskin pienentämistä. Mikäli riskin pienentäminen ei onnistu, työ kielletään.

Kuva 2 esittää riskien hallinnan kokonaisuuden. Riskianalyysiin sisältyy suunnittelu, raja-arvojen määrittäminen, vaarojen tunnistaminen ja riskin suuruuden arviointi (kuvan 1 mukainen seurausten ja esiintymisen arviointi). Jotta työpaikan kuormitus- ja vaaratekijät voidaan tunnistaa, on tarkkailtava työtehtäviä ja -prosesseja sekä kiinnitettävä huomiota siihen, mitä tehdään, miten tehdään, mitä eri toimintatavat voivat aiheuttaa ja mikä on tavoite.

Riskin merkityksen arvioinnissa päätetään riskin hyväksyttävyydestä ja analysoidaan vaihtoehdot. Riskin pienentämisen yhteydessä tehdään päätökset, valitaan toimenpiteet, pannaan toimenpiteet täytäntöön, sekä aloitetaan seuranta ja annetaan palautetta. Jos riskien poistaminen ei onnistu, tulee vaarallinen menetelmä korvata toisella, pienentää riskiä (esimerkiksi laitteen koteloinnilla), suojata riskiltä (esimerkiksi henkilökohtaiset suojaimet) ja varoittaa riskistä. Toimenpiteiden valinnassa otetaan huomioon turvallisuustason kasvu, vaikutusten laajuus, vaatimusten täyttyminen, toiminnan sujuvuuden lisääntyminen ja kustannustehokkuus. Riskit tulee arvioida uudelleen olosuhteiden muuttuessa ja tietyin väliajoin.



Kuva 2. Riskien hallinta (muokaten https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/Riskinarviointi_TSO_14_2013.pdf/9bf-d87ed-88be-47cb-8611-d8b4ac99b6a1)

Työturvallisuuden mittaaminen

Työturvallisuuden mittareita ovat muun muassa sairauspoissaolopäivät, sairauspoissaoloprosentti, sairauspoissaolojen syyt ja kustannukset, työkyvyttömyyseläkkeiden määrät ja syyt, terveysaste eli kuinka iso osa henkilöstöstä ei ole ollut sairauden takia poissa sekä työ- ja työmatkatapaturmien määrät, määrä suhteutettuna työtunteihin (tapaturmataajuus) tai henkilöstön määrään (tapaturmaesiintyvyyys), tutkinnat, vakavuudet ja kustannukset. Lisäksi ennakoivia mittareita ovat vaaratilanneilmoitukset, turvallisuuspoikkeamat, korjaavien toimenpiteiden toteutumisaste, vaarojen kartoitus ja riskien arviointi, työturvallisuustarkastukset ja -kierrokset, työturvallisuustuokiot ja koulutustunnit, järjestys ja siisteys, työkyky ja työilmapiiri sekä työturvallisuusjohtamisjärjestelmän tason arviointi.

Työturvallisuuden mittaamisen avulla voidaan valita turvalliset työtavat, arvioida toimenpiteiden kustannustehokkuutta, valita toimenpiteitä, suunnitella koulutusta, sekä raportoida ja vertailla työturvallisuuden tasoa ja kehitystä. Hyvä mittausjärjestelmä on yksinkertainen, käyttää eri aikavälin mittareita, on henkilöstön käytettävissä ja ymmärrettävissä sekä ohjaa päivittäistä toimintaa.

Työsuojelu on yhteistyötä

Työnantajan ja työntekijöiden on yhteistoiminnassa ylläpidettävä ja parannettava työturvallisuutta työpaikalla. Työnantaja vastaa vaarojen selvittämisestä ja arvioinnista, työn suunnittelusta ja jatkuvasta tarkkailusta sekä tarvittavista kehittämistoimista. Työsuojelutoiminnan perustana on työpaikan työsuojeluorganisaatio ja turvallisuuskulttuuri, joka ilmentää johdon näemyksiä turvallisuustyön merkityksestä. Sen toteutuminen käytännön työssä edellyttää koko henkilöstön sitoutumista. Työntekijän on huolehdittava käytettävissään olevin keinoin niin omasta kuin muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä sekä vältettävä toimintaa, joka aiheuttaa haittaa tai vaaraa muiden työntekijöiden turvallisuudelle tai terveydelle. Lisäksi työntekijällä on velvollisuus ilmoittaa viipymättä huomaamistaan vioista ja puutteellisuuksista työpaikalla sekä mahdollisuuksiensa mukaan poistettava ne.

Työturvallisuuden edut

Hyvä turvallisuusjohtaminen on kokonaisvaltaista, jatkuvaa suunnittelua, toimintaa ja seurantaa, sillä on selkeät lähtökohdat sekä se ottaa huomioon menetelmien, toimintatapojen ja ihmisten johtamisen. Turvallisuuspolitiikalla varmistetaan päämäärät, johdon sitoutuminen ja henkilöstön merkitys. Turvallisuusjohtamisen organisoinnilla luodaan toimintatavat, määritellään toiminatavastuut ja -velvollisuudet sekä varmistetaan resurssit. Ennakoivassa ja joustavassa turvallisuusjohtamisessa organisaatiolla on kyky ennakoita häiriöitä ja seurauksia, kyky tarkkailla omaa toimintaansa ja

sopeuttaa toimintaansa, kyky reagoida häiriöihin ja uhkiin sekä kyky oppia tapahtuneesta.

Hyvä työturvallisuuden taso edistää liiketoimintaa. Se suojelee ja parantaa yrityksen mainetta, edistää työoloja, työyhteisön sitoutumista ja ilmapiiriä, lisää työntekijöiden motivaatiota, työkykyä, terveyttä ja jaksamista, tekee työntekijöistä pätevämpiä, vähentää työtapaturmia ja sairauksia, auttaa hallitsemaan kustannuksia sekä lisää toiminnan sujuvuutta, virheettömyyttä, laatua, tuottavuutta ja tehokkuutta.

Lähteitä

Aura O, Ahonen G, Hussi T & Ilmarinen J 2016. Strateginen hyvinvointi 2016. Tutkimusraportti. Paino PPD Oy, Lahti.

Tapaturma- ja ammattitautilaki 459/2015. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150459>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738>

Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/>

Työturvallisuuskeskus. http://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu. Esimerkiksi dokumentti: https://ttk.fi/files/4642/Mittaaminen_osana_tyoturvallisuuden_johtamista.pdf

Työsuojeluhallinto. <http://www.tyosuojelu.fi/> ja <http://www.tyosuojelu.fi/tyoolot>. Esimerkiksi dokumentit: http://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/Psykososiaalinen_kuormitus_022017/b83f9573-49d0-4b3a-8d75-4c3c1485bec5, https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/Pienyrityksen_tietopaketti_2017_2/b8bd4beb-9280-4af8-8e5b-b64030eebd29, https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/Riskinarviointi_TSO_14_2013.pdf/9bfd87ed-88be-47cb-8611-d8b4ac99b6a1

Väyrynen S, Nevala N & Päivinen M 2004. Ergonomia ja käytettävyys suunnittelussa. Teknologiaiteollisuus, Teknologiainfo Teknova, Helsinki.

*”Kaikki tapaturmat ovat
ennalta ehkäistävissä.”*



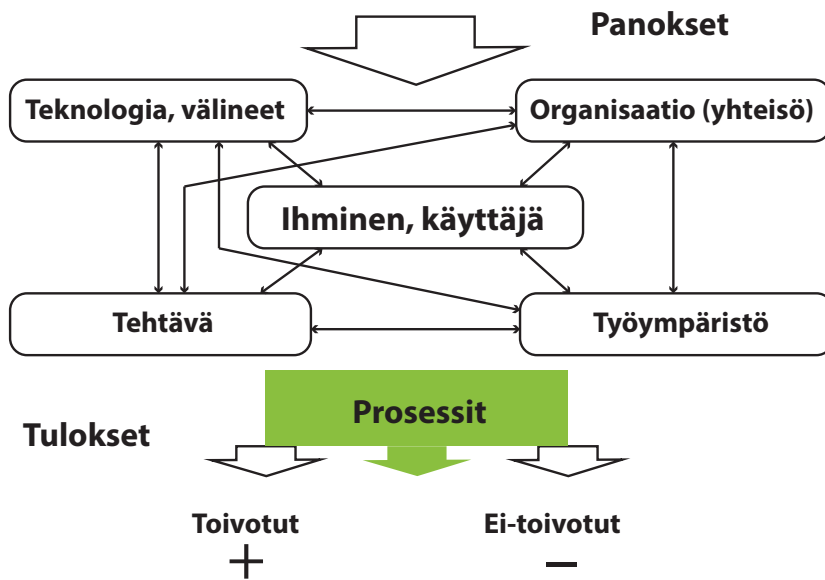
5.2

Ergonomia työjärjestelmätieteenä ja -käytäntönä: käytettävyyttä, turvallisuutta ja tuloksellista työhyvinvointia

Seppo Väyrynen

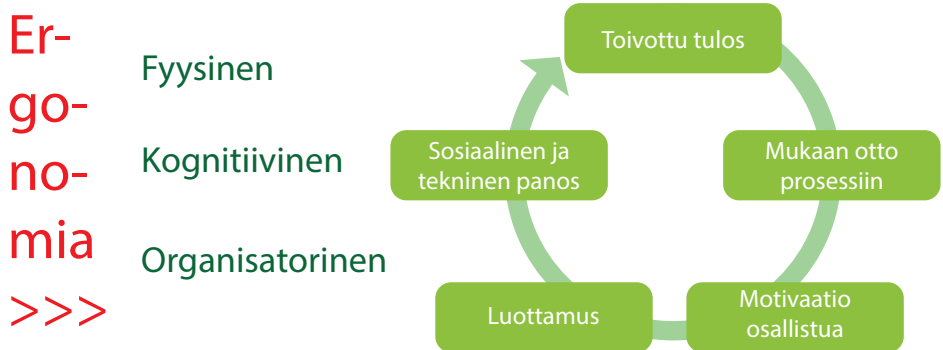
Tausta ja lähtökohdat

Artikkeli kuvailee lyhyesti ergonomista työjärjestelmäviitekehystä ja sen mahdollistamaa työskentelyn ja siihen liittyvän osallistumisen ja kommunikoinnin analysointia, arviointia ja kehittämistä. Tällainen tarkastelu tähtää edistämään tehokasta ja haluttua lopputulosta sekä estämään ei-toivottuja tuloksia - niin ihmisen kuin työorganisaation näkökannoilta. Työjärjestelmät tyypillisesti katsotaan koostuviksi ihmisistä, teknologiasta sekä tehtävistä työpaikalla ja muissa työympäristöissä (aineelliset sekä aineettomat), sekä näiden komponenttien vuorovaikutuksesta tavoitehakuisen organisaation prosesseissa (Kuva 1, Taulukko 1).



Kuva 1. Kirjoittajan malliversio tasapainoisesta työjärjestelmästä

Kokonaisuuden optimoinnin tavoitteena on saavuttaa ihmisen, työvälineen, organisaation, työympäristön ja tehtävän välinen paras mahdollinen suhde ja vuorovaikutus. Hyvä tuloksellinen työ ja ihmisen työhyvinvointi ovat toivottuja tuloksia. Ei-toivottuja tuloksia ovat muun muassa virheet, tapaturmat, onnettomuudet, sairaudet sekä epämukavuus ja viihtymättömyys.



Kuva 2. Ergonomian koostuminen hollistisesti kolmesta päänäkökohdasta (vas.) ja osallistuvan ergonomian "ketjuprosessi" (myötäpäivään) pyrittäessä hyvään tulevien käyttäjien osallistuvan myötävaikutuksen huomioon ottaneeseen suunnitteluratkaisuun (Osallistuva ergonomia ja suunnittelu OSU, oik.).

Holistinen ergonomia pyrkii optimoimaan myös psykososiaalisesti painottuneen osion työjärjestelmästä, työn onnistuneen suorituksen ja tehokkuuden. Tähän sisältyvät avainroolissa toimivat ihmiset, heidän hyvät toimintaedellytykset ilman vaaran tai haitan syntymistä terveydelle, turvallisuudelle tai muihin työpaikan hyvinvointi- ja tuottavuustekijöihin liittyen. Työjärjestelmien standardien mukaan optimoinnin onnistumista voidaan tyypillisesti arvioida kolmen kategorian mittauksilla (Taulukko1): (1) terveys ja hyvinvointi, (2) turvallisuus, sekä (3) työsuoritus (tuotannon määrä ja laatu (Quality, Q) minimaalisilla poikkeavuuksilla). Holistisen ajattelun mukaan sekä hyvinvoinnin että tuottavuuden osatekijät työtehtävissä sisältävät paljon synergiaa.

Tässä artikkelissa ollaan kiinnostuneita yllä mainituista interaktiivisista järjestelmistä, ja myös viitekehyksen kehittämisestä osallistumiselle (Kuva 2) ja kommunikaatiolle toimittaessa järjestelmässä. Mallia tarvitaan tehokkaan ja kokonaislaadukkaan tavara- ja palvelutuotannossa järjestämisessä teollisuudessa ja muun liike-elämän sekä julkisen sektorin moitteettomissa toiminnossa. Yhteistoiminnallisuus kehittämisessä on usein mitä tärkein avain toimivaan ratkaisuun.

Kommunikaatio (Communication, C) tulee nähdä välttämättömänä osatekijänä työjärjestelmien vuorovaikutuksessa. Se toimii järjestelmän komponenttien välillä sekä sisällä, mahdollistaen tavoitellun toiminnan tuloksineen (Kuva 1). Seuraava kommunikaation määritelmä voi ohjata lähestymistapaa: "teko tai prosessi, jossa käytetään sanoja, ääniä, merkkejä tai käyttäytymistä informaation ilmaistamiseen tai vaihtoon, tai ideoiden, ajatusten, tunteiden, ja niin edelleen, jollekulle toiselle esille tuomiseen" (The Merriam-Webster Dictionary). Yleisesti ottaen sekä organisaation sisäisissä työjärjestelmissä että poikkiorganisatorisissa ja organisaatioiden välisissä konteksteissa, informaation ja kommunikoinnin (Information and Communication, IC) käyttö, kanavat ja virrat ovat elintärkeitä tehokkaille liiketoiminnoille ja niissä oleville yksilöille. Teknologia (Technology, T) mahdollistaa, auttaa, välittää ja tukee tämänlaista kommunikointia yhä enemmän ja enemmän. Vaikka aina tulisi tavoitella kasvotusten tapahtuvaa kitkatonta kommunikointia, on realismia myös, että ICT otetaan entistä keskeisemmin mukaan työjärjestelmiin. Teknologian ajatellaan yleensä tuovan sekä etuja että haittoja kommunikointiin. Tämä kirjoitus pyrkii näkemään "hyvän" teknologian etuja tuovana paitsi työn varsinaisen fyysisen ja kognitiivisen suorittamisen kannalta myös kertomalla sen potentiaalista parantaa sekä kommunikoinnin laatua että määrää. Esimerkiksi terveyden (H), turvallisuuden (S), ympäristön (E) ja laadun (Q) ICT:hen (HSEQ ICT) liittyy paljon kommunikointinäkökohtia: tiedon keräämistä, tiedon tallentamista, informaation muokkaamista, raportointia sekä tiedon jakamista päättäjille ja kaikille osallisille organisaation sisällä.

Taulukko 1. Tuotantoon ja tuotteiden käyttöön liittyviä standardien esittämiä asioita ja ratkaisuja – joitakin esimerkkejä.

Turvallisuus	Ihmiset, teknologiset työvälineet, tehtävät,	(Standard EN ISO 6385:2004, Carayon & SFS EN ISO 12100/2010 Safety of machinery -- General principles for design -- Risk assessment and risk reduction (Health and safety management: ISO 45001:2018 Occupational health and safety management systems -- Requirements with guidance for use)
Koneturvallisuuden perustandardin listaamat ergonomianäkökohdat koskien suunniteltavia tuotteita / niiden käyttäjiä	- henkinen ja fyysinen kuormitus - toimintojen jako käyttäjälle ja koneelle - asennot ja liikkeet - voiman käyttö, anatomia - melu, värinä ja lämpö - työrytmin sitovuus - valaistus - hallintaelimet (ohjaimet) - mittarit, näytöt, informaatio.	
Key ergonomics terms and definitions	accessibility, ergonomics / human factors, environment, external load, fatigue, internal load, system, target population, usability, user, worker, work system	ISO 26800:2011(en) Ergonomics — General approach, principles and concepts
Work system Työjärjestelmä	Describes an integrated approach to the design of work systems, where ergonomists will cooperate with others involved in the design, with attention to the human, the social and the technical requirements in a balanced manner during the design process	ISO 6385:2016 Ergonomics principles in the design of work systems
For older persons and persons with disabilities	— ergonomics data and knowledge about human abilities - sensory, physical, cognitive abilities - and allergies; — guidance on the accessible design of products, services and environments.	(ISO/TR 22411:2008(en): Ergonomics data and guidelines for the application of ISO/IEC Guide 71 to products and services to address the needs of older persons and persons with disabilities https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:tr:22411:ed-1:v1:en
ISO Ergonomics Subcommittees (for standardization)	ISO/TC 159/SC 1 General ergonomics principles ISO/TC 159/SC 3 Anthropometry and biomechanics ISO/TC 159/SC 4 Ergonomics of human-system interaction ISO/TC 159/SC 5 Ergonomics of the physical environment	https://www.iso.org/committee/53348/x/catalogue/

Ihmiskunnan kehitys on aina ollut yhteydessä työkaluihin, joiden sovittaminen ihmiskehölle (fyysisuus) ja myös ihmisen onnistuneille havainto- ja tietotoiminnoille (kognitiivisuus) on ergonomialle olennaista. Kehittyneet kädet ja aivot, joita molempia ”jatketaan” välineillä eli artefakteilla – ensin kivillä, oksilla ja käsityökaluilla ja nyt viimeksi ICT:illä, tieto- ja kommunikointiteknologialla – ovat aina olleet ihmisen olennainen menestystekijä. Juuri nyt olemme vaiheessa, jossa ICT:n rooli välineenä ja välineissä korostuu ja sofistikoituu entisestään. Ihminen on toimintaedellytysten järjestelmässä sekä toimiva tekijä (subjekti) että vastaanottava kohde (objekti). Järjestelmäkokonaisuus ”kehystää” tavoitteellisen toiminnan, siis esimerkiksi tavoitteen tuottaa mahdollisimman tehokkaasti tavara- tai palvelutuotteita. Samalla on hallittava vahinkoriskit sekä muut ei-toivotut seuraukset. Kaikkeen tähän päästään tasapainoisella huolellisesti suunnitellulla järjestelmäkokoaisuudella.

Ergonomiset periaatteet koneiden ja muiden tuotteiden suunnittelussa

Standardeissa puhutaan ergonomiasta ihminen-kone-rajapinnan suunnitteluna. Ergonomia voidaan usein nähdä joko (a) turvallisuuskorosteisena ergonomiana tai (b) käytettävyysskorosteisena ergonomiana. Edellinen ko-

rosta vahinko- ja henkilöriskien hallintaa eli ei-toivottujen tulosten torjuntaa (Kuva 1). Jälkimmäinen korostaa tuotteen, kuten koneen tai työvälineen - usein koko työjärjestelmän - hyödyllisyyttä ja käyttäjäystävällisyyttä sekä niistä seuraavia tuloksia ja (työ)hyvinvointia tehtävän teossa. Useimmiten hyvä ergonomia edistää yhtä aikaa molempia tavoitteita. Käytettävyydeltään onnistunut tuote on tuottava, turvallinen, hyvinvointia edistävä, hyväksytty ja haluttu ”käyttäjänsä kumppani”. Tuotteella voidaan tässä yhteydessä ymmärtää myös palvelua. Tänä päivänä monet tuotteet ovat yhdistelmä perinteisiä aineellisia rakenneratkaisuja, tieto- ja viestintätekniikkaa sekä palveluelementtejä.

Käytännön ergonomia on tärkeää, kun työpaikoilla pyritään vastaamaan työturvallisuuslain (738/2002) ja työterveyshuoltolain (1383/2001) tavoitteeseen parantaa toimintaedellytysten järjestelmää työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä vammojen ja sairauksien torjumiseksi. Hyvät ratkaisut tuottavat inhimillistä ja taloudellista hyötyä jokaiselle ihmiselle ja työpaikalle. Ammatillisesti ergonomia on osaamisalue, joka soveltaa monitieteellistä teoriapohjaa, periaatteita, tietoja ja menetelmiä käytännön suunnitteluun ihmisen hyvinvoinnin ja järjestelmän kokonaissuorituskyvyn optimoimiseksi. Ergonomian kohteena tieteenalana on ihmisen ja toimintaedellytysten sekä -järjestelmän muiden osien vuorovaikutuksen yleinen tutkimus. Ergonomian käytännön soveltaminen pohjautuu toimintaedellytysten ja järjestelmien optimointiin paitsi töissä myös kotona ja vapaa-aikana.

Eurooppalainen (ja globaali) koneturvallisuuden perusstandardi määrittelee ergonomisten periaatteiden huomioon ottamisen yhtenä niin sanottuna luontaisena turvallisuuteen liittyvänä suunnittelutoimenpiteenä, joka on riskin vähentämisprosessin ensimmäinen ja tärkein askel. Ensimmäiseen askeleeseen kuuluu myös ergonomisten periaatteiden huomioonottaminen. Niillä saadaan aikaan olosuhteet, joissa haitallinen kuormitus ja kuormittavuus pienenevät, ja suorituskyky ja toimintojen luotettavuus paranevat. Huomioon otettavia näkökohtia luetellaan muun muassa Taulukon 1 ensimmäisellä rivillä.

Koneiden valmistajille konedirektiivin kannalta Suomessa ovat tärkeitä ja velvoittavia:

- Laki eräiden teknisten laitteiden vaatimustenmukaisuudesta (1016/2004) ”konelaki”.
- Koneiden turvallisuuteen liittyvä Valtioneuvoston asetus koneiden turvallisuudesta (12.6.2008/400)

Valtioneuvoston asetus työvälineiden turvallisesta käytöstä ja tarkastamisesta (12.6.2008/403) on tärkeä ja velvoittava työnantajia koskeva määräys, joka käsittelee koneiden hankittua ja niiden hyödyntämistä tuotannossa työpaikoilla.

Optimi työjärjestelmä tavoitteena

Fyysinen, kognitiivinen ja organisatorinen ergonomiakokonaisuus antaa siis "käyttäjakeskeistä" pohjaa niin tuotteiden suunnitteluun kuin niiden käyttöön työvälineinä tuotannossa. Pohja on usein rakennettava jo niin direktiivi- kuin muista säädösyistä. Kilpailukykyiset, vetovoimaiset tuotteet ja työympäristöt muodostavat toisen yhä tärkeämpänä tulevan "ajavan tekijän". Työjärjestelmäkäsitys liittyy ergonomiaan olennaiseksi konseptiksi, ja se sopii tuote- ja tuotantokehittelyn sekä arvioinnin kontekstiksi, kun pyrkimyksenä on teknologiapainotteisten työympäristön ja -välineiden parantaminen, (uudelleen) suunnitteleminen tai muuttaminen. Työjärjestelmä siis koostuu tietyssä tilassa ja ympäristössä olevien ihmisten ja laitteiden yhdistelmästä, tavoitteellisista tehtävistä sekä näiden osatekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta työorganisaation prosesseissa. Alan kansainvälisen standardin mukaisen työjärjestelmän yhtenä versiona voi pitää Kuvan 1 komponenttien muodostamaa järjestelmää.

Työjärjestelmät vaihtelevat monimutkaisuutensa ja ominaisuuksiensa suhteen. Esimerkkejä työjärjestelmistä ovat: kone ja sitä käyttävä henkilö; prosessilaitos käyttö- ja kunnossapitohenkilöstöineen; lentokenttä asiakkai- neen ja henkilökuntineen; toimisto työntekijöineen; ja tietokonepohjaiset vuorovaikutteiset järjestelmät. Ergonomisten periaatteiden huomioon otto koskee myös työjärjestelmien asennusta, säätöä, kunnossapitoa (huolto, korjaus), puhdistusta, siirtoa ja kuljetusta sekä vielä kierrätystä käytöstä poiston yhteydessä.

Lähteitä

Bridger R S 2017. Introduction to Human Factors and Ergonomics, 4th edition. CRC Press.

Eckelaert L, Starren A, van Scheppingen A, Fox D, & Brück C 2011. Occupational Safety and Health culture assessment - A review of main approaches and selected tools. European Agency for Safety and Health at Work. EU-OSHA. Luxembourg.

EN ISO 6385:2004, 2016. Ergonomic Principles in the Design of Work Systems, CEN, Bryssels. (SFS-EN ISO 6385 Työjärjestelmien ergonomiset suunnitteluperiaatteet)

IEA 2018. <https://iea.cc/whats/index.html>

ISO 7250-1:2017 Basic human body measurements for technological design -- Part 1: Body measurement definitions and landmarks.

ISO 7726:1998 Ergonomics of the thermal environment -- Instruments for measuring physical quantities.

ISO 9241-11:2018 Ergonomics of human-system interaction -- Part 11: Usability: Definitions and concepts.

ISO 9241-210:2010 Ergonomics of human-system interaction -- Part 210: Human-centred design for interactive systems.

ISO 10075-1:2017 Ergonomic principles related to mental workload -- Part 1: General issues and concepts, terms and definitions.

ISO 11226:2000 Ergonomics -- Evaluation of static working postures.

ISO 12100:2010 Safety of machinery — General principles for design — Risk assessment and risk reduction (SFS-EN).

ISO/TR 22411:2008 Ergonomics data and guidelines for the application of ISO/IEC Guide 71 to products and services to address the needs of older persons and persons with disabilities.

ISO 26800:2011 Ergonomics — General approach, principles and concepts.

ISO 27500:2016 The human-centred organization — Rationale and general principles.

KIKO 2018. <http://www.kikohanke.com>

Kjellén U 2000. Prevention of Accidents through Experience Feedback. New York: Taylor & Francis.

Launis M & Lehtelä J 2011. Ergonomia. Työterveyslaitos, 406 ISBN-13:9789518029666, ISBN-10:9518029660

The Merriam-Webster Dictionary 2018. <http://www.merriam-webster.com/dictionary/>

Nevala N, Pekkarinen A, Toivonen R, Rytönen E, Sillanpää J, Laaksonen M-L, Sala E, & Sihvo M 2012. Ergonominen laboratorio. Työterveyslaitos.

Reiman A & Väyrynen S 2018. Holistic well-being and sustainable organizations – A review and argumentative propositions. International Journal of Sustainable Engineering. Published online: 29 May 2018. Saatavissa: <https://doi.org/10.1080/19397038.2018.1474397>.

Stanton N, Salmon P, Rafferty L, Walker G, Baber Ch & Jenkins D 2013. Human Factors Methods. A Practical Guide for Engineering and Design. Ashgate.

Wilson J & Haines H 2000. Participatory Ergonomics. In: W Karwowski (Ed), International Encyclopedia of Ergonomics and Human Factors, Vol. 2, 1282–1286. Taylor & Francis, London.

Väyrynen S & Kiema-Junes H 2018. Exploring blue- and white-collar employees' well-being at work system: Differences in indicators of physical and psychosocial conditions of occupational groups. International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development. 10 (2), 14-34. Saatavissa: <https://www.igi-global.com/article/exploring-blue--and-white-collar-employees-well-being-at-work-system/209406>. DOI: 10.4018/IJSKD.2018040102.



Työhyvinvoinnin johtaminen



6.1

Johtamalla työhyvinvointia

Pertti Laine ja Paula Naumanen

Meillä on ollut historian saatossa monenmoista johtamista. On puhuttu laatujohtamisesta, tulosjohtamisesta, arvojohtamisesta, ikäjohtamisesta, lean-johtamisesta jne. – eri ajat ja suhdanteet ovat nostaneet esille erilaisia painotuksia. Uusien johtamisismien luominen on ollut myös osa johtamiseen liittyvää konsulttiliiketoimintaa. Jotkut opit ovat jääneet hetken hurmaksi, jotkut – vaikkapa tulosjohtaminen – ovat pitäneet hyvin pintansa, joskin saaneet uusia muotoja ja nimiä.

Kun työhyvinvointi on noussut yhteiskunnalliselle ja organisaatioiden agendoille, on luonnollista, että sitä ollaan käsittelemässä myös johtamisen näkökulmasta: miten työhyvinvointia pitäisi johtaa ja kehittää, mitkä siinä ovat eri esimiestasojen roolit (esimerkiksi ylin johto, keskijohto, työnjohto) ja yhteistyön muodot asiantuntijoiden ja henkilöstön kesken? Johtamista on perinteisesti tarkasteltu johtamisjärjestelmän ja managementin näkökulmasta ja toisaalta vuorovaikutuksen näkökulmasta 'leadershippinä'. Kovaan management-puoleen kuuluu myös työhyvinvoinnin seuraaminen erilaisten tunnuslukujen ja mittareiden kautta.

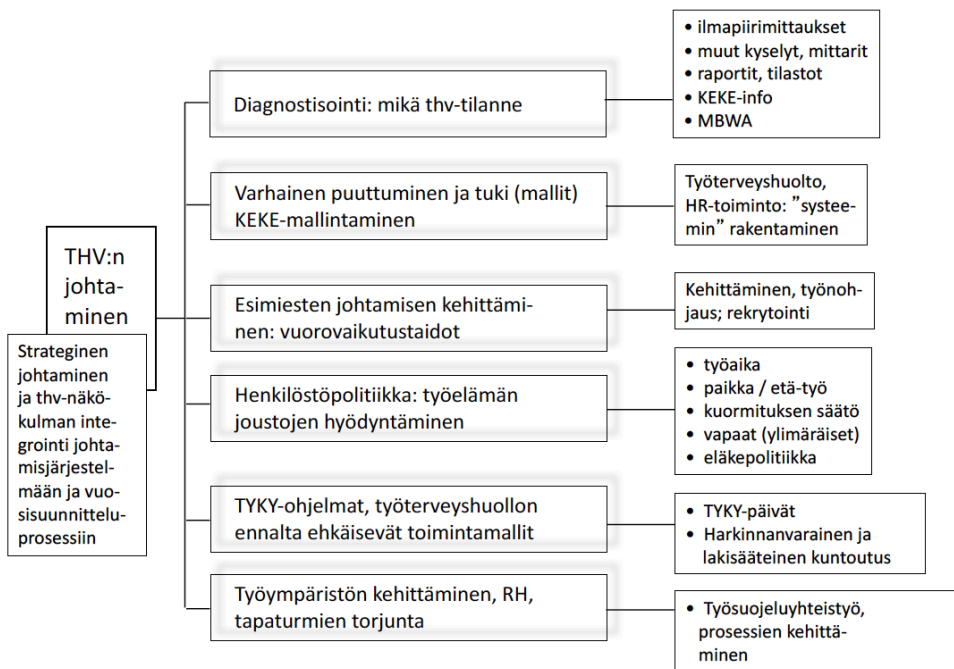
Voisi väittää, että perinteinen 'hyvä johtaminen' lukuisine määreineen luo hyvinvointia työelämään ja 'huono johtaminen' synnyttää pahoinvointia – tarvitaanko enää mitään erityistä työhyvinvoinnin johtamista? Johtamismit nitavat aina jonkin näkökulman tarkastelun keskiöön, ja työhyvinvointi ansaitsee kyllä tulla tarkastelluksi johtamisena. Toisaalta viime aikoina on ollut muodikas ta tarkastella työhyvinvointia *erityisesti* johtamiskysymyksenä, esimiehen johtamisvastuuna. Jopa siinä määrin, että on ollut syytä huolestua esimiesten jakamisesta vielä tämänkin vastuun kanssa. Tässä kohtaa on syytä muistaa edellä esitetty näkemys työhyvinvoinnin yhteisvastuullisuudesta.

Tässä luvussa käsitellään työhyvinvoinnin johtamista muun muassa edellä esille nostetuista näkökulmista. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on yksi tämän päivän esimiehen keskeisiä vastuita. Mitä tämä edellyttää ja mitä konkreettisia työvälineitä esimiehillä on käytettävissään vastuistaan selviytymiseksi?

Työhyvinvoinnin kokonaisuuden haltuun otto työpaikalla

Työhyvinvointia tulee johtaa kuten muutakin työpaikan toimintaa. Työhyvinvoinnin kokonaisuus otetaan haltuun kaikkien työhyvinvoinnin osa-alueiden (työntekijä, työ, työyhteisö, työympäristö, esimiestyö ja johtaminen, työpaikka) osalta samanaikaisesti. Haltuun ottoon kuuluu, että jokaisen työhyvinvoinnin osa-alueen kehittämistarpeet tunnistetaan ja epäkohdat korjataan. Tilannetta seurataan ja arvioidaan jatkuvasti. Tämä edellyttää nimettyä vastuuhenkilöä tai johtajaa, joka pitää työhyvinvoinnin kokonaisuudesta huolen, on tietoinen mitä eri osa-alueilla tapahtuu ja johtaa työhyvinvointitoimintaa tavoitteiden mukaisesti. Suuremmissa organisaatioissa saattaa olla työterveyshuollon lisäksi muutakin työhyvinvoinnin erikoishenkilöstöä, jopa työhyvinvointijohtajia. Kullakin osa-alueella voi olla omat vastuuhenkilönsä, jotka kehittävät alueitaan ja tekevät yhteistyötä muiden osa-alueiden vastuuhenkilöiden kanssa. Tärkeää tässäkin on työnjako ja yhteistyö linjaesimiesten ja erikoishenkilöstön ja asiantuntijoiden kanssa.

Työhyvinvoinnin johtamista voidaan jäsentää esimerkiksi Kuvion 1 mukaisesti.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin johtamisen kokonaisuus

Kuviossa esitetyt työhyvinvoinnin johtamisen kokonaisuuden osat ovat konkreettisia toimenpiteitä, ja ne avautuvat vielä lukuisiin yksityiskohtiin. Seuraavassa käydään tarkemmin läpi näitä työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueita ja keinoja.

Työhyvinvointi osana strategiaa, johtamisjärjestelmää ja mittaamista

Työhyvinvointi lähtee työpaikan strategiasta. Kun halutaan muuttaa työpaikan kulttuuria työhyvinvoinnin suuntaan, on hyvä kirjata asia työpaikan strategiaan ja määritellä sisältö, tavoitteet ja tunnusluvut. Tämä onnistuu parhaiten osana organisaation tavanomaista vuosisuunnitteluprosessia, osana strategista ja operatiivista suunnittelua. Tavoitteiden asettaminen edellyttää tietoa työhyvinvoinnin tilasta: tunnuslukujen luomista ja seuranta sekä olemassa olevan tiedon (muun muassa tavanomaisen raportoinnin) tulkintaa työhyvinvoinnin näkökulmasta. Myös erillisiä työhyvinvointimitoituksia saatetaan tarvita. Tärkeää on myös, että ylimmällä ja keskijohdolla on raporteista saadun tiedon ohella hyvä tuntuma työpaikan arkeen ja ihmisten tuntemuksiin. Puhutaan johtamisesta, joka ilmenee johdon 'laskeutumisena työntekijöiden pariin', johtamisesta arkikokemuksia hankkimalla (management by walking around, MBWA).

Kaikille työpaikoille soveltuvia yhteisiä tunnuslukuja ei ole olemassa, vaan jokaisen työpaikan täytyy määritellä ne itse työpaikan työpaikkakulttuurin ja tarpeiden perusteella ja jo käytössä olevia tunnuslukuja mahdollisimman paljon hyödyntäen. Strategiassa olevat asiat viedään yksikötason suunnitelmiin ja sen henkilöstön henkilökohtaisiin toimenkuviin. Kehityskeskustelut tuottavat suuren määrän hyvinvointitietoa: kehityskeskustelussa työhyvinvointiasiat otetaan esille ja arvioidaan, onko henkilökohtaiset työhyvinvointitavoitteet saavutettu. Näissä keskusteluissa voidaan hyödyntää myös yksikkökohtaisia tunnuslukuja. Kehityskeskusteluissa ilmenneet kehittämistarpeet viedään strategiaan ja edelleen yksikkösuunnitelmiin ja toimenkuviin. Strategian toteutumista tukee projekti, jossa työhyvinvoinnin toimet on suunniteltu ja aikataulutettu ja vastuuhenkilö huolehtii projektin etenemisestä.

Strategian avuksi voidaan ottaa käyttöön yksikkökohtaiset työhyvinvointisuunnitelmat, joiden avulla käynnistetään työhyvinvoinnin parantaminen. Suunnitelmassa esitetään jokaisesta työhyvinvoinnin osa-alueesta vahvuudet, kehittämistarpeet ja kehittämistoimet. Kehittämistoimille nimetään vastuuhenkilöt ja laaditaan toteutus- ja seuranta-aikataulut.

Työhyvinvoinnin eri osa-alueiden kehittymistä seurataan säännöllisesti. Kullekin osa-alueelle määrätyt tunnusluvut auttavat näkemään muutoksen kehittymisen suunnan. Jos tavoiteltu muutos saavutetaan, silloin käytetyt toimenpiteet ovat riittävät ja toimintaa voi jatkaa nykyisellään. Mikäli muutosta ei toteudu, on etsittävä uusia ratkaisuja kehittämistoimiksi. Kaikki tämä edellyttää, että työpaikalla on riittävät resurssit (henkilöt, osaaminen, aika, raha) työhyvinvoinnin edistämiseen.

Työhyvinvoinnin edistämisen toimintakäytäntöjen luominen ja mallintaminen ovat tärkeä osa työhyvinvoinnin johtamista. Esimerkiksi varhaisen tuen toimintamallien luominen on asiantuntijoiden, yleensä työterveyshuollon ja henkilöstötoimen, vastuulla, mutta johdolla ja esimiehillä on keskeinen rooli niiden käyttöön otossa ja systemaattisessa soveltamisessa.

Työhyvinvointi näkyy johtamisessa työhyvinvointiin panostuksina ja toimenpiteinä, työhyvinvoinnin suunnitelmallisena seuraamisena ja mittaamisena, sisäisenä ja ulkoisena viestintänä, toimintojen vaikuttavuutena, kuten hyvänä terveytenä ja työkyynä, sairauspoissaolojen ja niiden kustannusten hallintana, hyvänä työilmapiirinä ja positiivisuutena, tuottavuutena sekä laadukkaana esimiestyönä ja johtamisena.

Lähiesimiestyön vaikutus työhyvinvointiin

Esimies on tärkeä työhyvinvointitoimija monessakin mielessä. Esimiehet toimivat vastuittensa mukaisesti työhyvinvoinnin toimintamallien soveltajina ja toimeenpanijoina, mutta myös kehittäjinä. Samalla on tärkeää muistaa esimiehen tavanomaisen johtamisen ja vuorovaikutuksen merkitys. Esimiehen vuorovaikutustaitojen kehittäminen esimerkiksi työohjauksen keinoin on tärkeää, mutta tärkeää olisi jo hyvällä rekrytoinnilla varmistaa, että esimieheksi valitaan henkilöitä, joilla on hyvät lähtökohdat positiiviseen vuorovaikutukseen ja sen jatkuvaan kehittämiseen.

Kunta10-tutkimusten mukaan työkyky on 3.6 kertaa parempi niillä, jotka ovat tyytyväisiä esimiehensä toimintaan. Johtaminen vaikuttaa yksilön hyvinvointiin, hänen koettuun terveyteensä, psyykkiseen rasittuneisuuteensa ja sairauspoissaoloihinsa. Hyvä esimiestyö vaikuttaa siihen, että työntekijät ovat sitoutuneita ja tyytyväisiä työhönsä, heillä on vähän stressiä ja sairauspoissaoloja ja heidän työsuorituksensa on laadukasta. Huono johtaminen on suoranainen terveysriski. Viimeaikaiset tiedot huonon johtamisen yleisyydestä ja vakavista työpahoinvointivaikutuksista ovat huolestuttavia.

Esimies vaikuttaa ratkaisevasti työyhteisön ilmapiiriin. Hänen tehtävänä on luoda avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä, herättää innostusta ja toivoa, antaa rakentavaa palautetta ja mahdollistaa, että henkilöstö voi keskittyä ja tehdä työtään vapaasti. Hyvä esimies ennakoi, ottaa asioita puheeksi varhaisessa vaiheessa edellä mainittujen toimintamallien mukaisesti, puutuu ongelmatilanteisiin ja niiden ratkaisemiseen. Hänen tulee kannustaa, rohkaista, keskustella, kuunnella, tukea, auttaa ja arvostaa työntekijöitä sekä välittää heidän jaksamisestaan. Hyvä esimies kohtelee kaikkia oikeudenmukaisesti ja arvostavasti.

Esimies on esimerkki, myös silmätikku, johtamalleen työyhteisölle. Hänen tulee huolehtia myös omasta jaksamisestaan ja työhyvinvoinnistaan.

Ei ole työpaikkaa, jossa ei esiintyisi silloin tällöin ongelmia. Olipa ongelma mikä tahansa, esimies ei saa paeta sitä, vaan hänen tehtävänä on puuttua ongelmatilanteiden ratkaisemiseen ajoissa ja asiallisesti. Ongelmatilanne tulee rajata ja antaa sen käsittelylle ja ratkaisemiselle aikaa ja tilaa. Asianomaisia tulee kuunnella ja heitä tulee auttaa ja tukea ratkaisujen löytämisessä. Ketään ei saa syyllistää ja syyttää eikä ongelmaa saa vähätellä tai mitätöidä. Inhimillinen, myötätuntoinen, rauhallinen ja ystävällinen toimintatapa auttavat ongelman käsittelyssä. Ratkaisut on tärkeä perustella. Tarvittaessa voidaan laatia yhteiset pelisäännöt. Joskus tarvitaan koulutusta yhteisen ymmärryksen aikaansaamiseksi tai ulkopuolisen asiantuntijan apua. Heik-

ki Peltola on osuvasti ilmaissut: *”Yksikään esimies ei voi yksin tehdä ihmeitä, mutta hän voi yksin estää ihmeiden syntymisen johtamalla ihmisiä tyhmästi.”*

Henkilöstö- ja työnantajapolitiikka

Edellä todettiin, että työhyvinvoinnin johtaminen on suurelta osin tavanomaisen johtamisen hyvinvointivaikutusten ymmärtämistä ja huomioon ottamista. Samalla tavoin se, miten henkilöstöpolitiikka on määritelty ja miten sitä käytännössä harjoitetaan, on osa työhyvinvoinnin johtamista. Tämän päivän työelämä tarjoaa paljon mahdollisuuksia erilaisiin joustoihin, joilla otetaan huomioon työntekijän senhetkinen tilanne ja voimavarat. Työelämän kaari pitää sisällään ihmisen kokonaiskuormitukseen vaikuttavia tärkeitä tekijöitä, kuten lapsiperheillä pienten lasten hoito ja arjen järjestelyt ja myöhemmin työelämässä olevilla omaishoidon haasteet. Myös työntekijän oma terveys ja työkyky luovat tilanteita, joissa erilaiset joustot, vaikkapa työn kuormittavuuden suhteen, ovat tarpeen. Tänä päivänä on onneksi paljon erilaisia teknologiankin tuomia mahdollisuuksia työajan ja työpaikan joustoihin, kunhan vain työnantajat niitä haluavat käyttä.

Työkykyä ylläpitävä toiminta ja kuntoutus

Työkykyä ylläpitävä (tyky) toiminta on perinteistä työpaikan työhyvinvointitoimintaa (tyhy), joka perustuu työterveyslakiin ja sopimukseen ja sitä suunnitellaan ja toteutetaan yhteistoiminnassa työpaikoilla. Työnantajan on omalta osaltaan suunniteltava ja toteutettava työterveyshuollon tehtäviin kuuluvia työkykyä ylläpitäviä ja edistäviä toimenpiteitä. Laissa ei kuitenkaan määritellä, mitä nuo toimenpiteet ovat. Tyky- tai tyhy-toiminta ilmenee usein vuosittain järjestettävänä tyky-päivinä. Nämä päivät ovat olleet usein luonteeltaan henkilöstön virkistyspäiviä. Niitä on myös kritisoitu, jos ne ovat ainoita hetkiä vuodessa, jolloin työhyvinvointi on jotenkin asiana esillä ja muu aika vuodessa mennään vanhaan malliin kiinnittämättä huomiota työarjen työhyvinvointitekijöihin. Oikein ymmärrettynä ja osana työpaikan työhyvinvoinnin johtamisjärjestelmää näillä päivillä on kuitenkin oma merkityksensä erityisesti työhyvinvointiin liittyvän yhteisöllisyyden vahvistamisessa. Päivillä voidaan nostaa esille tärkeitä työhyvinvointiteemoja, käynnistää kampanjoita ja innostaa henkilöstöä terveellisten elämäntapojen edistämiseen.

Kelan järjestämiä kuntoutuspalveluita sai vuonna 2016 yli 100 000 kuntoutujaa. Yleisin kaikkien kuntoutujien – ei pelkästään työikäisten – kuntoutukseen hakeutumisen syy oli mielenterveyden häiriöt. Niiden takia kuntoutettiin noin 58 000 ihmistä. Työikäiset muistavat Kelan järjestämän harkinnanvaraisen ja ennaltaehkäisen kuntoutuksen Aslak-kuntoutuksena, vaikka määrärahalleikkaus lopetti sen vuonna 2015. Määrärahalleikkaukset eivät kuitenkaan kohdistu kaikkeen kuntoutukseen: lakisääteiset kuntoutukset (lääkinnällinen kuntoutus, kuntoutuspsykoterapia ja ammatillinen kuntoutus) jatkuvat edelleen. Esimerkiksi lakisääteinen, työikäisille suunnattu Kiila-kuntoutus on yksilöllistä, joustavaa ja lyhytkestoista. Kiila-kuntoutus

on myös varhaisemmin puuttuvaa ja perustuu laajempaan yhteistyöhön kuntoutujan, työpaikan ja työterveyshuollon kanssa.

Työsuojelu ja riskienhallinta

Työsuojelu perinteisesti on se alue, jossa työhyvinvointiin liittyviä asioita on käsitelty ja jossa henkilöstöryhmien ja työnantajan välinen hyvinvointiyhteistyö tapahtuu. Tätä varten työpaikoilla on työsuojeluorganisaatio ja vakiintuneet toimintamuodot. Työsuojeluorganisaatiot ovat usein omaksuneet uuden kokonaisvaltaisen hyvinvointiajattelun. Työsuojeluorganisaatioille on jopa ehdotettu, että 'työhyvinvoinnin ylläpito ja edistäminen', 'työhyvinvointitoiminta' tai 'työhyvinvointi' korvaisivat perinteisen työsuojelun käsitteen. Vastaavasti työsuojelutehtävissä toimivien nimiksi on esitetty 'työhyvinvointivaltuutettu', 'työhyvinvointipäällikkö' ja 'työhyvinvointitoimikunta'.

Riskienhallinta ja tapaturmien torjunta tuovat työhyvinvointiajattelun konkreettiselle työprosessien tasolle. Tätä kautta työprosessien riskien kartoitus ja hallinta ovat tärkeä osa laaja-alaista työhyvinvointityötä.

Yhteenveto

Henkilötason johtaminen ja vuorovaikutus ovat keskeisen tärkeitä työhyvinvointitekijöitä, ja usein työhyvinvoinnin johtaminen mielletään pelkästään vuorovaikutus- ja henkilöjohtamiskysymykseksi. Tämän ohella on kuitenkin tärkeää, että työhyvinvoinnin johtaminen ymmärretään myös johtamisjärjestelmäasiana. Työhyvinvoinnin johtamisjärjestelmä on palapeli, joka koostaa yhteen kaikki ne toimenpiteet, joita voidaan käyttää suunnitellusti ja systemaattisesti tukemaan työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista. Vastuu tällaisen järjestelmän rakentamisesta on ensisijaisesti työnantajilla ja asiantuntijoilla, mutta on tärkeää, että se tehdään yhteistoiminnallisesti ja henkilöstöä kuunnellen. Myös henkilöstön on tärkeää ymmärtää, mistä kaikesta työhyvinvoinnin tukemisen kokonaisuus muodostuu ja mitkä ovat itse kunkin vastuut tämän kokonaisuuden puitteissa.

Lähteitä

Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Saatavissa: https://kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf

Tosielämän työhyvinvointia. Ratkaisuja & kokemuksia. Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/index/tosielämän%20työhyvinvointia.pdf>

Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Saatavissa: <https://kuntoutussaatio.fi/files/644/henkilostotunnusluvut.pdf>

Järvinen P 2011. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Ekonomia. WSOYPro Oy.

Peltola H 2011. Yhtenä. WSOYPro.

Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Saatavissa: http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/hakuopas_netti.pdf

Tarkkonen J 2005. Yhteistoiminnan ehdoilla, ymmärryksen ja vallan rajapinnoilla. Työsuojeluvaltuutetut ja -päälliköt toimijoina, työorganisaatiot yhteistoiminnan areenoina ja työsuojelujärjestelmät kehittämisen kohteina. Tuotantotalouden osasto, työtieteen yksikkö, Oulun yliopisto.

Vartia M, Gröndahl M, Joki M, Lahtinen M & Soini S 2012. Haastavat tilanteet esimiestyössä. Työterveyslaitos. Tammerprint Oy, Tampere.

”Huono johtaminen on suoranaisten terveysriski.”



6.2

Työhyvinvointia tukeva esimiestyö

Riitta Viitala

Työpaikoilla koettu työhyvinvointi nojaa siihen psyykkisen ja fyysisen työhyvinvoinnin maaperään, jota jokainen organisaation jäsen omalta osaltaan, työyhteisön jäsenet yhdessä ja organisaation johto sekä henkilöstöammattilaiset ovat ajan saatossa muokanneet. Työhyvinvointi luodaan kuitenkin myös joka päivä uudelleen. Varsinkin kovin hauraalla työhyvinvoinnin maaperällä yksittäisenkin negatiivinen tapahtuma työn arjessa voi nyrjäyttää työhyvinvointikokemuksen miinuksien puolelle. Tässä suhteessa etenkin esimiehet ovat paljon vartijoina.

Esimiehet eivät yksin voi rakentaa hyvinvointia, eivätkä myöskään murentaa sitä. Tutkimuksissa on kuitenkin käynyt ilmi, että esimiehet ovat sen suhteen avainasemassa, koska he roolinsa puolesta ovat päävastuussa toiminnan sujumisesta omalla vastuualueellaan ja he ovat lähimpänä alaisiaan. Työhyvinvoinnista huolehtiminen onkin aivan olennainen osa esimiestyötä. Tässä artikkelissa keskitytään esimiehen rooliin työhyvinvoinnin rakentumisessa ja erityisesti psykologisen työhyvinvoinnin näkökulmaan.

Työhyvinvoinnin käsitteellä (job / occupational / work well-being) viitataan kokonaisvaltaiseen kykyyn suoriutua päivittäisistä työtehtävistä. Se syntyy henkilöön itseensä liittyvien tekijöiden (fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kunto) ja työympäristöön ja -yhteisöön liittyvien tekijöiden summana. Yksilön hyvinvointiin vaikuttavat myös monet muut kuin työpaikan asiat, kuten yksityiselämän tilanteet ja tapahtumat. Esimies voi vaikuttaa työhyvinvointiin parhaiten hoitamalla esimiestehtävänsä mahdollisimman hyvin.

Esimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, että työn vaatimukset ja työn voimavarat ovat tasapainossa jokaisen alaisen osalta. Liiallinen kuormitus syntyy siitä, että työn määrälliset ja laadulliset vaatimukset suhteessa käytettävissä olevaan aikaan ovat ylimitoitettuja, fyysiset puitteet (esimerkiksi ergonomiset olosuhteet) estävät tehokkaan työskentelyn, sosiaalinen tuki on vähäistä ja työssä on niukasti autonomiaa. Pitkään jatkuva haitallinen kuormittuminen johtaa heik-

koon sitoutumiseen, vieraantumiseen, kyynistymiseen ja lähtöajatuksiin. Pahimmillaan seurauksena on stressi ja työuupumus.

Työn voimavarat ovat asioita, jotka edistävät työn tavoitteiden saavuttamista. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa oikeudenmukaiseksi koettu palkitseminen, toimivat sosiaaliset suhteet työpaikalla, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, riittävä osaaminen sekä mahdollisuus oppia ja kehittyä työssä.

Esimies voi edistää henkilöstön työhyvinvointia parhaiten hoitamalla hänelle kuuluvat henkilöstöjohtamisen perustehtävät hyvin. Hyvä henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö ovat työhyvinvoinnin peruskalliota. Suorat työhyvinvoinnin tukemisen keinot – esimerkiksi tyypilliset tyhynpäivät – eivät juurikaan auta, jos henkilöstöjohtaminen muilta osin ontuu. Henkilöstöjohtamista toteutetaan käytännössä erilaisten henkilöstökäytäntöjen kautta, jotka kattavat työsuhteen koko elinkaaren. Niitä ovat henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja perehdytys, osaamisen kehittäminen, palkitseminen, suoriutumisen johtaminen, työhyvinvoinnin johtaminen, osallistaminen, viestintä ja esimiestyön käytännöt.

Henkilöstösuunnittelun avulla varmistetaan, että työtehtäviä on kunakin hetkenä suorittamassa riittävä määrä henkilöstöä. Esimies voikin vähentää liiallisen kuormituksen vaaraa suunnittelemalla ja mitoittamalla henkilöstövoimavarat vastaamaan mahdollisimman hyvin työmäärää ja tavoitteita ja kehittämällä tehtäväkuvia ja vastuualueita mahdollisimman järkeviksi kokonaisuuksiksi. Henkilöstösuunnittelussa huomioidaan esimerkiksi työmäärän vaihtelu, eläköitymiset ja muu vaihtuvuus, lomien ja sairaspöissaolojen vaikutukset sekä kehittämis- ja muutostehtävien aiheuttamat resurssitarpeet. Myös taitava työvuorosuunnittelu ja onnistunut henkilöiden sijoittaminen kullekin mahdollisimman sopiviin työtehtäviin vaikuttavat kuormitukseen. Työkierro ja työn muotoilu ovat niin ikään keinoja vähentää yksilön kuormittumisen vaaraa.

Rekrytointi ja perehdytys ovat työhyvinvoinnin kannalta tärkeässä asemassa. Jos rekrytointiprosessissa onnistutaan valitsemaan työtehtäviin ja organisaatiokulttuuriin sopiva henkilö, joka lisäksi perehdytetään tehtäviinsä kunnonlla, on kuormittumisen riski paljon vähäisempi kuin tapauksessa, jossa henkilö joutuu alusta asti kovasti pinnisteleään selviytyäkseen työstään tai kokee olevansa itselleen väärissä tehtävissä. Etenkin työpaikoilla, joissa henkilöt vaihtuvat tiuhaan, on olemassa vaara, että huonon perehdytyksen takia työnhallinta on heikkoa työsuhteen alusta alkaen ja se saa aikaan kuormituksen kannalta negatiivisen kierteen. Tämä heijastuu luonnollisesti myös osaavien työntekijöiden kuormittumiseen. Sama vaara vaanii kaikissa työtehtävissä, joiden sisältö muuttuu.

Osaamisen kehittäminen on esimiehen tärkeä työkenttä paitsi organisaation strategian toteuttamisen ja tavoitteiden saavuttamisen, myös henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta. Mitä paremmin henkilön ja ryhmän osaaminen riittää tavoitteiden saavuttamiseen, sitä pienempi on ylikuormittumisen riski. Joissakin tutkimuksissa on saatu merkkejä siitä, että myös osaamistason alittavat tehtävät voivat aiheuttaa ylikuormittumista tylystymisen kautta,

mutta tavallisempaa on, että vahvatkin osaajat joutuvat päivittämään osaamistaan jatkuvien organisaatio- ja tehtävämuutosten takia. Siksi esimiesten rooli osaamisen johtajana korostuu ja he joutuvat systemaattisesti arvioimaan alaistensa ja koko työyhteisönsä kanssa osaamisen kehittämisen tarpeita, osaamisen riittävyttä ja suunnittelemaan kehittämistoimenpiteitä. Osaamisen kehittämisen keinovalikoimaa joudutaan hyödyntämään monipuolisesti, koska pelkän koulutuksen varassa ei ole aikaa eikä rahaa sitä tehdä. Osaamisen kehittäminen on nykyisin välttämätön osa työpaikkojen normaalia toimintaa ja jokaisen työntekijän työtä, mutta ilman esimiehen aktiivista johtamistyötä se harvoin tapahtuu tehokkaasti – ainakaan hallitusti ja kohden organisaation tavoitteita.

Suorituksen johtaminen tarkoittaa systemaattista toimintaa, jossa esimiehet alaistensa kanssa asettavat tavoitteita, arvioivat niiden saavuttamisen toteutumista, kehittävät toimintaa ja huolehtivat siitä, että ohjaus ja tuki sekä palkitseminen suuntaavat ponnistuksia tavoitteita kohden. Työhyvinvoinnin kannalta erityisen tärkeää on tavoitteiden selkeys ja niiden saavuttamisen realistisuus. Esimies pystyy vahvistamaan alaistensa autonomian ja pystyvyyden tunnetta osallistamalla heitä tavoiteasetantaan ja onnistumisen arviointiin, sekä antamalla positiivista palautetta. Työhyvinvointia tukeva suoriutumisen johtaminen pohjautuu positiiviseen ihmiskäsitykseen ja erityisesti luottamukseen siitä, että ihmisillä on omakohtainen halu pärjätä hyvin työssään ja kyky kehittyä. Suoriutumisen johtaminen voi pahimmillaan johtaa häpeään, arvottomuuden tunteisiin, itseluottamuksen rapautumiseen ja lopulta työpahoinvointiin. Henkilöstökäytännöistä suoriutumisen johtaminen lienee kaikkein vaikein toteuttaa käytännössä niin, että se sekä tuottaa parempia tuloksia että voimaannuttaa tuloksentekijöitä. Siksi esimiehiä tulisikin sekä kouluttaa että tukea soveltamaan suoriutumisen johtamisessa eteenpäin vieviä menettelytapoja.

Palkitseminen heijastuu työhyvinvointiin ennen muuta tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden kokemusten kautta. Esimiesten kyky määritellä työtehtävien vaativuutta ja arvioida henkilöiden suoriutumista ratkaisee pitkälti sen, miten oikeudenmukaiseksi työyhteisön palkkarakenne muodostuu. Henkilöstölle on tärkeää tietää, millainen palkitsemisjärjestelmä organisaatiossa on, minkälaisilla kriteereillä palkka ja muut taloudelliset korvaukset määritellään ja minkälaisen menettelyjen kautta sitä voidaan tarkistaa. Aineellisen palkitsemisen ohella aineettoman palkitsemisen muodot lisäävät henkilöstön kokemusta siitä, kuinka heitä arvostetaan. Mahdollisuus kehittyä, koettu arvostus ja vilpittön kiitos ovat tärkeitä asioita työn voimavarojen muodostumisen kannalta.

Viestintä ja osallistamiskäytännöt ovat keskeinen osa esimiestyötä. Johtaminen tapahtuu puhumalla. Esimiestyössä viestintä on vuorovaikutusta ja parhaimmillaan aitoa dialogia. Osallistamalla henkilöstöä työpaikan ja oman työn kehittämiseen, mahdollisuuksien mukaan myös päätöksentekoon, esimies voimaannuttaa ja kehittää henkilöstöä. Organisaatiota koskeva tiedon avoin jakaminen lisää odotusten realistisuutta ja vahvistaa tieto-taitoa sekä strategian suuntaista toimintaa. Viestinnän ja osallistamiskäytäntöjen toteutuminen heijastuu työhyvinvointiin arvostuksen ja vaikutusmahdollisuuk-

sien kokemuksiina. Työhyvinvoinnin kannalta nyrkkisääntönä voi pitää sitä, että esimiesten kannattaisi keskustella alaisensa kanssa työpaikan asioista mieluummin liikaa kuin liian vähän. Osallistamiseen on aina jossain määrin tilaa, vaikka organisaatiossa asiat tulisivat pitkälti ylhäältä annettuina. Onnistuakseen se vaatii kuitenkin selkeästi määritellyn asian, riittävästi tietoa osallistumisen perustaksi ja aidon dialogin.

Työhyvinvoinnin johtaminen on parhaimmillaan strategisesti johdettu kokonaisuus organisaatiossa, jossa jokainen esimies tietää, mitä hänen tulee systemaattisesti tehdä ja millaista keinovalikoimaa hän voi käyttää huolehtiessaan henkilöstönsä työhyvinvoinnista. Esimerkiksi esimiesten harjaantuneisuus hyödyntää varhaisen tuen mallia ja kyky käydä luottamuksellisia keskusteluja alaisensa kanssa heidän työhyvinvointinsa kehitystarpeista näkyy suoraan työhyvinvoinnin tilan kehityksessä. Esimiesten rooli työhyvinvointia tukevissa interventioissa on keskeinen, mutta yhtä tärkeää on heidän saamansa tuki henkilöstöammattilaisilta, työsuojeluorganisaatiolta, omalta esimieheltä ja työterveyden ammattilaisilta. Esimiehiä ei pitäisi jättää varsinkaan työhyvinvointikysymysten kanssa yksin. Heille olennaista on tuntosarvien pitäminen herkkinä sille, että työhyvinvoinnin tilan kehitys niin yhteisön kuin yksilöidenkin tasolla tunnistettaisiin jo "etukenossa" eikä vasta sitten, kun joudutaan ongelmatilanteisiin.

Laajaa tutkimusjoukkoa koskevissa meta-analyyseissä on paljastunut, että esimieheltä saatu tuki on yksi tärkeimmistä tekijöistä hyvinvoinnin kokemisessa. Huono johtaminen puolestaan on tutkimusten mukaan yksi stressiä aiheuttavista tekijöistä. Ihmiskeskeinen ja osallistava johtamistyyli tuottaa korkeampaa työtyytyväisyyttä ja suorituksia kuin asiakeskeinen ja autoritäärinen tyyli. Erityisesti kehittymistä ja uudistumista tukevan johtamistyylin on havaittu olevan positiivisesti yhteydessä yksilön työtyytyväisyyden ja hyvinvoinnin kokemuksiin työpaikoilla. Ihmiskeskeisestä ja uudistavasta sekä muutosten onnistumista tukevasta johtamistyylistä on viime aikoina puhuttu usein valmentavan johtamisen käsitteellä. Valmentava johtajuus kuvataan usein johtajuustyylinä, jossa tärkeimpänä ytimenä on vuorovaikutus: kyseleminen, kuunteleminen, palaute, tavoitteista keskusteleminen, ohjaaminen, neuvominen ja osallistaminen. Valmentavan esimieheen on tärkeinä asioina liitetty empaattisuus, rehellisyys ja puolueettomuus, motivaatio toimia valmentavalla otteella, usko jokaisen työntekijän mahdollisuuksiin kasvaa ja kehittyä, pedagoginen ajattelutapa johtamisessa ja kyky tunnistaa alaisten ja tilanteen tarpeita sekä soveltaa sopivaa valmentajan roolia.

Valmentavaa esimiestä koskevat kuvaukset eivät kuitenkaan viittaa yli-ihmiseen. Kuka vain esimies voi onnistua työhyvinvointia tukevan esimiestyön toteuttajana, jos hänellä on motivaatiota ja organisaation tuki. Selkänøjaksi tarvitaan määrittely, selkeä ja tuettu esimiestoiminnan tapa organisaatiossa. Se tarkoittaa esimiestoiminnan arvopohjan, mission, toimintatapojen ja välineistön määrittelyä, kehittämislinjauksia ja konkreettisia tavoitteita sekä esimiestyön laadun seuranta. Siihen kuuluu kollegiaalinen tuki, esimiesten omien esimiesten huomio ja henkilöstöammattilaisten tuki. Esimiesten valinnassa, koulutuksessa ja valmennuksessa tarvitaan tavoitteellisuutta ja pitkäjänteisyyttä.

Työhyvinvointia tukevan esimiestoiminnan kehittäminen organisaatiossa on investointi, joka maksaa itsensä moneen kertaan takaisin.

Lähteitä

Mäkelä L, Viitala R, Tanskanen J, Säntti R & Uotila T-P 2013. LÄIKE: Lähijohtamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Vaasan yliopiston julkaisuja selvityksiä ja raportteja 191. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Bakker AB & Demerouti E 2008. Towards a model of work engagement. *Career Development International* 13(3), 209–223.

Deci E & Ryan R 2000. Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist* 55:1, 68-78.

Mäkinen J-P, Heikkilä-Tammi K & Manka M-L 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? Tutkimusjulkaisu 92. Helsinki: Kunnallisan alan kehittämissäätiö.

Scahufeli WB & Bakker AB 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 25, 293-315.

Tengland P-A 2011. The concept of work ability. *Journal of Occupational Rehabilitation* 21, 275-285.

Viitala R, Hakonen A & Arpiainen S 2018. Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus. Arttu2-ohjelman tutkimuksia nro 6. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Viitala R 2007. Esimiehestä coach. Teoksessa: Räsänen M (toim.), Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita.

Viitala R 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

*”Myös osaamistason
alittavat tehtävät voivat
aiheuttaa ylikuormittumista
tylsistymisen kautta.”*



6.3

Työhyvinvoinnin kustannukset ja vaikuttavuus

Paula Naumanen ja Maria Lindholm

Työhyvinvoinnin kustannuksia aiheuttavat työpaikalla sairauspoissaolot, työkyvyttömyyseläkkeet ja tapaturmat. Näistä voidaan myös saada säästöjä aikaan, kun suunnataan toimenpiteitä niiden vähentämiseen. Toimenpiteet ovat aina työpaikka- ja tapauskohtaisia. Lähtökohtana on, että asioita mitataan ja seurataan ja tunnistettuihin epäkohtiin puututaan mahdollisimman varhain.

Työhyvinvoinnin hinta

Sosiaali- ja terveysministeriön laskelman mukaan Suomessa aiheutui työhyvinvoinnin menettämisestä seuraavia kustannuksia vuonna 2012:

- sairauspoissaolot 3,4 Mrd €
- presenteismi (sairaana työskentely) 3,4 Mrd €
- työkyvyttömyys noin 8 Mrd €
- tapaturmat noin 2-2,5 Mrd €
- ammattitaudit noin 100 milj. €
- työikäisten terveydenhuolto noin 7,7 Mrd €

Edellä mainitut kustannukset antavat käsityksen kustannusten suuruusluokasta. Vuonna 2012 ne olivat yhteensä hieman alle 25 miljardia euroa, mikä oli suuruudeltaan noin puolet valtion budjetista. Kustannukset ovat vuosien myötä hiljalleen pienentyneet, kun työpaikat ovat tulleet tietoisiksi kustannuksistaan ja aktivoituneet toimenpiteiden toteuttamisessa. Kustannukset ovat edelleen suuret, joten ponnisteluja tarvitaan jatkossakin niiden pienentämiseksi.

Vastaavasti työpaikkojen työhyvinvointiin panostukset ovat olleet viime vuosina vajaa 2 miljardia euroa, joka on käytetty koulutukseen, työterveys- huoltoon, työkyvyn edistämiseen, virkistykseen, kulttuuriin ja liikuntaan.

Sairauspoissaolon hinta

- Yhden sairauspoissaolopäivän hinta koostuu palkasta, sivukuluista ja välillisistä kustannuksista (hallinto, sijaistarve alasta riippuen, työterveyshuolto jne.). Esimerkiksi 3 100 euron kuukausipalkkaa saavan henkilön yhden päivän poissaolo maksaa
- 160 euroa palkkana
- 260 euroa henkilösivukulujen kanssa ja
- jopa yli 700 euroa välillisten kulujen kanssa.

Tapaturmien kustannuksiin lasketaan poissaolokustannusten lisäksi suoria ja epäsuoria kustannuksia. Suoria kustannuksia ovat vakuutusmaksut sekä sairaala- ja hoitomaksut. Epäsuoria kustannuksia ovat menetetty työskentelyaika, järjestelyt sijaisen saamiseksi, mahdolliset korjaustyöt ja materiaalienetykset, tapaturman jälkien siivoaminen, mahdollisten korvausten ja sakkojen maksaminen, vaikutukset muihin työntekijöihin muun muassa moraalin laskemisena ja tehokkuuden heikentymisenä, tuotannon viivästyminen, sekä mahdollinen tarve ylitöille.

Työkyvyttömyyden hinta

Työkyvyttömyyseläkemaksujen suuruus riippuu yrityksen koosta ja työkyvyttömyysmaksuluokasta. Maksut voivat olla suuressa yrityksessä hyvinkin suuret. Esimerkiksi 40-vuotiaana työkyvyttömyyseläkkeelle jäävästä maksettava summa voi olla 300 000 euroa ja enemmänkin. Maksun suuruus pienenee henkilön iän kasvaessa, mutta lähellä eläkeikääkin se voi olla kymmeniä tuhansia euroja.

Kunnissa työkyvyttömyysmaksut määräytyvät vuosittain vahvistettavan varhe-maksutaulukon mukaan. Valtiolla työkyvyttömyysmaksun suuruuteen vaikuttavat riskitekijät.

Työhyvinvoinnin vaikuttavuus

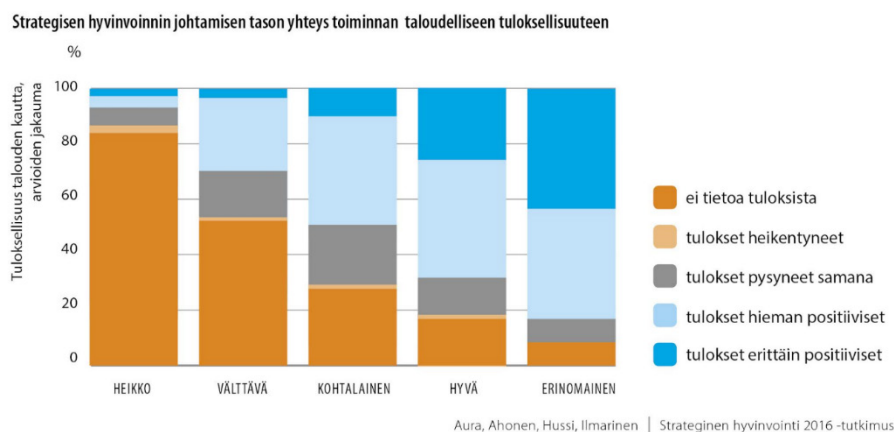
Työhyvinvoinnin vaikuttavuudesta on olemassa muutamia esimerkkitapauksia, joissa on osoitettu työhyvinvointitoimenpiteiden kannattavuus. Vanhimmissa 1990- ja 2000-lukujen tutkimuksissa osoitettiin, että työhyvinvointiin sijoittaminen on investointi, joka tuottaa takaisin noin kuusinkertaisena.

Suomessa 2002–2005 Dragsfjärdin kunnassa tehdyssä Druvan-projektissa saatiin jopa 46-kertainen tuotto. Toimenpiteet kohdistuivat esimiestyön, työympäristön, työyhteisön sekä henkilökohtaisen terveyden ja elintapojen

kehittämiseen. Näillä toimilla saatiin estettyä työkyvyttömyyseläkkeitä ja vähennettyä sairauspoissaoloja.

Naantalın kaupungin 2010-luvun kehittämishankkeessa saatiin 3,7 – kertainen tuotto jokaista sijoitettua euroa kohden, kun toimenpiteitä suunnattiin yli 55-vuotiaisiin. Heille järjestettiin tihennetyt terveystarkastukset, jaksamiseen liittyvät kehityskeskustelut, kuntoilua ja virkistystoimintaa. Tuloksena sairauspoissaolot vähenivät, kunto parani, työtyytyväisyys lisääntyi ja eläkkeelle siirtyminen myöhäsi 2,5 vuodella.

Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen on myös keino saada tuloksia aikaan. Sellaiset yritykset, jotka johtavat työhyvinvointia strategisesti, saavat aikaan taloudellista tulosta. Yritykset, joissa työhyvinvointia ei johdeta strategisesti, taloudellinen tulos on heikkoa (Kuva 1).



Kuva 1. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen tason yhteys taloudelliseen tulokseen.

Lähteitä

Aura O, Ahonen G, Hussi T & Ilmarinen J 2016. Strateginen hyvinvointi 2016. Tutkimusraportti. Paino PPD Oy, Lahti.

Druvan-projekti. Saatavissa: http://www.ebm-guidelines.com/dtk/shk/avaa?p_artikkeli=ttl00505

Naantalın ikäohjelma. pdf-esitys. Saatavissa: http://www2.uef.fi/documents/1502605/1502616/Lehtinen+_Tuula.pdf/3b2334f9-1988-4071-8bdd-46c4956fd6ba

Otala L & Ahonen G 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Ekonomia. WSOY. Porvoo.

Rissanen M & Kaseva E 2014. Menetetyt työpanoksen kustannus. Sosiaali- ja terveysministeriö, työsuojelu osasto, toimintapolitiikkayksikkö / strateginen suunnittelu – ryhmä. Saatavissa: <https://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetyt+ty%C3%B6panoksen+kustannus+2+%28%29+%28%29.pdf/63af9909-0232-474d-bf2e-aa4c50936c33/Menetetyt+ty%C3%B6panoksen+kustannus+2+%28%29+%28%29.pdf.pdf>

Sosiaali- ja terveysministeriö 1998. Työolot ja taloudellinen ajattelu.

*”Työhyvinvointiin
sijoittaminen on investointi,
joka tuottaa takaisin noin
kuusinkertaisena.”*



Työpaikka,
yhteistyö ja
työelämä



7.1

Työpaikan vaikutus työhyvinvointiin

Paula Naumanen

Tässä osuudessa tarkastellaan työpaikkaa ja siihen liittyviä tekijöitä, niiden vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin ja keinoja selviytyä muutoksissa.

Pitkään vallinnut käsitys on ollut, että työpaikkojen tulee pitää omistajat ja asiakkaat tyytyväisinä. Henkilöstöä ei ole pidetty niinkään tärkeänä. Vähitellen on havaittu, että työpaikka mahdollistaa hyvän tuottavuuden nostamalla henkilöstön tärkeimmäksi voimavaraksi ja pitämällä siitä hyvää huolta. Tällöin kaikki osapuolet ovat tyytyväisiä. Kun henkilöstö voi hyvin, se heijastuu tuotteiden ja palvelujen laatuun ja hintaan myönteisesti ja edistää myyntiä. Henkilöstöstä huolehtimalla varmistetaan työntekijöiden pysyminen ja uusien työntekijöiden houkutteleminen. Työhyvinvoinnista on tullut kilpailuvaltti ja vetovoimatekijä työpaikoille ja työhyvinvointia korostava kulttuuri on vähitellen leviämässä työpaikoille.

Työpaikka mahdollistaa työn tekemisen ja siitä saatavan toimeentulon, jolla kustannetaan eläminen ja siihen tarvittavat hankinnat. Työpaikan tehtävänä on mahdollistaa sen taloudellinen perusta ja toiminnan jatkuvuus. Siitä lähtien, kun globalisoituminen alkoi 1990-luvulla, työpaikat ovat joutuneet hakemaan paikkaansa toimintaympäristössään ja kehittämään jatkuvasti toimintaansa pärjätäkseen markkinoilla kilpailijoiden kanssa. Tämä on merkinnyt muutosten vyöryä toinen toisensa perään työpaikkojen hakiessa uutta suuntaa ja mukauttaessa toimintaansa asiakkaiden muuttuvien tarpeiden ja markkinoiden mukaisesti. Monet palvelut ja tuotteet ovatkin saatavissa milloin ja mistä tahansa ympäri vuorokauden.

Työpaikan toimien sopeuttaminen muuttuviin markkinoihin heijastuu työntekijöihin ja heidän työhyvinvointiinsa. Uudistuksiin liittyy usein henkilöstön vähentämistä, työn, tuotteiden ja palvelujen uudelleen muotoilua, uusien asiakasryhmien hakemista sekä organisaation rakenteen muokkaamista. Uudet haasteet tuovat työhön monia hyviä asioita, mutta myös henkisiä paineita lisääntyneistä tulostavoitteista sekä epävarmuutta työsuhteiden jatkumis-

ta. Työpaikalla irtisanomisuhka vaikuttaa usein työhyvinvoinnin muihinkin osa-alueisiin. Työntekijä on huolissaan omasta tulevaisuudestaan, työyhteisön ilmapiiri saattaa kiristyä, työn tuottavuus voi laskea ja johtaminenkin muuttuu.

Yhteisöllisyyteen, vuorovaikutukseen ja yhteiseen tekemiseen panostamalla vähennetään uudistuksiin liittyviä henkisiä paineita. Esimiestyöllä on tässä keskeinen tehtävä. Jokaisen on myös tärkeä pitää hyvää huolta itsestään, noudattaa terveitä elämäntapoja ja tehdä varasuunnitelma irtisanomisen varalle. Organisaatiouudistusten seurauksia ei kannata miettiä liikaa. On kuitenkin hyvä erottaa asiat, joihin voi vaikuttaa ja kohdistaa energiaansa niihin, ja asiat, joihin ei voi vaikuttaa eikä käyttää niihin voimavarojaan. On helpompaa hyväksyä uudistukset, pitää yllä myönteisyyttä, mennä eteenpäin ja luottaa asioiden järjestymiseen kuin murehtia ja vaipua synkkyyteen.

*”Työpaikka mahdollistaa
hyvän tuottavuuden
nostamalla henkilöstön
tärkeimmäksi voimavaraksi.”*



7.2

Työterveyshuolto - mitä se tarjoaa ja mitä ei

Marita Pirkka

Työterveyshuolto on työntekijöiden terveyden ja työolojen kehittämiseen tähtäävää toimintaa, jolla tuetaan henkilön työkykyisyyttä koko työuran ajan. Terveyshuollon toiminta perustuu työterveyshuoltolakiin ja se kuuluu kaikille työssä käyville työntekijöille työsuhteen laadusta ja kestosta riippumatta. Työterveyshuollon järjestää ja kustantaa työnantaja, mutta mitä työterveyshuollon toiminnan pitää sisältää ja mitä ei, on laajempi kysymys ja juuri sitä tässä artikkelissa tarkastellaan.

Työterveyshuolto on kehittynyt voimakkaasti nykyiseen laajuuteensa ja muotoonsa vajaan 50 vuoden aikana sen jälkeen, kun työmarkkinajärjestöt sopivat vuonna 1971 työpaikkaterveydenhuollon kehittamisestä. Vaikka työlääketieteen juuret ovat 1800-luvun teollistumisessa, pääsi moderni työterveyshuolto kehittymään vasta toisen maailmansodan jälkeen, kun Työterveyslaitos perustettiin. Ennaltaehkäisevä työterveyshuolto kehittyi lainsäädännön kehittämisen myötä. Ensimmäinen laki työterveyshuollosta saatiin vuonna 1978 (743/1978), joka on edelleen ainutlaatuinen maailmassa. Tämä laki uudistettiin vuonna 2001 (1383/2001). Työterveyshuoltolain tueksi on annettu tarkempia määräyksiä valtioneuvoston asetuksissa, kuten valtioneuvoston asetus (1484/2001 ja 708/2013) hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä, ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta sekä asetus (1485/2001) terveystarkastuksista erityistä sairastumisen vaaraa aiheuttavissa töissä. Lakien ja asetusten tueksi on julkaistu Opas työterveyshuoltolain soveltamisesta (STM 2004c) ja Hyvä työterveyshuoltokäytäntö opas (2007 ja 2014). Myös työturvallisuuslaki (738/2002) ohjaa työterveyshuollon käytännön toimintaa.

Työterveyshuollon toimintaa ohjaa sitä koskeva lainsäädäntö, ja sen soveltamisala on sidottu työturvallisuuslakiin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työnantaja, joka on velvollinen noudattamaan työturvallisuuslakia, on velvolli-

nen järjestämään työntekijöilleen työterveyspalveluja. Jos yrityksessä on yksikin työ- tai virkasuhteessa oleva työntekijä, tämä järjestämisvelvollisuus täyttyy. Myös yrittäjällä ja muulla omaa työtään tekevällä on samalla tavalla mahdollisuus järjestää itselleen työterveyspalvelut, mutta lainsäädäntö ei tähän velvoita.

Työterveyshuollon toiminta jaetaan ns. lakisääteiseen toimintaan ja vapaaehtoiseen toimintaan. Työterveyshuollon lakisääteisenä palveluna on työnantajan järjestettävä työsopimus- ja virkasuhteessa oleville työntekijöilleen työterveyshuoltolain mukainen ehkäisevä työterveyshuolto, josta saa Kela-korvausta (korvausluokka I). Lakisääteiseen työterveyshuoltoon kuuluvat myös vastaanottokäynnit työhön liittyvän sairauden vuoksi. Tämän lisäksi työnantaja voi järjestää yleislääkäritasoisista sairaanhoitoa (vapaaehtoinen toiminta, korvausluokka II), jota onkin järjestetty 90 %:lle työterveyshuollon piiriin kuuluvista työntekijöistä.

1.1.2017 alkaen työnantajilla on ollut myös velvollisuus järjestää taloudellisella ja tuotannollisella perusteella irtisanotulle työntekijälle työterveyshuolto 6 kuukauden ajan työntekovelvollisuuden päättymisestä. Velvollisuus koskee työnantajia, joiden palveluksessa työskentelee säännöllisesti vähintään 30 työntekijää ja työntekijän työsuhde on kestänyt vähintään 5 vuotta. Työnantajan velvollisuus työterveyshuollon järjestämiseen päättyy, kun irtisanottu työntekijä siirtyy toistaiseksi voimassa olevaan tai vähintään 6 kuukautta kestävään määräaikaiseen työ- tai virkasuhteeseen toisen työnantajan palvelukseen ja tämän järjestämän työterveyshuollon piiriin.

Kela korvaa tällä hetkellä työnantajille työterveyshuollon toiminnan kuluista 50 tai 60 %. Korvaus on vähintään 50 % hyväksytyistä tarpeellisista ja kohtuullisista kustannuksista, kun korvaamisen perusedellytykset täyttyvät ja palvelua on toteutettu hyvän työterveyshuoltokäytännön mukaisesti. Korvausluokkaan I (KL I) kuuluvista lakisääteisen ehkäisevän työterveyshuollon kustannuksista voidaan korvata 60 %, jos työterveyshuolto ja työpaikka ovat yhteistyössä sopineet työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen käytännöistä työpaikalla ja ne on dokumentoitu Kelan ohjeen mukaisesti. Korvausluokkaan II (KL II) kuuluvat yleislääkäritasoisesta sairaanhoidon ja muun terveydenhuollon kustannukset. Työterveyshuollon kustannuksina ei korvata esimerkiksi hammashuoltoa, kuntoutusta, työ- ja liikennetapaturmia eikä ammattitaituteja. Näitä varten on omat lakisääteiset korvausjärjestelmänsä. Kummallekin korvausluokalle Kela on vahvistanut joka vuosi työntekijäkohdaisen kustannusten laskennallisen enimmäismäärän, joka löytyy Kelan internetsivuilta.

Hallitus on 2017 keväällä antanut eduskunnalle esityksen, että edellä mainittujen korvausten enimmäismäärä jäädytetään vuoden 2017 tasolle vuoteen 2021 saakka. Lisäksi työnantajan järjestämälle työterveyshuollolle määrättäisiin yksi yhteinen enimmäismäärä. Sen voisi käyttää kokonaan ehkäisevän työterveyshuollon eli korvausluokka I:n mukaiseen toimintaan. Esityksen mukaan sairaanhoidon eli korvausluokan II kustannuksia voitaisiin korvata enintään 40 % yhteisestä enimmäismäärästä ja ehkäisevän työterveyshuollon korvaukset yhdenmukaistettaisiin 60 %:iin eli erillisestä työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen mallin korvausprosentista

luovuttaisiin. Lain on tarkoitus tulla laskennallisten enimmäismäärien jäädyttämistä koskevan säännöksen osalta voimaan 1.11.2018 ja olemaan tältä osin voimassa vuoden 2021 loppuun. Muilta osin lain on tarkoitus tulla voimaan 1.1.2020.

Työterveyshuollon tavoitteena on työterveysyhteistyössä työpaikan kanssa edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisuutta ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa sekä työyhteisöjen toimintaa. Työterveysyhteistyö on työnantajan, työntekijöiden tai heidän edustajien- ja työterveyshuollon suunnitelmallista ja tavoitteellista yhteistyötä, jota Työterveyshuoltolaki ohjaa. Työterveysyhteistyö konkretisoituu työterveyshuollon toimintasuunnitelmaa tehdessä, jossa vuosittain yhdessä sovitaan tavoitteet työpaikan toiminnalle, työterveyshuollon toimenpiteet ja jotka perustuvat työpaikan tarpeisiin.

Työterveyshuollon toiminnan pitää perustua työterveyshuollon tekemään työpaikkaselvitykseen, perusselvitykseen, jossa tunnistetaan työpaikan tarpeet ja vaaratekijät ja jonka perusteella tehdään toimintasuunnitelma. Työpaikkaselvityksessä arvioidaan työstä, työympäristöstä ja työyhteisöstä aiheutuvia terveysvaaroja, haittoja, kuormitustekijöitä sekä voimavaroja. Arviointi keskittyy erityisesti siihen, mikä merkitys näillä tekijöillä on ihmisten terveydelle ja työkyvylle. Työterveyshuollon sisältöön ja laajuuteen vaikuttavat aina millainen työpaikka ja työ ovat sekä työjärjestelyt, henkilöstörakenne, työpaikan olosuhteet sekä näissä tapahtuvat muutokset. Työpaikkaselvityksestä tehdään aina kirjallinen raportti, johon kirjataan arvio työn vaikutuksista työntekijöiden terveyteen ja työkykyyn sekä toimenpide-ehdotukset työolosuhteiden kehittämiseksi. Työterveyshuolto ja työnantaja seuraavat yhdessä näiden ehdotusten toteutumista muun muassa työpaikkakäynnillä.

Työterveyshuollon toiminnasta tehdään työpaikkaselvityksen perusteella toimintasuunnitelma, joka voi kattaa 3-5 vuotta, mutta se tarkistetaan vuosittain. Toimintasuunnitelmaan kirjataan työterveyshuollon henkilöstön käyttö ja toiminta sekä sisäinen ja ulkoinen yhteistoiminta, esimerkiksi työsuojelun, muun terveydenhuollon ja kuntoutuksen kanssa. Toimintasuunnitelmaan kirjataan myös yhdessä sovitut tavoitteet työpaikan toiminnalle sekä työterveyshuollon toimenpiteet ja toimintakäytännöt ja niiden pitää perustua työpaikan tarpeisiin.

Työntekijöille tehtävät terveystarkastukset voivat myös olla lakisääteisiä tai vapaaehtoisia. Terveystarkastuksia tehdään kahdesta näkökulmasta, sekä työturvallisuuden että yksilön työkyvyn tukemiseksi ja tarkastukset ovat erilaisia tavoitteen ja nimikkeen mukaan. Jos työpaikalla on sellaisia työntekijöiden terveyteen liittyviä vaaratekijöitä, joita ohjaa asetus terveystarkastuksista erityistä sairastumisen vaaraa aiheuttavissa töissä, on työntekijöille tehtävä työturvallisuuden näkökulmasta lakisääteisiä terveystarkastuksia määrävälein. Myös osa yksilön työkykyyn liittyvistä terveystarkastuksista on lakisääteisiä. Muuten terveystarkastukset ovat vapaaehtoisia. Nämä vapaaehtoiset työkykyä tukevat terveystarkastukset ovat muuttuneet enenevässä määrin sähköisiksi kyselyiksi / seulonnoiksi, joiden perusteella kutsutaan

tarkastukseen, jos on jotain syytä ja huolen aiheita. Eri palvelujentuottajat ovat luoneet omia mallejaan näistä ”sähköisistä terveystarkastuksista” ja niitä onkin monenlaisia nykyään. Terveystarkastuksissa tehdään aina henkilökohtainen terveystarkastus, johon kirjataan oleellimmat henkilön terveyden ja työkyvyn tavoitteet sekä voimavarat huomioiva konkreettinen suunnitelma tavoitteisiin pääsemiseksi.

Työterveyshuollon ydintarkoitus on siis edistää ja tukea yhteistyössä työpaikan kanssa työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä läpi työuran, joten työntekijöiden terveyden ja työkyvyn seuranta on aina tärkeä osa heidän työ- ja toimintakyvyn edistämistä ja tukea. Tämä ydintehtävä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kun työntekijällä on jotain työkyvyn liittyviä ongelmia, on heidän työ- ja toimintakyvyn arviointi ja tuki sekä seuranta aina työterveyshuollon tehtävä. Työterveyshuolto myös usein koordinoi edellä mainittuja toimia, jolloin työterveyshuolto käyttää erilaisia asiantuntijoina apunaan arvioinnissa ja työkyvyn tuen keinojen suunnittelussa.

Yksi tyypillinen ennalta ehkäisevän työterveyshuollon muoto on työnantajan ja työntekijöiden työterveyshuollosta saama ennalta ehkäisevä neuvonta ja ohjaus. Sen tavoitteena on ehkäistä työstä, työolosuhteista tai työympäristöstä aiheutuvia vaaroja ja haittoja sekä ohjata työnantajaa ja työntekijöitä suojautumaan haitallisilta työolosuhteilta ja toimimaan työympäristön kehittämiseksi. Neuvonta ja ohjaus on tärkeä osa kaikkea työterveyshuollon toimintaa ja erityisesti osa työpaikkaselvitystä ja terveystarkastuksia. Neuvontaa ja ohjausta voidaan myös tehdä erillisinäkin esimerkiksi erilaisissa ryhmissä.

Työnantaja vastaa työntekijöidensä turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tehtävässä tarvitaan yhteistyötä työntekijöiden sekä työterveyshuollon kanssa. Työnantajilla on useita palvelujen järjestämismallivaihtoehtoja. Työnantaja voi perustaa oman työterveyshuoltoyksikön tai perustaa yksikön yhdessä toisten yritysten kanssa tai ostaa ne joltain yksityiseltä tai julkiselta tuottajalta. Viimeisien vuosikymmenien aikana ovat yritysten omat työterveyshuoltoyksiköt vähentyneet voimakkaasti ja muuttuneet ulkoistetuksi palvelutoiminnaksi. Yksityiset palvelutuottajat ovat käytännössä lääkärikeskuksia ja julkiset tuottajat ovat kunnallisia osakeyhtiöitä. Työnantajat saavat tietoa työterveyshuollon toimijoista Työterveyslaitoksen Työterveydeksi.fi -sivustolta. Työnantajalla on oltava työterveyshuollon palveluntuottajan kanssa toimintasuunnitelman lisäksi yhteistyössä laadittu kirjallinen sopimus työterveyshuollon järjestämisestä, joka pitäisi olla myös työntekijöiden nähtävissä. Työterveyshuollon toiminta ja toimintasuunnitelma ovat osa työpaikan yhteistoimintaa.

Työterveyshuoltojen toiminta on nykyään monimuotoista ja monet työnantajat tarjoavat paljon muitakin palveluita kuin mitä laki edellyttää, mutta osa työnantajista järjestää vain minimitason palvelut. Monet työnantajat ovat nähneet työterveyshuollon palvelut myös kilpailutekijänä työntekijöitä rekrytoitaessa. Suurin osa työnantajista ymmärtää työterveyshuollon merkityksen henkilöstön työkyvyn edistämässä ja tuessa sekä työkykyisenä pitämässä. Monille yrityksille työterveyshuollon toimintaa suunniteltaessa ei Kelan korvauksetkaan ole niin tärkeitä, vaan he näkevät, miten panostukset

työntekijöiden työkykyyn tuovat sijoitetut eurot monin kertaisina takaisin. Ossi Auran ja Guy Ahosen mukaan työhyvinvointipanostuksien hyödyt ovat olleet eri tutkimuksesta riippuen 3-5 kertaiset.

Työterveyshuollon toiminnan kehittämistä on ohjannut lainsäädännön lisäksi meidän kansalliset tavoitteet pidentää työuria julkisen talouden kestävyysvajeen korjaamiseksi. Työterveyshuolloilla on erinomainen mahdollisuus koordinoita työntekijöiden työkyvyn myönteistä kehitystä ja ehkäistä työkyvyttömyyttä yhteistyössä asiakasorganisaatioiden sekä muiden terveydenhuollon ja kuntoutuksen toimijoiden kanssa. Tästä on seurannut työkyvyn varhaista tukea sekä työhön paluun tukea työterveysyhteistyössä. Erilaiset yhteiskunnan kannustimet, työpaikkojen aktiivisuus ja työterveyshuollon sekä muiden toimijoiden lisääntynyt tavoitteellinen toiminta näkyy tuloksina. Alkavien työkyvyttömyyseläkkeiden määrä on vähentynyt 26 % vuodesta 2008 vuoteen 2015. Työterveyshuollon toiminta tulee varmasti jatkossakin kehittymään voimakkaasti ennalta ehkäisyn ja työkyvyn tuen suuntaan. Osana sote-uudistusta on haluttu työterveyshuolloista vähentää nimenomaan vapaaehtoista sairaanhoitoa, jota edelleen tehdään aika paljon.

Lähteitä

Aura O & Ahonen G 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum pro. Helsinki.

Kela 2018. Työnantajan järjestämä työterveyshuolto. <https://www.kela.fi/tyoterveyshuolto>

Kivekäs M 2018. Työterveyshuollon korvausjärjestelmä kannattaa uudistaa. Työpiste-verkkolehti 30.8.2018. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyoterveyshuollon-korvausjarjestelma-kannattaa-uudistaa/>

Martimo K-P, Uitti J & Antti-Poika M (toim.) 2018. Työstä terveyttä. Duodecim. Helsinki.

Työsuojeluhallinto 2017. Työterveyshuolto. <http://www.tyosuojelu.fi/tyoterveys-ja-tapaturmat/tyoterveyshuolto>

Työterveyslaitos. 2018. Työterveyshuolto. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/>

”Työnantaja vastaa työntekijöidensä turvallisuudesta ja terveydestä työssä.”



7.3 Kolmen asteen yhteistyön tuottamat lisäarvot työelämään

Minna-Liisa Myllylä, Tiina Kaakinen, Anna Kauppila, Päivi Helakorpi

Kolmen asteen yhteistyön tuottamat lisäarvot työelämäyhteistyöhön on kuvattu seuraavassa kuvassa 1. Ammatillisen koulutuksen reformin myötä koulutuksen uudistaminen tulevaisuuden työelämää palvelevaksi on välttämätöntä.



Kuva 1 Kolmen asteen yhteistyön tuottamat lisäarvot työelämään

Valmiina työelämään! -hankkeen yhteistyössä on ollut mahdollista tuottaa Turun yliopiston tarjoamaan digitaaliseen VILLE-oppimisympäristöön pelillistä, vuorovaikutteista materiaalia työelämävalmiuksia tukevaksi kokonaisuudeksi sekä tehdä kolmen asteen yhteistyötä.

VILLE-oppimisympäristön analytiikka antaa mahdollisuuden oppimisprosessin seurantaan ja tukee työelämälähtöisyyttä tarjoamalla mahdollisuuden henkilökohtaisiin oppimispolkuihin, verkostoitumiseen tehtävien suorittamisessa ja tuottamisessa sekä aika- ja paikkariippumattoman opiskelun. Opettaja voi tukea opiskelijan oppimista yhdistämällä sulautuvasti erilaisia opetusmenetelmiä yhteistyössä yritys-elämän ja eri kouluasteiden kanssa, kun yhteistyöalusta on valmiina digitaalisessa ympäristössä. Ammattikorkeakoulun kanssa yhteisessä työpajassa hankkeen hyvien käytänteiden jakamisessa kohdattiin innostuneita osanottajia Nallikarissa.

Työpaikkakyselyillä kartoitettiin työelämävalmiuksia eli kompetenssia. Työhön sitouttamisen keinoina nähtiin positiivinen dialogi yhdessä työhyvinvoinnin ja motivaation kanssa. Yhteiskehittely eli co-creation nousi esiin yhdessä markkinointi-, innovointi- ja johtamistaitojen kanssa. Työelämävalmiuksien sanoittaminen ja opiskelijoiden henkilökohtaisten oppimispolkujen tukeminen luovat pohjaa yritysten ja oppilaitosten yhteistyölle.

Työpaikkakyselyissä työelämävalmiuksista haluttiin selvittää, millaista ammatillista osaamista työntekijältä vaaditaan kun tutkintovaatimuksia on eri työtehtävissä, pätevyyskiä, missä työntekijät koulutetaan ja mitkä ovat työyhteisön koulutustarpeet. Lisäksi haluttiin selvittää, millaisia työelämävalmiuksia työntekijältä tarvitaan, esimerkiksi vuorovaikutustaidot, työyhteisötaidot, käyttäytyminen jne. Valmis kyselylomake auttoi asiantuntijoita esittämään kysymyksiä: millaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia arvostettiin, mitkä ovat työyhteisön pelisäännöt, miten työntekijän perehdytys hoidetaan, miten työhyvinvoinnista huolehditaan ja miten työelämätaidot tulevat muuttumaan tulevaisuudessa? Näin selvitettiin, mitkä asiat ovat merkityksellisiä työntekijän sitouttamisessa ja samalla opittiin itse, jotta markkinointi-, innovointi- ja johtamistaidot ovat itse kullekin tärkeitä nyt, kun työtilanteet ovat muutoksessa.

Verkostoituminen eri sidosryhmien kesken ja yhteiskehittely eli co-creation on keskeistä. Tärkeää on havaita, mikä meille oikeasti on tärkeää opiskelijoiden kanssa toimisessa eli keskeiset prosessit ja niiden toimiminen. Keskeistä on aika, jossa opiskelija saa arvoa eli tietoa etenemisestään.

Ammatillisen koulutuksen näkökulmasta oli erittäin antoisaa saada opastusta yliopistolta Turvapuistossa toimimiseen. Ammattiopiston opiskelijat pilotoivat Turvapuistossa toimimista ja antoivat palautetta toiminnastaan. Hankkeen aikana on noussut keskeisenä esiin työhyvinvointikortin merkitys työelämälle.

Lähteitä

Helkama K 2015. Suomalaisen arvot. Mikä meille on oikeasti tärkeää. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Saatavissa: <http://ekirjasto.kirjastot.fi/ekirjat/suomalaisten-arvot>

*”Verkostoituminen eri
sidosryhmien kesken
ja yhteiskehittely
eli co-creation on
keskeistä.”*



7.4

Y-sukupolvi työelämässä

Susanna Kultalahti

Työelämä koostuu nykyään yhä moninaisemmasta joukosta ihmisiä. Yksi ihmisiä erottavista tekijöistä, joka on saanut viime aikoina paljon huomiota niin tutkimuksessa kuin käytännön toimijoiden parissa, ovat eri sukupolvet, erityisesti Y-sukupolvi.

Y-sukupolvi koostuu vuosina 1978–1995 syntyneistä henkilöistä eli milleniaaleista. Myös nimitys diginatiivi on tullut tutuksi, sillä tämä sukupolvi on kasvanut nopeiden teknologisten muutosten aikakautena. Kunkin sukupolven arvojen, ominaisuuksien, asenteiden ja maailmankuvan katsotaankin muokautuvan lapsuudessa ja varhaisaikuisuudessa. Toisin sanoen se maailma, jossa kasvamme, määrittää sukupolviajattelun mukaisesti sen, miten maailmaa katsomme läpi elämän. Y-sukupolvesta kiinnostavan tekee erityisesti se, että jo vuoteen 2020 mennessä noin 45 % työvoimasta kuuluu tähän sukupolveen. Milleniaalien suhteellinen lukumäärä on nousussa noin vuoteen 2030 saakka, joten kyseessä on paitsi maailmanlaajuisesti, myös Suomen mittakaavassa, iso ja huomattava työntekijöiden joukko. Sen vuoksi heidän ajatuksistaan ja näkemyksistään ollaan viime vuosina oltu kiinnostuneita. Etenkin työelämässä nämä ”nykyajan nuoret” ovat herättäneet niin kummastusta, ihastusta kuin kauhistustakin.

Vaikka tässä artikkelissa keskitytäänkin pääasiassa Y-sukupolveen, on työelämässä nykyään erotettavissa kaksi muutakin sukupolvea: suuret ikäluokat, ”Baby Boomers” (syntynyt vuosina 1946–1964) ja X-sukupolvi (syntynyt vuosina 1965–1977). Vuosiluvut ovat luonnollisesti suuntaa antavia, sillä tarkkaa rajaa on vaikea antaa. Pääsääntö on kuitenkin se, että maailman muuttuessa myös sukupolvi muuttuu. Voidaankin ajatella, että jokaisella sukupolvella on oma yhteinen muisti, joka ulottuu kaikkiin elämänalueisiin. Samaan sukupolveen kuuluvat lapset ovat usein katsoneet samoja tv-ohjelmia ja leikkineet samoilla leluilla.

Y-sukupolven ajatusmaailmaa muovanneita tapahtumia on tutkimuksessa tunnistettu muutamia. Maailmanlaajuisesti tärkeimpinä voidaan pitää luonnonkatastrofeja sekä terrori-iskuja, jotka vyöryivät milleniaalien elämään heidän ollessaan nuoria. Myös kouluampumiset ovat järkyttäneet paitsi Pohjois-Amerikassa, myös Suomessa. Näiden tapahtumien vuoksi Y-sukupolven on ajateltu korostavan elämästä nauttimista sekä sosiaalisia suhteita, kuten ystävyys-suhteita. Tällä on luonnollisesti vaikutuksia myös työpaikoilla. Työn rinnalle on noussut kilpailevia resurssien kohteita, sillä Y-sukupolvi korostaa työn ja muun elämän tasapinoa ja asettaa huomattavan korkeampaa arvoa elämän muullekin sisällölle kuin vain työlle. Työn merkitys ei ole vähentynyt, mutta Y-sukupolvi tunnistaa aiempia sukupolvia paremmin oman jaksamisen ja voimien jakamisen tärkeyden. Organisaatioilta vaaditaan joustavia ratkaisuja ja matalaa hierarkiaa. Y-sukupolvi arvostaa suorituksia enemmän kuin ikävuosia tai kokemusta, ja sitä puolestaan voidaan ruokkia sisäisillä urapoluilla sekä oikea-aikaisella ja mielekkäällä palkitsemisella.

Myös teknologian kehittyminen ja erityisesti Internetin sekä sosiaalisen median arkipäiväistyminen ovat muovanneet Y-sukupolvea. Milleniaalit ovat tottuneet tietokoneiden kanssa työskentelyyn jo kouluiässä. Sitä voidaan pitää isoimpana yksittäisenä asiana, joka Y-sukupolven on vaikuttanut ja joka erottaa sen aiemmista sukupolvista. Internetin avulla Y-sukupolvi on saanut tietoa maailmasta muita sukupolvia nopeammin, tehokkaammin ja todenmukaisemmin. Esimerkiksi uutisia ja maailman tapahtumia, kuten edellä mainitut luonnonkatastrofit, terrori-iskut ja kouluampumiset, on voinut seurata reaaliajassa omassa kodissa, mikä on osaltaan tehnyt maailmasta pienemmän.

Teknologia ja tietokoneet ovat myös edesauttaneet milleniaalien tietoteknisiä taitoja ja niiden kehittymistä. Y-sukupolvi pitää tietokoneita itsestäänselvyytenä ja on omaksunut niiden avulla tehtävän työn nopeasti. Osaltaan se johtuu nimenomaan siitä, että tietokoneet ovat olleet jo lapsuudesta ja nuoruudesta asti vahvasti läsnä arjessa ja opiskelussa. Sen vuoksi Y-sukupolvi odottaa työltäänkin kunnollisia työvälineitä, toimivia järjestelmiä ja ajantasaista teknologiaa. Milleniaalit ovat omimmillaan, kun tietoa pitää kasata nopeasti, sillä jo koulussa on opeteltu hakemaan tietoa sen sijaan, että olisi opeteltu asioita ulkoa. Seurauksena voi kuitenkin olla kokonaiskuvan nopean hahmottamisen lisäksi kritiikitön tiedon käyttö ja ohueksi jäävä yleiskuva. Se heijastuu niin opiskeluun kuin työelämään, joissa Y-sukupolven pitkäjänteisyys voi olla koetuksella asioiden syvällisen käsittelemisen tai monipuolisen ja vivahteikkaan kokonaisuuden hahmottamisen kanssa.

Siinä missä maailmaa järkyttäneitä tapahtumia ja teknologiaa voidaan pitää Y-sukupolven maailmankuvaa muokkaavina taustatekijöinä, on Y-sukupolven liitetty myös työelämään läheisesti liittyviä tekijöitä. Edellä mainittujen työn ja muun elämän yhteensovittamisen sekä joustavuuden tarpeen lisäksi Y-sukupolvi tarkastelee esimiästään eri tavalla kuin ennen. Esimies ei milleniaalien silmissä ansaitse arvostustaan vain pelkän auktoriteetin tai hierarkisen asemansa perusteella, vaan tekojen ja sanojen kautta esimerkiksi toimien. Se haastaa esimiestyön sekä voi heijastaa Y-sukupolven asemaa vaikeana ja aikaa vievänä sukupolvena. Kasvatuksensa ansiosta Y-sukupolvi

on opetettu nostaamaan epäkohdat esille sekä kyseenalaistamaan asioita, mikä heijastuu myös työelämässä.

Y-sukupolvi näkee esimiehensä valmentajana (coach), ikään kuin työelämän personal trainerina. Vertaus avautuu mietittäessä perinteisemmän personal trainerin toimintaa. Hän kartoittaa lähtötilanteen sekä sen, mikä on tavoitteena ja mihin suuntaan asiakas on menossa. Hän myös tekee suunnitelman ja varmistaa säännöllisesti, missä mennään ja onko tarpeen tehdä joitain muutoksia. Suhde ei kuitenkaan toimi, mikäli asiakas ei sitoudu toimintaan ja ota vastuuta omasta toiminnastaan. Hän voi kuitenkin luottaa siihen, että toinen kokemuksensa ja näkemyksensä turvin opastaa ja ohjaa oikeaan suuntaan. Samanlaisena voidaan kuvata myös milleniaalin ja hänen esimiehensä suhdetta. Y-sukupolvi tarkasteleekin esimiehensä toimintaa kokonaisvaltaisemmin kuin edelliset sukupolvet. Edellisen esimerkin valossa esimiehen toiminta voi ulottua milleniaalien ajatuksissa koko työuralle, ei vain nykyiseen työtehtävään tai edes nykyiseen organisaatioon.

Esimiesten tukena on aina kunkin organisaation henkilöstöjohtamisen käytännöt, oli organisaatiossa varsinaista henkilöstöosastoa tai ei. Itse asiassa, mitä pienemmästä yrityksestä on kyse, sitä isommassa roolissa esimiehet ovat. Erilaisilla henkilöstöjohtamisen käytännöillä voidaan tukea Y-sukupolven sitoutumista ja toimintaa organisaation parhaaksi. Täytyy kuitenkin huomioida, että Y-sukupolvi ei välttämättä sitoudu itse organisaatioon, kuten usein stereotyyppisesti ajatellaan. Se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö Y-sukupolvi sitoutuisi – sitoutumisen kohde voi vain olla eri, kuin mihin on perinteisesti totuttu. Y-sukupolvi voi sitoutua esimerkiksi työyhteisöön, esimieheen tai vaikka omaan uraansa. Tällöin työelämään liittyvät päätökset voidaan tehdä näistä näkökulmista käsin. Tällöin työpaikkakin voi vaihtua useammin, kuin mitä on ehkä perinteisemmin pidetty hyväksyttynä tai sopivana. Sitoutuminen ei siis itsessään ole huonompaa, mutta Y-sukupolvi pyrkii parhaansa mukaan mukautumaan työelämässä vallitseviin pelisääntöihin. Koska niin sanotut eläkevirat eivät ole Y-sukupolvelle enää todennäköisiä tai tavoiteltavia, se kokee, että organisaation sitoutuminen sinällään ei ole enää tämän päivän työelämässä mahdollista.

Vaikka tilanne on erilainen kuin aiempien sukupolvien kohdalla, on kuitenkin vielä paljon asioita, jotka organisaatiot voivat kääntää voitoksi milleniaalien sitouttamiseksi ja pitämiseksi organisaatiossa. Alla olevassa koonnissa on esitelty sekä esimiehen että organisaatioiden henkilöstöjohtamisen kanalta tärkeitä asioita, joihin Y-sukupolvi on tutkimusten mukaan tarttunut:

Jos olet esimies:

- keskustele kehittymistarpeista ja –haluista säännöllisesti, myös virallisten (kehitys)keskusteluiden ulkopuolella
- ohjaa milleniaalin uraliikkeitä ja tarjota omia näkemyksiäsi
- muista, että milleniaalilla on elämää myös töiden ulkopuolella, eikä hän välttämättä tee päätöksiään ainoastaan työn näkökulmasta
- pysy selvillä milleniaalin työnkuvasta ja vastuualueista
- anna palautetta ja rohkaisua, sitä tarvitaan varsinkin uran alkuvaiheilla
- tue milleniaalia työssä ja työhön liittyvissä asioissa
- kuvaa työtehtävät ja vastuualueet selkeästi
- tarjoa tarpeeksi aikaa ja resursseja
- kuuntele
- ole kunnioittava
- kohtele jokaista milleniaalia yksilönä mahdollisista stereotyyppioista huolimatta
- osoita kiinnostusta milleniaalia kohtaan
- huomioi, että milleniaali voi paitsi haastaa, myös kehittää sinua esimiehenä
- perustele päätöksesi ja toimintasi

Jos vastaat henkilöstöjohtamisesta:

- tutki mahdollisuuksia räätälöidyille urapoluille
- harkitse (käänteis)mentorointiprosessin aloittamista tai työpari-/työkummitoimintaa
- selvitä mahdollisuudet työnkiertoon tai työn laajentamiseen/rikastamiseen
- edistä joustavuutta niin työn tekemisen paikan, ajan, menetelmien ja tapojen suhteen siinä määrin, kuin se kunkin työn sisällön kannalta on mahdollista
- vahvista työnantajakuva
- varmista, että rekrytoinnissa annetut odotukset ja mielikuvat pitävät paikkansa
- investoi perehdytykseen
- varmista palkitsemisjärjestelmän toimivuus
- muista myös aineettomat palkkiot, kuten kunnioitus, arvostus, vaikutusmahdollisuudet sekä kiitos
- varmista, että esimiehet ovat motivoituneita ja taitavia esimiestyössään
- vahvista henkilöstöjohtamisen roolia työntekijöiden ja esimiesten arjessa heidän tukena
- etsi vaihtoehtoisia tapoja edistää hyvinvointia

Kaiken kaikkiaan Y-sukupolvi arvostaa mahdollisuuksia kehittymiselle. Onkin sanottu, että Y-sukupolvi ei pelkää muutosta, vaan sitä, että mikään ei muutu. Tämä näkemys voi toimia missä tahansa organisaatiossa intona ja inspiraationa kehittämiseksi ja kehittymiseksi.

Lähteitä

Behrstock-Sherratt E & Cogshall JG 2010. Realizing the promise of generation Y. *Educational Leadership* 67:8, 28–34.

Cennamo L & Gardner D 2008. Generation differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology* 23:8, 891–906.

Cogin J 2012. Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management* 23:11, 2268–2294.

Costanza DP, Badger JM, Fraser RL, Severt JB & Gade PA 2012. Generational Differences in Work-Related Attitudes: a Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology* 27:4, 375–394.

Dries N, Pepermans R & Kerpel E 2008. Exploring four generations' beliefs about career. Is satisfied the new successful? *Journal of Managerial Psychology* 23:8, 907–928.

Erickson T 2008. *Plugged in: The Generation Y guide to thriving at work*. Boston: Harvard Business Press.

Hershatter A & Epstein M 2010. Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology* 25:2, 211–223.

Hurst JL & Good LK 2009. Generation Y and career choice. The impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions. *Career Development International* 14:6, 570–593.

Kultalahti S 2015. "It's so nice to be at work!" Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. *Acta Wasaensia* 339, Vaasan yliopisto.

Kupperschmidt BR 2006. Addressing multigenerational conflict: mutual respect and carefronting as strategy. *OJIN: The Online Journal of Issues in Nursing* 11:2, manuscript 3.

Twenge JM 2009. Generational Changes and Their Impact in the Classroom: Teaching Generation Me. *Medical Education* 43: 398–405.

Wong M, Gardiner E, Lang W & Coulon L 2008. Generational differences in personality and motivation. Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology* 23:8, 878–890.

"Milleniaalit ovat omimmillaan, kun tietoa pitää kasata nopeasti."



7.5

Nykytyön monimuotoisuus

Jyrki Liesivuori

Tekniikan kehittyminen on tarkoittanut monilla teollisuuden aloilla työmenetelmien muuttumista ja ihmistyön kevenemistä. Tehokkaammilla koneilla ja laitteilla pystytään tuottamaan enemmän ja usein myös parempia tuotteita. Tämä on muuttanut tuotanto- ja työtiloja sellaisiksi, että ne ovat tarvittaessa uudistettavissa tulevia tuotteita varten. Yritysten tuotannon siirtyminen eri maanosiin on edellyttänyt joustavampien työaikojen huomioimista myös toimistotyössä. Erityisesti tietotekniikka on lisännyt mahdollisuuksia työnsuorittamiseen aikaan ja paikkaan sitomatta, mikä on näkynyt työaikojen muutoksina – joillakin pidentymisinä ja joillakin lyhenemisenä. Osa työpaikoista tarjoaa mahdollisuutta etätööhön, mikä säästää työntekijää työmatkakuluissa ja työnantajaa työtilojen kuluissa. Tekniikkaan ja materiaan liittyvien tekijöiden ohella merkittävät muutokset on nähty työn organisoimisessa ja johtamisessa.

Eurooppalainen työolotutkimus on osoittanut Suomen olevan aivan omaa luokkaansa työpaikkojen uudelleenorganisoinnissa. Tekeekö se Suomesta merkittävän edelläkävijän vai osoittaako se, että Suomessa johto uskoo organisatorisiin rakennemuutoksiin ongelmien ratkaisemisessa ja ihmisiä kohdellaan sen mukaisesti koneen osina? Toistuva organisaatiomuutos tuskin lisää henkilöstön sitoutumista yrityksen tavoitteisiin. Myönteisempi tulkinta on, että Suomi on ekstramoderni edelläkävijä johtamisessa ja työn organisoimisessa, koska olemme teknologisesti edistyneitä, hyvin koulutettuja, pystymme keskenämme yhteistyöhön, luotamme toisiimme ja ymmärrämme yhteisesti, että vain näin voimme pärjätä globaalissa kilpailussa. Aikaisemmin työhön liittyivät sanat: säännöt, ohjeet, kontrolli, hierarkkisuus sekä yksilö ja suoritukset. Nykyaikaista työtä varten tarvitaan monipuolisempia kuvauksia:

- työn merkityksellisyys, vapaus, vastuun ja työhyvinvoinnin merkityksen kasvu
- yhteistyön ja verkostojen merkityksen korostuminen

- oppimisintensiivisyyden, innovaatiotoiminnan ja ketteryyden vahvistuminen
- monimuotoisuus ja kasvuasenne organisaatioiden elinehtona.

Kun aikaisemmin työn tuottavuuden kasvua tavoiteltiin teknologian parantamisella, niin nyt tähän on lisätty työntekijän henkilöön ja taitoihin uudella tavalla kohdistuvat toimet, joiden kuvaamiseen käytetään aivan erilaista kieltä kuin aiemmin. Yksilösuorituksen ohella työstä on tullut keskinäisriippuvaisten ihmisten välistä vuorovaikutusta ja työn arvo syntyy vain vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Ihminen on muuttunut osaajasta osaavaksi toimijaksi. Työhyvinvointi on alettu ymmärtää osaksi työpaikan aineetonta pääomaa, jonka avulla voidaan menestyä.

Enhä kaikkein myönteisin työelämän muutoksessa tapahtunut on yhteiskunnassa vaikuttava arvokeskustelu sekä inhimillisyyden ja tasa-arvon lisäämisen korostuminen, mitkä ovat monella tavalla tuoneet ihmisen, siis työntekijän, erilaisuuden hyväksymisen perusarvoksi. Monimuotoisuudesta on tullut hiljalleen todellisuutta tämän päivän työpaikoilla. Osa monimuotoisuudesta on ulkoisesti havaittavissa, osa ei. Nyt työpaikoilla erilaisuutta käytetään voimavarana ja yhteisenä etuna. Kyse on jokaisen työyhteisön jäsenen mukanaan tuomien tietojen, näkökulmien ja yksilöllisten elämäkokemusten aktiivisesta sisällyttämisestä koko organisaation toimintaan. Hyvällä monimuotoisuuden johtamisella ja yhdenvertaisuustyöllä voidaan parantaa henkilöstön työhyvinvointia ja ottaa käyttöön työntekijöiden koko osaaminen. Näin lisätään innovaatioita, työn tuottavuutta ja työntekijöiden sitoutumista. Suomalainen työelämä on monimuotoinen, työpaikat ja työyhteisöt koostuvat erilaisista ihmisistä: on miehiä ja naisia, nuoria ja vanhoja, perheellisiä ja perheettömiä, eri etnisen taustan omaavia, vammaisia, eri kielisiä ja eri uskontokuntiin kuuluvia. Erityisesti väestön ikääntyminen, maahanmuuttajien määrän lisääntyminen ja työelämän kansainvälistyminen voivat synnyttää monia uusia monimuotoisuuden hallintaan liittyviä tarpeita työpaikoille.

Monimuotoisen työyhteisön hyödyntämisen perusedellytyksenä on työntekijöiden ja -hakijoiden yhdenvertainen kohtelu. Yhdenvertaisuus työelämässä tarkoittaa sitä, että ihmisillä tulee olla yhdenvertaiset mahdollisuudet työhön ja toimeentuloon riippumatta osaamista lukuun ottamatta muista henkilökohtaisista ominaisuuksistaan. Kaikilla työntekijöillä tulee myös olla tasavertaiset mahdollisuudet henkilöstökoulutukseen, työssä etenemiseen ja työskentelyyn ilman häirintää. Yhdenvertaisella kohtelulla annetaan kaikille samat mahdollisuudet. Yhdenvertaisuus työelämässä taataan lainsäädännöllä. Saadakse kaiken hyödyn irti monimuotoisuudesta organisaation tulee aidosti sitoutua yhdenvertaisten mahdollisuuksien turvaamiseen ja syrjinnän vastustamiseen. Johdon on ilmaistava selkeästi, että syrjintää ei suvaita missään tilanteessa. Tämä vaatii usein tietoista päätöstä ja tiedotusta työntekijöille. Yhdenvertaisuusnäkökulma tulee sisällyttää kaikkiin yrityksen tai yhteisön toimintoihin palkkauksesta rekrytointiin ja koulutuksesta tehtävien jakoon. Tällä tavoin yhdenvertaisuudesta tulee osa organisaation joka päiväistä toimintaa, eikä siitä tarvitse erikseen muistuttaa.

Monimuotoisuus kilpailuetuna

Vaikka valtaosa suomalaisista yrityksistä on pieniä tai keskisuuria, vaikuttaa niihinkin ja niiden liiketoimintaan ympäröivän yhteiskunnan muutokset sekä työvoiman monimuotoistuminen. Nämä ovat asioita, mitkä joudutaan ymmärtämään ja huomioimaan työntekijöitä rekrytoitaessa. Monimuotoisuuden muuttaminen liiketoimintamahdollisuudeksi ei kuitenkaan tapahdu itsestään, vaan se edellyttää suunnitelmallista ja pitkäjänteistä monimuotoisuuden johtamista (diversity management). Monimuotoisuuden johtamisen ja hyödyntämisen ydin on siinä, että erilaisuutta käytetään voimavarana ja yhteisenä etuna. Kyse on jokaisen työyhteisön jäsenen mukanaan tuomien tietojen, näkökulmien ja yksilöllisten elämäkokemusten aktiivisesta sisällyttämisestä koko organisaation toimintaan. European Business Test Panel totesi selvityksissään jo 2008, että 63 % eurooppalaisista yrityksistä, joilla oli monimuotoisuusstrategia, arvioi sen lisänneen innovatiivisuutta ja luovuutta ja 59 % arvioi siitä olevan hyötyä liiketoiminnalleen.

Monet lait takaavat yhdenvertaisuuden

Yhdenvertaisuudesta, tasa-arvosta, tasapuolisesta kohtelusta ja syrjinnän kiellosta säädetään muun muassa seuraavissa laeissa:

- Suomen perustuslaki (1999/731)
- Yhdenvertaisuuslaki (2004/21)
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (1986/609, tasa-arvolaki)
- Työsopimuslaki (2001/55)
- Valtion virkamieslaki (1994/750)
- Laki kunnallisesta viranhaltijasta (2003/304)
- Merimieslaki (1978/423)
- Työturvallisuuslaki (2002/738)
- Rikoslaki (1889/39)

Suomen perustuslaki takaa kaikille yhdenvertaisuuden lain edessä. Yhdenvertaisuuslaki kieltää syrjinnän. Lakia sovelletaan muun muassa työhönotoperusteisiin, työoloihin ja työehtoihin sekä henkilöstökoulutukseen pääsemiseen ja uralla etenemiseen. Yhdenvertaisuuslaissa säädetään myös kohtuullisista mukautuksista, joiden avulla työolosuhteet mukautetaan vammaisille henkilöille sopiviksi.

Syrjintää ovat:

- häirintä ja kiusaaminen
- yksityisyyden ja fyysisen koskemattomuuden loukkaaminen – esimerkiksi fyysinen lähentely tai henkilökohtaisten sähköpostien urkkiminen
- syrjittyyn liitetään puutteita tai stereotyyppioita – esimerkiksi naisia voidaan pitää heikosti sitoutuvina työntekijöinä, etnisiä vähemmistöjä taidoiltaan puutteellisina, vammaisia heikkolahjaisina, ay-aktiiveja hankalina tai iäkkäitä työntekijöitä kaavoihin kangistuneina
- poissulkeminen – syrjitty eristetään työyhteisöstä
- normittaminen – valtaväestön kulttuuri, elämäntapa tai käytös asetetaan normiksi, josta poikkeavat joutuvat huonompaan asemaan
- muu epäoikeudenmukainen kohtelu – esimerkiksi eri säännöt eri ryhmille tai sääntöjen erilainen soveltaminen eri henkilöille

Tilastokeskuksen arvion mukaan joka kymmenes palkansaaja on kokenut syrjintää suosikkijärjestelmien, ns. ”pärstäkertoimen” perusteella. Kohennettavaa on siis edelleen runsaasti.

Ikä

Eliniän pidentäminen on tärkeimpiä yhteiskunnallisia tavoitteita koko maailmassa. Siinä on onnistuttu hyvin. Sen tuloksena suuriin ikäluokkiin kuuluvien kiinnostus jatkaa työelämässä on lisääntynyt. Mahdollisuus jatkoon taas riippuu enemmän työpaikan ilmapiiristä ja omasta esimiehestä. Ikäänymiseen liittyvien asenteiden ja toimintatapojen korjausta niin Suomessa kuin muissakin Euroopan unionin maissa on aloitettu vasta 2000-luvun alkupuolella. Ikääntyvän työvoiman jaksamisen ja motivaation ylläpitämiselle luodaan edellytykset monien erilaisten toimijoiden yhteistyöllä. Yhteiskunnan, mutta myös jokaisen työpaikan, kannalta eläkkeelle siirtymisen myöhentämisellä on suuri taloudellinen merkitys. Siksi olisi tärkeää, että eri ikäiset työskentelisivät samoissa työpaikoissa ja tukisivat toistensa työtä.

Vanhempien työntekijöiden vahvuuksia ovat:

- vahva substanssiosaaminen
- laaja perspektiivi asioihin
- kokonaisuuksien hallintataidot
- realistinen työote
- epävarmoista tilanteista selviytyminen
- voimakas työhön sitoutuminen ja vastuuntunto

Nuorten osaamisvahvuuksia ovat:

- vahva tietotekninen osaaminen
- sosiaalisen median hallinta ja sen käyttö työssä
- kyky oppia nopeasti uutta
- hyvä kyky ottaa uusia menettelytapoja käyttöön
- rutiininen kyseenalaistaminen
- into ja rohkeus kokeilla uutta

Suurten ikäluokkien asennetta työhön kuvaavat korkea työmoraali ja työn suuri merkitys elämään sekä odotus tehdystä työstä saatavasta palkinnosta. Y-sukupolvi ei ole yhtä työorientoitunutta, vaan kaipaa vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksia, mutta myös työn ja perhe-elämän tasapainoa. Menestyvässä työpaikassa johto ja esimiehet on koulutettu ikäjohtamisen vaatimuksista ja niitä osataan soveltaa yrityksen ja organisaation parhaaksi.

Sukupuoli ja perhetilanne

Sellaiset ammatit, joissa sukupuolella olisi jotain merkitystä, vähenevät jatkuvasti, kun nuoret miehet kouluttautuvat aikaisemmin naisille ajateltuihin töihin ja vastaavasti nuoret naiset kiinnostuvat tehtävistä, mitä aikaisemmin olisi pidetty vain miehille sopivina. Tämä on yhteiskunnan kehityksen kannalta oikea suunta. Tasa-arvoisuus sukupuoleen katsomatta ei aina työpaikoilla toteudu, vaikka sitä varmistamaan on olemassa erityinen tasa-arvolaki velvoitteineen.

Lain naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986, muutokset 1329/2014) tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä tässä tarkoituksessa parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Laissa kielletään myös sukupuoleen perustuva häirintä. Lain tarkoituksena on lisäksi estää sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuva syrjintä.

Tasa-arvolaki edellyttää kaikilta yli 30 työntekijän työpaikoilta tasa-arvosuunnitelmaa ja sen osana tasa-arvotilanteen selvittämistä. Tasa-arvolain mukaan suunnitelman tulee sisältää:

- selvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta, mukaan lukien palkat ja muut työsuhteen ehdot
- arvio aiempaan tasa-arvosuunnitelmaan sisältyvien toimenpiteiden toteutumisesta
- toimenpiteet, jotka käynnistetään tai suunnitellaan tasa-arvon edistämiseksi
- viestintäsuunnitelma (ei pakollinen)

Usein stereotyyppinen ajattelu sukupuolesta ja sukupuolirooleista asettaa ihmiset eriarvoiseen asemaan. Esimerkiksi suhtautuminen miesten van-

hempain- ja hoitovapaisiin saattaa yksityisellä sektorilla olla edelleen nihkeää. Työpaikoilla ei välttämättä kannusteta miehiä riittävästi käyttämään perhevapaita, vaikka lailla ja työehtosopimuksin niihin kannustetaan. Naiset saattavat joutua syrjityiksi perhevapaiden ja lasten sairastumisten vuoksi. Raskaus ja hoitovapaa tai siltä paluu voi aiheuttaa joissakin työpaikoissa kaikesta huolimatta vääriä tulkintoja ja päätöksiä.

Rekrytointien yhteydessä haastatteluissa työnantaja ei saa kysellä muista kuin niistä asioista, joilla on merkitystä työn suorittamisen kannalta. Siksi perheasiat tai henkilön sukupuoli suuntautuminen eivät kuulu haastattelussa keskusteltaviin asioihin eikä ainakaan mihinkään ”small talkiin”, vaikka joku niin virheellisesti yhä ajattelee.

Vammaisuus ja osatyökykyisyys

Jokaiselle ihmiselle on ensiarvoisen tärkeää päästä osalliseksi työelämään vammaisuudestaan tai osatyökykyisyydestään huolimatta. Toki valtiovalta yrittää keksiä uusia keinoja työllistää ihmisiä, joiden työkyky on alentunut pitkäaikaissairauden tai vamman vuoksi. Monen heistä on kuitenkin vaikeaa löytää työtä avoimilta markkinoilta. STM:n arvion mukaan Suomessa on jopa 600 000 osatyökykyistä, joista 200 000 on työelämän ulkopuolella. Tiedämme, että heikko terveys altistaa työttömäksi joutumiselle ja vaikeuttaa uudelleen työllistymistä. Toisaalta työttömyys sinällään heikentää työkykyä. Työttömien työkykyongelmia ei aina huomata riittävän varhain. Tällä hetkellä palvelujärjestelmä ei pysty riittävällä tavalla tukemaan osatyökykyisten henkilöiden työllistymistä. Työnantajat puolestaan tarvitsevat tietoa ja kannustusta osatyökykyisten rekrytointiin. Vammaisuuden ja osatyökykyisyyden hyväksyminen työpaikoilla on monimuotoisuuteen tähtäävän työpaikan keskeinen tehtävä.

Etninen tausta, kielitausta sekä uskonto ja vakaumus

Lainsäädännöllä on kielletty ihmisten syrjiminen hänen etnisen taustansa, kielitaustansa, uskonnon tai vakaumuksen takia. Suomi on kansainvälistynyt erityisesti turvapaikanhakijoiden ja ulkomailta tapahtuneen maahanmuuton seurauksena. Suomeen muuttajista suuri osa on työikäisiä. Työikäisen väestön lisääntyminen voi tukea Suomen huoltosuhdetta, mutta maahanmuuttajien määrät ovat melko pieniä. Monilla paikkakunnilla Suomessa väestö kasvaa vain maahanmuuton seurauksena.

Työterveyslaitoksen 2016 tekemän monimuotoisuusbarometrin mukaan etnisellä monimuotoisuudella on monia myönteisiä vaikutuksia työpaikoilla:

- erilaisten näkökulmien saaminen
- innovointi- ja kehittämiskyvyn paraneminen
- osaamisen monipuolistuminen
- asiakaspalvelun paraneminen

- työntekijöiden maailmankuvan laajeneminen ja suvaitsevaisuuden lisääntyminen
- maahanmuuttajien hyvän työmotivaation tarttuminen koko työyhteisöön

Monikulttuurisuus tuo mukanaan monia vaatimuksia yrityksen ja organisaation johdolle, mutta myös muulle henkilökunnalle. Jotta asiat saataisiin sujumaan juohevasti ilman ongelmia, pitää eri ammattiryhmiä valmentaa kohtaamaan erilaisuus ja huomaamaan sen mukanaan tuomat myönteiset asiat. Monikulttuurisen ja kansainvälisen työyhteisön toimintaa tukevat:

- erilaisuuden arvostaminen ja mahdollisimman avoin vuorovaikutus
- syrjivän tai rasistisen käytöksen ehdoton kieltö
- se, että työyhteisön jäsenet tuntevat toistensa kulttuuritaustan (kieli, uskonto, tavat, poliittiset olot)
- kielitaito (myös valtakulttuuria edustavien kielitaito)
- yhteiset toimintaohjeet ja säännöt: mikä on toivottavaa ja mikä ei-toivottavaa käyttäytymistä
- hyvät kokouskäytännöt ja sopivat tiedonkulun menetelmät, laitteet ja ohjelmistot sekä yhteydet
- yhteisissä tilaisuuksissa kommunikointi pääsääntöisesti kielellä, jota kaikki ymmärtävät ja varmistus, että oleelliset ja tärkeät asiat on ymmärretty oikein.

Työn monimuotoisuutta voi katsella ja ymmärtää monella tavalla. Päälimmäiseksi kaikesta kuitenkin jää sen tuomat mahdollisuudet ja varma lisääntyminen tulevaisuudessa. Tässä, kuten niin monessa muussa työelämäasiassa, on selvää, että edelläkävijäyritykset osaavat hyödyntää tämänkin ja onnistuvat tekemään siitä osan menestymistään.

Lähteitä

Ahtela J, Bruun N, Koskinen PK, Nummijärvi A, Saloheimo J 2006. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus. Alma Talent, Helsinki.

Alho L, Viitamaa-Tervonen O, Juuti P, Mahmoud M ja M. Monimuotoinen työyhteisö ja syrjimätön työn arki. Koulutusaineisto työpaikoille yhdenvertaisuuden edistämiseksi työelämässä. SAK, EK, STTK ja AKAVA, Edita 2007. Saatavissa: <https://www.yumpu.com/fi/document/view/7387089/monimuotoinen-tyoyhteiso-ja-syrjimaton-tyon-arki>

Bergbom B, Toivanen M, Airila A, Väänänen A 2016. Monimuotoisuusbarometri 2016. Fokuksessa monikulttuurisuus ja osaaminen. Työterveyslaitos. Saatavissa: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131381/Monimuotoisuusbarometri%202016.pdf>

Elinkeinoelämän Keskusliitto EK 2007. Vammaiset, vajaakuntoiset ja kuntoutujat työmarkkinoilla, Opas työnantajille. Tiivistelmä saatavissa: https://www.edilex.fi/muut_julkaisut/4818

Eskelinen R 2005. Valmentaja – Työyhteisön monimuotoisuuskoulutus. Suomen Punainen Risti, Helsinki.

European Business Test Panel (EBTP) 2008. Workplace diversity and the performance of your business.

Kajo I: Transihmiset työelämässä. Opas työnantajalle, työntekijälle ja työyhteisölle. Saatavissa: <https://docplayer.fi/6090066-Transihmiset-tyoelamassa-opas-tyonantajalle-tyontekijalle-ja.html>

Keil M, Amershi B, Holmes S, Jablonski H, Lüthi E, Matoba K, Plett A, von Unruh K 2007. Monimuotoisuuden johtamisen koulutusopas. International Society for Diversity Management. (Julkaistu Euroopan yhdenvertaisten mahdollisuuksien teemavuoden 2007 puitteissa). Saatavissa: <https://www.yumpu.com/fi/document/view/22497203/monimuotoisuuden-johtamisen-koulutusopas-idm-international->

Mor-Barak ME 2005. Managing Diversity. Toward a Globally Inclusive Workplace. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2009. Monimuotoisuus – työelämän mahdollisuus. Opas yhdenvertaisuuden edistämiseen työpaikoilla. Saatavissa: <https://tem.fi/>

*”Monimuotoisen
työyhteisön hyödyntämisen
perusedellytyksenä on
työntekijöiden ja -hakijoiden
yhdenvertainen kohtelu.”*



7.6

Tekoäly: häviävätkö työpaikat?

Peter Larsson

Koneoppimisen tutkijoiden Freyn ja Osbornen vuonna 2013 julkaisema raportti aloitti keskustelun tekoälyn aiheuttamasta työpaikkojen häviämisestä. Raportissa arvioitiin, että 47 % Yhdysvaltojen ammateista tulee korvautumaan automaatiolla seuraavan 20 vuoden aikana. Aikaisemmin on tietotekniikan avulla voitu automatisoida vain yksinkertaisia fyysisiä ja tietojenkäsittelyyn liittyviä tehtäviä, mutta tekoälyteknologioiden kehitys mahdollistaa monipuolisempien tehtävien automatisoinnin. Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen (ETLA) tutkimuksessa Pajarinen ja Rouvinen saivat Suomen elinkeinorakenteella vastaavaksi arvioiksi joka kolmannen työpaikan. Freyn ja Osbornen raportti on muodostunut aiheesta keskustelemisen vakiolähteeksi, mutta raportin luonne, kirjoittajien esittämät varaukset ja käytetty menetelmä antavat aihetta suhtautua työpaikkojen katoamisen arvioon kriittisesti.

Edellä mainittu Freyn ja Osbornen raportti on niin sanottu työpaperi (engl. *working paper*), jolla tarkoitetaan tutkimustyön tekijöiden itsensä julkaisemaa raporttia käynnissä olevasta tai päättyneestä projektista. Työpaperia ei ole altistettu riippumattoman julkaisun kriteereille tai alan asiantuntijoiden vertaisarvioinnille. Se voi tästä huolimatta olla laadukkaasti kirjoitettu ja hyvin perusteltu. Freyn ja Osbornen raportti sisältää tehdyn työn ja tulosten kuvausten lisäksi hyvän taustoituksen teknologian vaikutuksesta työpaikkoihin. Raportissa hyödynnetään Autorin ja kumppaneiden 2003 julkaisemaa mallia tietotekniikan vaikutuksesta työtehtäviin. Mallin tarkoituksena oli selittää, miksi tietotekniikan käyttöönotto johtaa korkeakoulutetun työvoiman kysynnän kasvuun. Vastausta haettiin luokittelemalla, mitkä työtehtävät ovat automatisoitavissa tietotekniikalla. Malli muodostaa nelikentän, jossa tiedolliset ja fyysiset tehtävät jaettiin rutiinin- ja ei rutiininomaisiin tehtäviin (Taulukko 1).

Taulukko 1: Tietotekniikalla automatisoitavissa olevat työtehtävät Autorin ym. 2003 mukaan

	Rutiini	Ei-rutiini
Tiedolliset tehtävät	Voidaan korvata merkittävis- sä määrin tietotekniikalla	Tietotekniikka voi hyvin tu- kea tehtävien tekemistä
Fyysiset tehtävät	Voidaan korvata merkittävis- sä määrin tietotekniikalla	Tietotekniikalla vähäiset mahdollisuudet korvata tai tarjota tukea

Tietotekniikan vaikutuksesta työtehtäviin -mallissa tehtävät voivat olla joko tiedollisia tai fyysisiä. Nämä voidaan puolestaan vielä jakaa rutiinin- ja ei rutiininomaisiin tehtäviin. Tietokoneita käytettiin aluksi matemaattisten ongelmien ratkaisuun. Matemaattinen ongelmanratkaisu tapahtuu laskemalla, jossa yksi tai useampi symboli muutetaan täsmällisten sääntöjen (rutiini) avulla toisiksi symboleiksi. Tietokoneiden kehitys mahdollisti myös muun kuin matemaattisen tiedon käsittelyn, kunhan käsittelylle voitiin määritellä säännöt. Vapaamuotoisemman (ei-rutiini) tiedon käsittelyä voitiin tukea, jos siinä oli täsmällisiä osia. Tietojenkäsittely perustui tietokoneen ohjaamiseen, johon kuului laskemisen lisäksi myös tiedon syöttö- ja tulostuslaitteiden ohjaaminen. Tietokoneen kehittyessä ohjaaminen laajeni myös muihin tietoteknisiin laitteisiin.

Autorin ja kumppaneiden 2003 mallia käytettiin selvittämään tietotekniikan vaikutuksia soveltamalla sitä työnimiketietokantaan, joka sisälsi tehtäväkuvauksia ja kuvauksiin ajan myötä tulleita muutoksia. Tulokset vahvistivat oletuksen, että rutiinitehtävät voidaan automatisoida ja ei-rutiinitehtäviä voidaan tukea tietotekniikalla. Nämä kaksi mekanismia yhdistettynä tietotekniikan jatkuvaan halpenemiseen ovat lisänneet korkeakoulutetun työvoiman kysyntää, kun yritykset ovat hyödyntäneet vapautuneita resursseja. Mallin luonnin aikaan tekoälyyn liittyvät teknologiat eivät olleet niin kehittyneitä, että olisi voitu ajatella ei-rutiininomaisten tehtävien automatisointia. Frey ja Osborne kysyvätkin, miten uudet tekoälyteknologiat (vuonna 2013) tulevat vaikuttamaan työvoimaan.

Frey ja Osborne esittävät joukon uusia tekoälyn sovelluksia osoituksena tietotekniikan uudesta, Brynjolfsson ja McAfee The Second Machine Age -kirjan (suomeksi Toinen koneaikakausi) nimeämästä kehitysaskeleesta. Keskeisenä mahdollistajana on koneoppimiseksi kutsuttu teknologia, jossa ohjelmoitujen sääntöjen sijaan kone oppii esimerkeistä. Koneoppiminen mahdollistaa sekä ei rutiininomaisten tiedollisten tehtävien että – yhdistettynä mobiiliin robotiikkaan – myös ei rutiininomaisten fyysisten tehtävien tekemisen. Mobiilirobotiikalla tarkoitetaan robottien kykyä toimia ja liikkua itsenäisesti. Kaikista mahdollisuuksista huolimatta on yhä tehtäväluokkia, jotka ovat teknisesti haasteellisia: havainnointi ja manipulointi, luovuus ja yhteisöllinen älykkyys (vuorovaikutus ihmisten kanssa).

Frey ja Osbornen tutkimus hyödyntää Autorin ja kumppaneiden 2003 mallia, jota sovelletaan työnimiketietokannan päivitettyyn versioon. Koska tarkoituksena on tutkia tulevaa, on tutkimusmenetelmä poikkeava aikaisemmasta.

Joukko koneoppimisen työpajaan osallistuvia tutkijoita luokitteli 70 ammattia, jotka jaettiin täysin automatisoitaviin ja muihin. Automatisoitavissa olevien ammattien yleisten piirteiden perusteella opetettiin koneoppimisella tietokoneohjelma luokittelemaan loput ammatit automatisoitavuuden riskin mukaan. Ammatit jaettiin näiden piirteiden perusteella kolmeen riskiluokkaan: matala, keskiverto ja korkea. Korkean riskin luokkaan kuului 47 % ammattiteistä. Frey ja Osborne arvioivat korkean riskiluokan ammattien olevan automatisoitavissa 10–20 vuoden kuluessa, mutta eivät perustele kyseisen aikavälin valintaa. He huomauttavat myös, että arvio ei huomioi automatisoitavuuden lisäksi muita tekijöitä ja että teknologisen kehityksen ennustaminen on vaikeaa.

Freyn ja Osbornen raportti antaa hyvän kuvan ennustuksesta koneoppimiseen perustuvan teknologian vaikutuksesta, mutta sen tulokseen on syytä suhtautua epäilevästi. Kyseessä on työpaperi, joten sitä ei ole vertaisarvioitu. Perusteita ammattien häviämiseksi juuri 10–20 vuoden päästä ei kerrota. Raportti keskittyy teknologian kehitykseen ja hintaan, jolloin muiden tekijöiden hidastava tai nopeuttava vaikutus jää huomiotta. Tekijät itse nostavat esille teknologisen kehityksen ennustamisen epäluotettavuuden. Esimerkkiä tekoälyn kokonaan hävittämästä ammatista ei esitetä, joten ennustettu ilmiö ei ole alkanut. Tietokoneohjelmalle luotu malli automatisoitavista ammattiteistä perustui subjektiiviseen arvioon, mutta loput ammatit luokiteltiin yleisten kriteerien vastaavuuden perusteella. Brynjolfssonin ja kumppaneiden 2018 tutkimuksessa todettiin saman työnimiketietokannan perusteella, että suurimmassa osassa ammattiteistä on automatisoitavissa olevia tehtäviä, mutta on epätodennäköistä, että ammatti häviäisi kokonaan. Myös Työpoliittisessa aikakauskirjassa 1/2018 Koski tulee vastaavanlaiseen johtopäätökseen.

Lähteitä

Autor D H, Levy F & Murnane R J 2003. The skill content of recent technological change: An empirical exploration. *The Quarterly journal of economics*, 118(4), 1279-1333.

Brynjolfsson E & McAfee A 2014. *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. WW Norton & Company.

Brynjolfsson E, Mitchell T & Rock D 2018. What Can Machines Learn, and What Does It Mean for Occupations and the Economy? *AEA Papers and Proceedings*, Vol. 108, 43-47.

Frey C B & Osborne M A 2013. *The future of employment: how susceptible are jobs to computerization?* The Oxford Martin School, Programme on Technology and Employment, Working Paper.

Koski O 2018. Tekoäly ja muuttuva työ. *Työpoliittinen aikakauskirja 1/2018*, 11–22.

Koski O & Husso K (toim.) 2018. *Tekoällyajan työ: Neljä näkökulmaa talouteen, työllisyyteen, osaamiseen ja etiikkaan*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 19/2018.

Pajarinen M & Rouvinen P 2014. Computerization threatens one third of Finnish employment. Etna Brief, 22(13.1), 2014.

”Kaikista mahdollisuuksista huolimatta on yhä tehtäväluokkia, jotka ovat teknisesti haasteellisia: havainnointi ja manipulointi, luovuus ja yhteisöllinen älykkyyys.”



7.7

Työmarkkinajärjestö työelämän kehittäjänä

Miika Sahamies

Työelämä ja työmarkkinat muuttuvat koko ajan ja osin eri tahtia. Muutos haastaa sekä palkansaajaliikkeen että työnantajat. Osapuolilta vaaditaan ennakoivaa ajattelua, kehittymistä ja ajan tarpeisiin vastaamista. Muutoksen keskellä on tärkeää, että lainsäädännöstä korjataan nykyisiä epäkohtia.

Perinteisesti työmarkkinajärjestöt ovat vaikuttaneet työntekijöiden perusturvan kehittämiseen. Tavoitteena on ollut, ja on yhä, ettei kukaan jäisi oman onnensa nojaan työttömyyden tai sairauden kohdatessa tai jäädessään eläkkeelle. Työmarkkinajärjestöjen saavutuksia ovat muun muassa ansiosidonnainen työttömyysturva, vuosilomat, vanhempainvapaat sekä työeläke. Lisäksi järjestöt ovat mukana kehittämässä työaikoja, työoloja ja työturvallisuutta koskevaa lainsäädäntöä.

Myös tänä päivänä työmarkkinajärjestöjen tekemää työtä työelämän kehittämiseksi tarvitaan - niin perinteisissä kehittämiskohteissa, kuten perhevapaauudistuksessa tai työaikalain kehittämisessä, mutta myös yhä monimuotoistuvan työnteon tapojen ymmärtämisessä. Työelämän on annettava tulevaisuudessa riittävä suoja työntekijöille ja virkasuhteisille sekä joustettava ja tuettava tarpeen tullen erilaisissa muutostilanteissa. Paremmalla työelämän lainsäädännöllä vaikutetaan myös työhyvinvointiin ja terveyteen, jotka puolestaan vaikuttavat työn tuottavuuteen ja kustannuksiin.

Akava keskeisenä muutosveturina

Akava on korkeakoulutettujen työmarkkinakeskusjärjestö, johon kuuluu 36 jäsenliittoa. Jäseniä sillä on yli 600 000: sekä palkansaajia että ammatinharjoittajia ja yrittäjiä, mutta myös opiskelijoita. Liittoihin liitytään suoritetun tutkinnon, asematason tai ammatin perusteella.

Akavan jäsenliiton jäsenyys antaa monenlaista turvaa työelämässä, kuten työ- ja virkaehtosopimukset, neuvottelujärjestelmän, luottamusmiesverkoston sekä oikeudellisia palveluja ja urapalveluja. Liitot tarjoavat ammatillista edunvalvontaa ja työsuhdeneuvontaa; ne ovat jäsentensä apuna työuran kaikissa vaiheissa.

Akava on neuvotteluosapuoli, etujärjestö ja asiantuntijaorganisaatio. Yhtenä sen valttina neuvotteluissa ja yhteiskunnallisessa keskustelussa on tarkka ja luotettava tietopohja jäsenten asemasta työmarkkinoilla ja yhteiskunnassa. Akava koordinoi ja kehittää keskusjärjestön, neuvottelujärjestöjen ja jäsenliittojen yhteistyötä sekä edistää yhteisen edunvalvonnan ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen toimintaedellytyksiä.

Kotimainen edunvalvonta nivoutuu tiiviisti kansainväliseen edunvalvontaan. Akava toimii kansainvälisesti ja osallistuu aktiivisesti sekä Euroopan unionin virallisten organisaatioiden että kansainvälisten edunvalvontajärjestöjen työhön.

Työehtosopimustoiminnan tärkeys korostuu muuttuvassa työelämässä

Akavalla on kaksi neuvottelujärjestöä, jotka vastaavat jäseniään koskevien palkkaratkaisujen ja työehtosopimusten neuvottelemisesta ja sopimisesta. Julkisella sektorilla toimii Julkisalan koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO ja yksityisellä sektorilla Ylemmät Toimihenkilöt YTN. Lisäksi akavalaisien sopimuksista neuvottelevat Akavan liitot.

Huomattava osa akavalaisista työskentelee aloilla, joilla ei kuitenkaan ole työehtosopimusta. Heillä ei ole käytettävissään työehtosopimuksella perustettua edustautumis-, neuvottelu- ja sovittelujärjestelmää, jossa riidat ratkaistaan viime kädessä työtuomioistuimessa.

Työelämän lakien noudattamisessa on korjattavaa. Jos työnantaja ei noudata työelämän lakeja, kyse on yksityisoikeudellisesta asianomistajakysymyksestä. Työntekijän kynnyksellä ajamaan asiaansa oikeusteitse työnantajaansa vastaan on korkealla.

Myös häirintään puuttuminen on työntekijälle oikeudenkäyntiriskin ja taloudellisen riskin vuoksi usein mahdotonta. Leimautuminen ja vaikutukset työllistymismahdollisuuksiin estävät toimenpiteiden aloittamisen.

Monimuotoinen työ haastaa työmarkkinajärjestöjen toimintaa

Teknologian kehitys ja kansainvälistyminen muuttavat pitkällä aikavälillä työtä, työmarkkinoiden rakennetta, työnteon tapoja, työaikoja, työn tekemisen paikkaa ja työyhteisöjä. Pidemmällä aikajänteellä katsottuna muutos ei ole nopeaa, mutta kehityssuunta on havaittavissa. Yhä useampi tekee työtä jaksottain, liittämällä tai rinnakkain eri asemassa, eri tehtävissä sekä erilaisissa työyhteisöissä.

Muutoksen keskellä on huolehdittava työtä tekevän turvasta sekä vaikutettava muutoksen suuntaan muun muassa vaikuttamisella, työlainsäädännöllä ja määrätietoisella toiminnalla ja yhteistyöllä.

Tärkeä kysymyksensä ovat yrittäjät ja itsensä työllistäjät sekä freelancerit. Akava pyrkii vaikuttamaan siihen, että nämä monimuotoisen työn tekijät ovat tasa-arvoisessa asemassa muiden työntekijöiden kanssa työhön liittyvässä sosiaali- ja muutosturvassa. Tähän kuuluu työttömyysturva, sairausajan palkka, työeläke, perhevapaat, työterveydenhuolto ja ammattitaidon kehittäminen.

Kun monimuotoinen työ yleistyy erityisesti alustatalouden myötä, sitä ei voi käsitellä palkkatyön erikoistapauksena tai muunnelmana. Turvajärjestelmä tulee suunnitella siten, että se tuottaa työntekijälle samanlaiset etuudet työnteon muotoon katsomatta.

Kolmikantatyö parantaa työelämän vakautta

Akava edellyttää, että työelämän lainsäädäntö valmistellaan kolmikantaisesti jatkossakin. Työelämän lainsäädäntömuutosten kolmikantainen yhteistyö tuo valmisteluun monipuolisen asiantuntemuksen, joka on edellytys hyvälle ja toimivalle lainsäädännölle.

Tavoitteena on työelämä, jossa työntekijä menestyy ja voi hyvin. Päämääränä on parantaa työllisyyttä ja työllistyvyyttä, mahdollistaa osaamisen kehittäminen sekä varmistaa toimeentulo ja turva työelämän kaikissa vaiheissa. Viime kädessä työmarkkinajärjestöjen toiminta on näin ollen koko yhteiskunnan etu.

”Teknologian kehitys ja kansainvälistyminen muuttavat pitkällä aikavälillä työtä, työmarkkinoiden rakennetta, työnteon tapoja, työaikoja, työn tekemisen paikkaa ja työyhteisöjä.”



7.8 Kyberturvallisuusosaaminen työelämässä

Antti Hakkala, Jouni Isoaho ja Seppo Virtanen

Tietotekniikan kunnollinen hallinta on avainasemassa yritysten, organisaatioiden sekä työntekijöiden kilpailukyvyllä. Kyberturvallisuus on tietotekniikan osaamisen kriittisimpiä ja haastavimpia osa-alueita ja se on siten keskeisessä asemassa entistä turvallisemman tietoyhteiskunnan rakentamisessa alalla kuin alalla. Kyberturvallisuuden rakentamiseen on kehitetty valtavia määriä uutta teknologiaa. Teknologia ei kuitenkaan yksin riitä, koska kokonaisvaltainen kyberturvallisuus vaatii niin ihmisten, prosessien kuin teknologian saumatonta yhteistyötä ja -toimintaa. Tietoyhteiskunnassa meidät on käytännössä lisäksi pakotettu luottamaan erilaisiin järjestelmiin ja palveluihin, joiden tietoturvaan, sen käytännön toteutukseen ja arviointiin meillä ei yksilöinä ole minkäänlaista mahdollisuutta. Täydellistä turvallisuutta ei ole olemassa, minkä takia ihmisten kyberturvallisuusosaaminen ja kyberriskien hallinta ovat avainasemassa. Yksikin huonosti toteutettu palvelu tai järjestelmä voi pahimmassa tapauksessa vaarantaa yksilön tai koko organisaation kyberturvallisuuden. Yksilöiden tiedot ja taidot heijastuvat lopulta yhteiskunnallisella tasolla kokonaisturvallisuuden tasoon, ja tämän osaamispohjan rakentumisella myös tietoturvan opetuksella ja osaamisella on vankka rooli. Tässä artikkelissa tarkastellaan lyhyesti mitä keskeisiä osaamiskokonaisuuksia kyberturvallisuuden osaamiseen kuuluu ja mitä kenenkin työelämässä olevan—ja muidenkin—tulisi osata ja tietää.

Mitä on kyberturvallisuus?

Tieto- ja kyberturvallisuus ovat käsitteinä moniulotteisia ja vaikeasti hahmotettavia. Varsinkin aihepiiriin perehtymättömälle turvallisuuteen ja tietoturvaan liittyvät käsitteet ovat usein outoja. Puhuttaessa kyberturvallisuudesta mukaan tulee vielä epämääräisempi termi ”kyber”, jonka tarkasta merkityksestä asian tuntijatkin käyvät keskustelua. Ei siis liene ihme, että kyberturvallisuus ja siihen

liittyvät uhat näyttäytyvät monille jonkinlaisena mörkönä tai agenttitarinoiden juonenkäänteinä, vaikka todellisuudessa kyberturvallisuus on jotain, mikä koskettaa meitä kaikkia.

Lähdetään liikkeelle turvallisuudesta. Sen määrittely antaa hyvät suuntaviivat kyberturvallisuuden tarkastelulle ja sen työelämäosaamisen määrittelyssä. Mitä turvallisuus on? Se voidaan jakaa neljään osa-alueeseen. Turvallisuus on turvallisuuden tunnetta, tietoa siitä, että mahdollisten uhkien ja riskien vaikutusmahdollisuudet ovat pienet. Turvallisuus on myös tosiasioiden tunnistamista ja tilannekuvan ymmärrystä. Turvallisuuteen kuuluu myös epävarmuuden ja haitallisten tapahtumien sietokyky, *resilienssi*. Viimeisenä osa-alueena turvallisuuteen kuuluvat turvallisuutta konkretisoivat mallit sekä arvot, joiden varaan turvallisuutta rakennetaan. Näiden osa-alueiden pohjalta onkin helpompi lähteä määrittelemään kyberturvallisuutta ja sen keskeisiä osa-alueita.

Tieto- ja kyberturvallisuudelle on olemassa useita erilaisia määritelmiä, riippuen siitä, mistä näkökulmasta tarkastelija haluaa aihetta käsitellä. Voidaan ajatella vain abstraktisti tiedon turvaamista riippumatta sen olomuodoista, tietoa tallentavien tai siirtävien laitteiden teknistä suojaamista, yrityksen liiketoimintaprosessien suunnittelua, matemaattista salakirjoitusta, tai kaikkea tältä väliltä. Kyberturvallisuus voidaan määritellä kattamaan kaikki nämä osa-alueet tiedon abstraktin esitysmuodon suojaamisesta yrityksen liiketoimintaprosessien ja aineellisten sekä aineettomien resurssien ja intressien suojaamiseksi tieto- ja viestintäteknologiaa käyttävien uhkien aiheuttamilta riskeiltä. Haittaohjelmien avulla mahdollinen hyökkääjä kykenee vaikuttamaan myös fyysisen maailman kohteisiin ja liiketoiminnalle keskeisiin prosesseihin. Vuonna 2017 haittaohjelmahyökkäykset muun muassa vaikuttivat terveydenhuollon toimintaan ja potilasturvallisuuteen Isossa-Britanniassa ja keskeyttivät useiden satamien toiminnan. Kyberturvallisuus on siis yrityksen näkökulmasta tällaisten tapahtumien ennaltaehkäisyä, kokonaisvaltaista tiedon, resurssien, laitteiden, ihmisten ja intressien suojaamista.

Kyberturvallisuuden rakentaminen

Hyvä lähtökohta kyberturvallisuuden rakentamiselle on, että täydellistä tai absoluuttista turvallisuutta ei ole olemassa, ei fyysisessä eikä kybermaailmassa. Lähtökohtaisesti on oletettava, että kaikki järjestelmät ovat murrettavissa ja kaikki turvatoimet ovat kierrettävissä. Sotastrategian klassikkoteoksissa puolustajien epäkiitollinen osa suhteessa hyökkääjään on tunnistettu jo satoja, ellei tuhansia vuosia sitten, ja kyberturvallisuus ei muodosta tähän poikkeusta. Puolustajan on ennakoitava kaikki mahdolliset hyökkäysskenaariot ja haavoittuvalaiset palvelut, kun taas hyökkääjälle riittää yksi onnistunut hyökkäys. Lisäksi kyberympäristö uhkineen ja riskeineen muuttuu jatkuvasti. Näiden tosiasioiden valossa kyberturvallisuus nähdäänkin usein jatkuvana prosessina eikä yksittäisenä toimenpiteenä tai joukkona erillisiä suoritteita. Tieto- ja kyberturvallisuutta ei voi ostaa valmiina ratkaisuna, vaan sen kanssa on tehtävä jatkuvasti töitä.

Tänä päivänä järjestelmät ovat harvoin täysin suljettuja, vaan niitä käytetään ajasta ja paikasta riippumattomasti, monilta eri teknologia-alustoilta. Erityises-

ti etäkäyttöalustoja, kuten älypuhelimia, tabletti-, ja kannettavia tietokoneita, käytetään usein huonosti suojatuissa ympäristöissä ja moniin eri käyttötarkoituksiin. Tällöin kyberturvallisuusriskit muodostuvat usein erittäin vaikeasti hallittaviksi.

Kyberturvallisuuden rakentaminen voidaan nähdä kolmen tasoisena tekemisinä:

- 1) Tekninen taso - Valitaan lähtökohtaisesti mahdollisimman tietoturvallisia teknologisia ratkaisuja. Käytetään viimeisintä tietoturvateknologiaa. Pidetään järjestelmät päivitettyinä.
- 2) Sosiaalinen taso - Kehitetään ja opetetaan hyviä tietoturvallisia käytänteitä kaikkeen tekemiseen. Kasvatetaan ihmisten tietoisuutta mahdollisista uhista ja riskeistä sekä teknologian rajoitteista. Rakennetaan yhteisvastuullista kyberturvakulttuuria. Tietoturvapolitiikka ulotetaan kattamaan kaikki tekniset alustat.
- 3) Riskien hallinnan taso - Haetaan ratkaisuja riskien hallintaan ja mahdollisten seuraamusten minimointiin. Tulos-panos –suhde tietorikollisessa toiminnassa marginalisoidaan.

Kyberturvallisuus ja tietoyhteiskunnan muutoksen asettamat haasteet

Tietoyhteiskunnan kehittyminen vaikuttaa työelämään kokonaisvaltaisesti. Tietoyhteiskunnalla tarkoitetaan yleisesti ottaen sellaista yhteiskuntaa, jossa tieto toimii keskeisenä moottorina yhteiskunnan taloudellisessa ja sosiaalisessa kehityksessä ja aktiivisesti muokkaa yhteiskunnan rakenteita. Nykyinen yhteiskuntamme on selkeästi jo siirtynyt kohti verkottunutta tietoyhteiskuntaa, jossa tiedon keskeistä roolia korostaa yhteiskunnan verkottuminen ja tiedon käsitteilyn, siirtämisen ja varastoinnin helppous ja kustannustehokkuus.

Tietoyhteiskuntakehitys ei tuo mukanaan vain positiivisia puolia, jotka ovat olleet luonteeltaan jopa mullistavia, vaan tietoyhteiskunnalla—ja erityisesti verkottuneella sellaisella—on myös varjopuolensa. Kun tiedon arvo korostuu, aiemmin merkityksettömänkin tuntuisesta tiedonmurusesta voi tulla arvokasta, tallentamisen ja jopa varastamisen arvoista. Internetin keskeinen ominaisuus—se ei unohda mitään—muodostuu tässä tapauksessa myös uhaksi yhteiskunnan jäsenille tavoilla, joita vielä muutama vuosikymmen sitten ei osattu edes kuvitella.

Kansainväliset tietoverkot mahdollistavat globaalin viestinnän lisäksi myös globaalin valvonnan. Joukkovalvonnan ongelmat ovat olleet esillä korostuneesti viimeisen viiden vuoden aikana. Vaikka keskustelu joukkovalvonnan tarpeellisuudesta ja laajuudesta ei ole vielä tuottanut yhtenäistä lopputulosta—mitä tuskin ikinä nähtäneenkään—on se omalta osaltaan ollut keskeinen tekijä tiedon arvon, merkityksen ja omistajuuden ongelmien esille tuomisessa sekä tavallisen kansalaisen että yrityksen näkökulmassa. Tiedotusvälineet käsittelevät tietoturva- ja tietosuojaa-asioita arkipäiväisinä aiheina muiden joukossa ja kes-

kivertokansalainenkin on jo todennäköisesti törmännyt tietoturvaohjeisiin ja -vinkkeihin.

Sosiaalinen media

Sosiaalinen media muodostaa kokonaisuuden, johon jokainen osallistuja vapaaehtoisesti lisää koko ajan tietoa itsestään, ajatuksistaan, toiminnastaan, ja elämästään. Sosiaalinen media on monelle yritykselle keskeinen markkinointi- ja toimintakanava, ja siellä tapahtuvat asiat voivat vaikuttaa merkittävästi niin yksityisen ihmisen kuin yrityksenkin toimintaan.

Kyberturvallisuuden kannalta sosiaalinen media tuo mukanaan useita ongelmia. Tiedon arvo, julkisuus ja mahdolliset käyttökohteet eivät ole aina täysin selviä kaikille, jolloin sosiaaliseen mediaan jaettava tieto saattaa sisältää turvallisuuteen haitallisesti vaikuttavia osia. Esimerkiksi jaetaan yksityisyyden suojaamaa materiaalia tai tietoa, jota on mahdollista käyttää väärin tarkoituksiin—vaikka tieto itsessään vaikuttaisikin harmittomalta tai arvottomalta, ei tiedon kriittisyyttä ja arvoa osata aina tunnistaa. Sosiaalinen media tuo mukanaan myös ihmisen toimintaan ja käyttöön liittyviä riskejä, jotka on otettava huomioon etenkin yritysmaailmassa.

Tietosuoja

Tietosuojan merkitys on korostunut nykyisessä kyberturvallisuuden ilmastossa. EU:n tietosuoja-asetus GDPR on viimeistään tuonut tiedonhallinnan ja tietosuojan kysymykset jokaisen tietoisuuteen. Yritysten on otettava toiminnassaan tietosuoja-asiat vakavasti, ja yksityishenkilöidenkin on ainakin kiinnitettävä asiaan huomiota, jotta pahimmilta ongelmilta vältytään.

Kaiken tämän takana on tiedon korostunut arvo ja rooli palveluiden, prosessien ja yhteiskunnan rakenteen muokkaajana. Tieto on valtaa, ja tähän todellisuuteen on nyt herätty. Tietosuoja-asioiden laiminlyönti voi johtaa ikäviin, yrityksen kannalta jopa kohtalokkaihin seuraamuksiin. Tämän vuoksi myös tiedon suojaaminen, tiedon kriittisyyden ja arvon huomioon ottaminen ja ymmärtäminen ovat keskeisiä osa-alueita kyberturvallisuuden osaamisessa meille jokaiselle.

Osaamisprofiilit nykyajan työelämässä

Kyberturvallisuudesta on tullut erottamaton osa nykyajan yhteiskuntaa ja työelämää, sillä tiedon merkityksen korostuminen ja sen jatkuvasti palveluita ja prosesseja muokkaava luonne koskettavat yhteiskunnan jokaista osa-aluetta. Tätä taustaa vasten onkin tärkeää, että jokainen tietoyhteiskunnan jäsen omaa tietyt perustiedot ja -taidot—kyberturvallisuuden kansalaistaidot—joiden avulla luoviminen kyberkarikoissa on ainakin, jos ei helppoa, niin ainakin mahdollista. Mutta mitä näihin kyberturvallisuuden kansalaistaitoihin kuuluu? Tätä kysymystä olemme lähteneet ratkomaan määrittelemällä kyberturvallisuuden osaamisprofiilit erilaisille ja -tasoisille toimijoille.

Perustasolla (taso 1) henkilöllä on sellaiset tiedot ja taidot, jotka antavat valmiudet toimia tietoyhteiskunnassa täysivaltaisesti ja samalla täyttävät modernin työelämän perusvaatimukset kyberturvallisuuden suhteen. Tällä tasolla kyetään sekä henkilökohtaisessa että työelämässä kohdatessa tunnistamaan mahdollisia kyberturvallisuusriskejä, uhkia ja uhkaskenarioita, sekä raportimaan niistä eteenpäin oikealle taholle. Yksilön näkökulmasta tähän kuuluvat riskien ja uhkien tunnistaminen, hallinta sekä turvalliset käytänteet kaikessa tietoteknisessä toiminnassa. Näiden asioiden oppiminen tulisi aloittaa jo siinä vaiheessa, kun tietotekniikkaa aletaan käyttämään. Tämä tulisi integroida vahvasti jo alakouluopetukseen.

Asiantuntijatasolla (taso 2) henkilö on selkeästi asiantuntijaroolissa ja omalta osaltaan vastaa tiedon käsittelystä, tallentamisesta, uuden tiedon luomisesta ja tiedon soveltamisesta. Asiantuntijan on ymmärrettävä oman sovellusalueensa käsitteet ja substanssi syvällisesti, mutta mikäli asiantuntijuus ei suoranaisesti liity kyberturvallisuutta lähellä olevaan aiheeseen, jonkin verran perustasoa syvällisempi ymmärrys ja osaaminen riittävät. Tietyissä asiantuntijaroleissa syvällisempi ymmärrys ja osaaminen ovat kuitenkin tarpeen. Esimerkiksi perustasteen tai lukion opettajan tulisi osata perustason lisäksi opettaa ja ohjata oppilaitaan saavuttamaan perustason tiedot ja taidot sekä luomaan kyberturvallisuuden kulttuuria. Toisaalta esimerkiksi tietoliikenneinsinöörin tulisi osata suunnitella ja toteuttaa oman alansa järjestelmiä niin, että kaikki kyberturvallisuuden osa-alueet on suunnittelu- ja toteutusvaiheessa otettu huomioon, näin ehkäisten järjestelmien haavoittuvuuksia. Asiantuntijataso osaaminen tulisi integroida osaksi toisen ja kolmannen asteen opintoja. Kyberosuuden laajuus ja sisältö riippuu asiantuntijan alasta.

Erikoisasiantuntija (taso 3) on tieto- ja kyberturvallisuuden erikoisasiantuntija, joka kykenee itsenäiseen toimintaan kyberturvallisuuden kentällä ja osaa analysoida, tutkia ja tarvittaessa rakentaa uusia ratkaisuja tietoturvan eri osa-alueilla. Organisaatiossa nämä henkilöt ovat usein vastuussa muiden jäsenten, koko organisaation, tai jopa valtiotason kyberturvallisuusosaamisesta, -koulutuksesta ja teknisistä ratkaisuista. Kyberturvallisuuden erikoisasiantuntijat koulutetaan erillisissä tutkinto-ohjelmissa. Tällä hetkellä Suomessa tällaisia ohjelmia on Turun ja Jyväskylän yliopistoilla.

Osaamisprofiilien yhdistäminen työntekijän toimenkuvaan tai työn sisältöön on luonnollisesti vaikeasti yleistettävissä, koska jokaisen yhteisön, yrityksen ja yksilön tarpeet, vastuut ja toimintakenttä vaikuttavat vaadittuun kyberturvallisuuden osaamiseen.

Kyberturvallisuuden temaattiset kokonaisuudet

Seuraavaksi esitellään kyberturvallisuudelle keskeiset temaattiset kokonaisuudet ja niiden sisällöt. Jokainen kokonaisuus muodostaa itsenäisen osaamisalueensa, joiden hallinta on tärkeää nykypäivän työelämässä—ja laajemmin ajateltuna tietoyhteiskunnan osana turvallisesti toimimisessa.

Haavoittuvuudet, uhat ja hyökkäykset: Ohjelmiston, laitteiston ja ihmisen toiminnan luomat haavoittuvuudet sekä sen, miten näitä haavoittuvuuksia käy-

tään hyväksi. Haittaohjelmat, niiden luokittelu ja toiminnallisuus. Erilaiset hyökkäysmenetelmät, uhkatekijät ja toimijat, sekä näiden toiminnan tavoitteet ja motivaatiot. Ihmiselementtiin perustuvien haavoittuvuuksien hyödyntäminen.

Tietoturvaprotokollat, -mekanismit ja -politiikat: Abstraktit tietoturvakäsitteet, kuten tietoturvaprotokollat, tietoturvan perusperiaatteet (luottamuksellisuus-eheys-autenttisuus) ja näiden laajennukset, riskienhallinta ja analysointi, uhkien tunnistaminen, kategorisointi ja niihin vastaaminen, kyberturvallisuus, kybersodankäynti, kriittinen infrastruktuuri ja asiaan liittyvä lainsäädäntö.

Vastatoimet: ”Perinteiset” tietoturvakäsitteet ja työkalut, kuten palomuurit, tunkeutumisen havainnointi- ja estojärjestelmät, matemaattinen salakirjoitus (kryptografia), salasanaturvallisuus, tekniset ratkaisut ja suoja menetelmät.

Tietoturva ja tiedon kriittisyys: Erilaisten sovellusalueiden tuottaman tiedon ominaisuuksien, arvon ja käyttökohteiden ymmärtäminen, tiedonhallinnan ja varastoinnin menetelmät, metatiedon käsite ja sen merkityksen ymmärtäminen, valvonta ja yksityisyys.

Osaamisprofiilit ja temaattiset alueet

Yhdistämällä osaamisprofiilit ja temaattiset kokonaisuudet saadaan kokonaiskuva siitä, mitkä kyberturvallisuuden käsitteet ja osaamiskokonaisuudet korostuvat kussakin osaamisprofiilissa. Koska kyberturvallisuuden kenttä on niin laaja, ei ole tarkoituksenmukaista, tai edes mahdollista, että jokainen organisaation tai yhteiskunnan jäsen on kyberturvallisuuden asiantuntija. Tärkeämpää on se, että jokaisella perustason ymmärrys kyberturvallisuuden eri osa-alueista.

	Taso 1 – Perustaso	Taso 2 – Alakohtainen osaaminen	Taso 3 – Erikoisasiantuntijat
Haavoittuvuudet, uhat ja hyökkäykset	Tiedostaa olemassaolon ja osaa tunnistaa kohdattaessa	Ymmärtää peruseräätteet sekä käytännön toiminnan.	Kykenee analysoidaan ja/tai toisintamaan tarvittaessa, toiminnan syvälinen ymmärrys
Tietoturva-protokollat, -mekanismit ja -politiikat	Ymmärtää sovel-lusalan ja tarkoituk-sen. Osaa arvioida noudattaako toi-minta protokollia ja määräyksiä. Ym-märtää riskinhallin-nan ajattelumallin ja ihmisen toimin-nan vaikutuksen.	Kykenee sovelta-maan politiikkoja ja protokollia omassa työssään.	Kykenee arvioi-maan ja suunnitte-lemaan protokollia, käytänteitä ja prosesseja, sekä valvomaan näiden käyttöä. Syvälinen ymmärrys ihmi-sen aiheuttamista kyberturvallisuus-haasteista.
Vastatoimet	Ymmärtää peruskä-sitteet, toiminnot ja näiden rajoitteet.	Syvälinen ym-märrys toiminnasta ja kyky soveltaa olemassa olevia vastatoimia uusiin tilanteisiin käytän-nössä.	Kykenee hallin-noimaan, analy-soimaan ja suun-nittelemaan uusia vastatoimia.
Tietoturva, -suoja ja tiedon kriittisyys	Ymmärtää tiedon kriittisyyden käsit-teän, tiedon sijain-nin merkityksen, ja turvaamisen tär-keyden. Osaa erot-taa henkilökohtai-sen ja työperäisen tiedon.	Osaa suojata kriit-tisen datan ja osaa soveltaa tietosuo-jan periaatteita omaan työhönsä. Ymmärtää tiedon arvon ja tiedon suojaamisen tekni-set rajoitteet.	Osaa arvioida tiedon suojaameka-nismeja ja hallita toiminnan kannalta kriittistä tietoa. Kykenee suunnit-telemaan uusia tiedon suojaamisen menetelmiä.

Yhteenveto

Kyberturvallisuuden osaaminen on keskeinen taito, jonka merkitys nykyisessä verkottuneessa tietoyhteiskunnassa vain kasvaa. Jotta olemme yhdessä yhteiskuntana valmiina kohtaamaan tulevaisuuden työelämän haasteet, on meidän jokaisen saavutettava tietty perusymmärrys kyberturvallisuuteen liittyvistä asioista. Mitä enemmän elämme maailmassa, jonka lainalaisuuksia emme ymmärrä, olemme vain pakotettuja luottamaan muiden tekemiin ratkaisuihin ja elämään kasvavassa epävarmuudessa. Tämän kaltainen pakotettu luottamus on haitallista yhteiskunnan kokonaisturvallisuudelle, koska turvallisuus osaltaan edellyttää tilannekuvan hallintaa ja ymmärrystä vallitsevista lainalaisuuksista.

sista. Edellä esitetyn kaltainen kyberturvallisuuden käsitteiden jaottelun ja osaamisprofiilien määrittelyn hyödyntäminen yhdistettynä organisaation tarpeiden tunnistamiseen ja, mikä tärkeintä, näiden tietojen ja taitojen tehokkaaseen koulutukseen tarjoaa mahdollisuuden kohdata verkottuneeseen tietoyhteiskuntaan kohdistuvat kyberturvallisuuden haasteet hyvin varustautuneena.

Lähteitä

Euroopan komissio 2018. Data protection. Saatavissa: https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection_en

Gnostech Inc. Maritime Blog 2018. Petya and Maersk: One Year Later. Saatavissa: <http://www.gnostech.com/maritime-blog/petya-maersk-one-year-later/>

Hakkala A 2017. On Security and Privacy for Networked Information Society—Observations and Solutions for Security Engineering and Trust Building in Advanced Societal Processes. Väitöskirja, TUCS Dissertations 225. Turun yliopisto.

Limnéll J, Majewski K & Salminen M 2014. Kyberturvallisuus. Docendo.

Schneier B 2003. Beyond fear: thinking sensibly about security in an uncertain world. Copernicus books.

Smart W 2018. Lessons learned review of the WannaCry Ransomware Cyber Attack. UK Department of Health & Social Care. Saatavissa: <https://www.england.nhs.uk/wp-content/uploads/2018/02/lessons-learned-review-wannacry-ransomware-cyber-attack-cio-review.pdf>

von Solms R & van Niekerk J 2013. From information security to cyber security. Computers & Security, 38, 97–102.

”Hyvä lähtökohta kyberturvallisuuden rakentamiselle on, että täydellistä tai absoluuttista turvallisuutta ei ole olemassa, ei fyysisessä eikä kybermaailmassa.”



7.9

Yleinen ja yhteinen työelämäosaaminen – kehittämisehdotuksia koulutukselle

Seppo Väyrynen ja Heli Kiema-Junes

Osaaminen on tietoa ja tekemisen taitoa. Henkilöstö työpaikoilla tarvitsee ammatillisen osaamisen ohella ”yleistä työpaikkaosaamista”. Kansainvälisessä viestinnässä ammatillinen osaaminen nimetään usein ”tekniseksi”. Yleistä työpaikkaosaamista taas kutsutaan ”ei-tekniseksi”. Englanniksi siitä puhutaan NTS-osaamisena (Non-Technical Skills).

Ei-teknisen osaamisen katsotaan varsin usein koostuvan henkilön kognitiivisista ja sosiaalisista valmiuksista. Toisinaan ei-tekniset valmiudet tosin listataan yksittäisinä, osin pinnallisinkin, asioina: tervehtii, on ”hyvä tyyppi”, osaa täyttää kaavakkeita, on täsmällinen, on suorittanut ajokortin tai hallitsee tiettyjä tietokoneohjelmia. Me korostamme NTS:n tiedepohjaista, kokonaisvaltaista kytkentää ihmisen kognitiivisiin ja sosiaalisiin työpaikkavalmiuksiin ja niitä koskeviin tutkimustuloksiin. Kognitiivisiin tekijöihin luetaan kuuluviksi erityisesti seuraavia ihmisen piirteitä: tietäminen, muistaminen, havaitseminen, käsittäminen, oppiminen, ongelmanratkaisu ja päätöksenteko. Toki yleiset työelämätaidot – aihepiiriin usein liitetty termi – voidaan listata koostuvaksi myös hyvin monenlaisista eri osaamisen alueista: oppimistaidoista, ongelmanratkaisutaidoista, luovuuden ja innovoinnin menetelmistä, viestintä- ja vuorovaikutustaidoista, yhteistyötaidoista kuten osallistuvasta kehittämisestä, asiantuntemuksesta etiikka- ja lakiasioissa sekä hyviksi osoittautuneista käytännöistä. Nämä työelämätaidot mukaan lukien työympäristöä, työyhteisöjen organisointia ja työpaikkarooleja koskevat asiat, ovat valtaosin yhteisiä kaikille toimialoille.

NTS-kokonaisuus täydentää henkilön ammatilliset valmiudet. NTS tarjoaa työntekijälle mitä olennaisimpia laadukkaan työnteon taustaedellytyksiä. NTS on tarpeen muun muassa työyhteisön toiminnan, työn sujuvuuden ja turvallisuuden kriteerien täyttämiseksi. NTS ei ole sama asia kuin esimerkiksi puhe-

liaisuus tai ulospäin suuntautuneisuus. Samoin työelämätaidot ja valmiudet kypsyään ammatillisuuteen ovat eri asia kuin ihmisen persoonallisuus tai persoonallisuuden piirteet. On viisasta korostaa juuri niitä ei-teknisiä taitoja, joita kaikki voivat harjoitella ja oppia, kuten vuorovaikutustaidot. Muun muassa yhä tärkeämpi kommunikointi niin työyhteisössä kuin asiakkaiden suuntaan tehostuu, kun myös ei-tekninen osaamisalue on hallinnassa. Esimerkiksi vuorovaikutusosaaminen korostuu työelämän ja työn tekemisen muutoksen myötä, sillä organisaation uudistumiskyky ja menestyminen perustuvat hyvin vahvasti ihmisten kykyyn toimia yhdessä. Vuorovaikutuksen rooli näkyy myös työhyvinvoinnin keskeisenä osa-alueena. Yhä useammassa työpaikassa jokaisen on oltava hyvä kommunikoiija niin "sisällä kuin ulospäin". Työelämätaidot ovat olennainen tekijä hyvässä ja kokonaisvaltaisessa työssä suoriutumisessa.

Työ- ja elinkeinoministeriön tuore raportti toteaa muun muassa, että suomalaisen johtajan asia- ja prosessiosaaminen on korkeaa luokkaa, eikä hän "pönötä" tai korosta hierarkioita. Raportissa suomalaisjohtajan heikkoutena nähdään keho kyky innostaa ihmisiä ja tuottaa alaisille tunnetta työn merkityksellisyydestä. Raportin yhteenvedossa todetaan: "Tulevaisuuden johtajilta odotetaan yhä enemmän läsnäoloa ja vuorovaikutusta, joilla on vahva yhteys työntekijän työhyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen. Kyse on luottamuksen rakentamisesta ja siihen meillä suomalaisilla on vahva pohja olemassa. Kehittymällä entisestään suomalaisesta johtamisesta voi tulevaisuudessa meille kilpailuvaltti myös kansainvälisesti. Lukuihin keskittyminen ajaa kuitenkin helposti insinöörimäiseen rakkauten prosesseja kohtaan, minkä seurauksena ihmiset jäävät toissijaisiksi." Myös edellä sanotusta tullaan suoraan ei-tekniseen osaamiseen, ja sen sisältöön tärkeältä osin juuri kognitiivisia ja sosiaalisia valmiuksia. Johdon ja esimiesten NTS-nykytarve, ja NTS-hallinnan lisätarve, on ilmeinen, mutta kaikki työssä olevat ja sinne koulutautuvat tarvitsevat NTS-työpaikaosaamista. Jo opiskeluvaiheessa tarvittaisiin lisää huomiota työelämäosaamiseen ja esimerkiksi vuorovaikutus- ja tiimityövalmiuksien kehittämiseen. Näidenkin tarve koskee kaikkia, mutta erityisesti johtajia. Johtajan tärkeä tehtävä on mahdollistaa työntekijöiden kehittyminen ja uuden oppiminen – myös NTS-osaamisen jatkuva kehittäminen työpaikalla. Toisaalta vuorovaikutusosaaminen edistää myös työntekijätaitoja, jotka ovat tärkeitä myös johtamisen ja koko organisaation toiminnan kannalta.

NTS on kansainvälisesti oppilaitosten opetuksen ja myös työpaikkojen täydennyskoulutuksen yleistynyt aihe. NTS-korostus on selkeästi esillä esimerkiksi Iso-Britanniassa, Yhdysvalloissa ja Australiassa. Myös EU:ssa aihealueen esillä pitoon yleistynyt. NTS:n merkitystä korostetaan kansainvälisesti varsinkin ilmailussa, rautatieliikenteessä, ydinvoimaloissa, kaivannaisteollisuudessa, insinööriyössä yleisestikin, leikkaussalioyöksentelyssä ja muutenkin sote-alalla. Kuitenkin NTS-termin, ja sen takana olevan osaamisen, soisi yleistyvän kaikkialla työelämässä ja sinne valmistavassa koulutuksessa.

Työntekijän NTS-osaaminen jaetaan Iso-Britanniassa rautatiealan 7-kohtaisessa koulutusmallissa seuraavasti: tilannekuvan hallinta, tunnollisuus työtehtävissä, kommunikointi, yhteistyökyky, työkuorman säätely ja itsensä johtaminen. Teknologian roolin, ja sen hyödyntämisen hallinnan, jatkuva korostuminen ei poista tarvetta kasvotusten tapahtuvalle vuorovaikutukselle työssä. Ihmisen

psykologisiin perustarpeisiin kuuluu sosiaalinen vuorovaikutus ja yhteenkuuluvuuden tunne. Työyhteisö täyttää – tai jättää täyttämättä – tästä usein hyvin merkittävän osan. Työhyvinvoinnin mitä keskeisimpiä osatekijöitä ovat toimiva vuorovaikutus työyhteisössä ja hyvä sekä luottamuksellinen esimies-työntekijä-suhde. Tunneäly ja tekoäly ovat jo työelämä- ja työyhteisökeskustelussa tunnettuja asioita, vaikka käytännössä vielä vain osin hyödynnettyjä. Noista kolmesta sanasta syntyisi myös termi ”tekotunne”. Sen merkittävään rooliin työyhteisöissä emme näe teknologian juurikaan mahdollisuuksia antavan. Emme sitä toivokaan. Toki ”oikean tunnemaailman” merkityksen näemme, ja siihen liittyvän osaamisen lisätarpeen työelämässä. Tiede-lehti (9/2018) tuo laajasti esille tunteiden roolia myös työhön liittyen, muun muassa näin: ”Hyvät päätökset eivät synny ilman tunteita”, ja ”Järjen ja tunteiden vuoropuhelu on välttämätöntä, jotta voimme selvitä jokapäiväisestä elämästämme ja tulla toimeen muiden kanssa”.

Työt myös palveluvaltaistuvat koko ajan. Uskomme että entistä vahvempi panostaminen myös ei-tekniiseen osaamiseen on yksi avaintekijä edettäessä kohti tulevaisuuden töitä. Niitä varten se myös valmentaa jatkuvaan uuden oppimiseen sekä kykyyn mukautua muutoksiin ja moninaistuviin työtehtäviin. Osaamisen lähtökohtana on aina pidettävä sitä, että työkykyyn voidaan vaikuttaa monin tavoin ja monien eri tahojen toimesta – itse työntekijä tärkeänä tahona mukaan lukien.

On runsaasti sellaista yleistä tietoa ja osaamista mikä on ihan samaa, ja yhtä tärkeää hallita, tuli henkilö työelämäänsä ammattiotopistosta, ammattikorkeakoulusta tai yliopistosta. Ja toki hallinta on tärkeää silloinkin, jos hän tulee sinne käymättä läpi mitään näistä pääasiallisista oppilaitosreiteistä. Tärkeys koskee myös yhtä lailla jokaista ihmistä työpaikalla – siis oli hän työntekijä-, esimies-, johtaja- tai yrittäjäroolissa. Työelämän toimijoita ja toimintaa koskevia yleisiä opintoja olisi ideaalisinta antaa sekä kaikkien opintopolkujen alkuvaiheessa, että myös sanotusti ”viimeisenä voiteluna” juuri ennen valmistumista, ja toki lisäksi myös täydennyskoulutuksena. Aihepiirin opintojen ja tutkimustyön tulisi ulottua myös ylempi AMK-, maisteri-, diplomi-insinööri- ja tohtoritasoille. Yleinenkin työelämäosaaminen vaatii siihen erikoistunutta teoriaa ja tutkivaa, arvioivaa kehittämistä. Opinnäytetöiden muodossa tutkimusta, koetun tai mitatun kenttäaineiston keruuta ja käytännön kehittämistä, toteutetaan yhteistyössä yritysten tai muiden työpaikkojen kanssa. Erityisesti työpaikkayhteistyössä toteutetut kandidaatin-, diplomi- ja pro gradu -työt sekä väitöskirjat ovat mitä parhaita ”välineitä” NTS-asioissa.

”Suomen kouluilla”, kaikilla eri asteilta ammatteihin valmistavilla, on monia vahvuuksia ei-tekniisen osaamisen laajenevaan tarjoamiseen. Tarve on suuri siksi, että oppilaitoksesta valmistuvan työelämän kaari on 40...50 vuotta. Työpaikan ja ammatinkin vaihtoja tuohon myös sisältynee – niissäkin NTS-osaaminen auttaa. Vahva ryhmä Suomen kouluista, yliopisto-, ammattikorkeakoulu- ja ammattiotopistokentän kokonaisuudesta, on yhdessä toteuttanut Valmiina työelämään! -hankkeen. Hanke kehitti Suomeen ei-tekniisten työelämäasioiden osaamisvarantoa. Sitä voivat koulutuksessaan hyödyntää niin työpaikat kuin oppilaitokset. Oulussa haluttiin ja saatiin, ainoana paikkakuntana, hankkeeseen mukaan mainitut keskeiset kolme koulutusastetta yhdessä. Niiden yhteistyölle

työelämäosaamisen koulutuksen osalta syntyi hankkeen aikana monia ideoita ja konkreettisia mahdollisuuksia.

Oulussa on näiden kolmen asteen hyödyntämänä muun muassa niin sanottu turvapuisto-oppimisympäristö. Erityisesti yritystahojen mahdollistamana tämä Pohjois-Suomen Turvapuisto, ainutlaatuinen simulaattori, on rakennettu ja toiminut. Puisto markkinoi tarjoavansa ”Lavastettuja tosielämän työtilanteita ja niihin liittyviä tarinoita”. Tällainen täyden mittakaavan realistinen työpaikka- ja -pistesimulaattori, onnistumisten ja onnettomuuksien esimerkein varustettuna, tosin pääosin työturvallisuuskeskeisesti, on erinomainen työelämän ja työhyvinvoinnin sekä tuottavuuden näyteikkuna. Vierailijoita puistossa on päiväkotilaisista työpaikkalaisiin, monia opiskelijaryhmiä unohtamatta. Rakennusala on ”tällä oppimistyökälulla” esimerkillisesti liikkeellä, ja se on ottanut oppilaitokset aktiivisesti mukaan puiston toimintaan ja toiminnan tutkivaan kehittämiseen.

Esimerkiksi Oulun yliopistossa työelämäaihepiirin opintojaksoja on jo tarjolla ainakin teknillisessä, kasvatustieteiden ja lääketieteen tiedekunnissa sekä kaupakorkeakoulussa. ”Yleinen ja yhteinen -hengessä” tarjotuista on syytä mainita kasvatopsykologian professorin vetämä selkeästi usealle tiedekunnalle tarjottu Organisaatiopsykologian opintojakso sekä työtieteen professorin toimesta syntyneet käytännöt tarjota valtakunnallisten Työturvallisuuskortti- ja Työhyvinvointikortti-koulutusten suorittamismahdollisuus jo opiskeluaikana. Työturvallisuuskeskus isännöi kortteja valtakunnallisena koulutustarjoajana Suomen työpaikoille sovitusti työmarkkinaosapuolten kanssa.

Vaikka eri yliopistoissa onkin jo jonkin verran opintotarjontaa näihin osaamisalueisiin liittyen, kurseja suorittaneiden määrä on kuitenkin ollut monesti varsin pieni, kun sitä verrataan koko opiskelijamäärään. Tämä koskee mielestämme niin yleistason perusopintoja kuin erikoisopintoihin syventyviä. Haasteita siis riittää. Hyviä ratkaisuja on saatava lisää: varmaankin parhaiten koulujen, niiden valtakunnallisen yhteistyön kuin myös työelämän tahojen tiiviissä yhteistyössä.

Harjoittelu työpaikoilla, kesätyöt ja opinnäytetyöt ovat opiskelijoille yleisenkin ei-tekniikan osaamisen soveltamisen – ja tarpeen todentamisen – mitä tärkeimpiä henkilökohtaisia koekenttiä. Kognitiivisten ja sosiaalisten teorioiden työpaikkasovellutusten ohella suosittellemme ei-tekniiseen työelämäosaamiseen sisällytettäväksi myös muita keskeisiä tiedettäviä ja taidettavia työn arjen asioita ja hyviä käytäntöjä.

LÄHTEITÄ

Bonsall-Clarke K & Pugh S 2013. Non-technical skills for rail: Development, piloting, evaluation, and implementation of courses for front-line staff and managers, In: Dadashi N, Scott A, Wilson J R & Mills A (Eds.), Rail Human Factors: Supporting reliability, safety and cost reduction. Taylor & Francis, 519-528.

Bhamra S, Georgaras M & Paraschou E 2015. Integration of Non Technical Skills in a Competence based Safety Culture. In: 3rd UIC (Unite, Inspire, Connect) World Congress on Rail Training 2015 Lisbon, Portugal, April 15-17, 2015. 4 pages.

Carayon P 2009. The Balance Theory and the Work System Model . . . Twenty Years Later. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 25, 313-327.

Coyne S 2016. Sustainable Leadership; Rewire Your Brain for Sustainable Success. *Transpersonal Leadership Series: White Paper Three*. Routledge, Taylor & Francis Group (https://www.crcpress.com/rsc/downloads/WP-TL3-2016_Transpersonal_Leadership_WP3_r1.pdf, (25 March 2018)

Crichton M & Flin R 2004. Identifying and training non-technical skills of nuclear emergency response teams. *Annals of Nuclear Energy*, 31(12), 1317-1330.

Deci, E. & Ryan, R. 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum.

Erdogan B & Enders J 2007. Support from the top: Supervisors' perceived organisational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships, *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 321-330.

Isaacs W 1999. Dialogic leadership, *The Systems Thinker*, 10(1), 1-5.

Kiema H, Mäenpää M, Leinonen T & Soini H 2014. Peer Group Counseling as a tool for promoting managers' communication skills in industrial and planning organisations. In: Lorenz P & Dini P (Eds.), *Proceedings of the Fourth International Conference on Advanced Collaborative Networks, Systems and Applications COLLA 2014*. June 22-26, 2014. Seville, Spain, 28-33.

Kiema-Junes H & Väyrynen S 2018. Työelämäosaamisen koulutusta kehitettävä. Yläkerta. Kaleva, 20.9.2018.

KIKO (Kitkaton Kommunikointi) 2017. KIKO – palvelutuotteen sertifiointikoulutuksen kehittäminen. TSR-Hankenumero 116397, Loppuraportti 16.4.2017. Työsuojelurahasto TSR, Oulun yliopisto, Ahaa Vision Oy.

Kim WC & Mauborgne R 2003. Fair process: Managing in the knowledge economy, *Harvard Business Review*, 127-136.

King W 2005. Communications and information processing as a critical success factor in the effective knowledge organisation. *International Journal of Business Information Systems*, 10(5), 31-52.

Loi R, Chan KW & Lam LW 2013. Leader-member exchange, organisational identification, and job satisfaction: A social identity perspective', *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 87, 42-46.

Madigan R, Golightly D & Madders R 2015. Rail industry requirements around non-technical skills. In: Sharples S, Shorrock S & Waterson P (Eds.), *Contemporary Ergonomics and Human Factors 2015*. International Conference on Ergonomics & Human Factors 2015, 13-16 Apr 2015, Daventry, Northamptonshire. Taylor & Francis Group, 474 - 481. ISBN 9781138028036.

Paasivaara, L. (2012) Yksilöistä työyhteisöksi in Syväjärvi, A. & Perttula, J. (toim.) Johtamisen psykologia, Jyväskylä: PS-kustannus.

Perhoniemi, R. & Hakanen, J. (2013) Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpareilla. *Psykologia*, 48, 88- 100.

Rajala H-K & Väyrynen S 2013. Participative approach to strategy communication: A case of small- and medium-sized metal enterprises with a review after seven years, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 23(4), 346-356. DOI:10.1002/hfm.20322.

Royuela V, Lopez-Tamayo J & Surinach J 2008. The institutional vs. the academic definition of the quality of work life. What is the focus of the European Commission?, *Social Indicators Research*, 86, 401–415. DOI:10.1007/s11205-007-9175-6.

Russell AJ, Bailey S & Moore AC 2013. The introduction of non-technical skills into a train driver competence management system. In: Dadashi N, Scott A, Wilson J R & Mills A (Eds.), *Rail Human Factors: Supporting reliability, safety and cost reduction*. Taylor & Francis, 529-538.

Saari J 1984. Accidents and disturbances in the flow of information, *Journal of Occupational Accidents*, 6. 91-105.

Schaufeli W & Bakker A 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study, *Journal of Organisational Behavior*, 25, 293–315.

Väyrynen S & Kiema-Junes H 2018. Exploring blue- and white-collar employees' well-being at work system: Differences in indicators of physical and psychosocial conditions of occupational groups. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development*. 10 (2), 14-34. DOI: 10.4018/IJSKD.2018040102

Väyrynen S, Kisko K, Filppa H & Väänänen M 2014. Review, Framework and Likert-scale Survey for Improving Intra-Organisational Communication of Finnish Case Companies. In: Lorenz P & Dini P (Eds.), *Proceedings of The Fourth International Conference on Advanced Collaborative Networks, Systems and Applications, COLLA 2014, Seville, Spain*, 12-20.

Wilson J & Haines H 2000. Participatory Ergonomics, In: Karwowski W (Ed.), *International Encyclopedia of Ergonomics and Human Factors* . Vol. 2. London: Taylor & Francis, 1282–1286.

Yukl G 2002. *Leadership in organisations*. 5th edition. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Kirjoja

Flin R, O'Connor P & Crichton M 2008, *Safety at the Sharp End: A Guide to Non-Technical Skills*, Ashgate Publishing Limited: Hampshire, UK

Thomas M 2017. *Training and Assessing Non-Technical Skills: A Practical Guide*, 1st Edition. CRC Press. 260 Pages. ISBN 9781409436331.

OSA II

Menetelmäkortit työhyvinvoinnin ja työelämävalmiuksien kehittämiseen



Menetelmät ovat myös tulostettavissa valte.fi -sivulta.

Sisältö

1 Työntekijän työhyvinvoinnin kehittäminen	191
1.1 Oman työhyvinvoinnin johtaminen	192
1.2 Oma työhyvinvointisuunnitelma	195
1.3 Työn imu ja työhyvinvoinnin edistäminen	199
1.4 Työn kuormitus ja stressinhallinta.....	201
1.5 Sukellus työelämävalmiuksiin	204
1.6 Verkkokeskustelu nuorten työelämävalmiuksista ja työhyvinvoinnista.....	207
1.7 Työelämävalmiuksien ennakointi pelimuodossa	209
2 Työn kehittäminen	216
2.1 Urasuunnittelutehtävä: Unelmaduuni.....	217
2.2 Työmenetelmän tai tuotteen käytettävyys.....	221
2.3 Työn, työtehtävien ja työtapojen yhteiskehittäminen Learning cafe -menetelmää käyttäen	228
3 Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen	232
3.1 Työhyvinvointia koskeva mielipidemittari	233
3.2 Työn imuun työtä muotoilemalla.....	238
3.3 Oma työn (opiskelun) muotoilun aktiivisuus.....	242
3.4 Työn muotoilu –peli	252
3.5 Vuorovaikutuskartta.....	256
4 Työympäristön kehittäminen	260
4.1 Työturvallisuusasenteita koskeva mielipidemittari	261
4.2 Työskentelytapa työturvallisuuden kehittämiseksi	271
4.3 Turvapuiston hyödyntäminen.....	275
4.4 Oman ammattialan työergonomian periaatteisiin, työtehtäviin ja työympäristön vaatimuksiin tutustuminen.....	278
4.5 Työympäristön riskinarviointi.....	281
5 Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen	287
5.1 Työhyvinvoinnin johtaminen case-yrityksessä.....	288
5.2 Työpaikan työhyvinvointisuunnitelma.....	294
5.3 Varhainen puuttuminen ja puheeksiotto työhyvinvoinnin ja hyvinvoivan työyhteisön edistämisessä.....	300

1

Työntekijän työhyvinvoinnin kehittäminen

Työyhteisöt ja opiskelijat voivat hyödyntää menetelmäkortteja oman ja yhteisönsä työhyvinvoinnin kehittämisessä. Menetelmät on ryhmitelty työhyvinvoinnin osa-alueiden mukaan. Menetelmien vaiheet, tarvittavat välineet on ohjeistettu yksityiskohtaisesti, mikä helpottaa vetäjän työtä, ja tehtävät ovat käyttövalmiita ja suoraan tulostettavissa sellaisenaan. Tarvittaessa niitä voi muokata käyttötilanteeseen sopivaksi. Kaikki menetelmät ovat testattuja ja toimivia. Tässä osuudessa selvitetään omaa työhyvinvointia, työn imua, työn kuormitusta ja stressinhallintaa. Lisäksi on ohjeet oman työhyvinvointisuunnitelman tekemiselle sekä pohdintaa työelämävalmiuksien kehittämiseen.



1.1

Oman työhyvinvoinnin johtaminen

Teppo Karapalo ja Anja Tanttu

AIHE: Oman työhyvinvoinnin kartoitus

Työskentelymenetelmän avulla voidaan pohjustaa työntekijöiden ja koko työyhteisön työhyvinvointiasioiden käsittelyä.

Tehtävän avulla työntekijällä on mahdollisuus pysähtyä pohtimaan oma fyysistä, psyykkistä, sosiaalista ja ammatillista hyvinvointiaan ja työhyvinvointiaan. Tehtävän avulla jokaisen työntekijän työhyvinvoinnin tilanne tulee kartoitettua ja sitä kautta voidaan edistää yksittäisten työntekijöiden työhyvinvointia kuin koko työyhteisön hyvinvointia.

Tehtävässä on annettu valmiiksi muutamia kysymyksiä, joihin vastaamalla työntekijä voi pohtia omaa työhyvinvointiaan. Annettujen kysymysten lisäksi voi työntekijä pohtia asiaa laajemminkin.

Soveltamistilanteet

Menetelmä sopii sekä henkilökohtaiseen työhyvinvointiasioiden käsittelyyn esimerkiksi kehityskeskustelussa että johonkin ryhmätilanteeseen, jossa käsitellään työhyvinvointia. Tällainen ryhmätilanne voi olla esimerkiksi työyhteisön työhyvinvointipäivä tai työnohjaus. Se voi olla myös työhyvinvointiin keskittyvän työpaikkakokouksen tai sen osan viritystehtäväksi, jonka jälkeen voidaan ryhtyä esimerkiksi käsittelemään työpaikan työhyvinvointiongelmia ja kehityssuunnitelmia.

Tehtävä sopii työelämän eri organisaatioiden käyttöön. Se soveltuu eri alojen ja eri ikäryhmien edustajien keskustelun viritämiseen.

Toteutus

Vaihe 1: Työntekijälle annetaan ohjeet tehtävän tekemiseen. Hänelle kerrotaan, että tarkoituksena on pohtia omaa hyvinvointia ja työhyvinvointia ja niihin vaikuttavia asioita. Työntekijälle osoitetaan rauhallinen paikka, jossa hän voi tehtävän tehdä sekä annetaan lomake täytettäväksi. Hänelle kerrotaan, että hän voi vapaamuotoisesti täyttää lomakkeen ja halutessaan hän voi hyödyntää lomakkeessa annettuja apukysymyksiä. Tehtäväksi annon yhteydessä työntekijälle kerrotaan missä ja kuinka vastausta tullaan käyttämään, kuka vastauksen näkee ja että vastaaminen on luottamuksellista.

Vaihe 2: Työntekijä täyttää lomakkeen ja palauttaa sen sovitulla tavalla.

Vaihe 3: Tehtävä puretaan joko henkilökohtaisesti esimerkiksi osana kehityskeskustelua tai ryhmämuotoisesti esimerkiksi työyhteisön työhyvinvointipäivässä.

Mitä tarvitaan?

Tehtävään tarvitaan työntekijälle noin 60 minuuttia aikaa pohtia omaa työhyvinvointiaan ja kirjoittaa siitä yhteenveto. Tehtäväksi ja vastaaminen voi tapahtua sähköisesti tai kynällä ja paperilla. Tehtävän tekemiseen on hyvä varata työntekijälle rauhallinen tila.

Työkalut

LIITE 1. Työhyvinvoinnin kartoituslomake

TYÖHYVINVOINNIN KARTOITUSLOMAKE

Työntekijän nimi:

Kirjoita vapaamuotoisesti oma työhyvinvointini –otsikon alle ajatuksiasi tämän hetkisestä hyvinvoinnistasi ja työhyvinvoinnistasi. Voit halutessasi hyödyntää alla olevia kysymyksiä.

- Millainen on fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointisi?
- Mitkä asiat sinua kuormittavat tällä hetkellä työssäsi?
- Millainen tuki auttaisi kuormittumiseesi? Millaisia toimia ja/tai muutoksia tarvittaisiin?
- Mitkä asiat auttavat sinua jaksamaan ja palautumaan työssäsi?
- Miten ylläpidät työhyvinvointiasi parantavia asioita?
- Mitä voisit itse tehdä oman työhyvinvointisi ylläpitämiseksi tai parantumiseksi?
- Mitä työyhteisösi voisi tehdä työhyvinvointisi ylläpitämiseksi tai parantumiseksi?
- Miten muut tahot (esim. esimies, työterveyshuolto) voisivat auttaa työhyvinvointisi ylläpitämistä tai parantumista?
- Mitä oivalsit tätä työhyvinvointikartoitusta tehdessäsi omasta työhyvinvoinnistasi?

Oma työhyvinvointini

1.2

Oma työhyvinvointisuunnitelma

Teppo Karapalo ja Anja Tanttu

AIHE: Oma työhyvinvointisuunnitelma

Työskentelymenetelmän avulla voidaan pohjustaa työntekijöiden ja koko työyhteisön työhyvinvointiasioiden käsittelyä. Tarkoitus on se, että työntekijä laatii kirjallisessa muodossa suunnitelman oman työhyvinvointinsa ylläpitämiseksi tai parantamiseksi. Tätä tehtävää on tarkoituksenmukaista edeltää oman työhyvinvoinnin kartoitustehtävä, jossa työntekijä pohtii ja kuvaa omaa työhyvinvointiaan ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tämän kartoituksen pohjalta työntekijä laatii oman työhyvinvointisuunnitelmansa. Menetelmä osallistaa jokaisen työyhteisön jäsenen ilmaisemaan näkemyksiään työhyvinvointinsa kehittämiseen.

Tehtävän avulla työntekijä asettaa tavoitteita omaan fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiinsa ja/tai omaan työhyvinvointiinsa. Tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi työn sisältöön, osaamiseen, ergonomiaan tai työyhteisöön. Tavoitteita voi olla 1-5 kappaletta ja niiden saavuttamista arvioidaan sovitulla tavalla esimerkiksi puolen vuoden päästä. Työntekijä kirjaa myös keinot, joiden avulla hän aikoo tavoitteet saavuttaa. Tehtävän avulla edistetään yksittäisten työntekijöiden työhyvinvointia ja myös koko työyhteisön hyvinvointia.

Soveltamistilanteet

Menetelmä sopii sekä henkilökohtaiseen työhyvinvointiasioiden käsittelyyn esimerkiksi kehityskeskustelussa että ryhmätilanteeseen, jossa käsitellään työyhteisön ja sen jäsenten työhyvinvointia. Tällainen ryhmätilanne voi olla esimerkiksi työyhteisön työhyvinvointipäivä tai työnohjaus. Se voi olla myös työhyvinvointiin keskittyvän työpaikkakokouksen tai sen osan viritystehtäväksi, jonka jälkeen voidaan ryhtyä esimerkiksi käsittelemään työpaikan työhyvinvointiongelmia ja kehityssuunnitelmia.

Tehtävä sopii työelämän eri organisaatioiden käyttöön. Se soveltuu eri alojen ja eri ikäryhmien edustajien työhyvinvointikeskustelun viritämiseen.

Toteutus

Vaihe 1. Tehtävänanto

Työntekijälle kerrotaan tehtävän tarkoitus, käytettävissä oleva aika ja paikka ja annetaan työhyvinvoinnin suunnitelmalomake täytettäväksi. Tehtäväksiannon yhteydessä työntekijälle kerrotaan missä ja kuinka vastausta tullaan käyttämään, kuka vastauksen näkee ja että vastaaminen on luottamuksellista.

Vaihe 2. Tehtävän tekeminen

Työntekijä täyttää työhyvinvoinnin suunnitelmalomakkeen ja palauttaa sen sovitulla tavalla sovittuun paikkaan.

Vaihe 3. Tehtävän palautekeskustelu

Työntekijä keskustelee tehtävästä esimerkiksi kehityskeskustelussa esimiehensä kanssa tai työyhteisön työhyvinvointipäivässä koko työyhteisön kesken.

Mitä tarvitaan?

Tehtävään tarvitaan työntekijälle noin 60 minuuttia aikaa laatia työhyvinvointisuunnitelma. Tehtävä tehdään joko sähköiselle tai paperiselle lomakkeelle. Tehtävän tekemiseen on hyvä varata työntekijälle rauhallinen tila.

Työkalut

LIITE 1. Työhyvinvointisuunnitelmalomake

LIITE 1

TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMALOMAKE

Täytä lomake asettamalla 1–5 realistista mitattavissa/arvioitavissa olevaa tavoitetta työhyvinvointisi kehittymiselle. Kirjaa myös keinot, joiden avulla saavutat tavoitteet.

Työntekijän nimi:

Tavoite 1:	Keinot tavoitteen saavuttamiseen:
Tavoite 2:	Keinot tavoitteen saavuttamiseen:
Tavoite 3:	Keinot tavoitteen saavuttamiseen:

Tavoite 4:	Keinot tavoitteen saavuttamiseen:
Tavoite 5:	Keinot tavoitteen saavuttamiseen:

1.3

Työn imu ja työhyvinvoinnin edistäminen

Elina Riivari

AIHE: Työn imu ja työhyvinvoinnin edistäminen

Tämän tehtävän avulla tutustutaan työn imun käsitteeseen ja työhyvinvoinnin edistämiseen yksilön näkökulmasta.

Soveltamistilanteet

Menetelmä sopii työhyvinvointia ja sen johtamista käsitteleville ryhmille. Menetelmää voidaan soveltaa esimerkiksi osana kurssia tai koulutusta.

Tehtävä sopii sekä työelämän että koulutusorganisaatioiden käyttöön alasta tai osallistujien taustasta riippumatta.

Toteutus

Vaihe 1. Haastattelu

Vetäjä pyytää osallistujia haastattelemaan kaveria/tuttua/perheenjäsentä aiheesta työn imu. Haastattelun perusteella osallistujat laativat määritelmän työn imusta. Määritelmät voidaan jakaa osallistujien kesken ja niiden perusteella voidaan keskustella työn imun eri näkökulmista ja tasoista. Keskustelua voidaan käydä kasvotusten tai esimerkiksi sähköisten työkalujen avulla (esim. Padlet tms.).

Vaihe 2. Keskustelu

Vetäjä pyytää osallistujia pohtimaan, miten he voivat edistää omaa hyvinvointiaan (opiskelijan) työssä tai nykyisessä/tulevassa työssään. Keskustelu työhyvinvoinnin edistämisen keinoista voidaan käydä kasvotusten tai verkkovälitteisesti (esim. Padletin avulla). Vetäjä pyytää osallistujia osallistumaan vähintään kahdella puheenvuorolla, joista yksi tuo esiin osallistujan omat pohdinnat ja toinen kommentoi jonkun toisen osallistujan esittämiä näkemyksiä.

Mitä tarvitaan?

Tehtävä ei vaadi suuria resursseja. Kysymykset voidaan näyttää osallistujille kontaktitilanteessa, ohjeistaa suullisesti tai jakaa jonkin sähköisen soveluksen avulla. Tehtävä on mahdollista toteuttaa joko kontaktitilanteessa tai verkkovälitteisesti.

Työkalut

Videolinkit ja muut materiaalit aiheen käsittelyn tueksi:

Työterveyslaitos: Työn imu <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

Työterveyslaitos: Työn imu -testi <https://www.ttl.fi/tyon-imu-testi/>

Jari Hakanen: Työn imuun työtä tuunaamalla <https://www.youtube.com/watch?v=XFnAU-GchPc>

1.4

Työn kuormitus ja stressinhallinta

Elina Riivari

AIHE: Työn kuormitus ja stressinhallinta

Tämän menetelmän avulla tutustutaan työhyvinvoinnin edistämiseen yksilön näkökulmasta. Sisältö koostuu kahdesta teemasta: (1) työelämän muutokset ja niiden vaikutukset yksilön työhyvinvointiin sekä (2) stressinhallinta. Tehtävä auttaa arvioimaan ja seuraamaan omaa työhyvinvointia.

Soveltamistilanteet

Menetelmä sopii työhyvinvointia ja sen johtamista käsitteleville ryhmille ja tai yksilöille. Menetelmää voidaan soveltaa esimerkiksi osana kurssia tai koulutusta.

Tehtävä sopii sekä työelämän että koulutusorganisaatioiden käyttöön alasta tai osallistujien taustasta riippumatta.

Toteutus

Osa 1. Työelämän muutokset

Vaihe 1. Tulevaisuuden työelämänäkymien pohtiminen

Ensimmäisessä osassa pohditaan tulevaisuuden työelämänäkymiä. Tehtävä auttaa osallistujia ennakoimaan työelämän mahdollisia muutoksia ja niiden vaikutuksia omaan työuraan.

Vetäjä pyytää osallistujia kuvittelemaan, millainen työelämä on viiden vuoden kuluttua. Apuna voi käyttää seuraavia kysymyksiä:

- Millaisia muutoksia työelämässä tai työssä tapahtuu?
- Mihin muutokset kohdistuvat?
- Mitä taitoja tai osaamista työelämässä tai työssä tarvitaan?
- Millaisia muutoksia (uhkakuvia ja mahdollisuuksia) voi heijastua omalle alallesi?
- Millaisia vaatimuksia muuttuva työelämä asettaa työntekijöille?
- Millaisin ajatuksin suhtaudut itse työelämän muutokseen?
- Miten muuttuva työelämä voi vaikuttaa omaan jaksamiseesi?

Vetäjä pyytää osallistujia ensin pohtimaan kysymyksiä yksin omasta näkökulmastaan ja kirjaamaan pääkohdat ylös.

Vaihe 2. Keskustelu

Yksilötyöskentelyn jälkeen kysymyksistä keskustellaan pareittain, ryhmissä tai koko ryhmän kesken tilanteesta ja ryhmästä riippuen. Vetäjä toimii keskustelun ohjaajana ja pitää huolen, että keskustelussa on tilaa erilaisille näkemyksille.

Vaihe 3. Keskustelun päätös ja yhteenveto

Keskustelun lopuksi vetäjä tekee yhteenvedon keskustelun pääkohdista. Pääkohdat voidaan myös koota ja tallentaa myöhempään yhteiseen käyttöön jonkin sähköisen sovelluksen avulla.

Osa 2. Stressinhallinta

Tehtävässä sovelletaan yksilöllisen työhyvinvoinnin johtamisen kannalta keskeisiä taitoja, mm. stressinhallinnan keinoja.

Vaihe 1. Vetäjä pyytää osallistujia pohtimaan alla olevia kysymyksiä oman hyvinvointinsa (opinnot/työelämä) näkökulmasta ja kirjaamaan keskeiset havainnot ylös:

- Millaisia ristipaineita voit tunnistaa omassa elämässäsi?
- Milloin tunnistat olevasi kuormittunut?
- Miten kuormitus näkyy?

Vaihe 2. Vetäjä pyytää osallistujia miettimään jotain konkreettista tilannetta, jossa he ovat kokeneet ylikuormitusta tai stressiä. Vetäjä ohjeistaa osallistujia kirjoittamaan tiiviin, päiväkirjamaisen kuvauksen tilanteesta.

Vaihe 3. Vetäjä pyytää osallistujia laatimaan listan keinoista, joilla he voivat vaikuttaa ylikuormittumisen tunteeseen ja laatimaan pienimuotoisen suunnitelman, jolla he voivat parantaa omaa hyvinvointiaan.

Mitä tarvitaan?

Tehtävä ei vaadi suuria resursseja. Kysymykset voidaan näyttää osallistujille kontaktitilanteessa, ohjeistaa suullisesti tai jakaa jonkin sähköisen sovelluksen avulla (esim. Padlet tai Googlen työkalut). Tehtävä on mahdollista toteuttaa joko kontaktitilanteessa tai verkkovälitteisesti.

Työkalut

Kysymykset vetäjälle:

Osa 1: Tulevaisuuden työelämänäkymien pohtiminen

- Millaisia muutoksia työelämässä tai työssä tapahtuu?
- Mihin muutokset kohdistuvat?
- Mitä taitoja tai osaamista työelämässä tai työssä tarvitaan?

- Millaisia muutoksia (uhkakuvia ja mahdollisuuksia) voi heijastua omalle alallesi?
- Millaisia vaatimuksia muuttuva työelämä asettaa työntekijöille?
- Millaisin ajatuksin suhtaudut itse työelämän muutokseen?
- Miten muuttuva työelämä voi vaikuttaa omaan jaksamiseen?

Osa 2: Stressinhallinta

- Millaisia ristipaineita voit tunnistaa omassa elämässäsi?
- Milloin tunnistat olevasi kuormittunut?
- Miten kuormitus näkyy?

1.5

Sukellus työelämävalmiuksiin

Liisa Mäkelä ja Riitta Viitala

AIHE: Työelämävalmiuksien tutkiminen ja harjoittelu

Työelämävalmiuksia koskeva puhe jää monesti pinnalliseksi ja ulkokohtaiseksi. Aiheen käsittely on käytännössä monesti vain listaus työelämässä tärkeinä pidetyistä ominaisuuksista, joiden tarkempi sisältö jää hämärän peittoon. Pahimmillaan ihanteelliset työelämävalmiusvaatimusten luettelot saavat aikaan vain riittämättömyyden tunnetta. Tämän tehtävän tarkoituksena on tuottaa realistisempaa ja konkreettisempaa kuvaa siitä, mitä erilaiset työelämävalmiudet käytännössä tarkoittavat. Lisäksi tavoitteena on johdattaa henkilö kokemuksellisesti pohtimaan niitä omalla kohdallaan.

Tehtävässä jokainen syventyy johonkin työelämävalmiuteen syvemmin ja kokemuksellisesti. Syventyminen tapahtuu pienryhmässä ja tutkivalla otteella. Ryhmä valitsee kohteekseen työelämävalmiuden vapaasti tai se valitaan opettajan/kouluttajan/ohjaajan tuottamasta listasta.

Tehtävän tarkoituksena on edistää osallistujien työelämävalmiuksia kehittävien käytännön harjoitusten kautta. Tehtävä kehittää myös kriittistä tiedonhaun kykyä sekä esiintymistaitoja. Pienryhmätyöskentely edesauttaa yhteistyötaitojen kehittymistä. Tehtävässä on mahdollista valita joko lähi- tai digivaihtoehto.

Soveltamistilanteet

Tehtävää voidaan hyödyntää niin oppilaitoksissa kuin esimerkiksi perehdytystilanteissa tai yritysten kehittämis- ja koulutustilanteissa, tai työhyvinvointitapahtumissa.

Esimerkiksi yksi tapa soveltaa harjoitusta on organisaation työilmapiiritutkimuksen tulosten käsittely. Siinä esille nousseita ongelmakohtia voidaan lähteä korjaamaan kehittämällä sellaisia työyhteisössä tärkeitä työelämävalmiuksia, joihin ongelmakohtat liittyvät. Toinen esimerkki tehtävän soveltamisesta on koulutusohjelman kurssi, jossa harjoitellaan ammatin kannalta tärkeitä työelämävalmiuksia.

Tehtävä tehdään 3–5 hengen ryhmissä. Tärkeää on, että ryhmän jäsenillä on yhteinen intressi valitun työelämävalmiuden tutkimiseen.

Harjoitus voidaan toteuttaa yhden päivän aikana ja kevyenä versiona puolen päivän aikana. Parhaiten tehtävä palvelee silloin, kun ryhmä voi työskennellä yhdessä 2–3 kertaa pidemmällä ajanjaksolla. Tällöin tehtävään sisältyy tapaamisten väliin jäävä työskentelyaika, jolloin jokainen ryhmän jäsen voi

yksin perehtyä asiaan ja tuottaa aineksia ryhmän työskentelyyn ja ryhmä voi työskennellä digitaalisten välineiden varassa.

Toteutus

Tehtävässä voidaan yhdistellä joustavasti fyysistä läsnäoloa vaativia osuuksia ja digitaalisuutta. Tarvittaessa koko harjoitus voidaan toteuttaa digitaalisella alustalla. Loppukeskustelu olisi hyödyllistä tapahtua fyysisesti samassa tilassa niin, että tulosten esittämiselle, niiden reflektoinnille ja spontaanille vuoropuhelulle on varattu tarpeeksi aikaa.

Kukin ryhmä tuottaa raportin, joka voi olla esim. Power Point –muodossa, verkkotekstinä jossain sovelluksessa tai Word-muodossa. Se sisältää tiiviin taustoituksen (työelämävalmiuden esittely ja tärkeyden perustelut jne.) ja sitä koskevan harjoitteen kuvauksen sekä ohjeistuksen.

Vaihe 1.

Pienryhmä valitsee yhden työelämävalmiuden, jonka se määrittelee ja jonka harjaannuttamiseen se etsii / kehittää sopivan menetelmän. Harjoitteen teemoja voivat olla esimerkiksi tavoitteellisuus, itsereflektiokyky, resilienssi, itsetuntemus, tunteiden hallinta, motivaatio, oppimaan oppiminen, päätöksenteko, paineen sietokyky, palautteen antaminen / vastaanottaminen, organisointikyky, ongelmanratkaisutaidot jne.

Ryhmä määrittelee valitsemansa käsitteen ja etsii kirjallisuuden pohjalta tietoa sen merkityksestä, kehittymisestä ja edellytyksistä. Sen jälkeen ryhmä laatii harjoitteen, jonka avulla kyseistä työelämävalmiutta voidaan kehittää tai testata. Lopuksi ryhmä teettää harjoitteen kurssikollegoillaan valitsemallaan tavalla ('face-to-face' -opetus tai digitaalisen tarinan muodossa verkko-ympäristössä).

Harjoitteita voi etsiä kirjoista, verkosta (esim. TedTalks, erilaiset nettisivustot jne.), lehdistä jne. Harjoite tulee pohjautua olemassa olevaan tietoon ja alkuperäinen lähde tulee merkitä harjoitteen ohjeistukseen. Lähteiden luotettavuuteen ja ammatillisuuteen kiinnitetään huomiota, ja sitä arvioidaan yhdessä.

Vaihe 2a. Face-to-face -toteutus

'Face-to-face'-harjoitteita vetävät ryhmät raportoivat harjoitteen taustoituksen ja ohjeistuksen noin 1-2 sivun mittaisena tekstinä. Raportissa tulee selkeästi olla esillä mistä harjoitus on löydetty (lähdeviitteet) ellei sitä ole kehitelty itse. Jokaisen ryhmän jäsenen tulee olla valmistautunut harjoituksen vetämiseen.

Silloin, kun useampi ryhmä esittää tuotoksensa yhteisessä workshop-tilaisuudessa, ryhmät oppivat useammasta työelämävalmiudesta kuunnellensa toistensa esityksiä.

Vaihe 2b. Digitaalinen toteutus

Digitaalisen tarinan muodossa harjoitteen toteuttavat ryhmät tuottavat 5–8 minuutin videon, jonka avulla he taustoittavat ja ohjeistavat harjoituksen. Jokaisen ryhmän jäsenen tulee esiintyä videolla. Digitaalisen tarinan tulee siis sisältää itse tallennettuja osuuksia (kuvaa ja puhetta), mutta se voi sisältää myös muita elementtejä (esim. videota, kuvia, musiikkia). Digitarinassa tulee selkeästi tulla esiin mistä harjoitus on löydetty (lähdeviitteet) ellei sitä ole kehitetty itse.

Jotta jokainen osallistuja oppii useammasta työelämävalmiudesta, kannattaa heidät velvoittaa tutustumaan myös muiden ryhmien esityksiin verkossa. Tätä voi tukea organisoimalla verkkokeskustelun muutaman kysymyksen avulla.

Vaihe 3. Loppukeskustelu ja harjoitteiden suorittaminen

Arvioinnissa huomioidaan harjoitteen sisällöllinen laatu ja sen relevanssi yksilön kehittymistä ajatellen. Arvioinnissa huomioidaan myös harjoituksen toteutus (opetustilanne tai digitaalisen tarinan toteutus). Arviointi voi tapahtua myös yhdessä keskustellen.

Digitaalisiin tarinoihin voi liittyä verkkokeskusteluosuus. Osallistujien suositellaan tekevän kaikki digitaalisina tarinoina julkaistavat harjoitteet.

Mitä tarvitaan?

Osallistujien on hyvä varata omat tietokoneet. Erityisesti digitaalisessa vaihtoehdossa korostuvat osallistujien omat välineet. Loppukeskusteluun on hyvä varata tila, jossa videoiden katsominen onnistuu tai jossa on riittävästi tilaa harjoitteiden tekemiselle.

1.6

Verkkokeskustelu nuorten työelämävalmiuksista ja työhyvinvoinnista

Susanna Kultalahti

AIHE: Työelämävalmiuksien ja työhyvinvointitekijöiden tunnistaminen

Työelämään valmistuvat nuoret tarvitsevat mahdollisimman hyvät valmiudet edistää ja ylläpitää omaa, työyhteisön ja työpaikkansa työhyvinvointia. Tämä edesauttaa myös työelämän laadun kehittymistä ja tuottavuuden paranemista.

Tärkeä avain työelämävalmiuksien kehittymiseen opintojen aikana on niitä koskevan tietoisuuden herättäminen ja vahvistaminen. Opiskelijoiden olisi syytä opintouransa aikana selventää, mitä työelämävalmiuksia yleisesti ottaen työelämässä pärjääminen vaatii, mitkä niistä korostuvat hänen tavoittelemisissaan työtehtävissä ja mitä kehitystarpeita hänellä itsellään niiden osalta on.

Yksi keskeinen työelämävalmius on kyky huolehtia omasta työhyvinvoinnista ja kyky edistää työhyvinvointia työpaikalla. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu osana jokaisen ammattitaitoa ja työtä. Monet työhyvinvointiin liittyvistä asioista eivät vaadi investointeja, asennemuutosta kylläkin. Ihminen tarvitsee työtä voidakseen hyvin ja hyvinvointiyhteiskunnan ylläpitämiseen tarvitaan työtä tekeviä, hyvinvoivia ja tuottavia ihmisiä.

Soveltamistilanteet

Tässä oppimistehtävässä autetaan opiskelijaa syventämään ja selkiyttämään omaa näkemystään työelämävalmiuksista ja työhyvinvoinnin edistämisestä osana niitä. Tavoitteena on kartoittaa ja tunnistaa tulevaisuuden työelämän haasteita, opiskeluaikana kehitettäviä työelämävalmiuksia ja opiskelijoiden hyvinvointiin liittyviä asioita. Tehtävä soveltuu joko kurssitehtäväksi aihepiiriä lähellä oleville kurseille tai erilaisiin opinto- ja uraohjausprosesseihin.

Tehtävää voi soveltaa myös jo työelämässä olevien parissa. Menetelmä soveltuu hyvin myös esimerkiksi henkilöstösuunnittelusta tai rekrytoinnista vastaavien koulutukseen sekä kartoittamaan nuorten työntekijöiden omia ajatuksia ja tarpeita. Harjoitus voi toimia lähtökohtana myös organisaation työhyvinvointikoulutukselle.

Toteutus

Työpaja voidaan toteuttaa joko verkkokeskusteluna pidemmällä aikajaksolla (Padlet, Facebook, Moodle tmv.) tai koulutuksen/luennon yhteydessä työpajana.

Osallistujille syötetään (verkkokeskustelualustalle) yksitellen alla olevat kysymykset:

- Ajattele työelämää viiden vuoden päästä. Millaisia haasteita tulevaisuuden työelämässä on?
- Millaisia työelämävalmiuksia opiskelijat tarvitsevat?
- Miten työelämävalmiuksiin tulisi kiinnittää opiskelun aikana huomiota?
- Miten opiskelijoita voitaisiin ohjata huolehtimaan (työ) hyvinvoinnistaan jo opiskeluaikana?

Osallistujat ohjeistetaan hakemaan niihin liittyvää lisätietoa sekä tuomaan esille omia mielipiteitään. Myös kommentointi, kyseleminen ja muiden kirjoituksiin reagoiminen on suositeltavaa. Keskustelun vetäjä/järjestäjä voi etenkin alussa olla aktiivinen lisäkysymyksiä esittäessä. Viimeisenä kysymyksenä voi vielä pyytää antamaan palautetta työskentelytavasta tai tuottaa vetäjän toimesta yhteenveto/loppusanat. Tilanteesta riippuen myös mahdollisten jatkotoimenpiteiden läpikäyminen tai esitleminen voi olla tarpeen.

Mitä tarvitaan?

Koko harjoitus voidaan toteuttaa itsenäisesti ja joustavasti sopivalla alustalla joko intensiivisesti tai jakamalla keskusteluaiheet viikon ajalle. Jokainen osallistuja työskentelee omalla koneellaan ja omana aikanaan. Joustavin alusta on sellainen, joka ei vaadi kaikkien samanaikaista läsnäoloa.

1.7

Työelämävalmiuksien ennakointi pelimuodossa

Tiina Kaakinen

AIHE: Työelämävalmiuksia koskevien käsitysten saaminen näkyväksi ryhmässä

Menetelmän avulla voidaan tunnistaa työelämävalmiuksiin liittyviä käsitteitä ja kerrata samalla mitä ne tarkoittavat eri henkilöiden näkökulmasta. Tehtävä etenee siten, että jokaisella on ohjepaperi itsellään sekä pöydällä on pelaamiseen tarvittavat käsitekortit. Jokainen pääsee vuorollaan selittämään tietyn määrän käsitteitä ja samalla otetaan aikaa. Aika merkitään muistiin. Menetelmä osallistaa jokaisen mukaan avaamaan käsitteitä työelämävalmiuksiin liittyen. Näin voidaan yhdessä kehittää sitouttamista omaan työyhteisöön.

Tehtävään on laadittu valmiiksi ohje (liite 1) ja 20 pelikorttia (liite 2). Tilaisuuden vetäjä / suunnittelijat voivat halutessaan itse luoda peliin kierroksia ja pelikortteja lisää.

Soveltamistilanteet

Menetelmä sopii mihin tahansa ryhmään, jossa käsitellään yleisiä työelämävalmiuksia. Tehtävä sopii sekä työelämän että koulutusorganisaatioiden käyttöön. Se soveltuu eri alan ja eri ikäryhmien edustajien keskustelun viritämiseen.

Toteutus

Vaihe 1. Pelin esittely ja lämmittelykierros

Vetäjä kertoo ryhmälle ohjeet työelämäpelin osalta. Hän kertoo, että pelin muodossa käydään läpi yleisiä työelämävalmiuksia ja on keskeistä, että kaikille annetaan mahdollisuus selittää kortissa oleva käsite omin sanoin omalla vuorollaan.

Pelissä on tarkoitus edetä siten, että mahdollisimman nopeasti selitetään kortissa oleva käsite esim. motivaatio 3:lla eri tavalla. Tarvitaan ajanottaja mittaamaan, kuinka kauan aikaa kului. Otetaan aika muistiin omaan paperiin, kuinka kauan aikaa kului selittämiseen. Sitten on seuraavan pelaajan vuoro tehdä sama kierros eri korteilla.

Seuraavalla kierroksella on selitettävä nopeasti kortissa oleva käsite esim. työhyvinvointi 4:llä eri tavalla. Aika otetaan muistiin omaan paperiin jne. Sitten on seuraavan pelaajan vuoro tehdä sama kierros eri korteilla.

Kolmen kierroksen jälkeen tulee bonuskierros ja silloin kerätään 2 asiaa kumpaankin korttiin liittyvään käsitteeseen liittyen ja kun molemmat on keksitty, nostetaan uusi kortti ja taas keksitään 2 asiaa kumpaankin kortissa olevaan käsitteeseen liittyen ja jatketaan tätä niin kauan kunnes 2 minuuttia on kulunut. Bonuskierroksella lasketaan kortit (jokainen kortti antaa 2 pistettä) ja kokonaispisteet. Lasketaan lopuksi yhteen pelissä kierroksilla 1 – 3 kulunut aika. Voittaja on tässä vaiheessa se, jonka aika on lyhyin ja pisteet suurimmat.

Vaihe 2. Tulosten ja käsitteiden läpikäynti

Vetäjä kertoo tässä vaiheessa, että tässä työelämävalmiuksien ennakointiin liittyvässä pelissä jokaisesta saa tulla voittaja. Peli tarjoaa näkökulman tutustua työelämävalmiuksiin toisella tavalla.

Vaihe 3. Keskustelun päätös

Lopuksi vetäjä tekee muutamia huomioita asiaan liittyen sekä tarjoaa pelin lisänä työnantajakyselylomakkeen työelämävalmiuksista (liite 3)

Vetäjä kiittää osallistujia käsitteiden avaamisesta.

Mitä tarvitaan?

Tehtävään tarvitaan tila, johon on varattu ohjeita pelin pelaajien määrä, pelikortteja jokaiseen ryhmään nippu sekä liite 3 tulosteena mukaan jaettavaksi. Pelissä ajan voi ottaa matkapuhelimen sekuntikellolla. Muistiinpanovälineet tarvitaan ajan kirjaamista varten.

Työkalut

LIITE 1. Ohje: peli työelämävalmiuksien ennakointiin liittyen

LIITE 2. Pelikortit

LIITE 3. Työnantajakysely työelämävalmiuksista

OHJE: PELI TYÖELÄMÄVALMIUKSIEN ENNAKOINTIIN LIITTYEN

(”Pelissä on käytetty mallina Sanapaniikki -peliä ja aikaa pelin suorittamiseen varataan noin puoli tuntia)

Ohje ja tietoa materiaalista

Pelissä kaikilla on ohjepaperi. Saman pöydän ympärille voi koota esim. 3–4 henkilöä (yhdet pelikortit). Muut osallistujat päättävät hyväksytäänkö sana/asia, joka esitetään tai pyytävät tarkennusta ja aikaa voidaan ottaa tarvittaessa lisää, jos pelissä on kello käytössä.

HUOM! Ajan mittaamisen sijasta on mahdollista käyttää esim. tiimalasia, ajastinta tms. nopeuttamaan etenemistä. Peliä voidaan pelata myös siten, että käytetään kellon sijasta noppaa ja lukeman saatuaan pääsee kertomaan nopan osoittaman määrän asioita liittyen käsitteeseen.

Työvaiheet

1. Kierroksella, on keksittävä mahdollisimman nopeasti 3 asiaa korttiin liittyen. Mitataan aika ja merkitään vastaukseen kulunut aika tähän

2. Kierroksella, on keksittävä mahdollisimman nopeasti 4 asiaa korttiin liittyen. Mitataan aika ja merkitään vastaukseen kulunut aika tähän

3. Kierroksella, on keksittävä mahdollisimman nopeasti 5 asiaa korttiin liittyen. Mitataan aika ja merkitään vastaukseen kulunut aika tähän

Bonuskierros: kolmen kierroksen jälkeen, pelataan ns. bonuskierros ja kahden minuutin aikana (mitataan aika),

Kerätään 2 asiaa kumpaankin korttiin liittyvään käsitteeseen liittyen ja kun molemmat on keksitty, nostetaan uusi kortti, taas keksitään 2 asiaa ja jatketaan kunnes 2 minuuttia on kulunut.

Tällä kierroksella saa jokaisesta kortista kaksi pistettä.

Merkitse pisteet tähän _____

Tulos: laske yhteen tehtäviin 1–3 kulunut aika _____

Ja merkitse tähän bonuskierroksen pisteet _____

PELIKORTIT

Työelämävalmiudet Työn imu Sitouttaminen	Työelämävalmiudet Työnhyvinvointi Motivaatio
Työelämävalmiudet Työhyvinvointi Henkilökohtaiset ominaisuudet	Työelämävalmiudet Työyhteisön pelisäännöt Perehdytys
Työelämävalmiudet Työelämätaidot Tutkintovaatimukset	Työelämävalmiudet Vuorovaikutustaidot Asenne
Työelämävalmiudet Työyhteisötaidot Käyttäytyminen	Työelämävalmiudet Luottamus Kehittymismahdollisuudet

Työelämävalmiudet	Työelämävalmiudet
<p style="text-align: center;">Tunnustus onnistumisesta</p> <p style="text-align: center;">Oman työn merkitys</p>	<p style="text-align: center;">Osaamistarpeen kartoitus</p> <p style="text-align: center;">Ilmapiiri</p>
Työelämävalmiudet	Työelämävalmiudet
<p style="text-align: center;">Yhteiskehittäminen eli co-creation</p> <p style="text-align: center;">Vertaistuki</p>	<p style="text-align: center;">Joustavuus</p> <p style="text-align: center;">Paineensietokyky</p>
Työelämävalmiudet	Työelämävalmiudet
<p style="text-align: center;">Tekemällä oppiminen</p> <p style="text-align: center;">Aikatauluttaminen</p>	<p style="text-align: center;">Itsenäinen työskentely</p> <p style="text-align: center;">Dialogi</p>
Työelämävalmiudet	Työelämävalmiudet
<p style="text-align: center;">Asiakastyytyväisyys</p> <p style="text-align: center;">Asiakaspalvelutaidot</p>	<p style="text-align: center;">Tiimityö</p> <p style="text-align: center;">Visiointikyky</p>

Työelämävalmiudet Päätöksentekotaito Muutosherkkyys	Työelämävalmiudet Riskinottokyky Empaattisuus
Työelämävalmiudet Kielitaito Tuotetietous	Työelämävalmiudet Ketteryys Kokonaisuuksien hallinta

LIITE 3

TYÖPAIKKAKYSELY TYÖELÄMÄVALMIUKSISTA

Taustatiedot:

Vastaajan nimi ja ammatti:

Organisaatio, jossa työskentelet:

Työntekijältä vaadittava ammatillinen osaaminen?

- tutkintovaatimukset eri työtehtävissä?
- pätevyudet?
- koulutatteko itse osaajanne?
- työyhteisön koulutustarpeet?

Millaisia työelämävalmiuksia työntekijältä tarvitaan?

- vuorovaikutustaidot
- työyhteisötaidot
- käyttäytyminen
- ...

Millaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia arvostatte?

Työyhteisön pelisäännöt?

Työntekijän perehdytys?

Työhyvinvoinnista huolehtiminen?

Miten työelämätaidot tulevat muuttumaan tulevaisuudessa?

2

Työn kehittäminen

Työyhteisöt ja opiskelijat voivat hyödyntää menetelmäkortteja oman ja yhteisönsä työhyvinvoinnin kehittämisessä. Menetelmät on ryhmitelty työhyvinvoinnin osa-alueiden mukaan. Menetelmien vaiheet, tarvittavat välineet on ohjeistettu yksityiskohtaisesti, mikä helpottaa vetäjän työtä, ja tehtävät ovat käyttövalmiita ja suoraan tulostettavissa sellaisenaan. Tarvittaessa niitä voi muokata käyttötilanteeseen sopivaksi. Kaikki menetelmät ovat testattuja ja toimivia. Tässä osuudessa on menetelmiä urasuunnitteluun, työn kehittämiseen sekä työvälineen tai tuotteen käytettävyyteen.



2.1

Urasuunnittelutehtävä: Unelmaduuni

Susanna Kultalahti

AIHE: Omaa työuraa koskevan näköalan kirkastaminen ja omien työelämävalmiuksien kehittäminen

Tehtävä ohjaa pohtimaan omia kiinnostuksen kohteita ja mahdollisuuksia työuralla. Tehtävän avulla voidaan laajentaa näkemystä siitä, mitä erilaisia vaihtoehtoja työuralla liikkumiselle on olemassa ja mihin kaikkeen oma osaaminen ja kyvyt voisivat antaa mahdollisuuksia. Tehtävän tarkoituksena on auttaa henkilöä heittäytymään myös totuttujen ajatuspolkujen ulkopuolelle ja hakemaan omille urasuunnitelmilleen kiintopisteitä tutkimalla mahdollisessa ”unelmaduunissa” olevan henkilön käsityksiä työstään. Tehtävän avulla autetaan tarkentamaan näkemystä tavoitetyön sisällöstä ja vaatimuksesta. Tehtävä auttaa hahmottamaan myös omia kykyjä ja kehityspotentiaalia tarkemmin, rohkeammin ja realistisemmin. Tehtävän avulla herätetään myös näkemään tavoitteellisuuden ja suunnitelmallisuuden tärkeys edetäessä kohti toiveiden mukaisia töitä ja työuria. Tehtävän päämääränä on tukea jokaista löytämään itselleen mielekäs työura.

Soveltamistilanteet

Tehtävä soveltuu etenkin opintojensa loppuvaiheessa oleville opiskelijoille, jotka miettivät opintojensa jälkeisiä ura-askeleitaan. Se sopii hyvin myös henkilöille, jotka ovat työelämässään tulleet risteyskohtaan, jossa tulee eteen erilaisten vaihtoehtojen pohdinta ja mahdolliset hypyt johonkin uuteen.

Tehtävää voivat ohjata opettajat ja erilaisissa uraohjaustehtävissä olevat henkilöt tai valmentajat. Sitä voi soveltaa myös itsenäisesti.

Toteutus

Tehtävä osana opintoja

Tehtävä voidaan sijoittaa oppimistehtäväksi johonkin kurssiin, jolloin sen laajuudeksi voidaan määrittellä esimerkiksi 0,5–1 op riippuen raportoinnin laajuudesta ja toteutustavasta. Raportointi voi tapahtua kirjallisena raporttina tai yhdistelmänä, jossa on kirjallinen raportointi ja suullinen esittely ryhmässä, sekä ryhmäkeskustelu aiheesta. Se voi olla myös valinnainen opintokokonaisuus, joka on pisteytetty (hylätty/hyväksytty), kuvataan opinto-oppaaseen ja sille myös on nimetty vastuuopettaja. Sitä voivat hyödyntää myös oppilaitosten uraohjauksessa, jolloin ohjaaja voi soveltaa sitä hyvinkin vapaamuotoisesti.

Tehtävä osana henkilökohtaista valmennusta

Tehtävää voidaan soveltaa erilaisissa ammatinvalinta- ja uraohjaustilanteissa monella eri tavalla. Olennaista on, että henkilöä rohkaistaan etsimään käsiinsä joku henkilö, joka tekee hänelle mahdollista ja ennestään ei niin tuttua työtä. Häntä yllytetään tutkimaan haastattelemalla työn hyviä ja huonoja puolia, sisältöä, vaatimuksia ja mahdollisuuksia toisen henkilön käsitysten kautta. Tehtävä tarjoaa toisenlaisen näkökulman omien intressien peilailmiseen. Samalla yllytetään henkilö yhden case-tapauksen kautta luomaan realistista kuvaa siitä, mitä työtehtävään siirtyminen voisi häneltä edellyttää. Tehtävää voi laajentaa käsittämään yhden sijasta myös useampia haastateltavia samantyyppisessä tai erilaisissa tehtävissä. Tehtävä tuottaa kiintopisteitä ja peilejä omien työura-ajatusten pohdintaan. Tehtävän tuottamien havaintojen läpikäynti edellyttää riittävästi aikaa. Ohjaavassa ja tukevassa roolissa oleva henkilö keskittyy siinä ura-ajatuksia selkiyttävien kysymysten esittämiseen.

Mitä tarvitaan?

Haastattelutehtävä toimii parhaiten, jos käytetään nauhuria (esim. kännykän tallennustoimintoa), mikäli haastateltava hyväksyy tallentamisen. Tällöin haastattelija pystyy palauttamaan mieleen sisällön tarkemmin ja tarvittaessa kirjoittamaan asioita puhtaaksi (esim. opiskelijat raporttiinsa). Haastatteluhavaintojen käsittelyyn tarvitaan rauhallinen tila.

Tehtävän ohjeistus

Tehtävän ohjeistus muokataan käyttötarkoituksen mukaan. Liitteessä 1 on esimerkki opiskelijoille laaditusta ohjeistuksesta.

LIITE 1. Unelmaduuni

UNELMADUUNI

Tavoiteduuniin tarvittavat valmiudet

Olet nyt useamman vuoden kestäväen opintopolun alkupäässä. Tavoitteenä on, että sen aikana saat hyvät tiedolliset ja taidolliset valmiudet löytää mielekäs työ ja työura. Mitä tarkempi näkymä sinulla itseäsi kiinnostaviin työtehtäviin on, sitä paremmin pystyt opintopolullasi tekemään valintoja ja keskittymään sellaisiin asioihin, jotka kehittävät toiveidesi työssä tarpeellisia valmiuksia. Tämän tehtävän tarkoituksena on auttaa sinua hahmottamaan, millainen työ voisi olla sinulla tähtäimessä ja mitä siinä vaaditaan.

Ohjeet

Mieti, millaisia asioita sinä haluaisit tutkinnon suoritettuaasi tehdä. Mitä odotat työltä? Millaisista asioista pidät? Missä olet hyvä? Mitä piirteitä tai asioita et ainakaan haluaisi työssäsi olevan?

Tämän jälkeen tehtäväsi on etsiä käsiisi henkilö, joka tekee sellaista työtä, joka on lähellä sitä, mitä itse voisit tavoitella. Tehtäväsi on haastatella tuota henkilöä saadaksesi selville, millaista hänen työnsä todellisuudessa on ja ennen kaikkea, mitä valmiuksia se tekijältään vaatii. Häneltä tulisi saada samalla neuvoja siihen, että millaisiin asioihin kannattaa keskittyä ja missä asioissa itseään kehittää, jos aikoo menestyä siinä työssä, jota hän tekee. Hänen kanssaan tulisi myös pohtia sitä, että mihin suuntaan hänen työnsä on kehittymässä eli millä tavalla työn vaatimukset mahdollisesti ovat muuttumassa.

Haastattelun jälkeen tehtäväsi on vielä arvioida, että miten hyvin omat kiinnostuksen kohteesi ja valmiutesi voisivat sopia haastattelemasi henkilön työhön. Lopuksi sinun tulee valita yksi tiedollinen valmius (tieto jostakin asiassa), taidollinen valmius (jokin taito kuten esim. erilaiset vuorovaikutustaidot, organisointikyky, tietotekniset taidot...) ja asenteellinen tai ominaisuuksiin liittyvä valmius (esim. paineensietokyky, riskinottokyky, pikkutarkkuus/suurpiirteisyys jne.), joita sinun kannattaisi kyseistä työtä varten kehittää.

Raportointi

1. TAVOITEDUUNI
Kirjoita tähän pohdintojasi siitä, mitä toivot / et toivo työltä, jota teet tutkinnon jälkeen.
2. CASE (tähän haastattelemasi henkilön titteli, esim. HR manager, key account manager, controller)
Kuvaile henkilö, jonka haastatelit ja haastattelun kesto (voit käyttää

oikeaa tai keksittyä nimeä). Millaista hänen työnsä on? Mitä hänen mielestään työ vaatii? Mitä valmiuksia sitä varten kannattaisi kehittää? Miten tehtävä mahdollisesti tulevaisuudessa muuttuu ja sen myötä vaadittavat valmiudet?

3. OMAT VALMIUTENI

Arvioi omaa soveltuvuuttasi em. työhön. Mitkä kolme asiaa voisit valita kehittämisen kohteeksi, jos tähtäisit siihen? Jos kävi ilmi, että haastattelemasi henkilön työ ei lopulta olekaan sinua houkutteleva, kerro perustelusi. Mitä tässä tapauksessa opit omista kiinnostuksen kohteistasi? Kerro vielä lopuksi mitä työelämävalmiuksia pidät tärkeänä tulevalla työurallasi.

2.2 Työmenetelmän tai tuotteen käytettävyys

Seppo Väyrynen

AIHE: Käytettävyyden sisältö, arviointi ja erittely

Digitaalisten työvälineiden ja soveltuvin osin muun työympäristön käytettävyydestä keskustelu, tarvittavaan peruskäsitteistöön tutustuminen, arviointimittauksen kokeilu sekä kehittämistarpeiden ja -ideoiden kartoitus.

Yksi tunnetuimpia käytettävyyden "mittareita" on System Usability Scale (SUS; Brooke, 1996). SUS'in sanotaan antavan hyödyllisiä, hyvin tuotetta kuvaavia, käytettävyyden mittalukuja, kun "oikeat" käyttäjät ($n =$ tai > 15) käyttävät ohjelmistotuotetta tai ohjelmistotyylisiä käyttöliittymää hyödyntävää laitetta, esimerkiksi selainsovellusta, "oikean" tehtävän teossa. Toki kohteena voi olla muukin väline, teknologia, tai järjestelmä. Tuotetta käytettyään he välittömästi vastaavat SUS'in lomakkeeseen 10 kysymyskohtaan (Liite 1, kirjoittaja Väyrysen suomennos, vrt. Jokela) ja vastausten pohjalta lasketaan yksi käytettävyyden tunnusluku. Tunnusluku, joka saa arvoja 0-100, lasketaan seuraavasti (laskentaan annetaan esim. verkossa myös Excel-pohjia ja muita välineitä, joita voi löytää hakukoneen avulla):

Kun SUS-määrittäminen kohdejoukolle on tehty, muunnetaan ensin liitteen mukaiseen kyselyyn annetut 1...5 -asteikon vastaukset seuraavasti skaalalle 0...4:

- järjestysnumeroltaan pariton kysymys: vähennä annetusta pistemäärästä 1
- järjestysnumeroltaan parillinen kysymys: vähennä annetut pisteet luvusta 5
- summaa näin skaalatut pisteet (maks. 40), ja kertomalla ne 2,5:llä saat ns. tunnusluvun testatun tuotteen käytettävyydelle (saa ideaaliksi maks. arvoksi 100)
- laske koehenkilöiden pisteiden keskiarvo

Käytettävyyttä kuvaavalle SUS-tunnusluvulle annetaan kirjallisuudessa tulkintaohjeita, joista yksi on:

- < 51 hyvin huono
- 51-68 huono
- 68 OK
- 68-80,3 hyvä
- $> 80,3$ erinomainen

Yksittäisten kysymysten jakaumia ei suositella tarkasteltavan, eikä ainakaan tulkittavan "liian pitkälle". Kokonaisuutta kuvaavalla tunnusluvulla sanotaan olevan hyvä luotettavuus ja "pätevyys" (huomaa että kooltaan 15 tai suurempi oleva "oikea käytännön" vastaajajoukko ja hyvä kyselyjärjestely ovat tarpeen.)

Soveltamistilanteet

1. Yleinen mielenkiinnon herätys ja kohdistus käytettävyyteen työpaikan ja sen järjestelyjen sekä ratkaisujen tarkastelunäkökulmana – voisiko käytettävyys avata työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämisspolkuja?
2. Mahdollisten käytettävyysaasteiden etsintä – yksilö- ja yhteisötason sekä johdon näkemyksiä
3. Esille noussut tarve selvittää käytettävyyttä omassa työyhteisössä ja -ympäristössä
4. SUS-mittauksen kokeilu sekä keskustelua ja johtopäätöksiä tuloksista
5. Kehittämisen tarve nykyjärjestelyissä, "räätälöinti", uushankinnat, käyttöönottotilanteet

Toteutus

Käytettävyyteen mahdollisena kehittämistyökaluna voi "tarttua" eri soveltamistilanteissa monin eri ottein. Tässä annetaan kohdan 3 soveltamistilanteisiin 1...5 yleisiä vinkkejä hyödynnettäväksi työpaikan tai koulutuksen tarpeisiin.

1. Yksi aloitusmuoto voi olla asiantuntijan luento keskusteluineen tai työpaja, ja näiden hyvä fasilitointi ja moderointi. Viimeksi mainittujen toimintojen rooli on tärkeä: "virittää otollinen ilmapiiri, ohjata keskustelua tavoitteiden mukaisesti ja kannustaa osallistujia keskustelemaan keskenään aiheesta osallistumatta itse aktiivisesti aiheesta käytävään keskusteluun". Fasilitoinnillahan tarkoitetaan organisatorisissa ja työpaikkayhteyksissä onnistuneiden ryhmäprosessien suunnittelua ja toteutusta, ulottuen hyvinkin käytännöllisiin asioihin asti. Fasilitaattori ei ota kantaa itse mutta mahdollistaa ja raportoi kokoontumisen tulokset.
2. Ns. kirjallinen, hiljainen aivorihi (kts. kohdan 4 loppuosa) voi olla hyvä vaihtoehto aloittaa haasteiden ja miksei ratkaisujenkin (kohta V) konkreettinen etsintä. Asiantuntija- tai johtovetoinen aloitus voi olla yksi vaihtoehto edetä myöhempisiin yhteistoiminnallisiin ja osallistuviin näkemysten keräys- ja niistä keskustelemisen vaiheisiin. Virikelistana käytettävyyteen voivat toimia tämän artikkelin

osatekijälista a...h sekä kuva 1. Kohdan IV SUS-kysymykset tuovat myös kaikille selkeitä käytettävyyden dimensioita näkyviksi.

3. "Kentän ääni" eri kanavien kautta tullessa voi olla hyvä heräte, tai alustuksen pohjakin, lähdettäessä herätettä tarkempaa erittelyä ja tarpeen astetta haarukoimaan. Kohdistettu ryhmäkeskustelu (fokusryhmä), johon luodaan miellyttävät, luottamuksellista, mutta hyvää tunnelmaa varmistavat "fasilitoidut" puitteet toteuttamalla se korkeatasoisesti mahdollisimman asialliseen, "vakavaan", arvostavaan ja tavoitteelliseen "herättereagointiin" pyrkien. Kohdistettuun ryhmäkeskusteluun kootaan joukko (n=5...15) ihmisiä, joilla on sama tausta ja/tai kokemukset kyseisestä käytettävyyden-/järjestelmäaiheesta. Moderaattorin tehtävänä on esitellä aiheet ja ohjata ryhmän toimintaa sekä pyrkiä tukemaan ja edistämään ryhmän luontevaa keskustelua. Ryhmäkeskustelun vahvuutena onkin sen tarjoama tilaisuus osallistujille olla niin samaa kuin eri mieltä sekä päästä syvälle keskustelun ytimeen ja useisiin eri mielipiteisiin ja näkemyksiin. Tällöin saadaan kerättyä tärkeää tietoa kehittämisaiheesta ja sen taustasta sekä siihen liittyvistä eri syistä ja tekijöistä eli tavallaan aiheet avautuvat ja niihin voidaan pureutua syvemmälle kuin normaalissa arkikeskustelussa ja työnteossa organisaatiossa. Tuplatiimi on yksi hyvä ja "jo melko varmasti tarkentava" ryhmätyömenetelmä, jonka ydinkohtia sen kehittäjäryitys Innotiimi-ICG kuvailee seuraavasti. Tuplatiimi-menetelmä on jaettu kolmeen kokonaisuuteen; analyysiin, ideointiin ja ratkaisuun. Työstö kulkee OPERA -välivaiheiden kautta eteenpäin, eli

- **O**ma näkemys
- **P**arin/ryhmän näkemys
- **E**sittely
- **R**istiinarviointi
- **A**iheiden ryhmittely ja valinta

Analyyysin vaiheessa (30–60 min) luodaan yhteinen näkemys käsiteltävästä aiheesta. Kartoitetaan, mitä ongelmia tai vaikeuksia toiminnassamme tällä hetkellä on. Ideointivaiheessa (60–90 min) mietitään ideoita ja keinoja, joilla ongelmia voitaisiin korjata tai poistaa. Ratkaisuvaiheessa (60–90 min) sovi-taan toimenpiteistä, joilla parhaat ideat käytännössä toteutetaan. Vaiheisiin käytettävä aika voi olla lyhyempikin tilanteen mukaan. Tuplatiimin minimi- ja maksimiosallistujamäärä on samaa luokkaa kuin kohdistetussa ryhmäkeskustelussa.

1. SUS-käytettävyyssmittauksen järjestämisestä, ja olennaisimmasta sen välineestä, kyselystä, on jo edellä ollut puhetta. Menetelmä antaa selkeitä määrällisiä tuloksia, mutta niitä ei toki ole

mitattu millään vaikkapa pituusmittauksen kaltaisella eksaktilla menettelyllä. Menetelmä näyttää yleisen vaikka ”yksinkertaisen”, helposti toteutettavan ja tulkittavankin käytettävyystekniikan menettelyn. Siitä avautuu näkymää ja reittiä SUS’ia eksaktimpaan käytettävyyismäärittelyyn ja –kehittämisen ”maailmaan”.

2. Kohdistettu ryhmäkeskustelu tai täysimittainen tuplatiimi voivat olla tosi toimivia ja antoisia lähestymistapoja. Fasilitaattorina voi olla ulkopuolinen, kolmannen osapuolen edustaja asiantuntijana, varsinkin jos tarkastelutilanteeseen halutaan / saadaan oman organisaation lisäksi laite- tai järjestelmäsuunnittelun ja –toimittajan edustajat mukaan. Ruotsalainen VIDAR-videoavusteinen tiedonkeruujärjestely käyttötilanteista voi olla yksi erittäin tehokas lähestymistapa käytettävyyshaasteisiin ja ratkaisujen pohjustukseen. Työntekijöiden työntekoa videoidaan, he myös itse katsovat työnsä kuvausta, ja voivat siinä yhteydessä kohdistaa omat fyysisesti, kognitiivisesti tai psykososiaalisesti käytettävyyssnäkökohdiltaan haastaviksi kokemansa työn vaiheet konkreettisesti ja eksaktisti videoidun työn ja ihminen-tuote –vuorovaikutuksen yksittäisiin tilanteisiin.

Edellä mainitut menettelyt ovat pääosin kasvotusten tapahtuviksi ajateltuja. Käytettävyystarkastelut voivat tietysti osin, kokonaankin, olla tietotekniikka-pohjaisia, -välitteisiä (on-line -tyylisiä tai aikataulultaan vapaampia). Selain-pohjaisia ratkaisuja tähänkin tarkoitukseen soveltuvina on olemassa. Niihin voi liittyä moderoinnin tai fasilitoinnin merkeissä tietokoneilla, ”tavallisena” osallistujana myös mobiililaitteella. Sovellusratkaisun järjestely voi mahdollistaa tiedon keruun, mielipiteiden kartoituksen, työpajan, yhteiskehittelyn, keskustelun, jne. Osallistujien on mahdollista äänestää vaikkapa Likert-asteikon tyylin (vastaavasti kuin SUS-lomakkeella). Tulos saadaan välittömästi näkyviin, numeerisine hajontoineen tai graafisesti havainnollistaen.

”Kirjallista aivoriihä kutsutaan myös hiljaiseksi aivoriiheksi. Kirjallisen aivoriihen numerolyhennys 635 tulee sen ideointiperiaatteesta. Kuusi ihmistä kokoontuu ratkomaan ongelmaa. Jokainen kirjoittaa paperille 3 ratkaisua 5 minuutin aikana. Tämän jälkeen kierrätetään papereita antamalla ne ”naapureille” ja sama toistuu. Papereilla jo olevista ideoista saadaan virike jatkoideoiksi. Mikäli jokainen keksii aina 3 uutta ideaa 5 minuutissa, saadaan puolessa tunnissa 108 ideaa. Menetelmän hyvät puolet ovat kritiikin mahdollisuus ideointivaiheessa ja mahdollisuus selvittää ideoita kuvien avulla. Sen sijaan tunnelmasta ei tule erityisen vapautunutta eikä todella villedä ideoita synny. Menetelmä saattaa myös herättää itsekritiikin, koska kukin tietää, että vähän ajan kuluttua toiset lukevat...”. Menettelyn soveltamiseen käy myös erikokoinen joukko: esim. 4...9 ihmistä, ja silloin puhuttaneen 435- tai 935-menetelmästä. Suuremman ihmismäärän kyseessä ollen voidaan perustaa useita 635-ryhmiä. Ratkaisujen ohella menettely käy myös haasteiden ja ongelmien keräämiseen ja kuvailuun.

Työkalut

LIITE 1. System Usability Scale

Lähteet

Brooke J 1996. SUS: a „quick and dirty“ usability scale. In P.W.Jordan, B. Thomas, B.A. Weerdmeester, and I.L. McClelland (Eds.) Usability Evaluation in Industry, 189-194. London: Taylor and Francis.

Chapanis A 1981. Evaluating ease of use. Unpublished manuscript prepared for IBM, Boca Raton, FL.

Improving the User Experience 2018. What & Why of Usability. U.S. Department of Health & Human Services. <https://www.usability.gov> (luettu kesäkuu 2018)

Jokela T. SUS-lomake suomeksi: www.joticon.fi/sus_suomeksi.pdf (luettu kesäkuu 2018)

Jokinen T 2001. Tuotekehitys. Kuudes painos. Julkaisu 500. Otatieto, Espoo.

Keates SL & Clarkson J 2004. Countering Design Exclusion – An Introduction to Inclusive Design. Springer-Verlag, London. DOI 10.1007/978-1-4471-0013-3

Keinonen T 2007. Product Usability. <http://www.uiah.fi/projects/metodi/168.htm> (luettu kesäkuu 2018)

Keinonen T 2007. Usability of Intercative Products - UIAH. <http://www.uiah.fi/projects/metodi/158.htm#approach> (luettu kesäkuu 2018)

Nielsen J 1993. Usability engineering. Boston: Academic Press Inc.

Norman D 2013. The Design of Everyday Things: Revised and Expanded Edition. Basic Books. 368 p. ISBN-10: 0465050654 ISBN-13: 978-0465050659

Sauro J 2011. Measuring usability with the System Usability Scale (SUS). <https://measuringu.com/sus/> (luettu kesäkuu 2018)

Shackel B 1991. Usability – context, framework, design and evaluation. In: Shackel, B. and Richardson, S. (Eds.). Human Factors for Informatics Usability. Cambridge University Press, Cambridge, 21-38.

UIUX Trend 2018 is a free resource for practitioners and beginners alike to get insights on the latest UI and UX trends, as well as topics on UX research, UX best practices etc. <https://uiuxtrend.com> (luettu kesäkuu 2018)

Väyrynen S, Kalliojärvi T, Törmänen M, Autio T & Backman K 2001. Käytettävyystekniikan kärkiasiat: luonnostelu kirjallisuustutkimuksen ja empirian pohjalta. Oulun yliopistopaino, Oulu.

Väyrynen S, Nevala N & Päivinen M 2004. Ergonomia ja käytettävyys suunnittelussa. Teknologiaeollisuus, Teknologiainfo Teknova Oy, Helsinki. 330 s.

Väyrynen S, Röning J & Alakärppä I 2006. User-Centered Development of Video Telephony for Servicing Mainly Older Users: Review and Evaluation of an Approach Applied for 10 Years. *Human Technology*, 2 (1), 8-37.

Väyrynen S 2010. Työjärjestelmään ja työvälineisiin liittyvät näkökohdat kuormittavuuden hallinnassa. Teoksessa: Kantolahti, T. & Tikander, T. (toim.) Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Työhyvinvointifoorumi. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 17, 59-67.

Väyrynen S 2018. Koneet ja hyvinvointi: ergonomia – turvallisuus –käytettävyys. Opetusdiasarja, Valmiina työelämään! -hanke, Oulun yliopisto. VALTE.fi.

SYSTEM USABILITY SCALE

(alkuperäinen Brooke 1996, suomennos Väyrynen S 2018)

Merkitse rasti "laatikkoon" mielipidettäsi vastaavasti; käy läpi kaikki 10 kysymystä. Tuote on esimerkiksi ohjelma, sovellus, verkkopalvelu, järjestelmä, laite, työväline...

	Täysin eri mieltä		Täysin samaa mieltä		
	1	2	3	4	5
1. Olen sitä mieltä, että voisin käyttää tätä tuotetta säännöllisesti.					
2. Tuote on mielestäni liian monimutkainen.					
3. Tuotetta on mielestäni helppo käyttää.					
4. Mielestäni tuotteen käytön oppiminen vaatii kokeneen käyttäjän opastusta.					
5. Mielestäni tuotteen eri toiminnot on liitetty toisiinsa onnistuneesti.					
6. Mielestäni tuotteessa on liikaa epäjohdonmukaisuuksia.					
7. Uskon, että useimmat oppivat käyttämään tuotetta hyvin nopeasti.					
8. Mielestäni tuote on hyvin kömpelö käyttää.					
9. Tunsin oloni hyvin luottavaiseksi tuotetta käyttäessäni.					
10. Mielestäni ennen tuotteen käyttöä pitää opetella paljon uusia asioita.					

2.3

Työn, työtehtävien ja työtapojen yhteiskehittäminen Learning cafe -menetelmää käyttäen

Anja Tanttua ja Teppo Karapalo

Kokonaisvaltainen ergonomia pitää sisällään fyysisen, kognitiivisen ja organisatorisen ergonomian. Työyhteisöissä ergonominen kehittäminen vaatii ennakoivaa suunnittelua, monialaista yhteiskehittämistä, työn muotoilua ja asiantuntijatyötä. Olemassa olevan työn ergonominen kehittäminen esimerkiksi työtehtävien, työtilojen tai työtapojen suunnittelussa on huomioitava myös työntekijöiden tarpeet ja toiveet.

AIHE: Työtehtävien ja työtapojen muotoilu ja muokkaaminen

Työn muotoilu on aktiivista toimintaa, jolla työntekijä itse tai työyhteisö yhdessä muokkaa työtä, työtapoja, työhönsä liittyviä sosiaalisia suhteita ja omaa ajatteluaan.

Tavoitteena on työn mielekkyyden, työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen lisääntyminen työntekijälähtöisen kehittämisen keinoin. Mahdollisuus osallistua lisää työntekijöiden sitoutumista päätettäviin asioihin.

Learning cafe on tapa ideoida ja oppia. Se on keskusteluun sekä tiedon luomiseen ja siirtämiseen tarkoitettu yhteistoimintamenetelmä, joka soveltuu yli 12 hengen työyhteisöille. Keskustelua käydään 4-6 hengen pienryhmissä.

Menetelmässä tärkeää on keskustelu, omien näkemysten selittäminen ja yhteisen ymmärryksen löytäminen. Toiminta opettaa yhteisten ratkaisujen tekemistä. Toisten näkemyksiä voi kommentoida ja kyseenalaistaa, mutta tärkeätä on myös konsensuskseen pyrkiminen eli ryhmän yhteisen mielipiteen löytäminen.

Learning-cafe prosessissa keskitytään valittujen teemojen tai kysymysten ratkaisuun pienryhmissä. Prosessin edetessä pöytäryhmien jäsenet vaihtavat pöydästä toiseen, jolloin uuteen paikkaan siirtynyt ryhmä pohtii aiempia tuotoksia ja ideoi niitä eteenpäin. Menetelmän avulla kehitetään valittua teemaa, työtapaa tai tehtävää eri näkökulmista.

Soveltamistilanteet

Learning cafe -menetelmää voi käyttää

- työ- ja toimintatapojen kehittämisessä
- silloin kun halutaan koko työyhteisön näkemykset ja ideat
- silloin kun ei ole selkeitä yksiselitteisiä ratkaisuja

Toteutus

Learning cafe –prosessi:

Vaihe 1. Valmistautuminen ja oppimisympäristön järjestäminen

Menetelmää varten tarvitaan rauhallinen tila, jossa on yhtä monta pöytää kuin on käsiteltäviä teemoja. Pöytiin sijoitetaan tyhjiä paperiarkkeja, post-it -lappuja sekä kyniä ja tusseja. Pöydät voidaan myös päällystää isommalla paperilla, johon osallistujat voivat kirjoittaa ajatuksiaan ylös.

Vaihe 2. Learning cafe -tilaisuus

Ryhmän jäsenten ohjeistaminen

Ohjaaja kertoo ryhmälle yhteisesti valitut teemat, prosessin tavoitteet ja työpajan etenemisen aikatauluineen. Ajan säästämiseksi käsiteltävät teemat on yleensä valittu etukäteen. Vaihtoehtoisesti teemat voidaan sopia yhdessä työpajan alussa. Jokaiselle pöydälle nimetään oma teema.

Ryhmäjako

Osallistujat jaetaan yhtä suuriin ryhmiin (esim. 4-6 henkeä). Jokainen ryhmä siirtyy yhteen pöytään ja muodostaa oman pöytäseurueensa.

Roolien jakaminen

Kullekin pöydälle valitaan puheenjohtaja, joka pysyy samassa pöydässä koko ajan ja kirjaa ryhmän tuotoksen.

Keskustelun käynnistäminen

Keskustelu käynnistetään sopivalla kysymyksellä. Papereihin ja lappuihin kirjoitetaan vapaasti ideoita ja ajatuksia. Keskustelua käydään kuuntelemalla, kertomalla omia mielipiteitä, kommentoimalla siten, että jokainen saa äänensä kuuluviin.

Pöydän puheenjohtajan tulee ohjata keskustelua ja varmistaa, että hiljaisimmatkin ryhmän jäsenet saavat tuotua omat näkemyksensä esiin.

Pöydän vaihto

Keskustelujen jälkeen (noin 20-30 min) vaihdetaan pöytää. Puheenjohtaja pysyy omassa pöydässään ja muut ryhmän jäsenet liikkuvat ryhmänä seuraavaan pöytään. Puheenjohtaja kertoo uudelle ryhmälle lyhyesti aiemman pöytäseurueen ajatukset. Uusi ryhmä aloittaa keskustelun aiheesta kommentoiden ja jalostaen aikaisempia näkemyksiä. Puheenjohtaja täydentää ensimmäisen ryhmän tuotosta uusien ryhmien kommentteilla. Kommentointikierron on ensimmäistä pohdintaa lyhyempi.

Learning cafen fasilitaattori voi myös miettiä tukikysymyksiä tai vaihtoehtoisia lähestymistapoja pöytien vaihdon jälkeen läpikäytäväksi.

Lopuksi ryhmä palaa omaan pöytänsä ja käy puheenjohtajan johdolla läpi saadut kommentit. Ryhmä keskustelee ja tekee arvioinnin toteutuneesta prosessista oman teeman osalta. Tämä reflektiivinen keskustelu tarkoittaa sitä, että ryhmä arvioi prosessin aikana tehtyjä esityksiä ja valintoja. Reflektointi voi auttaa laadukkaisiin ratkaisuihin pääsyä.

Vaihe 3. Learning cafen päättäminen

Tulosten esittäminen ja yhteenveto

Learning cafen päätteeksi puheenjohtajat esittelevät pöytäryhmien kommentoidut lopputulokset kaikille osallistujille.

Lopuksi tulosten dokumentointi, valokuvaus

Vaihe 4. Loppuyhteenveto ja jatko työskentelystä sopiminen

- Yhteinen sopimus siitä miten käsiteltyjä teemoja ja kehittämistyötä viedään eteenpäin.
- Tarvitaanko asiantuntija jatkotyöstämään kehitystyötä
- Kuka tai ketkä ovat vastuuhenkilöitä ja vievät sovittuja asioita eteenpäin?
- Miten jatkotyöstä tiedotetaan?
- Ketä mahdollisesti henkilöstöstä on mukana?

Mitä tarvitaan?

Tarvitaan

- valmiuksia avoimeen keskusteluun ja omien toiveiden ja ideoiden esille nostamiseen,
- osaamista ja eettistä vastuuta,
- ymmärrystä työyhteisön toiminnasta ja dynamiikasta sekä kyseisen ammattialan ergonomiasta.

Lisäksi varattava

- rauhallinen tila
- aikaa kysymyksille, vastauksille sekä aidolle kuuntelemiselle
- työpöydät
- valmiit kysymykset ja vastaustila

Työkalut

Työhyvinvointia ja työyhteisön hyvinvointia edistävässä työn kehittämisessä Learning cafe menetelmän avulla keskeisiä työkaluja ovat

- Tukikysymykset, joilla työstämistä syvennetään
 - pohtikaa asiaa esim. tilojen, välineiden tai työntekijän näkökulmasta?
 - mitä muutos tarkoittaa työssä kuormittumisen kannalta,
 - entä asiakkaan näkökulmasta?
- Kysymykset, joilla kartoitetaan tilannetta ja suunnataan keskustelua kohti ratkaisuja.
 - miettikää mikä tai mitkä toimenpiteet voisivat vielä helpottaa työtä, säästää aikaa tai parantaa työn laatua.

Lähde

Ojasalo K, Moilanen T & Ritalahti J 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki, Sanoma Pro Oy.

3

Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen

Työyhteisöt ja opiskelijat voivat hyödyntää menetelmäkortteja oman ja yhteisönsä työhyvinvoinnin kehittämisessä. Menetelmät on ryhmitelty työhyvinvoinnin osa-alueiden mukaan. Menetelmien vaiheet, tarvittavat välineet on ohjeistettu yksityiskohtaisesti, mikä helpottaa vetäjän työtä, ja tehtävät ovat käyttövalmiita ja suoraan tulostettavissa sellaisenaan. Tarvittaessa niitä voi muokata käyttötilanteeseen sopivaksi. Kaikki menetelmät ovat testattuja ja toimivia. Tässä osuudessa menetelminä ovat työhyvinvointia koskeva mielipidemittari sekä työn imua ja muotoilua sekä vuorovaikutusta koskevat tehtävät.



3.1

Työhyvinvointia koskeva mielipidemittari

Riitta Viitala

AIHE: Työhyvinvointia koskevien käsitysten saaminen näkyväksi ryhmässä

Työskentelymenetelmän avulla voidaan luoda keskustelu työhyvinvointiin liittyvistä näkökulmista pintaa syvemältä ja huomioiden myös mahdolliset ristiriitaiset näkemykset. Tehtävä etenee työhyvinvointia koskevien väittämien kautta, joihin osallistujat ottavat kantaa eri mieltä – samaa mieltä -janalla. Menetelmä osallistaa vähäeleisesti jokaisen jäsenen ilmaisemaan näkemyksiään työhyvinvoinnista.

Tehtävä auttaa jokaista mukana olijaa tarkentamaan omaa näkemystään työhyvinvoinnista. Se auttaa myös tekemään erilaiset näkemykset asiasta näkyviksi ja arvokkaiksi. Tehtävä avaa ymmärrystä erilaisille näkemyksille ja avaa niiden taustoja. Näin saadaan luotua yhteistä ymmärrystä asiasta.

Tehtävään on laadittu valmiiksi kymmenen työhyvinvointia koskevaa väittämää, joista voidaan valita esimerkiksi viisi otettavaksi esille. Tilaisuuden vetäjä / suunnittelijat voivat halutessaan lisätä tai muuttaa väittämiä vastaamaan paremmin ryhmän tarpeita.

Soveltamistilanteet

Menetelmä sopii mihin tahansa ryhmään, jossa käsitellään työhyvinvointia. Se soveltuu esimerkiksi koulutuksen tai työhyvinvointipäivän alkuun. Se voi olla myös työhyvinvointiin keskittyvän työpaikkakokouksen tai sen osan viritystehtäväksi, jonka jälkeen voidaan ryhtyä esimerkiksi käsittelemään työpaikan työhyvinvointiongelmia ja kehityssuunnitelmia.

Tehtävä sopii sekä työelämän että koulutusorganisaatioiden käyttöön. Se soveltuu eri alan ja eri ikäryhmien edustajien keskustelun virittämiseen.

Toteutus

Vaihe 1. Tehtävän esittely

Vetäjä kertoo ryhmälle, että hän tulee esittämään viisi (tai muu määrä) väittämää työhyvinvoinnista. Lisäksi hän kertoo, että huoneessa on kuvitteellinen jana, jonka toisessa päähän asettuvat ne, jotka ovat työhyvinvointiväittämistä täysin eri mieltä, ja toisessa päässä ne, jotka ovat niistä täysin samaa mieltä. Hän korostaa sitä, että seinien väliseltä janalta voi valita vapaasti sen kohdan, joka vastaa henkilön mielipidettä väittämästä.

Vaihe 2. Väittämien läpikäynti

Vetäjä klikkaa ensimmäisen väittämän valkokankaalle tai sanoo sen ääneen. Hän kehottaa ryhmäläisiä etsiytymään janalle paikkaan, joka vastaa hänen käsitystään. Kun kaikki ovat asettuneet paikoilleen, hän kysyy lähellä seiiniä olevilta henkilöiltä, miksi valitsivat juuri sen paikan. Sen jälkeen hän kysyy keskivaiheilla olevilta. Kysymisen kohteiksi valitaan ensin muutamia henkilöitä ja sen jälkeen kehoitetaan vapaaehtoisia kertomaan, millä perusteella valitsivat paikkansa janalla.

Tämä toistetaan jokaisen viiden väittämän kohdalla. Vetäjä pyrkii varmistamaan sen, että tulee kysyneeksi mahdollisimman monilta eri ihmiseltä perusteluja (tavoitteena on, että kaikki pääsisivät ääneen).

Vetäjä välttää omia kannanottojaan ja käy keskustelua sallivassa hengessä. Tavoitteena on oikeuttaa kaikenlaiset erilaiset mielipiteet ja avata niiden taustalla olevia perusteluja.

Vaihe 3. Keskustelun päätös

Lopuksi vetäjä tekee muutamia huomioita asiaa koskevien näkemysten erilaisuudesta / yksituumaisuudesta ja keskustelun kulusta.

Vetäjä kiittää osallistujia hyvästä keskustelusta.

Mitä tarvitaan?

Tehtävään tarvitaan riittävän iso tila, että ryhmän jäsenet pystyvät asettumaan kahden seinän väliin kuvitellulle janalle melko väljästi. Sopiva tila voi olla leveä luokkahuone tai aula. Lisäksi tarvitaan kuvitellun viivan kumpaankin päähän seinään kiinnitettävät laput (+ maalariinteippiä ja mahdollisesti tussi). Lisäksi tarvitaan mahdollisuus joko näyttää ryhmälle työhyvinvointia koskevat väittämät tietokoneelta valkokankaalle yksi kerrallaan. Väittämät voidaan kertoa myös sanomalla ne.

Työkalut

LIITE 1. Työhyvinvointia koskevat väittämät

LIITE 2. Täysin eri mieltä / Täysin samaa mieltä - seinälaput

TYÖHYVINVOINTIA KOSKEVAT VÄITTÄMÄT

Henkilöstön työhyvinvointi on yhteydessä asiakastyytyväisyyteen.

Fyysisen työhyvinvoinnin ongelmat ovat helpompia ratkaista kuin henkisen työhyvinvoinnin ongelmat.

Työhyvinvointi on jokaisen omalla vastuulla oleva asia.

Työhyvinvoinnin kokeminen on persoonallisuuskysymys.

Työhyvinvointi on kiinni eri asioista eri ikäisten työntekijöiden kohdalla.

Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikoilla on henkilöstöammattilaisten vastuulla.

Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikoilla on esimiesten vastuulla.

Työhyvinvointiin tehtyjen investointien tuottavuutta ei pysty osoittamaan.

Työpahoinvoinnista on tullut muotiasia, joka on osittain keksitty.

Työhyvinvoinnin ongelmat ovat lisääntyneet työpaikoilla verrattuna 20 vuotta sitten olleeseen aikaan.

Naisilla on enemmän työhyvinvointiongelmia kuin miehillä.

Ikääntyneillä työntekijöillä on enemmän työhyvinvointiongelmia kuin nuorilla.

TÄYSIN ERI MIELTÄ

**TÄYSIN
SAMAA
MIELTÄ**

3.2

Työn imuun työtä muotoilemalla

Hannele Kuusisto ja Päivi Mäkilä

AIHE: Työn muotoilulla kohti työn imua

Työn imu ja ilo sekä työn muotoilu ovat ns. positiivisen psykologian käsitteitä, jotka ovat tutkitusti yhteydessä hyvinvointiin.

Työn imussa oleva työntekijä on innostunut työstään ja kokee työn iloa. Hän on sitoutunut ja aloitteellinen. Työn imun kokeminen on suhteellisen pysyvä olotila, koska työn imussa oleva työntekijä aktiivisesti muotoilee työtään ylläpitääkseen työn imuaan. Työn ilo myös tarttuu ympärillä oleviin työntekijöihin.

Työn muotoilu on aktiivista toimintaa, jolla työntekijä itse muokkaa työtään, työhönsä liittyviä sosiaalisia suhteita ja omaa ajatteluaan. Työn muotoilu tekee työstä mielekkäämpää ja edesauttaa työhyvinvointia. Työn muotoilun synonyyminä käytetään usein työn tuunaamisen käsitettä.

Tämä tehtävä tutustuttaa työntekijän työn muotoilun käsitteeseen sisältäen työterveyslaitoksen tutkijaprofessori Jari Hakasen lyhyen videon työn muotoilusta (työn tuunaamisesta) ja siihen liittyvät kysymykset.

Soveltamistilanteet

Tehtävä soveltuu kenen tahansa työntekijän itsenäisesti suoritettavaksi ennen oman työn muotoilun harjoitteita tai aiheen ryhmätehtäviä.

Toteutus

1. Katso video [Jari Hakanen: Työn imuun työtä tuunaamalla](#)
2. Vastaa alla oleviin kysymyksiin:
 - a. Miten Työterveyslaitoksen tutkijaprofessori Jari Hakanen määrittelee työn tuunaamiseen (= työn muotoilun) käsitteen?
 - b. Mitä hyötyä Hakasen mukaan työn muotoilusta on?

Mitä tarvitaan?

Tehtävässä tarvitaan pääsy Internettiin, joko tietokoneella tai älylaitteella. Tehtävän suorittaminen vaatii aikaa noin 30 minuuttia.

Työkalut

LIITE 1. Vastauslomake

Lähteet

Työterveyslaitoksen www-sivut työn imusta <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

Työterveyslaitoksen www-sivut työn muotoilusta <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/tyon-tuunaaminen/>

Tutkimusprofessori Jari Hakasen esitelmä työn muotoilusta <https://www.youtube.com/watch?v=XFnAU-GchPc>

LIITE 1

VASTAUSLOMAKE JA OIKEAT VASTAUKSET

a. Miten Työterveyslaitoksen tutkijaprofessori Jari Hakanen määrittelee työn muotoilun (= työn tuunaamisen) käsitteen?

b. Mitä hyötyä Hakasen mukaan työn muotoilusta on?

VASTAUKSET

- a. Työn muotoilu on työntekijästä itsestään lähtevää, aloitteellista toimintaa, jolla työntekijä pyrkii muokkaamaan omaa työtään, työtapojaan ja työympäristöä niin, että työ paremmin vastaisi työntekijän arvoja, toiveita ja työhön liittyviä tarpeita.
- b. Työn muotoilu lisää työn iloa ja sitä kautta työhyvinvointia. Työn ilo lisää yksilön voimavaroja ja auttaa työssä jaksamista. Työn muotoilu lisää myös työn mielekkyyttä ja vähentää työuupumuksen tai työssä tylsistymisen riskiä. Työn muotoilu lisää työntekijän kestävyyttä ja positiivista suhtautumista. Työn muotoilu parantaa työsuoritusta ja luovuutta työssä.

3.3

Oma työn (opiskelun) muotoilun aktiivisuus

Ursula Hyrkkänen, Hannele Kuusisto ja Päivi Mäkilä

AIHE: Oman työn (opiskelun) muotoilun nykytilanne

Aktiivinen ote, jolla työntekijä muokkaa työtään ja työhönsä liittyviä sosiaalisia suhteita, on yhteydessä työhyvinvointiin. Työn muotoilu tekee myös työstä mielekkäämpää työtehtävästä ja työasemasta riippumatta.

Opiskelu on opiskelijan työtä. Opiskelija voi muotoilla opiskeluaan samoin kuin työntekijä voi muotoilla työtään. Tässä yhteydessä opiskelija voidaan siten rinnastaa työntekijään.

Tämän tehtävän suorittaja saa tiedon omasta työn (opiskelun) muotoilun aktiivisuudestaan sekä vinkkejä siihen, miten omaa työtä (opiskelua) voi muotoilla. Tehtävän suorittamisen jälkeen työntekijä tai opiskelija ymmärtää oman aktiivisuuden merkityksen hyvinvointiinsa.

Tehtävä sisältää 21 väittämän kyselyn sekä siihen liittyvän palautteen ja itse-reflektion koskien omaa työn (opiskelun) muotoilun aktiivisuutta. Kyselyssä työn muotoilua arvioidaan väittämillä, jotka koskevat työntekijän aktiivisuutta rakentaa työtapojaan ja työhön liittyviä sosiaalisia suhteita. Väittämät perustuvat kansainvälisissä tutkimuksissa validoituihin työn muotoilun osa-alueisiin ja testattuihin väittämiin. Niitä on testattu korkeakouluyhteisössä sekä henkilökunnan että opiskelijoiden hyvinvoinnin mittauksessa.

Tehtäviä yhdessä refleктоimalla ja tuloksista keskustelemalla voidaan vaikuttaa yksilön lisäksi myös koko työyhteisön työn muotoiluun ja työhyvinvointiin. Lisätietoa tai -harjoituksia työn muotoiluun saat työkortin laatijoilta.

Soveltamistilanteet

Tehtävä soveltuu kenen tahansa työntekijän itsenäisesti suoritettavaksi työtehtävästä ja työasemasta riippumatta. Tehtävä antaa vinkkejä oman työn muotoiluun. Tehtävän jälkeen kyselystä esille nousevia ajatuksia voidaan purkaa myös ryhmässä.

Toteutus

1. Vastaa liitteessä 1 esitettyihin kysymyksiin.
2. Käytä liitteen 2 pohjaa laskeaksesi keskiarvot työn muotoilun osa-alueille.
3. Katso keskiarvoihin perustuva palaute liitteestä 3

4. Itsearviointitestin tulosta vastaamalla alla oleviin kysymyksiin. Kirjaa vastauksesi liitteeseen 4.
- a. Vastasiko testin tulos omaa käsitystäsi työn (opiskelun) muotoilun aktiivisuudestasi?
 - b. Oma aktiivisuus työn hallinnan kehittämisesssä: Hyvä/ Kehitettävä?
 - c. Oma aktiivisuus yhteisöllisessä toiminnassa: Hyvä/Kehitettävä?
 - d. Oma aktiivisuus työn vaativuuden lisäämisessä: Hyvä/ Kehitettävä?
 - e. Oma aktiivisuus työn vaativuuden vähentämisessä: Hyvä/ Kehitettävä?
 - f. Oma aktiivisuus työn kognitiivisessa muotoilussa (omassa ajattelutavassa): Hyvä/Kehitettävä?
 - g. Oliko testissä/testin tuloksissa jotain hämmentävää? Jäikö jokin asia mietityttämään?
 - h. Nousiko testistä mieleesi jokin asia/ajatus?

Mitä tarvitaan?

Tehtävän suoritus vaatii aikaa noin tunnin.

Tehtävään liittyvä mahdollinen ryhmäkeskustelu vaatii riittävän suuren tilan.

Työkalut

LIITE 1. Työn (opiskelun) muotoilu -testi

LIITE 2. Työn (opiskelun) muotoilu -testiin liittyvä pistetaulukko

LIITE 3. Työn (opiskelun) muotoilu -testin palautetekstit

LIITE 4. Reflektiokysymysten vastauslomake

Lähteet

Hyrkkänen U, Kuusisto H, Mäkilä P 2018. Saatavissa: [Development and validation of the job crafting scale for university students](#). Tiivistelmä ICOH 2018 -konferenssissa Dublinissa 29.4.-4.5.2018 esitetystä posterista.

Hakanen J, Harju L, Seppälä P, Laaksonen A & Pahkin K 2012. Saatavissa: [Kohti innostuksen spiraaleja INNOSTUKSEN SPIRAALI – INNOSTAVAT JA MENESTYVÄT TYÖYHTEISÖT -TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSIA](#). Työterveyslaitos, Helsinki.

Tims M, Bakker AB & Derks D 2012. Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior* 80, 173–186

TYÖN (OPISKELUN) MUOTOILU -TESTI

Lue jokainen väittämä huolellisesti ja päätä, miten usein koet toimivasi väittämässä esitetyllä tavalla. Vastausvaihtoehdot: 1 = en koskaan, 2 = harvoin, 3 = joskus, 4 = usein, 5 = hyvin usein

Kysymys	1	2	3	4	5
1. Kysyn työkavereiltani/ <i>opiskelijatovereiltani</i> neuvoa					
2. Ajattelen myönteisesti silloinkin, kun koen vastoinkäymisiä työssäni/ <i>opiskelussani</i> .					
3. Järjestän työni/ <i>opintoni</i> niin, että olen mahdollisimman vähän tekemisissä sellaisten ihmisten kanssa, joiden ongelmat vaikuttavat tunteisiini					
4. Olen työssäni/ <i>opinnoissani</i> ensimmäisten joukossa opettelemassa ja kokeilemassa uutta.					
5. Muistutan itselleni, että työlläni/ <i>opiskellani</i> on yhteiskunnallista merkitystä					
6. Harkitsen, kuinka tehokkaimmin teen työhöni/ <i>opiskeluuni</i> kuuluvat tehtävät.					
7. Edistän ryhmäni sitoutumista työtehtäviimme/ <i>opiskelutehtäviimme</i> .					
8. Varmistan, etten joudu tekemään liikaa vaikeita valintoja työssäni/ <i>opinnoissani</i>					
9. Pyrin vahvistamaan työyhteisöni/ <i>opiskeluyhteisöni</i> keskinäistä luottamusta					
10. Haen työyhteisöstäni/ <i>opiskeluyhteisöstäni</i> innostusta ja uusia ideoita.					
11. Ajattelen sitä, miten työ/ <i>opiskelu</i> antaa elämälleni merkitystä					
12. Haen työhöni/ <i>opiskeluuni</i> lisähaastetta ylimääräisillä tehtävillä, vaikken saakaan niistä erillistä korvausta					
13. Kehitän valmiuksiani hallita päivittäistä työaikaani/ <i>opiskeluaikaa</i>					
14. Harkitsen, minkälaisissa työskentelytiloissa saavutan parhaiten työni/ <i>opiskeluni</i> tavoitteet.					
15. Jäsenän työtäni/ <i>opiskeluani</i> kokonaisuudeksi yksittäisten tehtävien suorittamisen sijaan					
16. Järjestän työni/ <i>opiskeluni</i> niin, että olen mahdollisimman vähän tekemisissä sellaisten ihmisten kanssa, joilla on epärealistisia odotuksia					
17. Pyrin vähentämään työni/ <i>opiskeluni</i> kuormittavuutta					
18. Teen työstäni/ <i>opiskelustani</i> haastavampaa tarkastelemalla kulloinkin käsillä olevia tehtäviä erilaisista näkökulmista					
19. Kun kiinnostava tehtävä tulee vastaan, tarjoudun oma-aloitteisesti siihen mukaan					
20. Pyrin vähentämään muutoksia työssäni/ <i>opiskelussani</i>					
21. Muokkaan työtäni niin, että voin keskittyä ydintehtäviini/ <i>Muokkaan opiskeluani niin, että voin keskittyä lukuvuoden ydintehtäviini</i> .					

TYÖN (OPISKELUN) MUOTOILU -TESTIN PISTEYTYSLOMAKE

Kirjaa edellisten väittämien vastaukset (numerot) alla olevaan taulukkoon ja laske sitten työn (opiskelun) muotoilun eri osa-alueiden keskiarvot ohjeistetulla tavalla. Seuraavilta sivuilta voit lukea työn (opiskelun) muotoilun aktiivisuuteen liittyvän palautteen keskiarvoihisi perustuen.

Työn (opiskelun) hallinnan kehittäminen	Vast.	Yhteisöllisyys voimavarana	Vast.
6. Harkitsen, kuinka tehokkaimmin teen työhöni/ <i>opiskeluuni</i> kuuluvat tehtävät.		1. Kysyn työkavereiltani/ <i>opiskelijatovereiltani</i> neuvoa.	
13. Kehitän valmiuksiani hallita päivittäistä työaika/ <i>opiskeluaikaa</i>		7. Edistan ryhmäni sitoutumista työtehtäviimme/ <i>opiskelutehtäviimme</i> .	
14. Harkitsen, minkälaisissa työskentelytiloissa saavutan parhaiten työni/ <i>opiskeluni</i> tavoitteet		9. Pyrin vahvistamaan työyhteisöni/ <i>opiskeluyhteisöni</i> keskinäistä luottamusta.	
21. Muokkaan työtäni niin, että voin keskittyä ydintehtäviini/ <i>Muokkaan opiskeluni niin, että voin keskittyä lukuvuoden ydintehtäviini</i> .		10. Haen työyhteisöstäni/ <i>opiskeluyhteisöstäni</i> innostusta ja uusia ideoita.	
Keskiarvo: Laske vastausten numerot yhteen ja jaa neljällä (4).		Keskiarvo: Laske vastausten numerot yhteen ja jaa neljällä (4).	
Työn (opiskelun) vaativuuden lisääminen	Vast.	Työn (opiskelun) vaativuuden vähentäminen	Vast.
4. Olen työssäni/ <i>opinnoissani</i> ensimmäisten joukossa opettelemassa ja kokeilemassa uutta.		3. Järjestän työni/ <i>opintoni</i> niin, että olen mahdollisimman vähän tekemisissä sellaisten ihmisten kanssa, joiden ongelmat vaikuttavat tunteisiini.	
12. Haen työhöni/ <i>opiskeluuni</i> lisähaastetta ylimääräisillä tehtävillä, vaikken saakaan niistä ylimääräistä korvausta		8. Varmistan, etten joudu tekemään liikaa vaikeita valintoja työssäni/ <i>opinnoissani</i> .	
18. Teen työstäni/ <i>opiskelustani</i> haastavampaa tarkastelemalla kulloinkin käsillä olevia tehtäviä erilaisista näkökulmista.		16. Järjestän työni/ <i>opiskeluni</i> niin, että olen mahdollisimman vähän tekemisissä sellaisten ihmisten kanssa, joilla on epärealistisia odotuksia.	
19. Kun kiinnostava tehtävä tulee vastaan, tarjoudun oma-aloitteisesti siihen mukaan.		17. Pyrin vähentämään työni/ <i>opiskeluni</i> kuormittavuutta.	
Keskiarvo: Laske vastausten numerot yhteen ja jaa neljällä (4).		20. Pyrin vähentämään muutoksia työssäni/ <i>opiskelussani</i> .	
Työn (opiskelun) kognitiivinen muotoilu	Vast.	Keskiarvo: Laske vastausten numerot yhteen ja jaa viidellä (5).	
2. Ajattelen myönteisesti silloinkin, kun koen vastoinkäymisiä työssäni/ <i>opiskelussani</i> .			
5. Muistutan itselleni, että työlläni/ <i>opiskelullani</i> on yhteiskunnallista merkitystä.			
11. Ajattelen sitä, miten työ/ <i>opiskelu</i> antaa elämälleni merkitystä.			
15. Jäsenän työtäni/ <i>opiskeluni</i> kokonaisuudeksi yksittäisten tehtävien suorittamisen sijaan.			
Keskiarvo: Laske vastausten numerot yhteen ja jaa neljällä (4).			

TYÖN (OPISKELUN) MUOTOILU -TESTIN PALAUTETEKSTIT

Tässä testissä eritellään viisi työn (opiskelun) muotoilun osa-alueita. Työn (opiskelun) hallinnan kehittäminen, työn (opiskelun) kognitiivinen muotoilu ja sosiaalisten suhteiden muotoilu sekä työn (opiskelun) positiivisen vaativuuden lisääminen ja työn (opiskelun) kuormittavan vaativuuden vähentäminen ovat erilaisia keinoja muotoilla opiskelua. Olet edellisellä sivulla laskenut työn (opiskelun) muotoilun aktiivisuutesi keskiarvon näissä eri osa-alueissa. Nyt voit alta lukea sanallisen kuvauksen työn (opiskelun) muotoilun aktiivisuudestasi näihin keskiarvoihin perustuen ja suositukset työn opiskelun muotoilemiseksi jatkossa.

Työn (opiskelun) hallinnan kehittäminen

Kysymykset 6, 13, 14 ja 21 liittyivät työn (opiskelun) hallinnan kehittämiseen. Oman työn (opiskelun) hallintaa ovat kaikki sellaiset hallinnan keinot, jotka ovat sinun itsesi valittavissa, esimerkiksi työskentelytavat ja -tilat, ajanhallinta, tehtävien järjestys ja tarkastelu uudella tavalla.

Keskiarvo alle 2.5

Jos keskiarvosi työn (opiskelun) hallinnan kehittämisessä on alle 2.5, tarkoittaa se sitä, että et kehitä työsi (opiskelusi) hallintaa *aktiivisesti*. Kun työn (opiskelun) vaativuus ja hallinta ovat tasapainossa, syntyy kokemus hyvinvoinnista. Työn (opiskelun) hallinnan kehittäminen on yksi keino vastata työn (opiskelun) vaativuuteen ja siten keino lisätä työhyvinvointia (opiskeluhyvinvointia).

Voisit kehittää työsi (opiskelusi) hallintaa aktiivisemmin edistääksesi työhyvinvointiasi (opiskeluhyvinvointiasi). Työn (opiskelun) hallintaa voi kehittää esimerkiksi:

- kiinnittämällä aiempaa enemmän huomiota työn (opiskelun) tavoitteiden muotoilemiseen (tavoitteiden määrä vs. laatu)
- kehittämällä omia työtapoja (opiskelutapoja)
- kehittämällä omaa ajanhallintaa ja tunnistamalla aikavarkaita
- valitsemalla tarkemmin itselleen sopivat työskentelytilat ja paikat

Keskiarvo 2.50–3.99:

Jos keskiarvosi työn (opiskelun) hallinnan kehittämisessä on välillä 2.50–3.99, tarkoittaa se sitä, että *kehität aktiivisesti opiskelusi hallintaa*. Kun työn (opiskelun) vaativuus ja hallinta ovat tasapainossa, syntyy kokemus hyvinvoinnista. Työn (opiskelun) hallinnan kehittäminen on yksi keino vastata opiskelun vaativuuteen ja siten keino lisätä työhyvinvointia (opiskeluhyvinvointia).

Keskiarvo 4–5:

Jos keskiarvosi työn (opiskelun) hallinnan kehittämisessä on välillä 4-5, tarkoittaa se sitä, että *kehität hyvin aktiivisesti opiskelusi hallintaa*. Kun työn (opiskelun) vaativuus ja hallinta ovat tasapainossa, syntyy kokemus hyvinvoinnista. Työn (opiskelun) hallinnan kehittäminen on yksi keino vastata opiskelun vaativuuteen ja siten keino lisätä työhyvinvointia (opiskeluhyvinvointia).

Yhteisöllisyys voimavarana

Kysymykset 1, 7, 9 ja 10 liittyivät työhön (opiskeluun) liittyvien sosiaalisten suhteiden hyödyntämiseen ja muotoiluun teemalla *Yhteisöllisyys voimavarana*.

Keskiarvo alle 2.5:

Jos keskiarvosi on 2.5, tarkoittaa se sitä, että *et ole aktiivinen yhteisössäsi*. Työyhteisön (opiskeluyhteisön) ja -verkostojen sosiaalinen tuki on resurssi, joka lisää työhön (opiskeluun) liittyvää hyvinvointia.

Keskiarvo 2.50–3.99:

Jos keskiarvosi on välillä 2.50–3.99, tarkoittaa se sitä, että *olet aktiivinen yhteisössäsi*. Opiskeluyhteisön ja -verkostojen sosiaalinen tuki on resurssi, joka lisää opiskeluun liittyvää hyvinvointia.

Keskiarvo 4–5:

Jos keskiarvosi on välillä 4-5, tarkoittaa se sitä, että *olet hyvin aktiivinen yhteisössäsi*. Opiskeluyhteisön ja -verkostojen sosiaalinen tuki on resurssi, joka lisää opiskeluun liittyvää hyvinvointia.

Työn (opiskelun) vaativuuden lisääminen

Kysymykset 4, 12, 18 ja 19 liittyivät työn (opiskelun) vaativuuden lisäämiseen. Jos yksilöllä on paljon osaamista ja voimavaroja, joita hän ei pääse sen hetkisillä työtavoilla (opiskelutavoilla) hyödyntämään, hän voi pyrkiä lisäämään työnsä (opiskelunsa) vaativuutta lisäämällä työhönsä (opiskeluunsa) positiivisia haasteita. Mielenkiintoiset ja sopivalla tavalla haastavat työtehtävät (opiskelutehtävät) auttavat kehittymään ja antavat onnistumisen tunteen työssä (opiskelussa).

Keskiarvo alle 2.5:

Jos keskiarvosi on alle 2.5, tarkoittaa se sitä, että *et ole aktiivisesti lisäämässä työsi (opiskelusi) vaativuutta*.

Keskiarvosi voi kertoa siitä, että osaamisesi ja voimavarasi ovat hyvässä tasapainossa suhteessa työn (opiskelun) haasteisiin. Vaihtoehtoisesti keskiarvosi voi kertoa myös siitä, että olet kenties jo liiankin kuormittunut työssä (opiskelussa).

Keskiarvo 2.50–3.99:

Jos keskiarvosi on välillä 2.50-3.99, tarkoittaa se sitä, että *olet aktiivisesti lisäämässä työsi (opiskelusi) vaativuutta*. Sinulla voi olla osaamista ja voimavaroja, joita pääsisit paremmin hyödyntämään lisäämällä työsi (opiskelusi) vaativuutta. Tämä tarkoittaa sellaisten positiivisten haasteiden lisäämistä työhön (opiskeluun), joiden kautta pystyt paremmin käyttämään omia kykyjäsi ja voimavarojasi.

Keskiarvo 4–5:

Jos keskiarvosi on välillä 4-5, tarkoittaa se sitä, että *olet hyvin aktiivisesti lisäämässä työsi (opiskelusi) vaativuutta*. Sinulla voi olla osaamista ja voimavaroja, joita pääsisit paremmin hyödyntämään lisäämällä työsi (opiskelusi) vaativuutta. Tämä tarkoittaa sellaisten positiivisten haasteiden lisäämistä työhön (opiskeluun), joiden kautta pystyt paremmin käyttämään omia kykyjäsi ja voimavarojasi.

Työn (opiskelun) vaativuuden vähentäminen

Kysymykset 3, 8, 16, 17 ja 21 liittyivät opiskelun vaativuuden vähentämiseen. Kun työn (opiskelun) vaativuus, hallinta ja voimavarat ovat tasapainossa, syntyy kokemus hyvinvoinnista. Jos taas yksilö kokee kuormittuvansa liikaa työssään (opiskellessaan), hän pyrkii vähentämään työnsä (opiskelunsa) vaativuutta.

Keskiarvo alle 2.5:

Jos keskiarvosi on alle 2.5, tarkoittaa se sitä, että *et ole aktiivisesti vähentämässä työsi (opiskelusi) vaativuutta*. Osaamisesi ja voimavarasi ovat todennäköisesti hyvässä tasapainossa suhteessa työn (opiskelun) haasteisiin etkä tunne olevasi liian kuormittunut.

Keskiarvo 2.50–3.99:

Jos keskiarvosi on välillä 2.50–3.99, tarkoittaa se sitä, että *olet aktiivisesti vähentämässä työsi (opiskelusi) vaativuutta*. Osaamisesi ja voimavarasi eivät todennäköisesti ole ihan tasapainossa suhteessa työn (opiskelun) haasteisiin ja olet vähentämässä sinua kuormittavaa vaativuutta. Tämä on yksi hyvä keino vähentää työn (opiskelun) kuormittavuutta.

Pidemmällä aikavälillä voisit pyrkiä lisäämään työhyvinvointiasi (opiskeluhyvinvointiasi) ja työn (opiskelun) tasapainoa myös muilla työn (opiskelun) muotoilun keinoilla: kehittämällä työsi (opiskelusi) hallintaa, muotoilemalla työhön (opiskeluun) liittyviä sosiaalisia suhteita ja kehittämällä työn (opiskelun) kognitiivista muotoilua.

Keskiarvo 4–5:

Jos keskiarvosi on välillä 4–5, tarkoittaa se sitä, että *olet hyvin aktiivisesti vähentämässä työsi (opiskelusi) vaativuutta*. Osaamisesi ja voimavarasi eivät todennäköisesti ole ihan tasapainossa suhteessa työn (opiskelun) haasteisiin

ja olet vähentämässä sinua kuormittavaa vaativuutta. Tämä on yksi hyvä keino vähentää työn (opiskelun) kuormittavuutta.

Pidemmillä aikavälillä voisit pyrkiä lisäämään työhyvinvointiasi (opiskeluhyvinvointiasi) ja työn (opiskelun) tasapainoa myös muilla työn (opiskelun) muotoilun keinoilla: kehittämällä työsi (opiskelusi) hallintaa, muotoilemalla työhön (opiskeluun) liittyviä sosiaalisia suhteita ja kehittämällä työn (opiskelun) kognitiivista muotoilua.

Työn (opiskelun) kognitiivinen muotoilu

Kysymykset 2, 5, 11 ja 15 liittyivät työn (opiskelun) kognitiiviseen muotoiluun. Työn (opiskelun) kognitiivinen muotoilu tarkoittaa omien työhön (opiskeluun) liittyvien näkökulmien muotoilua, siis sen muokkaamista, miten miellät ja ajattelet työtäsi (opiskeluasi).

Keskiarvo alle 2.5:

Jos keskiarvosasi on alle 2.5, tarkoittaa se sitä, että et muotoile omia työn (opiskelun) näkökulmiasi *aktiivisesti*. Oman näkökulman eli kognitiivisen ajattelun muotoilu on yksi keino vastata työn (opiskelun) vaativuuteen ja siten keino lisätä työhyvinvointiasi (opiskeluhyvinvointiasi). Lisäksi se on kaikkein helpoin keino aloittaa työn (opiskelun) muotoilu, koska se on vain sinusta itsestäsi kiinni - sinun täytyy vain muuttaa omaa ajattelutapaasi.

Voisit muotoilla omaa näkökulmaasi aktiivisemmin esimerkiksi:

- Valitsemalla myönteisen ajattelutavan, koska myönteiset kokemukset kannattelevat myös vastoinkäymisissä.
- Olemalla itsellesi armollinen ja antamalla itsellesi palautetta ja kiitosta, kuten annat työtovereillesikin (opiskelutovereillesikin).
- Muistuttamalla itsellesi työsi (opiskelusi) merkityksestä omassa elämässäsi ja yhteiskunnallisesti
- Muokkaamalla ajattelun kokonaisvaltaisempaan suuntaan niin että näkisit ja hallitsisit työtäsi (opiskeluasi) kokonaisuutena etkä jumittuisi liikaa yksittäisiin asioihin tai tehtäviin.

Keskiarvo 2.50–3.99:

Jos keskiarvosasi on välillä 2.50–3.99, tarkoittaa se sitä, että *kehität aktiivisesti omia työn (opiskelun) näkökulmiasi*. Oman näkökulman eli kognitiivisen ajattelun muotoilu on yksi keino vastata työn (opiskelun) vaativuuteen ja siten keino lisätä työhyvinvointiasi (opiskeluhyvinvointiasi). Lisäksi se on kaikkein helpoin keino muotoilla työtään (opiskeluaan), koska se on vain sinusta itsestäsi kiinni.

Keskiarvo 4–5:

Jos keskiarvosasi on välillä 2.50–3.99, tarkoittaa se sitä, että *kehität hyvin aktiivisesti omia työn (opiskelun) näkökulmiasi*. Oman näkökulman eli kognitiivisen ajattelun muotoilu on yksi keino vastata työn (opiskelun) vaativuuteen

ja siten keino lisätä työhyvinvointiasi (opiskeluhyvinvointiasi). Lisäksi se on kaikkein helpoin keino muotoilla työtään (opiskeluaan), koska se on vain sinusta itsestäsi kiinni.

LIITE 4

REFLEKTIOKYSYMYKSET

- a. Vastasiko testin tulos omaa käsitystäsi työn (opiskelun) muotoilun aktiivisuudestasi?

- b. Oma aktiivisuus työn (opiskelun) hallinnan kehittämisessä: Hyvä/Kehitettävä?

- c. Oma aktiivisuus yhteisöllisessä toiminnassa: Hyvä/Kehitettävä?

- d. Oma aktiivisuus työn (opiskelun) vaativuuden lisäämisessä: Hyvä/Kehitettävä?

- e. Oma aktiivisuus työn (opiskelun) vaativuuden vähentämisessä: Hyvä/Kehitettävä?

- f. Oma aktiivisuus työn (opiskelun) kognitiivisessa muotoilussa (omassa ajattelutavassa): Hyvä/Kehitettävä?

- g. Oliko testissä/testin tuloksissa jotain hämmentävää? Jäikö jokin asia mietityttämään?

- h. Nousiko testistä mieleesi jokin asia/ajatus?

3.4

Työn muotoilu –peli

Suvi Jokinen, Hannele Kuusisto ja Päivi Mäkilä

AIHE: Työn imu ja muotoilu erilaisissa työelämän tilanteissa

Tehtävä sisältää viisi CASE-esimerkkiä henkilöistä, jotka ovat eri vaiheissa työn imun suhteen. Tehtävän kautta työntekijä saa vinkkejä siitä, miten työn imuun voi pyrkiä työtä muotoilemalla ja mitkä ovat mahdollisia työelämän kuormitustekijöitä työn imuun liittyen.

Tehtäviä yhdessä refleктоimalla ja tuloksista keskustelemalla voidaan vaikuttaa yksilön lisäksi myös koko työyhteisön työn imuun ja työhyvinvointiin. Lisätietoa tai -harjoituksia työn muotoiluun saat työkortin laatijoilta.

Soveltamistilanteet

Tehtävä soveltuu kenen tahansa työntekijän itsenäisesti suoritettavaksi ja antaa vinkkejä työn imun ylläpitämisestä tai työn imuun pyrkimisestä. Tehtävän jälkeen esille nousevia ajatuksia on hyvä purkaa ryhmässä.

Toteutus

Työn muotoilu –peli löytyy [Prezi-esityksenä](#). Etene yksi tapaus kerrallaan niin, että luet ensin tarinan henkilön tilanteesta ja siihen liittyvät faktat. Vastaa tämän jälkeen pelissä esitettyyn kysymykseen. Katso sitten esimerkkivastaus ja vertaa omaa vastaustasi suhteessa siihen. Esimerkkivastaus ei ole ainoa oikea vastaus, vaan on yksi näkökulma asiaan ja nostaa esille asioita, joita on hyvä ottaa huomioon.

Mitä tarvitaan?

Tehtävässä tarvitaan pääsy Internettiin, joko tietokoneella tai älylaitteella. Tehtävän suoritus vaatii aikaa noin pari tuntia.

Tehtävään liittyvä mahdollinen ryhmäkeskustelu vaatii riittävän suuren tilan.

Työkalut

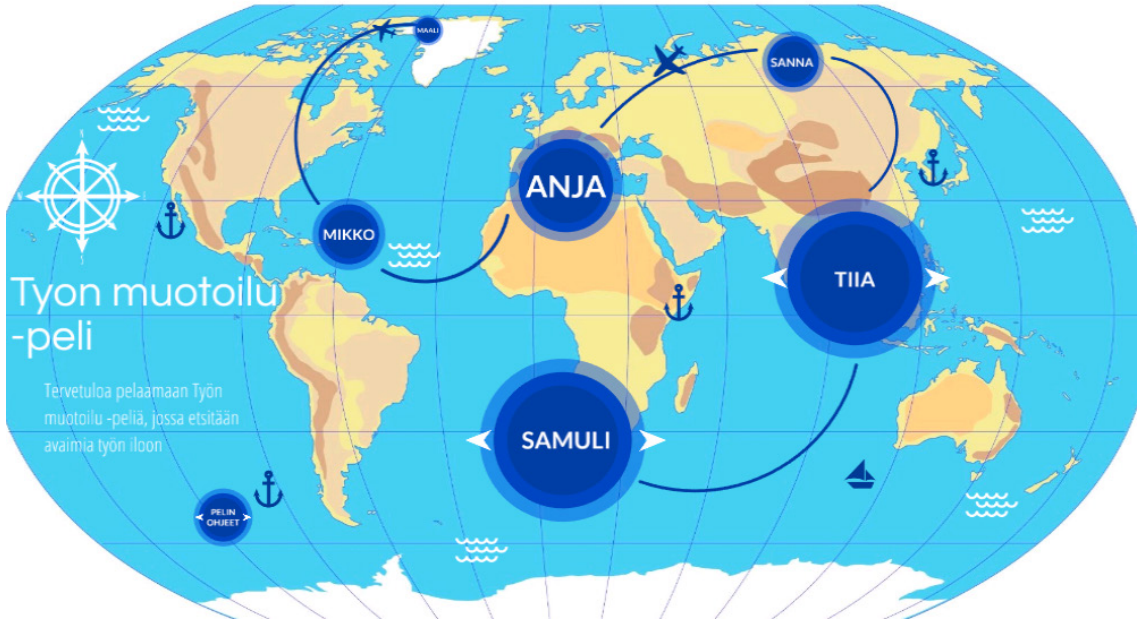
LIITE 1. Kuva Työn muotoilu –pelistä ja vastauslomake omia vastauksia varten (mallivastaukset löytyvät esityksestä)

Lähteet

Työn muotoilu -peli. Saatavissa: <https://prezi.com/view/iMGVWyfzockIEliQZ5Vo/>

LIITE 1

TYÖN MUOTOILU -PELI (laatinut Suvi Jokinen)



1. Miksi Samuli ei koe iloa työstään? Mitä pitäisi tapahtua, että Samuli kokisi iloa työstään?
2. Miksi Tiia kokee iloa työstään? Miten hän saa ylläpidettyä hyvää työn imua?

3. Miten puutteellinen perehdytys voi vaikuttaa työn imuun? Mitkä asiat voivat edesauttaa Sannan työn imuun pääsyä?

4. Miten Anjan työn imua voisi lisätä?

5. Miten Kalle voi auttaa Mikkoa työn imuun pääsemisessä?

3.5

Vuorovaikutuskartta

Päivi Mäkilä, Hannele Kuusisto ja Ursula Hyrkkänen

AIHE: Vuorovaikutuksen merkitys työn imun kokemisessa

Työyhteisön ja työverkostojen sosiaalinen tuki on resurssi, joka lisää työhön liittyvää hyvinvointia. Työntekijä voi muotoilla omaa työtään muotoilemalla työhön liittyviä sosiaalisia suhteitasi. Tämän tehtävän kautta työntekijä kartoittaa työhönsä liittyviä vuorovaikutussuhteita ja niiden laatua sekä laatii itselleen suunnitelman oman vuorovaikutuksen parantamiseksi.

Tehtäviä yhdessä refleктоimalla ja tuloksista keskustelemalla voidaan vaikuttaa yksilön lisäksi myös koko työyhteisön työn muotoiluun ja työhyvinvointiin. Lisätietoa tai -harjoituksia työn muotoiluun saat työkortin laatijoilta.

Soveltamistilanteet

Tehtävä soveltuu kenen tahansa työntekijän itsenäisesti suoritettavaksi ja kiinnittää huomiota sosiaalisten suhteiden ja vuorovaikutuksen tärkeyteen työn imun kokemisessa. Tehtävässä esille nousevia ajatuksia voi myös purkaa ryhmässä.

Toteutus

1. Tarkkaile vuorovaikutusta työyhteisössäsi yhden viikon ajan. Piirrä tarkkailusi pohjalta **vuorovaikutuskartta** mindmap-tyylisesti omista kontakteistasi viikon aikana **yksilötasolla!** Kirjaa siis karttaan jokainen työyhteisösi henkilö, jonka kanssa olet tekemisissä viikon aikana. Henkilöt voi yksilöidä esim. numeroilla kollega1/asiakaspalvelija1, asiakas1, asiakas2 jne.... Kuvaa vuorovaikutuksia ja niiden suuntaa **nuolilla**.

Tarkkaile myös ainakin viiden merkittävimmän vuorovaikutussuhteen määrää ja laatua: Kuinka paljon sinulla on vuorovaikutusta ko. henkilöiden kanssa (1x/vko, päivittäin, 4x/päivä...) ja millaista vuorovaikutus on? Onko se työn kannalta merkityksellistä?

Älä kuitenkaan kirjaa määrää tai laatua numeroilla tai sanallisesti vuorovaikutuskarttaan vaan käytä värejä ilmaistaksesi vuorovaikutuksen tärkeys oman työn kannalta: käytä **vihreää** väriä tärkeille kontakteille, **punaista** ei-tärkeille tai työtä haittaaville kontakteille ja **keltaista** jonkin verran tärkeille kontakteille. Ilmaise vuorovaikutusnuolen **paksuudella**, kuinka usein viikon aikana olet tekemisissä kyseisen henkilön kanssa.

2. Vastaa kartan laatimisen jälkeen seuraaviin kysymyksiin:
 - a. Millaiseksi koet oman vuorovaikutuksesi? Mitä hyvää ja mitä kehitettävää sinä havaitisit vuorovaikutuskarttaa tehdessäsi?
 - b. Miten voit omalla käyttäytymisellä / omalta osaltasi parantaa vuorovaikutusta työyhteisössäsi?
 - c. Mistä voisit aloittaa/ mihin voisit kohdallasi kiinnittää huomiota?

3. Laadi itsellesi suunnitelma – ”vuorovaikutusviikko”.

Mitä tarvitaan?

Tehtävään liittyy viikon kestävä tarkkailu työyhteisössä, jonka aikana työntekijällä olisi hyvä olla suhteellisen normaali viikko työmäärällisesti ja työtehtävien osalta. Itse tehtävän suoritus vaatii aikaa viikon aikana ja sen jälkeen yhteensä noin viisi tuntia.

Tehtävän voi suorittaa ihan paperille piirtämällä; sähköisesti laadittaessa MS PowerPoint on hyvä apuväline.

Tehtävään liittyvä mahdollinen ryhmäkeskustelu vaatii riittävän suuren tilan.

Työkalut

LIITE 1. Vastauslomake

LIITE 2. Vuorovaikutusviikon suunnitelma

Lähteet

Työterveyslaitoksen artikkeli vuorovaikutussuhteiden muotoilusta. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/nailla-keinoilla-jokainen-voi-parantaa-tyoyhteisonsa-vuorovaikutusta/>

LIITE 2

SUUNNITELMANI - "VUOROVAIKUTUSVIIKKO"

4

Työympäristön kehittäminen

Työyhteisöt ja opiskelijat voivat hyödyntää menetelmäkortteja oman ja yhteisönsä työhyvinvoinnin kehittämisessä. Menetelmät on ryhmitelty työhyvinvoinnin osa-alueiden mukaan. Menetelmien vaiheet, tarvittavat välineet on ohjeistettu yksityiskohtaisesti, mikä helpottaa vetäjän työtä, ja tehtävät ovat käyttövalmiita ja suoraan tulostettavissa selaisenaan. Tarvittaessa niitä voi muokata käyttötilanteeseen sopivaksi. Kaikki menetelmät ovat testattuja ja toimivia. Tämän osuuden menetelmät liittyvät työturvallisuusasenteiden selvittämiseen sekä työympäristön työturvallisuuteen ja riskinarviointiin.



4.1

Työturvallisuusasenteita koskeva mielipidemittari

Maria Lindholm

AIHE: Työturvallisuutta koskevien asenteiden saaminen näkyväksi ryhmässä

Työskentelymenetelmän avulla voidaan luoda keskustelu työturvallisuuden liittyvistä näkökulmista pintaa syvemältä ja huomioida myös mahdolliset ristiriitaiset näkemykset. Tehtävä etenee työturvallisuutta koskevien kysymysten kautta, joihin osallistujat ottavat kantaa eri mieltä – samaa mieltä -janalla. Menetelmä osallistaa vähäeleisesti jokaisen jäsenen ilmaisemaan näkemyksiään työturvallisuudesta.

Tehtävä auttaa jokaista mukana olijaa tarkentamaan omaa näkemystään työturvallisuudesta. Se auttaa myös tekemään erilaiset näkemykset asiasta näkyviksi ja arvokkaiksi. Tehtävä avaa ymmärrystä erilaisille näkemyksille ja avaa niiden taustoja. Näin saadaan luotua yhteistä ymmärrystä asiasta.

Tehtävään on laadittu valmiiksi neljä yksittäistä kysymystä sekä 23 työturvallisuutta koskevaa väittämää, joista voidaan valita esimerkiksi viidestä kymmeneen otettavaksi esille. Tilaisuuden vetäjä / suunnittelijat voivat halutesaan lisätä tai muuttaa väittämiä vastaamaan paremmin ryhmän tarpeita.

Soveltamistilanteet

Menetelmä sopii mihin tahansa ryhmään, jossa käsitellään työturvallisuutta. Se soveltuu esimerkiksi koulutuksen tai työhyvinvointipäivän alkuun. Se voi olla myös työturvallisuuteen keskittyvän työpaikkakokouksen tai sen osan viritystehtäväksi, jonka jälkeen voidaan ryhtyä esimerkiksi käsittelemään työpaikan työturvallisuusongelmia ja kehityssuunnitelmia.

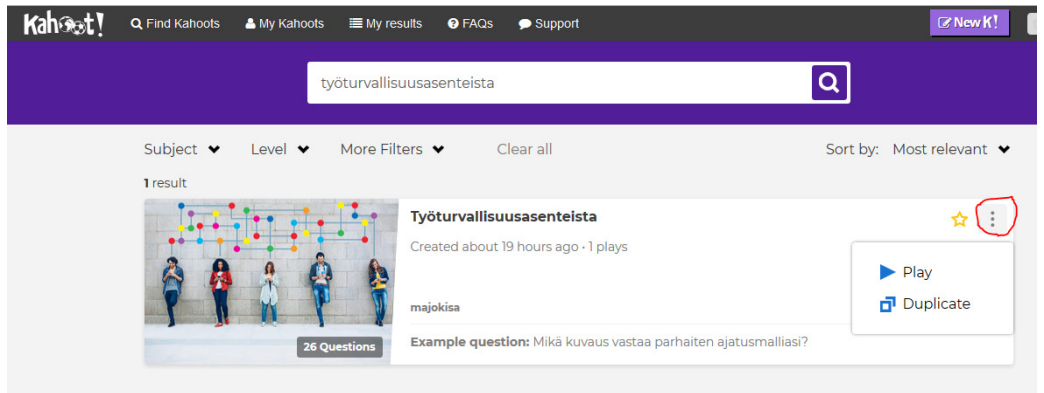
Tehtävä sopii sekä työelämän että koulutusorganisaatioiden käyttöön. Se soveltuu eri alan ja eri ikäryhmien edustajien keskustelun viritämiseen.

Toteutus

Vaihe 1. Tehtävän esittely

Vetäjä kertoo ryhmälle, että hän tulee esittämään viisi (tai muu määrä) väittämää työturvallisuudesta. Lisäksi hän kertoo, että huoneessa on kuvitteellinen jana, jonka toisessa päähän asettuvat ne, jotka ovat väittämistä täysin eri mieltä, ja toisessa päässä ne, jotka ovat niistä täysin samaa mieltä. Hän korostaa sitä, että seinien väliseltä janalta voi valita vapaasti sen kohdan, joka vastaa henkilön mielipidettä väittämästä.

Osaan kysymyksistä voi olla vaikea vastata, kuten "Kiireessä työskennellessäni otan riskejä", mikäli työntekijä ei koe ilmapiiriä vapautuneeksi tai ei koe kehtaavansa vastata totuudenmukaisesti. Voit halutessasi käyttää mobiiliversion, jolloin vastaajat eivät näe, mitä toiset vastaavat. Kirjaudu sivulle kahoot.com ja etsi valmiista peliä otsikolla "Työturvallisuusasenteista". Tuloksista löytyy kyseisellä otsikolla oleva peli, joka on luotu nimimerkillä majokisa.



Kuva 1. Haulla löytyy Työturvallisuusasenteita koskeva mielipidemittari

Voit joko pelata kyselyä sellaisenaan tai kopioida sen painamalla ympyröityä kohtaa ja valitsemalla haluamasi vaihtoehdon. Mikäli valitset "Duplicate", pystyt editoimaan kyselyä ja poistamaan ne kysymykset, joita et halua käyttää.

Tämän jälkeen voit käyttää peliä koska haluat. Valitse "Play", kun haluat käyttää peliä. Seuraavasta näkymästä valitse "Player vs. Player", jolloin jokainen voi vastata itsenäisesti.



Työturvallisuusasenteista



Player vs Player
1:1 Devices

Classic



Team vs Team
Shared Devices

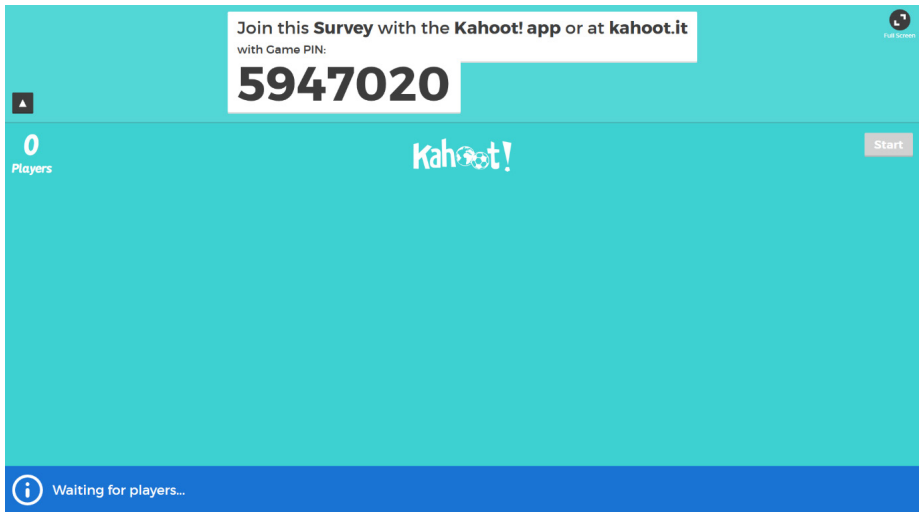
Team mode

Game options

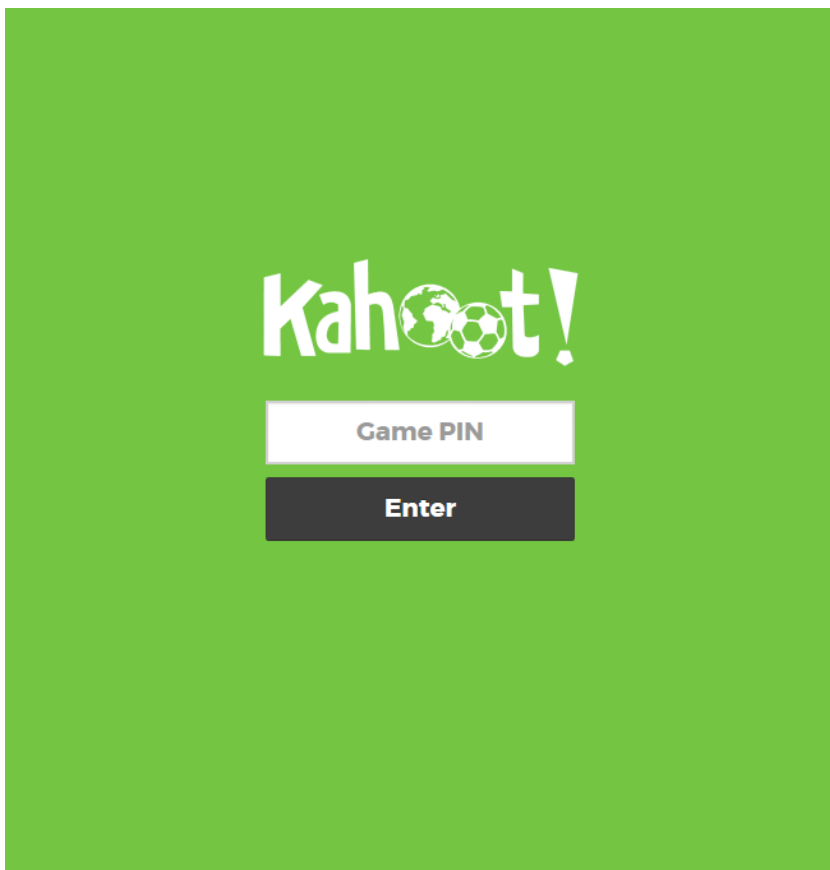


Kuva 2. Pelin asetusten valinta

Tämän jälkeen sinulle pelin hallinnoijana näkyy PIN koodi, jota pelaajat tarvitsevat kirjautuakseen peliin. Pyydä nyt osallistujia menemään sivulle kahoot.it ja anna heille PIN koodi, jotta peli voi alkaa.



Kuva 3. Hallinnoijan näkymä. Anna itselläsi näkyvä PIN koodi osallistujille.



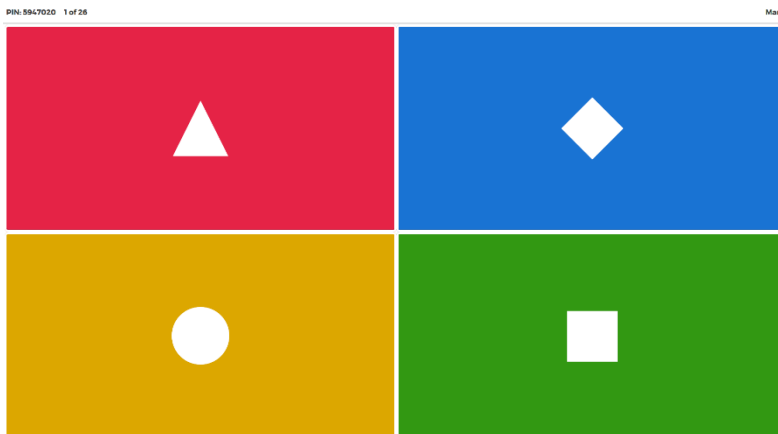
Kuva 4. Pelaajan näkymä osoitteessa kahoot.it. He kirjaavat tähän antamasi PIN koodin.



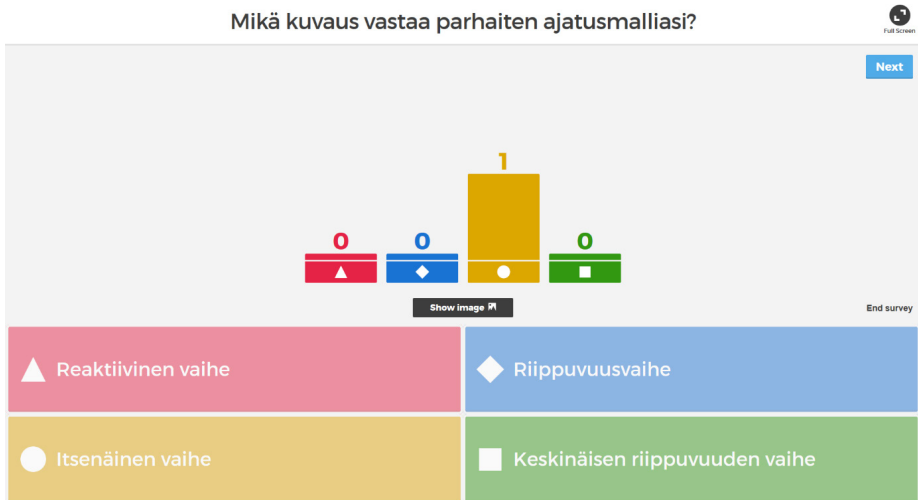
Kuva 5. Paina "Start"-painiketta, kun kaikki ovat mukana



Kuva 6. Hallinnoijan näkymä pelin alkaessa. Jaa näyttösi, sillä vastaajat näkevät vain vastausvaihtoehdot.



Kuva 7. Vastaajan näkymä



Kuva 8. Hallinnoijan näkymä, kun kaikki ovat vastanneet. Voit pitää tämän esillä ja keskustella yhdessä vastauksista ja aiheesta. Kun olette valmiita, paina yläkulman "Next" painiketta ja siirtyä seuraavaan kohtaan.

Vaihe 2. Väittämien läpikäynti

Vetäjä klikkaa ensimmäisen väittämän valkokankaalle tai sanoo sen ääneen. Hän kehottaa ryhmäläisiä etsiytymään janalle paikkaan, joka vastaa hänen käsitystään. Kun kaikki ovat asettuneet paikoilleen, hän kysyy lähellä seiniä olevilta henkilöiltä, miksi valitsivat juuri sen paikan. Sen jälkeen hän kysyy keskivaiheilla olevilta. Kysymisen kohteiksi valitaan ensin muutamia henkilöitä ja sen jälkeen kehoitetaan vapaaehtoisia kertomaan, millä perusteella valitsivat paikkansa janalla.

Vaihtoehtoisesti voit käyttää kahoot –sovellusta aiemmin esitettyjen ohjeiden mukaisesti. Tällöin voitte keskustella yhdessä yleisesti miettimällä esimerkiksi, miksi on erilaisia vastauksia ja mikä on erilaisten toimintatapojen taustalla.

Tämä toistetaan jokaisen väittämän kohdalla. Vetäjä pyrkii varmistamaan sen, että tulee kysyneeksi mahdollisimman monilta eri ihmiseltä perusteluja (tavoitteena on, että kaikki pääsisivät ääneen).

Vetäjä välttää omia kannanottojaan ja käy keskustelua sallivassa hengessä. Tavoitteena on oikeuttaa kaikenlaiset erilaiset mielipiteet ja avata niiden taustalla olevia perusteluja. Pidä huoli, ettei keskustelu muutu syyttäväksi.

Vaihe 3. Keskustelun päätös

Lopuksi vetäjä tekee muutamia huomioita asiaa koskevien näkemysten erilaisuudesta / yksituumaisuudesta ja keskustelun kulusta. Mikäli keskustelu on johtanut kehitysehdotuksiin, toista ne ja huolehdi, että ne kirjataan ylös.

Vetäjä kiittää osallistujia hyvästä keskustelusta.

Mitä tarvitaan?

Tehtävään tarvitaan riittävän iso tila, että ryhmän jäsenet pystyvät asettumaan kahden seinän väliin kuvitellulle janalle melko väljästi. Sopiva tila voi olla leveä luokkahuone tai aula. Lisäksi tarvitaan mahdollisuus näyttää ryhmälle väittämät tietokoneelta valkokankaalle yksi kerrallaan. Väittämät voidaan kertoa myös sanomalla ne.

Vaihtoehtoisesti riittää hieman pienempi tila, mikäli käytetään mobiilisovellusta. Tällöinkin tarvitaan mahdollisuus näyttää ryhmälle väittämät tietokoneelta valkokankaalle yksi kerrallaan.

Työkalut

LIITE 1. Työturvallisuutta koskevat kysymykset ja väittämät

TYÖTURVALLISUUTTA KOSKEVAT KYSYMYKSET

❖ Mikä kuvaus vastaa parhaiten ajatusmalliasi?

1. Turvallisuus on enemmänkin onnen asia kuin johtamisen ja hallinnan asia. Tapaturmia sattuu joka tapauksessa aina aika ajoin.
2. Turvallisuus tarkoittaa sääntöjen noudattamista: turvallisuutta voidaan hallita, jos henkilöstö noudattaa sääntöjä.
3. Turvallisuus on ennen kaikkea henkilökohtaista ja omin toimenpitein voidaan saavuttaa hyvä turvallisuustaso.
4. Ryhmät yrityksen sisällä ottavat vastuuta niin omasta ryhmästä kuin muista. Standardien alittamista ja riskien ottamista ei hyväksytä. Kaikki keskustelevat aktiivisesti toisten kanssa.

(Selite vetäjälle: DuPontin Bradley'n käyrä havainnollistaa millainen etenevä muutos asenteissa ja toiminnoissa on tapahduttava ajan kuluessa, jotta saavutetaan kypsä turvallisuuskulttuuri. Mikäli käytät mobiiliovellusta, sinun on esiteltävä vaiheet osallistujille ennen vastaamista, sillä vastausvaihtoehdoissa lukee vain vaiheen nimi. Mikäli käytät huoneessa janalla seisomista, kerro toisella seinällä olevan ensimmäinen kuvaus ja toisella seinällä neljäs kuvaus.

1. *Reaktiivinen vaihe: ihmiset eivät katso vastuun ottoa tarpeelliseksi. He uskovat että turvallisuus on enemmänkin onnen asia kuin johtamisen ja hallinnan asia, ja että tapaturmiahan sattuu aina aika ajoin.*
2. *Riippuvuusvaihe: henkilöstö näkee turvallisuuden asiana joka tarkoittaa sääntöjen noudattamista – sääntöjen, jotka joku muu on tehnyt. Tapaturmataajuus laskee ja johto katsoo, että turvallisuutta voidaan kyllä hallita, jos henkilöstö vain noudattaa sääntöjä.*
3. *Itsenäinen vaihe: kukin yksilö ottaa vastuun itsestään. Hän uskoo, että turvallisuus on ennen kaikkea henkilökohtaista ja että näin voidaan saavuttaa hyvä taso itse, omin toimenpitein. Tämä vaihe auttaa vähentämään edelleen tapaturmia.*
4. *Keskinäisen riippuvuuden vaihe: organisaation sisällä olevat ryhmät tuntevat turvallisuuden omistajuutta ja ne ottavat vastuuta niin omasta ryhmästä kuin muista. Standardien alittamista ja riskien ottamista ei hyväksytä. Kaikki keskustelevat aktiivisesti toisten kanssa ymmärtäkseen heidän näkökohtansa. Edelleen he uskovat, että ratkaiseva paraneminen turvallisuuden hallinnassa voidaan saavuttaa vain kokonaisuutena ja että nolla tapaturmaa on saavutettavissa oleva päämäärä.)*

❖ Kumpi on mielestäsi tärkeämpää (valitse vaihtoehdoista toinen):

Työturvallisuus - Taloudellinen tulos

(Ohje vetäjälle: Toinen seinä edustaa työturvallisuutta ja toinen seinä taloudellista tulosta.)

- ❖ **Kumpi on mielestäsi tärkeämpää** (valitse vaihtoehdoista toinen):
Työtehtävän tekeminen annetussa ajassa – Työturvallisuus

(Ohje vetäjälle: Toinen seinä edustaa työturvallisuutta ja toinen seinä työtehtävän tekemistä.)

- ❖ **Työturvallisuushavaintoilmoituksen tekeminen** (valitse vaihtoehdoista toinen):

Teen ilmoituksen itse – Odotan, että joku muu tekee sen

(Ohje vetäjälle: Toinen seinä edustaa ilmoituksen tekemistä itse ja toinen odottamista.)

- ❖ **Oletko eri mieltä vai samaa mieltä seuraavien väittämien kanssa?**

1. Työturvallisuustoiminta on ensisijaisesti tapahtuneeseen reagoivaa toimintaa
2. Tapaturmat ja haitalliset tapahtumat työssä riippuvat enimmäkseen sattumasta tai asioista, joihin ei pysty vaikuttamaan
3. Puutun toisen työntekijän ohjeiden vastaiseen toimintaan
4. Puutun epäasialliseen kohteluun työpaikalla
5. Muiden työntekijöiden käytös vaikuttaa omaan työturvallisuuskäyttökseni
6. Kiireessä työskennellessäni otan riskejä
7. Tapaturmattomuus on realistinen tavoite
8. Työturvallisuuden taso ei vaikuta työntekijöiden tehokkuuteen
9. Odotan kuulevani havaituista työturvallisuusvaaroista
10. Kerron työturvallisuusvaaroista toisille työntekijöille
11. Puutun työturvallisuusvaaraan heti sen huomattessani, mikäli se on ammattitaitoni rajoissa
12. Terveytteni vaikuttaa työturvallisuuteeni
13. Toimin turvallisesti ja huolellisesti myös vapaa-ajalla

(Ohje vetäjälle: Toinen seinä edustaa eri mieltä –vastausta ja toinen seinä samaa mieltä –vastausta.)

- ❖ **Oletko sitä mieltä, että seuraavat asiat eivät vaikuta vai vaikuttavat työturvallisuuteen?**

1. Vuorovaikutus työpaikalla
2. Työympäristön tarkistaminen aina ennen työskentelyn aloittamista
3. Työvaiheiden kertaaminen aina ennen työskentelyn aloittamista
4. Työkaverin virheelliseen toimintaan puuttuminen

5. Oman työpisteen siivoaminen
6. Työturvallisuushavaintojen tekeminen
7. Työpistekohtainen työnopastus ja perehdytys
8. Työturvallisuuden mittaaminen
9. Työskentelyohjeiden lukeminen
10. Henkilökohtaisten suojainten käyttäminen

(Ohje vetäjälle: Toinen seinä edustaa ei vaikutusta –vastausta ja toinen seinä vaikuttaa –vastausta.)

4.2

Työskentelytapa työturvallisuuden kehittämiseksi

Maria Lindholm

AIHE: Työturvallisuutta koskevien kehitysideoiden kehittäminen

Työskentelymenetelmän avulla voidaan luoda keskustelu työturvallisuuden liittyvistä näkökulmista pintaa syvemmältä, huomioida myös mahdolliset ristiriitaiset näkemykset sekä ideoida työturvallisuuden kehityskohteita. Tehtävä etenee työturvallisuutta koskevien kysymysten kautta, joihin osallistujat ottavat kantaa keskustellen ja kirjallisesti. Menetelmä osallistaa vähäeleisesti jokaisen jäsenen ilmaisemaan näkemyksiään työturvallisuudesta.

Tehtävä auttaa kehittämään työturvallisuutta. Se auttaa myös tekemään erilaiset näkemykset asiasta näkyviksi ja arvokkaiksi. Tehtävä avaa ymmärrystä erilaisille näkemyksille ja avaa niiden taustoja. Näin saadaan luotua yhteistä ymmärrystä asiasta.

Tehtävään on laadittu valmiiksi kysymyksiä, jotka esitetään osallistujille. Delfoi –menetelmää mukaillen tehtävä vie kolme kertaa, joiden aikana työturvallisuutta käsitellään. Tilaisuuden vetäjä / suunnittelijat voivat halutessaan lisätä tai muuttaa kysymyksiä vastaamaan paremmin ryhmän tarpeita.

Soveltamistilanteet

Menetelmä sopii mihin tahansa ryhmään ja tilaisuuteen, jossa käsitellään ja ideoidaan työturvallisuutta. Menetelmä on kolmiosainen, joten se soveltuu hyvin esimerkiksi kolmelle perättäiselle työturvallisuustuokiolle tai työturvallisuuden keskittyvään työpaikkakokoukseen.

Tehtävä sopii sekä työelämän että koulutusorganisaatioiden käyttöön. Se soveltuu eri alan ja eri ikäryhmien edustajien keskustelun virittämiseen.

Toteutus

Vaihe 1. Tehtävän esittely

Vetäjä kertoo ryhmälle, että hän tulee esittämään kysymyksiä työturvallisuuden kehittämisestä. Menetelmä vie kolme tapaamista, jonka jälkeen vetäjä pystyy esittelemään tulokset. Jokaisella kerralla osallistujat sekä keskustelevat että kirjoittavat ajatuksiaan ylös.

Vaihe 2. Väittämien läpikäynti

Ensimmäisellä kerralla vetäjä esittää kysymykset ”Mitä kuormitustekijöitä tunnistatte omalla työpaikalla?” ja ”Mihin kuormitustekijään pitäisi sinun mielestäsi puuttua?”. Näiden kysymysten avulla osallistujat ensin havainnoivat työympäristöään ja pohtivat sen jälkeen, mitkä ovat niitä kuormitustekijöitä, joille pitää tehdä jotain. Vetäjä pyytää jokaista kirjoittamaan vastauksensa joko paperille tai lähettämään ne palautejärjestelmänne kautta. Vetäjä voi myös käyttää esimerkiksi google formsia ja luoda sinne kyselyn, johon voi vastata nimettömänä. Näin jokainen uskaltaa vastata ja vastaukset saa kätevästi elektronisena.

Toisella kerralla vetäjä esittelee kuormitustekijät, joihin vastaajien mielestä tulisi keskittyä. Vetäjä pyytää osallistujia valitsemaan esittämästään listasta 1 – 5 kuormitustekijää, joihin työntekijän mielestä pitäisi ensimmäisenä kiinnittää huomiota ja kysyy, miten haitallista kuormitusta voisi vähentää / mitä toimenpiteitä pitäisi tehdä. Vetäjä pyytää jokaista palauttamaan vastauksensa.

Kolmannella kerralla vetäjä esittää eniten ääniä saaneet 5 kuormitustekijää ja niihin ehdotettuja toimenpiteitä. Vetäjä pyytää valitsemaan esittämästään listasta toimenpiteet, joita lähdetään joko vielä kehittämään eteenpäin tai toteuttamaan sellaisenaan. Vetäjä pyytää jokaista palauttamaan vastauksensa.

Seuraavalla tapaamiskerralla vetäjä esittää valitut toimenpiteet ja aikataulut niiden suorittamisesta. Valitkaa vastuuhenkilöt toimenpiteille.

Kirjallisten vastausten lisäksi ryhmä voi joka kerta keskustella aiheista yhdessä. Vetäjä välttää omia kannanottojaan ja käy keskustelua sallivassa hengessä. Tavoitteena on oikeuttaa kaikenlaiset erilaiset mielipiteet ja avata niiden taustalla olevia perusteluja. Vetäjä pitää huolen siitä, ettei keskustelu muutu syyttäväksi.

Vaihe 3. Keskustelun päätös

Lopuksi vetäjä tekee muutamia huomioita asiaa koskevien näkemysten erilaisuudesta / yksituumaisuudesta ja keskustelun kulusta. Vetäjä kiittää osallistujia hyvästä keskustelusta.

Mitä tarvitaan?

Tehtävään tarvitaan mahdollisuus näyttää ryhmälle kysymykset tietokoneelta valkokankaalle. Kysymykset voidaan esittää myös sanomalla ne tai käyttämällä sähköistä palautejärjestelmää, kuten google formsia.

Työkalut

LIITE 1. Ohjeet tapaamiskerroille

VETÄJÄN OHJEET TAPAAMISKERROILLE

1. Kierros

- a. *Pyydä osallistujia pohtimaan, mitä kuormitustekijöitä he tunnistavat työpaikalla*
 - i. *Voit kertoa malliksi joitakin kuormitustekijöitä:*
 - *Fysikaalinen: Melu, värinä, lämpöolot, ilmanvaihto, valaistus sekä sähkö*
 - *Fyysinen: Alikuormitus, ylikuormitus, työskentelyasennot, toistotyö ja näyttöpäätetyö*
 - *Biologinen: Bakteerit, virukset, hiiva- ja homesienet sekä loiset*
 - *Kemiallinen: Pölyt, höyryt, asbesti, metallit, kaasut ja liuotinaaineet*
 - *Psykososiaalinen: Väkivallan uhka, häirintä, kiire, työyhteisöongelmat, jatkuvat työn keskeytykset, kohtuuton vastuu, tiedonkulku, epäselvät tehtäväkuvat ja liiallinen tietomäärä*
- b. *Esitä seuraavaksi kysymys ”Mihin kuormitustekijään pitäisi sinun mielestäsi puuttua?”*
- c. *Kerää vastaukset*
- d. *Käy kierroksen vastaukset läpi ja muodosta lista kuormitustekijöistä, joihin vastaajien mielestä pitäisi puuttua*

2. Kierros

- a. *Esittele osallistujille kuormitustekijät, joihin vastaajien mielestä tulisi keskittyä*
- b. *Pyydä osallistujia valitsemaan esittämästäsi listasta 1 – 5 kuormitustekijää, joihin työntekijän mielestä pitäisi ensimmäisenä kiinnittää huomiota*
- c. *Kysy, miten haitallista kuormitusta voisi vähentää / mitä toimenpiteitä pitäisi tehdä*
- d. *Kerää vastaukset*
- e. *Käy kierroksen vastaukset läpi ja muodosta lista viidestä eniten ääniä saaneista kuormitustekijöistä ja niihin esitetyistä toimenpiteistä*

3. Kierros

- a. *Esitä eniten ääniä saaneet 5 kuormitustekijää ja niihin esitetyjä toimenpiteitä*
 - b. *Pyydä valitsemaan esittämästäsi listasta toimenpiteet, joita lähdetään joko vielä kehittämään eteenpäin tai toteuttamaan sellaisenaan*
 - c. *Kerää vastaukset*
4. *Valitse toimenpiteet, jotka saivat eniten ääniä. Esittele seuraavalla tapaamiskerralla valitut toimenpiteet ja aikataulut niiden suorittamisesta. Valitse vastuuhenkilöt toimenpiteille.*

4.3

Turvapuiston hyödyntäminen

Pohjois-Suomen Turvapuisto, Hiltusentie 9, 90550 Oulu,
<https://pohjois-suomenturvapuisto.fi/>

Maria Lindholm

AIHE: Työturvallisuuden kehittäminen

Työskentelymenetelmän avulla voidaan luoda keskustelu työturvallisuuden liittyvistä näkökulmista pintaa syvemältä ja huomioida myös mahdolliset ristiriitaiset näkemykset. Tehtävä etenee Turvapuiston rasteilla yhteisellä keskustelulla. Menetelmä osallistaa jokaisen jäsenen ilmaisemaan näkemyksiään työturvallisuudesta.

Tehtävä auttaa jokaista mukana olijaa tarkentamaan omaa näkemystään työturvallisuudesta. Se auttaa myös tekemään erilaiset näkemykset asiasta näkyviksi ja arvokkaiksi. Tehtävä avaa ymmärrystä erilaisille näkemyksille ja avaa niiden taustoja. Näin saadaan luotua yhteistä ymmärrystä asiasta.

Tehtävään on laadittu valmiiksi ohjeet, joiden avulla vetäjä voi käyttää ryhmänsä Turvapuistossa. Tilaisuuden vetäjä / suunnittelijat voivat halutessaan muokata käyntiä vastaamaan paremmin ryhmän tarpeita.

Soveltamistilanteet

Menetelmä sopii mihin tahansa ryhmään, jossa on tarvetta käsitellä tai kerata työturvallisuuteen liittyviä piirteitä. Se soveltuu esimerkiksi koulutuksen tai työhyvinvointipäivän alkuun. Turvapuiston tiloissa voidaan työturvallisuuden koulutuksen lisäksi käsitellä muitakin asioita.

Tehtävä sopii sekä työelämän että koulutusorganisaatioiden käyttöön. Se soveltuu eri alan ja eri ikäryhmien edustajien keskustelun virittämiseen.

Toteutus

Vaihe 1. Tehtävän esittely

Vetäjä kertoo ryhmälle, että he käyvät Turvapuistossa työturvallisuuskoulutuksessa.

Vaihe 2. Turvapuistossa käyminen

Mikäli yritys / organisaatio on jäsenyritys Turvapuistossa, on teillä todennäköisesti oma kouluttaja, joka voi viedä ryhmän Turvapuistoon. Mikäli organisaatiolla ei ole omaa Turvapuisto –kouluttajaa, tulee ottaa yhteys Turvapuistoon, info@pohjois-suomenturvapuisto.fi.

Vetäjä valitsee teeman, johon liittyviä rasteja ryhmä käy. Vetäjä keskittyy luomaan keskustelua rasteilla; miten esitetyt tapaturmat olisi voitu estää, mitä virheitä osallistajat huomaavat rasteilla ja mitä ajatuksia heille herää.

Vetäjä voi halutessaan hyödyntää myös Turvapuiston pakopeliä. Pakopeli on rakennettu Turvapuiston rasteille ja sitä voi käyttää herättämään keskustelua työturvallisuudesta sekä tiimityöskentelyn kehittämiseen.

Vaihe 3. Keskustelun päätös

Lopuksi vetäjä tekee muutamia huomioita asiaa koskevien näkemysten erilaaisuudesta / yksituumaisuudesta ja keskustelun kulusta. Mikäli keskustelu on johtanut kehitysehdotuksiin, toista ne ja huolehdi, että ne kirjataan ylös.

Mikäli ryhmä käytti pakopeliä, on hyvä lopuksi keskustella tiimityöskentelyn kulusta.

Vetäjä kiittää osallistujia hyvästä keskustelusta.

Mitä tarvitaan?

Varaa aika Turvapuiston ajanvarausjärjestelmästä kierrokselle.

LIITE 1. Ohje vetäjälle

OHJE VETÄJÄLLE

Varaa aika Turvapuistosta. Mikäli yritys / organisaatio on jäsenyritys Turvapuistossa, on teillä todennäköisesti oma kouluttaja, joka voi viedä ryhmän Turvapuistoon. Mikäli organisaatiolla ei ole omaa Turvapuisto –kouluttajaa, tulee ottaa yhteys Turvapuistoon, info@pohjois-suomenturvapuisto.fi.

Mene Turvapuiston kouluttajamateriaali läpi ennen Turvapuistossa käyntiä. Mikäli et itse ole kouluttaja, keskustele käynnistä organisaationne Turvapuisto –kouluttajan kanssa tai ota yhteys Turvapuistoon.

Valitse kierrokselle teema ja mitä rasteja haluat käydä osallistujien kanssa läpi. Mikäli käytät pakopeliä, lue sen ohjeistus läpi.

Turvapuistossa pidä huoli siitä, että keskustelu on avointa ja jokainen osallistuu keskusteluun. Keskity siihen, miten esimerkkitapaturmat olisi voitu estää, mitä virheitä osallistujat huomaavat ja mitä muita ajatuksia heille herää.

Kierroksen jälkeen tee huomioita asiaa koskevien näkemysten erilaisuudesta / yksituumaisuudesta ja keskustelun kulusta. Mikäli keskustelu on johtanut kehitysehdotuksiin, toista ne ja huolehdi, että ne kirjataan ylös.

Mikäli ryhmä käytti pakopeliä, on hyvä lopuksi keskustella tiimityöskentelyn kulusta. Kysy esimerkiksi, mitä piirteitä osallistujat huomasivat työskentelyssään? Miten he työskentelivät ryhmänä? Millaisia rooleja he ottivat käyttöönsä, joko huomaamattaan tai tarkoituksella?

4.4

Oman ammattialan työergonomian periaatteisiin, työtehtäviin ja työympäristön vaatimuksiin tutustuminen

Anja Tanttua ja Teppo Karapalo

AIHE: Oman ammatin kokonaisvaltainen ergonomia

Tämän tehtävän avulla tutustutaan oman ammatin kokonaisvaltaiseen ergonomiaan, joka rakentuu kolmesta osa-alueesta; fyysinen, kognitiivinen ja organisatorinen ergonomia. Tavoitteena on tarkastella ergonomian eri osa-alueiden sisältöä omassa työssä, kuvata työyhteisössä tapahtuvaa työergonomian kehittämistyötä, toimintamalleja ja toimijoiden rooleja sekä pohtia omaa roolia ja sen merkitystä työssä jaksamisella.

Soveltamistilanteet

Tämä tehtävä sopii sekä työelämän että koulutusorganisaatioiden käyttöön ammattialasta tai osallistujien taustasta riippumatta. Tehtävä on suunniteltu toteutettavaksi, kun

- opiskelijan valmistautuu työelämään
- työntekijä on työuran alkuvaiheessa
- työntekijän työssä jaksaminen vaatii tukea

Toteutus

Vaihe 1. Kirjallinen tehtävä, jossa vastataan seuraaviin kysymyksiin

Tehtävänäsi on pohtia ammattia, johon valmistut tai jo työskentelet. Tee lähdekirjallisuuteen perustuva kuvaus ammattialasi työergonomian periaatteista, työstä ja työympäristöstä.

- mitä ovat **ammattisi erityispiirteet**
- mitä nämä kokonaisvaltaisen **ergonomian osa-alueet** sisältävät sinun ammatissasi?
- millaisiin **kuormitustekijöihin** mahdollisesti törmäät, miten niitä voit ratkoa?
- mitä **haasteita ja kehittämisen** kohtia havaitset?
- **kuka** vastaa ja kenen pitäisi vastata kehittämistyöstä työpaikallasi?
- mikä on sinun **oma roolisi** työn kehittämisessä?

- miten ja mihin voit **itse vaikuttaa**?
- **millaista tukea** tarvitset työssäsi?

Vaihe 2. Keskustelu

Keskustelu voidaan toteuttaa joko yksittäisen työntekijän kanssa tai pienryhmän kanssa tilanteesta riippuen. Keskustelu toteutuu avoimen dialogin muodossa. Se mahdollistaa rakentavan, luovan toiminnan, jossa säilyy kummankin osapuolen kokemusyhteys todellisuuteen. Ohjattava oppii tuntemaan itsensä paremmin ja alkaa havaita omia kasvutarpeitaan.

Keskustelun aiheet ovat seuraavia:

- tulevan tai olemassa olevan ammattialan erityispiirteet
- työn olemassa olevat haasteet
- miten ja millä keinoin voi edistää omaa työhyvinvointia
- roolit työn kehittämisessä

Vaihe 3. Yhteenveto

Keskustelun jälkeen kootaan keskustelussa käydyt asiat

- arvioidaan keskustelun tuloksia, käsitellen ja jäsentäen kokemukseen pohjautuvaa tietoa
- reflektion keinoin syntyvät oivalluksia, vaihtoehtoisia tapoja edetä
- tehdään yhteenveto tilanteesta
- sovitaan mahdollisista jatko toimenpiteistä.

Mitä tarvitaan?

Tehtävän tekemiseen tarvitaan

- tehtävän ohjeistus
- tehtävän tekemiseen kuluva aika
- keskusteluun käytettävä aika, joko kasvotusten kontaktissa tai verkon välityksellä
- osaamista dialogiseen ja refleктоivan keskustelun eteenpäin viemiseen

Työkalut

Lähdemateriaali tehtävän tekemiseen

- Väyrynen S ym. 2004. Ergonomia ja käytettävyys suunnittelussa. Teknologiainfo. Teknova.

- Launis M ym. 2011. Ergonomia. Työterveyslaitos
- www.ttl.fi/ergonomia
- <http://iea.cc/>

Lähteet

Ojanen S 2017. Ohjauksesta oivallukseen, ohjausteorian käsittelyä, Palmenia-sarja (n:o 62)

Väyrynen S ym. 2004. Ergonomia ja käytettävyys suunnittelussa. Teknologiainfo Teknova.

Launis M ym. 2011. Ergonomia. Työterveyslaitos

www.ttl.fi/ergonomia

<http://iea.cc/>

4.5

Työympäristön riskinarviointi

Paula Naumanen

AIHE: Työympäristön riskien arviointi

Työympäristön riskinarviointi perustuu työturvallisuuslakiin ja se on jokaisen työnantajan velvollisuus. Menetelmän avulla tunnistetaan työympäristön terveyttä uhkaavat haitat ja vaarat, minkä perusteella suunnitellaan ja toteutetaan parantamistoimet.

Menetelmä sisältää kaikki tunnetut työympäristössä esiintyvät biologiset, kemialliset, fysikaaliset, fyysiset, henkiset tekijät ja tapaturmavaarat.

Työympäristön riskinarviointi toistetaan 1–2 vuoden välein, esiintyvistä haitoista ja työympäristön muutoksista riippuen tarvittaessa tiheämminkin.

Soveltamistilanteet

Työympäristön riskinarviointi on lakisääteinen ja se tulee tehdä jokaisessa työpaikassa.

Toteutus

Vaihe 1. Tehtävän anto

Työntekijöille tiedotetaan työympäristön riskinarvioinnista, sen tarkoituksesta, ajankohdasta ja toteuttamistavasta sekä kuka vastaa riskinarvioinnista ja ketkä työntekijät osallistuvat siihen ja miten.

Vaihe 2. Tehtävän tekeminen

Työympäristön riskinarviointi on mahdollista tehdä monella tavalla. Yksi vaihtoehto on, että riskinarvioinnista vastaava henkilö käy työpisteissä, havainnoi työympäristöä, kysyy työntekijöiltä työympäristön riskeistä, selvittää työpaikalla tehdyt mittaustulokset ja henkilöstön yleisen terveystilanteen ja tekee saamiensa tietojen perusteella riskinarvioinnin.

Toinen vaihtoehto on tehdä työympäristön riskinarviointi henkilökohtaisesti, jolloin riskinarvioinnista vastaava henkilö tekee niistä yhteenvedon.

Kolmas vaihtoehto on arvioida työympäristön riskit pienryhmissä.

Pienessä työpaikassa riskinarviointi voidaan tehdä yhdelle lomakkeelle. Suuressa työpaikassa riskinarviointi on järkevä tehdä esimerkiksi yksiköittäin, osastoittain, linjoittain tai muina järkevinä kokonaisuuksina.

Vaihe 3. Tehtävän palautekeskustelu

Työyhteisö käy yhdessä läpi työympäristön riskinarviointiin kirjatut asiat ja niitä on mahdollisuus vielä muokata ja täydentää. Samalla etsitään kehittämiskohteille sopivat parannustoimet ja sovitaan kuka vastaa minkäkin korjauksen eteenpäin viemisestä.

Vaihe 4. Seuranta ja arviointi

Työympäristön riskinarviointi otetaan uudelleen tarkasteluun esimerkiksi vuosittain ja arvioidaan, miten kehittämistoimet ovat toteutuneet ja arvioidaan niiden vaikuttavuus. Samalla riskinarviointi päivitetään tilanteen mukaiseksi.

Mitä tarvitaan?

Keskeistä on löytää työpaikkaan sopiva riskinarviointimenetelmä. Valmiita riskinarviointimenetelmiä on runsaasti, mutta tässä esitettävä riskinarviointilomake on peruslomake, joka sopii suureen osaan eri alojen työpaikoista.

Työympäristön riskinarviointi tulee suunnitella hyvin ja riskinarvioinnin tekemiseen tulee varata aikaa. Tehtävä on mahdollista tehdä ensin paperilomakkeelle ja viedä tiedot Excel –pohjalle tai tehdä suoraan Excel -pohjalle.

Työkalut

LIITE 1. Työympäristön riskinarviointilomake

Lähteet

Aromaa E, Lipponen M, Naumanen P, Johansson A, Virkkala J & Liesivuori J 2005. Työympäristöprofiili –ohjelman käyttöopas kämmenmikrolle ja pöytätietokoneelle. Työympäristö 2005 –ohjelma. Työterveyslaitos.

Naumanen P, Savolainen H, Liesivuori J 2008. Occupational risk identification using hand-held or laptop computer. International Journal of Occupational Safety and Health Vol 14 (2), 2007-215.

TYÖYMPÄRISTÖN RISKINARVIOINTILOMAKE

Työntekijöiden nimet:

Työpaikka: _____ **Toimiala:** _____

Henkilöstön määrä: _____ **Päiväys:** _____

Selvityksen tekijä: _____

Työn kuvaus: Päätyötehtävät ja niihin liittyvät vaara- ja kuormitustekijät sekä altistumisajat

Päätyötehtävät	Vaara- ja kuormitustekijät	Altistumisajat

Kemialliset vaaratekijät: Käytössä olevat kemikaalit (listaus)

Kemialliset vaaratekijät	OK	1	2	3	ei arvioitu	Tehtävä toimenpide
1 Kemikaalit						
2 Metallihuurut, höyryt ja savut						
3 Orgaaniset kuidut						
4 Muu kemiallinen haitta						

Biologiset vaaratekijät	OK	1	2	3	ei arvioitu	Tehtävä toimenpide
1 Työtilojen kosteusvauriot ja huono ilman laatu						
2 Pölyävät työvaiheet						
3 Likaiset prosessi- ja työstönesteet tai aerosolit						
4 Ihmis- ja eläinperäiset bakteerit, virukset tai homeet						
5 Muu biologinen kuormitustekijä						

Fysikaaliset vaaratekijät	OK	1	2	3	ei arvioitu	Tehtävä toimenpide
1 Melu						
2 Tärinä						
3 Säteily						
4 Huono valaistus tai häikäisy						
5 Huonot lämpöolot, kuumuus tai kylmyys						

Tapaturman vaarat	OK	1	2	3	ei arvioitu	Tehtävä toimenpide
1 Liukastuminen tai kompastuminen						
2 Putoaminen						
3 Ajoneuvon tai koneen alle jääminen						
4 Puristumis- tai takertumisvaara						
5 Tavaroiden tai aineiden kaatuminen, putoaminen tai roiskuminen						
6 Pisto-, viilto- tai leikkautumisvaara						
7 Tulipalot, palovammat tai räjähdykset						
8 Sähköiskut						
9 Hukkuminen, tukehtuminen, loukkuun jääminen						
10 Puutteet ensiaputaidoissa, -välineissä ja pelastautumisteissä						
11 Puutteelliset ea-taidot						
12 Muu tapaturman vaara						

Fyysinen kuormittuminen	OK	1	2	3	ei arvioitu	Tehtävä toimenpide
1 Toistuvat raskaat nostot ja taakat						
2 Toistuvat huonot työasennot						
3 Raskas ruumiillinen ponnistelu						
4 Jatkuva istuminen tai seisominen						
5 Samana toistuvat yläraajan liikkeet						
6 Vialliset, vaikeakäyttöiset koneet, laitteet, välineet, ohjelmat						
7 Työpisteen epäergonominen mitoitus ja säädöt						
8 Epäergonominen näyttöpäätetyö (näppäimistö, pääte, hiiri)						
9 Puutteelliset tiedot ergonomisista työtavoista						
10 Muu fyysinen kuormitustekijä						

Henkinen kuormittuminen	OK	1	2	3	ei arvioitu	Tehtävä toimenpide
1 Epäsäännöllinen työaika, jatkuva ylityö						
2 Liikaa tai liian vähän töitä						
3 Työn pakkotahtisuus, jatkuva valppaana olo						
4 Liian vaikea tai helppo työ taitoihin nähden						
5 Jatkuva yksintyöskentely ilman yhteyksiä						
6 Epäselvä työnjako ja vastualueet						
7 Huono tiedonkulku						
8 Vähäiset vaikutusmahdollisuudet						
9 Väkivalta, häirintä tai epäasiallinen kohtelu						
10 Heikko yhteistyö						
11 Muu henkinen kuormitustekijä						

5

Työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen

Työyhteisöt ja opiskelijat voivat hyödyntää menetelmäkortteja oman ja yhteisönsä työhyvinvoinnin kehittämisessä. Menetelmät on ryhmitelty työhyvinvoinnin osa-alueiden mukaan. Menetelmien vaiheet, tarvittavat välineet on ohjeistettu yksityiskohtaisesti, mikä helpottaa vetäjän työtä, ja tehtävät ovat käyttövalmiita ja suoraan tulostettavissa selaisenaan. Tarvittaessa niitä voi muokata käyttötilanteeseen sopivaksi. Kaikki menetelmät ovat testattuja ja toimivia. Tässä osuudessa on tehtävä työhyvinvoinnin johtamiselle, pohja työpaikan työhyvinvointisuunnitelman laatimiselle ja menettely varhaiselle puuttumisella ja puheeksiotolle työyhteisössä.



5.1

Työhyvinvoinnin johtaminen case-yrityksessä

Riitta Viitala

AIHE: CASE "Kunnossa?"

Työhyvinvoinnin johtaminen on laaja kokonaisuus, jonka hahmottaminen tapahtuu parhaiten case -yrityksen tai -yksikön kautta. Case-kuvauksen tulee sisältää laaja joukko asioita, jotka jollain tavalla rakentavat työhyvinvointia työpaikoilla ja organisaatioissa. Case-kuvaus voidaan laatia esimerkiksi käyttämällä viitekehystenä Juhani Ilmarisen kehittämää työkykytalo -mallia, joka huomioi laajasti erilaiset työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.

Tehtävä voi olla valmiiksi kirjoitettu casekuvaus, mutta se voidaan myös tuottaa ryhmätyönä niin, että ryhmä kuvaa haastattelemalla jonkun olemassa olevan työorganisaation tilanteen. Jos se tehdään aitona työelämäcasena, on kohdeorganisaation suotavaa olla riittävän pieni kokonaiskuvan saamiseksi.

Tehtävän ratkaiseminen edellyttää työkyvyn ja työhyvinvoinnin sisältöjen, merkityksen ja hallinnan keinojen selvittämistä. Tässä menetelmäkortissa olevassa casetehtävässä on erityisesti otettava huomioon nuorten työntekijöiden elämänvaiheeseen liittyviä erityispiirteitä, koska casetehtävä on suunnattu opintojensa loppuvaiheessa oleville opiskelijoille.

Tehtävän laadinnassa otetaan huomioon kaksi näkökulmaa: toinen on työntekijän oman vastuun näkökulma ja toinen on yrityksen työhyvinvoinnin johtamisen näkökulma. Kaikkea päätöksenteon kannalta oleellista tietoa ei kuvauksesta löydy, joten osallistujat joutuvat tasapainoilemaan myös epävarmuuden kanssa. Heidän on mahdollista täydentää case-kuvausta tarvittaessa.

Soveltamistilanteet

Tehtävä soveltuu hyvin sekä opiskelijoille että esimerkiksi organisaatioiden henkilöstöjohtamisesta vastaavien henkilöiden ja esimiesten koulutukseen. Tehtävän pohjana oleva case-kuvaus ilmentää työhyvinvointiin liittyviä ongelmia, joka voi herättää ajatuksia ja keskustelua myös työyhteisöissä. Se soveltuu esimerkiksi koulutuspäivän yhteyteen tai työhyvinvoinnin koulutustilanteisiin.

Toteutus

Alla oleva ohjeistus on laadittu opiskelijoille tarkoitetun case-tehtävän laadintaan. Case-tehtävää on hyödynnetty henkilöstöjohtamisen maisterioh-

jelman opinnoissa. Se pohjautuu tehtyyn tutkimukseen, jossa tutkittiin yhden yrityksen työhyvinvointiongelmiin taustoja ja tehtiin kehitysehdoituksia. Case-tehtävä opiskelijoille on rakennettu tutkimuksen yhden haastattelun pohjalta.

Ohjeet opiskelijoille:

Vaihe 1. Tehtävän tavoite

Tehtävänne on ratkaista Real Power Oy:ssä ilmenneitä, työhyvinvointiin liittyviä ongelmia. Ne selviävät alla olevasta haastattelusta, jossa Vaasan yliopiston johtamisen yksikön haastattelija haastattelee Real Powerin henkilöstö- ja laatupäällikköä. Haastattelu on tehty osana tutkimusta, jossa selvitettiin pk-yritysten henkilöstöjohtamisen haasteita. (Haastattelu on tämän dokumentin lopussa.)

Real Power on teknologiateollisuuden alan yritys, jossa on noin 140 työntekijää. Heistä noin 110 on työntekijöitä. Yrityksen tuotteet tehdään teräksessä ja ne vaativat tarkkaa hitsaus-, pintakäsittely- ja kokoonpanotyötä. Koska tuotteita käytetään maailmanlaajuisesti erilaisten koneiden osina ja niitä on myös uusittava, yrityksellä on mennyt hyvin myös taantuman aikana. Väkeä on rekrytoitu viimeisten viiden vuoden aikana 53. Samalla yrityksen ikärakenne on muuttunut rajusti: alle 32-vuotiaita työntekijöitä on 45. Monet on otettu kesätöiden ja harjoittelujaksojen kautta suoraan naapurikaupungin ammattioppilaitoksesta tai ammattikorkeakoulun tekniikan yksiköstä. Heistä 38 on miehiä, jotka asuvat tehdaspaikkakunnalla tai lähikunnissa. Tehdas sijaitsee pohjoisessa Suomessa ja melko harvaan asuttua ja maatalousvaltaista aluetta.

Ongelman kuvaus ei ole tyhjentävä. Voitte päätellä ja määritellä itse annettuihin kiintopisteisiin nojaten asiat, jotka eivät suoranaisesti käy haastattelusta ilmi. Tehtävän ratkaisussa tulee nojata internetin kautta saatavissa oleviin laadukkaisiin tietolähteisiin.

Tehtävä nojautuu todelliseen asiantilaan, joskin yrityksen nimi on muutettu.

Vaihe 2. Tehtävän raportointi

Teidän tehtävänne on luoda kokonaiskuva työhyvinvoinnin tilanteesta ja laatia yritykselle työhyvinvoinnin malli (tavoitteet, keinot, tarjoama työntekijöille yms.), joka auttaa johtoa ja työntekijöitä hahmottamaan paremmin ne puitteet, joissa työhyvinvointiasioita yrityksessä hoidetaan. Tehtävässä joudutaan määrittelemään työntekijöiden oman ja yrityksen vastuun rajoja ja keksimään keinoja omaehtoisen työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja yrityksen työhyvinvointitoiminnan parantamiseen.

Tuotoksena syntyy:

1. Työhyvinvoinnin johtamisen malli
2. Työntekijöille järjestettävän työhyvinvointikoulutuksen esitysmateriaali

Kumpikin osa laaditaan Power Point –esityksen muotoon (sopiva esitettäväksi yrityksen työhyvinvointitilaisuudessa). Tuloksena syntyy yksi ppt-dokumentti, jossa on selvästi erotettu osa 1 ja osa 2. Sivujen sisältö kirjallisuusviitteineen perustellaan notes-osiossa. Lopussa on myös lähdeluettelo.

Osa 1 (malli) esitetään sellaisessa muodossa, että sitä on helppo käsitellä eri sidosryhmien kanssa, kun tarkastellaan yrityksen työhyvinvoinnin tavoitteita ja periaatteita.

Työntekijöille esiteltävä materiaali (osa 2) toimii koulutus- ja valmennusmateriaalina. Siinä käydään läpi työhyvinvointia koskevia tärkeitä näkökulmia, joista jokaisen työntekijän tulisi olla tietoinen. Lisäksi nostetaan esille ne asiat, joista jokaisen tulisi huolehtia itse ollakseen kykenevä suoriutumaan työtehtävistä ja voidakseen hyvin työelämässä. Materiaalin tulisi olla innostava ja vetävä, jotta väki viitsii sitä kuunnella. Sen voi otsikoida rohkeasti.

Vaihe 3. Tehtävän arviointi ja loppukeskustelu

Hyväksytty suoritus edellyttää, että ratkaisuehdotus perustuu maalaisjärjen lisäksi työhyvinvointia käsittelevään kirjallisuuteen. Arvioinnissa voidaan huomioida ehdotuksen sopivuus yrityksen toimialaan ja kokoon nähden, sen osumatarkkuus ongelmiin ja tarpeisiin nähden, sen luovuus ja esitystapa sekä kirjallisuuden valossa esitetyt perustelut ehdotukselle. Osallistujat voivat äänestää parhaan ehdotuksen esimerkiksi suljetussa äänestyksessä tai digitaalisesti. Mahdollisen äänestyksen jälkeen on hyvä keskustella yhdessä, miksi kyseinen esitys voitti ja mitä siinä pidettiin erityisen hyvänä. Myös muista esityksistä voidaan nostaa esille onnistumisia ja tärkeitä elementtejä.

Mitä tarvitaan?

Kuvaus jaetaan osallistujille joko sähköisesti tai paperilla. Sen jälkeen alkaa osallistujien itsenäinen työskentely pienryhmissä. Tehtävien esittelyyn ja purkuun on hyvä varata riittävän iso tila sekä tarvittava välineistö esimerkiksi Power Point –esityksille.

LIITE 1. Case-kuvaus

CASE: HAASTATTELU

Haastattelija: Seuraava asiakokonaisuus, josta keskustellaan, on työhyvinvointi. Mitkä siinä ovat tällä hetkellä teillä tärkeimmät huolenaiheet, jos sellaisia on?

Henkilöstöpäällikkö: Voi hyvänen aika. Mistähän aloittaisin. Tämä on kyllä sellainen suo, että kun yhdestä suonsilmäkkeestä selviää niin uuteen joutuu... No aivan akuutti asia on tämän kevään flunssakierre. Meiltä on ollut välillä joistakin työpisteistä puolet pois flunssan takia. Aika paljon on pienten lasten vanhempia ja siksi meillä käydään täällä läpi koko maakunnan flunssat, kun päiväkodeista kaikki taudit leviää lasten kautta vanhempiin. Välillä on ollut joidenkin pakko tulla kipeänä töihin, kun ei ole kerta kaikkiaan saatu tuotteita asiakkaille muuten. Jotkut jää ensimmäisestä yskäisystä kotiin makaamaan ja toisten kanssa on sitten ongelmana se, että ne tulee töihin vaikka pää kainalossa ja levittää tautia täällä vielä lisää. Esimiehet on olleet tosi lujilla tämän kanssa.

Haastattelija: Millainen periaate teillä on sairauspoissaolojen kanssa? Miten ne ilmoitetaan?

Henkilöstöpäällikkö: Kolme päivää voi olla omalla ilmoituksella ja sen jälkeen on oltava työterveydestä todistus. Meillä on työterveyspalvelut Terveystalolta. Sen lisäksi yksi toiminimellä työskentelevä hieroja tekee meille max 20 tuntia töitä kuukaudessa, jos väki varaa hierontaa.

Haastattelija: Kerroit aikaisemmin, että teillä on paljon nuoria työntekijöitä. Entäpä minkälainen tilanne on siellä ikähaitarin yläpäässä? Onko työhyvinvoinnin kanssa siinä joukossa ollut erityisiä haasteita?

Henkilöstöpäällikkö: Tämähän se niin kummallista onkin! Meillä on suurin osa työhyvinvointihaasteista tällä hetkellä tuolla nuorimmassa päässä. Tuntuu, että vanhoihin työntekijöihin ei iske edes flunssabakteerit. Ollaankin naurettu, että iän myötä näyttää liha sitkistyvän eikä siihen enää mikään pysty. No muutamalla on selkäongelmia, mutta niitäkin on tuolla nuoremassa päässä kymmenen kertaa enemmän.

Haastattelija: Tämä on minulle vähän yllätys. Mistä tuo voi johtua.

Henkilöstöpäällikkö: Sitä mekin on välillä ihmetelty! Mutta toisaalta onhan se selvää, että jos ei nukuta, ei liikuta eikä syödä muuta kuin grilliruokaa, niin ei voi olla vastustuskykyä. Esimiehet kertoo, että välillä porukka on silmät ristissä kun on pelattu tai katottu matseja aamuyöhön asti. Ei nämä meidän pojat täällä välttämättä niin paljon biletä, mutta muuten elämä on vähän hällä väliä. On aika paljon poikamiehiä joukossa. Monet on muuttaneet omaan kämppään eikä oo enää äiti kattomassa perään.

Haastattelija: No ei ne kaikki äiditkään välttämättä tuon kummemmin elä.

Henkilöstöpäällikkö: No joo, totta on (nauraa). No ehkä vähän yleistän liikaa. On meillä niitäkin, jotka käy punttisalilla ja juoksee tai jotain ja vetävät proteiini rahkaa kahvipaussilla. Mutta yleiskuvassa on liikaa huonokuntoista väkeä. Tulee aina välillä mieleen, että missä menee työnantajan vastuun rajat. Mitä me voidaan tehdä, jos ihminen itse ei tee mitään oman hyvinvointinsa eteen. Sehän ei ole irtisanomisperuste, vaikka joskus tuntuu, että pitäis olla. Mekin laitetaan kuitenkin joka vuosi iso summa työhyvinvointiin rahaa kiinni.

Haastattelija: Voinko kysyä, että minkälainen summa se on ja mistä se koostuu?

Henkilöstöpäällikkö: Ihan tarkkaa summaa en tiedä. Kyllä se varmaan lähemmäs kaksisataatuhatta on, jos laskee työterveyspalvelujen kustannukset, tykysetelit, hierontapalvelut ja tykypäivät. Meillä on laajat vähän tavallista laajemmat työterveyspalvelut eli niihin kuuluu myös erikoislääkäripalvelut ja jotkut leikkaukset. Viime vuosina on ollut koko ajan muutama pitempi fysikaalinen hoito ja parilla joku leikkauskin. Kasvussa on olleet myös työpsykologipalvelujen käyttö. Meillä saa viisi psykologikäyntiä työnantajan kustannuksella. Tykysetelit ei oikeastaan ole tykyseteleitä, vaan ne on kulttuuriseteleitä. Niillä voi sitten mennä uimaan tai elokuviin tai mihin kukakin haluaa.

Haastattelija: Käytetäänkö niitä ahkerasti? Mihin luulet, että niitä eniten käytetään.

Henkilöstöpäällikkö: Jotkut käyttää ja jotkut ei. Osa käy punttisalilla, jotkut uimahallissa, toiset elokuvissa. Tässäkin voi sanoa, että ne käyttää, joilla on vähiten tarvetta ja ne ei vaivaudu edes hakemaan parinsadan euron arvoisia etuja, joilla olisi siihen eniten tarvetta. Ai niin... unohdin ihan, että meillä on myös keppijumpaa!!!

Haastattelija: Miten sellainen voi onnistua näissä äijäporukoissa?

Henkilöstöpäällikkö: Usko tai älä, mutta se meni kaupaksi. Meillä kävi ensin vetäjä kaksi kertaa viikossa tuonne tuotannon puolelle ja veti vartin keppijumpan. Nyt ne vetää omatoimisesti jumpat pari kertaa päivässä. Joku aina ottaa vetovastuun. Ei siinä tarvita kuin viisi tai kymmenen minuuttia, niin staattiset työasennot saa vertymään. Meillä on tiimeissä hyvä huumori.

Haastattelija: Nyt tuntuu siltä, että teillähän on työhyvinvointiasiat tosi hyvällä tolalla. Mitä enempää enää voisi tehdä?

Henkilöstöpäällikkö: No siinäpä se. Ei me keksitä oikein enää mitään lisää. Tai jos keksittäisiin, pitäisi lyödä rahaa lisää pöytään ja siihen meillä ei ole varaa. Suurin ongelma on siinä, että meillä on koko ajan enemmän poissaoloja kuin meidän alalla keskimäärin. Niitä on liikaa. Liikaa on myös selkävaivoja ja pitkiä sairauslomia, liikaa on psyykkisiä ongelmiakin. Liikaa on väkeä, joilla on niin huono kunto, että töitä ei jakseta tehdä. On unenpuutetta, lihaskunnan puutetta, varmaan vitamiinien puutettakin ja yleistä elämään kyllästyymistä. Ja onhan meilläkin joitakin tiimejä, joissa on tosi huono ilmapiiri. Viimeisimmässä henkilöstökyselyssä koko talon ilmapiiri oli vähän laskenut sen tuotantotavoitteiden kiristämisen myötä, mikä tehtiin viime syksynä.

Haastattelija: Miten tämä teidän työhyvinvoinnin tukitoiminta on tällaiseksi muodostunut? Onko siinä ollut koko johtoryhmä mukana?

Henkilöstöpäällikkö: No ei johtoryhmä jaksakaan tällaisiin keskittyä. Silloin lähdetään, kun tuotanto seisoo avaintyyppien poissaolojen takia. Ja silloin, kun työterveyden lasku ja tilastot tulee. Muuten tämä asia on kyllä asioiden takanurkassa... Nämä meidän työhyvinvointikuviot on tulleet yksi kerrallaan lähinnä työsuojeluvaltuutetun ja -päällikön keskinäisistä ideoinneista. Minä olen sitten sanonut "jee" jos on ollut jotain toivoa, että asiat lähtisi menemään parempaan suuntaan. Niin, tietysti on isommat kustannukset hyväksyttävät johtoryhmällä.

Haastattelija: Teillä ei siis ole mitään työhyvinvointistrategiaa tai -ohjelmaa?

Henkilöstöpäällikkö: Ei ole, vaikka varmaan pitäis olla.

Haastattelija: Asetatteko te mitään selkeitä tavoitteita työhyvinvointiasioille vuosittain?

Henkilöstöpäällikkö: No ei varsinaisesti. Jos tuolla työturvallisuuden puolella on jotain puutteita, niin niitä listataan "to do" -listalle. Semmosia on olleet vaikkapa turvakenkien ja ilmastoitujen hitsauskypärien hankinta. Tai jotkut turvakaiteet ja valaistuksen parantaminen. Ai niin, oli meillä puhetta pari vuotta sitten, että pitäiskö aloittaa joku tupakoinnin lopetuskampanja, kun meillä varmaan puolet porukasta polttaa. Mutta se kuivui kasaan, kun ei se tupakointi kuitenkaan näyttänyt olevan kovinkaan paljon yhteydessä meidän poissoloihin. Vaikka ei se tietysti terveellistäkään ole. Itsekin poltan.

Haastattelija: Eli ymmärsinko oikein, että teillä ei ole mitään kirjallista kuvausta siitä, mihin teillä työhyvinvoinnilla pyritään ja millä keinoilla? Eli ei ole mitään dokumenttia, jonka voisi esimerkiksi näyttää työntekijöille, että tällainen on meidän talon työhyvinvointimalli? Tai jonka voisi antaa vaikka työsuojelutarkastajille tai työterveyteen?

Henkilöstöpäällikkö: Ei ole, ei. Ei vaan ole ollut aikaa tehdä sitä. Kaikki on päässä, tai muutaman ihmisen päässä. Niin ja laskuina kirjanpitojärjestelmässä (nauraa).

Haastattelija: Onko teillä ollut mitään sisäisiä koulutuspäiviä tai luentoja tai muita tapahtumia, joissa olisi valistettu väkeä työhyvinvoinnista. Ja esimerkiksi teidän työhyvinvoinnin ongelmakohtista, tai vaikka siitä, että mitä nuo työhyvinvointipalvelut maksavat? Tietääkö väki, missä mennään ja mitä työnantaja heiltä odottaa? Ja mitä tukea työnantajalta saa, jos kuitenkin jotain tarvitsee?

Henkilöstöpäällikkö: No ei ole. Se on mennyt lähinnä työterveyden ja työntekijän välisesti tai sitten työntekijän ja esimiehen välisesti. No, en oikein usko, että meidän esimiehet paljoakaan puuttuu loppujen lopuksi näihin asioihin. Sitten talutettaisiin ulos, jos joku tulisi ihan päissään töihin. Muuten ei kajota näihin asioihin. Kyllä meidän olis ihan vakavissaan nostettava täällä nyt kissa pöydälle.

5.2

Työpaikan työhyvinvointisuunnitelma

Paula Naumanen

AIHE: Työhyvinvointisuunnitelma työpaikalle

Menetelmän avulla otetaan työyhteisön työhyvinvointiasiat puheeksi. Työyhteisö yhdessä laatii kirjallisessa muodossa suunnitelman oman tiimensä, työyksikkönsä tai työpaikkansa työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi tai parantamiseksi. Työhyvinvointisuunnitelma suositellaan tehtäväksi Power Point –pohjalle, jolloin sen päivittäminen on helppoa.

Menetelmä sisältää kaikki työhyvinvoinnin osa-alueet ja osallistaa jokaisen työyhteisön jäsenen ilmaisemaan näkemyksiään työpaikkansa työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Työhyvinvointisuunnitelmassa työyhteisö kuvaa työterveyteen, osaamiseen, työyhteisöön, työhön, työympäristöön, esimiestyöhön ja johtamiseen sekä työpaikan imagoon ja kannustimiin liittyvät vahvuudet, kehittämistarpeet ja keinot niiden parantamiseksi aikatauluineen ja vastuuhenkilöineen. Lisäksi voidaan laittaa tunnusluvut, joilla tilannetta seurataan. Tilannetta arvioidaan ja päivitetään esimerkiksi puolen vuoden tai vuoden välein. Työhyvinvointisuunnitelma tukee koko työyhteisön hyvinvointia.

Soveltamistilanteet

Työhyvinvointisuunnitelma sopii työyhteisön työhyvinvointiasioiden käsittelyyn ryhmässä esimerkiksi osana työyhteisön kehittämispäivää, työpaikkakokousta tai muuta yhteistoimintaa.

Tehtävä sopii työelämän eri alojen ja erikokoisten organisaatioiden käyttöön.

Toteutus

Vaihe 1. Tehtävän anto

Työntekijöille kerrotaan työhyvinvointisuunnitelman sisällöstä sekä sen tekemisestä, tarkoituksesta, käytettävissä olevasta ajasta ja paikasta. Tarkoitus on, että mahdollisimman moni osallistuisi työhyvinvointisuunnitelman laatimiseen.

Vaihe 2. Tehtävän tekeminen

Kukin osa-alue on mahdollista tehdä esimerkiksi pareittain tai muutaman hengen ryhmissä. Kun ryhmä on saanut yhden osa-alueen valmiiksi, se antaa tuotoksensa seuraavalle ryhmälle täydennettäväksi. Näin menetellen

käydään jokainen osa-alue läpi ja jokaisella on mahdollisuus esittää näkemyksensä kaikista työhyvinvoinnin osa-alueista.

Toinen vaihtoehto on tehdä työhyvinvointisuunnitelma yhdessä keskustellen niin, että yksi kirjaa asiat muiden nähtäväksi esim. Power Point -ohjelmalla tehdyille pohjalle.

Vaihe 3. Tehtävän palautekeskustelu

Työyhteisö käy yhdessä läpi työhyvinvointisuunnitelmaan kirjatut asiat ja niitä on mahdollisuus muokata ja täydentää. Samalla sovitaan kuka vastaa minkäkin kehittämistarpeeseen liittyvän parannustoimen eteenpäin viemisestä.

Vaihe 4. Seuranta ja arviointi

Työhyvinvointisuunnitelma otetaan uudelleen tarkasteluun vuoden sisällä ja arvioidaan miten kehittämistoimet ovat toteutuneet. Samalla päivitetään työhyvinvointisuunnitelma tilannetta vastaavaksi.

Mitä tarvitaan?

Pari- tai pienryhmissä tehtävän työhyvinvointisuunnitelman luonnosteluun tarvitaan aikaa noin 1,5–2 tuntia. Yhteisesti tehtävään työhyvinvointisuunnitelmaan on varattava paljon enemmän aikaa. Tehtävä on mahdollista tehdä ensin liitteenä olevalle paperilomakkeelle, josta tiedot viedään Power Point -pohjalle.

Toinen vaihtoehto on tehdä työhyvinvointisuunnitelma suoraan Power Point -ohjelmalla, jolla on tehty valmiiksi liitteen mukainen pohja.

Tehtävän tekemiseen on hyvä varata sellainen tila, johon mahtuu koko työyhteisö/tiimi/työyksikkö.

Työkalut

LIITE 1. Työhyvinvointisuunnitelmalomake paperisena /Power Point -esityksenä

LIITE 1

TYÖPAIKAN TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA

Kunkin osa-alueen voi kopioida Power Point -pohjalle tai täyttää paperille.

HENKILÖSTÖN OSAAMINEN

Vahvuudet	Kehittämistarpeet	
Tavoitteet ja keinot	Aikataulu	Vastuhenkilö ja yhteistyötaho
Tunnusluvut/mittarit	Muutos ja seuranta-ajankohta	

HENKILÖSTÖN TERVEYS JA TYÖKYKY

Vahvuudet	Kehittämistarpeet	
Tavoitteet ja keinot	Aikataulu	Vastuhenkilö ja yhteistyötaho
Tunnusluvut/mittarit	Muutos ja seuranta-ajankohta	

TYÖYHTEISÖ JA ILMAPIIRI

Vahvuudet	Kehittämistarpeet	
Tavoitteet ja keinot	Aikataulu	Vastuhenkilö ja yhteistyötaho
Tunnusluvut/mittarit	Muutos ja seuranta-ajankohta	

TYÖYMPÄRISTÖ JA TYÖOLOJAT

Vahvuudet	Kehittämistarpeet	
Tavoitteet ja keinot	Aikataulu	Vastuhenkilö ja yhteistyötaho
Tunnusluvut/mittarit	Muutos ja seuranta-ajankohta	

TYÖ JA TYÖPROSESSIT

Vahvuudet	Kehittämistarpeet	
Tavoitteet ja keinot	Aikataulu	Vastuhenkilö ja yhteistyötaho
Tunnusluvut/mittarit	Muutos ja seuranta-ajankohta	

JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

Vahvuudet	Kehittämistarpeet	
Tavoitteet ja keinot	Aikataulu	Vastuhenkilö ja yhteistyötaho
Tunnusluvut/mittarit	Muutos ja seuranta-ajankohta	

TYÖPAIKAN MAINE

Vahvuudet	Kehittämistarpeet	
Tavoitteet ja keinot	Aikataulu	Vastuhenkilö ja yhteistyötaho
Tunnusluvut/mittarit	Muutos ja seuranta-ajankohta	

KANNUSTIMET

Vahvuudet	Kehittämistarpeet	
Tavoitteet ja keinot	Aikataulu	Vastuhenkilö ja yhteistyötaho
Tunnusluvut/mittarit	Muutos ja seuranta-ajankohta	

5.3

Varhainen puuttuminen ja puheeksiotto työhyvinvoinnin ja hyvinvoivan työyhteisön edistämässä

Anja Tanttua ja Liisa Kiviniemi

AIHE: Puheeksiottotilanteet työyhteisössä - arvostava vuorovaikutus onnistuneen puheeksioton perustana

Puheeksiotolla tarkoitetaan tietyn rajatun asian selkeää esilletuomista. Puheeksiotettava asia kannattaa ilmaista omana huolena tai havaintona, ei väittämänä tai syytöksenä. Puheeksiottoon valmistautuminen vaatii eettistä pohdintaa ja tilannekohtaista tarkastelua, mistä puheeksiotossa oikeastaan on kysymys. Ydinasioina on muistettava puheeksiottajan avoimuus, vastuullisuus ja kuunteleminen. Kuitenkin varhaisen puuttumisen malli ja siitä vastaaminen on ensisijaisesti esimiehen tehtävä (mm. työturvallisuuslaki ohjeistaa esimiehen vastuuta ja toimintaa). Työyhteisössä eettinen ja moraalinen vastuu on kuitenkin kaikilla. Työtoveri huomaa usein ensimmäisenä muuttuneen tilanteen.

Puheeksiotto voi liittyä asiakastilanteeseen, muuhun yhteistyötilanteeseen, toimintatapaan, työkykyyn tai muuhun työntekijän tai esimiehen toiminnasta heränneeseen huoleen.

Puheeksiotossa ja varhaisessa puuttumisessa on tärkeää osoittaa konkreettinen yhteys, eikä tehdä yleistyksiä. Konkreettista yhteyttä voi täsmentää seuraavien kysymysten avulla:

- missä ja miten asia tai huolenaihe on tullut esille?
- mitä me yhdessä voimme asialle tehdä?
- ketkä muut voivat olla tukena?

Toimintatapoja:

- kysyminen ja ihmetteleminen
- kuunteleminen
- neutraalit kysymykset, joiden avulla on mahdollisuus saada esille eri ihmisten kokemukset ja käsitykset

Huomioitavaa:

- arvioidaan ennakkoon, ketä tai keitä puheeksiotto koskee
- sovitaan, miten muille viestitään asiasta

- puheeksioton luottamuksellisuus ja vastuullisuus
- vuorovaikutus, puheeksiottoon liittyvä tilannetaju ja intuitiivisuus

Soveltamistilanteet

Puheeksiottoa voi käyttää

- Työyhteisön toimintaan ja työn tekemiseen liittyvien ongelmatilanteiden ratkaisuisa ja niiden ennakkoinnissa
- Työssä kuormittavien tilanteiden ja tunteiden käsittelyssä.
- Huoleksi koetussa asiassa liittyen työkaveriin, esimieheen, alaiseen tai yhteistyökumppaniin.

Voit käyttää menetelmää silloin, kun

- koet huolta omista toimintamahdollisuuksistasi ja omasta työhyvinvoinnista
- koet huolta työkaverin tai esimiehen toimintamahdollisuuksista ja työhyvinvoinnista
- et ole syystä tai toisesta ottanut asiaa selvästi puheeksi

Voit kehittyä ottamaan huolen puheeksi yhteistyötä rakentavalla ja toisia kunnioittavalla tavalla sekä tulemaan tietoisemmaksi omasta ja toisten toiminnasta erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Ennakoiden voit miettiä rakentavia toimintatapoja toisen ihmisen mahdollisiin negatiivisiin reaktioihin.

Pohdi ennen puheeksiottoa:

- Mitkä ovat omat valmiutesi puheeksiottoon?
- Mitä sellaisia palveluita/asiiantuntijoita työpaikallasi on, jotka voivat tukea puheeksioton prosessia.

Toteutus

Vaihe 1. Valmistautuminen puheeksiottoon

Puheeksiotettavan asian ydinviestin miettiminen ennakkoon toisia ihmisiä kunnioittavalla tavalla

- Miksi asia kannattaa ottaa puheeksi? Mitä riskejä sisältyy siihen, jos asiaa ei oteta puheeksi?
- Miten perustelet puheeksioton?
- Miten säilytät rauhallisuutesi ja asiallisuutesi, jos henkilö reagoi voimakkaan tunnevaltaisesti?

- Tärkeä pitää mielessä, mikä on puheeksioton tavoite ja mikä on seuraava vaihe, joka seuraa puheeksiotosta

Vaihe 2. Puheeksiottotilanne

- Pidä mielessä valmisteluvaiheessa tehdyt suunnitelmat
- Muista oma rauhallisuus
- Huomio omaan viestintään tapaan: sävy on neutraali, viesti selkeä ja asiassa pitäytyvä
- Varaa aikaa puheeksioton tilanteeseen, reagoinnille ja keskusteluun - vuoropuhelulle on tärkeää jättää aikaa
- Avoimuutta kuulla osallistuvien kokemukset ja olla avoimena uusille näkökulmille asiassa – ei valmiiksi lukkoon lyötyä mallia, miten asia on

Vaihe 3. Puheeksioton jälkeen

- Tarvitaan ohjausta, tietoa ja työvälineitä, miten muuttaa toimintaansa puheeksiotetussa asiassa
- Puheeksiottaminen on muutoksen alku, tarvitaan seuraavan etapin sopiminen
- Työntekijän oma arviointi puheeksioton tilanteesta ja keskustelu luottamuksellisessa tilanteessa, esimerkiksi työnohjauksessa
- Arvioidaan koko työyhteisön tai eri yksilöiden tarve työnohjaukselle tai muulle tukitoimelle

Mitä tarvitaan?

Tarvitaan

- valmiuksia puheeksiottoon ja omien tunteiden hallintaan
- eettistä vastuuta
- ymmärrystä työyhteisön toiminnasta ja dynamiikasta

Varattava rauhallinen tila ja aikaa kysymyksille, vastauksille sekä aidolle kuuntelemiselle.

Työkalut

Työhyvinvointia ja työyhteisön hyvinvointia edistävässä puheeksiotossa ja varhaisessa puuttumisessa keskeisiä työkaluja ovat kysymykset, joilla voidaan kartoittaa tilanteita ja suunnata keskustelua kohti ratkaisuja.

Esimerkkejä tilannetta ja tapahtumia kuvaavista kysymyksistä:

- Mitä tapahtui? Kuvaava tilannetta. Kuvaava kokemuksiasi.
- Mikä oli ensimmäinen ajatuksesi tilanteesta/ tapahtumassa?

- Mitä ajattelet nyt?
- Mikä tunsit tilanteessa? Mitä tunnet nyt?
- Miten jatkossa toimit, vastaavassa tilanteessa?

Esimerkkejä tilannetta ja asiaa tarkentavista kysymyksistä:

- Mikä tuosta asiassa tekee sinulle vaikean/ ongelmallisen?
- Kuinka kauan asia on vaivannut sinua?
- Ketä muita kuin itseäsi asia koskee?

Esimerkkejä muutosta selvittävästä kysymyksistä:

- Mikä on muuttunut? Mikä on nyt erilaista kuin ennen?
- Voitko kertoa tarkemmin?
- Kuka voi auttaa sinua asian ratkaisemisessa?
- Milloin tämä asia vaivaa sinua vähiten? Onko aikoja, hetkiä, tilanteita, jolloin unohdat sen?

Esimerkkejä tulevaisuuteen suuntaavista kysymyksistä

- Kuvitellaan, että tästä hetkestä on kulunut vuosi.
- Eletään elokuuta 2019. Ongelmallinen tilanne, jota mietit elokuussa 2018 on ratkennut. Olet tyytyväinen asiantilaan. Kuvaa, millainen tilanne on nyt.
- Mitä on tapahtunut, jotta ongelmallinen asia on ratkennut?
- Mikä on oma osuutesi siinä?
- Ketkä ovat olleet mukana asiaa ratkaisemassa?

Seurantatapaamisten sopiminen puheeksioton jälkeen on tarpeellista, jotta asiaan liittyvää muutosta voidaan yhdessä arvioida.

VALMIINA TYÖELÄMÄÄN!

Visioita ja näkökulmia työhyvinvoinnista ja työelämävalmiuksista sekä menetelmiä niiden kehittämiseen.

Kun jatkuvasti ihmettelemme työelämän hytkeen kiihtymistä ja sen muuttumista yhä monimuotoisemmaksi, on syytä pysähtyä miettimään, mistä nuoret saavat oppinsa ja missä muodossa. Saavatko he valmiuksia työhyvinvointinsa ylläpitämiseen tulevalle työuralleen? Ovatko nykyiset työpaikat sellaisia, joissa on mahdollisuus opetella ja oppia työelämätaitoja ja -tietoja vai pitäisikö niihin paneutua jo opiskelun alkuvaiheessa? Entä jo työelämässä toimivat? Miten heidän työhyvinvointiaan ja työelämätaitojaan voidaan tukea?

Valmiina työelämään! –kirja on tuotettu saman nimisessä hankkeessa yhteistyössä 11 oppilaitoksen kanssa. Kirjaan on koottu artikkeleita työhyvinvoinnin eri osa-alueista ja työelämätaidoista sekä menetelmiä niiden kehittämiseen. Kirja soveltuu työpaikkojen, työssä toimivien, opiskelijoiden ja opettajien käyttöön.

