

OPPIMATERIAALEJA

PUHEENVUOROJA

RAPORTTEJA 200

TUTKIMUKSIA

Krista Heikkinen (toim.)

KOHTI KOKONAISVALTAISTA JA ENNAKOIVAA TYÖHYVINVOINTIA

Case KoVa duuni



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPPIMATERIAALEJA
PUHEENVUOROJA
RAPORTTEJA 200
TUTKIMUKSIA

Krista Heikkinen (toim.)

KOHTI KOKONAISVALTAISTA JA ENNAKOIVAA TYÖHYVINVOINTIA

Case KoVa Duuni



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2007–2013

TURUN AMMATTIKORKEAKOULUN
RAPORTTEJA 200

Turun ammattikorkeakoulu
Turku 2014

KoVa duuni -hanke on saanut rahoitusta Euroopan unionin sosiaalirahastosta.

ISBN 978-952-216-518-3 (painettu)

ISSN 1457-7925 (painettu)

Painopaikka: Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print Oy, Tampere 2014

ISBN 978-952-216-519-0 (pdf)

ISSN 1459-7764 (elektroninen)

Jakelu: <http://loki.turkuamk.fi>



SISÄLTÖ

LUKIJALLE	5
KOVA DUUNI – KOKONAISVALTAISTA TYÖHYVINVOINTIA -HANKE <i>Krista Heikkinen</i>	6
TYÖHYVINVOINNIN TILA LIIKETALOUS, ICT JA BIOALAT -TULOSALUEELLA <i>Saana Säilä</i>	18
HAHMOTELMAA KORKEAKOULUN VUOSIKELLOKSI – TULOSALUEEN NÄKÖKULMA <i>Juha Kontio</i>	39
INNOVAATIOITA JA TYÖHYVINVOINTIA MONIAMMATILLISISTA RYHMISTÄ <i>Aulikki Holma</i>	48
KOKOUSKÄYTÄNTEIDEN KEHITTÄMINEN – CASE BISNESAKATEMIA <i>Mika Suutari</i>	60
TERVEYSKUNTOTESTEISTÄ JA LIIKUNTA SOVELLUKSESTA LISÄÄ INTOA LIIKKUMISEEN <i>Annukka Myllymäki & Jenni-Maari Antunez</i>	73
FYSIOTERAPEUTTISELLA OHJAUKSELLA KOHTI PAREMPAA TYÖHYVINVOINTIA – FIRSTBEAT-SYKEVÄLIVAIHTELU- MITTAUKSET OSANA STRESSIN JA PALAUTUMISEN ARVIOINTIA <i>Taina Vahtera & Elina Huusko & Heli-Majja Koukkari & Mari Laine & Sanna Lähteenoja</i>	79
TYÖNOHJAUKSEN MERKITYS TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISESSÄ <i>Tiina Laakso & Anne Merta</i>	96
YHTEISÖLLISTÄ TYÖHYVINVOINTIA LIIKUNNASTA JA KULTTUURISTA <i>Tiina Suni</i>	106

LUKIJALLE

KoVa duuni – kokonaisvaltaista työhyvinvointia -hanke toteutettiin vuosina 2012–2014 Turun ammattikorkeakoulun Tietoliikenne ja sähköinen kauppa -tulosalueella, joka laajentui myöhemmin Liiketalous, ICT ja bioalat -tulosalueeksi. Hankkeen tavoitteena oli kehittää ja pilotoida työhyvinvoinnin suunnitelmallisuutta ja ennakoivuutta edistävää toimintamallia, rakenteita ja toimenpiteitä. Tässä julkaisussa esitellään hankkeen aikana toteutettuja käytännön toimenpiteitä, niistä kertyneitä kokemuksia ja luotuja hyviä käytäntöjä. Toivomme lukijoiden saavan näistä ideoita ja innostusta oman työyhteisönsä kehittämiseen. Työhyvinvointia voidaan edistää pieninkin teoin, usein tarvitaan vain hieman kiinnostusta ajatella ja tehdä asiat toisin.

Julkaisun alussa esitellään yleisesti hankkeen tavoitteet, toteutus ja tulokset sekä hankkeen yhteydessä toteutetun työhyvinvointikyselyn tuloksia. Lisäksi kerrotaan tarkemmin vuosikelloajattelusta ja sen soveltamisesta työhyvinvointiin vaikuttavien tehtävien ja toimenpiteiden ennakoivaan suunnitteluun.

Seuraavissa artikkeleissa esitellään mittavimpia hankkeessa toteutettuja toimenpiteitä. Hankkeen aikana kokouskäytänteitä kehitettiin Salon toimipisteessä vuorovaikutteisempaan suuntaan ja tulosalueelle rakennettiin mallia monialaisesta tiimityöskentelystä. Henkilöstö osallistui terveystestauksiin ja kokeili virtuaalista ja yhteisöllistä liikuntapäiväkirjasovellusta. Lisäksi testattiin sykevälimittausten mahdollisuuksia stressin ja palautumisen arvioinnissa. Osalle työyhteisöstä tarjottiin myös mahdollisuus osallistua työnohjaukseen. Lopuksi esitellään, millaisin toimin hankkeessa kannustettiin henkilökuntaa liikunnan ja kulttuurin pariin.

Toivotan kiinnostavia ja innostavia hetkiä julkaisumme parissa!

Turussa 24.9.2014

Krista Heikkinen

projektipäällikkö, julkaisun toimittaja

KOVA DUUNI – KOKONAISVALTAISTA TYÖHYVINVOINTIA -HANKE

*Krista Heikkinen
Projektipäällikkö, hankesuunnittelija
Liiketalous, ICT ja bioalat*

JOHDANTO

KoVa duuni – kokonaisvaltaista työhyvinvointia -hanke toteutettiin Turun ammattikorkeakoulussa vuosina 2012–2014. Alun alkaen hanke käynnistettiin Tietoliikenne ja sähköinen kauppa (TSK) -tulosalueella. Tavoitteena oli kehittää ja pilotoida vuosiympyräajatteluun perustuvaa toimintamallia, jonka avulla työyhteisöön luodaan pysyvät tukirakenteet työntekijöiden kokonaisvaltaisen – fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen – hyvinvoinnin edistämiseksi ja tukemiseksi. Satunnaisten ja irrallisten toimenpiteiden sijaan malli tähtää suunnitelmallisuuteen ja ennakointiin työhyvinvoinnin edistämässä. Vaikutavuuden parantamiseksi toimintamalliin on sisällytetty toimenpiteitä sekä yksilö-, yhteisö- että johtamisen ja esimiestyön tasolle.

Pilotin alkuperäisen kohderyhmän muodostanut Tietoliikenne ja sähköinen kauppa (TSK) -tulosalue oli monialainen ja monikulttuurinen työyhteisö, johon kuului yhteensä noin 90 opetus-, hallinto- sekä tutkimus-, kehitys ja innovaatiopalvelujen (TKI) henkilökuntaa. Hankkeen oltua käynnissä reilun vuoden TSK sekä Bioalat ja liiketalous -tulosalue yhdistyivät uudeksi Liiketalous, ICT ja bioalat (LIB) -tulosalueeksi, mikä noin kaksinkertaisti kohderyhmään kuuluvien määrän.

KoVa duuni -hankkeessa toteutettiin muun muassa liikuntakampanjoita, liikuntaryhmiä, kuntotestauksia ja työnohjausta. Henkilöstöä osallistettiin toimenpiteiden ja työilmapiirin kehittämisen ideointiin ja ideoita tuotiin käytäntöön. Työhyvinvoinnin tukemiseksi järjestettiin myös koulutuksia henkilökunnan toivomista teemoista. Henkilökunnan kahvitiloja uudistettiin viihtyisämmiksi ja houkuttelevammiksi sosiaalisen kanssakäymiseen. Kokous-

käytäntöjä ja dialogia johdon ja henkilöstön välillä kehitettiin luomalla uusia tapoja ja foorumeja vuorovaikutukselle, kuten no agenda -palaverit. Ammattillisen kehittymisen, osallistamisen, innovoinnin ja yli ammattirajojen tapahtuvan vuorovaikutuksen lisäämiseksi luotiin edellytykset moniammatilliselle tiimityöskentelylle. Opetusalallakin yleistyvää projektimaisen työskentelyn työajankäytönseurantaa helpottamaan rakennettiin oma sovellus, jonka kehitystyö jatkuu. Työhyvinvoinnin tilan säännöllistä seurantaa helpottamaan räätälöitiin tulosalueelle oma tiivis ja helposti toistettava sähköinen kyselylomake. Lisäksi perustettiin työhyvinvointitiimi, joka kokoontuu säännöllisesti ja jatkaa hankkeessa aloitettua toimintaa sekä huolehtii osaltaan suunnitelmallisuuden ja ennakoinnin toteutumisesta myös jatkossa.

KoVa duuni -hankkeen ansiosta työyhteisöön on kehitetty ja vakiinnutettu uusia, työhyvinvointia edistäviä toimintatapoja ja rakenteita, kuten työhyvinvointitiimi, työhyvinvoinnin vuosikello ja kokouskäytännöt. Konkreettisista, yksilöihin kohdistuvista toimenpiteistä ja niiden toteuttamistavoista on saatu myös hyvää kokemusta siitä, minkälainen toiminta innostaa ihmisiä osallistumaan ja miten toimenpiteet ovat parhaiten toteutettavissa myös jatkossa.

Hanketta ovat rahoittaneet Euroopan sosiaalirahasto sekä Varsinais-Suomen ELY-keskus. Hanke toteutettiin ajalla 15.3.2012–31.10.2014.

LÄHTÖKOHDAT

Hankkeen tausta, tavoitteet ja keskeiset toimenpiteet

Tietointensiivisissä asiantuntijaorganisaatioissa, kuten korkeakouluissa, henkilöstöä kuormittavat yhä kasvavat ja moninaistuvat paineet. Näitä aiheuttavat mm. jatkuva kiire, yksilöllisten työsuoritusten korostuminen, vaihtelevat ja hektiset projektityöt, vaatimukset oman osaamisen kehittämistä sekä uupumuksen pelko. Liika kuormitus voi ilmetä muun muassa sairauspoissaoloina ja haluttomuutena osallistua yhteiseen kehittämistoimintaan. Henkilöstön psyykkisestä, fyysisestä sekä yhteisöllisestä hyvinvoinnista huolehtiminen antaa yksilöille voimavaroja kohdata työelämän kasvavat vaatimukset, muutokset ja ikääntymisen mukanaan tuomat haasteet. Projektimaisessa, asiantuntijuutta korostavassa työympäristössä toimiminen vaatii myös johtamiselta uusia tukirakenteita: tarvitaan käytäntöjä mahdollistamaan dialoginen vuorovaikutus esimiesten ja työntekijöiden kesken yhteisten arvojen ja päämäärien sisäistämiseksi.

Pilotin kehittämistarpeiden määrittelyssä hyödynnettiin tulosalueella aiemmin toteutetussa Terve tietoyhteisö -hankkeessa¹ kerättyä kokemusta ja tietoa. Terve tietoyhteisö -hankkeen tavoitteena oli yksilöllistä ja yhteisöllistä työhyvinvointia tukevien käytäntöjen edistäminen. Projektin avulla henkilöstön innostus heräsi, mutta kertaluonteiset ja irralliset toimenpiteet eivät riittäneet kuin herättelyksi yksilötasolla, ja yhteisöllisyyden kehittyminen jäi vähäiseksi.

Yksittäiset, pirstaleiset työhyvinvointiin tähtäävät toimenpiteet eivät saa aikaan pysyviä, koko henkilöstöön kohdistuvia ratkaisuja, vaan tarvitaan systemaattisempaa, kokonaisvaltaisempaa ja konkreettisempaa lähestymistapaa. KoVa duuni -hankkeen tavoitteena oli kehittää ja pilotoida työtehtävien vuosisykliin perustuvaa, suunnitelmallista ja ennakoivaa toimintamallia sekä juurruttaa työyhteisöön pysyvät tukirakenteet työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseksi ja tukemiseksi.

KoVa duuni -hankkeen painopiste oli konkreettisten toimenpiteiden, käytäntöjen ja työkalujen kehittämisessä sekä testaamisessa. Keskeisiä toimenpiteitä olivat

- mahdollisuus osallistua kuntotesteihin ja sykevälimittauksiin
- liikuntakampanjat ja vertaisryhmätoiminta
- web- ja mobiilisovellusten sekä sosiaalisen median mahdollisuuksien testaaminen hyvinvoinnin edistämässä
- työhyvinvointia edistävät koulutukset
- työnohjaus
- työhyvinvoinnin nostaminen vahvemmin kehityskeskusteluissa esiin uusimmalla keskustelurunkoa
- ajanhallintasovelluksen rakentaminen projektimaisen työskentelyn tueksi
- vuorovaikutusta tukevien rakenteiden ja käytäntöjen kehittäminen, esim. kokouskäytäntöjen uudistaminen ja moniammatilliset tiimit
- henkilöstökokouksien toteuttaminen demokraattista päätöksentekoa tukevinä ja vaikutusmahdollisuuksia lisäävinä, sähköisinä ”kaupunkikokouksina”
- fyysisen työympäristön kehittäminen yhteisöllisyyttä tukevaksi
- työhyvinvointitiimin perustaminen tulosalueelle.

1 2007–2009, terveyden edistämisen määrärahat, STM.

Toimenpiteiden valinnassa ja toteutuksessa hyödynnettiin mahdollisuuksien mukaan Turun ammattikorkeakoulusta löytyvää osaamista, sillä tätä osaamista voitaisiin hyödyntää myös jatkossa. Henkilöstön lisäksi myös opiskelijoilla oli tilaisuus osallistua eräiden toimenpiteiden toteuttamiseen ja saada siten arvokasta työ- ja projektikokemusta. Esimerkiksi kuntotestit, sykevälimittaukset ja työnohjaus toteutettiin niin sanotusti talon omin voimin.

Hankkeen toimintaympäristön muutos

Alkuperäinen hankesuunnitelma laadittiin vuonna 2011 tilanteessa, jossa tiedossa oli ainoastaan Turun ammattikorkeakoulun osakeyhtiöittäminen. Sen ohella hankkeen toiminta-aikana käynnistyivät kuitenkin myös suuret organisatoriset muutokset ja säästötoimet. Kun hanke oli ollut käynnissä noin puolitoista vuotta, saatiin tieto Tietoliikenne ja sähköinen kauppa sekä Bioalat ja liiketalous -tulosalueiden yhdistämisestä uudeksi Liiketalous, ICT ja bioalat -tulosalueeksi vuoden 2014 alussa. Tulosalueiden yhdistymisen myötä kaksinkertaistunut henkilöstön määrä ja fyysinen jakautuminen kolmeen kampukseen eivät jääneet ainoaksi lisähaastetta tuoneeksi muutokseksi hankkeen toimintaympäristössä: yhdistäminen oli osa laajempia organisatorisia uudistus- tarpeita, joiden lähtökohtana oli opetus- ja kulttuuriministeriön koko ammattikorkeakoulusektoria koskevat muutospaineet. Näiden seurauksena muun muassa rahoitusperusteita uudistettiin ja eri alojen koulutustarpeita arvioitiin uudelleen. Muutosprosessin alusta pitäen oli selvää, että jopa irtisanomiset saattavat tulla kyseeseen. Rahoitusperusteiden muuttuminen ja tarve lisätä ulkopuolisen rahoituksen määrää on vaikuttanut myös opettajien työhön. Muutosten vaikutus koettuun työhyvinvointiin on tullut esiin sekä työnohjauksen että hankkeessa toteutettujen työhyvinvointikyselyjen yhteydessä. Vaikka alkuperäisessä hankesuunnitelmassa ei voitu ennakoida näin suuria mullistuksia, hankkeen avulla oli mahdollista tukea ja jopa kehittää työhyvinvointia tässä haastavassa tilanteessa.

Suurin osa hankkeessa pilotoitaviksi suunnitelluista toimenpiteistä oli toteutettu tai meneillään muutosten alkaessa. Hankkeessa päätettiin, että niiltä osin kuin toimenpiteitä oli vielä toteuttamatta, ne kohdistettaisiin koko uuden tulosalueen henkilökunnalle ja tarvittaessa muokattaisiin vastaamaan kasvanutta henkilöstömäärää.

TOTEUTUS JA TOIMENPITEET

Hanke käynnistyi vuoden 2012 keväällä. Henkilökunta osallistettiin mukaan työhyvinvoinnin kehittämiseen heti hankkeen alussa, kun vuoden ensimmäisellä tulosalueen kehittämispäivillä pohdittiin ryhmitöinä, millaisin toimin henkilökunnan työhyvinvointia voisi edistää. Tämän ideoinnin tuloksena päätettiin muun muassa sisällyttää myös työnohjausta hankkeeseen. Toimien pohdiskelu ryhmissä toteutettiin toistamiseen uuden tulosalueen henkilöstölle vuoden 2013 lopussa, ja ryhmätöiden tulokset annettiin työhyvinvointitiimille. Koko hankkeen ajan henkilökunta on ollut muutoinkin aktiivinen esittämään uusia ideoita suoraan projektihenkilöstölle ja osallistumaan myös itse järjestelyihin.

Hankkeelle perustettiin tulosalueen intranettiin oma blogi, jossa viestittiin muun muassa hankkeessa järjestetyistä toimenpiteistä, tapahtumista ja ajan-kohtaisista työhyvinvointiin liittyvistä uutisista.

Kuntotestit ja liikuntasovelluskokeilu

Tulosalueen henkilökunnalle tarjottiin mahdollisuutta osallistua valintansa mukaan joko kestävyys- tai terveystestitöihin. Tällä haluttiin ottaa huomioon henkilöstön erilaiset lähtötasot. Lisäksi terveystestitöihin osallistuneille tarjottiin puolen vuoden kuluttua tilaisuus uusien testien kunnosta kehityksen seuraamiseksi. Testausten yhteydessä osallistujat saivat henkilökohtaista palautetta kunnostaan ja haluttaessa myös liikuntaneuvontaa testituloksiinsa ja terveystestitöihin perustuen. Kaiken kaikkiaan eri kuntotestitöihin osallistui noin kolmasosa henkilöstöstä.

Kuntotestitöihin osallistuneita kannustettiin pitämään liikuntapäiväkirjaa ja ennen kaikkea verkostoitumaan web- ja mobiilisovelluksen avulla. Sovellukseksi valittiin SportsTracker, joka oli vertailuissa mobiilisovelluksista monipuolisin. Ahkerimmin sovellusta käytettiin kuitenkin vertaisryhmissä, kuten sauvakävelyryhmässä ja Yritysmaratonin tsemppiryhmässä. Sovelluksen käyttökokeimuksista ja siitä, mitä vaikutuksia sovelluksen käytöllä koettiin olevan omaan liikkumiseen, tehtiin opinnäytetyö, jonka tuloksia sekä kuntotestitöiden esittelään Myllymäen ja Antunezin artikkelissa tässä julkaisussa.

Sykevälimittaukset

First Beat -sykevälimittaus antaa tietoa työkuormituksesta sekä stressi- ja palautumisreaktioista. Mittauksiin valittiin 19 henkilöä ilmoittautumisjärjestyksessä. Osallistujat kantoivat mittaria mukanaan ja täyttivät päiväkirjaa vähintään kolmen päivän ajan. Jokainen sai erillisessä tilaisuudessa testistä henkilökohtaisen palautteen sekä neuvoja esimerkiksi työstä palautumisen edistämiseen. Saadun palautteen perusteella osallistujat pitivät sykevälimittausta mielenkiintoisena ja hyödyllisenä kokemuksena. Moni toivoi myös mahdollisuutta uusintamittaukseen. First Beat -mittausta sekä sen tuloksia esitellään perusteellisemmin Vahteran artikkelissa.

Liikuntakampanjat

Liikuntakampanjoita järjestettiin hankkeen toiminta-aikana kaiken kaikkiaan viisi, yksi joka kevät ja syksy. Kolme viimeistä kampanjaa suunnattiin koko uudelle tulosalueelle. Kampanjoiden ideana oli kannustaa ihmisiä keräämään liikuntasuorituksia, ja liikkujien kesken mm. arvottiin kampanjan päätteeksi pieniä palkintoja. Kampanjoiden yksityiskohtia vaihdeltiin hieman sekä mielenkiinnon ylläpitämiseksi että parhaan mahdollisen toteutustavan löytämiseksi. Kampanjoihin osallistui suhteellisen tasaisesti noin puolet kohderyhmästä. Kampanjoita käsitellään tarkemmin Sunin artikkelissa.

Vertaisryhmät

Ensimmäisenä syksynä aloittivat ensimmäiset vertaisryhmät: sauvakävelyryhmä ja juoksuryhmä, joka starttasi juoksukoululla aloittelijoille ja jatkui juoksulenkeillä. Aloitteet ryhmistä tulivat henkilökunnalta, samoin vetäjät olivat henkilökuntaa. Seuraavana vuonna toimintansa aloitti "kulttuuriklubi", jonka tavoitteena oli järjestää henkilökunnalle tilaisuuksia osallistua erilaisiin kulttuuritapahtumiin. Tapahtumien valikoimisessa pyrittiin tarjoamaan mahdollisimman erilaisia ja erihintaisia vaihtoehtoja taidemuseoista konsertteihin ja urheilutapahtumiin. Lisäksi vertaisryhmätoimintaa tarjottiin myös kuntosalitreenien ja "keventäjien" muodossa.

Ahkerasta markkinoinnista huolimatta kaikkiin ryhmiin ei saatu riittävästi kiinnostuneita tai jatkuvuutta. Tulosalueen koko huomioon ottaen osallistujamäärät olivat yllättävän pieniä. Parhaiten toimintansa onnistui vakiinnuttamaan sauvakävelyryhmä, mikä oli pitkälti aktiivisen vetäjän ansiota. Myös juoksukoulut ja kulttuuritapahtumat keräsivät osanottajia.

Hankkeessa kokeiltiin myös, missä määrin liikuntatapahtumiin osallistumisen mahdollisuus aktivoisi ihmisiä. Tapahtumatarjonnasta etsittiin sellaisia, joihin saattoi osallistua kuntotasosta ja sukupuolesta riippumatta ja joihin voisi osallistua joukkueena. Edellä mainitut kriteerit täyttäviä tapahtumia oli kuitenkin yllättävän vähän, ja vaihtoehtoja valittiin Suomen Kuntoliikuntaliiton Yritysmaratonviesti. Hankkeen toiminta-aikana osallistuttiin myös juoksuharrastajien kesken kahdesti Turussa järjestettävään Aurajoen yöjuoksu -tapahtumaan. Vertaisryhmätoimintaa esitellään tarkemmin Sunin artikkelissa.

Koulutukset

Hankkeen aikana henkilöstölle tarjottiin työhyvinvointia ja työhallintaa edistävää koulutusta. Koulutusten teemat valittiin osin henkilöstön ideointitilaisuuksissa esittämien toiveiden perusteella. Koulutukset yhdistettiin niin sanottuihin kehittämispäiviin, joihin osallistuminen on henkilöstölle pakollista. Luennot tarjosivat muun muassa opettajille työkaluja haastavien tilanteiden käsittelyyn, tietoa hyvinvointia tukevista työmenetelmistä ja voimauttavista työotteista sekä neuvoja ja vinkkejä työn hallintaan ja tehostamiseen sekä ajankäytön hallintaan.

Työnohjaus

Työnohjausta toteutettiin vuoden 2013 ajan Salossa ja Turussa kahdessa koulutusohjelmassa. Työnohjauksiin osallistuttiin hyvin, kaiken kaikkiaan neljässä pienryhmässä. Säännöllisin väliajoin kokoonnuttiin myös koko koulutusohjelman kesken. Vuosi on verrattain lyhyt aika työohjauksen toteuttamiselle, ja voidaan sanoa, että yhteisessä työskentelyssä päästiin vasta alkuun. Osa osallistuneista toivoikin myös jatkossa mahdollisuutta osallistua joko yksilö- tai ryhmätyönohjaukseen. Osallistujat kokivat työohjauksen tukeneen yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta, lisänneen keskustelua ja tarjonneen mahdollisuuden jakaa ideoita ja ajatuksia työyhteisössä. Työnohjauksesta työhyvinvoinnin edistämisen menetelmänä, sen toteutuksesta ja palautteesta kerrotaan yksityiskohteisemmin Laakson ja Mertan artikkelissa.

Kehityskeskustelu

Työntekijän henkilökohtaisen työhyvinvoinnin huomioon ottaminen ja sen edistäminen esimiestasolla oli pitkään pohdinnan aiheena: paljonko työntekijän on sopivaa puuttua alaisensa elintapoihin edes työhyvinvoinnin näkökulmasta ja mikä on toisaalta työnantajan, toisaalta työntekijän itsensä velvollisuus huolehtia työhyvinvoinnista? Tulosalueella käytettyyn kehityskeskustelurunkoon lisättiin yksi uusi kysymys: "Miten pystyisimme yhdessä edistämään työhyvinvointiasi?" Kysymyksen avulla on tarkoitus kiinnittää huomio siihen, että sekä työnantajalla että työntekijällä on roolinsa henkilökohtaisen työhyvinvoinnin ylläpitämisessä.

Ajanhallintatyökalu

Oman työajan käytön seurantaan ja suunnitteluun soveltuvia ajanhallintatyökaluja etsittiin aluksi jo olemassa olevista vaihtoehdoista, ja niiden edelleen kehittämismahdollisuuksia selvitettiin ja testattiin. Ajanhallintatyökaluksi päädyttiin rakentamaan täysin uusi sovellus, jota voi hyödyntää työajanseurantaan erityisesti projektityössä. Samalla voidaan taata sovelluksen ylläpito ja joustava jatkokehittäminen ammattikorkeakoulun omien tarpeiden mukaan. Ajanhallintatyökalua on pilotoitu projektien työajanseurannassa, ja sovelluksen kehitystyö jatkuu.

Fyysisen työympäristön kehittäminen

Hankkeessa fyysistä työympäristöä kehitettiin suunnittelemalla ja toteuttamalla muutoksia työ- ja virkistystiloihin. Uudistuksilla haluttiin edistää yhteisöllisyyttä lisäämällä epävirallista vuorovaikutusta ja viestintää. Turun ICT-Cityn toimipisteen kahvihuonetta laajennettiin, jotta suurempi osa henkilökuntaa mahtuu samanaikaisesti viettämään taukoaan samassa tilassa. Lisäksi kahvihuone sisustettiin olohuonemaisemmaksi. ICT-Cityn tiloihin suunniteltiin ja rakennettiin kaksi uutta, valoisampaa neuvottelutilaa. Neuvottelutiloja ja kahvihuonetta somistettiin henkilökunnan itsensä ottamalla luontoaiheisilla valokuvilla.

Myös Salossa toimipistettä kehitettiin uusin järjestelyin. Tradenomikoulutuksen henkilöstö keskitettiin samaan siipeen, jossa kaikki työhuoneet sijaitsevat yhden kahvihuoneen ympärillä. Kahvihuoneen viihtyisyyttä parannettiin uudella sisustuksella. Lisäksi henkilöstöä houkuteltaan kahvihuonetiloihin työnantajan kustantamalla kahvilla. Muutosta suunniteltiin yhdessä henkilöstön kanssa ja se on helpottanut työyhteisön toimintaa ja lisännyt yhteishenkeä.

Kokouskäytännöt

Salon yksikössä kokouskäytäntöjä kehitettiin vuorovaikutteisempaan suuntaan siirtämällä puhtaasti tiedotusluonteisia asioita intranettiin. Samoin yhteisiä kokouksia pyrittiin vähentämään. Intranet-tiedotuksen lisäksi siirryttiin aikaisempaa huomattavasti pidempiin, teemoittaisiin suunnittelu- ja kehittämispäiviin. Lisäksi ideoitiin ja otettiin käyttöön niin sanottu no agenda -tapaamiset, joissa ei ole ennalta määriteltyä esityslistaa, vaan osallistujat voivat nostaa esille haluamiaan asioita tapaamisen aikana. Tapaamisista laaditaan kuitenkin aina muistio. Kokouskäytäntöjen kehittämistä kerrotaan laajemmin Suutarin artikkelissa.

Tuloalue toimii kahdella paikkakunnalla, Salossa ja Turussa. Toimipisteiden välinen etäisyys on ajoittain koettu haasteelliseksi ja tähän on etsitty ratkaisuja myös tässä hankkeessa. Informaatioteknologian sovelluksia on testattu ja vakiinnutettu hankkeen yhteydessä siten, että esimerkiksi henkilöstökokouksiin ja ryhmätyöskentelyyn on mahdollista osallistua etänä.

Tulosalueen tasolla on vakiinnutettu kokouskäytäntönä niin sanottu "johtoryhmän rupattelu". Idea rupatteluista syntyi, kun varsinaisten johtoryhmän kokousten kaikki aika kului erilaisten esitysten ja päätösten läpikäymiseen. Rupattelujen tarkoitus on toimia epävirallisempana foorumina, jossa voidaan tuoda erilaisia asioita tai aloitteita esiin tai valmistella varsinaista päätöksentekoa.

Moniammatillinen tiimityöskentely

Hankkeessa on laadittu kokeilumalli osallistavan, innovatiivisen ja uutta tietoa luovan työyhteisön työskentelymenetelmäksi. Tavoitteena oli muodostaa tulosalueelle TKI-toimintaa ja korkeakouluopetusta integroiva, järjestelmällinen työtapa ja organisoituminen, joka edistäisi myös työyhteisön hyvinvointia.

Tulosalueelle on luotu teemoittaisia tiimejä, ns. tutkimusryhmiä, joille on määritelty vetäjät ja joiden kokoonpano perustuu vapaaehtoisuuteen ja erityyppisiin osaamistustoihin. Tutkimusryhmästä on tarkoitus muodostaa sen jäsenille keskeinen lähtöyhteisö. Siinä korostuvat yhteistyö ja vuorovaikutus

yli osaamis- ja tulosaluerajojen sekä ulkopuolisten kumppaneiden kanssa, kehittämisteemaan kytkeytyvän verkoston luominen sekä oman asiantuntemuksen kehittäminen ja hyödyntäminen projekteissa. Tarkemmin tutkimusryhmistä kerrotaan Holman artikkelissa.

Työhyvinvointikysely

Hankkeessa suunniteltiin kevyt, tulosalueelle räätälöity sähköinen työhyvinvointikysely, joka sisältää myös ideointi- ja palauteosion. Kysely toteutettiin ensin Tietoliikenne ja sähköinen -kauppa tulosalueen henkilöstölle, ja pian yhdistymisuutisen jälkeen myös Bioalat ja liiketalous -tulosalueen henkilökunnalle vuoden 2013 keväällä. Vuotta myöhemmin sama kysely toteutettiin koko uudelle tulosalueelle. Ensimmäiseen kyselyyn vastasi reilusti yli puolet henkilökunnasta (128) ja toiseen noin kolmasosa. Kyselyn tuloksia käytiin läpi mm. tulosalueen johtoryhmässä. Kyselyä ja sen tuloksia esitellään Säilän artikkelissa.

Vuosikello

Tulosalueen toiminnan vuosisuunnittelua, joka toteutetaan niin sanottuna vuosikellona, on kehitetty siten, että siinä on selvemmin esillä ja huomioituna työhyvinvointiin liittyvät tai siihen vaikuttavat toiminnot. Lisäksi vuosikelloon on kirjattu ja ajoitettu hankkeessa pilotoituja toimenpiteitä ja rakenteita. Vuosikelloajattelun avulla työhyvinvointia voidaan toteuttaa suunnitelmallisemmin. Tästä teemasta kerrotaan lisää Kontion artikkelissa.

Työhyvinvointitiimi

Hankkeelle asetettujen tavoitteiden mukaisesti tulosalueelle perustettiin oma työhyvinvointitiimi, johon henkilökunta sai ilmoittautua mukaan. Työhyvinvointitiimi on kirjattu uuden tulosalueen toimintatapoihin ja otettu huomioon toiminnan vuosikellossa. Tiimin tehtäviin kuuluu muun muassa koordinoida työhyvinvointiin liittyvää toimintaa, kuten kampanjoita ja kulttuuriaktiviteetteja sekä nostaa esille työhyvinvointia edistäviä asioita.

KOVA DUUNI -HANKKEEN TULOKSIA

Hankkeen ansiosta tulosalueella on kehitetty, testattu ja vakiinnutettu uusia, työhyvinvoinnin edistämiseen, osallistamiseen, yhteisöllisyyden ja vuorovai-
kutuksen lisäämiseen sekä osaamisen jakamiseen ja kehittämiseen tähtääviä
toimintatapoja ja rakenteita. Hyväksi havaitut uudet toimintatavat ja raken-
teet on huomioitu tulosalueen toiminnan vuosisuunnittelussa, jonka keskei-
senä työkaluna on vuosikello. Vuosikelloajattelu mahdollistaa suunnitelmalli-
suuden työhyvinvoinnin edistämässä myös jatkossa.

Tulosalueen tasolla merkittävimmät rakenteelliset uudet hyvät käytännöt liit-
tyvätkin työhyvinvoinnin paremmin huomioon ottavaan vuosikelloon ja tu-
losalueelle perustettuun työhyvinvointitiimiin. Työhyvinvointitiimi, jossa on
tulosalueen koulutusjohtajan ja työhyvinvointivastaavan lisäksi edustajia joka
toimipisteestä, koordinoi ja kehittää tulosalueen työhyvinvointitoimintaa
sekä vaikuttaa sen suunnitteluun vuositasolla. Työhyvinvointitiimi hyödyntää
hankkeessa kerättyjä kokemuksia toiminnan suunnittelussa.

Tiimi- ja työyhteisötasolla on omaksuttu uusia kokouskäytäntöjä ja tässä ke-
hittämistyössä on myös henkilöstöä kuultu. Dialogisuutta on pyritty lisää-
mään no agenda -tyyppisillä, vapaamuotoisemmilla palaverilla ja parantamal-
la mahdollisuuksia osallistua kokouksiin etänä. Osallistavien, monialaisten ke-
hittämissyöryhmien työskentelyn kehittäminen jatkuu, sillä organisaatiomuutos
tulee todennäköisesti vaikuttamaan sen reunaehtoihin. Ajanhallintatyökalu on
otettu käyttöön osassa projekteja työajanseurannan avuksi ja sen käytettävyyt-
tä tullaan vielä parantamaan.

Turun ammattikorkeakoulun sisältä on hankkeen yhteydessä löytynyt paljon
osaamista ja mahdollisuuksia työhyvinvoinnin saralta, ja tätä osaamista voi-
daan hyödyntää myös tulevaisuudessa. Lisäksi monien toimenpiteiden toteut-
tamiseen voidaan ottaa mukaan opiskelijoita, kuten esimerkiksi kuntotesti- ja
sykevälimittauksien suorittamiseen. Henkilökunta on toistuvasti tuonut esiin
toiveen työnohjauksesta, ja tämänkin alan osaamista löytyy ammattikorkea-
koulusta runsaasti. Erityisenä etuna on tällöin ohjaajien tuntemus opettajuu-
desta ja ammattikorkeakoulusta toimintaympäristönä.

Yksilöihin kohdistuvista toimenpiteistä suosituimmiksi osoittautuivat liikuntakampanjat, mutta myös jatkossa henkilöstölle tullaan tarjoamaan sekä kulttuuria että mahdollisuuksia osallistua ulkopuolisiin liikuntatapahtumiin. Kokemusten perusteella mielekkäintä on järjestää osallistumismahdollisuuksia erilaisiin tapahtumiin hieman harvemmin ja valita kohteeksi vain muutama korkeamman profiilin tapahtuma vuodessa. Näin tapahtumien käytännön järjestelyiden vaatima työtaakka ei muodostu kenellekään kohtuuttomaksi. Samasta syystä todettiin myös muiden vertaisryhmien osalta, että olisi tärkeää onnistua jakamaan vetovastuuta useammalle henkilölle.

Fyysisen työympäristön, kuten kahvihuoneiden ja työhuonejärjestelyjen, muutoksilla haluttiin edistää yhteisöllisyyttä henkilökunnan välistä epävirallista vuorovaikutusta lisäämällä. Saadun palautteen perusteella tässä on myös onnistuttu.

Kaiken kaikkiaan KoVa duuni -hanke sai toteutusaikanaan paljon hyvää palautetta henkilökunnalta. Hankkeen konkreettisuus, monipuolisuus, saadut kokemukset ja kehitetyt hyvät käytännöt ovat herättäneet kiinnostusta myös ammattikorkeakoulun johdon tasolla. Suunnitelmalliselle työhyvinvoinnin edistämiseksi on ollut selvästi tarvetta. Samoin on kaivattu konkreettisia, toimivia ja toteuttamiskelpoisia työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä ja käytäntöjä, jotka eivät välttämättä ole riippuvaisia ulkopuolisista palvelutarjoajista ja jotka vastaavat työyhteisössä tunnistettuihin tarpeisiin. Monesti suurin ongelma ei kuitenkaan ole suunnitelmien ja ideoiden puute, vaan niiden tuominen käytäntöön ja toteuttaminen. Tähän yhtenä ratkaisuna on aidosti työhyvinvoinnista kiinnostuneista ihmisistä ja johdosta koostuva työyhteisön oma työhyvinvointitiimi.

TYÖHYVINVOINNIN TILA LIIKETALOUS, ICT JA BIOALAT -TULOSALUEELLA

*Saana Säilä
Projektisuunnittelija
Liiketalous, ICT ja bioalat*

JOHDANTO

KoVa duuni -hankkeessa toteutettiin yhteensä kolme työhyvinvointikyselyä vuosina 2013 ja 2014. Ensimmäinen kysely toteutettiin vuoden 2013 maaliskuussa Tietoliikenne ja sähköinen kauppa -tulosalueelle (TSK) ja toinen Bioalat ja liiketalous -tulosalueelle (BIL) toukokuussa 2013. Edellä mainitut tulosalueet yhdistyivät yhdeksi tulosalueeksi 1.1.2014 alkaen muodostaen Liiketalous, ICT ja bioalat -tulosalueen (LIB). Viimeinen kysely toteutettiin tälle tulosalueelle vuoden 2014 toukokuussa.

Työhyvinvointikyselyn tarkoituksena oli kartoittaa työyhteisön työhyvinvoinnin senhetkinen tila. Kyselyn avulla pyrittiin myös selvittämään, miten työhyvinvointia voitaisiin parantaa ja kehittää työhyvinvointiprojektin avulla. Kyselyssä haluttiin keskittyä erityisesti työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin. Kyselystä pyrittiin laatimaan mahdollisimman yksinkertainen ja lyhyt, jotta siihen olisi helppo ja nopea vastata. Kyselystä haluttiin tehdä myös sellainen, että se on vastaisuudessa helposti toistettavissa ja vertailukelpoinen aikaisempiin kyselyihin. Kysymykset pohjautuvat työhyvinvoinnin teoriaan, ja ne valikoitiin sitä myötäillen. Tässä artikkelissa käsitellään ensin työhyvinvoinnin eri osa-alueita, mitä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ja mitä se pitää sisällään. Tämän jälkeen käydään läpi työhyvinvointikyselyn tuloksia.

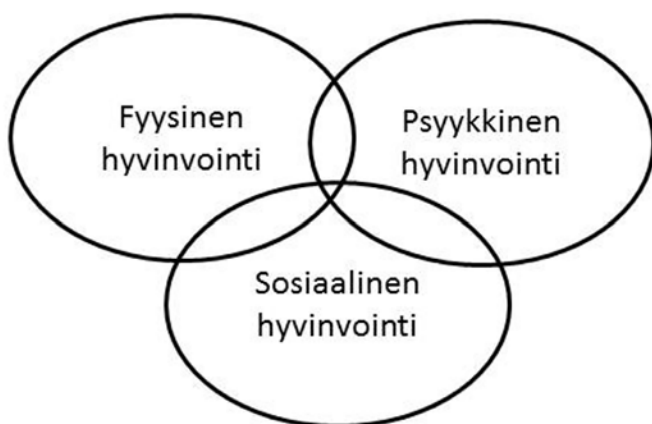
Työhyvinvointikyselyn perusteella LIB-tulosalueen työhyvinvoinnin tila on melko hyvä. Vuoden 2014 kyselyn tulokset olivat kuitenkin joiltain osin selkeästi heikommat vuoden 2013 tuloksiin verrattuna. Organisaatiomuutoksella ja päättyneillä yt-neuvotteluilla on varmasti oma vaikutuksensa asiaan. Tu-

lostien perusteella työntekijät ovat melko stressaantuneita, mikä saattaa osittain johtua liiallisesta työmäärästä: 83 % vastasi väittämän ”Minulla on liikaa töitä” pitävän erittäin hyvin tai melko hyvin paikkansa. Myös organisaatiomuutos huolettaa työntekijöitä. Tulosten perusteella työntekijät kuitenkin pitävät työstään ja arvostavat sitä.

KOKONAISSVALTAINEN TYÖHYVINVOINTI

Kokonaisvaltainen työhyvinvointi on oleellinen osa työssä viihtymisen ja työn tuloksellisuuden kannalta. Työhyvinvointiin ja erityisesti henkiseen jaksamiseen on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota. Käsitys työhyvinvoinnista on myös muuttunut vuosien saatossa TYKY- eli fyysiseen työkykyyn keskittyneestä ajattelusta kokonaisvaltaisempaan TYHY- eli työhyvinvointi-ajatteluun.

Yleisesti ottaen työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työntekijän kokemaa hyvinvointia. Sen katsotaan koostuvan kolmesta eri osa-alueesta: fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Kaikki kolme osa-alueetta vaikuttavat yhdessä hyvinvointiin ja ne ovat yhteydessä toisiinsa. (Suomen Mielenterveysseura 2011.)



KUVIO 1. *Hyvinvoinnin osa-alueet muodostavat kokonaisyhyvinvoinnin (Suomen Mielenterveysseura 2011).*

Yleensä työhyvinvointia käsiteltäessä sitä lähestytään negatiivisista lähtökohdista. Tämän seurauksena työssä pahoinvointi on tarkastelussa keskeisessä roolissa hyvinvoinnin sijaan. Tästä kielteisestä lähtökohdasta johtuen stressi- ja uupumusoireiden puuttuminen tulkitaan hyvinvoinniksi. Työhyvinvointi ja työelämän laatu on kuitenkin paljon muutakin kuin vain oireiden puuttumista. (Kinnunen ym. 2005, 13.)

Pasi Pyöriän (2012) mukaan työelämän laatu koostuu seuraavista asioista:

- työn sisältö
- työyhteisön sosiaalinen toimivuus
- yksilön motivaatio
- työtyytyväisyys
- vuorovaikutus ja tiedonkulku
- vaikutusmahdollisuudet
- työn kehittävyys.

Kielteisiksi asioiksi Pyöriä nimeää muun muassa kiireen ja työpaineen. Pyöriän mukaan työn pitäisi olla merkityksellistä, hallittavaa ja ymmärrettävää. Työelämän laatua voidaan pitää hyvänä edellä mainittujen asioiden ollessa kunnossa (Pyöriä 2012, 81). Myönteiseen työasenteeseen sekä työtyytyväisyyteen vaikuttavia kannustustekijöitä ovat esimerkiksi työtehtävissä menestyminen, tunnustus sekä vastuu ja virikkeisyys.

Vastaavasti henkilöstöpolitiikka, työympäristö, palkkaus, työnjohto, ihmisuhteet ja hallinto ovat niin kutsuttuja toimeentulotekijöitä, joiden kautta työtyytyväisyyttä ei oikeastaan voida lisätä, mutta niissä esiintyvät puutteet saattavat aiheuttaa tyytymättömyyttä työntekijöiden keskuudessa. Toisin sanoen, jotta tyytymättömyys pysyy poissa, pitää toimeentulotekijöiden olla kunnossa, mutta vasta työssä olevat kannustetekijät saavat aikaan tyytyväisyyden kokemuksia. Nykyään odotetaan pelkän työtyytyväisyyden sijasta myös työn imua ja innostusta, mikä peilaakin yhteiskunnallista muutosta työhön kohdistuvissa odotuksissa. (Pyöriä 2012, 82.)

Työhyvinvoinnin portaat – yksilön hyvinvointi

Abraham Maslow'n tarvehierarkian mukaan ihmisellä on perustarpeita, jotka täytyy tyydyttää ensimmäiseksi. Sen jälkeen ihminen voi vasta alkaa etsiä tyydytystä muille tarpeilleen. Ojala ja Ahonen (2005) ovat kuvanneet työhyvinvoinnin portaat Maslow'n tarvehierarkian pohjalta (kuvio 2).

Henkisyys, sisäinen draivi, omat arvot ja ihanteet	
5. Itsensä toteuttamisen tarve	Oman työn ja osaamisen jatkuva kehittäminen
4. Arvostuksen tarve	Oman ammattitaidon ja työn arvostus
3. Läheisyyden tarve	Työyhteisön yhteisöllisyys, työkaverit, tiimit
2. Turvallisuuden tarve	Työpaikan henkinen ja fyysinen turvallisuus, työn jatkumisen turvallisuus
1. Fysiologiset tarpeet	Terveys, fyysinen kunto ja jaksaminen

PSYKKINEN HYVINVOINTI

SOSIAALINEN HYVINVOINTI

FYYSINEN HYVINVOINTI

KUVIO 2. Työhyvinvoinnin kuvaaminen vertauskuvallisesti Maslow'n tarvehierarkian avulla (Ojala & Ahonen 2005, 29).

Tarvehierarkiassa ensimmäisenä ovat fysiologiset tarpeet, joihin kuuluvat ihmisen perustarpeet, kuten uni ja ravinto. Näitä perustarpeita voidaankin verrata ihmisen terveyteen ja fyysiseen kuntoon, joista muodostuva fyysinen hyvinvointi on koko työhyvinvoinnin perustana. Myös sairauksien ehkäisy ja hoito kuuluvat tähän, ja työterveyshuolto onkin tärkeä osa ensimmäisellä portaalla.

Toiseksi tärkein, turvallisuuden tarve, ilmenee ihmisen turvautuessa totuttuun ja uskoessaan auktoriteettiin. Työpaikalla tämä ilmenee siten, että ihminen tarvitsee niin henkistä kuin fyysistäkin turvallisuuden tunnetta. Henkiseen turvallisuuteen kuulu esimerkiksi turvallinen työilmapiiri, jossa ei syrjitä ja eikä tarvitse pelätä. Fyysiseen turvallisuuteen kuuluu muun muassa työvälineiden ja työympäristön turvallisuus. Myös luottamus siihen, että työt jatkuvat, luo turvallisuuden tunnetta. (Ojala & Ahonen 2005, 28–30.)

Kolmas porras on läheisyyden tarve, joka kuuluu sosiaalisiin tarpeisiin. Se ilmenee esimerkiksi itsensä hyväksytyksi tulemisen kautta. Sosiaalinen hyvinvointi pitää sisällään ihmissuhteet niin työpaikalla kuin sen ulkopuolellakin. Työpaikalla läheisyyden tarve ilmenee ihmisen halusta kuulua työyhteisöön ja siinä, miten tärkeitä työkaverit ovat. Sosiaalinen hyvinvointi parantaa ihmisen työssä jaksamista ja tukee työhön sitoutumista.

Neljäntenä portaikossa tulee arvostuksen tarpeet, jotka työelämässä pohjautuvat voimakkaasti työntekijän ammattitaitoon ja osaamiseen. Arvostus tukee myös sosiaalista hyvinvointia, sillä se on usein perustana, kun ihminen valitaan työhön ja työryhmiin. (Ojala & Ahonen 2005, 28–30.)

Ylimmän portaan muodostaa itsensä toteuttamisen tarpeet, joihin kuuluvat esimerkiksi halu kehittää omaa osaamistaan ja toimintaansa sekä luovuus. Nämä tarpeet edistävät sekä yksilön itsensä että koko työyhteisön oppimisen ja osaamisen tukemista.

Ojalan ja Ahosen (2005) työhyvinvoinnin portaikossa on vielä lisäksi yksi porras; henkisyys ja sisäinen draivi. Tähän portaaseen kuuluvat ihmisen motiivit sekä omat arvot, jotka ohjaavat sitoutumista ja innostumista eri asioihin. Työntekijän tulee ottaa itse vastuu itsestään. Kokonaisvaltainen hyvinvointikin lähtee ihmisen omasta itsestä ja omasta halusta. Tässä on pitkälti kyse henkisestä hyvinvoinnista. (Mt. 28–30)

Fyysinen hyvinvointi

Ihmisen fyysisen hyvinvoinnin on todettu parantavan myös sosiaalista ja psyykkistä työhyvinvointia ja täten muodostavan pohjan kokonaisvaltaiselle työhyvinvoinnille. Jos ihminen on fyysisesti hyvässä kunnossa, myös mieli on virkeämpi ja ihminen jaksaa paremmin työpäivän aikana vastaantulevia haasteita. Erityisesti ikäännyttäessä fyysisen kunnan merkitys hyvinvointiin lisääntyy. (Työterveyslaitos 2013.)

Liikunnalla on suuri merkitys työ- ja toimintakyvyn ylläpitämisessä sekä niitä uhkaavien sairauksien hoidossa ja ennaltaehkäisyssä. Säännöllinen liikunta vaikuttaa muun muassa työkyvyn ja työsuorituksen paranemiseen, sairauspoissaolojen vähenemiseen, unenlaatuun sekä työstressin hallitsemiseen. (Työterveyslaitos 2013.) Liikuntaa tulisi harrastaa keskimäärin 2–5 kertaa viikossa,

noin 20–60 minuuttia kerrallaan (Rauramo 2012, 27). Fyysistä toimintakykyä ja kuntoa on pidettävä yllä jatkuvasti eikä niitä voi varastoida. Monipuolisen liikunnan tulisi sisältää niin kestävyyttä kuin lihasvoimaakin harjoittavia lajeja. (Työterveyslaitos 2013.)

Varsinkin istumatyötä ja näyttöpäätetyötä tekeville on erittäin tärkeää liikkua ja venytellä ylävartaloa työpäivän aikana, koska istuminen kuormittaa ihmisen elimistöä liian vähän ja yksipuolisesti. Työpisteen pitää olla ergonomisesti kunnossa, ettei työntekijä joudu istumaan huonossa asennossa, jolloin syntyy lihasjännityksiä, jotka voivat johtaa erilaisiin vaivoihin, kuten aineenvaihduntahäiriöihin ja tulehduksiin. Työskentelyasentoa kannattaa vaihdella työpäivän aikana mahdollisuuksien mukaan. Istumatyö onkin nykyään yleisin työmuoto Suomessa. Pieni taukojumppa edistää myös verenkiertoa ja virkistää aivoja. (Työterveyslaitos 2013; Rauramo 2012, 51–52.)

Myös ihmisten muut elämäntavat, kuten ruokailutottumukset, vaikuttavat niin fyysiseen kuin henkiseenkin hyvinvointiin. Kun ihminen syö terveellisesti, monipuolisesti ja säännöllisesti, se auttaa myös voimaan paremmin. Terveellinen syöminen ehkäisee myös ylipainoa, joka vaikuttaa negatiivisesti ihmisen fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin. Työkavereiden kanssa vietetty lounastauko palveleekin parhaimmillaan kaikkia työhyvinvoinnin osa-alueita. (Työterveyslaitos 2013.)

Riittävä uni ja lepo ovat erittäin tärkeitä sekä fyysisen että psyykkisen hyvinvoinnin kannalta. Hyvin levännyt ja pirteä työntekijä on tarkkaavainen ja tehokas. Riittävä lepo ei kuitenkaan aina ole itsestäänselvyys, sillä esimerkiksi työ- ja yksityiselämässä olevat ongelmat aiheuttavat stressiä, joka heikentää unen laatua. Liian vähäinen uni voi vaikuttaa alentavasti mm. muistiin, mielialaan, oppimiseen ja asioiden hallintaan. Kun ihminen joutuu keskittymään useaan asiaan samaan aikaan, hän on herkempi univajeen vaikutuksille. (Työterveyslaitos 2013.)

Psykososiaalinen hyvinvointi

Viime vuosikymmeninä on tapahtunut paljon muutoksia yhteiskunnassa ja työelämässä, minkä seurauksena työn psykososiaaliset kuormitustekijät ovat korostuneet. Rauramon mukaan psykososiaalinen työympäristö koostuu työn johtamisesta ja organisoimisesta, yhteistyöstä, viestinnästä ja vuorovaikutuksesta sekä yksilöllisestä käyttäytymisestä työyhteisössä. Sosiaaliset ja psyykki-

set kuormitustekijät vaikuttavat työn psykososiaaliseen kuormittavuuteen. Ne voivat olla haitallista kuormitusta aiheuttavia tai myönteisiä voimavaratekijöitä. Sosiaaliset tekijät ovat vuorovaikutukseen liittyviä ja psyykkiset yksilöllisiä (taulukko 1). (Rauramo 2012, 54–55.)

TAULUKKO 1. *Psyykkisiä ja sosiaalisia kuormitustekijöitä (Rauramo 2012, 54–55).*

Psyykkisiä kuormitustekijöitä	Sosiaalisia kuormitustekijöitä
<ul style="list-style-type: none"> - tavoitteet ja toimintatavat - työmäärä ja työtahti - vaikuttamismahdollisuudet työn määrän ja tahtiin - työn kehittävyys - keskeytykset ja häiriöt - vastuu - työstä saatu palaute ja arvostus 	<ul style="list-style-type: none"> - yksintyöskentely - yhteistyö - tiedonkulku ja tiedon saanti - asioiden ja toiminnan johtaminen - työyhteisön ristiriidat - epäasiallinen kohtelu ja häirintä

Kinnunen ym. käsittelevät kirjassa Työ leipälajina (2005) erilaisia työhyvinvointiin liittyviä työolotekijöitä. Ihminen voi psyykkisesti sekä sosiaalisesti työssään paremmin, kun seuraavat asiat ovat kunnossa:

1. Työn kuormitus ▶ Sopiva työn kuormitus, ei liikaa eikä liian vähän
2. Vaikutusmahdollisuudet ▶ Mahdollisuus vaikuttaa esim. työtehtäviin
3. Palkkiot ▶ Tunnustukset ja palkkiot, palkkaus kunnossa
4. Yhteisöllisyys ▶ Yhteisöllisyyden tunne, hyvä työilmapiiri
5. Oikeudenmukaisuus ▶ Reiluus, kunnioitus ja oikeudenmukaisuus työyhteisön sisällä
6. Arvot ▶ Työn mielekkyys, työtehtävät ja -tavat eivät ole omia arvoja vastaan

Ihminen siis viihtyy työssään paremmin, kun hänellä on sopiva määrä töitä ja tarvittavat resurssit niiden hoitamiseen. Työtehtävien tulee myös olla mielekkäitä, sopivan haastavia ja omaa ammattitaitoa vastaavia. Kun työstä saatavan palkan koetaan vastaavan työ vaativuutta, ihminen on motivoituneempi ja ajatuksia työpaikan vaihtamisesta on vähemmän. Hyvä työilmapiiri ja yhteisöllisyyden tunne sekä oikeudenmukainen kohtelu ja kunnioitus sitouttavat ihmisiä ja parantavat työssä viihtymistä. (Mt. 51)

Työilmapiiri

Työpaikan ilmapiiri ja sosiaalinen kanssakäyminen työpaikalla ovat erittäin tärkeä osa työntekijän työhyvinvoinnin kannalta. Positiivinen, oikeudenmukainen ja kannustava työilmapiiri tekee työn teosta mukavampaa, ja töihin tuleminen on helpompaa. Toimivassa työyhteisössä uskalletaan keskustella asioista avoimesti eikä kenenkään mielipiteitä tuomita. Työtovereilta saatu tuki auttaa jaksamaan ongelmallisten tilanteiden yli. Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 20) mukaan hyvä työyhteisö elää reaali maailmassa, jossa ilmapiiri on avoimuuteen ja luottamukseen perustuvaa, ja jossa ihmisten on helppo keskustella vaikeistakin asioista keskenään. Työyhteisö on tasapainoinen, kun ihmiset työskentelevät yhdessä yhteistä tavoitetta kohden. Toimivassa työyhteisössä keskitytään ratkaisuihin eikä ongelmiin. Myös vähäiset sairauspoissaolot ja vähäinen henkilöstön vaihtuvuus kertovat tasapainoisesta työyhteisöstä.

Stressi

Työstressi on ollut jo pitkään työ- ja organisaatiopsykologian keskeinen tutkimusaihe. Kinnusen ym. (2005) mukaan tähän on ainakin neljä seuraavaa syytä:

1. Työstressi aiheuttaa terveys- ja hyvinvointiongelmia.
2. Työstressistä aiheutuu taloudellisia menetyksiä organisaatiolle ja yhteiskunnalle.
3. Työstressin on nähty olevan yhteydessä työsuorituksiin ja sitä kautta myös organisaatioiden tuloksellisuuteen.
4. Lainsäädäntö edellyttää työnantajalta työympäristön turvallisuutta ja sitä, että työympäristö tukee fyysistä ja psyykkistä terveyttä.

Se, että ihmiset voivat työssään hyvin, on siis erittäin tärkeää niin työntekijän itsensä, työnantajan kuin koko yhteiskunnankin kannalta. Lainsäädännön avulla organisaatiot velvoitetaan pitämään huolta työntekijöistään ja tarjoamaan heille esimerkiksi työterveyshoitoa. (Mt., 13.)

Ihmiset kokevat stressin ja ajattelevat stressistä eri tavoin. Joillekin stressi tarkoittaa vastuunalaisia ja tärkeitä tehtäviä, joillekin taas ahdistusta ja liiallista kiirettä, jotka aiheutuvat suuresta työkuormasta. Myös se, kuinka kauan stressi kestää on merkittävää. Jos esimerkiksi stressi kestää työpäivän aikana vain muutaman tunnin, jolloin ihminen paneutuu jonkin tehtävän suorittamiseen, stressi saattaa olla vain hyödyksi. Stressi auttaa keskittymään ja ihminen on tällöin tuotteliaimmillaan. Jos taas työstä aiheutuva stressi on pidempiaikaista ja se vaikuttaa jo yksityiselämäänkin, täytyy asiaan puuttua. Puhuminen työterveyshuollon ja esimiehen kanssa on ensimmäinen askel. Pitkäkestoisesta stressistä aiheutuu eri ihmisille erilaisia oireita, kuten ahdistusta, unohtelua, ärtymystä, masennusta, työtytymättömyyttä ja väsymystä. (Räisänen 2012, 18–22.) Vaikka stressi onkin psykologinen kokemus, liiallinen stressi aiheuttaa usein myös fyysisiä oireita, kuten flunssaa, päänsärkyä, pahoinvointia, huimausta ja hikoilua. Voi myös käydä niin, että ihmisen ollessa pitkään stressaantunut hän ei enää huomaa sitä, mikä taas pitkällä aikavälillä johtaa työuupumukseen. Työterveyslaitoksen mukaan stressiä voi ehkäistä esimerkiksi elämällä tasapainoista elämää, jakamalla aika ja energia tasaisesti kaikille elämän osa-alueille. Myös töistä palautuminen vapaa-ajalla on tärkeää. Työterveyslaitos kehottaa arvioimaan omaa hyvinvointia säännöllisesti sekä tarttumaan mahdollisiin epäkohtiin ja ottamaan asiat tarvittaessa puheeksi oikeiden tahojen kanssa. (Työterveyslaitos 2013.)

Erilaisia stressitekijöitä on paljon, ja ihmiset kokevat ne eri tavalla eri tilanteissa. Työelämässä voidaan jaotella stressitekijät esimerkiksi seuraavalla tavalla:

1. fyysiset työolot
2. työtehtävien vaatimukset
3. rooliepäselvyys ja -ristiriita
4. työtoveri-, asiakas- ja esimiehuhteet
5. työaika
6. työuralla eteneminen
7. traumaattiset tapahtumat (esim. työtaturmat)
8. organisaatiomuutokset.

Työnantaja on suuressa roolissa näiden stressitekijöiden ehkäisyssä. Työnantaja on vastuussa esimerkiksi fyysisten työolojen laadusta ja siitä, että mahdollisista organisaatiomuutoksista aiheutuu työntekijöille mahdollisimman vähän haittaa. Ensisijassa työntekijä on kuitenkin itse vastuussa omasta stressittömyydestä ja työhyvinvoinnistaan. Työnantajan antamalla työhyvinvointia parantavilla mahdollisuuksilla ei ole vaikutusta, mikäli työntekijä ei itse ole kiinnostunut omasta hyvinvoinnistaan. Työyhteisön sisällä työstressi voi ilmetä muun muassa ihmissuhdeongelmina, vähentyneenä sitoutumisena ja sairauspoissaoloina. (Kinnunen ym. 2005, 14.)

Työuupumus

Työuupumus eli burnout, kuten työstressikin, saa usein alkunsa yksilön ja ympäristön välisestä vuorovaikutuksesta. Työuupumus kehittyy pitkittyneen työstressin seurauksena, kun ihmisen voimavarat ja ratkaisukeinot ehtyvät. Erityisesti silloin, kun yksilön voimavarat ja ympäristön vaatimukset tai yksilön odotukset ja ympäristön tarjoamat mahdollisuudet eivät ole tasapainossa keskenään, työuupumuksen riskit lisääntyvät. Joskus työuupumus saattaa olla myös merkki siitä, ettei työpaikalla ole riittävästi hyvinvointia suojaavia ja edistäviä tekijöitä. Jos työpaikan muut asiat, kuten ihmissuhteet ja oikeudenmukaisuus, eivät ole kunnossa, ihmiset uupuvat kuormituksen alla helpommin. (Ahola 2011, 22.) Myös muut kuin työtehtäviin liittyvät ongelmat voivat vaikuttaa työuupumukseen, mutta ne eivät kuitenkaan yksinään voi aiheuttaa sitä, mikäli työolosuhteet ovat kunnossa. Jos taas esimerkiksi työn kuormittavuus ei ole kohdallaan, muilla elämänalueilla olevat ongelmat saattavat nopeuttaa työuupumuksen syntyä. (Kinnunen ym. 2005, 38; Työterveyslaitos 2013.)

Työuupumuksessa on kyse energiavarojen tyhjentymisestä ja voimakkaasta psykologisesta kuormittuneisuudesta. Työuupumus on vakava työssä kehittyvä krooninen stressioireyhtymä, joka kehittyy pitkään kestäneen stressin seurauksena. Hoitamaton työstressi voi siis johtaa työuupumukseen, joten pitkään kestäneeseen stressiin on erittäin tärkeää puuttua. Työstressi ja työuupumus eivät kuitenkaan tarkoita samaa, sillä stressaantunut ihminen käyttää selviytymiskeinojaan ja voimavarojaan vaikean tilanteen selvittämiseksi, minkä jälkeen olotila ja voimavarat palautuvat normaaliksi. Työuupumuksessa ihmisen voimavarat ja selviytymiskeinot ehtyvät, ja sen takia työntekijän sopeutuminen epäonnistuu. Pahimmillaan työuupumus saattaa aiheuttaa sairastelua ja työkyvyttömyyttä. (Kinnunen ym. 2005, 40; Työterveyslaitos 2013.)

Työn imu

Työn imulla tarkoitetaan työntekijän positiivisia työhyvinvointikokemuksia. Tällöin ihminen on uppoutunut, tarmokas ja omistautunut työlleen, ja hän kokee työnsä inspiroivaksi ja merkitykselliseksi. Työn imuun tarvitaan riittävät voimavarat vaatimuksiin nähden. Työn imun syntyyn vaikuttavat monet eri tekijät. Työtehtävien pitää olla mielekkäitä, monipuolisia ja tarpeeksi haasteellisia. Myös työpaikalla koettu arvostus ja tuki, johdon kannustus sekä yksilölliset voimavarat vaikuttavat työn imuun positiivisesti. Koko työpaikan kannalta on erittäin tärkeää, että henkilöstö kokee työn imua tehdessään töitä, koska tällöin he suoriutuvat työstään hyvin ja tuloksellisesti, he ovat motivoituneita ja harkitsevat vähemmän työpaikan vaihtamista sekä ovat terveempiä. Työn imun on todettu olevan myös tarttuvaa, joten tämänkin takia on tarkoituksenmukaista, että organisaatio antaa työn imun syntymiseen tarvittavat resurssit. (Työterveyslaitos 2013.)

Kinnunen kuvaa työn imua työuupumuksen vastakohtana, joka koostuu energisyyden, sitoutuneisuuden ja pysyvyyden kokemuksista. Työn imu on melko myönteinen ja pysyvä motivaatio- ja tunnetila, jota työntekijän kokemukset tarmokkuudesta, omistautumisesta ja työhön uppoutumisesta kuvaavat. Tarmokas ihminen on energinen, virkeä ja sinnikäs työssään, ja hän haluaa myös panostaa työhönsä. Kun ihminen on omistautunut työlleen, hän kokee sen merkitykselliseksi, inspiroivaksi ja haasteelliseksi. Hän on myös innostunut ja ylpeä työstään. Uppoutuminen puolestaan kuvaa voimakasta keskittymistä, josta ihminen saa nautintoa ja josta voi joskus olla myös vaikea irrottautua. (Kinnunen ym. (2005) ja Mt., 69.)

Työn imulla on todettu olevan seuraavia myönteisiä vaikutuksia:

- myönteisempi työasenne
- hyvä itsearvioitu terveys ja työkyky
- työtyytyväisyys
- vähäiset työpaikan vaihto- ja eläköitymisaikomukset.

Työn imulla on huomattu olevan myös positiivinen vaikutus työuupumukseen: mitä enemmän työntekijällä on työn imun kokemuksia, sitä vähemmän hän kokee itsensä työuupuneeksi. Työn imu ei kuitenkaan poissulje työuupumuksen mahdollisuutta, sillä liiallinen työn imu voi johtaa väsymykseen ja sitä kautta työuupumukseen. (Kinnunen ym. 2005, 71.)

TYÖHYVINVOINTIKYSELY

Työhyvinvointikyselyn tarkoituksena oli selvittää työyhteisön työhyvinvoinnin senhetkinen tila. Kyselyn avulla pyrittiin myös selvittämään, miten työhyvinvointia voitaisiin parantaa ja kehittää työhyvinvointiprojektin avulla. Kyselystä haluttiin tehdä mahdollisimman yksinkertainen ja lyhyt, jotta siihen olisi helppo ja nopea vastata. Kyselystä haluttiin tehdä myös sellainen, että se on vastaisuudessa helposti toistettavissa ja vertailukelpoinen aikaisempiin kyselyihin. Kysymykset pohjautuvat työhyvinvoinnin teoriaan, ja ne valikoitiin sitä myötäillen. Tärkeää oli muotoilla kysymykset niin, että vastaajat ymmärsivät ne oikein, jotta kyselyn avulla saatiin vastaukset juuri haluttuihin asioihin. Suurin osa kysymyksistä liittyi psykososiaaliseen työhyvinvointiin, mutta myös fyysiseen hyvinvointiin liittyviä kysymyksiä oli muutama. Myös aikaisemmin toteutettuja työhyvinvointikyselyitä käytiin läpi kyselyä suunniteltaessa.

Ensimmäisen työhyvinvointikyselyn tarkoituksena oli selvittää TSK:n työhyvinvoinnin tila sekä kartoittaa, minkälaisia tarpeita ja toiveita työntekijöillä on työhyvinvointiin liittyen. Kyselyn avulla pyrittiin myös selvittämään, miten työhyvinvointia voitaisiin parantaa ja kehittää KoVa duuni -hankkeen avulla.

Vuoden 2013 keväällä toteutettujen kyselyiden aikaan oli tiedossa, että organisaatiomuutos on tulossa, mutta kaikista muutoksista ei ollut vielä tietoa. Keväällä 2014 toteutetun kyselyn aikaan yt-neuvottelut olivat käynnissä. Nämä asiat vaikuttavat varmasti osaltaan vastauksiin.

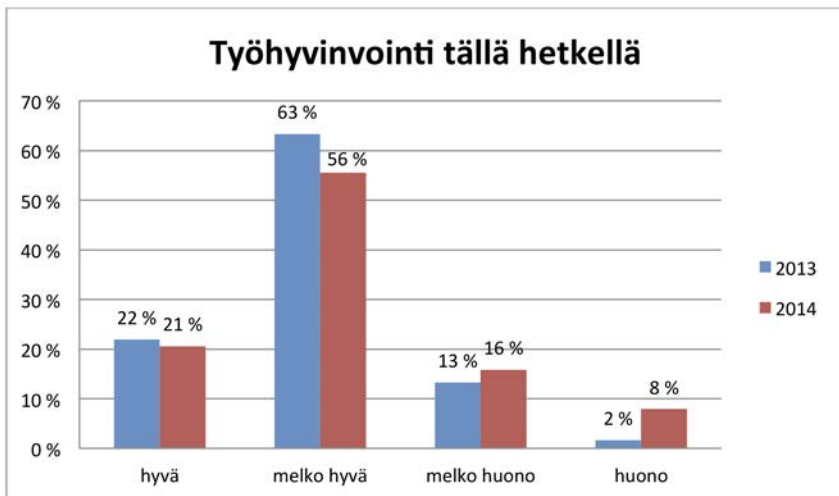
Kyselyn tuloksia

Vuoden 2013 keväällä toteutettuihin kyselyihin tuli vastauksia yhteensä 128: 56 TSK:sta ja 72 BIL:stä. Molempiin kyselyihin oli vastausaikaa kaksi viikkoa. Toukokuussa 2014 toteutettuun kyselyyn vastasi vain 63 työntekijää, mikä on yli puolet vähemmän kuin kahteen aikaisempaan kyselyyn vastanneita yhteensä. Tähän kyselyyn vastausaikaa oli 2,5 viikkoa (liite 1).

Työhyvinvoinnin tila

Vuoden 2013 kyselyiden vastausten perusteella henkilökunnan työhyvinvoinnin tila vastaushetkellä oli melko hyvä. 85 % vastanneista koki työhyvinvointinsa hyväksi tai melko hyväksi. 15 % vastasi työhyvinvointinsa olevan melko

huono tai huono (kuvio 3). Vertailtaessa näiden vastaajien vastauksia muihin kysymyksiin, löytyi asioita, jotka voivat osaltaan selittää huonoa työhyvinvointia. Näistä vastaajasta suurin osa piti työtään stressaavana tai melko stressaavana. He myös kokivat, että töitä on liikaa, ja he miettivät työasioita liikaa vapaaajalla. Suuri osa vastasi olevansa huolissaan organisaatiomuutoksen vaikutuksista työtehtäviinsä ja siitä, ettei huolehdi työhyvinvoinnistaan riittävästi.



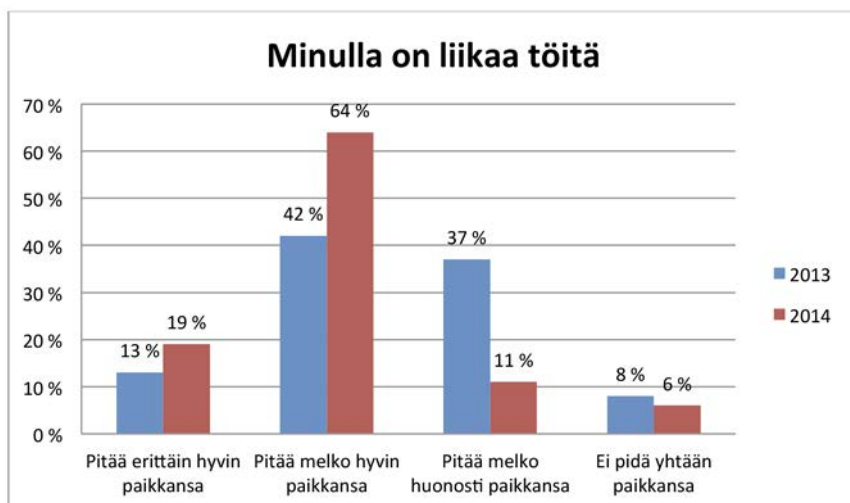
KUVIO 3. Työhyvinvoinnin tila.

Vuoteen 2013 verrattuna vuoden 2014 työhyvinvoinnin tila oli heikentynyt jonkin verran. 24 % vastasi työhyvinvointinsa olevan melko huono tai huono, mikä on yhdeksän prosenttiyksikköä heikompä kuin vuoden 2013 kyselyn tulos (kuvio 3). Myös näiden 24 %:n vastauksia vertailtaessa muihin kysymyksiin löytyi tekijöitä, jotka varmasti osaltaan selittävät huonoa työhyvinvointia. Suuri osa vastaajista koki työnsä stressaavaksi ja että heillä oli liikaa töitä, eivätkä työ ja vapaa-aika olleet tasapainossa keskenään.

Psykososiaalinen hyvinvointi tulosalueella

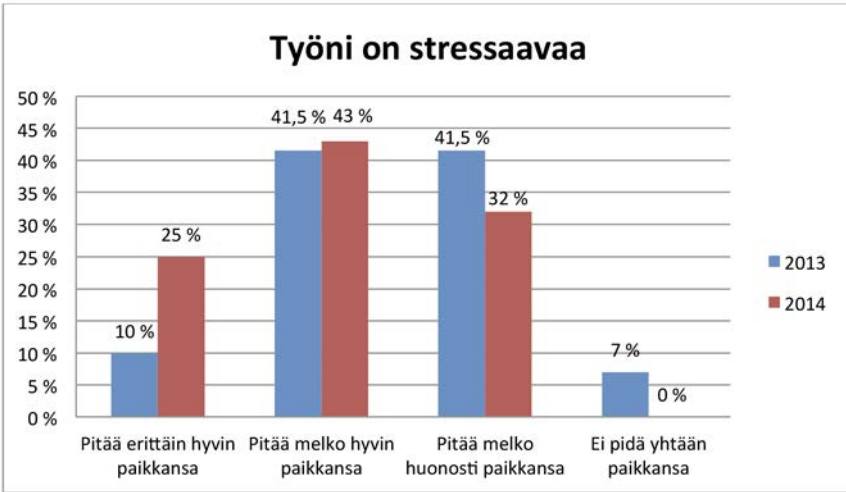
Tässä luvussa käsitellään muutamia psykososiaalista työhyvinvointia mitanneita kysymyksiä ja vertaillaan vuoden 2013 ja 2014 kyselyiden tuloksia.

Vuonna 2013 55 % vastasi väittämän ”Minulla on liikaa töitä” pitävän erittäin hyvin tai melko hyvin paikkansa. Vuoden 2014 vastaava luku oli 83 %, joten muutosta on tapahtunut paljon, 28 prosenttiyksikköä (kuvio 4).



KUVIO 4. Työmäärä.

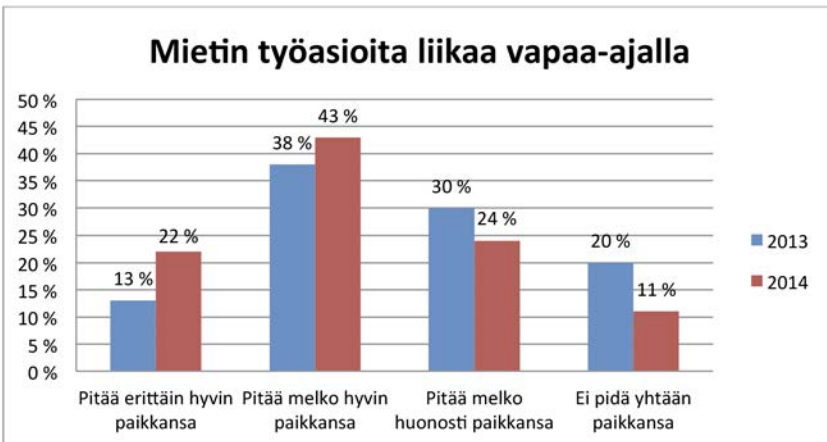
Vuonna 2013 väittämän ”Työni on stressaavaa” 66, eli 52 % vastasi pitävän erittäin hyvin tai melko hyvin paikkansa (kuvio 5). Heistä 48 vastasi, että heillä on liikaa töitä, ja 44 koki, ettei heillä ole riittäviä voimavaroja työtehtävien hoitamiseen. On myös otettava huomioon, että ihmiset kokevat stressin eri tavoin, ja stressi voi olla myös hyvää. Yleensä kuitenkin työstressistä puhuttaessa se koetaan negatiiviseksi asiaksi.



KUVIO 5. Työn stressaavuus.

Vuonna 2014 68 % vastasi pitävänsä työtään stressaavana, mikä on 16 prosenttiyksikköä enemmän kuin vuonna 2013 (kuvio 5). Myös heistä lähes kaikki vastasivat väittämän ”Minulla on liikaa töitä” pitävän erittäin hyvin tai melko hyvin paikkansa.

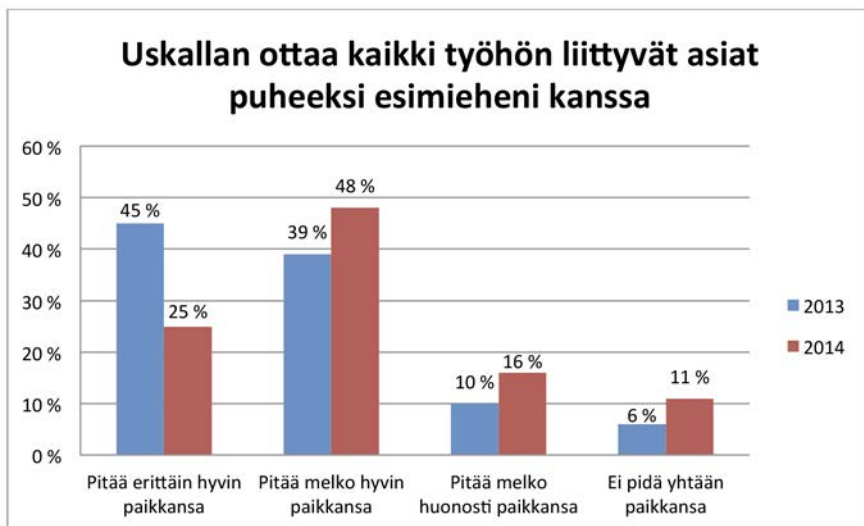
Vuonna 2013 51 % vastasi väittämän ”Mietin työasioita liikaa vapaa-ajalla” pitävän erittäin hyvin tai melko hyvin paikkansa. Vuoden 2014 vastaava luku oli 65 %, joten nousua on tapahtunut 14 prosenttiyksikköä (kuvio 6).



KUVIO 6. Työasioiden miettiminen vapaa-ajalla.

Vuonna 2013 88 % vastasi väittämän ”Koen työni mielekkääksi” pitävän erittäin hyvin tai melko hyvin paikkansa. Vuoden 2014 vastaava luku oli 87 %, joten tässä ei ole tapahtunut juurikaan muutosta ja ihmiset pitävät edelleen työstään. Tämä on tärkeää työssä jaksamisen kannalta varsinkin silloin, kun koetaan, että työtä on liikaa. Myös hyvä työilmapiiri on tärkeää työviihtyvyyden kannalta: vuonna 2013 75 % ja vuonna 2014 67 % vastasi väittämän ”Työpäikkallani on hyvä työilmapiiri” pitävän erittäin tai melko hyvin paikkansa.

Vuonna 2013 84 % vastasi väittämän ”Uskallan ottaa kaikki työhön liittyvät asiat puheeksi esimieheni kanssa” pitävän erittäin hyvin tai melko hyvin paikkansa. Vuonna 2014 vastaava luku oli 73 % (kuvio 7).



KUVIO 7. Työhön liittyvien asioiden puheeksiottaminen.

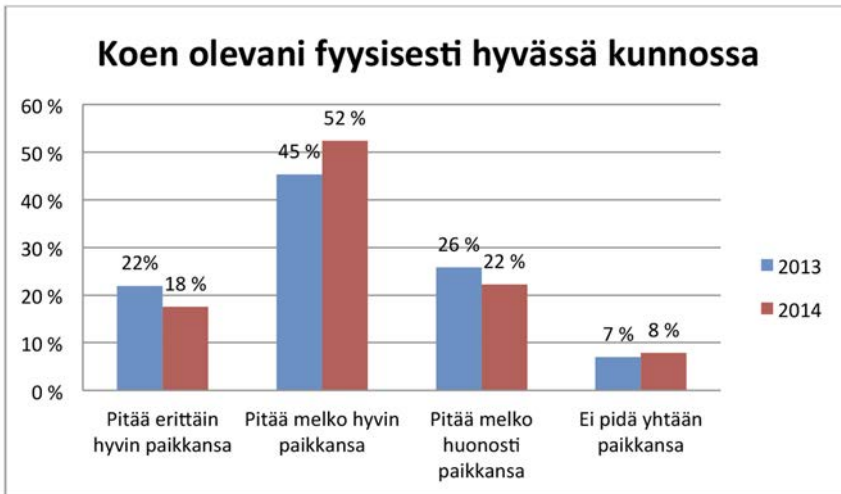
Vuoden 2013 kyselyissä 61 % vastasi väittämän ”Olen huolissani organisaatiomuutoksen vaikutuksista työtehtäviini” pitävän erittäin hyvin tai melko hyvin paikkansa. Vuoden 2014 kyselyssä vastaava luku oli 71 % (kuvio 8). Vuonna 2013 tehdyn kyselyn aikana kaikki tulevat muutokset eivät olleet tiedossa.



KUVIO 8. *Organisaatiomuutoksen vaikutus.*

Fyysinen hyvinvointi ja liikunta

Fyysinen hyvinvointi on yksi keskeinen osa työhyvinvointia. Vuonna 2013 67 % ja vuonna 2014 70 % vastasi väittämän ”Koen olevani fyysisesti hyvässä kunnossa” pitävän erittäin hyvin tai melko hyvin paikkansa (kuvio 9). Vuonna 2013 56 % ja vuonna 2014 60 % vastasi väittämän ”Liikun/urheilun mielestäni riittävästi” pitävän erittäin hyvin tai melko hyvin paikkansa. Myös liikuntakertojen määrä on lisääntynyt vuoden 2014 vastausten perusteella. Vuonna 2013 52 % vastasi liikkuvansa vähintään kolme kertaa viikossa ja vuoden 2014 vastaava luku oli 64 %.



KUVIO 9. Fyysinen kunto.

Kaikkien fyysiseen kuntoon liittyvien väittämien tulokset ovat siis parantuneet vuonna 2014 tehdyn kyselyn perusteella.

Toivottuja ja toteutettuja toimenpiteitä

Vuoden 2013 Tietoliikenne ja sähköinen kauppa -tulosalueelle toteutetussa kyselyssä kysyttiin, millaisia työhyvinvointia parantavia toimenpiteitä työpaikalla toivottaisiin järjestettävän. Kysymys ei ollut pakollinen, ja vastauksia tuli yhteensä 29. 19 vastauksessa toivottiin erilaisia liikuntaan liittyviä aktiviteettejä. Erilaisia työhyvinvointiin liittyviä luentoja toivottiin myös, ku-

ten esimerkiksi stressinhallinnasta ja töistä palautumisesta. Myös työnohjaus ja työn parempi organisointi tulivat vastauksissa esille. Vastauksissa keuhuttiin KoVa duuni -hankkeessa jo silloin toteutettuja toimenpiteitä, ja niiden toivottiin jatkuvan. Näiden vastausten johdosta henkilöstölle onkin järjestetty muun muassa erilaisia liikunnallisia aktiviteetteja sekä työhyvinvointiin liittyviä luentoja ja koulutuksia.

YHTEENVETO

Liiketalous, ICT ja bioalat -tulosalueen työhyvinvointia voidaan edelleen pitää melko hyvänä, vaikka vuoden 2014 työhyvinvointikyselyn tulokset olivat suurilta osin heikommalla kuin vuonna 2013 tehtyjen kyselyiden tulokset. Osa vastauksista oli heikentynyt vain muutaman prosenttiyksikön, osa noin 10 prosenttiyksikköä, mutta joissain kysymyksissä oli suurempia, lähes 30 prosenttiyksikön heikennyksiä. Organisaatiomuutos ja epävarmuus tulevasta varmasti osaltaan vaikuttivat vastauksiin.

Suurin osa vastaajista koki, että heillä on liikaa töitä, mikä aiheuttaa muun muassa stressiä. Liiallinen työmäärä vaikuttaa myös siihen, että työasiat ovat liikaa mielessä myös vapaa-ajalla. Vuonna 2014 64 % vastasi kuitenkin väittämän ”Työni ja vapaa-aikani ovat tasapainossa keskenään” pitävän erittäin hyvin tai melko hyvin paikkansa. Myös käynnissä oleva organisaatiomuutos huolettaa työntekijöitä ja luo epävarmuutta.

Tulosten perusteella työntekijät kuitenkin pitävät työstään ja arvostavat sitä. Mielekkäät työtehtävät ovatkin erittäin tärkeitä työssä jaksamisen kannalta varsinkin silloin, kun työtehtäviä on paljon. Molempina vuosina 71 % vastaajista vastasi väittämän ”Koen usein työn imua” pitävän erittäin hyvin tai melko hyvin paikkansa. Työn imun kokemukset ovat tärkeä osa työtyytyväisyyden kannalta. Myös työpaikan työilmapiiri on vastausten perusteella melko hyvä.

Vuosien 2014 ja 2013 tuloksia vertailtaessa on otettava huomioon, että vuoden 2014 kyselyyn vastasi vain 63 työntekijää, mikä on yli puolet vähemmän kuin vuoden 2013 vastausten määrä. On myös mahdollista, että vuoden 2014 kyselyyn vastasi enemmän sellaisia henkilöitä, jotka eivät tunteneet työhyvinvointiaan hyväksi, ja he halusivat tuoda asian esille vastaamalla kyselyyn. Kun taas sellaiset, jotka eivät kokeneet ongelmia työhyvinvointinsa kanssa, jättivät herkemmin vastaamatta kyselyyn.

LÄHTEET

Ahola, K. 2011. Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön. Tampere: Tammerprint Oy.

Kinnunen, U.; Feldt, T. & Mauno, S. 2005. Työ leipälajina – Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: Otava.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2., uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Nord Print.

Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Hakapaino.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat – Viisi vaikuttavaa askelta. 2., uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.

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

Suomen Mielenterveysseura 2011. Suunnista työhyvinvointisi rasteille. Viitattu 14.5.2013 http://www.mielenterveysseura.fi/files/71/suunnista_hyvinvointisi_rasteille.pdf.

Työterveyslaitos 2013a. Työn imu. Viitattu 14.5.2013 http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/sivut/default.aspx.

Työterveyslaitos 2013b. Työuupumus. Viitattu 14.5.2013 http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/henkinen_kuormittuminen/tyouupumus/sivut/default.aspx.

LIITE I

Hanketta rahoittavat



Työhyvinvointikysely - KoVa Duuni

1. Syntymävuosi *

2. Sukupuoli *

nainen mies

3. Valitse seuraavista väittämistä sopivin vaihtoehto. 1=Pitää erittäin hyvin paikkansa. 4= Ei pidä ollenkaan paikkansa. *

	1	2	3	4
Koen työni mielekkääksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on liikaa töitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen usein työn imua (=uppoutuu työhön, eikä huomaa ajan kulua)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on stressaavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn vaatimukset ovat tasapainossa voimavarojeni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, etten ehdi tehdä kaikkia työtehtäviä ajallaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että voin itse vaikuttaa työtehtäviini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani on hyvä työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mietin työasioita liikaa vapaa-ajalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostan tekemääni työtä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että muut arvostavat tekemääni työtä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen huolissani organisaatiomuutoksen vaikutuksista työtehtäviini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskallan ottaa kaikki työhön liittyvät asiat puheeksi esimieheni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni ja vapaa-aikani ovat tasapainossa keskenään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huolehdin riittävästi omasta työhyvinvoinnistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen olevani fyysisesti hyvässä kunnossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisöni jäsenet ovat ystävällisiä toisiaan kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen on minulle tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikun/urheilen mielestäni riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Kuinka monta kertaa keskimäärin liikut/urheillet viikossa? *

- 0
 1-2
 3-4
 5 tai enemmän

5. Millaiseksi koet työhyvinvointisi tällä hetkellä? *

- hyvä
 melko hyvä
 melko huono
 huono

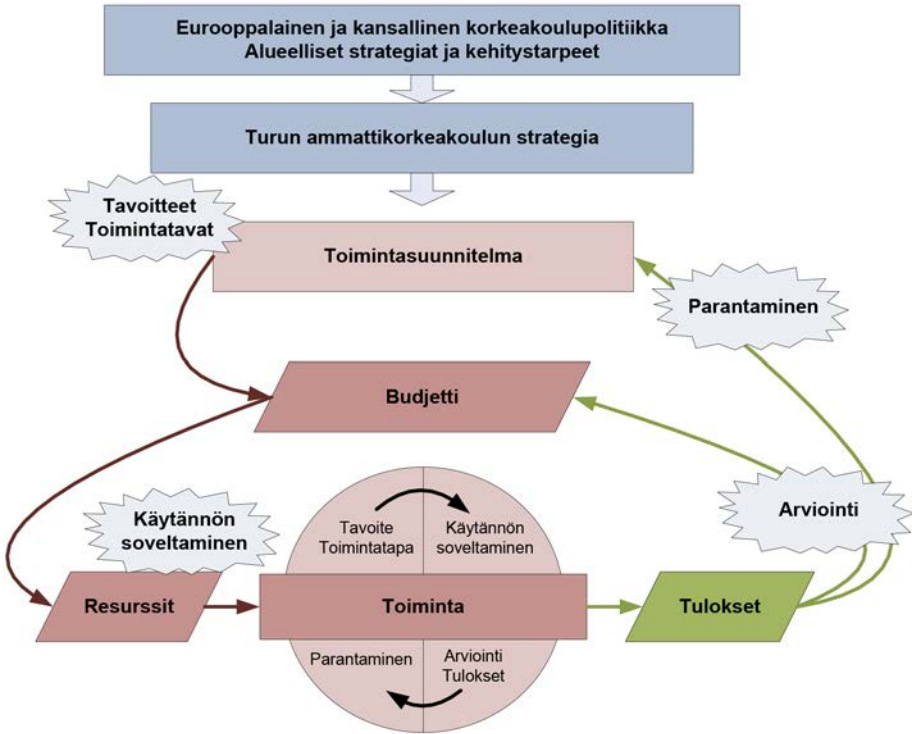
HAHMOTELMAA KORKEAKOULUN VUOSIKELLOKSI – TULOSALUEEN NÄKÖKULMA

*Juha Kontio
Koulutusjohtaja
Liiketalous, ICT ja bioalat*

JOHDANTO

Turun ammattikorkeakoulussa toimii neljä opetuksen tulosaluetta. Tulosalueiden vuosittaista toimintaa ohjaavat keskeiset kaksi elementtiä ovat Turun ammattikorkeakoulun strategia ja vuosittain tehtävä toimintasuunnitelma. Ammattikorkeakoulun strategia saa luonnollisesti vaikutteita laajemmista kansainvälisistä ja alueellisista strategioista sekä elinkeinopoliittisista ohjelmista, joilla kaikilla määritellään tavoitteita ja suuntaviivoja pidemmälle tulevaisuuteen (kuvio 1). Vuosittain tehtävä toimintasuunnitelma konkretisoi strategian toimenpiteiksi ja tavoitteiksi toimintavuodelle. Se osoittaa toimintavuotena tärkeät asiat ja mitä niiden saavuttamiseksi tullaan tekemään. Kuitenkin strategian ja toimintasuunnitelman toimeenpanon rinnalla korkeakoulussa on monia rutiininomaisesti tapahtuvia ja tehtäviä asioita. Nämä ovat osittain korkeakoulutoimijoille puhtaita operatiivisen tason tehtäviä, jotka toistuvat vuosittain. KoVa duuni -hankkeessa yhtenä tavoitteena olikin näiden dokumentointi ja jaksottaminen vuosikellon omaiseksi malliksi. Tavoitteena oli näin vahvistaa edelleen osin jo rutiinimaista toimintaa samalla kehittäen ja pilotoiden vuosisympyräajattelua. Vuosikellon rakentaminen painottuu ylimmän johdon ja keskijohdon töihin – erityisesti vuosikello keskittyy operatiiviseen tasoon; yhden kalenterivuoden läpivientiin. Erityinen kehittämiskohde hankkeessa oli luoda työyhteisöön pysyvät tukirakenteet työntekijöiden kokonaisvaltaisen – fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen – hyvinvoinnin edistämiseksi ja tukemiseksi. Satunnaisten ja irrallisten toimenpiteiden sijaan tähtäsimme suunnitelmalisuuteen työhyvinvoinnin edistämisessä. Kehitettävä vuosikello on toteutettu

Turun ammattikorkeakoulun näkökulmasta, mutta tavoitteena on ollut, että se mahdollistuisi sovellettavaksi ja ajatuksia herättäväksi myös muissa tietointensiivisissä asiantuntijaorganisaatioissa ja erityisesti korkeakouluissa.

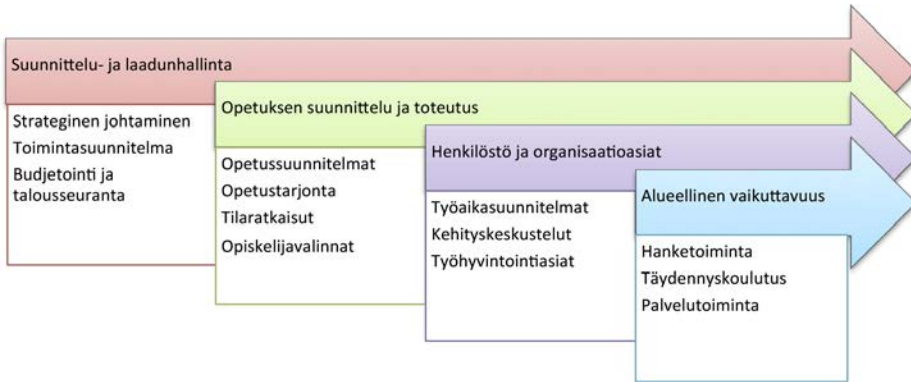


KUVIO 1. Vuosikellon viitekehys.

NÄKÖKULMIA VUOSIKELLOON

Tulosalueen vuosikellon rakentamisessa tunnistettiin neljä eri näkökulmaa: suunnittelu- ja laadunhallinta, opetuksen suunnittelu ja toteutus, henkilöstö- ja organisaatioasiat sekä alueellinen vaikuttavuus. Näistä ensimmäinen keskittyy strategisen johtamisen tasoihin asioihin, strategian toimeenpanoon ja vuosittaisen toimintasuunnitelman laatimiseen sekä toimintasuunnitelman läpiviennin varmistamiseen. Keskeistä on myös toimintavuoden budjetointi ja talouden seuranta. Opetuksen suunnittelun ja toteutuksen näkökulmassa ko-

rostuvat opetussuunnitelmatyö, opetustarjonnan hallitseminen, tilaratkaisut sekä opiskelija-asiat. Henkilöstö- ja organisaatioasioiden näkökulmassa painottuvat työaika-suunnitelmatyö, henkilöstön työhyvinvointiin liittyvät asiat sekä henkilöstön osaamisen kehittämisen edistäminen. Alueellinen vaikuttavuus -näkökulma keskittyy hanketoiminnan, täydennyskoulutuksen ja palvelutoiminnan hallitsemiseen (kuvio 2).

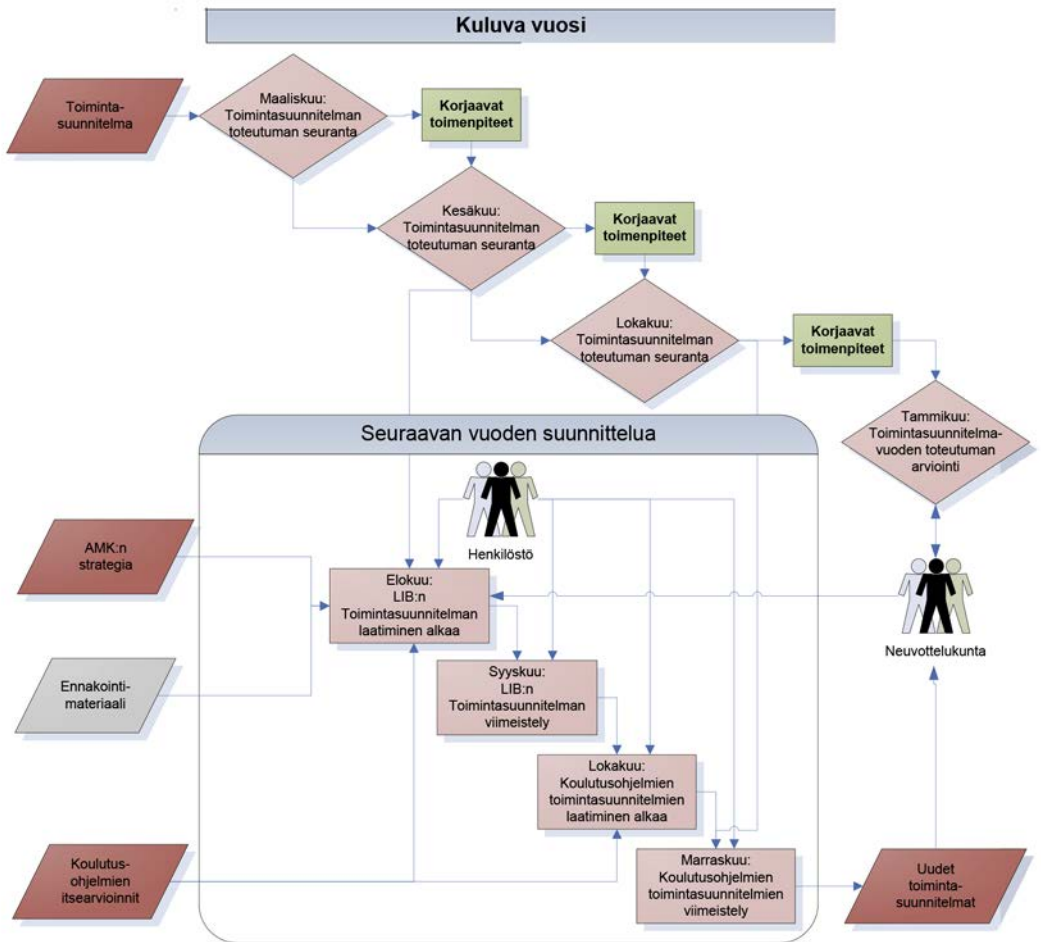


KUVIO 2. Näkökulmia vuosikelloon.

Suunnittelu- ja laadunhallinta

Suunnittelu- ja laadunhallinta näyttäytyy vuosikellossa kahden keskeisen elementin kautta. Ensimmäinen ja erittäin keskeinen elementti on tulosalueen toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelma kuvaa toiminnan painopisteet ammattikorkeakoulun strategisen suunnitelman näkökulmia peilaten. Toimintasuunnitelmassa toteutuu siis tulosaluetason strateginen johtaminen. Suunnittelutyö sisältää runsaasti keskustelua ja valintoja tulevista painopisteistä ja ratkaisuista. Tulevan vuoden toimintasuunnitelman laatiminen alkaa oheisen kuvion 3 mukaisesti elokuussa, ja työ jatkuu tulosaluetasolla ja alemmilla suunnittelutasoilla siten, että toimintasuunnitelma saadaan valmiiksi ja hyväksytyä uuden vuoden alkuun. Tärkeitä elementtejä suunnittelutyön tekemisessä ovat strategian lisäksi erilaiset ennakointimateriaalit sekä koulutusohjelmatasoiset itsearvioinnit.

Yleisen viitekehyksen Liiketalous, ICT ja bioalat -tulosalueen suunnittelutyölle antaa CDIO (Conceive - Design - Implement - Operate) -lähestymistapa¹, joka tukee koulutuksen kokonaisvaltaista kehittämistä. CDIO-lähestymistavan mukaiset itsearviointit tehdään ennen toimintasuunnitelmatyötä, jotta niistä saadaan todellisia elementtejä toimintasuunnitelmaan. Toinen näkökulma vuosikelloon toimintasuunnitelmaan liittyen tulee suunnitelman toteutumisen seurannasta, jota on tehty säännöllisesti ja jonka avulla on pyritty varmistamaan suunnitelman toteutumista sekä tekemään tarvittavia korjaavia toimenpiteitä.



KUVIO 3. Toimintasuunnittelun vuosikello.

1. Ks. lisätietoja www.cdio.org.

Toinen keskeinen elementti suunnittelu- ja laadunhallintatyössä on talousarvio, joka valmistuu osin rinnakkain toimintasuunnitelman kanssa. Tavoitteena on, että talousarvio saadaan viimeisteltyä ennen toimintasuunnitelman viimeistelyä, sillä talousarvio antaa toiminnan suunnittelun pohjaksi käytettävissä olevat taloudelliset resurssit. Turun ammattikorkeakoulussa talousarvio ja toimintasuunnitelma laaditaan kalenterivuodelle. Näiden molempien valmistely työ osuu syksyyn, mikä asettaa melkoisia paineita erityisesti alkusyksyyn, jossa tunnetusti on lukukauden avauksesta seuraavia toimintojakin runsaasti.

Opetuksen suunnittelu ja toteutus

Korkeakoulun perustehtävän – opetuksen – suunnittelu ja toteutus saattaa äkiseltään tuntua yksinkertaiselta asialta, mutta sen aikatauluttamiseen liittyy monia toisistaan riippuvia asioita. Tässäkin vuosikellon osassa voidaan tunnistaa eri tasoilla olevia elementtejä. Toisaalta teemme opetussuunnitelmia vuosiksi eteenpäin, mutta ne toteutuvat vasta ajan kuluttua. Toisaalta taas olemme tekemisessä nyt toteutukseen tulevan opetuksen kanssa. Taulukkoon 1. on tiivistetysti esitetty yhden lukuvuoden aikana toteutuvat keskeiset opetuksen suunnitteluun ja toteutukseen liittyvät vuosikellon askeleet.

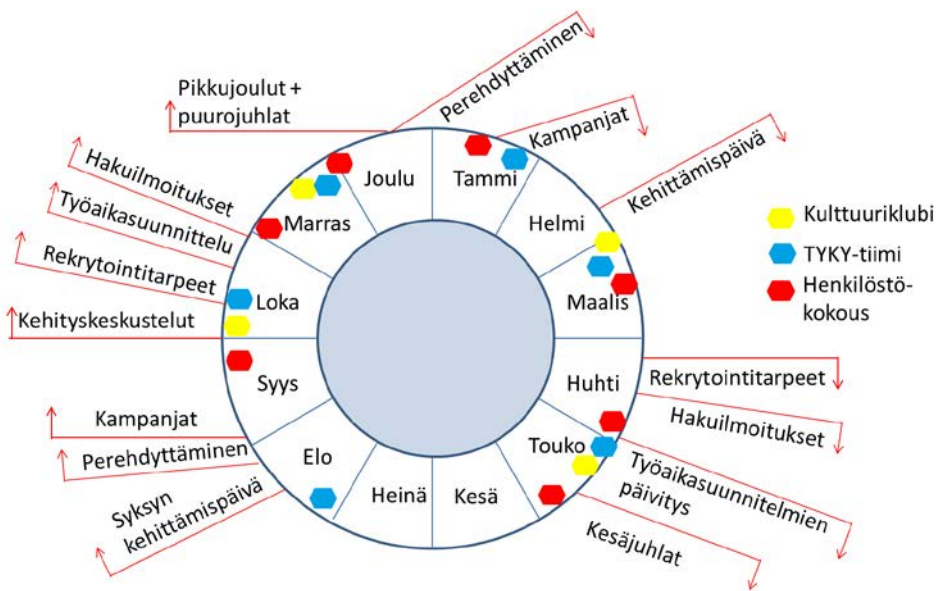
TAULUKKO I. *Opetuksen suunnittelun ja toteutuksen aktiviteetteja.*

AJOITUS	TOIMENPITEET
ELOKUU	Lukuvuosi käynnistetään suunnittelukokouksella. Uudet opiskelijat aloittavat opintonsa. Syksyn toteutussuunnitelmat viimeistellään.
SYYSKUU	Jatkavien opiskelijoiden opetus alkaa. Seuraavana syksynä alkavien koulutusten opetussuunnitelmat viimeistellään.
LOKAKUU	Opetussuunnitelmat ovat valmiina, ja ne esitetään ammattikorkeakoulun johdolle. Seuraavan kalenterivuoden opetustarjonta suunnitellaan.
MARRASKUU	Opetussuunnitelmat tarkastetaan, hyväksytään ja julkistetaan. Kevään toteutussuunnitelmien teko alkaa.
JOULUKUU	Kevään toteutussuunnitelmat viimeistellään.
TAMMIKUU	Kevään opetus alkaa.
HELMIKUU	
MAALISKUU	
HUHTIKUU	AMK-tason opetussuunnitelmaohjeet päivitetään. Opetussuunnitelmatyö käynnistyy seuraavan vuoden syksyllä alkaville koulutuksille.
TOUKOKUU	Syksyn toteutussuunnitelmien teko alkaa. Opetussuunnitelmatyö jatkuu.
KESÄKUU	Pääsykokeet järjestetään.
HEINÄKUU	Uusien opiskelijoiden valintapäätökset valmistuvat.

Henkilöstö- ja organisaatioasiat

Henkilöstöön ja organisaatioon liittyvät asiat olivat KoVa duuni -hankkeessa erityisenä kehittämiskohteenä. Hankkeen aikana on toteutettu monia kokeiluja ja luotu hyviä käytänteitä, joiden soisi jatkuvan hankkeen päättymisen jälkeenkin. Näitä aktiviteetteja on koottu ja aikataulutettu kuvioon 4. Kuvassa olevista aktiviteeteista työaika-suunnittelu ja kehityskeskustelut liittyvät vahvasti myös ope-tuksen toteutukseen ja sen ratkaisuihin. Kehityskeskustelut on ajoitettu ennen työaika-suunnittelua, jotta keskusteluissa mahdollisesti esille tulevia asioita voi-daan huomioida, kun laaditaan seuraavan vuoden työaika-suunnitelmaa.

Vuosikelloon on selkeämmin tuotu esille myös rekrytointiin liittyvien asioi-den hoitaminen, kuten rekrytointitarpeiden tunnistaminen, hakuilmoituk-set ja uusien henkilöiden perehdyttäminen. Tämän lisäksi vuosikellossa nä-kyvät henkilöstökokousten rytmitys koko kalenterivuodelle ja kehittämispäi-vien karkea ajoitus. Kevyempiä aktiviteetteja on myös tuotu esille ja pyritty siten varmistamaan myös niiden toteutuminen. Näitä elementtejä ovat kult-tuuriklubit, kampanjat, kesäjuhlat ja pikkujoulut. Kampanjat ja kulttuuriklu-bit ovat KoVa duuni -hankkeen tuotoksia. Kampanjat pyrkivät aktivoimaan henkilökuntaamme liikkumaan erilaisten kisailujen muodossa. Kulttuuriklubi taasen järjestää yksittäisiä tilaisuuksia teatterin, musiikin tai vastaavien muo-dossa. Merkittävää on myös hankkeen aikana vakiintunut työhyvinvointitiimi (TYKY-tiimi), jonka tehtävä on koordinoida näitä kampanjoita ja kulttuuriak-tiviteetteja sekä nostaa esille työhyvinvointia edistäviä asioita.



KUVIO 4. Henkilöstö- ja organisaatioasioiden vuosiaktiviteetit.

Alueellinen vaikuttavuus

Alueellisen vaikuttavuuden sijoittaminen vuosikelloon on valituista näkökulmista selkeästi haastavin. Alueellista vaikuttavuutta tapahtuu jatkuvasti osana koulutustoimintaa. Koulutuksissamme toteutuvat työharjoittelut ja opinnäytetyöt ovat tyypillistä alueellista vaikuttavuutta. Näiden lisäksi useat opintokokonaisuudet sisältävät yhteistyötä alueen elinkeinoelämän kanssa. Erilaisia kehittämishankkeita tehdään lukuisia, ja myös tätä kehittämistyötä on CDIO-aloitteen kannustamana konseptoitu tulosalueella. Jokaiseen koulutukseemme sisällytetty Innovaatioprojekti-kokonaisuus on hyvä esimerkki tällaisesta toiminnasta. Innovaatioprojektissa monialaiset opiskelijaryhmät ratkovat toimeksiantajien tarpeita. Tavoitteena on yhdistää työelämä ja opiskelu entistä realistisemmalla ja konkreettisemmalla tavalla niin, että siitä hyötyvät niin opiskelijat kuin asiakasyritykset.

Hanketoiminnan, täydennyskoulutuksen ja palvelutoiminnan osalta toimintamme perustuu jatkuvaan kanssakäymiseen asiakkaidemme kanssa. Erilaisten rahoituskanavien aikataulut heijastuvat suoraan meidän toimintaamme. Näiden sijoittaminen vuosikelloon onkin vaikeaa. Ammattikorkeakoulun sisäinen

projektirahoitus hanketoiminnan tukemiseksi on kuitenkin aikataulutettu, ja se rytmittää osaltaan hanketoimintaa. Tällä hetkellä vuosikellossa on viisi hakuaikaa tietyn vuoden rahoituksille. Ensimmäinen on jo edeltävän vuoden lopulla ja seuraavat kaksi keväällä ja loput kaksi syksyllä.

LOPUKSI

Vuosikellon laatiminen ja dokumentointi jo yhden ammattikorkeakoulun tulosalueen näkökulmasta on monimuotoinen tehtävä. Erilaisia näkökulmia ja tasoja toiminnan aikatauluttamisessa vuosikelloon on runsaasti. Tähän kirjoitukseen valittiin edellä kuvatut neljä näkökulmaa. Valitut näkökulmat edustavat ammattikorkeakoulun keskeisiä toimintoja, mutta jättävät toisaalta myös muutamien toimintojen aikataulutuksen kuvaamisen pois. Esimerkiksi kansainvälinen toiminta on merkittävässä osassa niin opiskelija- kuin opettaja-vaihtojen osalta, mutta niitä ei ole tässä kuvattu. Nyt esitelty vuosikello tai vuosikellot kuvaavat Liiketalous, ICT ja bioalat -tulosalueen vuoden kulun. Ne eivät esitä ainoata tapaa asioiden tekemiseen, mutta kuvaavat hieman sitä, miten vuosi ammattikorkeakoulun tulosalueella rytmittyy. Lopuksi on paikallaan kiittää hankkeen rahoittajaa, sillä KoVa duuni -hanke mahdollisti useita toimintoja ja kokeiluja, jotka ovat jättäneet jälkensä Liiketalous, ICT ja bioalat -tulosalueen vuosikelloon.

INNOVAATIOITA JA TYÖHYVINVOINTIA MONIAMMATILLISISTA RYHMISTÄ

Aulikki Holma

TKI-päällikkö

Liiketalous, ICT ja bioalat

KoVa duuni -hankkeen tavoitteena on ollut tukea työhyvinvointia työyhteisön muutoksessa Liiketalous, ICT- ja bioalat -tulosalueella (LIB). Työyhteisössä käytiin läpi hankkeen alkaessa ja sen kuluessa useita muutoksia. Koko ammattikorkeakoulun tasolla organisoitiin tutkimus- ja kehitystoiminta (TKI) uudella tavalla vuosina 2012 – 2013 käynnistämällä tutkimusryhmätoiminta. Tulosalueen organisaation uudistaminen lähti liikkeelle kahden tulosalueen yhdistämisellä vuonna 2012, mikä edellytti siirtymävaiheen järjestelyjä ja samalla nosti esiin haasteita. Uudistamistarvetta LIB-tulosalueella lisäsivät valmistautuminen ammattikorkeakoulun yhtiöittämiseen sekä vuonna 2015 käyttöön otettava koko ammattikorkeakoulun uusi organisaatio. KoVa duuni -hankkeen päättymisen aikoihin ammattikorkeakoulu on kokonaisuutena jo saanut uuden organisaation. Hanke voitiin siis toteuttaa otolliseen aikaan, jolloin sekä toiminnan kehittäminen yhteisöllisesti että työhyvinvointikysymykset ovat olleet varsin ajankohtaisia.

Kuvaan tässä artikkelissa LIB-tulosalueen TKI-toiminnan kehittämiseen tähänneitä käytännön toimia ja prosessin mittaan saatuja kokemuksia, havaintoja ja tuloksia muutosvaiheessa. TKI-toiminnan tavoitteet ja lähtökohdat luodaan kokonaisuutena koko ammattikorkeakoulun TKI-johdon tasolla. KoVa duuni -hanke edisti ja tuki työhyvinvointia ja TKI-toiminnan uudistamista tulosalueella, yksikön organisaatiomuutoksen keskeisessä vaiheessa osana hankkeessa luotua johtamismallia. Keskeisenä tavoitteena oli tunnistaa TKI-toimintamallin kehittämistarpeet ja tukea henkilöstön organisoitumista ja keskinäistä tiedon luomista tulosalueella. Artikkelin tiedot perustuvat työprosessissa syntyneeseen aineistoon, joka koostuu suunnitelmista, PowerPoint-esityksistä, kokousmuistioista ja vastaavista työmuistiinpanoista.

Työhyvinvoinnin ja innovaatiotoiminnan integraatio

Toistuvat muutokset, joihin työntekijät eivät pysty itse vaikuttamaan, ovat usein riski työhyvinvoinnille. Muutoksessa onnistuminen ja uudistuminen edellyttävät osallistavaa, yhteistoiminnallista kehittämistä. Osallistava kehittämisote edistää myös innovatiivisuutta. KoVa duuni -hankkeen TKI-toimintaa koskevassa osassa yhtenä tavoitteena oli tukea tutkimusryhmien käynnistämistä ja innovaatioita edistävää toimintatapaa.

Innovaatiotutkimuksessa ja samoin työelämän kehittämisessä on yhä selkeämmin tunnistettu työntekijälähtöisen innovaatiotoiminnan merkitys osana organisaatioiden kehittämistä, samoin työntekijöiden aktiivisen osallisuuden ja innovaatioiden aikaansaamisen keskinäinen riippuvuus (Alasoini 2010). Innovaatiivisessa ja oppimista tarjoavassa työyhteisössä osallistavan ja dialogisen johtamisen avulla innovaatioita ja työhyvinvointia syntyy samanaikaisesti, kummankin elementin vauhdittamana.

KoVa duuni -hankkeen tämän osaprojektin tehtävänä oli tulosalueella rakentaa työtapojen uudistumista ja työhyvinvointia edistävä rakenne ja toimintatapa, joka samalla tukee tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Mallin tuli sujuvoittaa toimintaa kahden opetuksen tulosalueen sulautuessa yhteen. Työhyvinvoinnin näkökulmasta tavoitteena oli myös, että kokemuksessa tunnistettuja työn kuormittavuuteen ja osaamisvaatimusten kasvuun liittyviä kriittisiä kysymyksiä voitaisiin tulosalueella ratkaista kestäväällä tavalla. Seuraavassa tarkastellaan osaprojektin taustaa, toteutusta ja tuloksia.

Työssä ns. sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat työstä itsestään saatu tyydytys ja työn tuloksellisuus, saatu tunnustus ja palaute, vastuu, tunne vaikutusmahdollisuuksista ja oman työn merkityksellisyydestä (Loppela 2014). Näihin työhyvinvoinnin keskeisiin tekijöihin voidaan vaikuttaa juuri työyhteisön organisoinnin, ohjauksen ja johtamisen toimintatapojen sekä toimivien vuorovaikutusrakenteiden kautta. Siten innovaatiotoimintaa edistävällä organisaatioratkaisulla on kaksi perustelua: innovaatioiden aikaansaaminen ja työhyvinvoinnin tukeminen.

Kehittämishankkeessa keskeinen tavoite oli tukea sekä korkeakouluopettajien että projektinhallinnan asiantuntijoiden osallisuutta ja keskinäistä yhteistoimintaa. Samoin haluttiin systematisoida TKI-toiminnan koordinaatiota ja vähentää päällekkäistyötä. Tavoitteena oli, että ratkaisulla voitaisiin välttää työhyvinvointia uhkaavia ylikuormituksen riskejä sekä lisätä luovuutta ja työniloa.

Innovaatiotoiminnalla ja työhyvinvoinnilla on tunnistettu olevan selkeä keskinäinen yhteys. Tälle lähestymistavalle on suorastaan tilaus työorganisaatioissa. Itse asiassa työelämästä puuttuu osaamista, menetelmiä ja työvälineitä, joilla työyhteisöt kykenevät hyödyntämään tehokkaasti ihmisten aloitteellisuutta, innostuneisuutta ja sitoutumista työhönsä. Mahdollisuus osallistua työssään innovointiprosesseihin on tutkimusten mukaan huomattava työhyvinvoinnin lähde. On siten tarpeen tuntea työmotivaatioon ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.

Tietoa luovat työyhteisöt

Uutta tietoa ja innovaatioita luodaan ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Työyhteisössä toimivat ihmiset jakavat henkilökohtaista tietoa ja kokemusta keskenään. Siirtyessään tieto rikastuu, kun sitä kommentoidaan, muokataan ja yhdistellään muihin tietoihin. Lisäksi innovaatiot syntyvät tyypillisesti yli organisaatorajojen ulottuvien vuorovaikutteisten prosessien kautta, joissa yritykset toimivat läheisessä yhteistyössä asiakkaiden, innovaatioverkoston muiden yritysten ja erilaisten erikoistuneiden tietoa tuottavien organisaatioiden kuten korkeakoulujen tai tutkimus- ja oppilaitosten kanssa (Lundvall 2005).

Ratkaisevaa innovaatioiden syntymisessä eivät ole niinkään erilliset yksilöt, vaan yksilöiden keskinäinen toimintakyky sekä organisaatioiden rajat ylittävä vuorovaikutus ja luovuus. Oivallusten kehittäminen ideasta innovaatioksi edellyttää kokeilemistä ja tutkimista ja testaamista. Se puolestaan edellyttää yhteisöllistä käsittelyä, jotta idea tulee hyväksytyksi ja sitä jalostetaan edelleen. Tiedon luominen tapahtuu siten yhteisössä ja edellyttää vuorovaikutusta, kommunikaatiota ja luottamusta.

Uudet ideat ovat luonteeltaan kontekstuaalisia eli ne ovat kiinteästi sidoksissa siihen ympäristöön ja käytännön toimintaan, jossa ne ovat rakentuneet. Tietoa tulkitaan ja jalostetaan yhdistelemällä sitä yhteisen keskustelun, arvioinnin ja ideoinnin avulla sekä toimimalla käytännössä yhdessä. Tällöin keskeistä on toiminnan yhteinen kohde, ratkaistava ongelma, jonka tietty ryhmä ihmisiä jakaa keskenään. Kontekstiin kuuluvat ihmisten lisäksi esimerkiksi tematiikkaan kytkeytyvät verkostot, teknologinen infrastruktuuri, kieli ja tavat viestiä ja jakaa tietoa. (Mustikkamäki 2009.)

Tutkimusryhmät innovaatiotyhteisöinä

Ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan alkuvuodet olivat osoittaneet, että perinteinen opettajayhteisö ja organisaatorakenne eivät luonnostaan taivu yhteistoiminnallisuutta ja kumppanuutta edellyttävään vuorovaikutukselliseen työtapaan, ei ainakaan riittävän tehokkaasti. Työtapoja on vaikea uudistaa vanhoissa rakenteissa, jossa työtä koskevat normit ja rakenteet eivät uudistamista tue. Tällöin TKI-tehtävät saattavat kasautua yksittäisten kiinnostuneiden vastuulle. Opettaja-työyhteisö onnistuu varsin hyvin ennalta suunniteltujen, toistuvien, usein hyvin korkeaa osaamista edellyttävien mutta opettajalle itselleen pääasiassa rutiineja edustavien tehtävien hoitamisessa ja yleisen, työkuultuuriin ja prosesseihin liittyvän tiedon jakamisessa. Työyhteisön aikataulut ja työrytmi ovat sen sijaan usein haasteellisia ulkopuolisten kumppanien kanssa tehtävää yhteistä kehittelyä ajatellen. Innovaatiotoiminnan haasteet edellyttävät myös korkeakoulussa työn uudelleen organisoimista.

Menestyneiden organisaatioiden tavassa tuottaa innovaatioita korostuvat yleisesti piirteet, joita Alasoini on luonnehtinut kiteytetysti käsitteillä interaktiivisuus, nopeasyklisyys, avoimuus ja integroituneisuus.

Interaktiivisuus merkitsee sitä, että innovaatiot syntyvät keskenään erilaista tietoa ja osaamista omaavien toimijoiden monipuolisen vuorovaikutuksen avulla. Toiseksi, innovaatioprosessien syklit nopeutuvat ja toiminnassa korostuu jatkuva yhteydenpito asiakkaiden, käyttäjien ja arvoverkoston muiden toimijoiden kanssa. Toimintatavan avoimuus on keskeistä, sillä innovaatiot syntyvät avoimissa ja hajautetuissa verkostoissa. Neljäntenä Alasoini korostaa sisäistä integroituneisuutta, toisin sanoen innovaatiotoiminta ei ole enää organisaation muusta toiminnasta erillistä toimintaa. Integroituneisuus, merkitsee myös sitä, että innovatiivinen organisaatio on samalla työhyvinvointia edistävä, osallistava organisaatio. (Alasoini 2010.)

Innovaatioiden kehittäminen edellyttää ammattikorkeakoulussa selvästi tavanomaista opettajayhteisöä fokusoidumpaa työyhteisöä, jossa keskenään hyvinkin erilaisia jäseniä yhdistää sisällöllisesti jaettu yhteinen kehittämisen kohde tai teema. Teema voi nousta koulutuksen sisällöstä, mutta sen tulee joka tapauksessa kytkeytyä alueen elinkeinoelämän rakenteeseen ja tarpeisiin.

Ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan kehittämisessä erityisesti päätös käynnistää sekä opetusta että alueen elinkeinoelämän tarpeita palveleva tutkimusryhmätoiminta on vastannut näihin tavoitteisiin. Ratkaisu on rakentanut innovatiivista organisaatiota koko ammattikorkeakoulun tasolla.

Tutkimusryhmä on vuorovaikutteinen innovaatio- ja kehittämissympäristö, joka kokoaa yhteen ammattikorkeakoulusta eri alojen ammattilaisia alueen elinkeinoelämän ja tietyn toimialan kannalta olennaisten kysymysten ympärille. Parhaimmillaan tutkimusryhmä kumppaniverkostoinen muodostaa toimialan innovaatioiden ja kehittämistoiminnan ekosysteemin, jossa on toisiaan täydentäviä ja yhteistyöstä hyötyviä toimijoita.

Ammattikorkeakoulun TKI-johdon tasolla tutkimusryhmiä ohjattiin järjestäytymään siten, että niissä on aihepiirin monipuolista asiantuntemusta yli tulosaluerajojen sekä erityyppistä asiantuntemusta myös yli tieteenala- ja ammattiryhmärajojen. Tutkimusryhmien tueksi suunniteltiin yhtenäinen koko ammattikorkeakoulun tason arviointimenettely.

Tutkimusryhmien toiminnan käytännön organisoiminen tulosalueilla vaati yhteistoiminnallista ideointia, suunnittelua ja rakennekokeiluja konkreettisella käytännön tasolla. KoVa duuni -hankkeessa on viety eteenpäin tätä tulosalueen prosessia tutkimusryhmissä. Toiminta on edellyttänyt sekä työntekijöiden että johdon tasolla toiminta- ja ajattelutapojen muutosta, keskustelua ja uusiin arjen tason ratkaisujen kehittelyä.

On arvioitu, että peräti 80 prosenttia ihmisten tuottamasta lisäarvosta organisaatiolle syntyy heidän aloitteellisuudestaan, luovuudestaan ja innostuneesta sitoutumisestaan (Hamel 2009). Sekä organisaation että johtamiskäytäntöjen tulee osata tukea tätä nykyistä paremmin. Tässä on haaste sekä innovaatiojohtamiselle että työhyvinvoinnin parantamiselle. Painotuksen muuttaminen ei ole itsestäänselvyys, sillä perinteisesti työorganisaatioissa on korostettu ohjeiden noudattamista, työnjakoa ja ammattiryhmärajoja ja muita vastaavia piirteitä ja taitoja, joiden merkitys kilpailussa menestymisen kannalta on kuitenkin vähenemässä. Innovatiivisessa yhteisössä työn tekeminen on suunniteltu siten, että siinä tarjoutuu jatkuvasti ja suunnitellusti mahdollisuuksia vuorovaikutukseen, ideointiin ja kokeiluihin eri projektien ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Asiantuntija ei voi työskennellä enää yksinomaan omaan asiantuntijuuteensa nojaten, vaan entistä suurempi merkitys on hänen taidoillaan toimia verkostossa. Se ei johda erityisasiantuntijuuden, eksperttityden, merkityksen katoamiseen, mutta se väistämättä purkaa sulkeutuneita ja hierarkkisia professioita (vrt. esim. perinteellinen opettajan työ) monialaisiksi verkostoiksi, joissa asiantuntijuuden tärkeä piirre on kyky kytkeytyä toisiin asiantuntijuuksiin, toimia tuottavasti yhdessä.

Kun perinteistä opettajayhteisöä lähdettiin tulosalueella kehittämään kohti innovatiivista yhteisöä ja toimintaa tutkimusryhmissä, sisäiseen toimintamalliin oli kehitettävä uusia työtapoja ja prosesseja. Millä tavoin tutkimusryhmätoiminta on organisoitava, jotta saavutetaan sekä hyviä oppimistuloksia että tuetaan innovaatioiden synnyttämistä kumppaniverkostossa? Miten toiminta saadaan tukemaan integroituneesti opiskelijoiden oppimista ja opettaja-asiantuntijoiden ammatillista kehittymistä? Miten TKI-toiminnassa samalla onnistutaan parantamaan hyvinvointia muuttuvassa ja uudistamiseen haastavassa vaiheessa? Erityisesti opettajan roolin muutoshasteet on koettu ammattikorkeakouluissa suuriksi.

KoVa duuni -hankkeen osaprojektin tavoitteena oli saada aikaan TKI-toimintaa ja korkeakouluopetusta entistä tuloksellisemmin integroiva ja tehostava työtapo Liiketalous, ICT- ja bioalat -tulosalueella. Samalla ratkaisun tuli edistää työyhteisön hyvinvointia pitkäjänteisesti.

Tutkimusryhmän keskeinen käytännön tavoite on tukea korkeakoulun henkilöstön osallisuutta ja työnkuvan uudistumista TKI-toiminnan ja opetuksen integraatiossa. Ratkaisulla pyritään välttämään kaikkien eri osallistujien, ml. opettajien ja suunnittelijoiden työhyvinvointia uhkaavia ylikuormituksen riskejä ja lisäämään joustavuutta, keskinäistä oppimista, luovuutta ja työniloa. Mahdollisuus osallistua työssään innovointiprosesseihin on tutkimusten mukaan huomattava työhyvinvoinnin lähde.

Välittömästi arjen käytännöstä nousevat henkilöstön kehittämisideat ja kokeilut ovat usein osoittautuneet myös toimiviksi ja tehokkaiksi innovaatioiden lähteeksi. Kun lähdetään omista vahvuuksista ja osaamisista ja rakennetaan kehittämistyö sen varaan, saadaan pitkällä aikavälillä kestäviä tuloksia. (Alasoini 2010.)

Tutkimusryhmien muodostamisprosessissa käytiin vuoropuhelua merkittävimpien yhteistyökumppaneiden, koulutusohjelmien vastuuhenkilöiden sekä opettajien ja kehittämishankkeissa kokemusta hankkineiden kesken. Tutkimusryhmien tehtävät ja kehittämisteemat nousevat ammattikorkeakouluopetuksen ja Varsinais-Suomen elinkeinoelämän kannalta keskeisten teemojen pohjalta. Tulosalueen vastuualueita ovat bioalojen, tietotekniikan ja elektrooniikan sekä liiketalouden koulutus ja niihin kytkeytyvä TKI-toiminta.

LIB-tulosalueella tutkimusryhmien prosessi on ollut monivaiheinen jo yksin kahden yksikön fuusion takia. Nykyisessä vaiheessa tulosalueella toimivat seuraavat ryhmät:

- Aineeton arvonluonti ja globaali sääntely
- Biomateriaalit
- Hyvinvointi- ja peliteknologia
- Innovatiivinen liiketoiminta ja yrittäjyys
- Materiaalitehokkuus ja uusiutuva energia
- Mikrobiologia ja diagnostiikka
- Tietoliikenne ja tietoturva.

Tutkimusryhmien muodostaminen on lisännyt henkilöstön sisäistä keskustelua ja synnyttänyt uusia yhteistyötapoja. Tutkimusryhmissä on opittu kokoomaan kehittämisteeman ympärille asiantuntijoita yli tulosaluerajojen ja ryhmät ovat kehittyneet moniammatilliseen suuntaan. Tutkimusryhmä on tarjonnut mielekkään ja innovatiivisen foorumin, jossa insinöörin, terveysalan ja liiketalouden asiantuntijoiden on ollut mahdollista kehittää uutta yhdessä.

Tiimimallin vuorovaikutuksellinen rakenne ja tiimien tehtävät

TKI-toiminnan käytännön koordinoimiseksi ja tutkimusryhmien strategisen ohjaamisen tueksi luotiin Liiketalous, ICT ja bioalat -tulosalueella toimintamalli, joka koostuu neljästä tiimistä. Laajin on innotiimi, jossa tulosalueen johtaja, koulutuksesta vastaavat päälliköt ja tutkimusryhmien vetäjät pohtivat TKI-toiminnan strategisia linjauksia yhdessä keskustellen. Tiimin tehtävä on edistää TKI-toiminnan ja opetuksen integraatiota sekä eri rahoittajien hakuihin liittyvää tietojenvaihtoa ja tehtävien koordinoimista.

TAULUKKO I. *Tutkimus- ja kehittämistoiminnan tiimit.*

	Tutkimusryhmän tiimi	Innotiimi	Projektin-hallintatiimi	Sparraustiimi
Tehtävät	Opetuksen, oppimisen ja TKI:n integraatio. Opettajien ja opiskelijoiden työympäristö. TKI-hankkeiden toteuttaminen. Tiedon levittäminen tuloksista. Toiminta alan tutkimuksen ja toimialan yritysten verkostoissa. Projektisalkun seuranta ja ylläpito.	TKI:n strateginen johtaminen. Koordinaatio (toimialat, kumppanit, hankkeet, AMK:n sisäinen yhteistyö ja koordinaatio).	Projektinhallinnan asiantunteumuksen kehittäminen. Hankevalmistelun ja projektien toteutuksen koordinaatio ja työnjako. Rahoitushakujen seuranta ja tiedottaminen, kokemusten jakaminen. Projektisalkun seuranta tutkimusryhmittäin.	Hankeideoiden kommentointi ja edelleen kehittäminen, palaute.
Jäsenet, koollekutsuja	Tutkimusryhmän vetäjä, opettajat, TKI-suunnittelija(t). TKI-päällikkö.	Koulutusjohtaja, tutkimusryhmien vetäjät, TKI-hanke-suunnittelija(t).	TKI-hankesuunnittelijat, usein myös muita ajoittain suunnittelu- ja kv-työtä tekeviä, esim. laboratorioinsinöörit, projektipäälliköt, projektityöntekijät, opettajat, kv-koordinaattori.	Erikseen nimettävät kokeneet hankeosaajat, kokenut TKI-hankesuunnittelija.
Koollekutsuja	Tutkimusryhmän vetäjä.	TKI-päällikkö.	TKI-päällikkö.	TKI-hankesuunnittelija.
Kokoontumisaika	Kuukausittain.	2–3 kertaa lukukaudessa.	1–2 kertaa kuukaudessa.	Viimeistään 1–2 viikkoa ennen sisäisen rahoituksen hakukierrosta.

Toiseksi, kukin tutkimusryhmä toimii luonnollisesti omana tiiminään, jonka vastuulla on alan TKI-kentän seuranta, verkostotoiminta kumppanien kanssa, hankkeiden toteutus ja uusien hankkeiden käynnistäminen sekä projektisalkun hallinta.

TKI-hankesuunnittelijat toimivat tutkimusryhmien tiimien lisäksi projekti-tiimissä, jonka tehtävä on tarjota foorumi projektinhallinnan ja keskinäisen työnjaon suunnitelmalliseksi kehittämiseksi sekä esimerkiksi rahoittajia koskevan asiantuntemuksen jakamiseksi. Projektitiimi tukee myös hankesalkun hallintaa ja keskustelee ylipäätään monipuolisesti TKI-toimintaa koskevista kehittämisideoista, koulutustarpeista jne.

Neljäntenä kokonaisuudessa toimii sparraustiimi, jonka tehtäviin kuuluu arvioida ja antaa palautetta uusista hankeideoista ja kehittää niitä eteenpäin. Koke-mus on osoittanut, että valmistelussa oleva hanke hyötyy erityisen paljon juuri alkuvaiheessa saatavasta asiantuntevasta palautteesta.

Kokemukset käyttöön

Kokemukset tutkimusryhmien toiminnasta tulosalueella kahden vuoden ajalta ovat osoittaneet, että ratkaisu on ollut oikeansuuntainen, mutta ei ongelmaton. TKI-toiminta ja asiantuntijuutta elinkeinoelämälle tuottava opetus ovat kytkeytyneet entistä systemaattisemmin yhteistyöhön alueen elinkeinoelämän kanssa. Tutkimusryhmien vetäjät ovat rakentaneet tutkimustiimejä, projekteja on käynnissä ja opiskelijat ovat löytäneet niistä itselleen sopivia oppimisen ja tekemisen mahdollisuuksia. Uusien hankkeiden valmistelutyö on ollut intensiivistä.

On nähtävissä, että kehittämistä vaativia kysymyksiä on edelleen runsaasti. Ammattikorkeakoulun TKI-johtamisen tasolla oli määritelty tutkimusryhmi-en tehtävät ja arviointikriteerit. Niiden perustella voidaan todeta, että KoVa duuni -hankkeen kuluessa tutkimusryhmien toiminta on hakenut vielä muotoaan. Osa ryhmistä on edennyt lupaavasti ja osa taas on vasta käynnistymässä. Arvioinnin ja palautteen menetelmät ja käytännöt ovat jatkossa laadun parantamisessa entistä keskeisempiä.

Tutkimusryhmän vetäjän rooli ja tehtävät kaipaavat tulosalueella selventämistä ja yhtenäistämistä. Nyt siirtymävaiheessa uuteen organisaatioon on hyvä kerätä ryhmänvetäjiltä tuoreita kokemuksia ja hyödyntää niitä jatkossa. Tutkimus-

ryhmän vetäjän tehtävät on syytä määritellä myös koko ammattikorkeakoulun tasolla entistä selkeämmin ja yhtenäisemmin. Tässä yhteydessä on syytä kiinnittää huomiota työkuormituksen säätelyyn.

Kolmas kehittämistä edellyttävä ajankohtainen kysymys on mobiiliksi muuttuneen työn haaste. Hankkeen aikana on todettu, että erityisesti työajan seurannan tekniset menetelmät eivät ole kehittyneet mobiiliyön edellyttämällä tavalla. Kömpelöt ja aikaa vievät järjestelmät hankaloittavat erityisesti paljon liikkuvia TKI-suunnittelijoita, joiden työehtosopimuksen ehdot eivät perinteellisesti ole tarjonneet samaa itseohjautuvuutta ja liikkuvuutta kuin on opetushenkilöstöllä. Suunnittelijoiden hankevalmistelua, rahoittajia ja verkostoa koskevia työtehtäviä ei ole mahdollista hoitaa tehokkaasti ilman valmiuksia toimia tarpeen mukaan joustavasti ja paikkariippumattomasti. Tämä työhyvinvointiin ja tuloksiin olennaisesti vaikuttava kysymys edellyttää nopeita ratkaisuja uudessa organisaatiossa.

Neljäntenä kehittämistä edellyttävänä alueena on mainittava opiskelijoiden nykyistä aktiivisempi osallistuminen TKI-toimintaan. Opiskelijoilla on edelleen vähäinen tietämys siitä, millä tavoin he pääsevät käytännössä mukaan toteuttamaan TKI-hankkeita ja mitä he siitä voivat hyötyä. Hankeympäristö tarjoaa opiskelijalle kontaktin hankkeessa mukana oleviin yrityksiin. Hyödyt opiskelijalle ovat ilmeisiä, sillä hän saa aitoja, motivoivia työelämän ongelmia ratkottavaksi ja rakentaa samalla omaa suhdeverkostoaan työnantajien suuntaan. Opiskelijoiden tietoisuutta on pyritty kohentamaan markkinoimalla tulosalueen omassa TKI-päivässä sekä tiedottamalla asiasta tuutoriopettajille ja koulutuspäälliköille. Tätä merkittävämpää on, että opetussuunnitelmia on kehitetty niin, että niihin sisältyy projektiopintoja entistä enemmän.

Myös alueen yritykset hyötyisivät siitä, että niillä olisi enemmän ja ajantasaista tietoa ammattikorkeakoulun TKI-palveluista. Yhteishankkeita suunniteltaessa havaitsee usein, että potentiaalisia yhteistyökumppaneita olisi tarjolla moninkertaisesti nykyinen määrä – jos vain yritykset tuntisivat ammattikorkeakoulun. Parhaiten eri tahoja oppii tuntemaan käytännön hankeyhteistyössä. Eri-laisia verkkopalveluja on tarjolla, mutta ne eivät tunnu tavoittavan suinkaan kaikkia yrittäjiä.

Kohti uutta, aloitteellista ja kokeilevaa

KoVa duuni -hankkeen moniammatillisten TKI-tiimien tavoitteena oli saada aikaan TKI-toimintaa ja korkeakouluopetusta integroiva ja samalla sisäistä yhteistyötä edistävä työtapa tulosalueen tutkimusryhmissä. Samalla ratkaisun haluttiin edistävän työyhteisön hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä pitkäjänteisesti.

Kokemusten valossa voi todeta, että visio laajasti opiskelijoiden ja opettajien työhön kytkeytyvästä TKI-toiminnasta on ottanut lupaavan askeleen eteenpäin ammattikorkeakoulun uuden organisaation tuoman opetuksen ja TKI-toiminnan hallinnollisenkin yhdistämisen muodossa. Ratkaisu vastaa innovaatiotutkimuksen ja edistyneimpien yritysten kokemuksia siitä, että modernissa työssä tarvitaan kaikkien työntekijöiden innostusta sekä luovaa ja innovatiivista panosta. Suunnittelu ei voi tapahtua etäällä toiminnasta.

TKI-toiminnan vision kannalta on toivottavaa, että tiiviisti opetukseen kytettyjen tutkimusteemojen lisäksi ammattikorkeakoulussa luodaan väyliä olemassa olevat ratkaisut ja toimintatavat kyseenalaistavalle, rohkeita kumppanuus- ja teemayhdistelmiä kokeilevalle TKI-toiminnalle. Ammattikorkeakoulu voi pysyä innovatiivisena vain silloin, kun sen ratkaisuja myös kyseenalaistetaan ja katsotaan maailmaa myös arvaamattomista suunnista.

Innovaatioita ja työhyvinvointia painottavassa työyhteisössä nousee lähiesimiestyö entistäkin merkittävämmäksi osatekijäksi. Johtamisen tulevaisuutta kirjoissaan oivaltavasti analysoinut Gary Hamel (2009) on kehottanut luopumaan tehtävien suorasta delegoinnista ja käskyttämisestä. Hän kehottaa siirtymään entistä enemmän valmentavaan ja dialogiseen, vuorovaikutusta hyödyntävään tapaan tukea työntekijöitä. Ammattikorkeakoulun monialaisissa tutkimusryhmissä ja keskinäisessä vuorovaikutuksessa on tilaa ja tarvetta juuri itseohjautuvuudelle ja aloitteellisuudelle uusien haasteiden ja innovatiivisten ratkaisujen löytämiseksi. Mitä enemmän opitaan työskentelemään moniammatillisten tiimien erilaisia voimavaroja ja kumppaniverkostoa hyödyntäen, sitä paremmin työssä edistämme myös keskinäistä oppimista ja työhyvinvointia.

KoVa duuni -hankkeen yhtenä osana kehitettiin innovatiivisuuden ja verkostomaisen yhteistoiminnan rakenteita ja arjen toimintamalleja muutostilanteessa. Ammattikorkeakoulussa, samoin kuin yleensäkin suomalaisessa työelämässä, kaivataan kokonaisvaltaista otetta työelämän laadun ja työhyvinvoinnin johtamiseen työntekijän roolista, iästä, työuran vaiheesta ja tehtävistä riippumatta. Innovatiivisuutta ja henkilöstön hyvinvointia on tähän saakka johdettu pit-

källe toisistaan erillisinä asioina. Nykyisin on tarjolla sekä tutkimustietoa että lupaavia käytännön kokemuksia siitä, että systemaattinen työhyvinvoinnin edistäminen kaikkien ammattiryhmien osalta ja uran kaikissa vaiheissa tuottaa selkeästi mitattavia tuloksia: sekä parantunutta työkykyä ja pidempiä työuria että työyhteisön innovatiivisuutta ja menestystä. Tietoa on syytä hyödyntää kehitettäessä työyhteisöä ja TKI-toimintaa jatkossa. Tehokas työhyvinvointiin panostaminen edistää keskeisiä TKI-toiminnan edellytyksiä: osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtämistä, uusien ratkaisujen kehittämistä ja työyhteisön sisäistä yhteishenkeä. Innovatiivisuus ja työhyvinvointi kytkeytyvät tiiviisti yhteen.

LÄHTEET:

Alasoini, T. 2010. Uusi tapa oppia ja tuottaa innovaatioita: osallistava innovaatiotoiminta. Työpoliittinen Aikakauskirja 3/2010, s. 17–27.

Hamel, G. 2009. Johtamisen tulevaisuus. 2.p. Helsinki: Talentum.

Loppela, K. 2014. Dialogilla parempaa työelämää. Ilkka 15.04.2014. Saatavilla: <http://www.ilkka.fi/mielipide/yleis%C3%B6t%C3%A4/dialogilla-parempaa-tyoelamaa-1.1593232>

Lundvall, B.-Å. 2005. Innovation and Job Creation in the Learning Economy. In: Thomas Bredgaard & Flemming Larsen (eds.), Employment Policy from Different Angles, DJØF Publishing, Copenhagen, 505–522.

Mustikkamäki, N. 2009. Tiedon vaihdosta tiedon uudistamiseen. Tamperelaisen biomateriaaliyhteisön kehitys poikkitieteelliseksi yhteisöksi. Teoksessa: Itseuudistumisen kapasiteetti ja alueelliset innovaatiopolitiikat. Toim. Markku Sotarauta. Helsinki: Tekes, s.60–76. Saatavilla: http://www.tekes.fi/Julkaisut/itseuudistumisen_kapasiteetti.pdf

KOKOUSKÄYTÄNTEIDEN KEHITTÄMINEN – CASE BISNESAKATEMIA

*Mika Suutari
Koulutuspäällikkö
Liiketalous, ICT ja bioalat*

JOHDANTO

Turun ammattikorkeakoulun Salon kampuksella on pitkä historia koulutus- toiminnan edelläkävijänä. Toimipisteen ja Salon talousalueen koko mahdollistaa tiiviin yhteistyöpuutteen ja joustavan toimintaympäristön, lisäksi henkilökunta on hyvin uudistushaluista ja aktiivista. Salossa toteutetaan nykyisin terveys- ja sosiaalialan koulutusta sekä tradenomikoulutusta. Terveys- ja sosiaalialat ovat osa Terveys ja hyvinvointi -tulosaluetta ja tradenomikoulutus Liiketalous, ICT ja bioalat -tulosaluetta. Toimipisteen opiskelijamäärä on noin 900 ja henkilökunnan määrä noin 50.

Opettajan rooli Salossa on muuttunut valmentajaksi, joka perinteisen luento- opetuksen sijaan toimii opiskelijatiimien mentorina ja oppimisen mahdollis- tajana. Salon BisnesAkateмиassa opiskelijat toimivat omistamissaan osuuskun- nissa, akateмиayrityksissä, ja opiskelevat aidoissa projektiympäristössä jatku- vassa vuorovaikutuksessa alueen yritysten ja organisaatioiden kanssa. Opiske- lemalla BisnesAkateмиassa hankitaan elintärkeitä projekti- ja tiimityötaitoja sekä valmiuksia toimia yrittäjänä. Myös opiskelijan verkosto kasvaa luonte- vasti läpi opiskeluajan. Jokaisella osuuskunnalla on oma opettaja eli valmen- taja, jonka kanssa opiskelijat laativat omat opintosuunnitelmansa ja joka tu- kee opiskelijan ammatillista kehittymistä. BisnesAkateмиassa teoreettinen tie- to hankitaan hyödyllisiä kirjoja lukemalla ja koulun sisäisiin tai ulkopuolisiin koulutuspäiviin ja seminaareihin osallistumalla. Jokaisella osuuskuntatiimillä on kerran tai pari viikossa treenit, jolloin koko akateмиayritys kokoontuu yh-

teen keskustelemaan ja kuuntelemaan sovitusta aiheesta. Parin viikon välein treeneissä pidetään kirjapiiri, jolloin opiskelijat esittelevät lukemansa kirjan tai artikkelin hyödyt ja olennaiset pointit muulle akatemiaryitykselle.

HANKKEEN TAVOITTEET

KoVa duuni -hankkeen tavoitteena oli Salon toimipisteen osalta uudistaa tradenomityöyhteisön kokouskäytänteitä aiempaa keskustelevammiksi ja joustavammiksi. Hankkeen kohteena olleita kokouskäytänteitä on vuosien varrella kehitetty eri koulutuspäälliköiden johdolla ja muutettu säännöllisesti tarpeen mukaan.

Projektin kohderyhmänä olivat tradenomikoulutuksen eli liiketalouden ja tietojenkäsittelyn koulutusohjelmien opetushenkilöstö ja muu toimintaan kytkeytyvä henkilökunta. Kohderyhmän koko oli noin 20 henkilökunnan jäsentä.

Koulutuksessa painopiste on BisnesAkademia-mallin myötä siirtynyt aiempaa enemmän tiimi- ja projektitoimintaan ja opettajien rooli oppimisen mahdollistavaksi valmentajaksi, joten on luontevaa että myös henkilökunnan työyhteisö toimii vastaavien toimintamallien mukaisesti. Eräs toimintamallivisio on tiimiorganisaatio, jossa johtaja toimii mahdollistavana fasilitaattorina ja tiimeillä on tärkeät roolit ja vastuut operatiivisessa arkipäivän työskentelyssä.

BisnesAkademia-mallissa opiskelijoilla on monipuoliset vaikutusmahdollisuudet omaan fyysiseen ja toiminnalliseen oppimisympäristöönsä. Tilojen muunneltavuus ja niiden muokkaaminen motivoiviksi ja tehokkaan toiminnan mahdollistaviksi on avainasemassa. Projektin yhtenä tavoitteena oli, että vastaavalla tavalla henkilökunnan tulisi pystyä aiempaa enemmän vaikuttamaan oman työympäristönsä kehittymiseen.

Kokouskäytänteiden tilanne ennen hanketta

Salon toimipisteen tradenomikoulutus jakautui vuoteen 2012 asti liiketalouden ja tietojenkäsittelyn koulutusohjelmiin. Koulutusohjelmilla oli omat opetussuunnitelmansa ja päätoiminen henkilökuntansa, vaikkakin yhteistyötä tehtiin esimerkiksi opintomahdollisuuksissa ja opettajien liikkuvuudessa. Vainnaisia ammattiopintoja hyväksyttiin koulutusohjelmien tutkintosisältöihin joustavasti toisesta koulutusohjelmasta ja toimipisteen ulkopuolelta.

Koulutusohjelmakokoukset pidettiin ennen vuotta 2009 pääsääntöisesti erillään kummankin koulutusohjelman, liiketalouden ja tietojenkäsittelyn, tiimeissä. Yhteisiä kokouksia järjestettiin harvoin kuukausittaisten koulutusohjelmakohtaisten palaverien ohella. Vuodesta 2009 yhteisiä koulutusohjelmakokouksia (LITATIKO-kokous) alettiin pitää lukukauden alussa ja lopussa. Niiden välissä lukukauden aikana pidettiin kuukausittain erillisiä liiketalouden tiimin (LITA-tiimi) ja tietojenkäsittelyn tiimin (TIKO-tiimi) kokouksia. Vuonna 2011 erillisistä LITA- ja TIKO-tiimeistä luovuttiin ja hyväiksi koettuja yhteiskokouksia alettiin järjestää kuukausittain. Tämän lisäksi liiketalouden ja tietojenkäsittelyn opettajat kokoontuivat keskenään eri kokoonpanoilla tarpeen mukaan. Lisäksi säännöllisiä tiimipalavereja pitivät ensimmäisen lukuvuoden BisnesStartti-valmentajat (BS-tiimi) ja muut ensimmäisen vuoden opetukseen nivoutuvat opettajat sekä kyseisenä vuonna käynnistetyn uuden suuntautumisvaihtoehdon BisnesAkatemian valmentajaopettajat (BA-tiimi).

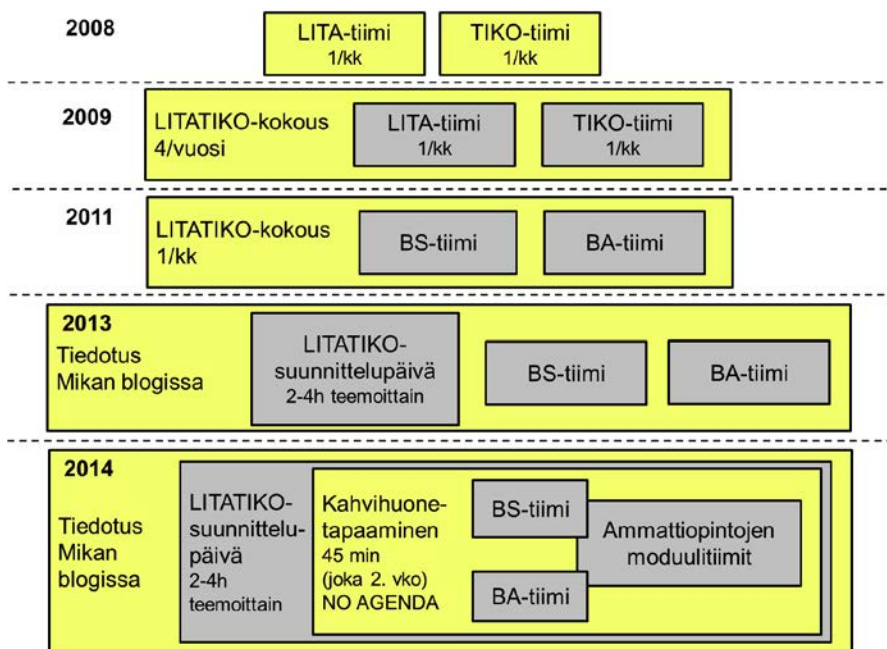
Yhteiskokousten esityslistat noudattivat pääsääntöisesti samankaltaista rakennetta, jossa ensin otettiin esille iso joukko ajankohtaisia asioita ja sen jälkeen keskityttiin varsinaisiin suunnittelu- ja kehittämisasioihin. Kokousten alkuosan ajankohtaiset asiat olivat pääsääntöisesti tiedotusasioita, jotka koulutuspäällikkö esitti käsittelyn nopeuttamiseksi. Vuorovaikutusta ei juurikaan syntynyt, ja lisäksi ajankohtaisia asioita oli usein niin paljon, että puolitoistatuntisesta kokouksesta jäi monesti aikaa varsinaisille kehittämisasiolle vain puolet tai jopa vähemmän. Koska suunnittelu- ja kehittämiskohdat oli myös käsiteltävä, venyivät kokoukset usein yliajalle tai joitakin asioita jouduttiin siirtämään seuraavan kuukauden kokoukseen. Koulutuspäällikkö ja muu koulutusohjelmien henkilökunta koki yhteiskokousten rakenteen huonoksi, ja yhteinen tahtotila oli kohti keskustelelevampaa ja joustavampaa kokoukskulttuuria.

Kehitysaskeleet KoVa duuni -hankkeessa

Uusi moduuliperusteinen opetussuunnitelma tuli Salon liiketalouden koulutusohjelmassa käyttöön vuoden 2013 syksyllä, joten KoVa duuni -hankkeen myötä alettiin vuonna 2012 suunnitella uudenlaista kokoustamismallia, joka poistaisi käytössä olleen mallin epäkohdat ja vahvistaisi yhteisöllisyyttä. Työyhteisönkin toimintamalli olisi tulevaisuudessa tiimi- ja moduulipohjainen. Henkilökunnan toiminnan tulisi perustua samankaltaisiin periaatteisiin kuin opiskelijoidenkin, ja lisäksi sen tulisi nivoutua luonnollisella tavalla opetussuunnitelman rakenteeseen. Kokouskäytänteisiin haluttiin yhteisesti parantusta, ja hanke nähtiin hienona mahdollisuutena.

Hieman ennen hanketta oli päätetty, että vuoden 2013 syksystä alkaen tietojenkäsittelyn koulutusta ei enää järjestetä erillisenä koulutusohjelmana, vaan se osittain yhdistetään liiketalouden koulutusohjelmaan. Uudessa liiketalouden opetussuunnitelmassa oppimismallina toimisi BisnesAkatemia ja valmistuvista tradenomeista koulutettaisiin moderneja liiketalouden ja ICT:n moniosaajia. Muutaman vuoden ajan menestyksekkäästi toiminut opiskelijoiden omistamiin osuuskuntiin ja niiden asiakasprojekteihin perustuva BisnesAkatemia siis laajenisi koko Salon tradenomikoulutuksen ympäristöksi. Opetussuunnitelman ammattiopinnot rakennettaisiin isoista teemakokonaisuuksista, moduuleista, joiden sisällöt voisivat joustaa ja elää elinkeinoelämän ja opiskelijoiden kulloistenkin tarpeiden mukaan. Yksi moduuleista tulisi olemaan Creating Business Value through ICT, jonka opetussisältöihin entisen tietojenkäsittelyn koulutusohjelman opettajisto osittain nivoutuisi. Ensimmäisen vuoden opinnot muodostaisivat BisnesStartti-kokonaisuuden, joka entiseen tapaan rakentuisi virtuaaliyritysten perustamisen ja liiketoiminnan ympärille. Toisesta opiskeluvuodesta alkaen opiskelijatiimit harjoittaisivat osuuskuntiansa, oikeiden yritysten, liiketoimintaa, ja opetussuunnitelma kytkettäisiin tähän parhaalla mahdollisella tavalla.

Hankkeen aikana kokeiltiin uudenlaisia kokoustamismalleja ja kehitettiin työyhteisöä monilla tavoin. Kehitysaskeleita ennen hanketta ja hankkeen aikana on havainnollistettu kuviossa 1.



KUVIO 1. Kokouskäytänteiden kehittymisvaiheet Salon tradenomitöyhteisössä.

Opettajiimien muodostaminen

Tavoitteeksi asetettiin, että uuden opetussuunnitelman ammattiopintomoduulien toteutuksesta vastaisivat opettajiimit. Yksittäinen opettaja kuuluisi kahteen tai kolmeen tiimin, ja näin saataisiin aikaan vuorovaikutteinen tiimiorganisaatio. Tiimit voisivat pohtia jäsenten roolitukset ja roolien laajuudet melko vapaasti. Tiimien vastuuttaminen sekä sisältöjen suunnittelussa että jäsenten roolituksessa lisäisi sisäistä motivaatiota ja mahdollistaisi osaamisen kehittymisen sekä tiimissä että tiimin yksittäisillä jäsenillä.

Tavoitteen mukainen malli on koettu toimivaksi asiantuntijoiden ja yritysten keskuudessa. Österberg kuvaa kirjassaan Henkilöstöasiantuntijan käsikirja (2009) osuvasti, kuinka kaksi henkilöstön kehittämisen asiantuntijaa pohtivat henkilöstön kehittämisen haasteita: ”Yhä useammassa yrityksessä työnteko tapahtuu ryhmissä, joissa tehtävät liittyvät toisiinsa niin saumattomasti, että on vaikeata erottaa, missä yksilön tehtävänkuvan raja kulkee. Ryhmälle annetaan tehtävä, jonka suorittamistapaa ja työnjakoa ei tarkemmin määritellä. Ryh-

mässä jokaiselle muodostuu rooli, joka voi muuttua ajan ja tilanteen mukaan. Roolin muuttumisen myötä muuttuu myös osaaminen. Ryhmälle muodostuu yhteinen näkemys tavoitteista, tehtävästä ja osaamisesta sekä yhteisiä työtapoja ja työkaluja. Tämän yhteisen osaamisen syntyminen vaatii vuoropuhelua ja yhteisiä kokemuksia pidemmältä ajalta. Prosessissa ryhmän jäsen muodostaa ryhmään ja sen tilanteeseen sopivan osaamisen ja näkemyksen, joka voi osoitautua toisessa ryhmässä täysin pätemättömäksi.” (Mt. 2009, 148.)

Tiimejä luotaisiin jokaiseen ammattiopintomoduuliin: Yritystoiminta, Modern Marketing and Selling, Creating Business Value through ICT, Innovation and Project Management sekä Future Business and Systems. Ensimmäisen vuoden BisnesStartti-valmentajat ja ensimmäisen vuoden opetukseen kytkeytyvät opettajat muodostaisivat lisäksi BisnesStartti-tiimin. Vastaavasti BisnesAkatemian osuuskuntien valmentajaopettajat jatkaisivat BisnesAkademia-valmentajatiimin toimintaa.

Opettajiston moduulitiimit luotiin jo vuonna 2012, vaikka varsinainen opetustoiminta tiimeissä käynnistyisikin vasta syksyllä 2014. Vuoden aikana opettajatiimit kokoontuivat säännöllisesti suunnittelemaan uuden opetussuunnitelman sisältöjä. Varsinainen kokoustamispuite oli edelleen kuitenkin säännöllisesti kokoontuva liiketalouden ja tietojenkäsittelyn koulutusohjelmien yhteiskokous (LITATIKO-kokous), jonka esityslistalle nivottiin myös opetussuunnitelmatyön ja opettajatiimien tilannekatsauksia.

Tiedotusasiat pois kokouksista ja teemakohtaiset suunnittelupäivät käyttöön

Kokousten alussa koulutuspäällikön kertomat ajankohtaiset asiat veivät turhan paljon aikaa muilta asioilta. Ajankohtaistiedotus voitaisiin hoitaa muillakin tavoilla. Palautteen ja huonojen kokemusten johdosta koulutuspäällikkö pohti tulosalueen viestintävastaavan kanssa korvaavia tiedotustapoja. Vaihtoehtoina mietittiin mm. säännöllistä sähköpostitiedotusta. Turun ammattikorkeakoulun käyttämä SharePoint-pohjainen intranet Messi oli kuitenkin viestintäyksikön taholta linjattu ensisijaiseksi sisäiseksi tiedotuskanavaksi, minkä yhtenä tavoitteena oli vähentää sähköpostiviestien määrää ja selkeyttää sähköpostin ja intranetin rooleja sisäisessä viestinnässä. Sisäisen viestintäpelisäännön vuoksi sähköpostitiedottaminen ei siis ollut varteenotettava vaihtoehto.

Uudeksi koulutuspäällikön ajankohtaistiedotuskanavaksi päätettiin vuoden 2012 alussa luoda blogi koulutusohjelmien omalle intranetsivustolle. Nimeksi valittiin epävirallisen ja tuttavallisen kuuloinen ”Mikan blogi”. Blogiin kirjoitetaan säännöllisin väliajoin koulutuspäällikön blogikirjoitus, jossa listataan valmistuneet opiskelijat sekä ajankohtaiset tiedotusasiat. Henkilökunnalla on mahdollisuus kommentoida blogitekstiä ja näin täydentää tekstin asioita tai tuoda omia tiedotusasioitaan listan jatkeeksi.

Suuri osa ajankohtaisasioista siirtyi Mikan blogiin, ja yhteiskokousten luonne muuttui olennaisesti. Kokouksia alettiin pitää hieman aiempaa kuukausittaista rytmää harvemmin, mutta pidempinä suunnittelupalaverina. Tavoitteena oli, että jokaisella 2–4 tunnin suunnittelupalaverilla olisi tietty pääteema, josta poikettaisiin vain pienessä määrin ja harkitusti. Tarkoitus oli tehostaa yhteistä ajankäyttöä ja kyetä keskittymään tiettyyn teemaan ja luomaan konkreettisia lopputuloksia jokaisesta suunnittelupäivästä. Dialogi, vuorovaikutus ja osallistujien osallistaminen suunnitteluun olivat myös uudistuksen tärkeitä tavoitteita.

Uudistus onnistui niiltä osin, että ajankohtaisten asioiden osuus pieneni minimiin ja yhteisissä tilaisuuksissa pystyttiin keskittymään yhteen tai muutamaan teemaan. Myös keskustelu ja osallistujien aktiivisuus lisääntyivät huomattavasti.

Erääksi negatiiviseksi puoleksi nousi tapaamissyklin piteneminen, mikä johdi toivomukseen tavata tiheämmin. Myös intranetin blogikirjoitusten lukuaktiivisuus oli aluksi vähäistä. Koulutuspäällikkö ja viestintävastaava näkivät yhdeksi ratkaisuksi jälkimmäiseen automaattisen viestin lähettämistoiminnon aktivoimisen. Toiminto lähettäisi henkilökunnalle sähköpostiviestin aina, kun blogi päivittyisi. Automaattisesta viestitoiminnosta oli tiedotettu viestintävastaavan taholta myös tulosalueen tasolla. Haittapuolena toiminnossa on sähköpostimäärän lisääntyminen. Henkilön pitää lisäksi itse aktivoida toiminto. Ratkaisu johdi lukuaktiivisuuden paranemiseen, vaikkakaan ei sataprosenttiseen lopputulokseen. Ihan jokainen ei todennäköisesti edes ottanut toimintoa käyttöön ohjeista huolimatta. Tapaamisten tiheyteen ei reagoitu koulutuspäällikön taholta vastaavalla tahdilla, sillä mahdolliset uudet muutokset kokouskäytänteisiin haluttiin toteuttaa harkiten ja jättää hetkeksi hautumaan.

Työnohjaus ja muutto yhteen

Seuraavan odotetun kehitysaskelen kokouskäytänteisiin toi vuoden 2013 alusta käynnistynyt yhteistyönohjaus. Työnohjaus toteutettiin Salon tradenomikoulutuksen parissa toimiville opettajille. Työnohjaustapaamiset jatkuivat läpi kalenterivuoden ja toivat tapaamisrutiineihin toivotun keskustelupuitteen laajennuksen. Työnohjauskerroilla opettajat pääsivät kokeneen työnohjaajan ohjauksessa keskustelemaan työyhteisön asioista avoimesti ja vapaasti ryhmässä heränneiden toiveiden mukaisesti. Ohjatut keskustelutapaamiset täydensivät sopivasti normaalia työyhteisön kokoustamiskulttuuria. Työnohjauksen yksityiskohtia on avattu Laakson ja Mertan artikkelissa tässä julkaisussa.

Keväällä 2013 tehtiin myös odotettu muutos työhuonejärjestelyihin, kun kaikki tradenomikouluttajat muuttivat ensimmäistä kertaa toimipisteen historiassa rakennuksen samaan siipeen yhtä kahvihuonetta ympäröiville käytävillä. Aiemmin tradenomikoulutuksen parissa työskentelevät olivat osittain käytännön pakosta hajautettuina pitkin rakennusta. Vastaavasti terveysalan kouluttajat pääsivät rakennuksen toiseen päähän muodostamaan oman entistä tiiviimmän työhuonekeskittymänsä. Uusi työhuonekeskittymä mahdollisti opettajien välisen vuorovaikutuksen aiempaa luontevammin, sillä naapurihuoneen asukkiin törmäsi käytävillä tai kahvihuoneessa. Yhteisessä siivessä oli helppo myös todeta, oliko kollega kyseisenä päivänä paikalla vai ei. Koulutuspäällikön työhuoneen sijainti samassa siivessä lisäsi esimiehenkin tavoitettavuutta ja arkipäivän vuorovaikutusta alaisiinsa.

Kahvihuoneen kahvittelua ja keskustelua pyrittiin lisäämään siten, että työnantaja tarjosi kahvin, teen ja maidon. Aiemmissa kahvihuoneissa henkilökunta toi vuorotellen paikalle kahvipaketteja omatuntonsa mukaan, ja maitopurkit olivat yksilöiden omia.

Työnohjaus ja muutto lisäsivät dialogia työyhteisössä. Syksyn työnohjauskerroilla oli jo jopa havaittavissa pientä väsymystä säännölliseen ja toistuvaan keskusteluun kollegojen kanssa. Työnohjaus toi kuitenkin kaivatun vapaan keskustelupuitteen työpaikan asioihin liittyen, mitä koulutuspäällikön koolle kutsumat palaverit eivät tarjonneet.

Kahvihuoneesta houkutteleva kohtaustapa

Työnohjauksesta nousi kaksi merkittävää kokouskäytäntöihin liittyvää ehdotusta: kahvihuoneen sisustaminen uudelleen ja muuntaminen näin houkuttelevaksi kohtaustapaikaksi sekä työaiheisten no agenda -tapaamisten jatkaminen työnohjaukskertojen jälkeenkin. No agenda -tapaamisissa ei ole ennalta määriteltyä esityslistaa, vaan osallistujat voivat nostaa esille haluamiaan asioita tapaamisen aikana.

Kahvihuoneen kalustuksena oli ollut alusta asti muutama ruokapöytä tuoleineen sekä kovahkot, epämukavat toimistosohvat. Vaikka kahvihuone sijaitsi ihannepaikalla työhuonekäytävien keskellä, ei se silti houkuttanut henkilökuntaa. Usein kahvi kyllä keitettiin ja noudettiin kahvihuoneen keittiönrukkauksesta, mutta se nautittiin oman työhuoneen pöydän ääressä samalla töitä tehden. Tavoiteltu rentoutuminen ja henkilökunnan välinen ajatustenvaihto kahvihuoneessa jäi vähäiseksi.

Työnohjauksessa nousseen kahvihuoneen uudistamishetken jälkeen päästi nopeasti konkreettisen tasolle. Toimistosihteerin, koulutuspäällikkö ja muutama opettaja ideoivat ja selvittelivät mahdollisia kalustusvaihtoehtoja. Uudet pehmeät, pirteän punaiset sohvat tilattiin, ja ruokapöytien tuolit vaihdettiin punaisiksi erään opetusluokan tuoleja hyödyntäen. Tilaan tuotiin myös jumpapallo ja sohvapöydät vaihdettiin toisenlaisiksi. Tilaan hankittiin myös uusi taulutelevisio ja valaistus muokattiin entistä olohuonemaisemmaksi ja tunnelmallisemmaksi. Näin huoneen ilme muuttui merkittävästi, ja vanha toimistomainen oleskelutila muuttui kodin olohuoneen kaltaiseksi. Vastaanotto oli erittäin positiivinen, etenkin kun uudet punaiset sohvat toimitettiin paikalle sopivasti juuri kun lähes koko henkilökunta oli koolla kahvihuoneessa.

Kahvihuoneen uudistamiseen oli tarkoituksenmukaista integroida toinen työnohjauksessa noussut toive no agenda -tilaisuuksien jatkamisesta jatkossakin. Uudistettu kahvihuone tarjosi motivoivan puitteen uudellelaisille keskustelutapaamisille. Tapaamiset kiinnitettiin suunnittelupäivien välisille viikoille pääsääntöisesti kahden viikon välein. Kokoon-tumispaikan mukaan uudet tilaisuudet nimettiin *kahvihuonetapaamisiksi*. Tapaamisten varattu kesto olisi 45 minuuttia, ja paikalle tulisivat ne opettajat ja muun henkilökunnan jäsenet, jotka tuolloin olisivat luontevasti paikalla. Mikäli samaan ajankohtaan osuisi opetusta, tulisi tapaamisen kanssa päällekkäinen osa järjestää opetusryhmän kanssa siten, että opettaja voisi olla läsnä kahvihuoneessa suurimman osan ajasta. Ajankohdat kiinnitettiin koko kevään varrelle eri viikonpäiville ja kellonai-

koihin, jotta viikoittaiset opetusvaraukset eivät synnyttäisi päällekkäisyyttä aina samojen opettajien kohdalla. Viikonpäivät vaihtelivat satunnaisesti, mutta kelloaikoina vuorottelivat 9.00–9.45 ja 13.00–13.45. Kahvihuonetapaamisessa kuka tahansa läsnäolija voi ottaa esille ja keskusteluun tärkeäksi kokemansa asian. Jotta keskustelussa nousseet asiat ja ajatukset eivät unohtuisi jälkeensä, pitää toimistosihteerin tapaamisista muistiot, joka tapaamisen jälkeen tulee intranettiin henkilökunnan nähtäväksi. Näin myös ne, jotka eivät pääsisi paikalle, voivat perehtyä käsiteltyihin asioihin ja käytyihin keskusteluihin jälkikäteen.

Heti ensimmäinen kahvihuonetapaaminen oli menestys – kahvihuone täyttyi henkilökunnan jäsenistä ja tunnelma oli rento ja positiivinen. Lukuisia asioita, niin positiivisia kuin negatiivisiaakin, otettiin esille, ja suunniteltu 45 minuuttia venähti yliajalle. Yliajalle eksyminen ei kuitenkaan ollut turhauttavan tuntuista, kuten aiemmin koulutusohjelmakokouksissa, vaan kahvi- tai teekupin ääressä keskustelu jatkui ja jatkui kuin vaivihkaa.

Kahvihuonetapaamiskulttuuri koettiin toimivaksi ja hyväksi lisäksi muihin kokous- ja tiedotuskäytänteisiin. Loppukeväästä päätettiin yhteisesti jatkaa käytäntöä, ja uudet kahvihuonetapaamiset ja suunnittelupäivät kiinnitettiin syyslukukaudelle 2014.

Tiimit täyteen toimintalaajuuteen

Tiimiorganisaatiouudistus eteni seuraavalle tasolle keväällä 2014, jolloin syksyllä alkavien ammattiopintomodulien toteutusten yksityiskohtia alettiin suunnitella tarkemmin. Vuosina 2012 ja 2013 jo hetken toiminnassa olleita moduulitiimejä muokattiin kokoonpanojen osalta ja niiden toiminta pääsi täyteen vauhtiin.

Heti vuoden 2014 alusta tiimit ottivat vetovastuun uusista ammattiopintomoduleista ja alkoivat miettiä toteutusten yksityiskohtia ja opettajien rooleja. Uudessa opetussuunnitelmassa tiimit vastaavat modulien toteutuksesta ja sen kehittämisestä. Tiimien välillä tieto siirtyy samojen opettajien muutamien eri tiimien jäsenyyksien kautta ja myös tilannekatsauksissa, joita tullaan tekemään kaikille yhteisissä suunnittelupäivissä. Syksystä 2014 alkaen siirrytään siis kohti tavoiteltua tiimiorganisaatiota, jossa opettajatiimeillä on aiempaa enemmän vastuuta ja johtamismalli muuttuu aiempaa fasilitoivemmaksi. Kauhasen (2009, 157) mukaan osaamisen kehittämisessä työtovereiden rooleina ovat toisilta oppiminen, tiedon ja kokemusten jakaminen, yhdessä tekeminen sekä erilaisten näkemysten salliminen. Tiimitoiminnan ja rinnalle kehitettyjen yh-

teiskokouskäytänteiden kautta päästäänkin toivottavasti entistä motivoivampaan, joustavampaan, ketterämpään ja vuorovaikutteisempaan työyhteisöön, jossa myös yksilöiden ja työyhteisön osaaminen kehittyy.

JATKOSUUNNITELMAT JA PÄÄTELMÄT

KoVa duuni -hankkeen mahdollistama kehitys Salon työyhteisön kokouskäytänteissä ja toimintamalleissa onnistui koulutuspäällikön näkökulmasta hyvin, ja vastaanotto oli erittäin positiivinen. Jatkossakin on syytä pyrkiä kehittämään työyhteisöä henkilökunnan antaman palautteen ja kehitysehdotusten pohjalta. Näin muutokset otetaan heti vastaan positiivisesti ja motivoituneesti, eikä turha muutosvastarinta heikennä yhteishenkeä. Ylhäältä päin sanellut muutokset ja kehittämistoimenpiteet ovat välillä välttämättömiä, mutta kun kehittämiskohteena ovat työyhteisön arkipäivän toimintamallit ja fyysinen toimintaympäristö, ovat johdon yksipuolisesti päättämät muutokset usein jo ennalta tuhoon tuomittuja. Muutoksia ei tule myöskään tehdä muutosten vuoksi, vaan arkipäivän toiminnasta ja toimijoista itsestään nousseiden tarpeiden ja toiveiden mukaisesti.

Österberg (2009, 179–180) listaa kuvaavasti vuorovaikutteisen työyhteisön keskeisimmät tunnusmerkit:

- Jokaisella työntekijällä on halu, voimavarat ja taidot kehittää työyhteisöä organisaation tavoitteiden suuntaan.
- Kaikki osallistuvat keskusteluun, jossa ratkaistaan mahdollisia ongelmia ja kehitetään uusia, entistä parempia toimintatapoja tavoitteiden saavuttamisen tueksi.
- Virheistä opitaan, syyllisiä ei etsitä.
- Kukin kantaa vastuunsa vuorovaikutteisesta keskustelusta, joka perustuu luottamukseen ja avoimuuteen.
- Luodaan ”me-henkeä”, jossa kaikki toimivat yhdessä yhteisten päämäärien hyväksi.
- Kunnioitetaan eriäviä mielipiteitä ja erilaisia ihmisiä.
- Etsitään keskustelujen kautta työlle yhteisiä merkityksiä ja synnytetään uusia.
- Luodaan kullekin mahdollisuuksia ottaa vastuuta osaamisen lisääntyessä.
- Jokainen kantaa oman vastuunsa toimivasta tiedonkulusta ja sisäisen viestinnän toteutumisesta.

Hankkeen aikana on edetty oikeaan suuntaan, sillä nykytilanteessa monet em. listan asiat voi tunnistaa Salon työyhteisössä. Jatkossa kehittämistyötä on tehtävä edelleen, ja visiona on, että työyhteisö toimii listan kuvaamalla tavalla, etenkin kun tiimiorganisaatio toimii täydessä laajuudessaan ja tiimit ovat olleet toiminnassa muutamia vuosia.

Yhtenä tunnistettuna tulevaisuuden kehitysaskelena on modernin tieto- ja viestintäteknologian (myöhemmin TVT) kytkeminen työyhteisön ja tiimien toimintaan. Nykyisin TVT on käytössä jo laajasti, ja sitä hyödynnetään sekä henkilökunnan toiminnassa että opiskeluun liittyvässä toiminnassa. Käytössä on kuitenkin vain osa modernien TVT-työkalujen tuomista mahdollisuuksista. Seuraavassa on esitelty muutamia työkaluja ja niihin liittyviä ideoita, joilla toimintaa voitaisiin tehostaa.

Lync on palvelu pikaviestintään, videoneuvotteluihin, kokouksiin ja puheluihin. Osa henkilökunnasta käyttää jo nykyisin Lynciä, etenkin Salo–Turku-etäpalavereihin, jolloin matka-aika siirtyy tehokkaaseen käyttöön ja lisää myös vapaa-aikaa. Tulevaisuudessa Lyncin käytön tulisi laajentua osaksi koko henkilökunnan arkipäivää ja sen mobiilikäytön lisääntyä. Myös tavoitettavuustoinnin, eli ns. liikennevalojen, käyttöä tulisi lisätä.

SharePoint on alusta intranet- ja extranet-palvelujen toteuttamiselle. Turun ammattikorkeakoulun Messi-intranet on rakennettu SharePoint-alustalle. Tulosalueilla ja koulutusohjelmilla on Messissä omat sivustot, joita käytetään vaihtelevasti. Myös tekstissä kuvattu Mikan blogi ja sen ajankohtaistiedotteet sijaitsevat intranetissä. Jatkossa opettajatiimeille tulisi luoda omat kansionsa, jotka ovat nähtävillä myös muille tiimeille ja joihin voidaan kytkeä kyseiseen teemaan liittyvää keskustelua ja sosiaalista kanssakäymistä. Kansioden käyttöön tulisi luoda myös yhteiset pelisäännöt.

Outlook-sähköposti on jo nykyisin osa jokaisen arkipäivää, mutta tehokkuutta ja pelisääntöjä olisi uudistettava sekä uusimpiin toimintaa keventäviin ja helpottaviin toimintoihin tulisi järjestää yhteiskoulutusta.

Yammer on yrityksen sisäinen Facebookin kaltainen keskusteluympäristö. Loppukeväästä 2014 Salon työyhteisössä sovittiin, että Yammerin käyttöä kokeillaan syksyllä. Elokuun lopussa luotiinkin Yammerin turkuamk.fi-yhteisöön sisäinen BisnesAkademia-ryhmä. Tavoitteena on siirtää työasioihin liittyvää keskustelua pois sähköpostista tukemaan face-to-face-viestintää ja selkeyttää näin eri työkalujen rooleja.

(Mt 180) mukaan sähköisen viestinnän määrän voimakas kasvu merkitsee erityisesti henkilökohtaisen kanssakäymisen mutta jossain määrin myös kirjallisen (etenkin henkilökohtaisen) viestinnän arvostuksen ja merkityksen kasvua. Edellä listatut työkalut ja niihin liittyvä moderni työyhteisöviestintä liittyvät voimakkaasti henkilökohtaiseen kanssakäymiseen eikä vain yksisuuntaiseen sähköiseen tiedottamiseen. Kauhasen mukaan sisäinen viestintä antaa henkilöstölle yhteisen tietoperustan, lisää työmotivaatiota, vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja vaikuttaa oleellisesti työyhteisön sisäiseen ilmapiiriin (Mt 180). Tulevaisuus näyttää, saadaanko uudet teknologiat suunnitelmien mukaisesti tukemaan työyhteisön toimintamalleja.

Hankkeen aikana työyhteisön toimintamallit muuttuivat vaihteittain, ja tavoitteen mukainen tilanne on lähes saavutettu. Oppivan organisaation yhtenä keskeisenä tekijänä on kuitenkin jatkuva työtapojen ja prosessien kehittäminen (Kauhanen 2009, 159), joten seuraava tavoitteenasettelu odottanee jo kulman takana.

LÄHTEET

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.

TERVEYSKUNTOTESTEISTÄ JA LIIKUNTASOVELLUKSESTA LISÄÄ INTOA LIIKKUMISEEN

*Annukka Myllymäki, fysioterapian opettaja, Terveys ja hyvinvointi
Jenni-Maari Antunez, fysioterapian opiskelija*

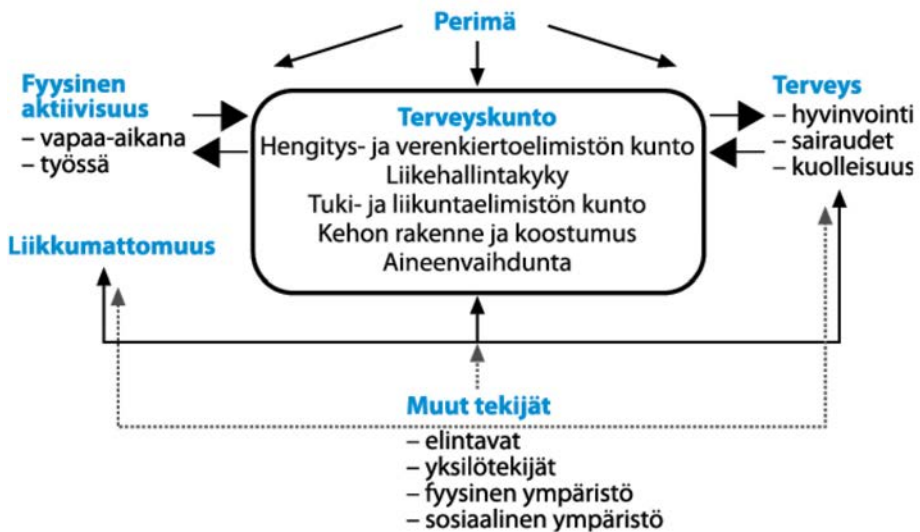
TERVEYSKUNNON MERKITYS TYÖHYVINVOINNISSA

Fyysisen aktiivisuuden edistäminen on tärkeää työkyvyn kannalta, sillä sen vaikutukset terveyden edistämässä ja monien sairauksien ehkäisyssä ovat kiistattomat. Lukuisissa työkyvyn edistämishankkeissa on todettu liikunnan olevan yksi tärkeä työkykyä kehittävä tekijä työntekijän toimialasta, iästä tai sukupuolesta riippumatta. Liikunta lisää myös psyykkistä hyvinvointia ja toimintakykyä sekä auttaa työntekijöitä hallitsemaan stressiä. Oikein annosteltuna liikunta myös nopeuttaa työsuorituksista palautumista. (Suni & Taulaniemi 2012.) Suositusten mukaan työikäisten viikoittainen liikunta tulisi sisältää kestävyysliikunnasta 150 minuuttia reipasta kävelyä tai 75 minuuttia raskaampaa liikumista. Lisäksi lihaskuntoa tulisi harjoittaa vähintään kaksi kertaa viikossa siten, että harjoittelu sisältäisi 8–10 erilaista suurimpia lihasryhmiä kuormittavia liikkeitä. (Husu ym. 2011.)

Suomalaisista aikuisista vain joka kymmenes toteutti terveystuotteen sekä kestävyys- että lihaskuntoliikunnan osalta vuonna 2013 Alueellisen terveys- ja hyvinvointitutkimuksen mukaan. Yli puolet vastaajista ei täyttänyt kumpaakaan suosituksen osaa. Tämän lisäksi suomalaiset aikuiset istuvat runsaasti, varsinkin työaikana. Alle 55-vuotiaista 28 % istuu jopa yli 10 tuntia vuorokaudessa, kun yli kuuden tunnin ylittämistä ei suositella. (Husu ym. 2014.)

Yhtenä keinona fyysisen aktiivisuuden edistämässä voidaan työyhteisössä tarjota mahdollisuutta terveystuotteen säännölliseen seurantaan testaamisen avulla. Terveystuote-käsite perustuu Bouchardin ja Shephardin (1994) ”fyysinen aktiivisuus, terveystuote ja terveys” -viitekehykseen (kuva 1). Sen mukaan

voidaan ajatella, että riittävällä fyysisellä aktiivisuudella työssä ja vapaa-ajalla on terveyskuntoa edistävä vaikutus ja sitä kautta positiivinen vaikutus terveyteen. Viimeaikaisen tutkimusnäytön perusteella UKK-instituutti on kokenut tarpeelliseksi lisätä malliin myös liikkumattomuus-käsitteen terveyttä vaarantavana tekijänä. Terveyskunto on osa fyysistä kuntoa, mutta se laajentaa perinteistä urheiluun liittyvää kunto-käsitettä yksilön terveyteen ja toimintakykyyn. Yleensä hyvään terveyteen riittää matalampi kuntotaso kuin hyvään urheilu-suoritukseen. (Suni & Taulaniemi 2012.)



KUVIO 1. Viitekehys ”fyysinen aktiivisuus, terveyskunto ja terveys” Bouchardin & Shephardin (1994) mukaan (Suni & Taulaniemi 2012).

Alpha Fit -terveyskuntotestistö on tarkoitettu 18–69-vuotiaille yksilöllisen liikuntaneuvonnan tueksi ja kuntomuutosten seurantaan. Se on syntynyt eurooppalaisten tutkijoiden pitkäaikaisena yhteistyönä osana ALPHA-projektia (*Assessing levels of physical activity and fitness*). Alpha Fit -terveyskuntotestistikokonaisuus pitää sisällään testejä, joilla on osoitettu olevan ennustearvoa tiettyihin terveydentilan osoittimiin ja jotka ovat toistomittauksissa osoittautuneet riittävän toistettaviksi. Testistö kattaa kaikkien terveyskunnan osatekijöiden (hengitys- ja verenkiertoelimistö, tuki- ja liikuntaelimistö, liikehallintakyky, kehon koostumus ja aineenvaihdunta) mittaamiseen. (Suni & Taulaniemi 2012.)

TERVEYSKUNNON EDISTÄMINEN KOVA DUUNI -HANKKEESSA

KoVa duuni -hankkeessa tarjottiin kaikille Tietoliikenne ja sähköinen kauppa -tulosalueen henkilöstölle mahdollisuus osallistua terveystestauksiin, jotka toteutettiin Turun ammattikorkeakoulun fysioterapiaopiskelijoiden toimesta. Testeiksi valittiin UKK-instituutin Alpha Fit -testistö, koska haluttiin testata terveyden kannalta oleellisia terveystestien osa-alueita ja tehdä testeihin osallistumisen kynnyksensä mahdollisimman matalaksi myös vähemmän liikkuville.

Testitulosten yhteydessä osallistujat saivat henkilökohtaista palautetta terveystestauksesta ja mahdollisuuden keskustella vapaa-ajan liikuntatottumuksistaan fysioterapeuttiopiskelijan kanssa. Tarvittaessa osallistujat saivat liikuntaneuvontaa testituloksiinsa ja terveystestauksiin perustuen. Liikuntaneuvonnan ja testipalautteen lisäksi kaikkia testaukseen osallistuneita kannustettiin virtuaalisen Sports Tracker -liikuntasovelluksen käytön aloittamiseen ja sitä kautta työyhteisön sisäisen yhteisöllisyyden lisäämiseen liikunnan avulla.

Tuloksia terveystestauksesta

Testauksiin ilmoittautui vuoden 2012 syksyllä 29 henkilöä, joista 22 testattiin. Osa joutui peruuttamaan testinsä sairastumisen vuoksi ja vaikka uutta testimahdollisuutta tarjottiin, se jäi osalla käyttämättä. Vuoden 2013 keväällä kymmenen henkilöä ilmoittautui testeihin. Heistä kolme joutui perumaan tulonsa, joten yhteensä seitsemän henkilöä osallistui testeihin keväällä. Näistä kuudella kyseessä oli seurantatestaus ja yhdellä ensimmäinen testikerta. Ajatus testien toistumisesta ja mahdollisuudesta oman edistymisen seurantaan toteutui siis melko heikosti.

Fyysisen aktiivisuuden määrää mitattiin kyselyllä, jossa kolmella kysymyksellä määritetään vapaa-ajan aktiivisuuden intensiteettiä, useutta ja kestoja. (Pahkala ym. 2011). Tulokset saadaan MET -tunteina viikossa (MET = metabolic equivalent eli levossa kulutettu energia tuntia kohden). Testatuista 18 saavuttaa liikuntasuosituksen alarajan 7,5 MET-tuntia viikossa ja 11 ylittää terveystestauksen eli 12,5 MET-tuntia viikossa. Tällä mittarilla mitattuna testauksiin osallistui enemmän aktiivisia liikkujia, mutta tilaisuus tavoitti myös joitain vähemmän vapaa-aikanaan liikuntaa harrastavia.

Terveyskunnan eri osatekijöiden testauksissa osallistujien tulokset vaihtelivat melko paljon. Hengitys- ja verenkiertoelimistön kuntoa mitattiin epäsuoralla polkupyöräergometristillä. Testattujen kuntoluokan keskiarvo oli 5/7, 9 testattua saavutti kuntoluokan 6 tai 7.

Alpha Fit -testistössä tuki- ja liikuntaelimistön kuntoa mitataan viidellä eri testillä. Notkeutta tarkastellaan hartiaseudun liikkuvuuden avulla. 13 testattavaa saavutti tässä kuntoluokan 5/5, mikä kertoo, ettei testattavilla ole liikerajoitusta hartiaseudun liikkuvuudessa. Lihaskeskeistä tarkasteltiin puristusvoiman ja ponnistushypyn avulla. Puristusvoimassa testatuista 7 saavutti kuntoluokan 5/5. Testattujen kuntoluokkien keskiarvo oli 3,4/5. Ponnistushypyssä peräti 16 testattua saavutti korkeimman kuntoluokan (4). Lihaskeskeistä testattiin muunneltu punnerrus -testillä ja sit-up-testillä. Muunneltu punnerrus -testissä 9 testattavaa saavutti korkeimman kuntoluokan (4), ja testattavien kuntoluokkien keskiarvo oli 2,7/4. Sit-up-testissä peräti 21 testatuista saavutti korkeimman kuntoluokan (3).

Liikehallintakykyä Alpaha Fit testaa yhdellä jalalla seisomisen ja 8-juoksun avulla. Yhdellä jalalla seisomisessa 19 saavutti korkeimman kuntoluokan ja 8-juoksu-testissä 17 (n = 21) sai kuntoluokan 3/3.

Kehon koostumuksen ja aineenvaihdunnan arvioimiseksi tässä projektissa määritettiin ainoastaan painoindeksi (body mass index eli BMI = paino/pituus²). Ihannepainoisen henkilön painoindeksi on 18,5–24,9. Yhdeksän testatuista oli ihannepainoisia, 13:n painoindeksi oli yli 24,9.

Toistotesteihin osallistuneet eivät parantaneet merkittävästi suorituksiaan kokonaisuutena, mutta hyvin monella oli joku tai joitain terveyskunnan osa-alueita, jonka parantumisesta he erityisesti tavoittelivat. Näissä tapauksissa monet myös saavuttivat tavoitteitaan. Toistotestatuista monet olivat myös tietoisesti lisänneet tai monipuolistaneet liikkumistaan testauksien välillä.

Liikuntasovellus ja virtuaalinen yhteisöllisyys liikunnan harrastamisen tukena

Liikuntasovellukset tarjoavat uudenlaisia mahdollisuuksia fyysisen aktiivisuuden edistämiseen monestakin näkökulmasta. Erilaiset liikuntasovellukset mahdollistavat mm. harjoittelun edistymisen seuraamisen, liikkumisen määrän tarkkailun päiväkirjan avulla ja/tai verkostoitumisen muiden liikkujien

kanssa. Terveyskuntotesteihin osallistuville lähetettiin ohje liikuntasovelluksen käyttämiseen ja siihen sisältyvään virtuaaliyhteisöön liittymiseen. Liikuntasovelluksen hyödyntämiseen kannustettiin myös testitilaisuuksien yhteydessä. Virtuaalisen yhteisön tavoitteena oli kannustaa jäseniään liikkumiseen testikertojen välisenä aikana. Välineenä käytettiin Sports Tracker -mobiilisovellusta sekä siihen kuuluvaa internetsivustoa. Sports Trackerin ominaisuuksia ovat mm. matkan, ajan ja vauhdin seuraaminen. Lisäksi sovelluksen avulla on mahdollisuus seurata liikuttua matkaa kartalta jälkikäteen sekä hyödyntää sovelluksen tarjoamaa sosiaalista ulottuvuutta ja päiväkirjanäkymää. Sovelluksen käyttäjiä haastateltiin heidän kokemuksistaan liikuntasovelluksen käyttäjinä. Haastattelujen tarkoituksena oli lisätä tietämystä liikuntasovelluksen eri käyttömahdollisuuksista fyysisen aktiivisuuden edistämisessä. Kokemuksia kuvataan fysioterapian koulutusohjelman opinnäytetyössä (Antunez 2014).

Haastatteluista saatujen tulosten perusteella voidaan sanoa, että SportsTrackerin käyttäminen ja sovelluksen eri ominaisuudet kannustivat haastatteluihin osallistuneita työyhteisön jäseniä fyysisessä aktiivisuudessa. Kaikilla haastateltavilla oli kuitenkin oma kokemuksensa siitä, mikä itseä kannusti eniten ja mikä sovelluksessa on kaikkein tärkein ominaisuus. Hyödyllisiksi koetut ominaisuudet vaihtelivat sosiaalisesta ulottuvuudesta mittauksella saatuihin tilastollisiin tietoihin. Yhtenä tärkeimpänä ominaisuutena haastateltavat pitivät päiväkirjanäkymää. (Antunez 2014.)

– mä käytän sitä siihen, että omat lenkit tallentuvat siihen, niin sitten mä käyn kattoo, mitä muut on lenkkeily ja kommentoin muiden suorituksia ja muuta.

Se on tavallaan sellainen päiväkirja, että tänään lenkki tuli tehtyä.

Aineistosta nousi vahvasti esiin myös, että käytetyn liikuntasovelluksen tulee olla hyvin monipuolinen, jotta mahdollisimman monet työyhteisön jäsenet hyötyisivät sen käytöstä, tai liikuntasovellus tulisi valita yksilöllisesti omien mieltymysten sekä henkilökohtaisesti asetettujen tavoitteiden mukaan. (Antunez 2014.)

- kaverit jotka harjoittelee samoilla tavoitteilla suurin piirtein, niin niiden vertaistuki on tärkeätä.

Haastattelujen perusteella käy lisäksi ilmi, että Sports Tracker suosii enemmän aerobisen liikunnan harrastamista kuin lihaskuntoharjoittelua. Myös tämä antaa lisävahvistusta tarpeelle monipuolistaa liikuntasovellusta siten, että siitä saatu tuki ja kannustus kohdistuisi terveystuotteiden mukaisesti monipuolisesti eri liikuntamuotoihin ja näin ollen siitä voisi olla enemmän hyötyä terveyden edistämiseksi. (Antunez 2014.)

LÄHTEET:

Antunez, J.-M. 2014. Työntekijöiden kokemuksia liikuntasovelluksen käytöstä fyysisen aktiivisuuden edistämiseksi – KoVa Duuni -projekti. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Fysioterapian koulutusohjelma. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Husu, P.; Paronen, O.; Suni, J. & Vasankari, T. 2011. Suomalaisten fyysinen aktiivisuus ja kunto 2010. Terveystta edistävän liikunnan nykytila ja muutokset. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 8.9.2014 <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2011/liitteet/OKM15.pdf>.

Husu, P.; Tokola, K.; Suni, J.; Luoto, R.; Sievänen, H.; Mäki-Opas, T.; Vasankari, T. & Kaikkonen, R. 2014. Istuminen ja terveystuotteiden suosituksen toteutuminen suomalaisilla aikuisilla vuonna 2013 – ATH-tutkimuksen tuloksia. THL – Tutkimuksesta tiiviisti 5/2014. Viitattu 8.9.2014 http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116070/URN_ISBN_978-952-302-201-0.pdf?sequence=1.

Pahkala, K.; Heinonen, O.; Simell, O.; Viikari, J.; Rönkä, T.; Niinikoski, H. & Raitakari, O. 2011. Association of Physical Activity With Vascular Endothelial Function and Intima-Media Thickness. *Circulation*, 124, 1956–1963. Viitattu 8.9.2014 <http://circ.ahajournals.org/content/124/18/>.

Suni, J. & Taulaniemi, A. 2012. Terveystuotteen testaus – menetelmä terveystuotteen edistämiseksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

FYSIOTERAPEUTTISELLA OHJAUKSELLA KOHTI PAREMPAA TYÖHYVINVOINTIA – FIRSTBEAT- SYKEVÄLIVAIHTELUMITTAUKSET OSANA STRESSIN JA PALAUTUMISEN ARVIOINTIA

Taina Vahtera, fysioterapian lehtori, Terveys ja hyvinvointi
Elina Huusko, fysioterapian opiskelija, Terveys ja hyvinvointi
Heli-Maija Koukkari, fysioterapian opiskelija, Terveys ja hyvinvointi
Mari Laine, fysioterapian opiskelija, Terveys ja hyvinvointi
Sanna Lähteenoja, fysioterapian opiskelija, Terveys ja hyvinvointi

JOHDANTO

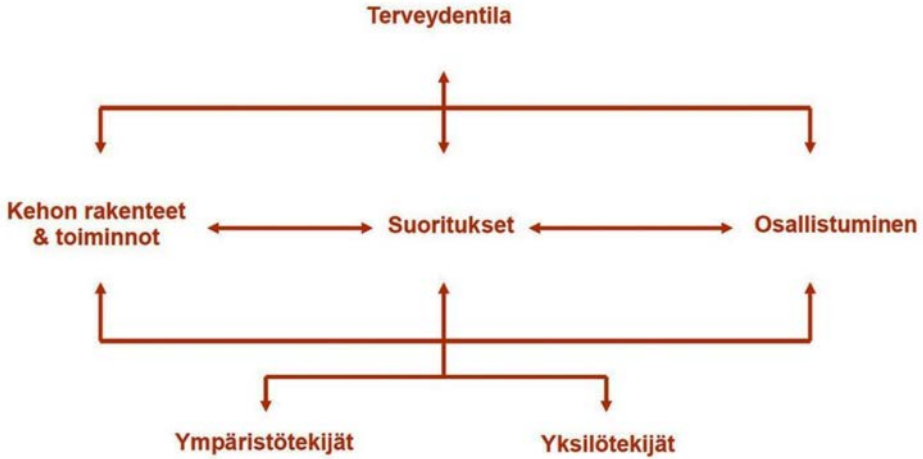
Nykypäivän työelämää leimaa tehokas tuloksellisuuden tavoittelu. Työtä pitäisi tehdä entistä pidempään, eikä yksilöiden hyvinvointi yhä lisääntyvien työvaatimusten täyttämässä ole itsestään selvää. Parhaimmillaan työ on yksi ihmisen hyvinvoinnin tärkeimmistä lähteistä, pahimmillaan voimavarat loppuun vievä elämän osa-alue (Rauramo 2008, 9). Työntekijän selviytymisen tukeminen työelämän haasteista onkin otettu yhdeksi Terveys 2015 -kansanterveysohjelman toimintasuunnaksi. Kansallisen ikäohjelman mukaisesti sosiaali- ja terveysministeriö, työministeriö sekä työmarkkinajärjestöt tehostavat toimenpiteitä, joilla työelämän vaatimukset pyritään sovittamaan yhteen työntekijöiden ikääntymisen sekä fyysisen ja psyykkisen toimintakyvyn kanssa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013, 74.)

Työhyvinvointi on monilta näkökulmilta määritelty käsite. Kaivolan ym. (2007, 128–129) mukaan työhyvinvointi koostuu työntekijästä, työstä, työyhteisöstä ja johtamisesta ja optimaalisessa työhyvinvoinnissa näiden suhteet ovat tasapainossa keskenään. Työn yksilöllinen merkitys työntekijälle osana elämää

on jokaiselle henkilökohtainen, minkä takia ei ole mielekasta erotella ihmisen ”työminää” ja ”yksilöminää” (Ojala 2003, 28). Myös yksilön vapaa-aika ja työaika limittyvät yhä enemmän toisiinsa, ja niiden vaikutuksia ihmisen työ- ja toimintakykyyn ei voida erottaa toisistaan. Lisäksi *työntekijä*-käsitteen sisällä ihminen on psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen kokonaisuus, jota on tarkasteltava kokonaisuutena, kaikki osat huomioiden, myös työhyvinvoinnista puhuttaessa.

Ihmisen psykofyysis-sosiaalista kokonaisuutta on jäsenetty terveyden ja toimintakykyisyyden näkökulmasta siten, että on pyritty kehittämään malleja, joilla voitaisiin kuvata jäsentyneesti ja ymmärrettävästi koko yksilöä, joka toteuttaa asioita elinympäristössään. Työhyvinvoinninkin tarkastelussa yksilön kokonaisuutta voidaan jäsentää International Classification of Functioning and Health (ICF) -terveyden ja toimintakyvyn luokituksen mukaan. (ICF 2001, 18; kuvio 1). Luokituksen mallissa ihmisen terveydentilan ja toimintakyvyn osa alueet ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Toimintakyvyn kokonaisuutta voi tarkastella kolmen ydinosan kautta. Nämä osat ovat yksilön kehon *rakenteet ja toiminnot*, kaikessa toimimisessa nähtävät yksilön erilaiset *suoritukset* sekä toiminnan kautta mahdollistuva sosiaalinen *osallistuminen*. Näiden lisäksi toimintakyky on aina riippuvainen siitä, missä *ympäristössä* yksilö eri hetkinä, vuorokauden aikoina tai elämäntilanteissa toimii. Kokonaisuuteen vaikuttavat myös kunkin henkilön *yksilötekijät*, kuten esimerkiksi luonneominaisuudet. Työssä selvitäkseen yksilöllä on oltava ruumiin rakenteellinen terveys (rakenteet), jotta hän voi suorittaa välttämättömät työtehtävänsä (suoritukset) työpaikallaan oman työyhteisönsä jäsenenä (osallistuminen).

ICF-luokituksen osa-alueiden vuorovaikutussuhteet



KUVIO 1. ICF-toimintakykyluokituksen vuorovaikutussuhteet (ICF 2001, 18).

Työkyky on osa työikäisen ihmisen toimintakykyä. Sopivan fyysisen aktiivisuustason ylläpitäminen on osoitettu kriittiseksi tekijäksi toimintakyvyn ja siten myös työkykyisyyden ylläpidossa. Vastaavasti liian alhainen fyysinen aktiivisuus vaikuttaa negatiivisesti terveyteen ja toimintakykyyn. (Suni & Taulaniemi 2012, 14–16.) Kullekin yksilölle sopivasta fyysisestä aktiivisuudesta huolehtimisen rinnalla on alettu kiinnostua myös sopivan palautumisen huomaamisesta ja järjestämisestä. Pelkkä fyysinen aktiivisuus ilman palautumista ja lepoa voi muuttua ylikuormitukseksi joka vaikuttaa kaikkeen suoriutumiseen. Stressistä palautuminen on kuitenkin monen tekijän summa, ja sen havaitseminen on haasteellista. Sykevälimittauksella voidaan kuvata stressireaktioita ja palautumista dokumentoimalla sydämen toimintaa.

TYÖHYVINVOINTIA TUKEVA MITTAUS- JA OHJAUSINTERVENTIO

KoVa duuni -hankkeen yhteydessä tehdyn tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli selvittää yhden organisaation toimisto- ja opetustyötä tekevien henkilöiden työhyvinvointia sykeväli- mittarilla havaittavan stressikokemuksen ja sen palautumisen osalta. Tavoitteena oli myös tukea osallistujia edistämään hyvinvointiaan työssä ja vapaa-ajalla ohjaamalla heitä tunnistamaan omat voimavaransa ja muutostarpeensa hyvinvoinnin edistämiseksi.

Stressin ja palautumisen arvioinnista tehdyt mittaukset ja osallistujien ohjaaminen

Stressitasomittaukset suoritettiin Firstbeat Technologies Oy:n kehittämän hyvinvointianalyysin avulla. Tulosten saamiseksi mitataan sykevälimittarilla sydämen sykevälivaihtelua. Sykevälivaihtelu tarkoittaa sydämen lyöntien välisen ajan vaihtelua. Sykevälivaihteluun perustuva menetelmä mahdollistaa stressin ja palautumisen sekä työn kuormituksen mittaamisen sydämen sykevälimuutoksia analysoimalla (Firstbeat Technologies Oy 2011, 6). Mittari mekaanisena laitteena mittaa ICF-toimintakykyluokituksen mukaan tarkastellen kehon fysiologista, rakennetason ilmiötä. Kun sykevälimittauksen tulokset yhdistetään mitattavalta henkilöltä saataviin tarkkoihin arkielämän tapahtumatietoihin, päiväkirjamerkintöihin, saadaan tietoa myös ICF-toimintakykyluokituksen suoritusten ja osallistumisen tasoista toimintakyvystä. Firstbeat Technologies -menetelmä tuottaa ensin hyvinvointiraportin, joka esittää sykevälitietoja ymmärrettävässä ja tulkittavassa muodossa. Hyvinvointiraportin tuottamia tietoja ja yksilön päiväkirjamerkintöjen tietoja yhdistämällä muodostuu kokonaisuus, jota kutsutaan nimellä hyvinvointianalyysi. Edelleen, hyvinvointianalyysin tulkinta voi vaihdella riippuen kunkin henkilön mittaussajankohdan aikaisista kokemuksista, kuten esimerkiksi tunteista.

Sykevälimittausten tulosten tulkinta perustuu siihen, että sykevälivaihtelun tiedetään vähentyvän stressaavan tilanteen, kuten esimerkiksi koetilanteen, aikana (Melillo ym. 2011). Lisääntynyt sykevälivaihtelu puolestaan on yhdistettävissä sopeutumiseen ja hyvään terveyteen (Firstbeat Technologies Oy 2011, 29). Tutkimuksen mukaan tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa sykevälivaihtelua lisäävästi, ovat esimerkiksi liikunta, sosiaalinen tuki, uskonnollisuus, meditaatio

tai jooga, normaali unenaikainen palautuminen, painonpudotus, tupakoinnin lopettaminen ja stressin lievittäminen (Chevalier & Sinatra 2011, 20).

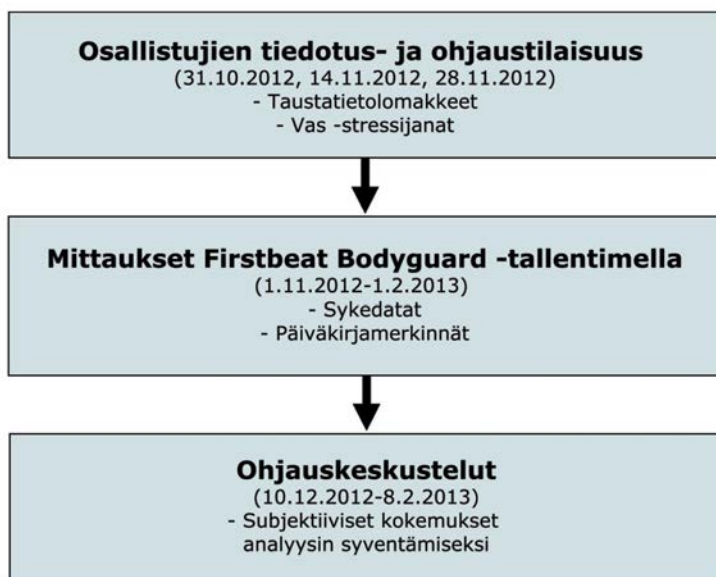
Osallistujat pitivät Firstbeat Bodyguard -mittaria kolmen vuorokauden ajan yhtäjaksoisesti. Mittauksen häiriöiden minimoimiseksi mittausprotokollaan kuului osallistujien huolellinen, henkilökohtainen opastus ennen mittaus- ta sekä sen aikana. Mittaukseen pyrittiin ottamaan mukaan kaksi työpäivää ja yksi vapaapäivä. Mittarilla saatavan pelkän kehon rakennetason muutosten kautta ei kuitenkaan voida suoraviivaisesti arvioida ihmisen suoritus- tasoa, osallistumismahdollisuuksia tai hyvinvointia. Siksi kehon sykeväli- tieto yhdistetään yksilön mittausajankohtana kirjaamaan tietoon mittauksen aikaisista suorituksista ja osallistumisesta. Osallistujat täyttivät mittauspäivien ajalta päiväkirjaa aktiviteeteistaan (ruokailu, liikunta, työtauot, uni ym.) noin viiden- toista minuutin tarkkuudella. Päiväkirjaan merkittiin erikseen työ- ja uniaika, unenlaatu sekä mahdolliset lääkkeet ja alkoholiannokset. Kaikki aktiviteetit kirjattiin mahdollisimman tarkasti, sillä päiväkirjan tarkkuus vaikuttaa syke- välivaihtelumittausten tulosten sekä päiväkirjan perusteella tehtävän analyysin tulkintaan. Myös tapahtumien ympäristö – esim. koti tai työpaikka – vaikut- taa osaltaan henkilön stressikokemukseen. Osallistujien subjektiivista stres- sikokemusta arvioitiin myös visuaalianalogiasteikon eli VAS-mittarin avulla. VAS on yleinen ihmisen subjektiivisten kokemusten, kuten esimerkiksi kivun tutkimisessa käytetty mittari. Mittari on 10 cm pitkä vaakasuora jana. Janan vasemmassa päässä on arvo 0 ja oikeassa arvo 10. Mitattavasta asiasta riippuen ääripäät kuvaavat tutkittavan ilmiön kaikkein positiivisinta tai negatiivisinta kokemista. Tutkittava merkitsee janalle kokemuksensa voimakkuuden.

Lisäksi mittaustulosten tulkinnan yhteydessä ja osallistujien ohjaustilanteis- sa mittareiden ja päiväkirjan tuottamaan tietoon liitettiin keskusteluissa esiin nousseet yksilön kokemukset mittausajan tapahtumien aikana, esimerkiksi niihin liittyvät tunnereaktiot. Vasta kaikkien kuvattujen mittareiden ja ko- kemusten kokonaisuus muodostaa hyvinvointianalyysin, jolla yksilön stressi- tasosta saadaan kuva (Firstbeat Technologies Oy 2012).

Stressiin, kiireeseen, työuupumukseen, työpahoinvointiin, työn epävarmuu- den lisääntymiseen ja sairauspoissaoloihin liittyviä tekijöitä on tutkittu pal- jon. Kuitenkin näkökulma on ollut paljolti työpahoinvoinnin ilmenemisessä, ei siihen vaikuttamisessa tai työhyvinvoinnin edistämisessä. (Rauramo 2008, 16.) Stressitasonsa mittauksen kautta yksilö voi saada ”mitattua” tietoa tilan- teestaan, mutta se tieto ei sinällään korjaa havaittuja epäkohtia. Jotta yksilön

työhyvinvointi lisääntyisi ja pystyvyyden kokemus oman stressitason hallinnasta kehittyisi, liitettiin KoVa duuni -hankkeessa hyvinvointianalyysiin yksilöllinen fysioterapeuttinen ohjaus, jossa henkilöitä ohjattiin hyvinvointia tukevaan muutokseen.

Ohjauksen lähtökohta oli voimavarakeskeisyydessä. Fysioterapeuttisella ohjauksella, joka sisälsi dialogista, kohtaavaa terapeuttista kuulemistä, terveys- ja liikuntaneuvontaa sekä itserefleksion tukemista, autettiin osallistujia löytämään omasta arjestaan niitä tekijöitä, joiden avulla hän kokee voivansa lisätä tai ylläpitää omaa hyvinvointiaan. Dialogisessa vuorovaikutusorientaatiossa ohjaajan ja ohjattavan pyrkimyksenä on vastavuoroinen ja tasapainoinen työskentely, jossa ohjaaja toimii ohjattavan tukijana ja asiantuntijana tukien ohjattavan omaa päätöksentekoa, valintoja ja ratkaisuja (Vänskä ym. 2011, 51, 58, 60). Ohjauskeskusteluissa hyvinvointianalyysin tuottamaa tietoa avattiin, analysoitiin ja tulkittiin yhdessä. Keskusteluissa osallistujille kerrottiin mittaustuloksista ja heitä tuettiin itse pohtimaan, miten kukin voisi ylläpitää tai edistää hyvinvointiaan itselleen sopivalla tavalla. Mittausten ja ohjausten eteneminen on kuvattu kuviossa 2.



KUVIO 2. *Mittausten ja ohjausten eteneminen hankkeessa toteutetussa interventiossa.*

HYVINVOINTIKARTOITUKSEN JA FYSIOTERAPEUTTISEN OHJAUKSEN TULOKSET

Hyvinvointikartoituksen osallistujiksi ilmoittautui vapaaehtoisesti kaksikymmentä henkilöä. Vaikka osallistajat olivat samasta työorganisaatiosta, heidän työkuvansa vaihtelivat. Työ näyttöpäätteen edessä on hyvin erilaista kuin opeustyö tai projektin johtaminen. Työnkuvan lisäksi myös ympäristö ja ohjattavan henkilökohtaiset ominaisuudet olivat erilaiset. Tämä esti hyvinvointianalyysien tuottaman tiedon suoraviivaisen tarkastelun ryhmänä. Yksilöllisten raportin tuloksia ei voida vertailla keskenään, mutta tulosten esille nostamia eri ilmiöitä on mahdollista tarkastella ryhmiteltynä.

Yksi osallistuja jäi pois ryhmästä ennen informaatiotilaisuutta. Yhtä hyvinvointiraporttia ei otettu tutkimuksen analyysissä huomioon suuren mittaushäiriöprosentin takia, mutta tämä henkilö sai kuitenkin ohjausta. Tässä raportissa esitetyissä tuloksissa on siis käsitelty kahdeksantoista henkilön analyysit ja ohjaukset. Tuloksista ilmeni, että merkittävästi palautumiseen vaikuttavia asioita osallistuneilla henkilöillä olivat

- hyvä tai huono fyysinen kunto: fyysinen kunto vaikuttaa positiivisesti palautumiseen myös stressaavien tilanteiden yhteydessä.
- viivästynyt yöpalautuminen: erilaisista päivän tapahtumista johtuen osalla ohjattavista yönaikainen palautuminen oli viivästynyttä.
- vähäiset tauot työpäivän aikana: stressireaktioiden määrä suhteessa palautumiseen oli useissa tapauksissa suuri, kuitenkin palautumista havaittiin myös työpäivien aikana.

Nämä tulokset ovat yhdensuuntaisia aiemmin tehtyjen tutkimusten kanssa, eikä tässä osallistujajoukossa noussut esiin uutta tietoa työstressin kokemiseen tai palautumiseen liittyen.

Jos osallistujille annettaisiin kolme tärkeää ohjetta työhyvinvoinnin kehittämiseksi, ne olisivat:

1. Harrasta liikuntaa säännöllisesti, sillä hyvä fyysinen kunto parantaa palautumisen laatua ja lisää sen määrää.
2. Rentoudu ja rauhoitu jo illalla ennen nukkumaan menoa, jotta yöllinen palautuminen ei viivästyisi.
3. Pyri pitämään työpäivän aikana taukoja, sillä se helpottaa palautumisen alkamista työpäivän jälkeen.

Tuloksista nousi esiin joitain kysymyksiä liittyen niiden merkittävyyteen ja luotettavuuteen. Kumpi on esimerkiksi merkittävämpää, analyysin antama tieto vai yksilön kokemus silloin, kun ne ovat ristiriitaiset toistensa kanssa? Seuraavissa luvuissa pohditaan tarkemmin stressin kokemisen, fyysisen kunnon, yöpalautumisen ja työpäivän aikaisten tapahtumien yhteyttä stressireaktioihin ja palautumiseen.

Stressi ja sen kokeminen

Firstbeat-hyvinvointiraporttien suosituksessa stressin ja palautumisen suhde on hyvä, kun stressireaktioita on vuorokauden aikana alle 55 prosenttia (Firstbeat Technologies Oy 2012, 55). Hyvinvointianalyysi ei erottele positiivista ja negatiivista stressiä. Näiden erottamiseksi on oleellista se, että päivän tapahtumia tarkastellaan päiväkirjoista huolellisesti. Lisäksi mitattavan aktiivinen osallistuminen tulosten tulkintaan vahvistaa analyysin luotettavuutta. Vain kukin henkilö itse voi tulkita, oliko stressireaktiona näkyvän tuloksen taustalla positiivinen vai negatiivinen elämäntapahtuma. Hyvästä stressistä palautuminen on nopeampaa kuin negatiivisesta stressistä. (Firstbeat Technologies Oy 2011, 63–64.) Stressin kokemiseen vaikuttavat esimerkiksi päivän tapahtumat, elämäntilanne, mieliala, kiire ja vuodenaika. VAS-janalla kysyttiin kokonaisvaltaista stressin kokemista, ei erikseen työ- tai vapaa-ajasta johtuvaa stressiä. VAS-janoista koettu stressi tulkittiin suureksi silloin, kun henkilö oli arvioinut stressinsä janan puoliväliin tai suuremmaksi. Hyvinvointiraporteista taas stressireaktiot tulkittiin suuriksi, jos ne olivat yli suosituksen.

Osallistujista kuudella oli mittauspäivien aikana keskimäärin yli 55 prosenttia stressireaktioita ja kahdellatoista alle tämän. Keskimäärin vapaapäivien aikana stressiä oli vähemmän kuin työpäivien aikana. Stressiä tarkasteltaessa tulee kuitenkin huomioida, että stressi- ja palautumisreaktioita voi ilmetä samanaikaisesti. Stressi- ja palautumisreaktiot ovat kuitenkin toisensa poissulkevia, joten voimakkaampi näkyvä raportissa.

Koko ryhmän kokemuksellisen, VAS-janalla mitatun stressin keskiarvo oli 6. Kun kokemuksellista stressiä verrattiin raportteihin, kymmenellä ohjattavalla kokemus ja raportista saatu stressireaktioiden määrä olivat samankaltaiset. Kolmella ohjattavalla oma kokemus stressistä oli suurempi ja kolmella pienempi kuin raportista näkyvä stressireaktioiden määrä. Kahden ohjattavan kokemuksellista stressiä ei voitu tarkastella, koska heidän VAS-jana-arvionsa puuttuivat.

Oman kokemuksen kuvaaminen VAS-janan avulla osoittautui kiinnostavaksi tiedoksi. Oli mielenkiintoista verrata, kuinka hyvin osallistujien oma kokemus vastasi hyvinvointianalyyssissä saatuja tuloksia. Tutkimusjoukon kuudestatoista VAS-janan palauttaneesta osallistujasta kuudella oma kokemus ei vastannut raportin antamia tuloksia. Kolme heistä aliarvioi oman kuormittuneisuutensa, kolme taas yliarvioi sen. Tilanteessa, jossa oma kokemus ei vastaa elimistön fysiologista tilaa kuvaavaa tulosta, on haasteellista pohtia, kumpi näistä tiedoista on luotettavampi stressitilan arviointiin. Toisaalta on hyvä huomioida, että stressin aliarviointi voi johtua siitä, että henkilö on tottunut stressiin. Tällöin elimistö on stressitilassa pitkäaikaisen kuormittumisen seurauksena, eikä henkilö itse tiedosta olevansa stressaantunut. Ihminen on kokonaisuus, jossa fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista tilaa ei voida erottaa toisistaan. Tämän vuoksi olisi kunkin henkilön tärkeää oppia itse tiedostamaan, milloin fyysinen, psyykinen tai sosiaalinen kuormitus kasvaa omiin voimavaroihin nähden liian suureksi. Usein ihminen huomaa tämän vasta sitten, kun joko fyysisessä tai psyykkisessä hyvinvoinnissa alkaa ilmetä ongelmia.

Fyysisen kunnon ja painon vaikutus palautumiseen

Fyysisellä kestävyyskunnolla oli vaikutusta palautumisen määrään ja laatuun. Tutkimuksen mukaan niillä henkilöillä, joilla on hyvä fyysinen kunto, on suurempi sykevälvaihtelu (Luque-Casado ym. 2013). Hyvä fyysinen kunto taas vaikuttaa sykevälvaihteluun suurentamalla sitä. Kaksi osallistujaa kertoi, että he ovat koko elämänsä harrastaneet kestävyysurheilua. Kestävyysurheilua har-

rastaneiden hyvinvointiraportista tulkittavien palautumisreaktioiden määrä oli koko mittausajan huomattavasti suurempi verrattuna muihin osallistujiin. Heillä molemmilla oli palautumisreaktioita myös työpäivän aikaisissa stressaavissa tilanteissa, kuten kokouksessa. Hyvä fyysinen kunto vaikutti lisäksi heidän unenaikaiseen palautumiseensa ja sen laatuun, sillä sykevälivaihtelu oli molemmilla keskimääräistä suurempaa. Elimistön reagoiminen taukoihin on fyysisesti hyväkuntoisilla ihmisillä tehokkaampaa (Firstbeat Technologies Oy 2011, 22). Tämä ilmeni myös näillä kahdella osallistujalla, sillä heidän sykkeensä laski ja sykevälivaihtelu suureni taukojen aikana. Palautumisreaktioita näkyi tosin myös tilanteissa, joissa ohjattavat tekivät istumatyötä esimerkiksi tietokoneella.

Kolmella ohjattavista painoindeksi ilmaisi merkittävää ylipainoa. Heillä stressireaktioita esiintyi päivän aikana keskimääräistä enemmän. Ylipaino yksistään on kuormittava tekijä elimistölle ja yhdistettynä fyysiseen huonokuntoisuuteen tai fyysisesti rasittavaan päivään se saattaa vaikuttaa heikentävästi yöpalautumiseen (Firstbeat Technologies Oy 2011, 20). Tutkitusti painonpudotus korreloi sykevälivaihtelun lisääntymisen ja sydämen syketiheyden laskun kanssa (Sjoberg ym. 2011).

Hyvä fyysinen kunto vaikuttaa sykevälivaihteluun sitä kasvattamalla. Stressillä puolestaan on sykevälivaihteluun päinvastainen vaikutus. Kyseenalaista on, voiko mittausmenetelmällä täysin luotettavasti arvioida fyysisesti hyväkuntoisten henkilöiden työstressikuormittumista. Stressi vaikuttaa toki myös heidän sykevälivaihteluunsa sitä pienentävästi. Hyvän kuntonsa ansiosta sykevälivaihtelu on heillä kuitenkin lähtökohtaisesti suurempaa, joten kuormittuminen ei välttämättä näy raportissa selkeänä stressireaktioina. Tällaisessa tilanteessa henkilön oma kokemus kuormittuneisuudestaan on oleellista ottaa huomioon.

Yöpalautuminen

Vaikka yöunen pituus olisi riittävä, se ei kuitenkaan aina tarkoita, että palautumista tapahtuisi tarpeeksi. Seitsemällä osallistujalla yönaikainen palautuminen alkoi nukkumaan mennessä, ja palautuminen oli yhtenäistä. Yhdellätoista osallistujalla yönaikainen palautuminen oli katkonaista, viivästynyttä tai riittämätöntä. Huonoksi yöpalautumiseksi määriteltiin ilmiö, jossa uniaikana esiintyi runsaasti stressireaktioita suhteessa palautumisen osuuteen. Huono yöpalautuminen otettiin tarkasteluun, jos sitä esiintyi vähintään yhtenä yönä kolmesta. Eri öinä saattoi palautumiseen vaikuttaa eri syyt, ja niitä saattoi olla useita.

Kahdeksalla osallistujalla kahdeksastatoista alkoholilla oli vaikutusta huonoon yöpalautumiseen. Huomioitavaa kuitenkin on, että mittauspäivät osuivat kaikilla viikonloppuun, koska tarkoituksena oli saada mittaukseen kaksi työpäivää ja yksi vapaapäivä. Useimmilla osallistujilla mittauspäivät olivat torstai, perjantai ja lauantai. Osa osallistujista halusi tarkoituksellisesti kokeilla alkoholin vaikutusta palautumiseen ja elimistön toimintaan. Osallistujien nauttima alkoholin määrä vaihteli yhdestä annoksesta kahdeksaan. Sagawa ym. (2011) toteavat alkoholin estävän parasympaattiseen hermoston toimintaa, jolloin sykevälivaihtelu pienenee. Samassa tutkimuksessa todetaan, että mitä useampi annos alkoholia nautitaan, sitä suurempi vaikutus sillä on hermoston toimintaan ja unen laatuun. Spaak ym. (2010) ovat tutkineet alkoholiannosten määrän vaikutusta sykevälivaihteluun. Tutkimuksessa todetaan, että yhdellä annoksella punaviiniä tai etanolia ei ole vaikutusta sympaattisen hermoston aktiivisuuteen, mutta jo kaksi annosta vähentää sykevälivaihtelua. Muita merkittäviä syitä viivästyneeseen yöpalautumiseen olivat suuri stressireaktioiden määrä päivän aikana ja avannossa, saunassa tai suihkussa käynti.

Yöllinen palautuminen saattaa joskus olla viivästyntä, mutta se ei aina ole huolestuttavaa (Firstbeat Technologies Oy 2011, 21–22). Tässä tutkimuksessa viivästyneeksi yöpalautumiseksi tulkittiin ilmiötä, jossa palautuminen alkoi vasta kaksi tuntia osallistujan merkitsemän uniajan alkamisen jälkeen. Elimistö reagoi luonnollisesti esimerkiksi alkoholin polttamiseen ja fyysisesti rasittavaan liikuntaan, joiden seurauksena unen alkaessa elimistö voi yhä käydä ylikierröksillä (Firstbeat Technologies Oy 2011, 21–22). Myöhäinen kuormittava liikunta vaikutti kahdella ohjattavalla viivästyneesti yöpalautumisen alkamiseen. Myöhäisestä kuormittavasta liikunnasta tehdyssä tutkimuksessa on kuitenkin todettu, että liikunta ei vaikuta sykevälivaihteluun, vaan syketiheyteen sitä nostavasti (Myllymäki ym. 2010, 4–5).

Viidellä osallistujalla oli huonoa yöpalautumista, mikäli päivän aikana oli ollut paljon stressireaktioita. Kahdella tähän oli vaikuttanut päivällä ollut stressaava tilanne. Tilanteessa, jossa päivän aikana esiintyy paljon stressireaktioita ja yönaikainen palautuminen on heikkoa, voidaan myös pohtia, kumpi oikeastaan on seurausta kummalle. Tutkimuksessaan Rönkä ym. (2006, 134) toteavat, että työn sisältämät stressitekijät korreloivat negatiivisesti unen määrään ja palautumisaikaan, eli mitä enemmän ohjattavat nukkuivat yöllä, sitä vähemmän he kokivat päivän aikana stressiä. Onko ihminen stressaantuneempi työssä huonosti nukutun yön jälkeen? Vai johtuuko huono unenaikainen palautuminen päivän kuormittavista tapahtumista? Kumpaan ongelmaan tällais-

sa tilanteessa tulisi puuttua, jotta molemmat saataisiin hoidettua? Tällöinkin henkilön oma kokemus on tärkeää huomioida, ja jollei osallistuja osaa sanoa kumpi saattaa olla stressaantumisen syy, on hyvä puuttua molempiin.

Työpäivän aikainen palautuminen

Kahdeksalla osallistujalla kahdeksastatoista oli kolmen päivän aikana vähintään yksi työjakso, jonka aikana ei raportin mukaan ollut ollenkaan palautumista. Raportteja ei voida kuitenkaan verrata toisiinsa, sillä osallistujien työnkuva vaihteli. Lisäksi samanlaisen työtilanteen voi kokea hyvin eri tavalla. Henkilökohtaisissa ohjaustilanteissa osallistujat kertoivat kokemuksiaan päivän tilanteista, ja vasta kokemustiedon perusteella raportissa esiintyvä stressi voitiin tulkita positiiviseksi tai negatiiviseksi. Ohjauskeskusteluissa esimerkiksi tuli esille, että yksi osallistuja koki suuren joukon edessä esiintymisen ahdistavaksi ja toinen innostavaksi.

Työpäivän aikana käytetyt tauot eivät aina näy mittauksissa palautumisena. Vaikka useat kokivat ruokatauon rentouttavaksi, raportissa ei kuitenkaan näy palautumista, sillä ruoansulatus käynnistää elimistössä stressireaktion. Välttämättä vähäinen palautuminen työpäivän aikana ei ole vakavaa, jos yöaikainen palautuminen on riittävää ja vuorokauden aikana tulee palautumista yli 30 prosenttia. (Firstbeat Technologies Oy 2011, 22–23.)

Työpäivän aikaiset palautumiskeinot vaihtelivat osallistujien kesken. Useat kertoivat, että eivät työpäivän aikana ehdi tai halua pitää taukoja ollenkaan. Toisaalta jotkut kokivat, että tauon aikana stressitaso kasvaa, koska työt eivät etene tauon aikana. Useimmiten tauot pidettiin kahvihuoneessa kollegojen kanssa. Kahvihuonekeskustelut koettiin rentouttavina, vaikka hyvinvointiraportista tämä ei ollut havaittavissa. Ohjauskeskustelussa mietittiin yhdessä ohjattavien kanssa, miten palautumista työpäivän aikana voisi lisätä. Monella työpäivän aikainen palautuminen oli vähäistä tai sitä ei ollut ollenkaan. Muutama kuitenkin koki esimerkiksi tauon kahvihuoneessa rentouttavana, vaikka se hyvinvointiraportin sykevälivaihtelukäyrässä näkyi stressireaktiona. Tällaisten tapausten kohdalla on hyvä miettiä, kumpi on tärkeämpää, kokemus vai käyrän antama tieto. Subjektiiivista kokemusta kukaan toinen ei voi kieltää, mutta raportti antaa hyvää kuvaa elimistön fysiologisesta tilasta. Myös lounastauon palauttavaa vaikutusta on vaikea arvioida pelkän hyvinvointiraportin käyrän perusteella, koska ruoansulatus aiheuttaa elimistössä stressireaktion. Käyrässä näkyy voimakkaampi reaktio, vaikka taustalla olisi myös palautumis-

ta (Firstbeat Technologies Oy 2011, 19). Näin ollen henkilön kokemus tauon palauttavasta vaikutuksesta voi tässä kohtaa olla oleellisempi tieto mekaanisen raportin antamaan tulokseen verrattuna.

Ohjauskeskustelut ja muutos

Hyvinvointianalyysiin liitettyjä ohjauskeskusteluja teki neljä henkilöä. Vaikka kaikki ohjaajat olivat yhdessä perehtyneet ohjaukseen ilmiönä ja laatineet kirjallisen suunnitelman keskusteluiden ydinsisällöistä, oli jokainen keskustelu erilainen. Jokaisella ohjaajalla on henkilökohtaisista taustoista ja mielenkiinnon kohteista johtuen erilainen lähestymistapa. Ohjauskeskusteluissa pyrittiin kuitenkin siihen, että keskustelu etenisi ohjattavan tarpeiden mukaan. Kirjallinen suunnitelma oli tukena ohjaukselle, jotta kaikkien ohjattavien kanssa tulisi käsiteltyä tärkeimmät tiedot hyvinvointiraportin antamista tuloksista.

Ohjauskeskusteluissa pyrittiin dialogisella ohjauksella siihen, että ohjaaja pysyisi ymmärtämään ohjattavan elämää mahdollisimman hyvin. Tämän myötä ohjattava hyötyisi keskustelusta mahdollisimman paljon. Ohjattavan avoimuuteen ja rohkeuteen kertoa omasta elämästään saattoi kuitenkin vaikuttaa se, että ohjaaja oli opiskelija, eikä esimerkiksi kokenut terveystieteen ammattilainen. Ohjattavien avoimuutta häiritsi mahdollisesti myös ohjauskeskustelulle etukäteen määrätty aikaraja, noin yksi tunti. Vaikka keskustelut olivat melko vapaita, tässä ajassa oli kuitenkin ehdittävä käsitellä sovitut asiat. On hyvä pohtia, voidaanko näin lyhyessä ajassa hahmottaa ohjattavan kuormittuneisuutta aiheuttavat tekijät. Ehtiikö ohjaaja keskustella näistä asioista ohjattavan kanssa siten, että tämä itse heräisi pohtimaan tilannettaan ja sen syitä? Jos henkilö on Prochaskan ja DiClimenten muutosvaihemallin (1992) mukaan harkintavaiheessa ja pohtii muutosta elämäntapoihinsa, löydetäänkö keinot auttaa häntä ohjauksen avulla? Ohjaajien mielestä ohjauskeskusteluun varattu aika oli riittävä, mikä osittain johtui osallistujien tietoisesta ja tiedostamattomastakin valmistautumisesta tapaamiseen. Tapaamisten aihe oli etukäteen tarkasti tiedossa.

Prochaskan (1992) muutosvaihemallin vaiheita ei ohjauskeskusteluissa tuotu esiin. Muutoksen tukemiseksi mallin esittelemisen ohjattavalle olisi voinut olla hyödyllistä. Näin ohjattava olisi saanut tietoa muutoksen sisältämistä vaiheista sekä tukea oman muutoksensa aloittamiseksi ja jatkamiseksi. Lisäksi hän olisi voinut itse tietoisemmin pohtia, missä muutoksen vaiheessa hän mahdollisesti on ja mitä vaiheita on vielä edessä.

Ohjauskeskusteluissa henkilöt pohtivat ja tunnistivat omaan kuormittumiseensa vaikuttavia, voimavarojaan kuluttavia tekijöitä ja muutostarpeitaan sekä yksilöllisiä voimavaravahvuuksiaan. Ei voida kuitenkaan varmuudella sanoa, missä määrin ohjauskeskustelu riitti muutoksen käynnistämiseen tai tuleeko se edistämään työhyvinvointia. Voidaan kuitenkin todeta, että kaikki olivat ainakin muutoksen harkintavaiheessa, jossa ihminen tulee tietoiseksi muutoksen tarpeesta ja harkitsee ryhtymistä siihen. Muutama ohjattavista oli edennyt harkintavaiheesta valmistautumisvaiheeseen. Heillä elämäntavan muuttaminen oli jo pidemmällä, ja hyvinvointianalyysi sekä ohjauskeskustelu tukivat tämän muutoksen etenemisessä. Muutosten tukeminen kaiken kaikkiaan vaatisi lisää keskusteluaikoja sekä mahdollisesti uusintamittauksien toteuttamista. Nämä olisivat tarpeellisia muutosten seurannassa ja arvioinnissa sekä ohjattavien motivaation ylläpitämisessä.

Osallistujien palaute omista kokemuksistaan

KoVa duuni -hankkeen palautteita kysyttäessä kysymyksiin vastasi yhdeksän osallistujaa. Heiltä kysyttiin, miten mittaus sujui ja onko siitä seurannut jotain hyötyjä, oivalluksia tai muutoksia.

Mittausten teknisestä sujumisesta osallistujat arvioivat, että mittaus sekä siihen liittyvä informaatio ja palaute olivat hyvin selkeitä ja hyvin organisoituja. Mittaus oli helppo toteuttaa, eikä laitteen koettu erityisesti häiritsevän normaalia elämää. Mittaukseen liittyvä, kaiken arkisen tekemisen muistiin kirjaaminen koettiin ”tylsäksi”, mutta todettiin, että prosessin edetessä tuli selväksi, miten tärkeää mahdollisimman tarkka kirjaaminen oli oikean mittaus-tuloksen saamiseksi.

Sykevälimittaus oli mielenkiintoinen kokemus ja suosittelen ehdottomasti, että sellaista mahdollisuutta tarjottaisiin jatkossakin henkilökunnalle.

Palautteessaan osallistujat kuvasivat mittaus- ja ohjausprosessin aikana saamaansa uutta ja yllättävääkin tietoa. Esimerkiksi liikunnan harrastamisen tapojen ja määrän vaikutuksista itseän paljastui yllättävää tietoa stressistä. Arki liikunnan tuottamista hyödyistä saatiin positiivista puhtia aktiiviseen puuhaamiseen. Osallistujat kokivat saaneensa kannustusta jokapäiväiseen liikkumiseen ja lepäämiseen. Työn kuormittavien kohtien havaitseminen koettiin hyväksi ja helpottavaksi. Runsaasti liikuntaa harrastaneille informaatio oli omaa harjoittelua suuntaavaa.

Pitkän aikavälin mittaus antoi arvokasta tietoa paitsi sykkeestä yleensä, niin myös unikäyttäytymisestä ja kuntotreenien vaikutuksesta rentoutumiseen ja sen alkamisajankohdasta treenien jälkeen.

Yllättäviä piirteitä tuli esille myös (omassa työssä olevien) aktiivisen lähiopetuspäivän osalta, lähinnä tietoa rentoutumismahdollisuuksista opetuksen lomassa. Tästä tein myös pieniä muutoksia rutiineihin.

Myös muut vastanneet kertoivat analyysin ja ohjauksen johtaneen esimerkiksi työtehtävien selkiyttämiseen liittyvän prosessin käynnistymiseen ja siihen, että työnkuvassa on tehty jaksamista tukevia muutoksista.

Ohjauksessa paneuduttiin erityisesti osallistujien itsereflektion tukemisen ja omien ratkaisujen löytämiseen. Saadun palautteen perusteella tässä myös onnistuttiin.

Itselleni oli yllätys, että kroppani ei mennytkään palauttavaan tilaan työpäivän jälkeen kotona, vaikka en kokenutkaan olevani stressaantunut. Opin mielestäni paremmin havaitsemaan oman kehoni hiljaisia merkkejä kuormittuneisuudesta.

Sykevälimittaus oli hyödyllinen ja toi esille "kahvitauon" merkityksen työpäivän aikana. Tulokset vahvistivat ajatuksiani siitä, että pitäisi oppia ottamaan rennommin.

Vastaajat toivoivat myös mittausten uusintaa ja oman kehittymisensä seuranta jatkossa.

Omaan hyvinvointiin ja sen kehittämiseen ei kamalasti tule kiinnitettyä huomiota ennen kuin asia konkretisoituu jotenkin. Tämä Firstbeat antaa realistisen kuvan omasta hyvinvoinnista ja ohjeistaa liikkumista / stressin purkua oikeaan suuntaan. Kuvittelisin että jokainen saisi tästä mittauksesta jotakin irti. Ainakin ehkä sen mikä on pahiten pielessä (vaikkapa palautuminen), jotta osaa itse kiinnittää asiaan enemmän huomiota ja mahdollisesti tehdä asialle jotakin...

LÄHTEET

- Chevalier, G. & Sinatra, S. 2011. Emotional Stress, Heart Rate Variability, Grounding, and Improved Autonomic Tone: Clinical Applications. *Integrative Medicine*. Vol. 10, No. 3, 16–21.
- Firstbeat Technologies Oy 2011. Firstbeat Hyvinvointianalyysi. Käsikirja. Versio 4.0.
- Firstbeat Technologies Oy 2012. Firstbeat Hyvinvointianalyysi. Raporttien tulkinta. Versio 3.1.
- ICF International Classification of Functioning, disability and health. World Health Organization 2001. Toimintakyvyn, toimintarajoitteiden ja terveyden kansainvälinen luokitus. 2004. Stakes. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Yrityskirjat Oy, Gummerus kirjapaino Oy.
- Luque-Casado, A.; Zabala, M.; Morales, E.; Mateo-March, M. & Sanabria, D. 2013. Cognitive Performance And Heart Rate Variability: The Influence Of Fitness Level. *Plos one* Vol. 8, Issue 2.
- Melillo, P.; Bracale, M. & Pecchia, L. 2011. Nonlinear Heart Rate Variability features for real-life stress detection. Case study: students under stress due to university examination. *BioMedical Engineering OnLine* 2011. Vol. 10/96.
- Myllymäki, T.; Kyröläinen, H.; Savolainen, K.; Hokka, L.; Jakonen, R.; Juuti, T.; Martinmäki, K.; Kaartinen, J.; Kinnunen, M.-L. & Rusko, H. 2010. Effects of vigorous late-night exercise on sleep quality and cardiac autonomic activity. *Journal of Sleep Research*, 1–8.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.
- Prochaska, J.; DiClemente, C. & Norcross, J. 1992. In search of how people change. Applications to addictive behaviours. *American Psychologist*. Vol 47/1992:1102.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rönkä, T.; Rusko, H.; Feldt, T.; Kinnunen, U.; Mauno, S.; Uusitalo, A. & Martinmäki, K. 2006. The Associations between Physiological Recovery Indicators during Sleep and Self-Reported Work Stressors. Teoksessa Saarela, K.; Nygård, C. & Lusa, S. Promotion of Well-being in modern society, 132–136.
- Sagawa, Y.; Hideaki, K.; Namiko, M.; Takaabu, T.; Hironobu, K.; Yoshihiko, K.; Takashi, K.; Yasuo, H. & Tetsuo, S. 2011. Alcohol Has a Dose-Related Effect on Parasympathetic Nerve Activity During Sleep. *Alcoholism* November 2011, Vol. 35, Issue 11, 1905–2100.

Sjoberg, N.; Brinkworth, G. D.; Wycherley, T. P.; Noakes, M. & Saint, D. A. 2011. Moderate Weight Loss Improves Heart Rate Variability In Overweight And Obese Adults With Type 2 Diabetes. *Journal of applied psychology*. Vol. 110, No. 4, 1060–1064.

Suni, J. & Taulaniemi A. 2012. Terveyskunnan testaus. Menetelmä terveystoiminnassa. Helsinki: UKK-instituutti ja Sanomapro Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2013. Terveys 2015 – kansanterveysohjelman väliarviointi. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2012:4. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 8.9.2014 www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=6511574&name=DLFE-26108.pdf.

Spaak, J.; Tomlinson, G.; McGowan, C. L.; Soleas, G. J.; Morris, B. L.; Picton, P.; Notarius, C. F. & Floras, J. S. 2010. Dose-related effects of red wine and alcohol on heart rate variability. *American Journal of Physiology. Heart and Circulatory Physiology*. Vol. 298, No. 6, 2226–2231.

Vänskä, K.; Laitinen-Väänänen, S.; Kettunen, T. & Mäkelä, J. 2011. Onnistuuko ohjaus? – Sosiaali- ja terveysalan ohjaustyössä kehittyminen. Helsinki: Edita Prima.

TYÖNOHJAUKSEN MERKITYS TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISESSÄ

Tiina Laakso, lehtori, työnohjaaja, Terveys ja hyvinvointi
Anne Merta, lehtori, työnohjaaja, Terveys ja hyvinvointi

JOHDANTO

Osana KoVa duuni -hanketta toteutettiin vuoden 2013 aikana ryhmätyönohjausprosessi kahdessa Turun ammattikorkeakoulun Tietoliikenne ja sähköinen kauppa -tulosalueen koulutusohjelmassa. Työnohjausta voidaan toteuttaa yksilö-, ryhmä- ja työyhteisön työnohjauksena (Kärkkäinen 2012). Toteutettu työnohjaus oli lähtökohdiltaan työyhteisön työnohjausta, sillä työnohjaukseen osallistuivat kaikki ko. koulutusohjelmien opettajat. Työyhteisön työnohjauksesta sen erotti kuitenkin se, että työyhteisöjen koon vuoksi työyhteisöistä muodostettiin kaksi ryhmää. Työyhteisön työnohjaukseen osallistuu myös esimies. KoVa duunin työnohjaukseen esimies osallistui ainoastaan muutamana sovittuna kertana. Työnohjaajat olivat keskenään tiiviissä vuorovaikutuksessa ryhmissä käsitellyistä asioista ja ryhmien keskinäisestä vuorovaikutuksesta.

Vastapainona yksilöön kohdistuville työhyvinvointia tukeville toimenpiteille, kohdistuu työnohjauksen työhyvinvoinnin tukemisen mahdollisuudet kiinteästi itse työn tekemiseen ja työyhteisöön. On hyvä pohtia, onko työhyvinvointia mahdollista tukea pelkästään yksilöön kohdistuvilla toimenpiteillä? Työhyvinvoinnin edellytykset kytkeytyvät työn mielekkyyteen ja hyvään organisointiin sekä organisaation ja lähityöyhteisön toimivuuteen ja ilmapiiriin. Selkeä töiden järjestely, yhdenmukaiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ovat yksilön työkyvyn kannalta yhtä merkittäviä kuin terveys sinänsä. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009.) Toimiva työyhteisö on työhyvinvoinnin perusta.

Työyhteisön toimivuuden perusedellytykset liittyvät johtajuuteen, perustehtävään, rakenteisiin ja työyhteisön tunnemaailmaan. Työnohjauksen tavoitteet onkin useimmiten mahdollista hahmottaa juuri näiden peruselementtien toimivuuteen keskittymällä. (Kyrönseppä 2012.) Työnohjaus on aina yhteistoimintaa, eli kahden tai useamman ihmisen vuorovaikutusta, joka tähtää yhteisiin päämääriin. Usein työnohjauksessa käsitellään myös yhteistoimintaan liittyviä työelämän teemoja. (Alhanen ym. 2011.)

Tässä artikkelissa määritellään työnohjausta työhyvinvointia edistävänä toimintana, kuvataan toteutunut työnohjausprosessi sekä arvioidaan sille asetettujen tavoitteiden toteutumista.

TYÖNOHJAUS TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISESSÄ

Yleistä työnohjauksesta

Työnohjausta määritellään sanoilla oppimisprosessi, reflektioprosessi ja dialogisuus. Siinä työnohjaukseen osallistuvat työyhteisön jäsenet pohtivat ääneen omaa työtään tasa-arvoisessa vuorovaikutuksessa ulkopuolisen ohjaajan kanssa. Työnohjauksella tarkoitetaan yhtä ammatillisen oppimisen muotoa, jonka avulla esimiehet, työntekijät ja koko työyhteisö voivat tutkia ja kehittää omaa toimintaansa. Se on työhön liittyvien kysymysten käsittelyä ohjaajan ja ohjattavien välisessä tasa-arvoisessa vuorovaikutussuhteessa. (Piispanen & Sannamo 2010.)

Punkanen (2009) määrittelee työnohjauksen oppimis-, vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisuprosessiksi. Työnohjauksen voidaan katsoa sisältävän merkittäviä mahdollisuuksia erityisesti silloin, kun sitä kehitetään arkityön ammatillisen reflektion vahvistamiseksi. Näin ollen työnohjaus tulee käsittää ennen muuta omassa työssä oppimiseksi. Oppimisprosessissa opitaan hahmottamaan työelämän ilmiöitä ja omaa suhdetta niihin. Tämän myötä voidaan selkiyttää työnteon päämääriä ja kehittää sopivia keinoja päämäärien saavuttamiseksi. (Alhanen ym. 2011.) Myös Kärkkäinen (2012) liittää työnohjauksen ytimen oppimiseen ja vuorovaikutukseen määrittelemällä työnohjauksen kehittämismenetelmäksi, joka perustuu siihen, että ohjattava oppii kokemuksiaan jäsentämällä vuorovaikutuksessa työnohjaajan kanssa.

Työnohjauksen teoreettisia perusteita

Työnohjauksen teoreettiset perusteet ovat löydettävissä kasvatustieteestä ja johtamis- ja organisaatioteorioista. Työnohjaajan toimintaa määrittävät erilaiset ohjausteoreettiset lähestymistavat. Ahteenmäki-Pelkonen (2006) toteaa työnohjaus -sanasta avautuvan ohjauksen yleiskäsitteen kaikkine erilaisine teoreettisine lähestymistapoineen, joita ovat esimerkiksi psykodynaaminen, ratkaisukeskeinen, sosiodynaaminen ja kognitiivinen lähestymistapa. Lisäksi työnohjattavan työ, työn rakenteet (Kyrönseppä 2012) ja ohjattavan suhde työhön tulevat käsittelyyn (Ahteenmäki-Pelkonen 2006). Tämä edellyttää ohjausteorian lisäksi erilaisten organisaatio- ja johtamisteorioiden ymmärtämistä (Kyrönseppä 2012). Ojanen (2000) ja Keski-Luopa (2001) liittävät työnohjauksen kasvatustieteisiin. Keski-Luopa (2001) toteaa työnohjaajan olevan kasvattaja. Kyrönseppä (2012) puolestaan toteaa työnohjauksen olevan kokemuksellista oppimista (konstruktivismi) ja työnohjaajien omaavan usein humanistisen ihmiskäsityksen.

Työnohjauksen keskeinen kognitiivinen prosessi on reflektio (Ojanen 2000, Keski-Luopa 2001), eli prosessi, jossa reflektioija aktiivisesti tarkastelee ja käsittelee uusia työ- tai oppimiskokemuksiaan, jotta hän voisi yhdistää uutta tietoa tai uusia näkökulmia aikaisempiin tietoihinsa. Reflektio on syvällistä ajattelua, aktiivinen tutkimis- ja löytämisprosessi, jossa ihmiselle tulee mieleen, miten kyseisessä tilanteessa pitäisi toimia (Mäkinen 2002). Reflektoiva työntekijä on jatkuvassa, joustavassa ja monitasoisessa vuorovaikutuksessa sekä ympäristönsä että itsensä kanssa (Ojanen 2000). Hän arvioi työ- tai oppimistehtävän vaikeutta ja sen vaatimuksia suhteessa itseensä (Mäkinen 2002).

Työnohjauksessa kieli on tärkein ohjauksen väline, mutta dialogissa se on myös tiedon tuottamisen väline. Dialogi on keskeinen tekijä työnohjaussuhteessa työnohjaajan ja työnohjattavan välillä (Keski-Luopa 2001). Työnohjaajalla on kahdensuuntainen tehtävä suhteessa ohjaustilanteen kieleen – toisaalta käyttää itse kieltä niin, että ohjaa työnohjausprosessia tai -istuntoa, toisaalta kontrolloida ohjattavien kielen käyttöä niin, että se mahdollistaa oppimisprosessin ja eettisesti vahvan ryhmätoiminnan (Ojanen 2000).

Työnohjauksessa käytettävät työskentelytavat

Jotta työnohjauksesta tulee hyödyllinen ja tehokas oppimisprosessi, on ohjattavien opittava hyödyntämään sitä ja työnohjaajan osattava hyödyntää oikeanlaisia työskentelytapoja. Työnohjauksen onnistumiseksi on välttämätöntä, että työnohjaajan ja työnohjausryhmän välille syntyy työskentelyä kannatteleva emotionaalinen suhde. Se mahdollistaa kohtaavan vuorovaikutuksen, jossa pohtiva, refleктоiva vuoropuhelu toteutuu. (Kyrönseppä 2012.) Työskentelytavat voidaan jakaa teemakeskeiseen, tapauskeskeiseen ja prosessikeskeiseen työskentelytapaan. Näiden lisäksi voidaan erottaa kriisityönohjaus. (Alhanen ym. 2011.)

Teemakeskeinen työskentely sopii hyvin sellaiseen työnohjausprosessiin, jossa on alusta saakka selvää, mitä seikkoja pitää pohtia tarkemmin ja missä asioissa halutaan kehittyä. Niinpä se sopii erityisesti lyhyisiin työnohjausprosesseihin. Teemojen valikoinnin lisäksi ryhmän pitää sopia myös siitä, miten teemojen käsittelyyn valmistaudutaan. Esimerkiksi erilaiset pohdintatehtävät tai erilaisiin teemoihin liittyvien tilanteiden havainnointi työssä saattavat auttaa valmistautumisessa. (Alhanen ym. 2011.)

Tapauskeskeisessä työnohjauksessa työstettäväksi on sovittu tietyt työtilanteet. Tapausten työstäminen sopii erityisesti vaativaa asiakastyötä tekeville tai uusia asiantuntijuuden alueita harjoitteleville. Tapaustyöskentelyssä on sovittava mm. millä perusteella käsiteltävät tapaukset valitaan ja miten ne tuodaan istuntoon. Ohjauksessa on tarpeen keskittyä erityisesti niihin kysymyksiin, jotka ohjattava liittyy tapaukseen. Työnohjaaja voi pyytää ohjattavaa kertomaan, mikä häntä tapauksessa erityisesti askarruttaa ja mihin hän kokee erityisesti tarvitsevänsä apua ohjaajalta ja muilta ohjattavilta. (Alhanen ym. 2011.)

Prosessikeskeisesti toteutettu työnohjaus tarkoittaa sitä, että istuntoihin ei ole etukäteen sovittu teemoja eikä tapauksia, vaan jokaisessa istunnossa päätetään tilannekohtaisesti, mihin asiaan työskentely kohdistuu ja mitä menetelmiä siinä käytetään. Prosessikeskeisessä työskentelyssä jokaisella työnohjauskerralla selvitetään tämänhetkistä työtilannetta, jotta voidaan yhdessä päättää työstettävistä aiheista. Tästä syystä prosessikeskeisessä työnohjauksessa on yleensä pitkä ja vapaamuotoinen alkuosio, jossa ohjattavat voivat puhua monista erilaisista työssä mietittyistä asioista. Ohjattavien puhe voi liikkua vapaasti aiheesta toiseen. Kun aiheita on noussut esille riittävästi, työnohjaaja voi kysyä, mihin niistä ohjattavat haluavat paneutua tarkemmin. Työnohjaaja voi esittää myös omia ehdotuksiaan työskentelystä sen pohjalta, mitä on ohjattavilta kuullut. (Alhanen 2011.)

Työnohjausta voidaan käyttää myös erilaisissa työyhteisön kriisitilanteissa. Työnohjauksessa useimmin vastaan tulee sellaiset kriisit, jotka liittyvät suuriin organisaatiomuutoksiin, työyhteisössä kärjistyneihin konflikteihin tai vaativassa asiakastyössä tapahtuviin yllättäviin ja kuormittaviin asiakastilanteisiin. Varsinaisen kriisityönohjaukseen (traumaattiset kriisit) tarvitaan työnohjaajalta lisäkoulutusta, ja se muodostaa työnohjauksen näkökulmasta erityisalueen. Työnohjauksessa pyritään kuitenkin kartoittamaan kriisiin johtanutta tilannetta ja ohjattavien jatkoavun tarpeita sekä ohjaamaan heidät tarvittaessa asianmukaisen avun piiriin. (Alhanen 2011.)

RYHMÄTYÖNOHJAUS AMMATTIKORKEAKOULUSSA

Työnohjauksen toteutuminen

Työnohjauksen yleisiksi tavoitteiksi muotoutuivat KoVa duuni -hankkeen tavoitteiden suuntaisesti työyhteisöjen yhteisöllisyyden tukeminen, tiimityöskentelyn edistäminen, dialogisuuden vahvistuminen ja tiimin jäsenten perustehtävien täsmentyminen. Työnohjauksen aloitusvaiheen neuvotteluissa keskeiseksi nousi myös opettajan rooliin kohdistuvat muutostarpeet – ”uudenlainen opettajuus”. Ensimmäisillä työnohjauskerroilla täsmennettiin ryhmäkohtaisia tavoitteita.

KoVa duuni -hankkeen työnohjausryhmiä oli neljä: kaksi kummassakin koulutusohjelmassa. Työnohjaajiksi valikoitui kaksi lehtoria sosiaalialan koulutusohjelmasta, joilla on työnohjaajakoulutus. Työnohjaajan on hyvä olla työnohjattaville tuntematon, mutta hänen tulee kuitenkin tuntea substanssia. Tämä toteutui KoVa duunin työnohjauksessa, sillä hankkeessa mukana olevien koulutusohjelmien henkilökunta ei ollut työnohjaajille tuttu, mutta työnohjaajilla oli kuitenkin pitkä kokemus ammattikorkeakoulun opettajan työstä. Työnohjaukseen osallistuvia oli työnohjauksen alkaessa 29 henkilöä ja työnohjauksen päättyessä 24. Molemmat ryhmät kokoontuivat vuoden 2013 aikana yhteensä 14 kertaa. Ajankohdat päätettiin ryhmän jäsenten kanssa puolivuositain. Prosessiin kuului sekä kevät- että syyskaudella kaksi yhteistä kertaa, joissa esimies oli paikalla. Näillä kerroilla käsiteltiin työnohjauksen tavoitteita, palautetta ja muutostarpeita työnohjauksen käytännön toteuttamiseen.

Työnohjaukselle asetettujen tavoitteiden suuntaisesti pystyttiin työskentelemään hyvin kevätkaudella. Turun ammattikorkeakouluun kohdistuneet organisatoriset ja toiminnalliset muutokset ja niiden käsittelytarve näkyivät voi-

makkaasti syyslukukauden työnohjauksissa. Esimerkiksi osa osallistujista oli epätietoinen työsuhteensa jatkumisesta tai työnsä sisällöstä vuonna 2014. Useampi henkilö jäikin syksyn työnohjauksesta pois, koska ei ollut varma työsuhteensa jatkumisesta. Työsuhteiden epävarmuus ei kuitenkaan selitä kaikkia poissaoloja. Työnohjaukseen osallistumisen ”pakko” on työnohjauksessa ristiriitainen asia. Toisaalta pakko tuskin koskaan tuottaa mitään uutta ja hedelmällistä, toisaalta työnohjauksesta poissaolot aiheuttavat sen, että prosessi-
maisuus katkeaa (ainakin poissaolijoiden kohdalla), avointa vuorovaikutusta ei synny eikä työnohjauksen tavoitteisiin päästä (Kärkkäinen 2013). Poissaolojen perusteella voisi päätellä, että työnohjauksen koettiin toisaalta olleen kaikille tarpeellista, mutta toisaalta myös pakkoa ja epämiellyttävää, muusta työstä aikaa vievää. Työnohjaus ei myöskään hyödytä työntekijää, jonka työkyky on jo oleellisesti alentunut työuupumuksen tai sairauden vuoksi.

Organisaation muutoksien käsittely aiheutti ristiriitaa työnohjauksen toteuttamiselle. Työnohjaajat halusivat antaa tilaa yhteisten asioiden käsittelylle, vaikka työnohjauksessa ei asioihin pystytty vaikuttamaan.

Työnohjauksen arviointi

Kuukausi työnohjausprosessin päättymisestä eli vuoden 2014 tammikuussa kerättiin työnohjausprosessiin osallistuneilta palaute Webropol-kyselyä. Kysely lähti yhteensä 26:lle työnohjaukseen osallistuneelle. Vastauksia saatiin kaiken kaikkiaan 13:lta.

Kyselyssä pyydettiin osallistujien näkemyksiä työnohjauksen vaikutuksista ja merkityksestä työyhteisön yhteisöllisyyteen, vuorovaikutukseen työyhteisössä, työnohjauksen vaikutuksesta työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen. Lisäksi pyydettiin arvioimaan osallistujan omaa toimintaa ja aktiivisuutta työnohjausryhmässä sekä työnohjaajan toimintaa. Kysymykset esitettiin väittäminä Likert-asteikolla yhdestä viiteen (1 = eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Avoimessa kysymyksessä vastaajilla oli mahdollisuus kertoa, millaisia toiveita heillä on joko oman itsen tai työyhteisön työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen tukemiseksi. Lopussa oli mahdollisuus antaa yleistä palautetta työnohjauksesta osana työhyvinvointiprojektia.

Palautekyselyn tuloksissa tuli esille, että työnohjaus oli tukenut työyhteisön yhteisöllisyyttä (ka 3,0) ja vuorovaikutusta (ka 3,31). Työyhteisöissä koettiin keskustelun lisääntyneen ja työnohjauksen tarjonnan hyvän mahdollisuuden jakaa ideoita ja ajatuksia työyhteisössä. Oma toiminta työnohjausryhmässä

koettiin avoimeksi, mutta sen sijaan vastauksissa oli ristiriitaisuutta siinä, miten avoimeksi keskustelu työnohjausryhmässä ylipäärtään koettiin. Työnohjauksella ei juurikaan nähty olevan vaikutuksia oman perustehtävän selkiytymissä eikä sen koettu lisänneen tietoa työyhteisön jäsenten rooleista tai osaaamisesta. Suurta hajontaa oli myös vastauksissa, joissa arvioitiin työnohjauksen vaikutusta työssäjaksamiseen ja työyhteisön hyvinvointiin. Puolet vastaajista ei kokenut työnohjauksella olleen juurikaan merkitystä työhyvinvointiinsa, mutta muutamaa vastaajaa työnohjaus oli tukenut työssäjaksamisessa ja työhyvinvoinnissa. Vastaajat kokivat, että ovat omalla toiminnallaan tukeneet ryhmän toimintaa ja ryhmän myönteistä ilmapiiriä (ka 4,1). Myös työnohjaajan toiminnan koettiin edistäneen ryhmän toimintaa (ka 3,38). Esimiehen osallistuminen työnohjaukseen koettiin sopivaksi.

Avoimissa vastauksissa työssäjaksamisen ja työhyvinvoinnin tueksi toivottiin mm. seuraavia toimenpiteitä: lyhyitä koulutuksia ja niiden jakamista työyhteisössä, toisten arvostamista, avoimuuteen kannustavia toimenpiteitä, mahdollisuutta yksilötyönohjaukseen, arkipäivän tekoja, keskustelun jatkumista ja liikuntaseteleitä.

Työnohjaajien näkemyksen mukaan tällä hetkellä yksilötyönohjaus voisi hyödyttää joitakin ryhmiin osallistuneita. Tämä työnohjausprosessi suurine organisaatioon kohdistuvien muutoksineen työnohjausprosessin keskivaiheilla ei pystynyt lisäämään avoimuutta kummassakaan työyhteisössä siinä määrin kuin olisi ollut toivottavaa. Tästä hyvänä esimerkkinä avoimissa vastauksissa olleet kommentit ”näyttelin mukana” ja ”en uskaltanut nostaa kiperintä asiaa pöydälle”. Jos työnohjausryhmässä ei ole riittävästi avoimuutta, ei sillä ole juurikaan mahdollisuuksia näin lyhyessä ajassa saada aikaan suuria muutoksia työyhteisössä ja sen henkilösuhteissa. Toisaalta ryhmissä oli myös yksilöitä, jotka näkivät, että keskustelu heidän työyhteisöissään on avointa eikä ristiriitoja ole. Myös Kärkkäisen (2013) tutkimuksessa avoimen vuorovaikutuksen syntymiselle löytyi monia esteitä – työnohjausta voitiin pelätä mm. siksi, että sen pelättiin paljastavan jotakin kielteistä itsestä tai työtoverista. Työnohjaajan kannalta on eettisesti vaikeaa, että hän joutuu kuulemaan negatiivisia asioita esimiehensä tai työtoverista. Eettiseltä kannalta työnohjaajan on pakko puuttua tilanteeseen, mutta puuttuminen voidaan tulkita myös toisen työn arvostelemiseksi mikä voi hiertää koko työnohjausprosessia. KoVa duunin työnohjauksen aikana työnohjaajat antoivat myös kriisityönohjausta, mutta ohjasivat asian esimiehen käsiteltäväksi. Tärkeimpänä saavutuksena tässä työnohjausprosessissa lienee se, että työnohjaus tarjosi keskustelufoorumin mahdollisuuden johon osallistui entistä suurempi määrä työyhteisön jäseniä.

YHTEENVETOA TYÖNOHJAUKSEN MERKITYKSESTÄ TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISESSÄ

Työnohjaus oli uusi toimintamuoto työnohjaukseen osallistuville opettajille muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Huolimatta opettajan työhön liittyvistä kuormittavista tekijöistä, ei työnohjaus ole vielä laajasti käytetty työhyvinvointia tukeva käytäntö koulutus- ja opetusalailla. Tämän takia työnohjaajien olisi ollut tärkeää työnohjausprosessin alussa käydä keskustelua pidempään ryhmäläisten kanssa työnohjauksen menetelmistä, dialogisen vuorovaikutussuhteen syntymisestä ja osallistujien vastuusta työnohjauksen etenemisessä.

Työnohjauksen käynnistyessä työnohjausistunnoissa puhuttiin paljon jaksamattomuudesta, resurssien vähenemisestä, työn tekemisen mahdottomuudesta – muutoksesta entiseen. Työnohjauksessa oli paikoin vaikeuksia päästä eteenpäin, eikä toimintaa kehittäviä ajatuksia ja toimintatapoja tuntunut löytyvän kovinkaan helposti. Vaikka toisaalta työnohjaus sellaisenaan toimi ”kuorman purkamisena”, se koettiin myös uuvuttavaksi ja lisäsi kokemusta työn mahdottomuudesta (ks. Kärkkäinen 2013).

Onnistuneessa työnohjauksessa työnohjattava oppii paremmin ymmärtämään muiden erilaisuutta ja heidän ammattitaitoaan, mikä täydentää omaa osaamista (Kärkkäinen 2013). KoVa duunin työnohjauksen ei koettu juurikaan lisänneen tietoa omasta tai työtoverien perustehtävästä. Työnohjaukseen osallistuneilla opettajilla oli takanaan pitkä yhteinen työhistoria, ja he tunsivat toistensa asiantuntijuudet varsin hyvin: 85 %:lla vastaajista oli takanaan yli 10 vuoden työkokemus opettajana. Työnohjausryhmät olivat yhdessä tekemisen suhteen hyvin erilaisia – toisessa koulutusohjelmassa työtä tehtiin tiimeissä, toisessa koulutusohjelmassa opettajan työtä toteutettiin pääosin yksinään luokassa. Yksinään tekemisen perinteeseen ei kuulu työn avaaminen toisille; työtoverin asiantuntijuutta kunnioitetaan ja hänen ratkaisuihinsa luotetaan.

Työyhteisön suurien muutoksien käsittely on työnohjaajalle haasteellista (Koski 2007). Jokainen työyhteisön jäsen kokee muutokset eri tavalla. Osa haluaa jakaa muutokseen liittyviä henkilökohtaisia tunteitaan kaikkien kanssa, osan mielestä on turhaa käyttää aikaa keskeneräisistä asioista keskustelemiseen. Organisaation muutosten vuoksi ohjaajille jäikin vaikutelma, että asiat jäivät syksyllä kovasti kesken, eikä niiden käsittelyssä työnohjauksessa päästy juurikaan eteenpäin. Muutosprosessissa vie paljon aikaa vanhasta ja vanhoista toimintatavoista luopumiseen. Vasta kun tunnetasolla on valmius luopua vanhasta, tulee tila ja mahdollisuus uudelle toimintatavalle, tässä tapauksessa uudennaiselle opettajuudelle.

Vuorovaikutuksessa ohjattava saa tukea ajattelulleen ja työlleen. Vuorovaikutuksessa opitaan ja oivalletaan uutta kuulemalla toisten kokemuksia ja reflektoiden omia. Työnohjattavat itse päättävät sen tason, jolla asioita käsitellään, ja mitä asioita työnohjaukseen viedään ja ei viedä (Kärkkäinen 2013).

Työnohjaus on pitkäkestoinen prosessi, jossa pitkäkestoisuus mahdollistaa vuorovaikutuksellisen ja kokemuksellisen työskentelyn ja oppimisen. Kun työnohjaus tukee yksittäisiä työntekijöitä ja työyhteisön toimivuutta, vaikuttaa työyhteisön toimivuus puolestaan asiakassuhteisiin ja niiden onnistumiseen. Työnohjauksen voidaan sanoa välillisesti tukevan laadukkaana koulutusprosessin syntymistä, ja se toimii työntekijöiden työkyvyn ylläpitäjänä. (Vrt. Kärkkäinen 2013.) Kärkkäinen (2013) suosittaa myös, että ryhmä- ja työyhteisön työnohjauksen lisäksi työntekijöillä olisi mahdollisuus myös yksilö- tai pari-työnohjaukseen. Tällöin voidaan vielä paremmin tukea kunkin henkilökoh- taista ammatillista kehittymistä ja vastata työssäjaksamisen haasteisiin.

Tämä päättynyt työnohjauksen prosessi oli vain vuoden mittainen ja voidaan sanoa, että tänä aikana yhteisessä työskentelyssä päästiin vasta alkuun. Osa osallistujista toivoi, että jatkossakin olisi mahdollisuus osallistua joko yksilö- tai ryhmätyönohjaukseen. Ehkä merkittävin tulos työnohjauksesta oli, että se tarjosi säännöllisen foorumin yhteisten asioiden pohdinnalle. Eräässä työnoh- jausistunnossa osallistuja sanoi arvioinnin yhteydessä: ”Miksihän me emme puhu tällä tavalla meidän tavallisissa kokouksissamme. Mikä estää meitä teke- mästän näin?” Toisessa ryhmässä puolestaan osallistuja totesi: ”On se hyvä, että meillä on nämä työnohjatukset! Eihän meillä olisi muuten mitään tilaisuutta keskustella yhdessä näistä tulevista muutoksista.” Työnohjausprosessin käyn- nistyessä ei vielä tiedetty kaikista organisaatioon kohdistuvista muutoksista, mutta voidaan sanoa, että näiden kahden koulutusohjelman opettajat saivat työnohjauksellista tukea muutoksessa selviämiseen. Lopulliset vaikutukset ja merkitykset saattavat tulla vasta viiveellä, ja se on myös työnohjauksen vaikut- tavuuden arvioinnin ja mittaamisen haaste.

LÄHTEET

- Ahteenmäki-Pelkonen, L. 2006. Mikä ohjaa kirkon työntekijää? Haastattelututkimus työnohjauksen teoreettisesta lähestymistavoista. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Teologinen tiedekunta. Helsinki: Yliopistopaino.
- Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Keski-Luopa, L. 2001. Työnohjaus vai superviisaus. Työohjausprosessin filosofisten ja kehityopsykologisten perusteiden tarkastelua. Lahti: Metanoia-instituutti.
- Koski, A. 2007. Työn eetoksena hyvä elämä tehostetun palveluasumisen yksikössä. Uutta moniammatillista työyhteisöä rakentamassa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Lääketieteen laitos. Saatavissa: <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7054-7.pdf>.
- Kärkkäinen, M-L. 2012. Työnohjauksen monimuotoisuus. Teoksessa Kallasuu, A. Koski, A. Kyrönseppä, U. & Kärkkäinen, M-L. (toim.) Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kärkkäinen, M-L. 2013. Työnohjaus psykiatrisessa erikoissairaanhoidossa. Laadullinen haastattelututkimus. Hoitotieteen laitos. Terveystieteiden tiedekunta. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1180-3/urn_isbn_978-952-61-1180-3.pdf
- Kyrönseppä, U. 2012. Dynaamiset ilmiöt työyhteisössä. Teoksessa Kallasuu, A. Koski, A. Kyrönseppä, U. & Kärkkäinen, M-L. (toim.) Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro Oy. 110-126.
- Mäkinen, P. 2002. Reflektio oppimisessa Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Tampere.
- Ojanen, S. 2000. Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian käsittelyä. Helsinki: Palmenia.
- Onnismaa, J. 2011. Ohjaus ja neuvontatyö. Aikaa, huomiota ja kunnioitusta. Helsinki: Gaudeamus.
- Paunonen-Ilmonen, M. 2001. Työnohjaus. Toiminnan laadunhallinnan varmistaja. Helsinki: WSOY.
- Piispanen, R. & Sannamo, M. 2010. Työnohjauksen ABC. Tmi Ritva Piispanen.
- Punkanen, T. 2009. Työnohjaus muutoksen moottorina. Helsinki: Tammi.
- Seppänne-Järvelä, R. ja Vataja, K. (toim.) 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Helsinki: PS-kustannus.

YHTEISÖLLISTÄ TYÖHYVINVOINTIA LIIKUNNASTA JA KULTTUURISTA

*Tiina Suni
Hankesuunnittelija
Liiketalous, ICT ja bioalat*

Yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen ovat keskeinen osa työhyvinvointia. KoVa duuni -hankkeessa on toteutettu kaikille avoimia työhyvinvoinnin edistämisen toimenpiteitä, joiden yhteinen nimittäjä on ollut yhdessä tekeminen. Toimintaan on sisältynyt sekä liikuntaa että kulttuuria niin yksilö- kuin joukkueitasollakin.

Liikuntakampanjat – liikunnasta yhteisöllistä hyvää

Kuntoliikuntaan liittyvät kampanjat ovat muodostaneet hankkeen yhteisöllisten työhyvinvointitoimenpiteiden kulmakiven. Hankkeessa toteutettiin yhteensä viisi liikuntakampanjaa, joiden tavoitteena oli innostaa työyhteisön jäseniä vapaa-ajan kuntoliikuntaan ja työmatkaliikuntaan sekä luoda liikuntaharrastuksesta yhteisöllinen ilmiö. Kampanjoiden tausta-ajatuksena oli aktivoida erityisesti vähän liikkuvia sekä havahduttaa työyhteisön jäseniä huomaamaan omassa arjessaan erilaisia liikkumisen mahdollisuuksia. Osallistumiskynnys pyrittiin pitämään mahdollisimman matalana: osallistuminen oli helppoa ja pienilläkin liikuntamäärillä oli kampanjoissa merkitystä. Kampanjoiden suunnittelun perustaksi valittiin UKK-instituutin Liikuntapiirakka-malli.

Kampanjan aikana osallistujat keräsivät liikuntasuoritusmerkintöjä yhteisiin taulukoihin, jotka neljässä kampanjassa olivat paperisia julisteita yksiköiden kahvihuoneissa ja yhdessä kampanjassa sähköisiä taulukoita henkilöstön yhteisessä intranettillassa, Messissä. Kampanjat olivat kestoltaan 4–8 viikkoa, ja niiden päätteeksi suorituksia keränneet palkittiin joko suorituspöytäkirjalla tai arpauksen perustuen. Neljä kampanjaa toteutettiin yksilötasolla ja yksi joukkuemuotoisena. Kampanjoiden toteutusajankohdat olivat vuoden 2012 lokamarraskuussa, vuoden 2013 huhti-toukokuussa ja marraskuussa sekä vuoden 2014 huhtikuussa ja syys-lokakuussa.

Liikuntakampanjat keräsivät vaihtelevan määrän osallistujia; parhaimmillaan yli puolet työyhteisön jäsenistä osallistui toimintaan, kun taas osassa kampanjoita osallistumisaste jäi noin 25 prosenttiin. Kampanjoihin osallistui työntekijöitä ammattikorkeakoulun Turun ja Salon kampuksilta suhteellisen tasaisesti, mutta selkeästi eniten ICT-Cityn työyhteisöstä, jossa hankkeen hallinto ja suurin osa hankkeen projektiryhmän jäsenistä toimi. Suurimmat osallistujamäärät suhteessa työyhteisön kokoon saavutettiin ensimmäisessä ja kolmannessa kampanjassa, joista molemmat toteutettiin syksyllä. Osallistumisasteeseen vaikuttivat todennäköisesti kampanjan ajoituksen ja sisällön lisäksi myös monet muut tekijät, kuten työntekijöiden henkilökohtaiset aikataulut, osallistumismahdollisuudet ja terveys sekä omien liikuntaharrastusten kausiluonteisuus suhteessa kampanjan ajoitukseen.

Kampanjoista saatu palaute oli pääosin myönteistä, ja osallistujat olivat tyytyväisiä toimintaan. Palaute tukee liikuntakampanjoiden toteuttamista osana työhyvinvoinnin edistämistä; osallistujien mukaan kampanjat motivoivat liikkumaan ja herättivät pohtimaan omaa liikkumista suhteessa suosituksiin. Liikuntakampanjat mainittiin myönteisenä esimerkkinä yhteisöllisestä toiminnasta myös syksyllä 2013 pidetyn henkilöstön kehittämispäivän työhyvinvointitoimintaa koskeneessa osiossa.

Liikuntakampanjoiden haasteena voidaan pitää sitä, että tavoitetaan ne henkilöt, jotka liikkuvat vähän. Terveytensä kannalta riittävästi tai runsaasti liikkuvat työyhteisöemme jäsenet osallistuivat useimpiin kampanjoihin aktiivisesti, kun taas jo entuudestaan vähän liikkuvia oli mukana vähemmän ja suorituksia karttui heille myös pienempi määrä. Oman liikuntamotivaation puuttuessa myös liikuntakampanjoihin osallistumisen kynnyks on korkeampi.

Liikunnan näkyväksi ja yhteisölliseksi tekeminen työpaikalla on monelle työntekijälle liikkumaan innostava tekijä. Hankkeessa kerättyjen kokemusten mukaan osallistumisaktiivisuutta kohottavia tekijöitä ovat kampanjan yhteisöllisyys, myönteinen sävy, erilaiset osallistumisen kannustimet sekä kampanjoista viestiminen ja niiden nostaminen esille. Kun osallistumisesta tehdään yhteinen keskustelunaihe vaikkapa kahvitauolla, toiminta muuttuu eläväksi osaksi työyhteisöä.

Liikuntatapahtumat – liikunnallisia elämyksiä yhdessä

Osallistuimme hankkeen aikana työyhteisönä kolmeen liikuntatapahtumaan, joiden tavoitteena oli tarjota osallistujille erilaisia yhteisöllisiä liikuntaelämyksiä työpaikkaympäristön ulkopuolella. Toiminta oli kaikille työyhteisön jäsenille avointa ja siitä viestittiin intranetin välityksellä, sähköpostitse sekä yhteisissä tilaisuuksissa, kuten henkilöstökokouksissa ja kehittämisspäivissä. Tapahtumista laadittiin jälkikäteen kirjoitukset hankkeen blogiin intranetissä, ja osasta tehtiin myös artikkeli Turun ammattikorkeakoulun verkkosivuille. Tapahtumista otetut kuvat tallennettiin intranettiin.

Yhteisöllisenä juoksutapahtumana toteutimme osallistumisen Yritysmaratonviesti-tapahtumaan 24.5.2013 Helsingissä. Yritysmaratonviesti on työyhteisöille suunnattu kilpailu, jonka Suomen Kuntoliikuntaliitto järjestää vuosittain. Tapahtumassa juostaan maratonmatka (42 km) joukkueviestinä Töölönlahden ympäri 2,2 kilometrin pituisina kierroksina. Osallistuimme tapahtumaan kahdella joukkueella, joista toinen (KoVa Rento) osallistui tapahtuman Rento-sarjaan ja toinen (KoVa Kunto) Kunto-sarjaan. Rento-sarjassa sijoitus ratkaistiin parhaimman asuteeman ja kannustuksen perusteella, Kunto-sarjassa viestijoukkueen loppuajan perusteella. Joukkueista KoVa Rento voitti oman sarjansa ja KoVa Kunto sijoittui 25:ksi sarjassa, jossa joukkueita oli yhteensä 135. Tapahtumaan osallistuminen edellytti juoksijoilta sekä kuntoa että huumorimieltä, etenkin Rento-sarjassa.



KUVA 1. *Voitokas KoVa Rento -joukkue.*



KUVA 2. *KoVa Kunto -joukkue (kuva: Juhani Hallio).*

Osallistuimme hankkeen toiminta-aikana kahdesti, keväällä 2013 ja 2014, Turussa järjestettyyn Aurajoen yöjuoksu -tapahtumaan. Öisen juoksupahtuman reitti kulki tunnelmallisesti valaistun Aurajoen rantoja pitkin Turun kaupungin keskustassa. Tapahtumaan osallistui työyhteisöstämme ensimmäisenä osanottovuonna neljä juoksijaa ja toisena seitsemän. Yksilötason juoksuun tuotiin yhteishenkeä yhteisellä lämmittelykokouksella ennen juoksuja ja jäähdyttelyosalla juoksun jälkeen. Tapahtumiin saatiin juoksijoiden lisäksi mukaan myös muutama kannustaja ja huoltojoukon jäsen.

Työyhteisön yhteiset liikuntatapahtumat ovat toimintaa, joka houkuttelee erityisesti liikunnasta omaehtoisesti motivoituneita työyhteisön jäseniä mukaan. Osallistuminen antaa parhaimmillaan onnistumisen elämyksiä ja luo yhteisöllistä työhyvinvointia, joka syntyy yksilötason liikuntasuorituksen muuttuessa yhteiseksi. Mukanaolo edellyttää osallistujilta omaa panostusta ja henkilökohtaista motivaatiota liikkumiseen, minkä toteuttamiseen käytännössä työyhteisö voi antaa tukea yhteisten tapahtumien muodossa.

Liikuntaryhmät – joukolla lenkille

Vertaisryhmissä toteutetun liikuntatoiminnan tavoitteena oli vakiinnuttaa työyhteisöön omaehtoisten liikuntaryhmien toimintamalli. Hankkeessa toteutettiin ennakkokartoitukseen perustuen kaksi liikuntaryhmää, sauvakävely- ja juoksuryhmät, jotka käynnistivät toimintansa syksyllä 2012 Turussa. Molempien ryhmien vetäjänä toimi yksi työyhteisön jäsenistä. Osallistumisen kynnystä pyrittiin laskemaan mm. siten, että liikuntaryhmät toimivat työpaikan läheisyydessä ja toiminta ajoitettiin alkamaan heti työpäivän päätyttyä.

Sauvakävelyryhmä kokoontui säännöllisesti kerran viikossa yhteiselle sauvakävelylenkille syksystä 2012 alkaen hankkeen päättymiseen saakka. Ryhmän toiminnan pääpaino oli yhteisessä ulkoilussa huomioiden ryhmän kuntotason ja kokoonpanon. Juoksuryhmän toiminta käynnistyi syksyllä 2012 pienimuotoisella juoksukoululla, joka sisälsi juoksun perustekniikan opastusta. Ryhmän toiminta jatkui juoksulenkkien muodossa vielä keväällä ja syksyllä 2013. Molempien ryhmien toiminnasta viestittiin intranetin ilmoituspalstalla ja kalenterissa, sähköpostitse sekä henkilöstökokouksissa.



KUVA 3. Sauvakävelyryhmäläisiä ulkokuntosalilaitteissa (kuva: Markku Karhunen).



KUVA 4. Sauvakävelyryhmäläisiä Turun tuomiokirkon portailla (kuva: Markku Karhunen).

Molempien ryhmien osalta osallistujien määrä jäi suhteellisen vähäiseksi, n. 2–8 henkilöön kokoontumiskertaa kohden. Osallistujien määrään vaikuttivat todennäköisesti eniten työyhteisön jäsenten henkilökohtaiset syyt, joista yleisimpänä mainittiin aikataulut. Toiminta oli kuitenkin molempien ryhmien osalta pitkäjänteistä. Tärkein toimintaa ylläpitävä elementti oli ryhmän vetäjän panos ja sitoutuminen toimintaan: aktiivisen vetäjän voimalla ryhmän toiminta jatkui vähäisemmälläkin osallistujamäärällä. Kokemusten perusteella voidaan myös todeta, että ulkoiset kannustimet lisäävät osallistumisaktiivisuutta, mikä oli havaittavissa mm. osallistujien määrän nousuna liikuntakampanjoiden aikana.

Kulttuurikerho – kollegoiden kanssa konserttiin

Hankkeen aikana toteutettiin liikunta-aiheisten yhteisöllisten toimenpiteiden lisäksi kulttuuritoimintaa, jonka tavoitteena oli tarjota osallistujille mahdollisuuksia osallistua vaivattomasti erilaisiin kulttuuritapahtumiin. Toiminnalle etsittiin vetäjä, joka kartoitti alueen kulttuuritarjontaa, ilmoitti tarjolla olevista tilaisuuksista henkilöstölle ja huolehti käytännön järjestelyistä, kuten lippuvaukauksista. Tapahtumista viestittiin intranetissä, sähköpostitse ja kahvihuoneeseen tuoduilla mainoksilla. Osallistujat vastasivat toiminnan kustannuksista itse hyödyntäen mm. työnantajan tarjoamia Tyky-seteleitä.

Kulttuurikerho vieraili teatteriesityksissä, konserteissa ja näyttelyissä yhteensä kuusi kertaa. Osa suunnitelluista kulttuuritapahtumista jäi toteutumatta vähäisen osallistujamäärän takia, mutta suosituimmat tapahtumat vetivät runsaasti kiinnostuneita osallistujia. Kulttuuritoiminnalle näyttää olevan selkeä tarve: liikunnan ohella myös kulttuuriin liittyvää toimintaa tarvitaan. Kuten liikuntaryhmissäkin, myös työyhteisön kulttuuritoimissa ryhmän vetäjällä on keskeinen rooli toiminnassa. Innostunut vastuuhenkilö, jolla on mahdollisuuksia ja motivaatiota järjestää yhteisiä osallistumisia kulttuuritapahtumiin, saa muutkin innostumaan.

Kaiken ytimenä yhteisö

Hankkeessa toteutettu liikunta- ja kulttuuritoiminta keräsi osallistujilta pääasiassa myönteistä palautetta. Yhteisölliset kampanjat ja tapahtumat, joissa koko työyhteisö on mukana, koettiin mielekkäimmiksi toimintamuodoiksi. Yhteisöllisyyden ja yhteiseksi tekemisen keinot ovat käytännössä usein melko yksinkertaisia: yksilötason liikuntakampanjasta voidaan tehdä yhteisöllinen sijoittamalla suoritustaulukot yhteiseen kahvihuonetilaan, jossa ne ovat kaikkien nähtävillä. Muiden toteuttamiin tapahtumiin osallistuessa yhteisöllisyyttä voidaan lisätä järjestämällä esim. kokoontuminen yhteiseen tilaan ennen tapahtumaa.

Koko työyhteisölle suunnattujen liikuntatoimenpiteiden suunnittelussa tulisi pyrkiä takaamaan monipuolisuus: tarjolla tulisi olla eri liikuntalajeja kaiken tasoisille ja -kuntoisille liikkujille. Työyhteisö, jossa on paljon eri-ikäisiä ja eri elämäntilanteessa olevia ihmisiä saattaa olla kuntoprofililtaan hyvinkin monimuotoinen. Monipuolinen tarjonta ja toimenpiteet, joissa osallistuja voi itse säädellä osallistumisen ja rasituksen astetta, edistävät tasapuolisuuden toteutumista.

Viestintä on keskeisessä asemassa työhyvinvointia edistävien tapahtumien, kampanjoiden ja toimenpiteiden toteuttamisessa. Mitä suurempi, kompleksisempi ja dynaamisempi työyhteisö on, sitä enemmän on kiinnitettävä huomiota viestinnän välineisiin ja kanaviin. Laajassa työyhteisössä johtotason henkilöiden toimiminen viestinviejinä tuo toiminnalle lisää uskottavuutta ja nostaa viestin tehoa sekä osoittaa myös osaltaan johdon sitoutumisen työhyvinvoinnin edistämiseen yhdessä.