

A photograph of two women in a kitchen. The woman in the foreground is seen from the side, wearing a white long-sleeved shirt and a blue apron, stirring a large stainless steel pot on a stove. The woman in the background is smiling and looking towards the camera, also wearing a blue apron over a dark top. The scene is brightly lit, suggesting a clean and professional kitchen environment.

EVÄITÄ TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTIIN

TYÖSSÄ JAKSAMISEN OHJELMASSA OPITTUA 2000–2003

Eväitä työyhteisön
hyvinvointiin
TYÖSSÄ JAKSAMISEN OHJELMASSA
OPITTUA 2000–2003
ISBN 951-735-804-0



Eväitä työyhteisön hyvinvointiin

TYÖSSÄ JAKSAMISEN OHJELMASSA OPITTUA 2000–2003

Lukijalle

Työssä jaksamisen ohjelma on pääministeri Paavo Lipposen II hallituksen hanke, joka käynnistyi vuoden 2000 alussa ja päättyy vuoden 2003 lopussa. Sen tavoitteena on parantaa ihmisten työhyvinvointia ja elämänlaatua. Ohjelma pyrkii osaltaan auttamaan suomalaisia kohtamaan toimintaympäristön muutoksesta ja voimakkaasta teknologiakkehityksestä aiheutuvat toimintatavan muutokset ja hallitsemaan niitä.

Ohjelman toteuttamisesta vastaavat työministeriö ja sosiaali- ja terveysministeriö yhteistyössä opetusministeriön ja kauppa- ja teollisuusministeriön sekä työnantaja- ja ammattijärjestöjen kanssa. Ohjelmassa korostuu työpaikkojen sosiaalisen pääoman, yhteistoiminnan ja yhteistyön kehittäminen.

Työssä jaksamisen ohjelmalla on neljä toimintatasoa: tiedottaminen ja hyvien käytäntöjen levittäminen, tutkimuksen hyödyntäminen ja uuden tutkimustiedon tuottaminen, käytännön kehittämishankkeiden aktivointi ja tukirahoitus sekä lainsäädännön seuranta.

Tämän oppaan tarkoituksena on tiedottaa ja levittää niitä hyviä käytäntöjä, joita on syntynyt muun muassa ohjelman kolmen vuoden aikana tukemassa 173 työpaikan kehittämishankkeessa. Oppaassa hyödynnetään myös ohjelmassa toteutettujen tutkimusten tuloksia. Oppaaseen on siis koottu Työssä jaksamisen ohjelmassa opittua.

Erilaisilta työpaikoilta, yrityksistä ja yhteisöistä kerätty palaute osoittaa hyvin selkeästi, että työssä jaksamisessa ei ole kyse yksittäisistä tempuista. Työhyvinvoinnin edistäminen on kokonaisvaltainen ja pitkäjänteinen prosessi. Työssä jaksamiseen ei ole olemassa valmiita ratkaisuja; jokaisen työyhteisön on kehitettävä omat työkalut jäsentensä hyvinvoinnin vaalimiseen ja vahvistamiseen. Hyviksi osoittautuneet käytännöt tarjoavat tuoreita ajatuksia ja työn arjessa koeteltuja malleja toiminnan kehittämiseen.



Tuulikki Petäjäniemi
Projektijohtaja

TYÖHYVINVOINTI ON MONESTA KIINNI



Hyvä työilmapiiri parantaa ihmisten elämänlaatua ja työssä jaksamista. Sillä on myönteisiä vaikutuksia yrityksen tulokseen tai yhteisössä tehtävän työn vaikuttavuuteen. Parhaat tulokset saavutetaan, kun työhyvinvoinnin edistäminen nivotaan olennaiseksi osaksi yrityksen henkilöstöstrategiaa. Osaamisen merkityksen kasvaessa henkilöstöstrategia muodostuu yhä tärkeämmäksi osaksi yrityksen tai yhteisön kokonaisstrategiasta.

Työyhteisöjen hyvinvoinnin vahvistamisessa ei ole kyse yksittäisistä tempuista vaan laaja-alaisesta yhteisestä kehittämisestä. Työpaikkojen kehittämishankkeista saadun palautteen perusteella työhyvinvoinnin edistämisen painopisteiksi nousevat henkinen hyvinvointi ja siihen liittyvät johtaminen ja työyhteisöllisyys, työn ja toimintatapojen kehittäminen sekä työn hallinta ja oppivan organisaation periaatteiden toteuttaminen. Myöskään yksilön oman henkisen ja fyysisen kunnan tai elämäntilanteen merkitystä ei voida ohittaa. Lisäksi työympäristön ja työolosuhteiden terveellisyys ja turvallisuus vaativat oman huomionsa.

Työjärjestelyissä haasteiksi nousevat työaikakysymykset, muun muassa ylittöiden suuri määrä. Työntekijöiden työaikakäytännöt ovat muuttumassa tai ne ovat jo muuttuneet. Kehittyneet viestintäyhteydet ovat vaikuttaneet siihen, että työn ja vapaa-ajan raja joustaa ja työskentely omalla ajalla työajan lisäksi on lisääntymässä. Työltä ei jää aikaa muulle elämälle.

Henkilöstön riittävyys ja työsuhteiden pysyvyys vaikuttavat monella tavalla työntekijöiden hyvinvointiin sekä työssä suoriutumiseen. Epävarma, määräaikaista töistä koostuva ura tuo uhkia varsinkin perheenperustamisikässä olevien nuorten hyvinvointiin ja motivaatioon.

Työelämän lainsäädäntö määrittää työyhteisön toiminnan puitteet, mutta työpaikan henki ja tuottavan työn edellytykset luodaan työyhteisön arjessa. Työilmapiiriin vaikuttavat esimiehet, yksittäiset työntekijät ja työntekijöiden väliset suhteet. Työssä jaksamisen ohjelman kehittämishankkeissa työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä korostuvat erityisesti päivittäisjohtaminen, työn arjessa oppiminen sekä työ- ja työaikajärjestelyt.

TYÖHYVINVOINTI ON MONESTA KIINNI

- KYSYMYS ON YKSILÖSTÄ JA TYÖYHTEISÖSTÄ
- JAKSAMISESSA ON HENKINEN JA FYYNINEN PUOLI
- TYÖILMAPIIRIIN VAIKUTTAVAT ESIMIEHET, YKSITTÄISET TYÖNTEKIJÄT JA TYÖNTEKIJÖIDEN VÄLISET SUHTEET
- TYÖN HALLINTA, OSAAMINEN JA AMMATTITAITO OVAT TÄRKEITÄ
- TYÖAJOISSA TARVITAAN JOUSTOJA MYÖS TYÖNTEKIJÄN EHDOLLA
- TYÖSUHTEEN LAATU, TYÖN SISÄLTÖ JA PALKKAUS MERKITSEVÄT
- HENKILÖSTÖN RIITTÄVYYS KANNATTAA VARMISTAA
- HYVINVOINTI RIIPPUU ELÄMÄNHALLINNASTA, TYÖN JA MUUN ELÄMÄN KOKONAISUUDESTA
- LAINSÄÄDÄNTÖ MÄÄRITTÄÄ PUITTEITA

JAKSAMISOHJELMAN KEHITTÄMISHANKKEISSA KOROSTUVAT

- PÄIVITTÄISJOHTAMINEN
- TYÖN ARJESSA OPPIMINEN
- TYÖAIKA- JA TYÖJÄRJESTELYT

Työssä jaksamisen ohjelman kehittämishankkeiden tiivistelmät
www.mol.fi/jaksamisohjelma/kehittamishankkeet

HYVÄ JOHTAMINEN MENESTYKSEN TÄRKEIN TYÖKALU

Yritysten kilpailukyky muodostuu 2000-luvulla toisenlaisista asioista kuin aiemmillä vuosikymmenillä. Suurin osa yritysten lisäarvon työkaluista on osaamisessa ja kokemuksellisessa muodossa ihmisten korvien välissä. Henkilöstön ja asiantuntijoiden merkitys laadun tekijöinä ja tietopääoman haltijoina korostuu. Mitä suurempi osa yrityksen tuloksesta syntyy aivotyönä, sitä tärkeämmäksi menestystekijäksi nousee henkilöstöjohtaminen.

Työyhteisöissä on nyt etsittävä keinoja, joilla edistetään uuden tiedon luomista, ihmisten innovatiivisuutta, käden taitojen ylläpitämistä sekä uusien toimintamallien kehittämistä ja jatkuvaa uuden oppimista. Yritykset ovat yhä enemmän riippuvaisia työntekijöistään ja heidän sitoutuneisuudestaan.



Työssä jaksamisen ohjelman kehittämishankkeet ovat opettaneet mukana olevilla yrityksille ja yhteisöille, että avoimuus ja pitkäjänteisyys ovat henkilöstöpolitiikan tärkeimmät kulmakivet. Työyhteisön vuorovaikutukseen, jokaisen yhteisön jäsenen vaikuttamismahdollisuuksien lisäämiseen ja tiedonkulun parantamiseen sekä työn sisällön kehittämiseen käytetty aika ja voimavarat kasvavat korkoa sekä työntekijälle että työnantajalle. Hyvän työilmapiiriin luomiseen suunnatut panokset tulevat moninkertaisesti takaisin muun muassa tehokkaampana työskentelynä ja laadukkaampina työtuloksina sekä vähentyneinä poissaoloina.

VUOROVAIKUTUS ON HENKILÖSTÖJOHTAMISEN AVAINASIA



”Palaute on hyviä sanoja arkipäivässä ja toisen kunnioittavaa huomioon ottamista.”

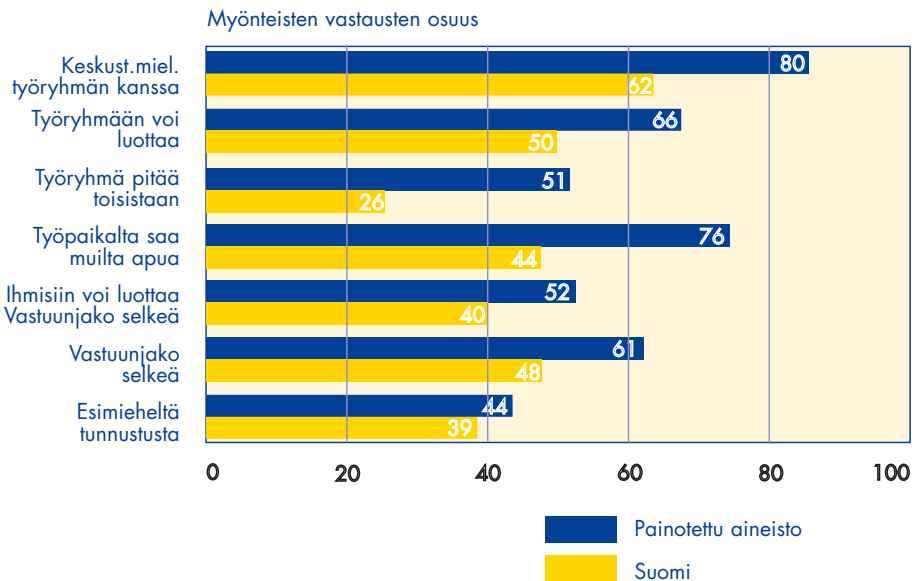
Hyvässä johtamisessa korostuvat valtuuttava ja valmentava johtamisote sekä yhteistyö, kommunikointi ja koko työyhteisön osallistuminen. Hyvään päivittäisjohtamiseen kuuluu säännöllinen palaute työstä, toimiva sisäinen tiedonkulku sekä työntekijöiden vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien vaaliminen. Näin työyhteisö sitoutuu kehitystoimiin ja jatkuvaan oppimisprosessiin sekä vaikuttamaan myös organisaation rakenteisiin ja johtamisjärjestelmiin.

Hyvä johtaminen edellyttää esimieheltä aktiivisuutta ja rohkeutta avata keskustelua työyhteisön nykytilasta ja tulevaisuuden haasteista sekä niiden ratkaisukeinoista. Avainasemassa ovat lähimmän esimiehen vuorovaikutustaidot ja hänen kykynsä käydä ja varata aikaa yhteisiin keskusteluihin, jotka koskevat työn tavoitteita, työn sisältöä ja henkilöstön tietoja ja taitoja. Työhyvinvointi ei ole sattumaa.

Tästä saatiin näyttöä Hyvien käytäntöjen vaikuttavuus -tutkimuksesta. Tutkimukseen valituilla yhdeksällä hyvällä työpaikalla henkilöstö

viihtyi paremmin, oli tyytyväisempi työhönsä ja arvioi johtamistyylin paremmaksi kuin suomalaiset yleensä. Työntekijöillä oli keskimäärin selvästi vähemmän stressioireita kuin muilla suomalaisilla työssä käyvillä. Hyvien käytäntöjen työpaikalla saa apua muilta, omassa työyhteisössä – solussa, tiimissä, yksikössä – käydään avointa keskustelua, vastuunjako on selkeä, esimies antaa tunnustusta ja työyhteisön jäseniin voi luottaa.

TYÖILMAPIIRI HYVIEN KÄYTÄNTÖJEN TYÖPAIKOILLA JA SUOMALAISESSA VERTAILUAINEISTOSSA, % VASTAAJISTA PAINOTETTUNA JA VERTAILUAINEISTOSSA



Lue lisää:

Työhyvinvointi ei ole sattumaa - tutkimus hyvien käytäntöjen vaikuttavuudesta. Veijo Nokkola (toim.). Työssä jaksamisen ohjelma 2002. www.mol.fi/jaksamisohjelma/tutkimukset

HYVÄ HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

- VUOROVAIKUTUSTA, KAIKKIEN ARVOSTAMISTA JA KANNUSTUSTA
- TUOTANNON JOHTAMISTA, MUTTA MYÖS IHMISTEN OSAAMISEN JA TYÖYHTEISÖJEN LUOTSAAMISTA
- EDISTÄÄ ORGANISAATION STRATEGIOIDEN TOTEUTUMISTA
- ANTAA IHMISILLE EDELLYTYKSIÄ TULOKSELLISEEN TYÖSKENTELYYN JA LAAJA-ALASEEN OPPIMISEEN

Esimies kohtaa tänään tiukkoja vaatimuksia monelta suunnalta. Työntekijöillä, kollegoilla, johdolla, omistajilla ja ulkoisilla sidosryhmillä on kaikilla omat tavoitteensa ja odotuksensa. Esimiehen työhön kuuluu paljon vastuuta ja valtuuksia. Monissa arkipäivän tilanteissa tarvitaan esimiehen ratkaisevaa sanaa, viisasta näkemystä ja sovittelukykyä. Mutta se ei yksin riitä. Jos miehistö haluaa soutaa epätahtiin, peränpitäjä ei jaksakaan yksin pitää venettä oikeassa suunnassa.



"Minä olen alusta asti tehnyt selväksi, että minun luona voi käydä eikä tarte miettiä uskaltaako vai ei. Jos on asiaa, niin voi tulla."

Esimiestyö on vaativa ammatti, joka edellyttää jatkuvaa valmentautumista ja muuttumiskykyä. Enää ei riitä, että esimies osaa johtaa, kehittää ja suunnitella tuotteita tai palveluja. Hän tarvitsee yhä enemmän kykyä irrottaa aikaa myös ihmisten ja työyhteisöjen luotsaamiseen ja osaamisen ylläpitämiseen.

Suoritettu tutkinto, oman alan ammattiosaaminen tai asiantuntijuus eivät merkitse sitä, että esimiehellä olisi myös henkilöstöjohtamisen valmiudet. Kun yrityksen toimintaympäristö sekä tiedon ja osaamisen tarve muuttuvat jatkuvasti, esimiehen taidoissa korostuvat oppimisen suuntaaminen, oppimiseen kannustavan ilmapiirin luominen, oppimisprosessien edistäminen ja omalla esimerkillä johtaminen.

Hyvä esimies on luontevasti läsnä ja tavoitettavissa työn arjessa. Hän maltaa kuitenkin antaa työntekijälle riittäväsi väljyyttä ja mahdollisuuden noudattaa yksilöllisiä toimintatapojaan.

"Nykyään tehdään päätöksiä yhdessä ja kysytäänkin, että onko sulla ideoita. Siinä on aika iso muutos."

ESIMIESAMMATIN PERUSVAATIMUKSIA

- OMAN TOIMIALUEEN ASIOIDEN TUNTEMUS
- RIITTÄVÄT JOHTAMISVALMIUDET
- KYKY JOHTAA JA KEHITTÄÄ TUOTANTOA
- VIESTINTÄ- JA YHTEISTYÖVALMIUDET
- HYVÄ PAINEENSIIETOKYKY
- KYKY OMAKSUA MUUTOKSIA JA SOPEUTUA NIIHIN

HYVÄ ESIMIES TARVITSEE TÄNÄÄN MYÖS

- VUOROVAIKUTUSTAITOJA
- KYKYÄ ANTAA KIITTÄVÄÄ JA KORJAAVAA PALAUTETTA
- KYKYÄ JAKAA VASTUUTA JA VALTUUKSIA
- LÄSNÄOLOA JA SAAVUTETTAVUUTTA
- SOPIVAA ETÄISYYTTÄ KÄYTÄNNÖN TYÖHÖN



HYVÄ PALAVERIKÄYTÄNTÖ TUOTTAU JA SÄÄSTÄÄ

Sisäisen viestinnän kivijalkana ovat työyksikön palaverit, jotka antavat henkilöstölle – sekä työntekijöille että esimiehille – mahdollisuuden saada tietoa ja esittää kysymyksiä, ideoita ja ratkaisumalleja oman työnsä ja työympäristönsä kehittämiseksi. Säännöllisesti pidettävillä palavereilla myös varmistetaan, että jokainen työntekijä tietää, mitä työyhteisössä tapahtuu ja mihin ollaan menossa.

Palaveri ei ole kahvitaukoon verrattava rupatteluhetki. Siellä nostetaan esiin ja käsitellään työyhteisön yhteisiä asioita ja myös sovitaan niistä. Parhaita tuloksia saadaan tiimeissä, joihin kootaan tietoisesti erilaisia ja eri ikäisiä työntekijöitä.

Hyvä palaverikäytäntö merkitsee säännöllisyyttä ja kaikkien läsnäoloa. Se on selkeästi työtehtävä, johon jokainen tuo oman panoksensa. Hyvässä palaverissa noudatetaan sovittua aikataulua ja asialistaa, johon kaikilla on oikeus tuoda tärkeäksi kokemiaan asioita. Niitä käsitellään joko samassa tai seuraavassa kokouksessa. Ainakin keskeisistä sovitusta asioista ja vastuista kannattaa tehdä lyhyt muistio.

Hyvä palaverikäytäntö on keskeinen osa hyvää johtamista ja se tuottaa paljon hyviä tuloksia. Avoimen keskustelukulttuurin kehittyessä yhteisiin asioihin uskalletaan paremmin ottaa kantaa. Ongelmista puhumisen ja purnaamisen sijaan etsitään ja ehdotetaan ratkaisuja. Kun palaverimuistiossa asiat vastuutetaan, niihin opitaan tarttumaan nopeammin. Tekemättä jääneitä vaikeitakin asioita hoidetaan kuntoon. Avoin, taustoittava ja monimuotoinen keskustelu auttaa ymmärtämään työtovereita paremmin ja katsomaan työyhteisöä erilaisista ja eri ikäisten näkökulmista. Kun tieto ja ymmärrys lisääntyvät, selän takana puhuminen vähenee. Järjestelmällinen ja mielekäs palaverikäytäntö antaa osanottajille enemmän aikaa perustehtävänsä suorittamiseen ja vähentää ylitöiden tarvetta. Avoimuuden ja vaikutusmahdollisuuksien myötä työpaikan ilmapiiri paranee.

"Palaverien ansiosta on huomattu, että koska tiedonkulku on oleellisesti parantunut, on turbien asioiden ihmetteleminen, ns. puskaradiotoiminta, vähentynyt ja perustehtävään käytetty aika lisääntynyt."

"Hyvässä palaverissa moni hiljainenkin ihminen tuntuu löytävän kielensä... asioihin tulee myös uutta ulottuvuutta, kun ihmiset näkevät asioissa erilaisia näkökulmia."

KEHITYSTÄ Keskustellen

Kehityskeskustelu on tärkeä osa johtamista ja esimiehen ja työntekijän yhteistyötä. Se on oleellinen lenkki siinä ketjussa, joka johtaa organisaation visiosta päivittäiseen työhön. Keskustelu on ohjausväline, jolla työyhteisön strategiat viedään henkilökohtaisiin suunnitelmiin saakka. Se on myös erittäin tärkeä sitouttamisen keino. Kehityskeskusteluihin on viime vuosina tullut uusi näkökulma: sosiaalinen ulottuvuus. Siinä korostuvat joustavuus, vuorovaikutus ja yhdessä tekemisen taito.

Kehityskeskustelun arvon ymmärtävä esimies varaa säännöllisesti, vähintään kerran vuodessa, aikaa keskustellakseen kiireettömästi työntekijän kanssa hänen työstään ja osaamisestaan, kehittymistarpeistaan ja kiinnostuksen kohteistaan.

Esimies ja työntekijä valmistautuvat tapaamiseen analysoimalla tilanteen ja miettimällä tärkeitä esille otettavia asioita. Usein työkaluna

käytetään yrityksen tai yhteisön toiminnan ja tavoitteiden pohjalta suunniteltua kehityskeskustelulomaketta. Keskustelusta on hyvä tehdä kirjallinen yhteenveto, joka sisältää muun muassa työsuorituksen arvioinnin, työntekijän tärkeimmät seuraavan kauden tulostavoitteet arviointikriteereineen sekä henkilökohtaisen kehityssuunnitelman. Yhteenveto on esimiehen ja työntekijän yhdessä hyväksymä sitoumus, jota käytetään aikanaan seuraavan kehityskeskustelun pohjana.



Kehityskeskustelu vahvistaa koko työyhteisön suorituskykyä. Keskustelussa esimies ja alainen motivoituvat yhdessä hyvien tulosten saavuttamiseen. Esimies saa palautetta johtamistavastaan ja oppii tuntemaan paremmin tiimensä jäsenen. Hän saa luontevan tilaisuuden kiittää ja kannustaa henkilökohtaisesti jokaista työntekijää toteutuneiden työtulosten pohjalta. Työntekijä saa järjestelmällistä palautetta työsuorituksistaan ja näkee oman työnsä merkityksen työyhteisön menestyksessä. Hänen kykynsä, tarpeensa ja tavoitteensa voidaan sovittaa järkevästi ja tuottavasti työyhteisön tavoitteisiin.

Jos palkkausjärjestelmään sisältyy henkilökohtaisen suorituksen arviointi, esimies voi perustella arvionsa työntekijälle kehityskeskustelussa. Keskustelussa sovitaan myös seuraavan vuoden oppimistavoitteista ja koulutuksesta tai muista keinoista, joilla tavoitteisiin päästään.

KEHITYSKESKUSTELU ON ESIMIEHEN JA ALAISEN VÄLINEN, ENNALTA SOVITTU JA SUUNNITELTU KESKUSTELU, JONKA TOTEUTUKSESSA NOUDATETAAN SYSTEMATIikkaa JA TOISTUVUUTTA.

Jaksaakseen ja motivoituaakseen henkilöstö tarvitsee arvostusta ja oikeudenmukaista kohtelua. Uuden syntymisessä tarvitaan erilaisten näkemysten törmäyksiä ja ristiriitoja. Työntekijöiden erilaisuus tulee hyväksyä ja se kannattaa hyödyntää. Moninaisuudesta on tullut työyhteisöille rikkaus ja tärkeä kilpailutekijä.

Erilaisuus syntyy yksilöiden ominaisuuksista kuten iästä, sukupuolesta, kansalaisuudesta, rodusta, kulttuuritaustasta, fyysisestä toimintakyvystä tai seksuaalisesta suuntautumisesta. Näiden ominaisuuksien lisäksi yksilön omaan käyttäytymiseen ja työyhteisön suhtautumiseen häneen voivat vaikuttaa esimerkiksi siviilisäätö ja perhesuhteet tai koulutustausta, asenteet ja mielipiteet. Yksittäinen työntekijä on elämänsä ja työuransa eri vaiheissa erilaisissa tilanteissa.

Hyvin toimivissa työyhteisöissä työssä selviytymisen edellytyksiä vaalitaan työuran kaikissa vaiheissa. Myös erilaisuus hyväksytään ja hyödynnetään. Se edellyttää vahvaa panostusta työyhteisön vuorovaihtuuden vahvistamiseen erilaisten ihmisten ja eri ryhmien välillä. Erilaisuuden johtamisessa kaikki ihmiset huomioidaan työyhteisössä. Viisas esimies yhdistää eri ihmisten vahvuudet. Näin syntyy yhdistelmiä, joita ei voita mikään.

ERILAISUUDESTA ETUA, VUOROVAIKUTUKSESTA VOIMAA

Erilaisuuden johtaminen on hyvää johtamista, kykyä saada erilaiset ihmiset toimimaan yhteistyössä tuottavalla ja uutta luovalla tavalla. Se on kunkin yksilön ja ryhmän oman työskentelytavan ja ajatusten oivaltamista ja kaiken nivomista yhteen innovatiiviseksi toiminnaksi. Erityishaasteena on tunnistaa eri ryhmien vahvuudet ja kehittämistarpeet.

Erilaisuuden johtamista on Suomessa 1990-luvun alkupuolelta lähtien pohdittu erityisesti naisten ja miesten tasa-arvon näkökulmasta. Aluksi siinä painottui lainsäädännön merkitys. Työkaluina käytettiin ja käytetään lakiin perustuvia toimintaohjelmia, esimerkiksi tasa-arvosuunnitelmia ja muita aktiivisia toimia naisten ja miesten välisen tasa-arvon edistämiseksi. Varsin pian kuitenkin havaittiin, että lainsäädäntö ja määrälliset tavoitteet tai tasapuolisten mahdollisuuksien luominen eivät yksin riitä. Niiden rinnalle tarvitaan laadullisia toimenpiteitä, joiden avulla saadaan aikaan muutoksia työkäytännöissä, prosesseissa ja rakenteissa. Syntyi käsite moninaisuuden johtaminen.

Viime vuosina näkökulma erilaisuuteen on laajentunut. Suurten ikäluokkien läheystyössä eläkeikää meillä ja muualla Euroopassa tunnustetaan haasteet, jotka syntyvät kokeneiden työntekijöiden ja nuor-



ten osaajien toiminnasta samassa työyhteisössä ja ikääntyvien työntekijöiden varhaisesta eläkkeelle siirtymisestä. On kehitetty ikäjohtamisen malli. Kansainvälistymisen ja monikulttuuristumisen myötä erityishuomio on kiinnittynyt myös eri etnisten ryhmien ja maahanmuuttajien asemaan työyhteisöissä. On alettu puhua monimuotoisuuden johtamisesta.

Kaikki nämä johtamismallit – moninaisuuden johtaminen, ikäjohtaminen ja monimuotoisuuden johtaminen – rakentuvat sille ajatukselle, että työyhteisössä on erilaisia työntekijöitä. Kansainvälisessä työjärjestössä ILO:ssa puhutaankin erilaisuuden johtamisesta silloin, kun johtamisessa halutaan ottaa huomioon työntekijöiden laaja kirjo ja kaikki erilaisuuden johtamisen näkökulmat. Avainasiaksi muodostuu vuorovaikutuksen edistäminen.

ERILAISUUDEN JOHTAMISESSA ON TÄRKEÄÄ, ETTÄ

- TYÖYHTEISÖN VUOROVAIKUTUSTA KEHITETÄÄN ERILAISIA IHMISIÄ KUNNIOITTAVAKSI, AVOIMEKSI JA OSALLISTAVAKSI
- TYÖYHTEISÖ ARVOSTAA IHMISTEN ERILAISUUTTA VOIMAVARANA
- TOIMITAAN NIIN, ETTÄ AVOINNA OLEVIIN TEHTÄVIIN HAKEUTUU ERILAISIA IHMISIÄ
- AMMATILLINEN JA URAA KEHITTÄVÄ KOULUTUS KOHDISTETAAN TASAPUOLISESTI ERILAISILLE HENKILÖSTÖRYHMILLE
- EDISTETÄÄN ERILAISTEN IHMISTEN TASAPUOLISTA SJOITTUMISTA ERI TEHTÄVIIN
- LUODAAN KAIKILLE YHTÄLÄISET MAHDOLLISUUDET URALLA ETENEMISEEN
- TAATAAN JOKAISELLE TYÖNTEKIJÄLLE OIKEUDENMUKAINEN PALKKAUS
- HUOLEHDITAAN SIITÄ, ETTEI YKSIKÄÄN TYÖNTEKIJÄ JOUDU TYÖPAIKALLAAN HÄIRINNÄN, AHDISTELUN TAI SYRJINNÄN KOHTEEKSI
- HELPOTETAAN TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖ- JA PERHE-ELÄMÄN YHTEENSOVITTAMISTA

ERILAISUUTTA OVAT

- ERI IKÄ
- SUKUPUOLI
- ETNINEN TAUSTA
- PERHESUHTEET
- KOULUTUSTAUSTA
- ARVOT
- ASEENTEET



IKÄ TUO KOKEMUSTA JA ELÄMÄNVIISAUTTA

Ikääntyvien työntekijöiden kasvava osuus on korostetusti nostanut esiin eri ikäisten ihmisten johtamiseen liittyvät haasteet. Se, miten ihmisiä kohdellaan, millaiset vaikutusmahdollisuudet heillä on ja millaista palautetta he saavat työstään, vaikuttaa työmotivaatioon ja edelleen työssä jaksamiseen. Iän myötä odotukset johtamisesta, oikeudenmukaisesta kohtelusta ja vaikutusmahdollisuuksista vain korostuvat.

Monilla työpaikoilla on pohdittu, vaatiiko ikääntyminen muutoksia töiden järjestelyyn. Käytännössä etenkin suurissa yrityksissä ja yhteisöissä ikääntyville työntekijöille on tarjottu osa-aikaeläkkeen ja osa-aikaisen työn mahdollisuutta. Sen ohella heille on järjestetty mahdollisuuksia muuttaa töiden sisältöä ja vaatimuksia siten, että ne mahdolli-



simman hyvin vastaavat ikääntymisen tuomia muutoksia. Niillä työpaikoilla, joilla työtä ei ole voitu mitoittaa tai organisoida uudelleen, hyviksi vaihtoehtoiksi ovat osoittautuneet tautus, työtehtävien järjestyksen muuttaminen, työmenetelmien vaihtaminen ja työskentelynopeuden vaihtelu.

Eri sukupolvien koulutustausta on erilainen. Iäkkäämmät ovat kokeneet useita koulutusvaiheita ja työelämän murroksia. Heidän opiskelu- ja työuransa aikana tiedon käsitys, oppimiskäsitys ja työpaikkakulttuuri ovat muuttuneet. Nykynuorista enemmistö suorittaa ylioppilastutkinnon ja täydentää tietojaan ja taitojaan ammatti- tai korkeakoulutuksella. Iäkkäämmät ammentavat kokemuksestaan. Heillä on hiljaista tietoa ja harkitsevuutta ja heidän kulutustottumuksensa ovat toisenlaiset kuin nuorilla. Ikä ei vie luomisen iloa eikä kykyä oppia uutta, oppimisen tapa vain on erilainen.

Ikä on keskeinen fyysiseen terveyteen vaikuttava tekijä. Tutkimuksissa on todettu, että nuoret selviytyvät ikääntyviä paremmin töistä, jotka vaativat jatkuvaa aikapaineista tietojen käsittelyä tai raskasta ruumiillista työtä. Ikääntyneillä voi olla myös nuoria enemmän vaikeuksia yötöistä suoriutumisessa. Sairastavuus lisääntyy yleensä iän karttuessa ja sairauspoissaolot ovat pitempiä. Iäkkäämmät eivät kuitenkaan ole tapaturma-alttiimpia kuin nuoret, mutta tapaturman seurauksista toipuminen saattaa kestää pitempään. Toisaalta ikääntyvät selviytyvät nuoria paremmin töistä, jotka vaativat tietoon perustuvaa arviointia ja tiedon tuottamista tai vuorovaikutustaitoja.

Normaali vanheneminen ei ole työnteon este eikä rajoita ihmisen kykyä hoitaa vaativiakaan tehtäviä. Fyysisen suorituskyvyn heikentyessä sosiaalinen toimintakyky kehittyy. Ikääntyvä pystyy tutkimusten mukaan nuoria paremmin strategiseen ajatteluun. Hän on terävälyinen, viisas ja harkitseva eli näkee metsän puilta. Hänellä on myös kykyä pohdiskella asioita ja perustella näkemyksiään. Vahvuuksia ovat myös elämänhallinta ja ongelmien kokonaisvaltainen hahmottaminen. Esimiesten kannalta arvokkaita piirteitä ovat lisäksi vahva sitoutuminen työhön, uskollisuus työnantajaa kohtaan, korkea oppimismotivaatio ja vankka työkokemus.

IÄKKÄMPIEN VAHVUUKSIA TYÖELÄMÄSSÄ

- KYKY YHDISTELLÄ ERI TIETOJA
- VUOROVAIKUTUSTAITOT
- KYKY TOIMIA YLLÄTYKSELLISISSÄ TILANTEISSA
- HILJAINEN TIETO ELI KOKEMUSTIETO
- KYKY HAHOOTTAA ONGELMIA KOKONAISSALTAISESTI
- VAHVA SITOUTUMINEN TYÖHÖN
- USKOLLISUUS TYÖNANTAJAA KOHTAAN

NUORTEN VAHVUUKSIA TYÖELÄMÄSSÄ

- INNOSTUS
- VAHVA ITSETUNTO
- TEKNOLOGIATAIDOT
- KANSAINVÄLISTYMINEN
- AIKAPAIINEEN SIETO
- SELVIITYMINEN RASKAISTA RUUMIILLISISTA TÖISTÄ
- TYÖN SISÄLTÖ JA KEHITYMISMAHDOLLISUUDET TÄRKEITÄ



NUORTENKAAN JAKSAMINEN EI OLE ITSESTÄÄN SELVÄÄ

Nuoret ovat kansainvälisempiä kuin vanhempansa ja useimmat heistä ovat sinuja uuden teknologian kanssa. Nuorten itsetunto on vahva ja he ovat aloitteellisia. Koulutustaso on paljon korkeampi kuin vanhemmilla. Tästä huolimatta nuortenkaan hyvä jaksaminen ei ole itseltään selvää.



Nuorten aikuisten työssä jaksaminen -tutkimuksen mukaan nuorten aikuisten erinomaiseen jaksamiseen liittyvät optimistinen suhtautuminen tulevaisuuteen ja työn kokeminen henkilökohtaisesti merkitykselliseksi. Se merkitsee syvällistä, ei ainoastaan ulkoisiin palkkioihin perustuvaa mielekkyyden kokemusta. Lisäksi naisilla aktiivinen stressin hallinta tukee työhyvinvointia. Erinomainen työssä jaksaminen on yleisintä sekä miehillä että naisilla aktiivisissa töissä kuten asiantuntijatehtävissä, joissa myös vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat hyvät. Aktiivinen ongelmanratkaisija jaksaa.

Selkeimmän jaksamisriskin muodostaa passiivinen työ, jossa ei ole vaatimuksia, mutta ei myöskään vaikutusmahdollisuuksia. Samoin stressaava työ, jossa on paljon vaatimuksia, mutta vähän vaikutusmahdollisuuksia. Myös katkonainen työoura nakertaa työssä jaksamista. Huono koulutus- ja tulotaso liittyy voimakkaasti vaikeuksiin kiinnittyä työelämään. Hyvään jaksamiseen puolestaan liittyvät terveelliset elämäntavat ja hyväksi koettu työkyky.

Lue lisää:

Nuorten aikuisten työssä jaksaminen -tutkimus.
Ellen Ek ja Oulun aluetyöterveyslaitoksen tutkijaryhmä.
Työssä jaksamisen ohjelma 2003.

Tutkimukset osoittavat, että naisten ja miesten työt ovat melko pitkälti eriytyneet toimialoittain ja työtehtävittäin. Myös työsuhteen laadussa on eroja. Määräaikaiset työt kasaantuvat etenkin nuorille naisille. Naiset tekevät myös miehiä useammin osa-aikatyötä. Samapalkkaisuus on edelleen saavuttamatta.

Työpaikan arjessa erilaisuus voi näyttäytyä esimerkiksi kokouskäyttäytymisessä. Naiset käsittelevät monta asiaa yhtaikaa, mutta pysyvät lopuksi kokoamaan palat jänteväksi kokonaisuudeksi. Miehet keskittyvät mieluummin syvällisesti yhteen asiaan kerrallaan ja siirtyvät sitten seuraavaan. Miehet arvostavat napakkaa kokousta, naisilla on keskusteluvampi ote.

Myös naisten ja miesten arvoissa on selviä eroja. Naisia kiinnostavat työympäristön ongelmat ja niiden ratkaiseminen, miehet ovat urasuuntautuneita. Erilaiset harrastukset, kuten miehillä urheilu ja naisilla kulttuuri, heijastuvat työyhteisön keskustelunaiheissa. Tässä, niin kuin muissakin asioissa, on kuitenkin muistettava, että naiset ovat keskenäänkin erilaisia, samoin miehet.

Työn ja vapaa-ajan saumakohdassa näkyvät käytännön erot kodin roolijaossa. Naiset kantavat edelleen useimmiten päävastuun perheen arjesta. Ajankäyttötutkimusten mukaan naisten ja miesten kokonaistyöajassa, johon lasketaan sekä ansiotyö että kotityö, ei ole eroa. Molempien kokonaistyöaika on 57–58 tuntia viikossa. Naisilla tästä ajasta merkittävä osa on palkatonta kotityötä, jota he tekevät ikäryhmästä riippumatta noin kymmenen tuntia viikossa enemmän kuin miehet.

Lue lisää:

[Työssä jaksaminen kiireiden ja vapaa-ajan puristuksissa -tutkimus ikääntyvien ajankäytöstä. Hannu Piekkola.](#)

[Työssä jaksamisen ohjelma 2003.](#)

KULTTUURIEN KIRJO KASVAA TYÖYHTEISÖISSÄ

Suomalaisilla työpaikoilla totutellaan nyt kansainvälistymiseen ja monikulttuurisuuteen, jotka asettavat uusia haasteita johtamiselle. Työpaikoilla tarvitaan useamman kielen taitoa ja halua tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Eri maista tuleville työntekijöille ja eri etnisille ryhmille asioiden tärkeysjärjestys ja painoarvo ovat erilaiset.

Työsyrijintätutkimus kertoo, että esimerkiksi maahanmuuttajat eivät juurikaan kohtaa työpaikallaan suoranaista syrjintää tai vihamielisyyttä. Sen sijaan vajavainen kielitaito tai erilainen ääntäminen, toisenlai-



nen pukeutuminen tai oudot tavat ärsyttävät alitajuisesti. Etnisten ryhmien edustajia vierastetaan. Se näkyy kontaktien välttämisenä, eristämisenä, yhteisön ulkopuolelle jättämisenä. Erilaiseksi koettua työtoveria ei vedetä mukaan yhteiseen toimintaan ja vuorovaikutukseen.

TYÖHYVINVOINNIN PARANTAMINEN VAATII PITKÄJÄNTEISYYTTÄ JA YHTEISTOIMINTAA

Tulevaisuudessa osaajat valitsevat työyhteisön, jossa on määrätietoisesti panostettu johtamiseen, jokaisen yhteisön jäsenen vaikuttamismahdollisuuksien lisäämiseen ja tiedonkulun parantamiseen. Työssä jaksamisen ohjelman Hyvien käytäntöjen vaikuttavuus -tutkimus osoittaa, että hyvä työilmapiiri ja korkea työhyvinvoinnin taso on pitkäjänteisen kehittämisen tulos. Parhaiten työhyvinvoinnin parantaminen on onnistunut niissä työpaikoissa, joissa hyvät käytännöt on omaksuttu osaksi normaalia toimintaa.

Onnistuakseen kehittäminen vaatii johdon sitoutumista, yhteistyötä henkilöstön kanssa ja koko henkilöstön osallistumista. Yhteistoiminnan kehittämisessä, muutosten hallinnassa sekä tuottavuuden, kannattavuuden ja hyvinvoinnin tavoitteiden saavuttamisessa yritysten johtoa ja henkilöstöä auttaa Työturvallisuuskeskuksessa rakennettu TESSU-koulutusohjelma.

TESSU-internetsivusto tukee tiedottamista sekä henkilöstö- ja koulutussuunnitelmien laatimista. Se auttaa toteuttamaan ja kehittämään työsuojelu- ja tasa-arvosuunnitelmia sekä tuotannon ja henkilöstön seuranta- ja raportointimenetelmiä lakien ja sopimusten velvoitteiden mukaisesti. Parhaimmillaan TESSUa voidaan käyttää kehittämisen yhteistoimintavälineenä, jonka avulla henkilöstön edustajat ja johto tietävät kehittämisen vaiheet, osaavat varautua todennäköisiin muutoksiin ja niiden edellyttämään vuorovaikutukseen sekä paikallisiin neuvotteluihin. Yhteistoiminnalla saavutetaan paikallisesti sellaiset kestävät ratkaisut, joista niin työnantaja kuin työntekijätkin kokevat hyötyvänsä.

Katso ja lue lisää:

www.fktessu.net

JAKSAMISEN AVAIMET

- YHDESSÄ TEKEMINEN
- ROHKEUS
- UUDEN LUOMINEN
- AVOIMUUS
- YHTEINEN TULEVAISUUS



JATKUVAA OPPIMISTA TYÖN ARJESSA

"Me osaamme kuka mitäkin, yhdessä mitä vain."

Maija Paavilainen



Muuttuvassa työelämässä työntekijöiden osaaminen ja uuden oppiminen on yhä tärkeämpää. Toiminta ja tuottavuus syntyvät osaamisesta. Työn sisällöt, vaatimukset ja työtavat muuttuvat. Yksilön ja ryhmän oppimisesta ja opiskelusta tulee erottamaton osa työtä ja muuta elämää.

Väestön ikääntyminen ja nuorten ammattitaitoisten työntekijöiden väheneminen edellyttävät, että nyt työelämässä olevien osaamisesta ja sen kehittamisestä pidetään erityisen hyvää huolta. Ammattitaidon ylläpito ja kehittyminen auttavat osaltaan työntekijöitä jatkamaan työelämässä täyteen eläkeikään saakka.

Työyhteisössä on tärkeää huolehtia myös siitä, että jatkuvan oppimisen periaate toteutuu nuoremmissakin ikäluokissa. Nuorten ja keski-ikäisten työn hallintaa, osaamista ja ammattitaitoa kannattaa pitää yllä elinikäisen oppimisen avulla niin, että heillä on ikääntyneinäkin kysyntää työmarkkinoilla. Oppimisen vaikutukset heijastuvat muutoshalukkuutena ja uudistumiskykyisyytenä.

Työn vaatimusten ja osaamisen epätasapainolla on suora yhteys työuupumukseen. Jos työyhteisössä ei ole aikaa eikä eväitä uuden opetteluun, syntyy epävarmuutta ja turvattomuutta. Kun ihminen tuntee olevansa vahvoilla, hän pystyy täyttämään tehtävänsä ja luomaan uutta.

Esimiesten tehtävänä onkin toimia oppimisen määrittäjinä, suuntaajina ja tukijoina. Kaikki eivät voi osata kaikkea, mutta jokainen voi oppia uutta. Kun työntekijöitä tuetaan uskomaan itseensä ja kehittämään osaamistaan, heistä muodostuu oppiva, osaava ja tuottava organisaatio.

OPPIVAKSI ORGANISAATIOKSI TYÖN ARJESSA

Osallistuminen oppilaitosten järjestämille kursseille ja opintojaksoille on vain yksi jatkuvan oppimisen muoto. Pelkkä luentomainen esitystapa tai kirjallisuuteen tutustuminen ovat osoittautuneet vähemmän motivoiviksi osaamisen kartuttamiskeinoiksi. Kyselytutkimuksen mukaan peräti 70-80 prosenttia ihmisistä suosii mieluummin työpaikalla tapahtuvaa oppimista ja koulutusta. Työyhteisöjen tavoitteena onkin yhä yleisemmin kasvu oppivaksi organisaatioksi, jossa koko työyhteisö kehittyy. Myös työssä jaksamisen kannalta eniten merkitystä on työssä saatavalla ja hankittavalla koulutuksella ja oppimisella työn arjessa.

Hyvä oppiva organisaatio voi olla minkä kokoinen tahansa. Oleellista on, että kaikki tietävät, mikä on oppimisen suunta eli miksi opitaan. Auliutta ja kykyä oppia sekä oppimisen mahdollisuutta tarvitaan koko työhistorian ajan. Nuoretkaan eivät enää voi opintojensa päätteeksi oikeastaan sanoa valmistuvansa, mutta jokainen voi iloita tutkinnon suorittamisesta ja todistuksen saamisesta.

Oppivassa organisaatiossa työt on järjestetty siten, että henkilöstöllä on mahdollisuus käyttää tietojaan ja taitojaan. Siellä myös pyritään poistamaan oppimisen esteet. Tämä vaatii muun muassa muutosvastarinnan käsittelyä, aikataulujen järjestelyä, voimavarojen järjestämistä ja keskustelun lisäämistä.

Uuden oppimisen ohella on tärkeää varmistaa, että erilaisen ammattikoulutuksen ja kokemuksen omaavat työntekijät jakavat osaamistaan ja tietoa työyhteisön sisällä myös työtovereilleen. Kurssimuotoisestakin henkilöstökoulutuksesta saadaan suurempi hyöty, kun siihen osallistuneet keskustelevat koulutuksen herättämistä ajatuksista ja oppimastaan työpaikkapalaverissa muiden työntekijöiden kanssa. Näin uusi tieto ei jää vain harvojen pääomaksi.

Uusien arkioppimisen työmuotojen kehittäminen on aikuisopetuksen ammattilaisten suuri haaste. Niiden toteuttaminen merkitsee nykyistä räätälöidympiä oppisisältöjä ja tiiviimpää yhteydenpitoa kou-

lutuslaitosten ja yritysten sekä yhteisöjen välillä. Yhä useammin se tarkoittaa opettajien tai ohjaajien tukea ja läsnäoloa oppijoiden työpaikalla joko henkilökohtaisesti tai virtuaalisesti.

Internetiä hyödyntävän monimuoto-oppimisen ja etäoppimisen avulla työn yhteyteen voidaan tuoda päivitettyä tietotaitoa ja uusia menettely- ja toimintatapoja. Oppija saa tiedon työpaikalle omalle päätteelleen ja voi samalla yhdistää sen käytännön työhön. Työtovereiden neuvot tukevat uuden tiedon soveltamista.

OSAAMISKARTOITUS YKSILÖN JA RYHMÄN KEHITTÄMISEN PERUSTA

Erilaiset osaamiskartoitukset ovat hyödyllisiä apuvälineitä organisaation ja työntekijöiden kehittämisessä. Niiden avulla voidaan kuvata ja arvioida osaamista niin yksilön ja tiimin kuin koko yrityksen tai yhteisön tasolla. Osaamiskartoitus on henkilöstön osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin vahvistamisen lähtökohta. Oppimisen tukena sekä yksilötasolla että työyhteisössä voidaan käyttää oppimispäiväkirjoja.

Monista kartoitusmenetelmistä työyhteisö voi valita itselleen sopivimman. Olennaista on kehittyminen oppivaksi organisaatioksi. Osaamisen kartoittaminen tulee kytkeä kiinteäksi osaksi esimiehen ja työntekijän välistä kehityskeskustelua. Tällöin voidaan seurata jokaisen työntekijän henkilökohtaisen osaamisen kehittymistä.

Kehityskeskusteluja voidaan laajentaa yksittäisen työntekijän ja esimiehen välisistä koko työyksikön kanssa käytäviin ryhmäkehityskeskusteluihin. Näin saadaan myös vanhempien työntekijöiden kokemustietoa koko työyhteisön käyttöön. Ryhmässä voidaan yhdessä arvioida nykyinen osaaminen sekä millaista uutta osaamista tarvitaan liiketoiminnan tulevien tarpeiden täyttämiseen.

KAIKENIKÄISET TARVITSEVAT JATKUVAA OPPIMISTA

Jatkuvassa oppimisessa on kyse prosesseista, jotka koskevat niin nuoria kuin iäkkäämpiäkin. Kaikilla työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen ja kaikenikäisiä työntekijöitä tulisi rohkaista hyödyntämään oppimis- ja kouluttautumismahdollisuuksia.

Ihminen tulee henkisesti vahvemmaksi ja viisaammaksi, kun elämäkokemusta tulee lisää. Oppimiskyky ei ole ikäkysymys. Jos yksilö joutuu oppimaan ja saa mahdollisuuden oppia ja ratkaista erilaisia ongelmia, tai on muuten tottunut elämään muutosprosesseissa, oppimiskyvyssä ei tapahdu iän myötä laskua. Aivot eivät käytöstä kulu. Ne toimivat sitä paremmin, mitä aktiivisemmin niitä käyttää. Toisaalta poisoppimisen taito on myös tärkeä taito.



"Se ikä pitää ottaa huomioon. Vanhemmat ovat hitaammin syttyviä ja nuoret ovat innostuneempia. Ikääntyneille pitää antaa enemmän aikaa varsinkin tommosissa tietokonehommissa."

Ikääntyvien kohdalla oppiminen saattaa olla hitaampaa ja oppimisen tapa erilainen kuin nuoremmilla, mutta ikääntyneillä on enemmän kokemusta, johon uudet asiat voidaan liittää. Opetuksen tavan tuleekin olla erilainen niin, että oppimisprosessissa huomioidaan erilaiset oppimistyyliä ja -tarpeet sekä aikaisemmat työtehtävät ja taidot.

Ikääntyvät tarvitsevat vähän enemmän aikaa ja myös suvantopaikkoja uuden tiedon omaksumiseksi. Mielikuvien käyttö opetuksessa tuottaa hyviä tuloksia ja myönteiset oppimiselämykset vahvistavat uskoa. Ikääntyvälle tärkeintä on työssä oppiminen. Hänen työtään kannattaa kehittää niin, että se tarjoaa jatkuvasti oppimisen elämyksiä. Mahdolliset aisti- ja motoristen toimintojen puutteet ovat kompensoitavissa erilaisin apuvälinein ja ergonomisin ratkaisuin. Oppimisen kannalta tärkeintä on etenkin oppijan itsensä sekä esimiehen ja työtovereiden myönteinen asenne oppimiseen, vuorovaikutus ja asioiden pohdiskelu yhdessä.



*"On paljon asioita, jotka ei ole paperilla.
Sulle tulee vaan silmää hoitaa niitä. Sä oivallat
asioita ja löydät sen yhteyden heti."*

KOKEMUSTIEDON SIIRTO SÄILYTTÄÄ ARVOKKAAN PÄÄOMAN TYÖYHTEISÖSSÄ

Elämäkokemus on tuonut ikääntyneille viisautta, harkitsevaisuutta ja kykyä hahmottaa asiat kokonaisvaltaisesti. Kokonaistietämys on koulutuksen, kokemuksen, arvomaailman, tunteiden ja ammattitaidon summa. Hiljainen tieto täydentää täsmätietoa, kirjoitettua sanaa, matemaattista kaavaa tai karttaa. Se on kokemukseen perustuvaa arvioivaa ajattelua, valikoivaa toimintaa ja kykyä yhdistellä eri tietoja. Kokemuksen myötä kasvaa myös kyky toimia yllätyksellisissä, ristiriitaisissa ja vähän valmiita menettelytapoja tarjoavissa työtilanteissa.

Yksi erilaisuuden johtamisen haasteista on ikääntyvien työntekijöiden kokemuksen ja hiljaisen tiedon hyödyntäminen ja siirtäminen uusille työntekijöille. Nuorten koulutustaso on ikääntyneitä korkeampi, mutta ikääntyneillä on puolestaan sellaista osaamista ja hiljaista tietoa, jota ei saa peruskoulutuksesta. Vanhempien työntekijöiden

kokemus on arvokas pääoma, joka usein häviää heidän jättäessään työyhteisön. Vahvaa kokemustietoa uhkaa kadota erityisesti suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle.

Kokemustiedon siirtäminen on osa työn arjessa oppimista, jossa oppijoina ovat kaikenikäiset työntekijät. Nuori voi olla kokeneempi esimerkiksi kansainvälisyydessä ja tietoteknologiassa. Ikääntyvien kokemustieto kannattaa yhdistää nuorten vahvuuksiin toisiaan täydentäen, ei kilpaillen.

Ensimmäinen siirto tehdään hyvässä perehdyttämisessä, jossa uusi työntekijä ammentaa tietoja talon tapoihin tottuneelta. Myös kokeneille työntekijöille olisi varattava riittävä perehtymisaika, kun organisaatio muuttuu tai kun työyhteisössä otetaan käyttöön esimerkiksi uusia atk-ohjelmia, valmistusmateriaaleja tai työtapoja. Silloin vältetään virheitä, toistuvilta kyselyiltä sekä harmistumiselta, joka syntyy siitä, että työ ei tunnu olevan hallinnassa.

*"Kun eräs henkilö oli lähdössä eläkkeelle,
siihen otettiin vieriboitoon uusi henkilö
muutama kuukausi ennen lähtöä.
Se on asiantuntemusta vaativaa hommaa."*

KOKEMUSTIEDON SIIRTO

- PEREHDYTYS
- HYVÄ PALAVERIKÄYTÄNTÖ
- ERI IKÄISTEN TIIMIT
- KEHITYSKESKUSTELU RYHMÄN KANSSA
- TYÖKIERTO
- VARJOSTAMINEN
- TUKIPARINA KOKENEEMPI JA NUOREMPI
- MENTOROINTI ELI MESTARI-KISÄLLI-MALLI
- RYHMÄTYÖNOHJAUS
- MONIMUOTO-OPPIMINEN
- VERKOTTUMINEN
- MALLINTAMINEN ELI BENCHMARKING



*"Mun työkaveri on mua 18 vuotta nuorempi.
Hän on käynyt viime aikoina näitä atk-kursseja.
Töitten subteen mulla on vahvempi osaaminen.
Meillä on ihan jatkuvaa yhteistoimintaa siinä.
Kumpikin autetaan toisiamme."*

RYHMÄTYÖNOHJAUKSELLA RYHTIÄ ERI IKÄISTEN TIIMITYÖHÖN

Tietoinen osaamisen ja kokemuksen monipuolistaminen on aina työyhteisön etu. Oivalliseksi keinoksi hiljaisen tiedon siirtämiseen on osoittautunut tiimityöskentely, jossa samaan tiimiin kootaan taidoiltaan toisiaan täydentäviä vanhempia ja nuoria työntekijöitä. Ryhmä- tai tiimityö mahdollistaa eri ikäisten osaamisvahvuuksien yhdistämisen sekä taitojen ja tietojen siirtämisen ryhmässä. Tiimin kokoonpanossa myös naisten ja miesten vahvuuksien ja monikulttuurisuuden huomioiminen on tärkeää.

Monimuotoisten tiimien toimintaa voidaan tehostaa ryhmätyönohjauksella. Se on keskinäiseen vuorovaikutukseen perustuvaa luottamuksellista, tavoitteellista ja prosessinomaista pienryhmätoimintaa.

Ryhmätyönohjauksessa käsitellään työnohjaajan avustuksella työhön, työyhteisöön, työtilanteisiin ja erilaisiin toimintatapoihin liittyviä kokemuksia, kysymyksiä ja kipupisteitä. Se on keskusteluun perustuvaa kokemuksellista oppimista ja uuden oivaltamista. Keskeistä on ryhmän jäsenten keskinäisen vuorovaikutuksen kehittyminen. Yleensä ohjattavana on 5–10 samaa tai samantyyppistä työtä tekevää tai samassa työyhteisössä toimivaa henkilöä. Ryhmätyönohjaus soveltuu hyvin esimerkiksi sellaiselle ryhmälle, joka haluaa kehittää työskentelyprosessejaan ja eri ikäisten työntekijöiden yhteistyön toimivuutta.

Työnohjaaja ei ole ryhmän toimialan vaan työnohjauksen asiantuntija ja keskustelun käynnistäjä. Työnohjauksella voidaan irrottaa uusia näkökulmia ja ratkaisumallien etsintään ja oman motivaation pohdintaan työssä. Sen avulla valotetaan työn näkymätöntä puolta ja etsitään työn ilon lähteitä.

Sovittuja aiheita voidaan työstää myös esimerkiksi piirtämällä kuvia työtilanteista tai simuloimalla niitä rooliharjoituksin. Oppimisen tavoitteena on myös omaksua tutkiva ote työhön: miten minun toimintatapani edistää yhteistyötä ja yhteisten tavoitteiden saavuttamista?

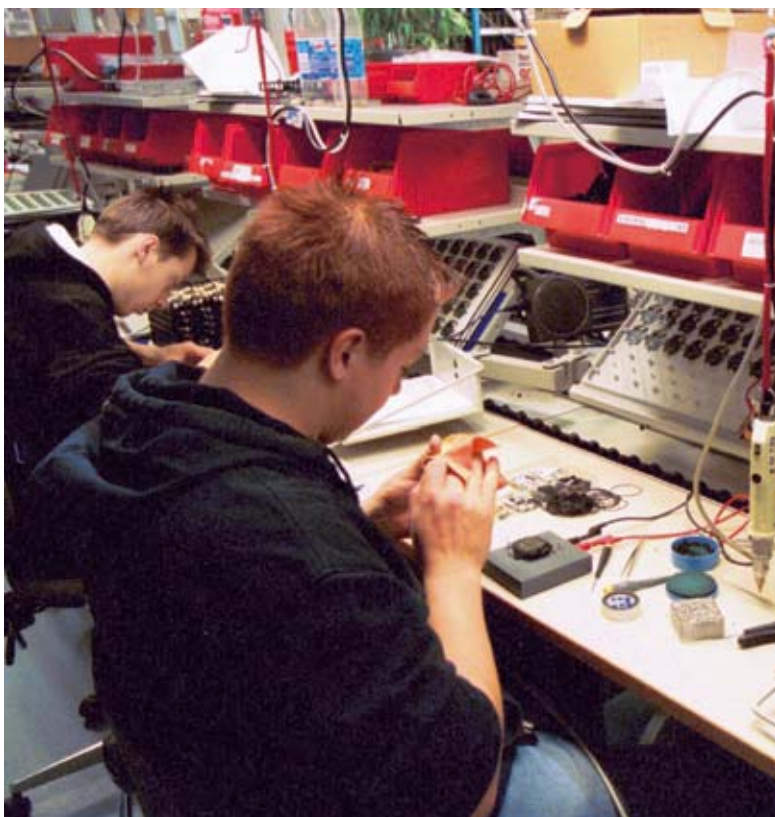
TYÖKIERTO JA VAIHTOTYÖSKENTELY AVARTAVAT NÄKEMYKSIÄ

Työkierto on tärkeä organisaation sisäinen oppimisen muoto. Siinä henkilö sijoitetaan uuteen työympäristöön ja/tai uuteen tehtävään näkemään ja kokemaan uudenlaisia töitä ja toimintatapoja eli oppimaan tekemisen kautta. Työkierrosta saadaan lisäarvoa, kun uuteen työyksikköön tulijaa kannustetaan esittämään kysymyksiä ja kommentteja yksikön toimintatavoista ja kun niistä keskustellaan yhdessä. Kun työntekijä palaa omaan yksikkönsä, hän kertoo kokemuksistaan ja antaa oppinsa yhteiseen käyttöön.

Samaan ideaan pohjautuu vaihtotyöskentely, jossa kaksi eri tiimissä tai yksikössä työskentelevää henkilöä vaihtaa ennalta sovituksi ajaksi työtehtäviään. Vaihtotyöskentely on vaativa, mutta hedelmällinen työyhteisön kehittämisen väline. Se lisää oppimista ja laajentaa yksilön omaa näkemystä työstä ja toimintatavoista. Toisaalta vaihtotyöskentely vaatii voimavaroja: uusi tiimin tai yksikön jäsen tarvitsee myös hyvää perehdytystä työhönsä, jotta vaihdosta koituu todellista hyötyä.

ERI IKÄISTEN TUKIPARIT OIVALLISIA TIEDONSIIRTOON

Eri ikäisiä työntekijöitä ja työyhteisön sisäistä kehittymistä voidaan tukea tukiparityöskentelyn avulla. Tukipari muodostuu yleensä kahdesta samaa tai samankaltaista työtä tekevästä henkilöstä. Vuorovaikutteisessa yhteistyössä työntekijät jakavat kokemuksiaan työstä, kyselevät



toistensa työtavoista ja siten oppivat toisiltaan. Työskentely perustuu parin tasavertaisuuteen, vaikka heidän ikäeronsa olisikin suuri.

Tukiparityöskentelyyn rinnastettava vertaistuki perustuu kahden tai useamman samaa työtä tekevän työntekijän yhteistyöhön. Siinäkin työntekijät jakavat kokemuksiaan työstä ja oppivat toisiltaan. Vertaistuki myös valmentaa työntekijöitä työskentelemään tarvittaessa toistensa sijaisina. Vertaistuki on parhaimmillaan vapaaehtoista, vastavuoroista ja osallistujiensa näköistä.

VARJOSTAMINEN KEHITTÄÄ OSAAMISTA

Varjostaminen on osoittautunut käyttökelpoiseksi työn arjessa oppimisen menetelmäksi. Se laajentaa ajattelua omasta työstä ja tehtävästä.

Varjostamisessa kaksi työntekijää muodostaa työparin. Varjostaja tarkkailee varjostettavan työskentelyä. Pari pyrkii vastavuoroisen keskustelun avulla löytämään ratkaisuja työn ongelmakohtiin. Jatkuvaan ajatustenvaihtoon perustuva varjostaminen edellyttää osallistujilta vuorovaikutustaitoja ja korjaavan palautteen muotoilua niin, että se kannustaa kumpaakin kehittämään osaamistaan.

Varjostamista käytetään muun muassa kouluissa. Erilaisen kokemustaustan omaavat opettajat seuraavat toistensa opetusta ikään kuin varjona. Tunnin jälkeen keskustellaan kasvatustilanteesta kokonaisuutena; opetuksen sisällöstä, toiminnasta luokassa sekä varjostettavan työn hallinnasta ja kehittämisestä.

MENTOROINTI ON MESTARIN JA KISÄLLIN TAVOITTEELLISTA VUOROVAIKUTUSTA

Viime vuosina suomalaisilla työpaikoilla on laajalti perehdytty mentoroinnin eli luottamuksellisen parityöskentelyn antamiin mahdollisuuksiin kehittämissä työssä. Mentorointi muistuttaa perinteistä mestari-kisälli-mallia: kokeneempi mentor tukee ja valmentaa kehittyjää eli aktoria tämän työuralla.

Tavoitteellisissa, säännöllisissä mentorointikeskusteluissa työelämää aloittavan tai haasteellisempaan tehtävään siirtyvän aktorin ammatilliset taidot lisääntyvät, itseluottamus kasvaa ja ideointikyky kehittyy. Myös kontaktipiirit ja verkosto laajenevat. Mentoroinnin tavoitteina voivat osaamisen kehittämisen lisäksi olla muutoksen hallinta, työhyvinvoinnin ja motivaation lisääminen sekä uusien ideoiden esiin saaminen, mutta myös henkilökohtaisen elämäntilanteen pohdinta.

Mentorointi kestää määrärajan. Mentor ja aktor tekevät yleensä työsuunnitelman noin vuodeksi. Se antaa toiminnalle väljän rungon. Mentoroinnin aikana vaihdetaan ideoita ja puntaroidaan eri vaihtoehtoja, annetaan rakentavaa kritiikkiä, asetetaan tavoitteita ja yhä useammin mietitään yhdessä, miten työ sujuisi paremmin.

Osaamisen monistamisesta hyötyvät niin aktor ja mentor kuin työnantajakin. Aktorin oma osaaminen jäsentyy ja kehittyy. Mentor saa tuoreita näkökulmia ja uusinta teoreettista tietoa, hän oppii kuuntelemaan ja ymmärtämään nuorempaa polvea ja saa palautetta. Molempien vuorovaikutustaidot paranevat. Työyhteisötasolla yrityskulttuuri kohentuu ja tiedon kulku paranee.

Mentorointi toteutetaan yleensä työparina, mutta siinä voidaan myös hyödyntää ryhmää tai sähköistä verkkoa. Mentor ja aktor voivat olla samasta tai eri organisaatiosta, jopa eri toimialoilta.

Mentoroinnin tavoitteena on aina myös organisaation kehittäminen. Aktorin tavoitteet hiotaan työyhteisön vision, strategian ja toiminnallis-



ten tavoitteiden mukaisiksi. Tutkimusten mukaan mentorointi ja yksilöllisten kehittymissuunnitelmien laatiminen ovat tehokkaita keinoja parantaa tasa-arvoa työyhteisöissä.

VERKOTTUMINEN JA BENCHMARKING SIIRTÄVÄT HYVIÄ KÄYTÄNTÖJÄ

Verkottuminen on yritysten ja yhteisöjen tai yhden yrityksen eri yksiköiden työntekijöiden välistä luottamuksellista yhteistoimintaa, josta kaikki osapuolet hyötyvät. Verkoston jäsenten tiedot ja taidot täydentävät toisiaan ja jokaisella on oma, yhteiseen tavoitteeseen tähtäävä erikoistehtävänsä.

Verkottuminen tarjoaa myös mahdollisuuden oppimiseen ja hyvien käytäntöjen siirtoon. Jäsenet saavat vaikutteita, kokemustietoa ja esimerkkejä toistensa toimintatavoista. Niiden avulla he voivat kehittää omaa työtään ja työyhteisöään. Verkottumisen onnistuminen edellyttää muun muassa kommunikointi- ja vuorovaikutustaitoja, kykyä jakaa visioita toisten verkoston jäsenten kanssa ja halua antaa avoimesti oma osaamisensa muidenkin menestymisen työkaluksi. Verkosto-osaaminen on sosiaalista ja toiminnallista pääomaa.

Yritysten verkottuminen liittyy perinteisesti alihankintaan, sopimusvalmistukseen tai yhteismarkkinointiin. Kun suuremmat yritykset ovat yhä useammin keskittäneet toimintansa ydinosaamisensa ympärille, oheistoimintoja on ulkoistettu verkostokumppaneille. Varsinkin kansainvälistyvässä pienten ja keskisuurten yritysten maailmassa kilpailua käydään tulevaisuudessa yhä enemmän verkostojen kuin yksittäisten yritysten välillä.

Verkostojen sisällä ja niiden välillä usein käytetty kehittämismenetelmä on benchmarking eli mallintaminen tai esikuva-analyysi. Sen avulla yritys tai työyhteisö oppii paremmiltaan. Näin yhteisö voi jatkuvasti kehittää liikeideaansa, tuotteitaan, prosessejaan ja henkilöstön osaamista. Benchmarking on järjestelmällinen prosessi hyvien käytäntöjen tunnistamiseksi, ymmärtämiseksi, vertailemiseksi ja soveltamiseksi omaan organisaatioon. Mallintaminen alkaa oman yrityksen nykytilan analysoimisesta, vahvuuksien tunnistamisesta ja kehittämisalueen määrittelystä.

JOUSTAVAT TYÖAJAT YRITYKSEN JA TYÖNTEKIJÄN ETU

Perinteisesti työaikajoustoista puhuttaessa on ajateltu joustoja työnantajan ja tuotannon ehdoin. Työaika ei aina riitä kaikista tarvittavista tehtävistä suoriutumiseen tai tilausten toimittamiseen ajallaan.

Esimerkiksi ylityöt ovat Suomessa melko yleisiä. Viime vuosina keskusteluun ovat nousseet työaikamallit, jotka vastaavat myös työntekijöiden toiveita. Niissä korostuu mahdollisuus yksilölliseen joustoon työntekijän omien tarpeiden pohjalta.

Ihmisten tarpeet vaihtelevat eri aikoina. Opiskelu, ammattitaitoa ylläpitävä koulutus, perhe ja vapaa-aika painottuvat erilaisissa elämäntilanteissa eri tavoin. Iäkkäämmillä on toisenlaiset yksilölliset vapaa-ajan tarpeet kuin nuorilla. Esimerkiksi vuorotyö ei sovi ikääntyville nuorten tavoin ja joustoa sekä taukoja tarvitaan ikääntyessä enemmän.



Lainsäädäntö määrittää työaikoja koskevat perusnormit. Työntekijöille lakisääteisesti varmistettu oikeus vuosilomaan takaa mahdollisuuden elpymiseen ja palautumiseen työstä. Myös työn ja pitempikestoisen vapaan, muun muassa vuorotteluvapaan, yhteisvaikutus jaksamiseen näyttää olevan myönteinen. Työn ja perheen yhteensovittamisen helpottamiseksi yhteiskunta muistaa lapsiperheitä perhevapaata koskevilla säännöksillä. Osa-aikatyön ja osa-aikaeläkkeen yhdistelmä tarjoaa iäkkäämmille työntekijöille vaihtoehdon kokoaikaiselle eläkkeelle siirtymiselle.

Lainsäädäntöä täydentävät työehtosopimukset, joissa muun muassa määritellään osa-aikatyön vähimmäistyöajaksi neljä tuntia. Kaikilla työpaikoilla ei vielä ole havahduttu huomaamaan, että monet työehtosopimukset antavat mahdollisuuden sopia joustavista työajoista paikallisesti. Parhaimmillaan työpaikkakohtaisilla työaikakäytännöillä on onnistuttu lisäämään yrityksen kannattavuutta ja henkilöstön hyvinvointia. Sekä työnantaja että työntekijät ovat voittaneet.

TYÖAIKA JA VAPAA-AIKA TASAPAINOON

- ELÄMÄSSÄ ON MUUTAKIN KUIN TYÖ
- TYÖURA SISÄLTÄÄ USEITA ERILAISIA ELÄMÄNVAIHEITA
- TYÖ EI AINA OLE RIIPPUVAISTA AJASTA JA PAIKASTA
- AJANHALLINTA VAATII PRIORISOINTIA
- TYÖAIKAJOUSTOT KÄYTTÖÖN
- TYÖN JA PERHEEN YHTENSOVITTAMINEN ON YHTEINEN HAASTE



VASTAVUOROISUUS ON VALTTIA

Joustavia työaikaratkaisuja koskeva tutkimus Vastavuoroisuus on valttia rohkaisee käyttämään paikallisen sopimisen mahdollisuuksia. Tutkimuksen mukaan onnistuneet joustavat työaikaratkaisut edellyttävät vastavuoroisuusperiaatteen toteuttamista. Vastavuoroisuus tarkoittaa myös sitä, että esimerkiksi lisääntyneen kysynnän mukaan työaikojaan pidentäneet työntekijät kokevat saavansa kompensaaion joustavuudestaan riittävinä vapaina ja juuri silloin, kun niiden pitäminen on heidän kannaltaan tarkoituksenmukaista.

Työntekijät ja erityisesti nuoret perheet arvostavat mahdollisuutta

kokonaisten vapaapäivien pitämiseen, pelkkä työpäivän lyhentäminen ei riitä korvaukseksi. Negatiivinen kannustin eli lomautusten ja irtisanomisten välttäminen ei motivoi työntekijöitä pitkäksi aikaa epä-mukaviin työaikoihin, ellei järjestely tarjoa heille myös muuta hyötyä joustavuudestaan.

Toimivat työaikajärjestelyt edellyttävät sallivaa asennetta niin jousto-mahdollisuuksien yksilölliseen käyttöön kuin niiden käyttämättä jättä-miseen. Vaikka muun muassa liukuvat työajat edistävät usein työn ja perhe-elämän yhteensovittamista, voi esimerkiksi lastenhoito rajoittaa työpäivien liu'uttamista.

Työaikoihin sisältyy myös työsuojelullinen näkökulma. Kun joustavuus merkitsee työntekijöille usein pitkiä työpäiviä ja -viikkoja tai epä-säännöllisiä työaikoja, järjestelyissä on huomioitava myös heidän tar-peensa palautumiseen kiireen ja aikapaineen päättyessä. Mikäli töitä joudutaan tekemään jatkuvasti yli mitoitettujen tuntimäärien, tulisi sel-vittää syyt töiden kasautumiseen. Toimenpiteitä tilanteen korjaamiseksi ovat työnjaon muuttaminen, työtehtävien priorisoiminen tai lisäresurs-sien hankkiminen. Työaikajoustoja ei tulisi käyttää työpaikoilla krooni-sen työvoimapulan ratkaisuna.

Lue lisää:

Vastavuoroisuus on valttia – tutkimus työaikojen
joustojärjestelyistä. Heikki Uhmavaara - Pertti Jokivuori.
Työssä jaksamisen ohjelma 2003.
www.mol.fi/jaksamisohjelma/tutkimukset

TYÖAIKAHANKKEIDEN TAVOITTEITA

- TYÖORGANISAATION TOIMINNALLINEN KEHITTÄMINEN
- TUOTANNON TARPEISIIN VASTAAMINEN
- ASIAKKAIDEN TARPEISIIN REAGOIMINEN
- TYÖNTEKIJÖIDEN HYVIN-VOINNIN LISÄÄMINEN
- HARMAAN YLITYÖN POISTAMINEN JA JATKUVIIN YLITUNTIKERTYMIIN PUUTTUMINEN
- TYÖN JA PERHEEN YHTEEN-SOVITTAMINEN



ONNISTUNEEN TYÖAIKAHANKKEEN PERUSTA

- TYÖNANTAJA- JA PALKANSAAJAJÄRJESTÖJEN YHTEISTYÖ
- TAVOITTEENA MOLEMMINPUOLINEN ETU
- SAUMATON YHTEISTOIMINTA TYÖPAIKALLA
- MUU YHTEINEN KEHITTÄMINEN SAMANA AIKANA
- LOPPUTULOSTA EI OLE ENNALTA MÄÄRÄTTY
- TYÖNANTAJA JA HENKILÖSTÖ KOKEVAT SAAVANSA JÄRJESTELYSTÄ HYÖTYÄ

JOUSTOJA VAIHTUVIEN TYÖTILANTEIDEN MUKAAN

Vastavuoroisuus on valttia -tutkimus esittelee lukuisia esimerkkejä onnistuneista työaikakäytännöistä. Vene- ja polkupyöritehtailla kausiluonteisessa työssä kevään sesonkiaikana on tehty pitkää päivää ja pitkää viikkoa. Vastapainona sesonkiajan uurastukselle vakinainen henkilöstö on välttynyt irtisanomisilta ja hiljaisempien aikojen lomautuksilta ja saanut syyskaudella lisätunnit vapaana.

Vartiointi- ja kiinteistöalalla tehdään pitkiä työvuoroja, mutta huokoista työpäivää, jonka aikana tehtävät ja paikka vaihtelevat. Pitkät työvuorot ovat mahdollisia, kun työpäivä tarjoaa vaihtelevuutta ja taukoja.

Yksityisellä palvelualalla vakuutusyhtiöissä tehdään maanantaisin pitempiä työpäiviä viikonlopun vahinkoilmoitusten käsittelemiseksi. Käytäntö sallii lyhyemmät työpäivät loppuviikolla.

Työaikapankin ideana on se, että kerätään plus- tai miinussaldoja, jotka tasataan tietyn ajanjakson aikana. Työpaikkojen kokemuksista on opittu, että tasotusjakson on oltava tarpeeksi pitkä, mielellään yksi vuosi. Tutkimuksen mukaan työaikaan liittyy symbolinen ulottuvuus: usein osa henkilöstöstä kokee jatkuvat plussaldot merkiksi omasta tarpeellisuudestaan ja korvaamattomuudestaan.

TYÖAIKA-AUTONOMIASTA HYVIÄ KOKEMUKSIA

Tuore ja hyväksi havaittu keino työhyvinvoinnin lisäämiseen on työaika-autonomia, jossa työntekijät saavat järjestellä työaikansa itse. Tämä edellyttää koko työyhteisöltä vastuunottoa. Esimies vain varmistaa, että sovitut työaikaraamit toteutuvat ja että työ sujuu tavoitteiden mukaan.

Suuren sairaalan fysioterapiayksikössä työaika-autonomia on muuttunut pysyväksi käytännöksi. Fysioterapeutit alkoivat vuonna 2001 suunnitella itse työaikansa atk-pohjaisen järjestelmän avulla. Suunnittelujakso pidennettiin kolmesta viikosta kuuteen. Tarpeen vaatiessa työaikoja voidaan muuttaa jakson aikanakin. Aiemmin työtä tehtiin arkisin kahdeksasta neljään, uudessa käytännössä työaika on klo 7 ja 18 välillä. Pisin työvuoro on määritelty kymmeneksi tunniksi, lyhin

neljäksi. Työaikajärjestely ei aiheuta sairaalalle lisäkuluja.

Muun muassa poliklinikan asiakkaat ovat kokeneet uudistuksen parempana palveluna, kun he voivat tulla fysioterapiaan varhain aamulla tai työpäivän jälkeen. Työaika-autonomia on vahvistanut työntekijöiden yhteistyötä, vastuullisuutta ja tiimimäistä työotetta, helpottanut työn ja perheen yhteensovittamista ja lisännyt vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön. Tutkimuksen mukaan myös työilmapiiri, organisaation toimintakyky, työn mielekkyys ja tuloksellisuus sekä yhteistyö potilaiden omaisten ja sairaalan muun henkilöstön välillä ovat parantuneet. Hyvien kokemusten rohkaisemana työaika-autonomiakokeilu on laajennettu myös kolmivuorotyötä tekevien osastoille.

TYÖAIKAJOHTAMISEN TARVE KASVAA

Monet tehtävistään syvästi kiinnostuneet ja innostuneet asiantuntijat tekevät tarveohjautuvaa työaika ja pitkiä päiviä. Työnteko jatkuu usein kotona niin, että työn ja vapaa-ajan raja hämärtyy. Työn imussa olevat eivät seuraa työaikaansa eivätkä malta pitää vapaata. Samanaikaisesti myös yritysjohto on kiinnostuneempi seuraamaan työn tuloksia kuin työaika.

Vuorovaikutus on valttia -tutkimuksen mukaan työaikajohtamiselle on kysyntää esimerkiksi tietointensiivisissä organisaatioissa. Jos vastuu työ- ja lepoajoista sysätään pelkästään työntekijälle, työuupumus pääsee kehittymään kaikessa rauhassa. Tällöin osa henkilöstöstä väistämättä väsyvät, että palaa loppuun.

Hyvässä työaikakäytännössä työaikajohtaminen on selkeä osa esimiestyötä. Esimiehen tulee muun muassa osata patistaa työn äärestä työntekijä, joka uppoaa liian pitkiksi rupeamiksi syvälle mielenkiintoiseen työhönsä. Lisäksi on varmistettava, ettei tehty ylityö jää harmaaksi työksi, vaan että sen korvaamiseen vapaapäivillä on käytännössä mahdollisuus. Ei ole työnantajankaan etu, että ihmiset ajautuvat työnarkomaaneiksi. Viisas esimies muistuttaa työn imussa eläviä siitä, että elämässä on muutakin kuin työ.

Työaikoihin liittyviin ongelmiin on pyrittävä puuttumaan ajoissa. Esimiehen tulee kiinnittää huomiota liukuvan työajan joustorajat ylittäviin ylituntikertymiin ja puuttua niihin esimerkiksi työn organisointia ja tulostavoitteita muuttamalla. Työyhteisön ja johtamisen asia on pitää huolta siitä, että työaika käytetään tarkoituksenmukaisesti ja otetaan huomioon myös työn kuormitus ja työssä jaksaminen.

JOUSTAVUUTTA TYÖAIKoihin PERHEEN TARPEIDEN MUKAAN

Lainsäädännössä pienten lasten vanhempien työn ja perhe-elämän



yhteensovittamista tuetaan perhevapaajärjestelmällä, johon kuuluvat äitiys- ja isyyslomat, vanhempainvapaa, hoitovapaa ja osittainen hoitovapaa. Yhtäläisistä mahdollisuuksista huolimatta lainsäädännön tarjoamien perhevapaiden käyttö jakautuu epätasaisesti naisten ja miesten välillä. Vain pari prosenttia isistä käyttää oikeuttaan vanhempainlomaan. Kuitenkin jokaisella isällä ja äidillä on oikeus nähdä lapsensa kasvavan ja yhtä lailla lapsella on oikeus saada myös isän tukea kasvaessaan ja kehittyessään. Isien perhevapaiden käytön kasvu tasaisi työntantajille aiheutuvia kustannuksia, jotka nyt rasittavat naisvaltaisia aloja. Lisäksi se vahvistaisi pienten lasten äitien asemaa työmarkkinoilla.

Suomessa lapsiperheiden molemmat vanhemmat osallistuvat yleensä työelämään, useimmiten kokoaikatyössä. Pienten lasten vanhemmat käyttävät hyvin vähän lain suoma mahdollisuuttaan lyhentää työpäivää vaikkapa kuusituntiseksi. Päinvastoin kolme neljästä alle kouluikäisten lasten isästä tekee ylityötä ainakin joskus ja äideistäkin yli puolet. Ylityön syyksi isät sanovat ylimääräiset ansiot, mutta myös ylimääräiset vapaapäivät. Tutkimusten mukaan suurin syy ylityöiden tekemiseen niin naisilla kuin miehilläkin on kuitenkin työn mitoittaminen sellaiseksi, että ylitys on välttämätöntä. Pitkistä työpäivistä tulee salakavalasti normaali työpäivä.

Työpaikoilla voidaan tehdä paljon työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen hyväksi. Joustavia työaikatarkoituksia eivät tarvitse ainoastaan pienten lasten vanhemmat vaan nykyisin myös yhä useammat työntekijät omien vanhempiensa hoitamiseen. Työn arjessa lähiesimiehet ovat aivan avainasemassa sekä asenteiden muuttajina että työaikatarkoituksien joustavuuden lisääjinä. Uudenlaiset ratkaisut toimivat silloin, kun työyhteisössä vallitsee keskinäisen kunnioituksen, luottamuksen ja vuorovaikutuksen ilmapiiri.

KOETELTUJA TYÖAIKAMALLEJA

- LIUKUVA TYÖAIKA
- TYÖAIKAPANKKI
- KAUSILUONTEISET JÄRJESTELYT
- RÄÄTÄLÖIDYT TYÖVUOROT
- YKSILÖLLISET TYÖAIKAJÄRJESTELYT
- TYÖAIKA-AUTONOMIA
- OSITTAINEN HOITOVAPAA
- VUOROTTELUVAPAA
- OSA-AIKAEÄKE

UUDEN TYÖAIKAKULTTUURIN TULOKSIA

- TYÖ ON PAREMMIN ORGANISOITUA
- ASIAKKAAT OVAT TYYTYVÄISEMPIÄ
- TUOTTAVUUS LISÄÄNTYY JA KILPAILUKYKY VARMISTUU
- HENKILÖSTÖN JAKSAMINEN PARANEE
- TYÖILMAPIIRI KOHENTUU JA TYÖMOTIVAATIO KASVAA
- TYÖLTÄ JÄÄ AIKAA MYÖS MUULLE ELÄMÄLLE

HENKILÖSTÖRAPORTOINTI ANTAA EVÄITÄ TULEVAISUUTEEN



Tietoyhteiskunnassa, suurten ikäluokkien lähestyessä eläkeikää ja työvoiman vähentyessä, työnantajat ovat yhä riippuvaisempia työntekijöistään ja heidän osaamisestaan. Perinteinen taloudellisiin tunnuslukuihin perustuva tilinpäätös antaa vain kapean kuvan yrityksen tilasta ja jättää olennaisen osan yrityksen voimavaroista vaille syvällistä seurantaa.

Yrityksen tai yhteisön strategiaan perustuva henkilöstöraportti on tärkeä seurannan väline. Se voidaan koota ja julkaista erillisenä tai osana yrityksen vuosikertomusta.

Henkilöstöraportti on paljon enemmän kuin sarja tilastoja. Henkilöstöraportointi auttaa yrityksen henkilöstöstrategian toteuttamista. Se tekee henkilöstön ja sen voimavarat näkyviksi työyhteisön sisällä ja tutuiksi myös ulkopuolisille sidosryhmille, esimerkiksi asiakkaille. Henkilöstövoimavarojen säännöllinen arviointi tuottaa yrityksen tai yhteisön johdolle tärkeää tietoa päätöksentekoon ja suunnitelmalliseen työyhteisön kehittämiseen. Kerätyn tiedon pohjalta voidaan arvioida tavoitteiden saavuttamista ja raportoida tuloksia työyhteisön sisällä ja ulkopuolella.

Ajantasainen henkilöstörekisteri helpottaa reagointia tulevaisuuden muutoksiin. Esimerkiksi näkyvissä oleva runsas työntekijöiden siirtyminen eläkkeelle edellyttää valmistautumista hyvissä ajoin uusien työntekijöiden rekrytointiin sekä siirtymävaiheen järjestelyjä, jotta voidaan varmistua kokemuksen ja hiljaisen tiedon siirtymisestä nuoremmille työntekijöille.

HENKILÖSTÖSTRATEGIAN AVAINALUEET

- JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN
- OSAAMINEN JA AMMATTITAITO
- UUDEN HENKILÖSTÖN REKRYTOINTI
- HENKILÖSTÖN PYSYVYYS
- KANNUSTAVA, OIKEUDENMUKAINEN JA MOTIVOIVA PALKKA JA PALKITSEMINEN
- TYÖHYVINVOINNIN VAHVISTAMINEN
- ERILAISUUDEN TUKEMINEN
- JOHTAMIS- JA ARVIOINTIJÄRJESTELMIEN KEHITTÄMINEN
- YHTEISTOIMINTA

HENKILÖSTÖRAPORTTIA VOIDAAN HYÖDYNTÄÄ

- PÄÄTÖKSENTEON TUkena
- TULEVAISUUDEN SUUNNAN ARVIOINNISSA
- TALOUDELLISEN TILANTEEN KARTOITUKSESSA
- ASIAKASLÄHTÖISYYDEN PARANTAMISESSA
- TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISEN SUUNNITTELUSSA
- TAVOITTEIDEN TOTEUTUMISEN ARVIOINNISSA
- SAAVUTETTujen TULOSTEN RAPORTOINNISSA

Henkilöstöraportin mittareiden määrittelyyn ei ole valmiita, kaikille sopivia malleja. Jokainen organisaatio tarvitsee omat räätälöidyt mittarinsa yrityksen vision ja strategisten valintojen ohjaamiseksi ja seuraamiseksi. Parhaimmillaan henkilöstöstrategisten mittareiden määrittely ja niihin liittyvä tiedonkeruu on johdon ja henkilöstön yhteinen oppimis- ja kehitymisprosessi, joka tukee organisaatiossa suunnittelua ja ohjausta ja varmistaa seurantaa.

Henkilöstöraporttia tai henkilöstötilinpäätöstä varten on tärkeää ensin kartoittaa, millaista henkilöstöä yritys tarvitsee tuottaakseen tiettyjä tuotteita tai palveluita. Itse raporttiin kootaan yrityksen tai yhteisön tarvitsemat tiedot henkilöstön määrästä, iästä ja sukupuolesta, työtunneista, työsuhdetypeistä sekä monista osaamiseen ja terveyteen liittyvistä asioista. Lopuksi tietoja verrataan yrityksen taloudelliseen tilaan ja asiakkaisiin. Henkilöstötilinpäätöstä tulkitsemalla voidaan arvioida yrityksen huomisen toimintakykyä; vahvuuksia ja heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia.

HENKILÖSTÖRAPORTTI ANTAA MUUN MUASSA NÄITÄ AVAINTIETOJA

- HENKILÖSTÖN MÄÄRÄ
- HENKILÖSTÖN IKÄ- JA SUKUPUOLIRAKENNE
- HENKILÖSTÖN KOULUTUSRAKENNE JA OSAAMINEN
- TYÖSUHTEEN MUOTO (VAKINAISET, MÄÄRÄAIKAISET)
- KÄYTETTÄVISSÄ OLEVA KOKONAISTYÖAIKA
- HENKILÖSTÖN POISSAOLOT
- TEHTY TYÖAIKA VERRATTUNA TARVITTAVAAN TYÖPANOKSEEN
- PALKKAUKSEEN JA MUIHIN ETUIHIN KÄYTETYT VARAT
- TYÖTYYTYVÄISYYS
- HENKILÖSTÖN VAIHTUVUUS
- ASIAKASTYYTYVÄISYYS

Lue lisää: www.mol.fi/jaksamisohjelma/tutkimukset

Henkilöstöraportointi, johtaminen ja työssä jaksaminen. Henkilöstövoimavarojen seuranta ja sen hyödyntäminen -tutkimuksen keskeiset havainnot. Guy Ahonen (toim.). Työssä jaksamisen ohjelma 2002.

Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös. Malli ja ohjeet. Työssä jaksamisen ohjelma 2002.

Henkilöstötilinpäätös työkykyä ylläpitävän toiminnan työvälineenä kuntasektorilla. Työssä jaksamisen ohjelma 2002.

Henkilöstön tilan pitkäjänteinen arviointi on muodostunut olennaisen tärkeäksi menestyksen työkaluksi. Arvioinnit ovat tärkeä osa henkilöstöraportointia ja strategista johtamista. Ne tuovat tuoretta tietoa työpaikan arkeen ja näyttävät suuntaa liiketoiminnan ja henkilöstön kehittämiseen.

Henkilöstön tilan ja toiminnan tavoitteiden seuraamiseksi on kehitetty monia arviointimenetelmiä. Niiden oikea käyttö ja niiden perusteella tehdyt johtopäätökset ja toimenpiteet ovat tärkeämpiä kuin itse menetelmät tai mittarit.

Arvioinnin välineitä ovat esimerkiksi mielipide- ja asennekyselyt, työolobarometrit ja työelämän laatukselyt. Myös kuormituksen arviointi- ja mittaumenetelmät ovat tärkeitä silloin, kun halutaan varmistaa työn ja työolosuhteiden terveellisyys ja turvallisuus.

Kuormittuneisuus voi liittyä työn sisältöön, työn laatuun ja määrään, työyhteisön toimintatapoihin, yksilön ja ympäristön vuorovaikutukseen sekä yksilön ominaisuuksiin taikka yhteiskunnallisiin tekijöihin.



Kehitetyt kuormituksen mittaamisen menetelmät ovat apuvälineitä, joita työpaikat voivat käyttää omin voimin tai asiantuntijoiden tuella.

Kuormittuneisuutta voidaan arvioida myös osana työn ja sen muutoksen arkea, työtovereiden kesken tai esimiehen kanssa kehityskeskusteluissa. Tavoitteena on luoda yhteinen näkemys työhön liittyvien haasteiden, houkutusten ja vaatimusten kokonaisuudesta, jotta koko henkilöstön jaksamisen, työhyvinvoinnin sekä työssä kehittymisen ja oppimisen mahdollisuudet voidaan turvata. Päämääränä on ihmisen mittainen työ.

Lue lisää:

Kuorma kevyemmäksi. Opas työn kuormittavuuden arvioimiseen. Olavi Parvikko (toim.). Työssä jaksamisen ohjelma 2002. www.mol.fi/jaksamisohjelma/esitteet

Työn kuormittavuuden mittarit. Selvitys. Auli Airila (toim.). Työssä jaksamisen ohjelma 2002, julkaistu vain internetissä: www.mol.fi/jaksamisohjelma/tutkimukset

HENKILÖSTÖRAPORTTI KUVAAA YRITYKSEN SOSIAALISTA VASTUUTA

Yritysten yhteiskuntavastuu on noussut meillä ja maailmalla julkisen keskustelun ja pohdinnan kohteeksi. Taustalla on muun muassa yritysten globalisoituminen. Yhteiskuntavastuun kantamisessa haasteena on taloudellisen, ekologisen ja sosiaalisen osaamisen yhdistäminen eettisesti kestäväällä tavalla. Yritysten arvokeskusteluissa taloudelliset arvot ovatkin saaneet rinnalleen tärkeitä ympäristöä ja ihmisten hyvinvointia koskevat arvot.

Henkilöstöraportointi kuvaa osaltaan yrityksen sosiaalista vastuuta, panostamista henkilöstöön ja sen hyvinvointiin, joka yhdessä ympäristövastuun kanssa on hyvän yrityskansalaisuuden tunnusmerkki. Se on myönteinen signaali yrityksen kaukokatseisuudesta omistajille, sijoittajille ja yhteiskunnalle sekä henkilöstölle. Työpaikkojen kehittämisinto laantuu yleensä taloudellisen taantuman aikana. Kuitenkin ne työyhteisöt, jotka toimivat ennakoivasti ja pitkäjänteisesti, selviytyvät ehjinä huonoistakin ajoista.

EU:n komissio on julkaissut yritysten yhteiskuntavastuuta koskevan vihreän kirjan, jossa yrityksen sisäisiksi painopisteiksi nimitään henkilöstöjohtaminen, työterveys ja työturvallisuus, muutoksen hallinta sekä ympäristövaikutusten ja luonnonvarojen käytön hallinta.

TYÖHYVINVOINTI TUO TULOSTA

Työmarkkinoilta poistuvien määrä kasvaa erittäin nopeasti, arvioiden mukaan jo vuonna 2004, suuremmaksi kuin työmarkkinoille tulevien. Monella työpaikalla on havahduttu siihen, että kolmasosa tai jopa puolet työntekijöistä on lähivuosina jäämässä eläkkeelle. Suuri työpaikkojen sukupolvenvaihdos on jo ovella.

Vain joka seitsemäs suomalainen tekee työtä 65 vuoden eläkeikään asti. Ongelma on sekä inhimillinen että kansantaloudellinen. Myös työnantajalle ennenaikaiset eläkkeellesiirtymiset merkitsevät suuria kustannuksia, ja ne on maksettava heti. Työhyvinvointiin kannattaa investoida sekä rahaa että ajatuksia.

Tutkimusten mukaan nuorten aikuistenkaan jaksaminen ei ole itsestäänselvyys, vaan vakava haaste työyhteisöille ja niiden johtamiselle. Jaksakseen myös nuori tarvitsee työyhteisön ja läheistensä tukea sekä aikaa myös itselleen ja perheelleen. Nykyiset 30-vuotiaat muodostavat ikärakenteen muuttuessa yhä suuremman osan tulevasta työvoimasta. Siten heidän jaksamisensa työelämässä on merkittävä tekijä myös talouskasvun ja hyvinvoinnin kannalta. Yhä vähemmällä voimavaroilla on saatava aikaan yhä enemmän tehoa ja tuottavuutta.

Vastuullinen henkilöstöpolitiikka kartuttaa liiketoiminnan tulosta ja lisää työn vaikuttavuutta. Se on kilpailutekijä, joka vaikuttaa yrityksen tai yhteisön kuvaan ja menestymiseen markkinoilla. Yritys kiinnostaa työpaikkana hyviä työntekijöitä. Päätöksenteko monipuolistuu, kun erilaiset näkemykset täydentävät toisiaan. Kun ihmisten tiedot ja taidot pystytään nivomaan yhteiseksi toiminnaksi, tiedonkulku laajentuu ja varmistuu. Se parantaa asiakaspalvelun laatua ja tuo tulosta - jo senkin vuoksi, etteivät asiakkaatkaan mahdu yhteen muottiin.

Työntekijöiden motivaatio saa kantovoimaa hyvästä työilmapiiristä. Vahva motivaatio merkitsee sitä, että työntekijät haluavat käyttää koko osaamistaan ja ovat valmiita ottamaan vastuuta. He kestävät paremmin myös lyhytaikaista kuormitusta ja haluavat kehittää työtään ja työolojaan. Kaikki tämä lisää tuottavuutta ja tulosta.

TYÖHYVINVOINTI TUO TULOSTA

- TYÖHÖN JA TAVOITTEISIIN SITOUDDUTAAN
- TYÖ SUJUU JA MUUTOKSIA HALLITAAN
- TYÖ ON TUOTTAVAA JA TULOKSELLISTA
- TYÖN LAATU PYSYY JA PARANEE
- TIETOTURVA VARMISTUU
- TYÖNTEKIJÄT OSAAVAT JA MOTIVOITUVAT
- JOKAISEN TIEDOT JA TAILOT SAADAAN HYÖTYKÄYTTÖÖN
- UUSIIN HAASTEISIIN KYETÄÄN VASTAAMAAN
- LUOVUUS JA INNOVATIIVISUUS NOUSEVAT KUKOISTUKSEEN
- SAIRAUSSOISSAOLOT JA TAPATURMAT OVAT VÄHÄISIÄ
- ELÄKEKUSTANNUKSET PYSYVÄT KURISSA
- YRITYS SAA KATETTA HYVÄLLE YRITYSKUVALLE JA HOUKUTTAA OSAAJIA
- KANNATTAVUUS JA KILPAILUKYKY VAHVISTUVAT



HYVÄ HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA YRITYSTALOUS

- HENKILÖSTÖTYTYVÄISYYS KORRELOI ASIAKASTYTYVÄISYYDEN KANSSA
- JOHTAMISEN JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN KORRELOI HENKILÖSTÖTYTYVÄISYYDEN KANSSA
- HENKILÖSTÖN TYTYVÄISYDELLÄ ESIMIESTOIMINTAAN ON SELVÄ SYY-YHTEYS TUOTTAVUUTEEN

Kuvat

Kannen kuva: Fennopress/Johner

s. 3 Comma

s. 6 Fennopress/Johner

s. 8 Lehtikuva Oy

s. 9 Fennopress/Johner

s. 11 Lehtikuva Oy

s. 13 Lehtikuva Oy

s. 15 Unionimedia

s. 17 Lehtikuva Oy

s. 18 Lehtikuva Oy

s. 19 Lehtikuva Oy

s. 20 Lehtikuva Oy

s. 21 Lehtikuva Oy

s. 23 Lehtikuva Oy

s. 24 Henrik Sörensen/Gorilla

s. 25 Nicola Fasano/Kuvaario

s. 28 Fennopress/Johner

s. 29 Matti Kolho/Kuvaario

s. 31 David Trood/Gorilla

s. 33 Lehtikuva Oy

s. 34 Lehtikuva Oy

s. 36 David Trood/Gorilla

s. 37 Lehtikuva Oy

s. 38 David Trood/Gorilla

s. 41 Matti Kolho/Kuvaario

s. 43 Comma

s. 46 David Trood/Gorilla

s. 49 Suomen Kuvapalvelu Oy

EVÄITÄ TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTIIN TYÖSSÄ JAKSAMISEN OHJELMASSA OPITTUA 2000–2003

Työssä jaksamisen ohjelman 2000–2003 tavoitteena on parantaa suomalaisten työhyvinvointia ja elämänlaatua. Ohjelmassa korostuu työpaikkojen sosiaalisen pääoman, yhteistoiminnan ja yhteistyön kehittäminen.

Tähän oppaaseen on koottu Työssä jaksamisen ohjelmassa opittua. Opas esittelee niitä hyviä käytäntöjä, joita on syntynyt muun muassa ohjelman kolmen vuoden aikana tukemassa 173 työpaikan kehittämissankkeessa. Vaikuttavimmiksi niissä nousevat päivittäisjohtaminen, työn arjessa oppiminen sekä työaika- ja työjärjestelyt. Oppaassa hyödynnetään myös ohjelmassa toteutettujen tutkimusten tuloksia.

Hyviksi osoittautuneet käytännöt tarjoavat tuoreita ajatuksia ja työn arjessa koetuja malleja toiminnan kehittämiseen yritysten ja yhteisöjen johdolle, henkilöstöasioista vastaaville ja lähiesimiehille, luottamusmiehille ja työsuojeluvaltuutetuille – ja jokaiselle omasta ja työyhteisönsä hyvinvoinnista kiinnostuneelle.

Suuri työpaikkojen sukupolvenvaihdos on jo ovella. Oppaassa esitellään oivallisia työkaluja kokemustiedon siirtämiseen ja paneudutaan eri ikäisten johtamiseen. Tutkitusti tiedetään, että yksilön ja yhteisön työhyvinvoinnin vahvistaminen kartuttaa liiketoiminnan tulosta ja lisää työn vaikuttavuutta.

Työssä jaksamisen ohjelma 2003
www.mol.fi/jaksamishjelma

