

RAPORTTI

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Turun ammattikorkeakoulu

HYVINVOIVA AMMATTIKORKEAKOULU

Työterveyslaitoksen toteuttama kehittämis-
hanke ammattikorkeakoulussa vuosina
2011–2014



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

TIIVISTELMÄ 2014

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Turun ammattikorkeakoulu

HYVINVOIVA AMMATTIKORKEAKOULU

- Työterveyslaitoksen toteuttama kehittämishanke ammattikorkeakoulussa vuosina 2011–2014

Projektin loppuraportti käsittelee Työterveyslaitoksen Turun ammattikorkeakoulussa toteuttamaa kehityshanketta, jossa tehtiin hyvinvointia selvittänyt kartoitus vuonna 2011, käynnistettiin sen perusteella kehittämistoiminta, jota vaativien organisaation toiminnan muutosten vuoksi suunnattiin uudelleen vuonna 2013. Työterveyslaitos on laatinut kummastakin kehitysvaiheesta erillisen raportin, jotka on koottu tähän esitykseen. Loppuraportti havainnollistaa hyvin organisaatioissa toteutettavien, useita vuosia kestävien kehittämishankkeiden vaativuuden. Kun organisaatiota tuetaan sen eri kehitysvaiheissa, kehitystekojen on muututtava vaatimusten mukana.

JOHDANTO

Työhyvinvoiva ammattikorkeakoulu –hanke käynnistyi vuonna 2011. Vaikka hankkeen suunnittelun ja ensimmäisen vaiheen toteutuksen aikana jo ennakoitiin ammattikorkeakoulun lähivuosien kehitystarpeita, niiden asettamia vaatimuksia ei vaikiintuneen toiminnan vaiheessa aivan täysin osattu arvata. Niinpä hanke käynnistyi 2011 ammattikorkeakoulun seitsemään tulosalueeseen suuntautuneena kartoituksena, jossa selvitettiin, mitä kehitystoimia kullakin tulosalueella tarvittaisiin työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kartoituksen eteneminen ja tulokset esitetään tämän raportin alussa (Naumanen et al. 2012).

Vielä tulosten valmistuttua suunniteltiin tulosaluekohtaisia kehittämistehtäviä, jotka osallistaisivat toimijoita ratkaisemaan ongelma-alueita ja kehittämään toimintaa tulosalueillaan työhyvinvointia edistävään suuntaan. Vuoden 2013 alussa koko ammattikorkeakoulua koskeva tarpeellisen muutoksen suuruus alkoi hahmottua ja hankkeen loppuvaiheessa, syksyllä 2013 vararehtori esitti, että Työterveyslaitoksen panos hankkeessa suunnattaisiin esimiesten tukemiseen käynnissä olevien mittausten ja rinnakkaisten muutosten johtamisessa. Esimiehet valittiin kohderyhmäksi, koska heillä on erityinen rooli ja tehtävä yhteisen keskustelun ylläpitäjinä, muutoksen edistäjinä, tulevaisuuteen katsojina sekä muutostyöskentelyn kannattelijoina.

Esimiesten tukemiseksi päätettiin järjestää muutostuki-työpajoja. Muutostuki-työpajat toteutettiin syksyllä 2013 Työterveyslaitoksen psykologi Elisa Valtasen ja kehittämiskonsultti Nina Olinin johdolla. Esimiehille suunnatun muutostuen tavoitteena oli tarjota kunkin tulosalueen esimiehille aika ja paikka käsitellä yhdessä johdon linjaamien muutosten toteuttamista ja muutosten synnyttämiä kokemuksia henkilöstössä sekä esimiesten keskuudessa. Muutostuki-työpaja työskentelyn menettelyt ja tulokset kuvataan raportin loppuosassa.



Työterveyslaitos

Hyvinvoiva ammattikorkeakoulu

Selvitys Turun AMK:n
työhyvinvoinnin nykytilasta



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijät:
Naumanen P
Liesivuori J
Saarelma-Thiel T
Lehtelä J
Sainio M
Työterveyslaitos
23.4.2012

Sisällysluettelo

1 Työhyvinvoinnin tärkeydestä	3
2 Turun AMK lyhyesti.....	5
3 Selvityksen tausta ja tavoitteet.....	7
4 Selvityksen toteuttaminen.....	7
5 Turun AMK:n työhyvinvoinnin nykytila.....	9
5.1 Työhyvinvoinnin osatekijät	9
5.2 Vahvuudet ja kehittämistarpeet tulosalueittain.....	11
5.2.1 Bioalat ja liiketalous.....	12
5.2.2 Hyvinvointipalvelut	13
5.2.3 Taideakatemia.....	15
5.2.4 Tekniikka, ympäristö ja talous.....	16
5.2.5 Terveysala.....	18
5.2.6 Tietoliikenne ja sähköinen kauppa.....	19
5.2.7 Kehittämisen tulosalue.....	21
5.2.8 Koko Turun AMK.....	22
5.2.9 Yhteenveto vahvuuksista ja kehittämistarpeista.....	24
5.3 Vahvuudet ja kehittämistarpeet työhyvinvoinnin osa-alueittain.....	25
5.3.1 Henkilöstön osaaminen ja kehittäminen.....	25
5.3.2 Henkilöstön terveys ja työkyky.....	27
5.3.3 Työterveyshuollon ja työsuojelun toiminta.....	29
5.3.4 Työyhteisö ja ilmapiiri.....	31
5.3.5 Työympäristö ja työolot.....	32
5.3.6 Työ ja työprosessit.....	33
5.3.7 Johtaminen ja esimiestyö.....	34
5.3.8 Tukitoimet.....	37
5.3.9 Turun AMK toimintaympäristönä.....	38
5.4 Työterveyslaitoksen arvio ja kehittämissuositukset.....	40
5.5 Työhyvinvointihankkeen eteneminen.....	41
Liitteet	
Liite 1. Kyselyn tulokset tulosalueittain pylväinä	
Liitetaulukot	
Liitetaulukko 1. Tyytymättömien %-osuudet tulosalueittain	

1 Työhyvinvoinnin tärkeydestä

Työhyvinvointiin vaikuttavat lukuisat yksilöön, työhön, työyhteisöön, työympäristöön, johtamiseen ja organisaatioon liittyvät tekijät ja kuinka tasapainossa ja hallinnassa ne ovat. Työhyvinvointi on jokaisen oma kokemus ja se ilmenee muun muassa erilaisina hyvinolon tunteina ja olotiloina, terveytenä ja työkyynä, motivaationa, työn ilona, hyvänä työn laatuna ja tuottavuutena sekä työ- ja asiakastyytyväisyytenä. Työhyvinvoinnilla on terveydellisiä vaikutuksia, yhteys työhön sitoutumiseen, voimaantumiseen ja työuralla jatkamiseen. Työhyvinvointi vaikuttaa myös organisaation tulokseen.

Työelämässä on fyysisiä ja psyykkisiä kuormitustekijöitä, joita on tärkeä hallita. Fyysiset kuormitustekijät ovat entistä paremmin hallittavissa, kun ne tunnistetaan. Nykyään tunnetaan myös keskeiset henkiseen työhyvinvointiin vaikuttavat osatekijät, kuten työmäärä ja työtahti, työn palkitsevuus, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, oikeudenmukaisuuden kokeminen sekä työyhteisön tuki ja johtamisen laatu.

Organisaation menestyminen riippuu henkilöstöstä ja sen terveydestä ja osaamisesta. Terve, työkykyinen, motivoitunut ja hyvinvoiva ihminen on paras tuloksetekijä. Työhyvinvointi on organisaation imagotekijä ja se tukee toiminnan jatkuvuutta tulevaisuudessa.

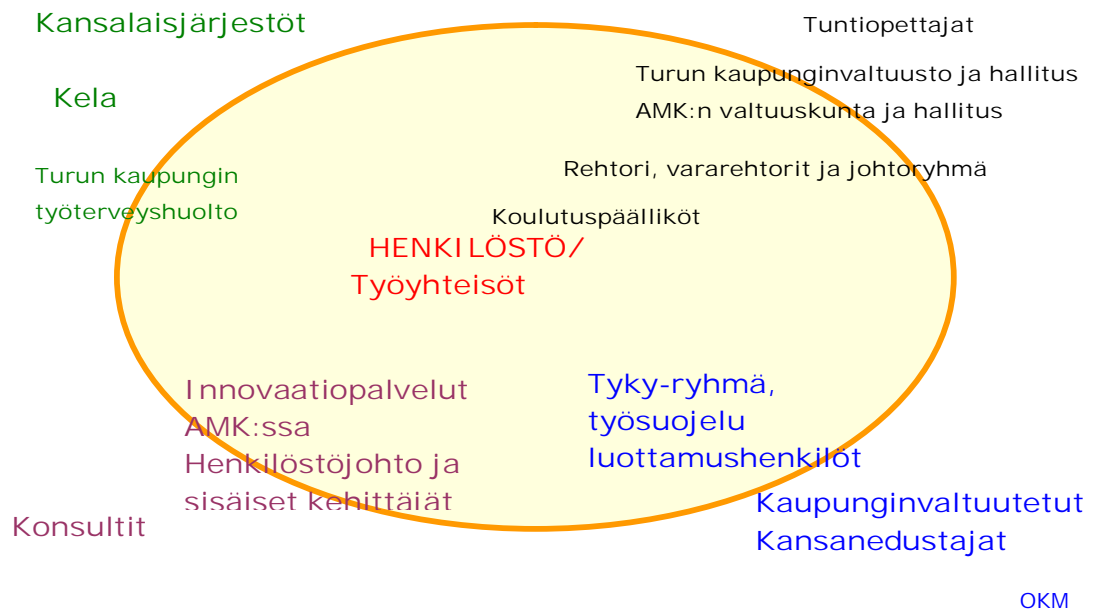
Työhyvinvointi on kaikkien yhteinen asia ja kuuluu jokaisen työtehtäviin ja ammattitaitoon. Useimmat työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat sellaisia, joihin johto ja esimies voivat vaikuttaa, mutta joihin jokaisella on myös mahdollisuus vaikuttaa itse. Se edellyttää jokaisen omaa vastuuta sekä positiivista asennetta ja motivaatiota, joiden on muututtava tietynlaiseksi käyttäytymiseksi ja toiminnaksi. Käyttäytyminen on juuri tärkein kriittinen selittäjä hyvien ja erinomaisten yritysten välillä.

Työhyvinvoinnin edistämisen ja ylläpitämisen onnistuminen on suunnitelmaan perustuvaa, tavoitteellista ja pitkäjänteistä organisaation johtamista. Se edellyttää johdon sitoutumista ja esimerkiksi, työhyvinvoinnista vastaavaa henkilöä ja vetäjiä, tiedottamista, koulutusta, henkilöstöstä huolehtimista sekä kaikkien sitoutumista ja saumatonta yhteistyötä.

Työelämän hyvinvointia luovat lukuisat työpaikan sisällä ja ulkopuolella toimivat tahot (Kuva 1), joista jokaisella on oma tehtävänsä ja vaikutusmahdollisuutensa tukea työhyvinvointia (Taulukko 1), mikäli se on ymmärretty tärkeäksi. Tavoitteellinen toiminta tähtää ennaltaehkäisyyn ja varhaiseen puuttumiseen, mikä näkyy toiminnassa ylimmältä päätöksenteon tasolta läpi koko henkilöstön.

Rahoittajat, 4 (43)
yhteistyökumppanit,
yritykset ja
organisaatiot

AMK-opiskelijat



Kuva 1. Työelämän hyvinvoinnin toimijat Turun AMK:ssa ja sen vaikutuspiirissä

Taulukko 1. Työhyvinvoinnin toimijoiden tehtävät eri osa-alueittain Turun AMK:ssa

Työpaikan arki	Henkilöstö myös osa-aikaiset tuntiopettajat/ määräaikaiset Esimies Johto Omistajat ----- Opiskelijat	Oma-aloitteisuus työkyvyn ylläpidossa, palvelujen hyödyntäminen Kehityskeskustelu, päivittäisjohtaminen, työnjako Henkilöstöohjelma, osaamisen johtaminen Strategia Hakeutumishalukkuus, läpimenoajat, tyytyväisyys kiinnittyminen alalle työelämässä
Henkilöstön ja organisaation kehittäminen	HR ----- Palveluntuottajat	Henkilöstöohjelma, henkilöstökoulutusohjelma, henkilöstömitoitus Koulutus-, kehittämis- ja järjestelmäpalvelut
Terveys ja työkyky	Kaupungin työterveyshuolto --- Kela Keva	Tth:n toimintasuunnitelma, työterveyspalvelut ja - neuvottelut, yhteistyö TTH:n toiminnan korvaukset Eläkevakuutus, kehittämispalvelut
Työhyvinvoinnin edistäjät	Tyky-ryhmät Työsuojelu Luottamusmiehet ----- Kaupunginvaltuutetut Kansanedustajat Ministeriö	Liikunta, virkistys jne. Työsuojelun toimintaohjelma ja toimikunta, työolot Ristiriitatilanteiden ratkaisu, edunvalvonta ----- Opiskelija- ja henkilöstömitoitus alueen tarpeeseen, amk-rahoitus Hyvinvointia tukeva lainsäädäntö Valtakunnallinen säätely

2 Turun AMK lyhyesti

Turun AMK on Turun kaupungin yksikkö, joka kuuluu opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalaan ja valvontaan. Turun ammattikorkeakoulu aloitti toimintansa Turun väliaikaisena teknillisenä ammattikorkeakouluna vuonna 1992. Sen jälkeen toiminnassa on tapahtunut jatkuvia muutoksia:

- Vuonna 1996 hallinnon ja kaupan ala, kulttuuriala, matkailu-, ravitsemis- ja talousala sekä sosiaali- ja terveysala liittyivät ammattikorkeakouluun.
- Vuonna 1997 ammattikorkeakoulun toiminta vakinaistettiin.
- Vuonna 1998 alkoi luonnonvara-alaan liittyvä koulutus.
- Vuonna 2000 Varsinais-Suomen väliaikainen ammattikorkeakoulu liittyi Turun ammattikorkeakouluun, jolloin Turun AMK laajeni kahdeksalla paikkakunnalla toimivaksi maan suurimmaksi ammattikorkeakouluksi. Koulutusta annettiin Turun lisäksi Kaarinassa, Loimaalla, Mynämäessä, Paraisilla, Raisiossa, Salossa ja Uudessakaupungissa.
- Vuonna 2003 alkoi ikääntyvien ja pitkäaikaispotilaiden hoidon jatkotutkintokokeilu.
- Vuonna 2004 Turun AMK:n seitsemänneksi koulutusalaaksi tuli luonnontieteiden ala, joka sisältää tietojenkäsittelyn suomen- ja englanninkielisen koulutuksen. Kaarinan toimipisteen opetus siirtyi Turkuun Ruiskadulle.
- Vuonna 2005 valmistuivat ensimmäiset ylemmän AMK-tutkinnon suorittaneet opiskelijat ikääntyvien ja pitkäaikaispotilaiden hoidon jatkotutkintokokeilusta. Terveystieteiden edistämisen koulutus alkoi vakinaisena ylemmän AMK-tason koulutuksena. Raision toimipisteen opetus siirtyi vuoden lopussa Turkuun.
- Vuonna 2006 alkoivat uudet palveluliiketoiminnan ja ympäristötekniikan ylemmät AMK-koulutukset sekä tuotantotalouden insinööriopinnot. Restauraation opinnot siirtyivät Mynämäeltä Turkuun. Turun tietotekniikan ja elektroniikan koulutukset siirtyivät syksyllä uuteen ICT-taloon Kupittaan.
- Vuonna 2007 alkoivat uusina ylempinä AMK-koulutuksina rakentamisen, sosiaalialan, sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen sekä yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmat. Hallinto muutti helmikuussa Heidekeniltä ICT-taloon. Muotoilun koulutus siirtyi syksyllä Mynämäeltä Turkuun.
- Vuonna 2008 uusina koulutusohjelminä alkoivat rakennusalan työnjohdon ja myyntityön koulutusohjelmat. Lisäksi ylempiin AMK-tutkintoihin johtavassa koulutuksessa alkoivat teknologiaosaamisen johtamisen ja kuntoutusalan koulutusohjelmat.
- Vuonna 2010 Turun ammattikorkeakoulu läpäisi Korkeakoulujen arviointineuvoston (KKA) tekemän AMK:n laatujärjestelmän auditoinnin.

Turun AMK:n perustana ovat olleet seuraavat oppilaitokset: Turun teknillinen oppilaitos, Turun ammatti-instituutti, Turun kauppaoppilaitos – Handelsläroverket i Åbo, Turun taiteen ja viestinnän oppilaitos, Turun terveydenhuolto-oppilaitos, Turun ammatti-instituutti, Turun konservatorio, Turun Piirustuskoulu, Kaarinan sosiaalialan oppilaitos, Lounais-Suomen käsi- ja taideteollisuusoppilaitos, Loimaan ammatti-instituutti, Raision kauppaoppilaitos, Salon kauppaoppilaitos, Salon terveydenhuolto-oppilaitos, Vakka-Suomen kauppaoppilaitos ja Suomen kalatalous- ja ympäristöinstituutti.

Muutoksia on edessä lähivuosinakin:

- Turun ammattikorkeakoulu yhtiötetään yhtiöittämissuunnitelman mukaan 2014. Vuonna 2015 AMK:n rahoitus siirtyy uuden AMK-lain ja valtionosuusuudistuksen mukaan valtiolle.
- Ammattikorkeakoulun toimintaa suunnitellaan keskitettäväksi Kupittaaan Kampukselle, jonka rakentaminen ajoittuisi vuosiin 2014-2016.
- Opetus- ja kulttuuriministeriön esittämien koulutusohjelmien ja -alojen muutokset (leikkaukset ja / tai lopettamiset, yhdistymiset ja vahvistamiset).

Tällä hetkellä Turun ammattikorkeakoulun eri tulosalueiden opetus on keskittynyt Turkuun, jossa toimitaan viidessä toimitilassa. Toimintaa on myös Salossa. Opiskelijoita on noin 9 500 yli 60 maasta, mihin liittyy suuri haaste kohdata erilaisia kulttuureja ja kykyä kommunikoida vieraalla kielellä.

Turun AMK on kehittänyt toimintojaan muun muassa seuraavissa asioissa:

- Henkilöstön työhyvinvointi on osa Turun kaupungin henkilöstöstrategiaa ja siihen halutaan panostaa myös Turun AMK:n johdon taholta.
- Johtamisjärjestelmän ja organisaation toimivuutta on rakennettu madaltamalla organisaatiota ja kehittämällä laatujärjestelmää.
- Johtamista ja esimiestyötä on kehitetty ihmisläheiseksi dialogisen vuorovaikutuksen koulutuksen avulla.
- Henkilöstön osaamista on mahdollisuus kehittää kouluttautumalla. Kouluttautuminen on vapaaehtoista.
- Työoloja, työturvallisuutta ja ergonomiaa on parannettu jatkuvasti esille tulleiden epäkohtien korjaamiseksi sen mukaan kuin on pystytty.
- Työn sisältöä on monipuolistettu tarjoamalla opetushenkilöstölle mahdollisuuksia osallistua kansainväliseen ja kansalliseen tutkimus- ja kehitystyöhön.
- Työhyvinvointia tukevia toimia on tarjolla henkilöstölle.
- Yhteistyö työterveyshuollon kanssa on tiivistä ja yhteistyötä on tehty puuttamalla mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ongelmatilanteisiin.

Turun AMK:ssa toimii useita työryhmiä, joilla on jokin työhyvinvointiin liittyvä erityistehtävä. Tällaisia ovat:

- TYKY-ryhmä
- Työsuojelutoimikunta
- Yhteistyöryhmä
- Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvoryhmä
- Esteettömyysryhmä
- Tulevaisuuden työ t&k-ohjelman kampussuunnittelun teemaryhmät (määritelty ideariihessä 14.12.2011)
 - Muunneltavuustarpeiden ryhmä
 - Palvelut
 - Brändin tarkennus
 - Projektinaikainen viestintä
 - Turvallisuus
 - Esteettömyys
 - Ergonomia
 - Työhyvinvointi
 - Kestävä kehitys, ympäristö, energiatekniikka
 - Opiskelijan tarpeet
 - Henkilöstön tilatarpeet
 - Logistiikka ja liikenne
 - Virkistäytyminen

- o Erityistilat
- o Monialaisuus
- o Innovaatiot
- o Virtuaali/ICT

3. Selvityksen tausta ja tavoitteet

Turun AMK:n visiona on olla kansainvälisesti korkeatasoinen ja innovaatioita tukeva korkeakoulu, joka lisää Varsinais-Suomen kilpailukykyä ja hyvinvointia.

Turun AMK:n ja Työterveyslaitoksen yhteistyön tavoitteena on työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen haltuunotto, jonka avulla tuetaan Turun AMK:n menestystä ja vähennetään kustannuksia työhyvinvoinnin keinoin. Työhyvinvointitoiminta lähtee Turun AMK:n johdon aloitteesta ja perustuu johdon ja henkilöstön sitoutumiseen, yhteistyöhön ja osallistumiseen. Työhyvinvoinnin kehittäminen Turun AMK:ssa on myös henkilöstön sekä sidos- ja yhteistyökumppanien intressi.

Turun AMK:n tavoitteena on

- sairauspoissaolojen ja ennenaikaiselle eläkkeelle siirtymisten ja tapaturmien sekä
- niistä aiheutuvien kustannusten vähentäminen,
- työilmapiirin kohentaminen,
- esimiestyön ja johtamisen,
- henkilöstön osaamisen ja motivaation sekä
- työympäristön ja työturvallisuuden kehittäminen.

Näihin liittyvät tunnusluvut ovat keskeisiä arvioitaessa työhyvinvoinnin eri osa-alueiden tasoa ja muodostettaessa kokonaiskuvaava organisaation työhyvinvoinnin tilasta. Tarvittaessa kehitetään uusia tunnuslukuja Turun AMK:n tarpeista lähtien.

Yhteistyöhankkeen päättyessä työhyvinvointitoiminta

- muodostaa toimivan kokonaisuuden
- ulottuu koko organisaatioon
- on osa Turun AMK:n strategista päätöksentekoa

4 Selvityksen toteuttaminen

Työterveyslaitos kokosi yhteenvedon olemassa olevien tilastotietojen, asiakirjojen, koulutusohjelmien sekä havaintojen ja haastattelujen pohjalta ja tarkensi selvitystä yhdessä Turun AMK:n nimeämien edustajien kanssa. Työterveyslaitoksen työhyvinvoinnin asiantuntijat:

- selvittivät henkilöstöä, työoloja, asiakkaita ja organisaatiota koskevia tunnuslukuja ja tietoja seuraavista Turun AMK:ä koskevista dokumenteista ja tilastoista
 - o Henkilöstökysely 2008
 - o Historia 1992–2010
 - o Johtosääntö

- o Kunta10-tulokset
 - o Laatujärjestelmä
 - o Nettisivut
 - o Organisaatio
 - o Poissaolotilasto
 - o Poissaoloajan palkat 2010
 - o Strateginen suunnitelma 2010–2013
 - o Rekrytointisuunnitelma 2008–2011
 - o Sairauspoissaolot
 - o Toimintaohjeet työpaikkakiusaamisen, häirinnän ja epäasiallisen käytöksen ehkäisemiseksi
 - o Toimintasääntö
 - o Turun AMK:n www-sivut ja messi
 - o Turun kaupungin henkilöstöohjelma 2010–2013
 - o Työhyvinvoinnin opinnäytetyöt 2009–2011
 - o Työhyvinvointiprojektit 2000-luvulla
 - o Työhyvinvointisuunnitelma
 - o Työsuojelumuiistiot 2011
 - o Työsuojeluorganisaatio
 - o Työsuojelun toimintasuunnitelma 2011–2013
 - o Työpaikkaselvitykset
 - o Työterveyshuollon toimintasuunnitelma 2011–2012
 - o Varhaiseläkemaksut 2009–2010
 - o Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelma 2007–2010
 - o Yhteiskuntavastuuraportti 2010
- keräsivät tiedot organisaatiossa tehdyistä kehittämistoimista
 - selvittivät Turun AMK:ssa käytössä olevat järjestelmät, toimintaohjelmat, strategian ja johtamisjärjestelmän
 - täydensivät dokumenteista ja tilastoista saatua tietoa haastattelemalla eri tulosalueiden johto- ja henkilöstöryhmien sekä työsuojelun ja työterveyshuollon edustajia (22 haastattelua, n=48 henkilöä) sekä keräämällä henkilöstön mielipiteitä Työterveyslaitoksen toteuttaman nettikyselyn (21 väittämää, kaksi avointa kysymystä) avulla (N=827, n=498 vastaajaa). Opiskelijoilta pyydettiin myös ehdotuksia, mutta heiltä ei saatu niitä.
 - tutustuivat kaikkien yksiköiden työympäristöön ja työskentelyoloihin

Aineistot koottiin syksyn 2011 aikana ja selvitystyö valmistui maaliskuussa 2012.

Saadun tiedon perusteella syntyi yhteenveto Turun AMK:n työhyvinvoinnin tilasta ja kehittämisehdotukset sen parantamiseksi.

5 Turun AMK:n työhyvinvoinnin nykytila

5.1 Työhyvinvoinnin osatekijät

Yksittäisen työntekijän työhyvinvointiin vaikuttavat useat osatekijät. Turun AMK:ssa ne liittyvät työhön, työntekijään, työyhteisöön, työympäristöön, johtamiseen ja esimiestyöhön, Turun AMK:n toimintaan, työterveyshuoltoon ja tukitoimiin. Niihin liittyvät yksittäiset tekijät on esitetty yhteenvetona Kuvassa 2, joka perustuu eri henkilöstöryhmien edustajien haastatteluista (n=48) ja henkilöstön nettikyselyn (n=498) avoimen kysymyksen "Mistä työhyvinvointi koostuu Turun AMK:ssa?" vastauksista (n=379). Vastajaat ymmärsivät työhyvinvoinnin laajasti ja monipuolisesti, mikä antaa hyvän perustan työhyvinvoinnin kehittämiseksi.



Kuva 2. Johdon edustajien ja henkilöstön (n=48, n=379) näkemykset työhyvinvoinnin tekijöistä Turun AMK:ssa osa-alueittain. Osan mielestä nämä tekijät toteutuvat osittain, mutta osan mielestä niissä on vielä kehitettävää.

5.2 Vahvuudet ja kehittämistarpeet tulosalueittain

Turun AMK:n työhyvinvoinnin tilan vahvuuksia ja kehittämistarpeita on listattu lyhyesti tulosalueittain. Aineisto koostui marras-joulukuussa 2011 toteutetun henkilöstön nettikyselyn tuloksista (n=498) ja avoimen kysymyksen "Mitkä asiat haittaavat työhyvinvoinnin toteutumista työpaikallasi ja vaativat kehittämistä?" vastauksista (n=379) sekä eri tulosalueiden henkilöstön edustajien haastatteluista (n=48). Laadullisesta aineistosta poimittiin vahvuudet ja kehittämistarpeet laadullisella sisällön analyysillä.

Nettikyselyyn vastasi 498 henkilöä (60,2 %). Kyselyn muuttujien keskiarvoista tehtiin Excel-ohjelmalla "hämähäkinverkot" ja pylvää sekä koko joukosta että tulosalueittain. Tuloksia tarkasteltiin myös ikäryhmittäin (alle 30 vuotta, 31-40 vuotta, 41-50 vuotta, 51-60 vuotta, yli 60 vuotta) ja palveluvuosi-ryhmittäin (alle 5 vuotta, 5-15 vuotta, 16-30 vuotta, yli 30 vuotta). Ikään ja palveluvuosiin liittyviä eroja ei juuri ollut, joten ne jätettiin tarkastelun ulkopuolelle. Haastatteluun osallistujien taustatietoja ei kysytty.

Kyselyyn vastaajien ikärakenne noudatti Gaussin käyrää. Palveluvuosi-ryhmissä oli eniten 5-15 vuotta ja seuraavaksi eniten alle 5 vuotta palveluksessa olleita. Opetus- ja muissa tehtävissä vastanneiden määrä oli lähes yhtä suuri. Vastaajat arvioivat työnsä (asteikko 1-5; 1 ei tärkeä asia elämässäni - 5 eräs tärkeimmistä asioista elämässäni) tärkeäksi asiaksi elämässään.

Kyselyn tuloksia kuvataan prosentteina tyytymättömyyden osalta (vahvuuksien osalta tyytymättömyyden raja < 20 %, kehittämistarpeiden raja > 40 %). Koska asteikko oli täysin eri mieltä - täysin samaa mieltä, yhdistettiin vaihtoehdot täysin ja jokseenkin eri mieltä, jolloin saatiin tyytymättömien osuus (Liitetaulukko 1). Tyytymättömyyden näkökulma valittiin tulosten esittämiseen siksi, että sen toivotaan tuovan selkeästi esiin kehittämistarpeiden tarpeellisuuden ja johtavan toimenpiteisiin. Tulokset esitettiin tulosalueittain myös hämähäkin verkkoina, jotka kuvasivat keskiarvoja kunkin muuttujan osalta niin ideaalitulosta kuin nykytilasta (keskiarvon raja 3). Mitä kapeampi niiden välinen ero on, sitä tyytyväisempiä vastaajat ovat siltä osin. Alle keskiarvon 3 olevat muuttujat tai ideaali- ja nykytilan väliset suuret erot vaativat kehittämistä. Kyselyn avoimista vastauksista ja haastatteluaineistosta koottiin listaukset vahvuuksien ja kehittämistarpeiden osalta. Tuloksia esittävät pylvää on esitetty Liitteessä 1 tulosalueittain.

Kyselyssä tuli esille eroja eri tulosalueiden välillä. Hiukan muita vähemmän kritisoivat väittämässä esitettyjä asioita Turun AMK:ssa pisimpään työskennelleet vastaajat. Yleisesti ottaen tyytyväisimpiä olivat bioalojen ja liiketalouden, tietoliikenteen ja sähköisen kaupan sekä kehittämisen tulosalueen vastaajat. Kriittisimpiä olivat taideakatemian, hyvinvointipalvelujen sekä tekniikan, ympäristön ja talouden vastaajat. Tyytymättömyys kohdistui kaikissa ryhmissä työkuormitukseen, hyvinvoinnista huolehtimiseen muutoksessa, tiedottamiseen, arvostuksen puutteeseen johdon taholta, yhteishenkeen, epäkohtien korjaamisen puutteisiin, työhyvinvointitoiminnan puutteeseen sekä työhyvinvoinnin huomioimisen vähäisyyteen päätöksenteossa ja mittaamisessa.

5.2.1 Bioalat ja liiketalous

Vahvuudet

Bioalojen ja liiketalouden kyselyyn vastaajat (n=47) ovat vähiten tyytymättömiä (Kuvio 1):

- työstä nauttimiseen (4 %)
- mahdollisuuteen tehdä työtä terveenä ja toimintakykyisenä (6 %)
- työvälineisiin (7 %)
- osaamisen vastaavuuteen työn haasteisiin (8 %)
- työtiloihin (17 %)
- toinen toisensa auttamiseen (17 %)
- työpaikan maineeseen (17 %)

Kyselyn avovastausten (n=32) ja haastattelujen (n=4) mukaan vahvuuksia ovat:

- mielekäs työ, tyytyväisyys ja motivaatio työhön
- mukavat työtoverit ja hyvät ihmissuhteet työtovereihin
- uudet työtilat ja välineet
- mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön
- kehityskeskustelut tehty hyvin
- toimivat palaverikäytännöt
- mukavat opiskelijat

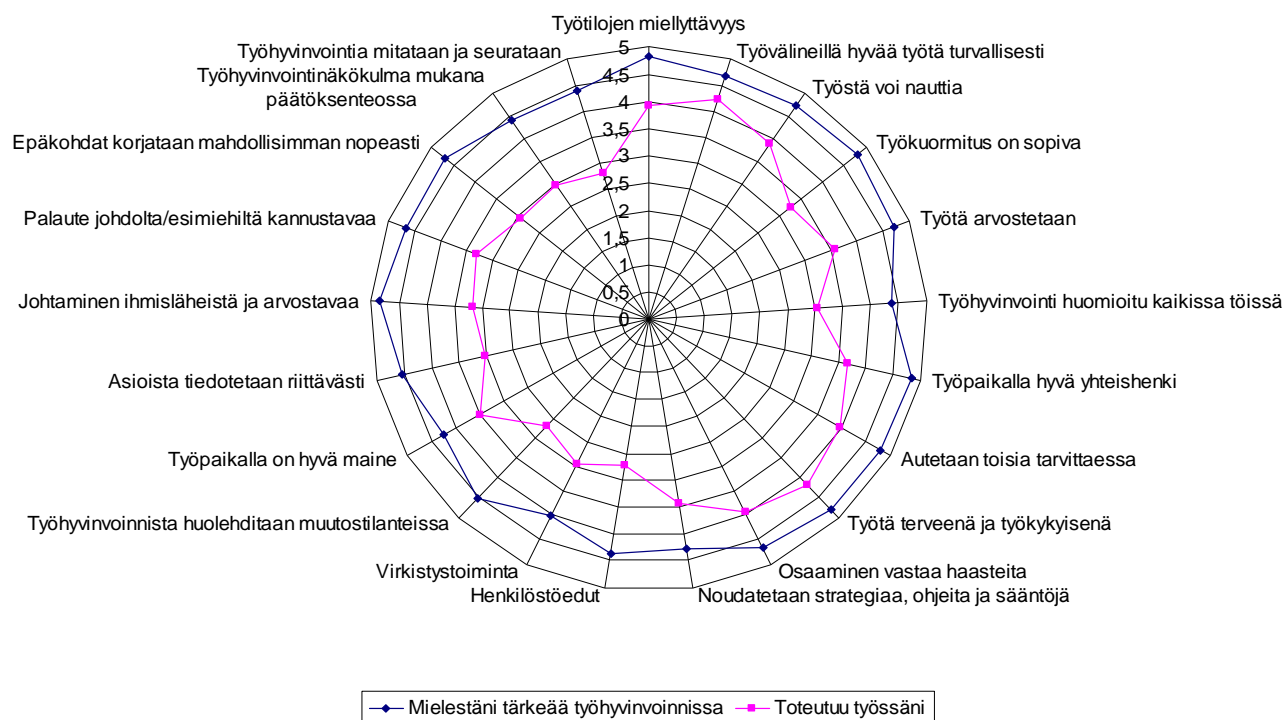
Kehittämistarpeet ja -keinot

Kyselyn (n=47) mukaan eniten tyytymättömyyttä kohdistuu (Kuvio 1):

- henkilöstöetuuksien vähäisyyteen (53 %)
- sosiaalisen toiminnan vähäisyyteen (43 %)
- työhyvinvointitilanteen mittaamiseen ja seuraamiseen (43 %)
- työhyvinvoinnista huolehtimattomuuteen muutostilanteissa (ka 2,75)

Kyselyn avovastausten (n=32) ja haastattelujen (n=4) mukaan työhyvinvointia edistäisivät:

- johtamisen laadun parantaminen (arvostuksen ja kunnioituksen osoittaminen, positiivinen kannustaminen, henkilöstön kuunteleminen ja mielipiteiden huomioiminen päätöksenteossa, kaikkien kohtelemineen tasa-arvoisesti ja kunnioittavasti)
- avoimuuden parantaminen tiedottamisessa, erityisesti muutoksiin liittyen
- kiireen ja työn kuormittavuuden tasaaminen, ylityön välttäminen
- muutoksessa pysyminen osaamista kehittämällä (kansainvälisyys, hankerahoitus, uudistukset), lähtemällä työelämäjaksoille ja verkostoitumalla
- työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden edistäminen yhdessä, yhteiset keskustelut ja hetket, keskustelufoorumi
- tietojärjestelmien käyttömukavuuden ja toimivuuden parantaminen



Kuvio 1. Bioalan ja liiketalouden vastaajien käsitykset (n=47) työhyvinvointitekijöiden tärkeydestä ja niiden toteutumisesta Turun AMK:ssa (keskiarvoraja 3)

5.2.2 Hyvinvointipalvelut

Vahvuudet

Hyvinvointipalvelualueella kyselyyn vastaajat (n=62) ovat vähiten tyytymättömiä (Kuvio 2):

- osaamisen vastaamiseen työn haasteisiin (10 %)
- työn tekemiseen terveenä ja työkykyisenä (17 %)

Kyselyn avovastausten (n=49) ja haastattelujen (n=5) mukaan vahvuuksia ovat:

- hyvä, innostunut työyhteisö ja yhteishenki
- haasteelliset tehtävät
- vapaus ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön
- mahdollisuudet täydennyskoulutukseen
- henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat
- aktiivinen työhyvinvointitoiminta
- työnohjausmahdollisuus
- kokouskäytännöt
- uusi kahvihuone on lähentänyt ihmisiä toisiinsa ja mahdollistanut yhteisöllisyyttä ja yhteisiä hetkiä keskusteluineen
- hyvä opiskelijapalaute
- yhteistyö myös muiden tulosalueiden kanssa (terveys, sähköinen kauppa)
- sisäilmaongelmia pyritty korjaamaan mahdollisuuksien mukaan

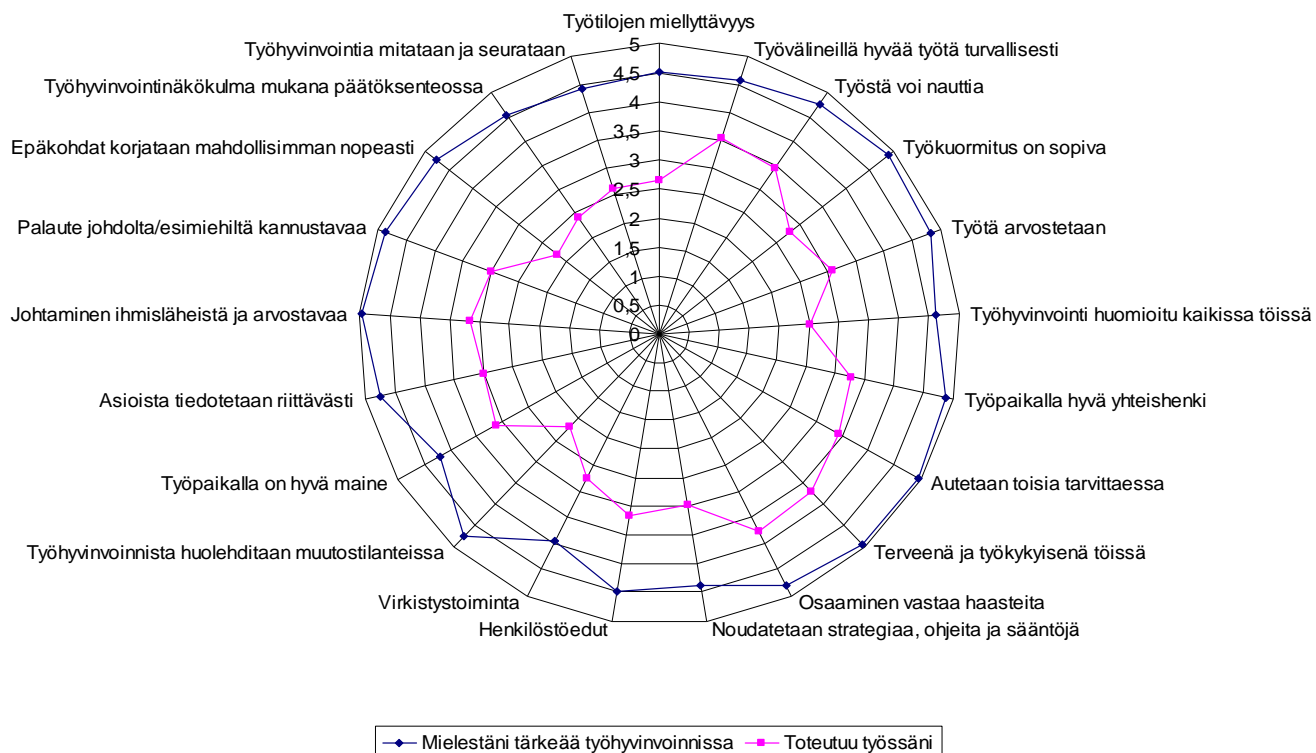
Kehittämistarpeet ja -keinot

Kyselyn (n=62) mukaan hyvinvointipalvelualan vastaajat ovat tyytymättömiä (Kuvio 2):

- hyvinvoinnista huolehtimiseen muutostilanteissa (68 %)
- epäkohtien korjaamattomuuteen (68 %)
- työtilojen epämiellyttävyyteen (60 %)
- työhyvinvoinnin huomioimattomuuteen päätöksenteossa (56 %) ja töissä (56 %)
- työkuormitukseen (52 %)
- työhyvinvoinnin mittaamiseen ja seuraamiseen (45 %)
- sosiaalisen toiminnan vähäisyyteen työpaikalla (42 %)

Avoimien vastausten (n=49) ja haastattelujen (n=5) mukaan työhyvinvointia edistäisivät:

- henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön kehittäminen (henkilöstön mielipiteiden kuunteleminen ja mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon, selkeä johtamistyyli, arvostuksen osoittaminen ja positiivisen kannustuksen, palautteen ja ilon viljeleminen)
- kuormituksen ja kiireen tasaaminen sopivalla tehtäväjaolla ja tehokkaalla organisoinnilla, keskittymällä oleelliseen, työn suunnittelulla, etätömahdollisuudella)
- keskinäisen kiinnostuksen ja arvostuksen osoittaminen toinen toisensa työhön ja hanketulosten vieminen eteenpäin
- avoimen viestinnän ja tiedottamisen lisääminen
- työolojen epäkohtien korjaaminen niiltä osin kuin se on mahdollista (tilausta, melu, huonot kalusteet, huono sisäilman laatu -> oireilu)
- tukipalvelulta toivotaan enemmän apua
- toimistotarvikkeiden ja uusien välineiden helpompi saatavuus
- perehdyttämisen laadun parantaminen
- yhteisölliset tapahtumat ja yhdessä tekeminen



Kuvio 2. Hyvinvointipalvelualan vastaajien käsitykset (n=62) työhyvinvointitekijöiden tärkeydestä ja niiden toteutumisesta Turun AMK:ssa (keskiarvoraja 3)

5.2.3 Taideakatemia

Vahvuudet

Taideakatemian alueen kyselyyn vastaajat (n=52) ovat kriittisiä eikä alle 20 % tyytymättömyysrajan olevia muuttujia tullut esiin. Ideaali- ja nykytilan keskiarvot ovat lähimpänä toisiaan seuraavissa kohdissa (Kuvio 3):

- toinen toisensa auttaminen
- työn tekeminen terveenä ja työkykyisenä
- työpaikan hyvä maine
- työstä voi nauttia
- hyvät työvälineet

Kyselyn avovastausten (n=42) ja haastattelujen (n=6) mukaan vahvuuksia ovat:

- motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö
- vapaus, itsenäisyys ja luovuuden käyttö
- hyvät tilat
- oma laaja kulttuuritarjonta
- työn organisointitaitoja on kehitetty
- työnohjausta on järjestetty
- kehityskeskustelut on käyty
- opiskelijat
- henkilöstön kehittämispäivät

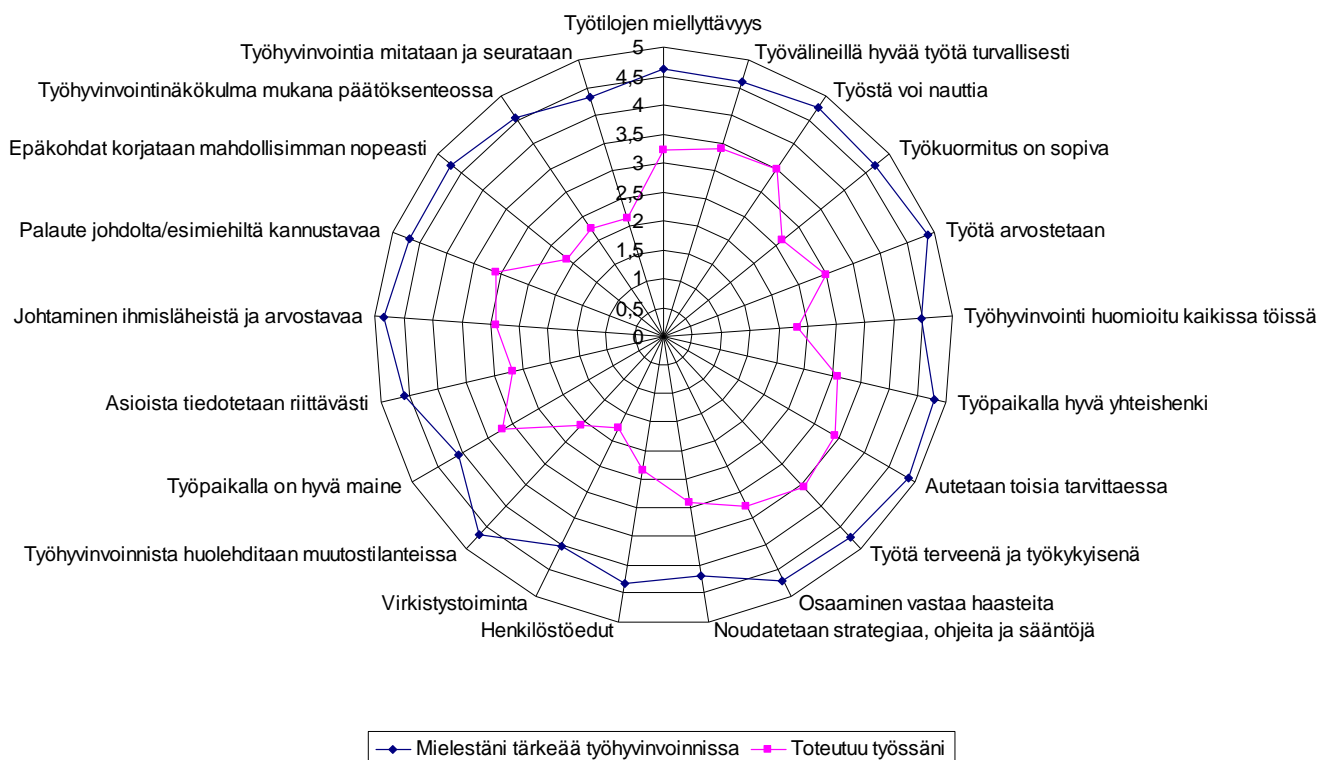
Kehittämistarpeet ja -keinot

Kyselyyn vastaajat (n=52) olivat tyytymättömiä (Kuvio 3):

- sosiaalisen toiminnan vähäisyyteen (79 %)
- hyvinvoinnista huolehtimattomuuteen muutoksen aikana (69 %)
- henkilöstöetujen niukkuuteen 68 %
- työhyvinvoinnin tilan riittämättömään mittaamiseen ja seuraamiseen (65 %)
- työhyvinvointia ei huomioida päätöksenteossa (63 %)
- työhyvinvoinnin riittämättömään huomioimiseen töissä (60 %)
- työkuormituksen (53 %)
- riittämättömään tiedottamiseen (50 %)
- työpaikan yhteishenkeen (40 %)
- epäkohtien korjaamattomuuteen (ka 2,25)

Kyselyn avovastausten (n=42) ja haastattelujen (n=6) mukaan työhyvinvointia edistäisivät:

- henkilöstöjohtamisen kehittäminen, tasa-arvoinen kohtelu, muutoksen suunnitelmallinen johtaminen
- työkuormituksen tasaaminen työtä jakamalla ja keskittymällä oleelliseen, tehtäväkuvia selkeyttämällä ja selkeällä vastuunjaolla sekä hankkimalla valmiuksia mielenterveysongelmaisten opiskelijoiden kohtaamiseen
- keskinäisen arvostuksen ja kunnioituksen lisääminen
- joissakin työtiloissa ilmenevien epäkohtien korjaaminen (hajut, ahtaus, huonot kalusteet, veto, kylmyys) ja tarvittavien työvälineiden uusiminen nykyajan tarpeita vastaaviksi
- avoimen keskustelun ja tiedottamisen lisääminen asioista
- mahdollistamalla yhteistä aikaa ja virkistystoimintaa
- henkilöstökoulutus mahdollisuuksien mukaan
- työnohjaus lakkautusuhan alla oleville
- tietojärjestelmien käyttömukavuuden ja toimivuuden parantaminen
- työhyvinvointisuunnitelman laatiminen



Kuvio 3. Taideakatemiaan vastaajien käsitykset (n=52) työhyvinvointitekijöiden tärkeydestä ja niiden toteutumisesta Turun AMK:ssa (keskiarvoraja 3)

5.2.4 Tekniikka, ympäristö ja talous

Vahvuudet

Tekniikan, ympäristön ja talouden tulosalueen vastaajat (n=98) ovat vähiten tyytymättömiä (Kuvio 4):

- työn tekemiseen terveenä ja työkykyisenä (8 %)
- apuvälineisiin (10 %)
- toinen toisensa auttamiseen (11 %)
- osaamisen vastaamiseen työn haasteisiin (12 %)

Kyselyn avovastausten (n=68) ja haastattelujen (n=4) mukaan vahvuuksia ovat:

- mielekäs työ, vaikutusmahdollisuudet työssä
- mukavat työkaverit
- hyvä ilmapiiri, mukava tulla töihin
- työnohjausta käytetty tarvittaessa
- henkilöstö on pätevää ja työhön sitoutunutta, vaihtuvuus vähäinen
- mahdollisuus henkilöstökoulutuksiin
- yhteistyö opiskelijoiden kanssa
- viihtyisä taukotila

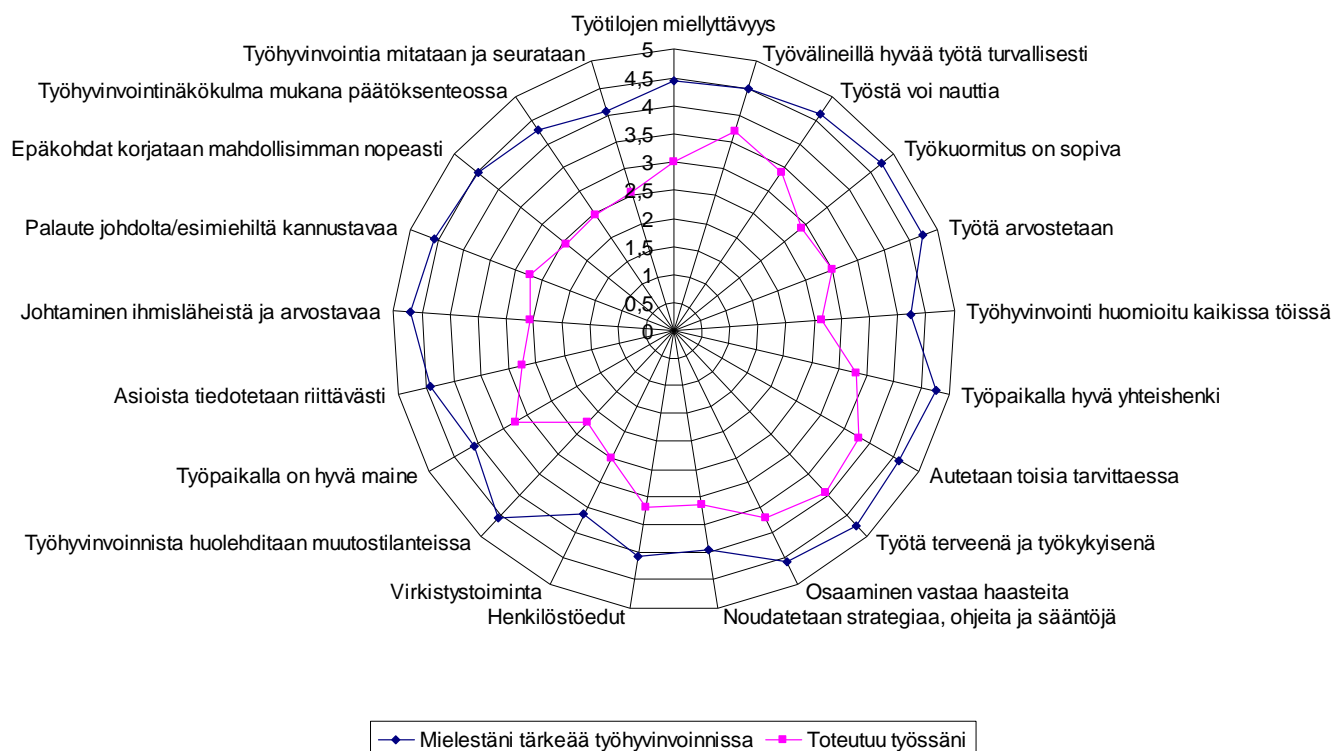
Kehittämistarpeet ja -keinot

Kyselyyn vastaajat (n=98) ovat tyytymättömiä seuraaviin kohtiin (Kuvio 4):

- työhyvinvoinnista huolehtimattomuuteen muutoksen yhteydessä (66 %)
- arvostavan ja ihmisläheisen johtamisen puutteeseen (55 %)
- epäkohtien korjaamisen puutteisiin (55 %)
- työhyvinvoinnin huomioimattomuuteen päätöksenteossa (50 %)
- työhyvinvoinnista huolehtimattomuuteen töissä (49 %)
- sosiaalisen toiminnan vähäisyyteen työpaikalla (47 %)
- työkuormitukseen (45 %)
- työpaikan asioista tiedottamiseen (43 %)
- työhyvinvointitilanteen mittaamiseen ja seuraamiseen (43 %)
- johdolta ja esimiehiltä tulevaan palautteeseen (42 %)
- työn arvostukseen (40 %)

Kyselyn avovastausten (n=68) ja haastattelujen (n=4) mukaan työhyvinvointia edistäisivät:

- johtamis- ja esimiestaitojen kehittäminen (selkeät hallinnolliset menettelyt, arvostuksen osoittaminen, inhimillinen kohtelu, tasa-arvoisuuden huomioiminen, kokeneiden asiantuntijoiden mielipiteiden kuuleminen päätöksenteossa, kannustavan palautteen antaminen)
- toimimattomien, huonojen työtilojen korjaaminen mahdollisuuksien mukaan (vaarat, hajut, kylmyys, melu), rauhallisen tilan tarve
- tietojärjestelmien toimivuuden parantaminen
- työkuormituksen tasaaminen jakamalla työtä tasaisemmin, luopumalla turhasta työstä, pelkistämällä töitä, rajaamalla hallintotyötä, toteuttamalla vain mielekkäitä projekteja. Resurssit kohdalleen.
- osaamisen ajan tasalla pitäminen mahdollistamaan ajan tasalla pysymisen
- kehityskeskustelut kaikilla koulutusaloilla säännöllisiksi
- yhteisen ajan, keskustelun ja yhteisöllisyyden lisääminen
- perehdyttämisen sisällöllisen osuuden parantaminen



Kuvio 4. Tekniikan, ympäristön ja talouden alan vastaajien käsitykset (n=98) työhyvinvointitekijöiden tärkeydestä ja niiden toteutumisesta Turun AMK:ssa (keskiarvoraja 3)

5.2.5 Terveysala

Vahvuudet

Kyselyyn vastanneet terveystalan edustajat (n=73) ovat vähiten tyytymättömiä (Kuvio 5):

- työn tekemiseen terveenä ja työkykyisenä (15 %)
- apuvälineisiin (19 %)
- osaamisen vastaamiseen työn haasteisiin (20 %)

Kyselyn avovastausten (n=61) ja haastattelujen (n=6) mukaan vahvuuksia ovat:

- hyvä, pätevä, sitoutunut ja innostunut henkilöstö
- hyvät työkaverit
- hyvä ilmapiiri, työyhteisön toimivuus ja yhteistyö
- työn mielekkyys ja haasteellisuus
- vaikutusmahdollisuudet omassa työssä
- ongelmiin on puututtu
- työnkuvat ovat monipuolistuneet
- yhteinen kahvitila ja ilmaiset kahvit
- opiskelijat

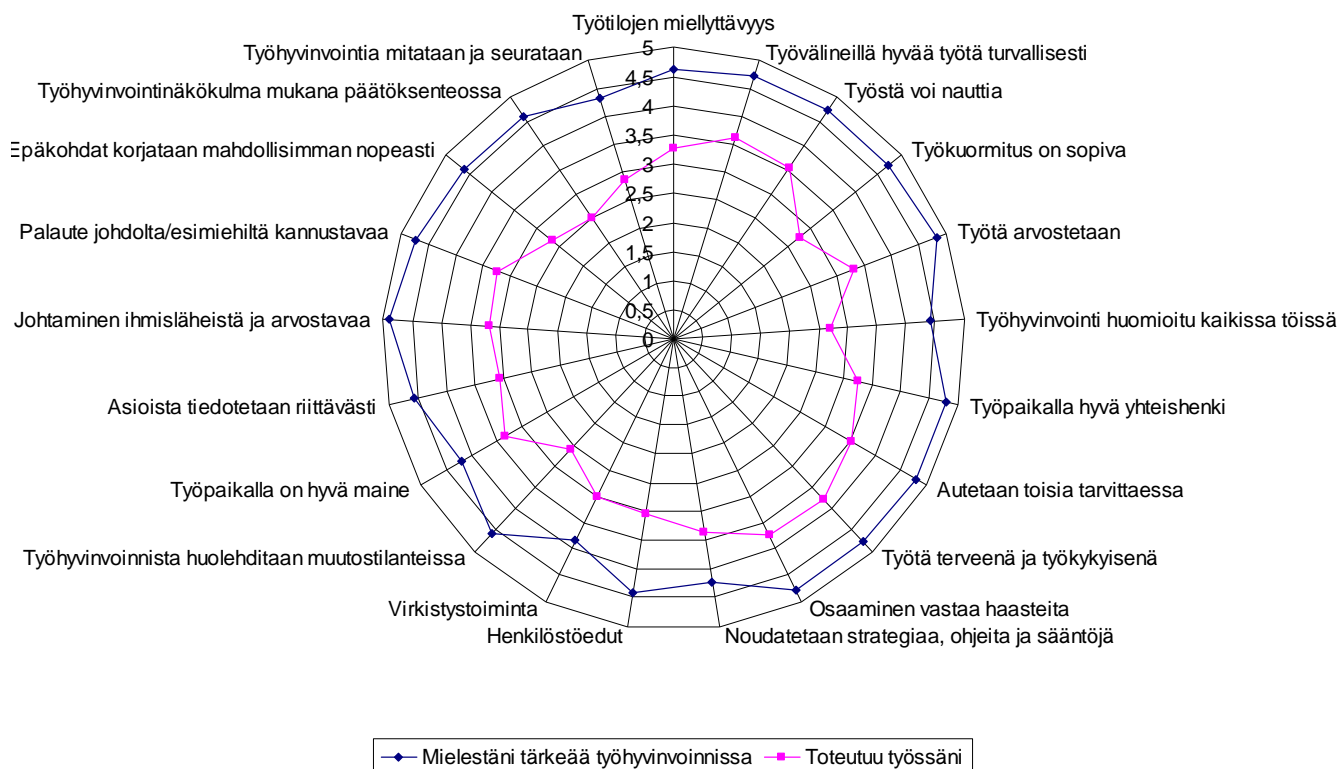
Kehittämistarpeet ja -keinot

Kyselyyn vastaajat (n=73) ovat tyytymättömiä (Kuvio 5):

- työhyvinvoinnin huomioimattomuuteen päätöksenteossa (60 %) ja töissä (51 %)
- työhyvinvoinnista huolehtimattomuuteen muutoksessa (58 %)
- epäkohtien korjaamattomuuteen (52 %)
- työkuormitukseen (51 %)
- työhyvinvointitilanteen mittaamiseen ja seuraamiseen (44 %)
- sosiaalisen toiminnan vähäisyyteen työpaikalla (41 %)

Kyselyn avovastausten (n=61) ja haastattelujen (n=6) mukaan työhyvinvointia edistäisivät:

- esimiestyön ja johtamisen kehittäminen (tasapuolinen kohtelu, samat säännöt kaikille, selkeä johtamistyyli, päätöksissä pysyminen, päätösten perustelut, arvostuksen ja kunnioituksen osoittaminen, kannustavan palautteen antaminen, henkilöstön kuuleminen ja mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon, avoimuuden lisääminen)
- kiireen ja kuormittumisen tasaaminen töitä jakamalla tasapuolisesti, tekemällä oikeita asioita. Osan asiantuntijoiden työstä voisi tehdä assistentit.
- avoin tiedottaminen asioista
- työtilojen epäkohtien korjaaminen (toimimattomat, ahtaat, huonot työtilat ja opetusvälineet) mahdollisuuksien mukaan
- tietotekniikan ja kännyköiden uusiminen ja tietojärjestelmien toimivuuden parantaminen
- tukipalveluhenkilöiden apu on tarpeen ja heidän osaamisestaan tulisi pitää huolta
- kehityskeskustelut kaikkien kanssa säännöllisesti
- kollegiaalinen käyttäytyminen
- yhteinen tekeminen, myös muutoksen osalta



Kuvio 5. Terveystieteen vastaajien käsitykset (n=73) työhyvinvointitekijöiden tärkeydestä ja niiden toteutumisesta Turun AMK:ssa (keskiarvoraja 3)

5.2.6 Tietoliikenne ja sähköinen kauppa

Vahvuudet

Tietoliikenteen ja sähköisen kaupan tulosalueen vastaajat (n=53) ovat vähiten tyytymättömiä (Kuvio 6):

- apuvälineisiin (2 %)
- toinen toisensa auttamiseen (8 %)
- työn tekemiseen terveenä ja työkykyisenä (8 %)
- työtiloihin 10 %

Ideaali- ja nykytila ovat lähinnä toisiaan myös seuraavissa kohdissa (Kuvio 6):

- miellyttävät työtilat
- hyvä yhteishenki
- toinen toisensa auttaminen
- työpaikan hyvä maine
- riittävä asioiden tiedottaminen
- strategian, ohjeiden ja sääntöjen noudattaminen

Kyselyn avovastausten (n=34) ja haastattelujen (n=6) mukaan vahvuuksia ovat:

- hyvä työporukka, toimivat hyvät ihmissuhteet, hyvä työilmapiiri
- henkilön omaa halua ja osaamista arvostetaan, ei pakoteta sellaiseen mihin ei halua
- työn tekemisen into

- työkuormaa tasataan mahdollisimman paljon ennakoivasti ja asiaa pidetään esillä
- erilaisia jaksamista ja yhteisöllisyyttä tukevia hankkeita, toimintoja ja virkistystä on ollut
- ihmisläheisyys
- uudehkot työtilat ja välineet (hajuhaittoja pyritty vähentämään)
- osaamisen kehittämiseen on panostettu
- kehityskeskustelut
- kehittämispäivät
- työhyvinvointiasioita on otettu esille

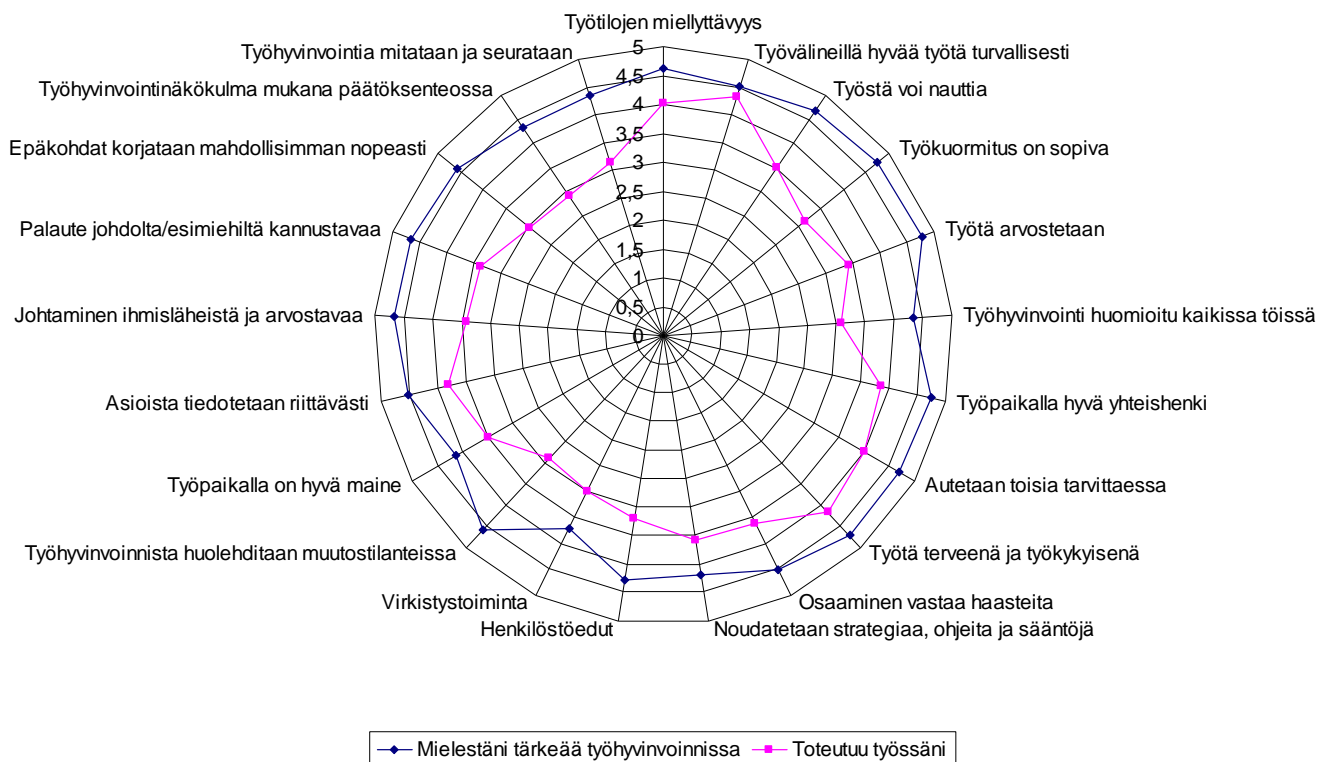
Kehittämistarpeet ja -keinot

Kyselyyn vastaajat (n=53) ovat tyytymättömiä (Kuvio 6):

- epäkohtien korjaamattomuuteen (40 %)

Kyselyn avovastausten (n=34) ja haastattelujen (n=6) mukaan työhyvinvointia edistäisivät:

- johtamis- ja esimiestaitojen kehittäminen (uskallettava keskustella enemmän ja avoimesti, samat säännöt kaikille, arvostuksen osoittaminen)
- kiireen ja kuormituksen tasaaminen: laaditaan tunnit tasaisesti, työaikasuunnitelma tehdään keväällä ja päivitetään syksyllä, käytetään sijaisia kun töitä siirtyy pois lähteviltä, laitetaan tunteihin joustonvara Tilipussiin, karsitaan tarpeettomia töitä/kokouksia)
- puututaan epäkohtiin ja yritetään korjata asioita
- tilahausta pyritään etsimään ratkaisuja
- säännölliset kehityskeskustelut ja niiden hyödyntäminen jatkossa
- tiedottamisen lisääminen
- enemmän aikaa tapaamisille, keskusteluille ja yhdessä tekemiselle
- tiedotetaan työsuhteen loppumisesta varhaisessa vaiheessa
- masennustietouden lisääminen



Kuvio 6. Tietoliikenteen ja sähköisen kaupan vastaajien käsitykset (n=53) työhyvinvointitekijöiden tärkeydestä ja niiden toteutumisesta Turun AMK:ssa (keskiarvoraja 3)

5.2.7 Kehittämisen tulosalue

Vahvuudet

Kehittämisen tulosalueen vastaajat (n=112) ovat vähiten tyytymättömiä (Kuvio 7):

- apuvälineisiin (7 %)
- työn tekemiseen terveenä ja työkykyisenä (7 %)
- toinen toisiaan auttamiseen (11 %)
- yhteishenkeen (11 %)
- työstä nauttimiseen (12 %)
- miellyttävät työtilat (15 %)
- osaamisen vastaamiseen työn haasteisiin (17 %)
- työpaikan hyvään maineeseen (19 %)
- yhteishenkeen (20 %)

Kyselyn avovastausten (n=78) ja haastattelujen (n=14) mukaan vahvuuksia ovat:

- osaava ja motivoitunut henkilöstö
- työ on mielenkiintoista ja monipuolista
- hyvät tilat ja välineet
- AMK on edelläkävijä ja uudenaikainen
- pääasiassa hyvät ja toimivat työyhteisöt
- toimiva yhteistyö työterveyshuollon kanssa
- henkilöstön koulutusmahdollisuudet

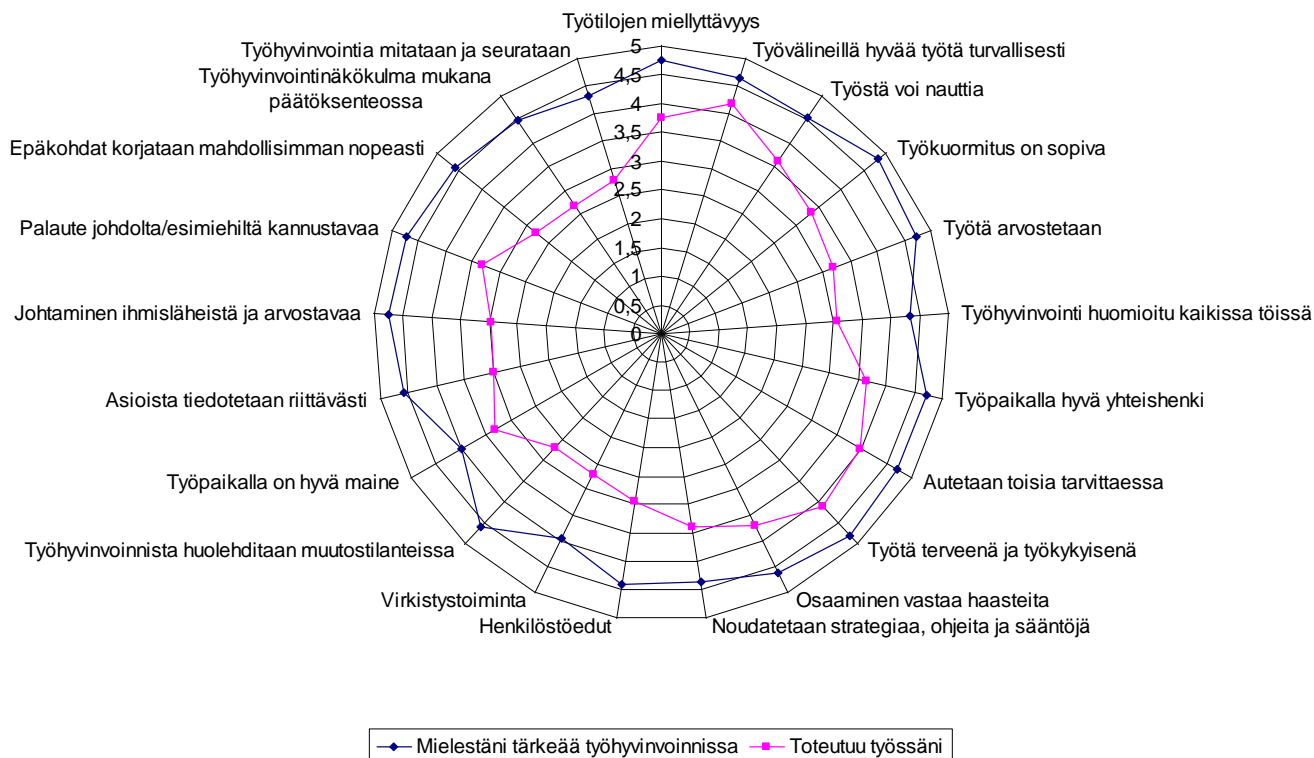
Kehittämistarpeet ja -keinot

Kyselyyn vastaajissa (n=112) eniten tyytymättömyyttä herättää (Kuvio 7):

- sosiaalisen toiminnan vähäisyys työpaikalla (52 %)
- epäkohtien korjaamattomuus (43 %)
- riittämätön huolehtiminen henkilöstön hyvinvoinnista muutoksessa (43 %)
- henkilöstöetujen vähäisyys (42 %)
- työpaikan asioista tiedottaminen (41 %)
- työhyvinvoinnin huomioimattomuus päätöksenteossa (41 %)

Kyselyn avovastausten (n=78) ja haastattelujen (n=14) mukaan työhyvinvointia edistävät:

- henkilöstöjohtamisen laadun kehittäminen (ihmisläheinen ja ystävällinen kohtelu, välittäminen, kannustavan palautteen antaminen, arvostuksen osoittaminen, muutoksen johtaminen, rehtorin asema kaupungin, OKM:n välillä ja ulospäin haasteellinen, työhyvinvointi enemmän esiin ylimmän johdon päätöksenteossa, rehtorien ja johtoryhmän sitoutuminen kehityssuuntiin, rehtorien vedettävä samaan suuntaan ja tuettava toisiaan, noudatettava sovittuja sääntöjä, esimiehen tukea tarvitaan enemmän, esimies- ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen, ongelmakohtiin puuttuminen ajoissa)
- tiedottamisen selkeys ja avoimuus muutoksista ja tulevaisuudesta lieventämään epävarmuutta
- työkuormituksen tasaaminen, työn jakaminen tasaisemmin, joustomahdollisuudet työhön, määräaikaisten työsuhteiden ratkaiseminen (epävarmuus, motivaatio, kuormitus)
- työolojen epäkohtien korjaaminen (sisäilman laatu, työpisteiden ergonomia, paikoin huonot työvälitteet)
- tietojärjestelmien käytön ja toimivuuden parantaminen
- yhteistä tekemistä/kehittämistä, virkistystoimintaa, keskustelua enemmän
- määräaikaisten työsuhteiden kehityskeskustelut kaikille säännöllisesti
- tukipalvelujen osaamisen hyödyntäminen



Kuvio 7. Kehittämisen tulosalueen vastaajien käsitykset (n=112) työhyvinvointitekijöiden tärkeydestä ja niiden toteutumisesta Turun AMK:ssa (keskiarvoraja 3)

5.2.8 Koko Turun AMK

Vahvuudet

Kaikkien kyselyyn vastanneiden (n=498) osalta vähiten tyytymättömyyttä herättää (Kuvio 8):

- työn tekeminen terveenä ja työkykyisenä (12 %)
- apuvälineet (13 %)
- toinen toisensa auttaminen (17 %)
- osaamisen vastaavuus työn haasteisiin (17 %)

Ideaali- ja nykytilan keskiarvo on lähinnä toisiaan myös seuraavassa kohdassa (Kuvio 8):

- työpaikan hyvä maine

Kyselyn avovastausten (n=379) ja haastattelujen (n=45) mukaan vahvuuksia ovat:

- hyvä henkilöstö
- hyvää ja laadukas työ (opetus, t&k)
- paikoin hyvät työtilat
- vähän sairauspoissaoloja
- rahoitus lisääntynyt
- myönnetyt huomionosoitukset
- mahdollisuus täydennyskoulutukseen
- pyrkimys hyvään esimiestyöhön (ei toteudu kaikkialla)

- rakennettu suurenevaa kokonaisuutta ja organisaatiota sekä kehitetty johtamisjärjestelmää
- ulkoinen palaute positiivista
- kilpailukykyinen (rahoitus, työllistyminen, vetovoima)
- laatuauditointi tehty
- itsenäiset tulosalueet
- tyky-ryhmä-> työhyvinvointia tukevia asioita tehty ja tukitoimia tarjolla
- hyvä irtisanomissuoja toimittaessa kaupungin alaisuudessa
- opiskelijat

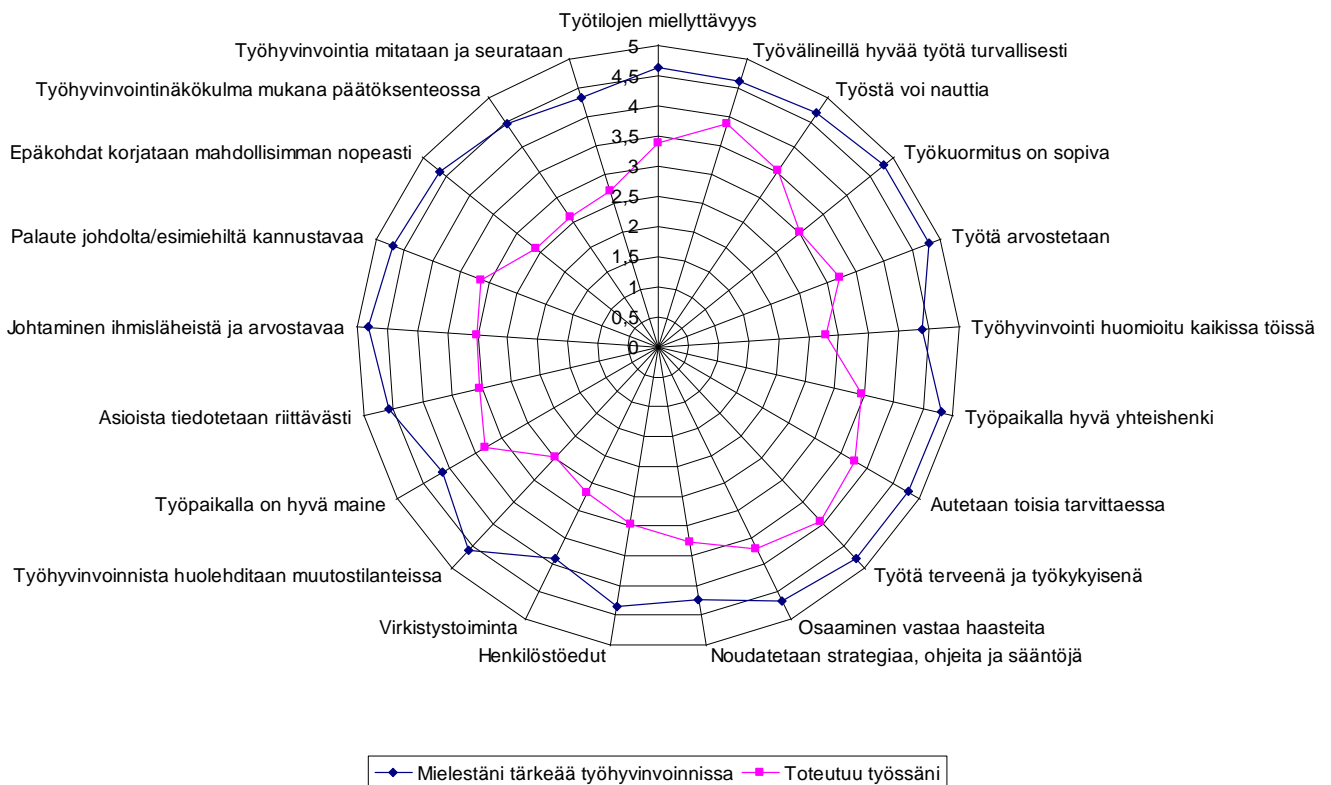
Kehittämistarpeet ja -keinot

Kyselyyn vastaajissa (n=498) eniten tyytymättömyyttä herättää (Kuvio 8):

- hyvinvoinnista huolehtimattomuus muutoksessa (54 %)
- epäkohtien korjaamattomuus (52 %)
- sosiaalisen toiminnan vähäisyys työpaikalla (48 %)
- työhyvinvoinnin huomioimattomuus päätöksenteossa (48 %) ja töissä (44 %)
- työhyvinvoinnin mittaamisen ja seuraamisen puute 43 %
- henkilöstöetujen vähäisyys (40 %)
- työkuormitus (40 %)

Kyselyn avovastausten (n=379) ja haastattelujen (n=45) mukaan kaikkia tulosalueita koskevia työhyvinvoinnin kehittämisen kohteita ovat:

- henkilöstön jaksamisen tukeminen, erityisesti koulutuspäälliköiden työkuorman keventäminen, ylityötuntien välttäminen, työn suunnittelu ja jakaminen tasapuolisesti, tarpeettomista töistä luopuminen
- esimies- ja johtamistaitojen kehittäminen: avoimuus, arvostuksen ja kunnioituksen osoittaminen, kannustavan palautteen antaminen, henkilöstön mielipiteiden kuunteleminen, samat säännöt kaikille, johtamisen selkeyttäminen (koetaan sekavana), tasapuolinen kohtelu, positiivisuuden ja ilon viljeleminen, rehtorien näkyvyyden lisääminen, henkilöstön työn tulosten huomioiminen, yhteen hiileen puhaltaminen koko AMK:ssa ja kilpailun välttäminen eri tulosalueiden välillä, byrokratian minimoiminen
- avoimen tiedottamisen lisääminen
- kehityskeskustelut kaikille säännöllisiksi ja tietojen hyödyntäminen eteenpäin
- Tilipussin työtuntien jakaminen tasaisesti ja joustonvaran varaaminen
- etätömahdollisuus sitä tarvitseville, kellokortista luopuminen
- tietojärjestelmien käytön ja toimivuuden parantaminen (rasittaa kaikkia)
- tukipalvelujen toiminnan kehittäminen vastaamaan nykyisiin tarpeisiin
- liikuntamahdollisuuksien tukemista toivotaan enemmän (nyt vain muutama seteli/hlö/v)
- muutosten hyvä suunnittelu ja sen läpivieminen sekä apu muutostilanteisiin (työnohjaus, muu apu)
- kaikkia arvostetaan samalla tavalla (kastijako henkilöstön keskuudessa: opetus - muut)
- työterveyshuoltopalvelujen saamisen parantaminen (ei saa aikoja, mentävä yksityisvastaanotolle)
- osaamisen jatkuva ajan tasalla pitäminen, osaamiskartoitus kaikille tulosalueille
- epävarmuuden sietäminen ja hyvä tiedottaminen (muutokset ja määräaikaisten työsuhteet rasittavat kaikkia)
- työhyvinvointisuunnitelman laatiminen AMK:lle ja tulosalueittain
- yhteisöllisyyden lisääminen yhteisen tekemisen avulla tulosalueilla ja niiden välillä



Kuvio 8. Kaikkien vastaajien käsitykset (n=498) työhyvinvointitekijöiden tärkeydestä ja niiden toteutumisesta Turun AMK:ssa (keskiarvoraja 3)

5.2.9 Yhteenveto vahvuuksista ja kehittämistarpeista

Kyselyn tulosten perusteella Turun AMK:n keskeisiä vahvuuksia ovat:

- innostunut, motivoitunut ja työstään nauttiva henkilöstö
- vahva ja monipuolinen osaaminen
- mielekäs työ
- hyvät työyhteisöt
- paikoin hyvät tilat ja työvälineet

Keskeisiksi kehittämiskohteiksi nousevat:

- positiivinen, kannustava ja arvostava johtaminen ja selkeä päätöksenteko perusteluineen
- työn kuormittavuuden vähentäminen
- tietojärjestelmien toimivuuden parantaminen
- sisäinen tiedottaminen, erityisesti muutostilanteissa
- sosiaalisen toiminnan ja yhteisöllisyyden lisääminen
- panostukset työhyvinvointiin (tulosaluekohtaiset työhyvinvointisuunnitelmat)
- paikoin epäkohdat työtiloissa ja -välineissä (työolojen arviointi)
- kehityskeskustelut ja niiden hyödyntäminen
- muutosten huolellinen suunnittelu ja toteuttaminen

5.3 Vahvuudet ja kehittämistarpeet työhyvinvoinnin osa-alueittain

Tässä luvussa vahvuuksia ja kehittämistarpeita tarkastellaan työhyvinvoinnin osa-alueittain tilastoista, asiakirjoista, haastatteluista ja henkilöstökyselyistä saatujen avovastausten pohjalta. Tarkastelussa olleiden asiakirjojen perusteella asiat ovat yleisesti hyvin. Kunkin osa-alueen osalta esitetään arviointi ja kehittämisehdotuksia sekä tunnuslukuja, joiden avulla tilannetta voidaan seurata kunkin osa-alueen osalta ja ottaa työhyvinvointi haltuun kokonaisvaltaisesti.

5.3.1 Henkilöstön osaaminen ja kehittäminen

Työntekijän hyvä osaaminen on tärkeä edellytys työkykyisyydelle, se lisää työnhallinnan tunnetta, on osa ammatillista minäkuvaa, pitää yllä työmarkkinakelpoisuutta ja mahdollistaa uralla etenemisen. Työyhteisön hyvä osaaminen näkyy töiden sujumisena, monipuolisempien työtehtävien mahdollistajana, yhteisenä uusien ja innovatiivisten ratkaisujen kehittämisenä sekä laadukkaana työnä, mikä on perusta koko organisaation toiminnan jatkuvuudelle, tuottavuudelle ja maineelle.

Vahvuudet:

- korkeasti koulutautunut, osaava, monitieteinen ja -ammatillinen henkilöstö
- innostunut, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö
- laadukas työn jälki
- hyvät mahdollisuudet kouluttautumiseen, koulutuksiin kannustaminen ja tukeminen

Turun AMK:n henkilöstö koostuu kehittämisalueen henkilöstöstä sekä kuudella muulla tulosalueella toimivista opettajista, T&K -henkilöstöstä sekä tukihenkilöstöstä. Opetushenkilöstön osuus on 61 % ja muun henkilöstön osuus on 39 %. Vakituisen henkilöstön lukumäärä oli vuoden 2010 lopussa 842 henkilöä. Tilapäisissä ja lyhytaikaisissa palvelusuhteissa oli 1385 henkilöä. Vuoden aikana alkoi 1405 ja päättyi 1383 palvelusuhdetta. Tämä johtuu projektitehtävistä ja ajankohtaisten työelämäasiantuntijoiden palkkaamisesta sivutoimisiksi tuntiopettajiksi. Henkilöstömäärä on 2000-luvulla noussut, mutta tiukkojen budjettikehysten myötä se on hiljalleen supistunut (tavoite 770 htv). T&K ja kansainvälinen toiminta ovat vaatineet osansa. Vakituisen henkilöstön määrää pyritään kasvattamaan ja siten turvaamaan pätevä, osaava ja sitoutunut henkilöstö eläkkeelle lähtevien tilalle. Työvoiman saatavuudessa on ongelmia terveysalalla (kättilöt) ja harvinaisempien erityisosaajien osalta. Tulosalueilla kaksi vuotta täyttämättömänä olleet vakanssit siirretään vakanssipankkiin, josta ne voidaan kohdentaa uudelleen tarpeen mukaan.

Naisten osuus on noin 60 %. Naisennemistö näkyy eri tehtävätasolla vahvasti lukuun ottamatta johtavia viranhaltijoita ja yliopettajia. Vakituisen henkilöstön keski-ikä on 49 vuotta ja koko henkilöstön 44 vuotta. Yli 55-vuotiaiden osuus on 21 % koko henkilökunnasta. Vakainainen henkilöstö on sitoutunut työnantajaansa. Vakainaisen henkilöstön vaihtuvuus on vähäinen (25 hlöä v. 2010, 18 hlöä v. 2009, 40 hlöä v.

2008). Keskimääräinen palveluaika 10,4 vuotta. Kuuluminen Turun kaupungin alaisuuteen on tähän saakka antanut hyvän irtisanomissuojan.

Vakinaisessa työsuhteessa olevien työsuhteen keskimääräisestä kestosta ei ole tietoa. Työsuhteen päättymisen pääsyyt vuonna 2010 olivat irtisanoutuminen, siirtyminen eläkkeelle tai osa-aikaeläkkeelle ja sisäinen siirto.

Henkilöstö on korkeasti koulutettua. Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita oli opetushenkilöstöstä 69 % ja muusta henkilöstöstä 23 %.

Osa henkilöstöstä toimii määräaikaisissa projektitehtävissä, mikä lisää paineita vakinaisen henkilöstön perehdyttämiselle ja tuo määräaikaisille epävarmuutta työsuhteiden jatkumisesta. Perehdyttämisessä on koettu puutteita (jäänyt vähäiseksi). Henkilöstön liikkuvuutta eri tulosalueiden välillä hankaloittaa tietämättömyys osaamisesta. Osaamiskartoituksia ei ole tehty systemaattisesti.

Johto ja esimiehet ovat kouluttautuneet dialogiseen johtamiseen. Muulla henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua oman organisaation, kaupungin ja ulkopuolisten tahojen järjestämiin täydennyskoulutuksiin, kongresseihin sekä työelämän työskentelyjaksoihin omien intressien mukaan. Vuosittaisessa henkilöstön koulutussuunnitelmassa on huomioitu henkilöstön ja tulosalueiden osaamis- ja kehittämistarpeet sekä strategiset tavoitteet. Yksittäisen työntekijän osaamisen kehittämisestä sovitaan esimiehen kanssa kehityskeskustelussa, joka on kytketty osaksi vuosisuunnitelmaa. Sisäisessä koulutuksessa on tarjolla opetusta kehittävää koulutusta, esimies- ja johtamiskoulutusta, kehityskeskusteluihin liittyvää koulutusta sekä kieli- ja atk-taitoja kehittävää koulutusta. Opetus- ja T&K-henkilöstöä kannustetaan ylimpiin korkeakoulututkintoihin (tohtoritutkinnot). Turun AMK tukee taloudellisesti osaamisen kehittämistä (osallistumismaksut, matkat ja majoitus) hakemuksen perusteella. Etusijalla ovat tohtorikoulutuksessa olevat. Osaamisen kehittämisen esteinä on suuri työmäärä ja kiirehuiput.

Jonkin verran syrjintää koetaan sukupuoleen, koulutukseen ja asemaan perustuen. Kokemus päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta on huonontunut vuoden 2008 Kunta 10-tutkimuksen mukaan. Myös palkkauksessa on koettu epäoikeudenmukaisuutta vuoden 2007 henkilöstökyselyn mukaan, koska opetushenkilöstön kolmen eri palkkatason välinen ero on ollut yli 1000 €. Palkkauseroja on edelleen, mutta ne ovat kaventuneet siirryttäessä kahteen palkkaustasoluokitukseen uusitun kunnallisen opetushenkilöstön työ- ja virkaehtosopimusmuutoksen vuoden 2008 jälkeen. Häirintä- ja kiusaamistilanteisiin on laadittu selkeät ohjeet esimiehelle, kohteeksi joutuneella ja syytetyllä. Koko ammattikorkeakoulun tasolla tällaisiin tilanteisiin on puututtu mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

Arviointi: Henkilöstö on korkeasti kouluttautunut, sitoutunut työnantajaansa ja motivoitunut työhönsä. Osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen on mahdollisuuksia. Käytännön toteutus on jokaisen oman halun ja mahdollisuuksien varassa.

Kehittämisehdotukset:

- osaamiskartoituksen tekeminen ja hyödyntäminen osaamisen kehittämisessä sekä työtehtävien jakamisessa hankkeissa
- esimies- ja alaistaitojen jatkuva kehittäminen
- Tunnuslukuja:
 - koulutuspäivien määrä
 - koulutuskustannukset (on olemassa)
 - vaihtuvuus ja syyt (on olemassa)
 - henkilöstörakenne ja sen kehitys (on olemassa)

5.3.2 Henkilöstön terveys ja työkyky

Ihmisten terveys ja työkyky heikkenevät ikääntyessä, ellei niistä pidetä huolta. Tavoite on, että henkilöstön terveyttä ja työkykyä tuetaan erilaisin järjestelyin ja toimenpitein niin, että henkilöstö pystyy työskentelemään työuransa loppuun asti. Työhyvinvointiin ja terveyteen vaikuttavat työntekijä itse, työyhteisö ja työnantaja.

Vahvuudet:

- vähän sairauspoissaoloja, tapaturmia ja varhaiselle eläkkeelle jääviä sekä niistä aiheutuvia kustannuksia
- mahdollisuus osa-aikaeläkkeeseen 60-vuotiaana, mikä mahdollistaa työelämässä jatkamisen opetustyössä
- työhyvinvoinnin tukikeinoja on olemassa

Turun kaupunki tuottaa tiedot poissaoloista. Sairauspoissaolot ovat olleet alhaiset (1,6 -1,5 %) vuosina 2009-2010 (vrt. Turun kaupungin henkilöstön sairauspoissaolot 4,4 %). Sairauspoissaolojen syistä ei ole tilastoja Turun kaupungilla eikä työterveyshuollossa, mutta työterveyshuoltoon on tulemassa ICPC2-koodit, joiden avulla voi tehdä yhteenvetoja. Omalla ilmoituksella voi olla kaupungin palveluksessa oleva poissa 1-3 päivää. Työterveyshuollon vastaanotolla näkyvät henkinen työkuormitus, työyhteisöongelmat, tuki- ja liikuntaelinvaiat (niska-hartiavaiat) sekä elintavoista johtuvat ongelmat. Sairauspoissaolojen kustannukset olivat 464 428 € vuonna 2010.

Varhaisen puuttumisen malli on kehitteillä Turun kaupungilla ja se on tarkoitus ottaa käyttöön muillakin hallintokunnilla.

Vuonna 2010 jäi eläkkeelle 14 henkilöä (osa-aikaeläkkeelle 4 hlöä). Seuraavan 10 vuoden aikana tulee jäämään eläkkeelle noin 200 henkilöä. 60-vuotiaana voi jäädä osa-aikaeläkkeelle. Varhaisesta eläköitymisestä aiheutuvat ennakkomaksut olivat 95 845 € vuonna 2010 (palautus 91 392 € - 9 337 € vuonna 2009). Siitä osa palautuu takaisin, jos työkyvyttömyyseläkkeelle jääjiä on vähän (2 kpl vuonna 2009 ja 1 kpl vuonna 2010).

Turun AMK:ssa työkykyä tuetaan liikuntaseteleillä. Tulosalueilla järjestetään erilaisia kehittämis- ja virkistyspäiviä.

Vuonna 2010 sattui 10 lievää työtapaturmaa (0,01 %, Turun kaupunki 0,17 %), joista kaksi työmatkalla ja loput työpaikalla. Niistä aiheutui 24 sairauspoissaolopäivää. Läheltä piti -tilanteista ei ole tietoa. Tapaturmista aiheutuvat kustannukset olivat 2 832 € vuonna 2010.

Terveyden ja työkyvyn tukemisen kohderyhmiä ovat työuran alussa olevat nuoret, pienten lasten vanhemmat ja yli 50-vuotiaat. Laboratorioissa työskentelevät (konetekniikka, rakennus, elintarvike, muotoilu ja kuvataide, moottori) ovat alttiina erilaisille kemiallisille tekijöille ja tapaturmavaaroille. Henkinen kuormitus on yleisin terveyttä uhkaava riski kaikilla.

Arviointi: Sairauspoissaoloja, tapaturmia ja varhaiselle eläkkeelle jääviä on ollut tähän saakka vähän. Siten niistä aiheutuvat kustannukset ovat pysyneet kohtuullisina. Sairauspoissaolojen taustalla on useimmiten ollut suuresta työmäärästä aiheutunut henkinen kuormitus ja väsymys. Riskiryhmiä ovat nuoret, pienten lasten vanhemmat ja ikääntyvät sekä kemiallisille tekijöille ja tapaturmille altistuvat. Henkilöstö ikääntyy ja siten myös työssä jaksamisen riskit lisääntyvät ja korostuvat kuormitus- ja muutostilanteissa. Siksi henkilöstön jaksamisesta on syytä huolehtia jatkossa, vaikka sillä on vielä toistaiseksi ollut voimavaroja kestää kuormitusta jatkuvien muutosten keskellä.

Kehittämisehdotukset:

- Työmäärän ja henkilöresurssien uudelleen arvioiminen ja yhteensovittaminen
- Työn kuormitustekijöitä tunnistetaan yhdessä aktiivisesti ja pyritään niiden minimointiin
- Kuormittuvat ja oireilevat henkilöt tunnistetaan (kaikkien velvollisuus) varhaisessa vaiheessa ja kuormitusta vähennetään
- Kuormittuvien ja oireilevien seuraaminen ja kuntoutukseen ohjaus varhaisessa vaiheessa yhteistyössä työterveyshuollon kanssa
- Henkilöstöä ohjataan, kannustetaan ja motivoidaan itsestä huolehtimiseen
- Työkyvyn tukitoimien (liikunta/kulttuuri/virkistys ym) tavoitteellinen käyttö
- Henkilöstön terveyden ja työkyvyn jatkuva seuraaminen
- Tunnuslukuja:
 - sairauspoissaolo-% (on olemassa)
 - sairauspoissaolojen syiden erittely
 - tapaturmat ja niiden syyt (on olemassa)
 - läheltä piti-tilanteiden määrä ja syyt
 - poissaoloista aiheutuvat kustannukset/v (on olemassa)
 - varhaisten eläköitymisten määrä/v (on olemassa)
 - varhaisesta eläköitymisestä aiheutuvat kustannukset (työeläkemaksut)/v (on olemassa)
 - työkyvyn tukitoimien määrä, kustannukset ja kohdentuminen
 - työkykykymittareiden seuranta

5.3.3 Työterveyshuollon ja työsuojelun toiminta

Työterveyshuolto edistää työkäisten hyvinvointia ja elämisen laatua sekä työelämän laatua ja tuottavuutta. Se toimii asiantuntijana tukemassa työpaikkoja terveyden edistämässä ja työkykyasioissa.

Hyvän työterveyshuollon tehtävänä on

- *sairauksien ehkäisy*
- *työkykyä uhkaavien sairauksien hallinta*
- *ennaltaehkäisevät toimenpiteet työkäisten terveyden turvaamiseksi ja työelämään osallistumisen tukemiseksi*
- *edistää työpaikkojen työkyvyn ylläpitotoimintaa panostamalla varhaisen puuttumisen, työkyvyn hallinnan, työhön paluun tuen ja seurannan hallintamalleihin*

Työsuojelutoiminnalla ehkäistään, vähennetään ja poistetaan työssä ja työoloista aiheutuvia vaaroja ja vaurioita sekä muutetaan työ ja työolot sellaisiksi, että ne edistävät ihmisen ruumiillista, henkistä terveyttä, turvallisuutta ja viihtyvyyttä.

Työsuojelun tehtävänä on

- *työntekijöiden terveyden, turvallisuuden ja työkyvyn ylläpito ja edistäminen*
- *työtapaturmien ja ammattitautien ehkäisy*
- *henkisestä hyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta huolehtiminen*
- *ergonomian ja työssä kuormittumisen huomioon ottaminen*

Vahvuudet:

- työterveyshuolto ja työsuojelu toimivat aktiivisesti yhteistyössä Turun AMK:n henkilöstöhallinnon kanssa ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi (vähän sairauspoissaoloja ja tapaturmia)

Turun AMK:n työterveyshuollosta vastaa Turun kaupungin työterveyshuolto. Henkilökunta käyttää tarjottuja työterveyspalveluja, mutta joutuu myös kääntymään yksityislääkäreiden ja terveyskeskusten puoleen silloin, kun vastaanottoaikaa ei saa työterveyshuoltoon. Työterveyshuollon toiminta perustuu Turun AMK:n toimintasuunnitelmaan, jossa on huomioitu työterveyshuoltolaki ja Turun kaupungin henkilöstöohjelma 2010-2013.

Työterveyspalveluina ovat käytettävissä ennaltaehkäisevät (alku- ja määräaikaistarkastukset, altistekohtaiset, vajaakuntoisten tarkastukset) ja yleislääkäritasoiset sairaanhoitopalvelut. Tarkastuksia tehdään myös työntekijän ja esimiehen aloitteesta. Erikoislääkärin konsultaatioita tehdään tarvittaessa työterveyshuollon kautta. Työpsykologin, työfysioterapeutin sekä kuntoutussihteerin palvelut ovat myös mahdollisia. Vuonna 2010 terveydenhoitokäyntejä oli 2,8 (1,8 vuonna 2009) henkilöä kohden. Työterveyspalveluja ei ole saatavissa, jos työsuhde on kestänyt alle 6 kk. Sirius-työkyvyn hallintamalli on tulossa käyttöön. Varhaisen tuen menetelmänä käytetään työterveysneuvottelua. Yhteisiä palaverieja pidetään tarpeen mukaan, jos herää huoli jostain yksilöstä. Yhteistyö henkilöstöjohton kanssa on

aktiivista. Vastuu reagoimisesta on työnantajalla. Työterveyshoitaja osallistuu myös Turun AMK:n tyky-ryhmään ja työsuojelutoimikuntaan.

Työterveyshuollon toimintasuunnitelma tarkistetaan kerran vuodessa. Johtoryhmälle esitetään työterveyshuollon henkilöstöterveyden raportit kerran vuodessa. Työterveyshuollon edustaja osallistuu työsuojelutoimikunnan kokouksiin.

Työterveyshuollon työpaikkaselvitykset on tehty 3-5 vuoden välein tai tarpeen mukaan. Henkilöstölle on tehty allergia- ja oirekyselyjä työtiloihin liittyen. Yhteenvetoja on hyödynnetty työolojen epäkohtien korjaamisessa.

Turun AMK:n työsuojelusta vastaa työsuojelutoimikunta, johon kuuluu Turun kaupungin, AMK:n ja työterveyshuollon edustajia ja joka kokoontuu neljä kertaa vuodessa. Toiminta perustuu Turun AMK:n työsuojeluohjelmaan ja Turun kaupungin ohjeistukseen. AMK:lla on oma työsuojeluvaltuutettu. Kokouksissa on käsitelty ja seurattu kiinteistöihin ja henkiseen työsuojeluun liittyviä ongelmia. Työturvallisuuslain mukainen työolojen arviointi on tulosalueiden johtajilla. Näitä ei kuitenkaan ole tehty, vaan työolojen arviointi on perustunut työterveyshuollon tekemiin työpaikkaselvityksiin.

Arviointi: Yhteistyö Turun AMK:n, työterveyshuollon ja työsuojelun kanssa toimii hyvin. Asioihin puututaan varhaisessa vaiheessa. Työterveyshuollon resurssit eivät riitä palvelemaan asiakkaita ja sairaustapauksissa joudutaan kääntymään yksityisten lääkäripalvelujen ja terveystieteiden keskuksen puoleen.

Kehittämisehdotukset:

- Työterveyshuollon ajanvarauksen parantaminen
- Työolojen riskinarviointien toteuttaminen eri tulosalueilla säännöllisin väliajoin
- Henkilöstön työterveyden raporttien käsittely johtoryhmässä 2-4 x vuodessa
- Tunnusluvuiksi:
 - työterveyshuollon kustannukset (on olemassa)
 - kuntoutustoimien kustannukset
 - sairauspoissaolojen seuranta ja niiden syyt
 - vastaanottokäyntien määrä ja syyt
 - työterveyshuollon toiminnan vaikuttavuuden seuranta:
 - o 1) kuinka monta työkyvyn menettämisen uhatta olevaa henkilöä on kuntoutettu ja jatkaa työssä;
 - o 2) varhaisen puuttumisen tuloksellisuus (kuinka monta riskiä/-tekijää tunnistettu ja kuinka vaikutettu, esimerkiksi ylipaino, alkoholinkäyttö, tupakointi)
- henkilöstön tyytyväisyys työterveyshuollon toimintaan

5.3.4 Työyhteisö ja ilmapiiri

Hyvässä työyhteisössä ja hyvällä fiiliksellä syntyy hyviä asioita, jotka vaikuttavat myönteisesti myös työhyvinvointiin. Toimivassa työyhteisössä

- *vallitsee hyvä ja avoin ilmapiiri*
- *työyhteisön jäsenet kohtelevat toisiaan kunnioittavasti ja arvostavasti*

Vahvuudet:

- mukavat työkaverit
- työyhteisöjen ilmapiiri keskitasoa
- puuttuminen konfliktitilanteisiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa

Tulosalueiden henkilöstömäärä vaihtelee 30-80 välillä. Koulutusjohtajan ja koulutuspäällikön johtamistavalla sekä henkilöstön yhteistyötaitoilla on keskeinen merkitys työyhteisön ilmapiirin luojana. Johtamis- ja esimiestaitoja on parannettu kouluttautumalla dialogiseen johtamiseen. Kullakin tulosalueella on useita koulutusohjelmia ja ne kaikki ovat ilmapiiriiltään ja kulttuuritaustaltaan erilaisia. Vanhat toimialojen kulttuurit heijastuvat taustalla.

Tulosalueiden henkilöstö kokee oman työyhteisönsä mukavana. Työtyytyväisyys on ollut keskitasoa (3,5 vuonna 2008; 3,3 vuonna 2007; 3,6 vuonna 2006; 3,8 vuonna 2004), joskin se on ollut laskusuunnassa. Kriittisyyttä on ollut eniten taidealojen tulosalueella. Arvioon on suhtauduttava kriittisesti, koska vastaajia on ollut vähän (vuonna 2008 vain 171 kpl). Aika ajoin ilmapiiri kiristyy koetun jatkuvan kiireen, suuren työmäärän, muutosten ja johtamiseen liittyvien epäkohtien vuoksi. Kiire on syönyt yhteisöllisyyden tunnetta, koska ei ole aikaa yhteiseen toimintaan ja ajatusten vaihtoon. Konfliktitilanteita esiintyy silloin tällöin ja niihin yritetään vaikuttaa esimiestyön, työnohjauksen ja työterveyshuollon keinoin mahdollisimman varhain.

Arviointi: Työyhteisöt koetaan pääasiassa mukavina. Tulehtuneisiin tilanteisiin puututaan herkästi. Yhteisöllisyyden tukemiseen ei jää riittävästi aikaa.

Kehittämisehdotukset:

- Yhteisöllisyyden lisääminen erilaisen toiminnan ja keskustelujen avulla
- Ongelmayksiköiden tunnistaminen ja työyhteisötaitojen kehittäminen niissä
- Sopivat työyhteisötaidot ja asenteet sekä Turun AMK:n toimintakokonaisuuden ymmärtäminen auttavat asennoitumaan ja sopeutumaan nykyajan työelämän muutoksiin
- Tunnuslukuja:
 - työtyytyväisyys (on olemassa)
 - yhteisten tilaisuuksien määrä tulosalueittain

5.3.5 Työympäristö ja työolot

Hyvässä työympäristössä työ ei ole liian kuormittavaa ja työnteko on turvallista. Parhaimmillaan se on terveyttä, työkykyä ja työhyvinvointia tukevaa.

Vahvuudet:

- osa tiloista uudehkoja
- uudenaikaiset, ajan tasalla olevat työvälineet suurimmalla osalla
- myönteinen asenne: tunnistettuihin epäkohtiin puututaan herkästi ja halutaan saada ne kuntoon

Turun AMK:n henkilöstö työskentelee Turussa viidessä kiinteistössä sekä Salossa yhdessä yksikössä. Tiloista yli puolet on Turun kaupungin vuokratiloja ja loput on vuokrattu ulkopuolelta.

Työterveyshuolto arvioi eri yksiköiden työolot määräajoin arviointilomakkeella. Työterveyshuolto tekee työpaikkaselvitykset kiinteistöihin keskimäärin 3-5 vuoden välein tai tarpeen mukaan. Sen sijaan työolojen riskien arviointeja ei ole tehty. Jos puutteita esiintyy, ne hoidetaan yleensä johdon tai esimiehen ilmoituksen perusteella kuntoon. Korjausten tekeminen on hidasta, jos vuokranantajaa joutuu taivuttelemaan.

Henkilöstöpalautteen ja haastattelujen perusteella useissa kohteissa esiintyy sisäilmaongelmia, hajua, melua, vetoisuutta ja viileyttä. Vanhojakin työvälineitä ja työpisteitä on myös käytössä ja niiden ergonomia ei välttämättä ole kunnossa. Kankeasti toimivat tietojärjestelmät ja -ohjelmat koetaan rasitteena. Kohteet on tiedossa ja ongelmia on kuitenkin yritetty korjata toden teolla. Lähitulevaisuudessa siintävä uusi yhteinen kampus voi vaikuttaa korjausten tekemiseen heikentävästi.

Osa henkilöstöstä työskentelee usean hengen huoneessa. Oma huonetta ei riitä kaikille, kun henkilöstöä on siirtynyt muiden paikkakuntien yksiköistä Turkuun ja määräaikaisia työntekijöitä on paljon. Asiakkaiden ja opiskelijoiden kanssa käytäviin neuvotteluihin ei aina löydy sopivia tiloja.

Tapaturmat (10 kpl vuonna 2010) ovat olleet lieviä työmatka- ja työpaikkatapaturmia (lähinnä venähdyksiä). Läheltä-piti -tilanteita ei raportoida kirjallisesti. Opiskelijoiden taholta on myös konfliktitilanteiden uhka. Mielenterveysongelmat ovat myös lisääntyneet.

Arviointi: Työnantajana Turun AMK on huolehtinut siitä, että työolot ovat mahdollisimman hyvät. Osa tiloista on uudehkoja ja osa vanhoista tiloista on uudistettuja. Niissä esiintyviä epäkohtia on korjattu mahdollisuuksien mukaan. Korjauksista huolimatta oireilua esiintyy. Työoloja on jatkuvasti kehitetty nykyaikaisiksi ja ergonomiaan panostaen. Lisäksi on uudistettu työvälineitä. Vanhat, epäergonomiset työvälineet ja -pisteet tulisi poistaa.

Kehittämisehdotukset:

- Henkilökunta on hyvä ottaa uuden kampuksen työtilojen suunnitteluun. Myös opiskelijat voisivat osallistua siihen (esim. muotoilu- ja taide, ergonomia)
- Läheltä-piti -tilanteet kartoitetaan kevyellä raportointitavalla, esimerkiksi nettipohjaan, johon muutamalla luokittelevalla termillä tehdään vapaat kuvaus- ja torjuntatekstit, ja niiden analysointi kehittämistarkoituksessa
- Työolojen arviointi on tarpeen tehdä jokaisessa kiinteistössä säännöllisin väliajoin sekä aina silloin, kun muutoksia suunnitellaan ja niitä on tehty
- Tietojärjestelmien toimivuutta ja käyttömukavuuden parantaminen ja varmistaminen jatkossa ennen hankintoja
- Valmiuksien lisääminen opiskelijoiden taholta tuleviin uuhkiin
- Tunnusluvuiksi:
 - kuormittavien tekijöiden määrä riskinarviointien perusteella
 - korjattujen kohteiden määrä
 - riskitaso
 - tapaturmien määrä (on olemassa)
 - tapaturmista aiheutuvat poissaolot (on olemassa)
 - tapaturmista aiheutuvat kustannukset (on olemassa)
 - läheltä piti -tapaukset
 - uhkatilanteiden määrä

5.3.6 Työ ja työprosessit

Kun työtä on sopivasti ja sen tekeminen on suunniteltu hyvin, on työ terveyttä edistävä. Tavoitteena on, että työ on

- *sujuvaa*
- *mielekästä*
- *haastavaa*
- *merkityksellistä*
- *kehittävää*

Vahvuudet:

- mielenkiintoinen, monipuolinen, haasteellinen ja kiinnostava työ
- vapaus järjestellä ja vaikuttaa omaan työhönsä
- mukavat opiskelijat

Turun kaupunki vaatii tietyn osuuden opetus- ja kulttuuriministeriön Turun AMK:lle myöntämästä rahoituksesta. Kasvava ja kehittyvä toiminta edellyttää ulkopuolisen rahoituksen hankkimista. Opetushenkilöstöltä edellytetään osallistumista T&K-työhön ja kansainväliseen toimintaan. Osalle tämä on tuonut vaihtelua ja monipuolisuutta työhön. Monen ikääntyvän henkilön kohdalla kielitaitoon, rahoitushakuun ja projektiosaamiseen liittyvät vajeet ovat suurena haasteena T&K-toimintaan osallistumiselle.

Henkilöstön työsuunnittelu tehdään vuosi etukäteen Tilipussiin, jonne merkitään opetus- ja hanketyön tuntimäärät. Ongelmaksi on koettu, ettei Tilipussissa ole väljyyttä siinä vaiheessa, kun tulee tieto uusien hankkeiden rahoituksesta. Hankkeita

joudutaankin usein tekemään muun työn ohessa, jolloin työkuorma kasvaa ja työpäivät pitenevät. Keskittymisvaikeuksia aiheuttaa myös tilanahtaus ja paikoin äänekäs ympäristö.

Turun AMK:ssa on laatujärjestelmä, jossa on kuvattu keskeiset prosessit tukemaan asioiden ja työn hoitamista yhteisen käytännön mukaisesti. Toiminta on auditoitu vuonna 2010.

Työhyvinvointi on esillä opinnäytetöissä ja hankkeissa, joista suuri osa kohdistuu erilaisiin asiakastyöpaikkoihin tai toimialoihin. Vaikeutena on hankkeista saatujen tulosten juurruttaminen ja levittäminen omalla tulosalueella ja laajemmin Turun AMK:ssa sekä opetuksessa.

Arviointi: Työ on innostavaa, monipuolista, kehittävää ja haasteellista. Vajaa puolet henkilöstöstä pitää työkuormaansa liian suurena, mikä pitkään jatkuessaan on uhka terveydelle.

Kehittämisehdotukset:

- Joustomahdollisuus Tilipussiin merkittäviin työtunteihin
- Työtuntirajoissa pysyminen (työtuntimäärän seuraaminen)
- Työmäärän suhteuttaminen henkilöstöresursseihin
- Etätyömahdollisuus sitä tarvitseville
- Tunnusluvaksi:
 - henkilökohtaisen työtuntimäärän seuranta

5.3.7 Johtaminen ja esimiestyö

Johtamisella ja erityisesti lähiesimiestyöllä on suuri vaikutus työntekijän työhyvinvointiin, tuottavuuteen, työn laatuun, työhön sitoutumiseen ja motivaatioon. Johtaja on työilmapiirin luoja. Hyvän johtamisen tulisi olla reilua, oikeudenmukaista, arvostavaa ja ihmisläheistä.

Vahvuudet:

- johto ja esimiehet on koulutettu dialogiseen johtamiseen
- henkilöstön hyvinvointi on huomioitu osaamistavoitteeseen liittyen strategiassa
- työhyvinvoinnin merkitys on tiedostettu ja siihen halutaan panostaa
- laatujärjestelmä ryhdittää johtamista
- organisaation toimintaa mitataan lukuisilla tunnusluvuilla

Johtamisjärjestelmää on kehitetty viime vuosina voimakkaasti, kun eri toimialoja ja yksiköitä on liittynyt Turun AMK:hon. Organisaatio on rakennettu matriisiksi. Turun kaupungin henkilöstöohjelma vaikuttaa osaltaan Turun AMK:n strategian taustalla. Henkilöstöohjelman yhtenä kolmesta tavoitteesta on työssään viihtyvä, motivoitunut henkilöstö ja hyvinvoiva yhteisö. Turun AMK:n strategia painottaa innovaatiopedagogiikkaa, aluevaikuttavuutta, kansainvälisyyttä ja osaamista. Kukin alakohta sisältää lukuisia osa-alueita. Osaamisen yksi osa-alue painottaa työyhteisön hyvinvointia, yhteisöllistä jaksamista, työyhteisö- ja esimiestaitoja sekä henkilöstön keskinäistä yhteistyötä ja osaamisen kehittämistä. Työhyvinvointiohjelmalla ja tyky-

toiminnalla on vastattu tähän tavoitteeseen yksityiskohtaisemmin (ks. 5.3.8 Tukitoimet).

Strategian jalkauttamista on toteutettu kokousten ja tiedotuksen avulla. Laatujärjestelmä prosesseineen tukee strategiaa, johtamista ja toimintaa. Laatu prosessit on ryhmitelty päätoimintojen mukaan ja niillä kullakin on vastuuhenkilöt. Laatu prosesseja on yhdistetty nettisivuille sopivien aihesivujen yhteyteen. Kaikilla prosesseilla on keskeinen työn sujuvuutta vahvistava tehtävä henkilöstön ja koko organisaation työhyvinvoinnin osalta. Työhyvinvointi tulee esiin eniten osaamisen kehittämisen, palkkauksen ja palkitsemisen ja kehityskeskustelujen prosesseissa. Perehdyttämiseen (ellei huomioitu rekrytoimisen prosessissa), varhaisen puuttumiseen, epäasiallisen kohteluun, työterveyden edistämiseen, yhteisöllisyyden kehittämiseen, työolojen arvioimiseen ja kehittämiseen sekä muutoksen hallintaan liittyviä prosesseja olisi hyvä kehittää.

Johtamisjärjestelmää tukevat säännölliset kokouskäytännöt matriisiin eri tasoilla sekä sisäiset viestintäkanavat (Messi, s-posti, tiedotustilaisuudet) sekä omat (mm. SoleOPS, 4T, Messi, Tilipussi, Projektori, CRM, Loki, Publikaattori) ja Turun kaupungin yhteiset (mm. SAP, Rondo, JoutseNet, Arkisto-Alli) tietojärjestelmät. Työhyvinvoinnista on oma sivusto henkilöstöpalvelujen yhteydessä. Messin palautekanava toimii aloitteiden, kehittämisen ja palautteen välineenä. Palautteet menevät prosessinomistajille, jotka käsittelevät ne 2 vk:n kuluessa. Ulkoista näkyvyyttä Turun AMK saa julkisessa ja sosiaalisessa mediassa (www-sivut, Facebook, Twitter, Vimea) opiskelijoiden, asiakkaiden, hanketulosten, julkaisujen sekä Aurinkolaiva-lehden ja Yhteiskuntaraportin myötä. Työhyvinvointi tulee esiin näissä yhteiskuntavastuuna, henkilöstön palkitsemisena, laadunvarmistuksena ja osaamisen kehittämisenä. Muutosten yhteydessä sisäisellä viestinnällä on suuri merkitys työhyvinvointiin työn jatkuvuuden kannalta. Osa kokee, ettei asioista tiedoteta riittävästi, eikä tiedä kuinka paljon asioita on jo tehty työhyvinvoinnin eteen.

Rehtorin asema ja tehtävä on vaikea toimiessaan Turun kaupungin ja opetus- ja kulttuuriministeriön välillä. Määrärahojen leikkaukset ja säästöt sekä uusien hankerahoitusmahdollisuuksien etsiminen ovat kohdistaneet johdon toimintaa AMK:n ulkopuolelle, jotta toiminta jatkuisi tulevaisuudessakin. Tässä on onnistuttu hyvin: Turun AMK on eniten hankerahoitusta saaneiden joukossa. Organisaationa se on hyvämaineinen ja vetovoimainen.

Organisaation sisällä henkilöstön huomioiminen koetaan jääneen vähäiseksi rehtorien taholta. Suuressa organisaatiossa ylin johto koetaan etäisenä. Henkilöstö kritisoi rehtoraatin sekavaa, epäselvää ja epämääräistä vastuunjakoa ja päätöksentekoa. Teknisiä aloja arvostetaan eri tavalla kuin kulttuuri- ja hoiva-aloja. Henkilöstö odottaa ylimmältä johdolta selkeää, yhteen hiileen puhaltavaa johtamista ja päätöksentekoa perusteluineen, positiivista ilon sävyttämää ja kannustavaa otetta, arvostuksen osoittamista ja kiitosta työlleen.

Esimiestyön laadulla on tärkeä merkitys työssä jaksamisen kannalta. Organisaatioon on luotu dialogisen vuorovaikutuksen kulttuuria ja esimiehiä ja johtajia on koulutettu siihen. Koulutuksesta huolimatta suureen esimiesten joukkoon mahtuu johtamistaidoiltaan hyvin eritasoisia henkilöitä. Johdon ja esimiesten johtamistaitojen kehittäminen on edelleen tärkeää kaikilla tasoilla. Jokaisen työntekijän on myös hyvä ymmärtää organisaation tilanne muuttuvassa työelämässä sekä kehittää

henkilökohtaista asennettaan, työyhteisötaitojaan ja osaamisvalmiuksiaan pärjätäkseen muutoksessa. Toinen toisensa huomioiminen, kunnioitus ja arvostus auttavat jaksamaan arjen työssä kaikilla tasoilla.

Johtajat, esimiehet ja muu henkilöstö pitävät työhyvinvointia tärkeänä, mikä on hyvä lähtökohta sen edistämiseksi jatkossa. Ikääntyvän, pitkään työskennelleen ja uuden sukupolven johtaminen on haasteellista ja vaatii tilanneherkkyyttä ja kullekin sopivaa lähestymistapaa. Työhyvinvoinnin osalta ymmärrys on lisääntynyt ja työhyvinvoinnin eteen on jo tehty paljon työtä ja sille on jo hyvät lähtökohdat olemassa.

Työhyvinvointiasiat ovat tulleet esille johdon ja henkilöstön kokouksissa, mutta päätöksentekoa kuitenkin ohjaavat melko pitkälle taloustilanne, säästöt ja leikkaukset. Työhyvinvoinnin mittareita on jo käytössä (esim. Kunta 10) ja niitä käsitellään kokouksissa. Niiden systemaattisesta hyödyntämisestä toimenpiteksi ei ole tarkkaa tietoa. Henkilöstösuunnittelija seuraa sairauspoissaoloja aktiivisesti ja konsultoi tarvittaessa työterveyshuoltoa sekä käy kolmikantaneuvotteluja.

Kehityskeskustelujen käyminen on vielä epäsäännöllistä ja vaihtelee tulosalueittain. Ne tulisi käydä vähintään kerran vuodessa. Kehityskeskustelujen teemat koskevat osaamista, työtä ja sen tavoitteita ja hallintaa, työyhteisöä, palkitsemista, esimiestyötä sekä työn ja oman elämän tasapainoa. Omasta tilanteesta ja jaksamisesta on mahdollisuus puhua.

Varhaisen tuen malli ei ole vielä virallisesti käytössä, mutta periaatteena on puuttua epäkohtiin varhaisessa vaiheessa, olipa kyse yksittäisistä henkilöistä tai työoloista. Tältä osin asenne on hyvä.

Tunnuslukuina seurataan taloudellisen vastuun, ympäristövastuun ja sosiaalisen vastuun mittareita.

Arviointi: Turun AMK:n strategia on laaja ja kunnianhimoinen. Tavoitteet ovat korkealla ja niitä on määrällisesti paljon. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen on tuotu esiin osaamiseen liittyvän strategisen tavoitteen alla hieman piilossa. Strategisten tavoitteiden toteutumisen haasteena on henkilöstön ikääntyminen ja edessä olevat suuria ponnistuksia vaativat muutokset. Suuria muutoksia on jo takana ja henkilöstö on selvinnyt niiden ja suurentuneen työkuorman keskellä. Toistaiseksi työn motivaatiotekijät ovat olleet vahvat ja antaneet voimavaroja. Pitkään jatkuva työpaine voi johtaa pitkäkestoisiin jaksamisongelmiin, suuriin kustannuksiin pitkien poissaolojen vuoksi, ellei voimavaratekijöitä ole riittävästi. Tämä on hyvä tiedostaa ja ottaa käsittelyyn jo tässä vaiheessa ja mitoittaa työmäärä kullekin sopivaksi.

Strategia ja laatujärjestelmä tukevat toisiaan. Työhyvinvointi olisi hyvä tulla enemmän esiin strategiassa, laatujärjestelmässä ja viestinnässä. Viestintä on monipuolista ja nykyaikaista, mutta sisäistä tiedottamista ei ole koskaan liikaa, erityisesti muutostilanteisiin liittyen. Esimiehiä ja johtajia on koulutettu johtamaan, mutta johtamistaidoissa on vielä hiomista kaikilla tasoilla. Kehityskeskustelut tulisi toteuttaa säännöllisesti ja hyödyntää niistä saatua tietoa toiminnassa.

Tunnuslukuja on runsaasti ja niitä seurataan vuosittain. Strategian tavoitteiden toteutumista kuvaavista mittareista ei ole tietoa. Tunnuslukujen jatkuvassa saamisessa ja seuraamisessa ja siitä saadun tiedon hyödyntämisessä johtamisen ja

päätöksenteon välineenä sekä tarvittavien toimenpiteiden toteuttamisessa on vielä kehittämistä. Työhyvinvoinnin integroiminen arkeen vaatii jatkuvaa työtä.

Kehittämisehdotukset:

- Strategisten tavoitteiden kohtuullistaminen
- Johdon roolin ja linjan selkeyttäminen ja yhtenäistäminen
- Yhtenäiset linjaukset esimiestyöhön
- Esimiesten arviointi esim. laadullisesti kehityskeskustelujen yhteyteen
- Henkilöstön huomioiminen ylimmän johdon taholta
- Positiivisen asenneilmaston luominen koko organisaatioon
- Esimiestaitojen jatkuva kehittäminen kouluttautumalla
- Varhaisen puuttumisen mallin käyttöön otto
- Työkuormitukseen puuttuminen esimiestyössä: työmäärä ja henkilöresurssit kullekin, myös esimiehille itselleen, sopiviksi
- Kehityskeskustelut säännöllisiksi kaikilla tulosalueilla ja tulosten hyödyntäminen edelleen tulevassa toiminnassa (osaaminen, työkyky, johtaminen, työjärjestelyt jne). Työhyvinvointiasiat systemaattisesti esille kehityskeskusteluissa.
- Systemaattinen tunnuslukujen seuranta ja niihin reagoiminen toimenpitein ennakoivasti
- Johdon kokouksiin otetaan asialistalle ensimmäiseksi työhyvinvointiasiat
- Työhyvinvointia tulisi johtaa kuten muutakin toimintaa. Sen johtamiseen tulisi nimetä vastuuhenkilö, joka pitää langat käsissä sekä rakentaa ja johtaa toimivaa työhyvinvointijärjestelmää Turun AMK:ssa
- Johtamisjärjestelmän tueksi tarvitaan edelleen aktiivista sisäistä viestintää (viestintäsuunnitelma), jonka tavoitteena tulee olla Turun AMK:n kokonaistilanteen kirkastaminen kaikille työntekijöille
- Työhyvinvoinnin määrittelyssä tulisi rakentaa selkeä kuva siitä, mikä merkitys henkilöstön kokemalla työhyvinvoinnilla on Turun AMK:n perustehtävän toteuttamisen kannalta
- Laaturajajärjestelmässä olisi hyvä olla perehdyttämiseen (ellei huomioitu rekrytoimisen prosessissa), varhaisen puuttumiseen, epäasiallisen kohteluun, työterveyden edistämiseen, yhteisöllisyyden kehittämiseen, työolojen arvioimiseen ja kehittämiseen sekä muutoksen hallintaan liittyviä prosesseja
- Tunnusluvuksi:
 - tyytyväisyys esimiestyöhön

5.3.8 Tukitoimet

Vahvuudet:

- Tyhy-ryhmä ja tyky-toiminta
- Työterveyspalvelut
- Koulutus- ja kehitysmahdollisuudet
- Liikuntaselvit ja kuntoilutilat
- Oma kulttuuritoiminta
- Virkistystoiminta
- Palkitsemisjärjestelmä (taloudelliset kannustimet, kunniainninnat)

Työhyvinvointiin panostukset kohdistuivat vuonna 2010 henkilöstön osaamisen kehittämiseen (487 €/päätoiminen henkilö) ja työterveyspalveluihin (160 €/päätoiminen henkilö). Tyky-toimintaan käytettiin yhteensä 24 006 €. Turun AMK on järjestänyt työterveyspalvelujen lisäksi sairaanhoitopalveluja henkilöstölle. Henkilöstölle on tarjolla liikuntaseteleitä, lounasmahdollisuus, liikuntamahdollisuuksia sekä vapaa-ajan toimintaa. Tyky-toiminnalla on vaikutettu fyysiseen (liikuntasetelit, liikuntaryhmät, kuntoremonttikurssit, laihdutusryhmät) ja psyykkiseen toimintakykyyn (henkilöstökysely, koulutus, kehityskeskustelut, työnohjaus, tiedotus, kulttuuritoiminnan tukeminen) ja työpaikan oloihin (ergonomia, turvallisuus, viihtyisyys). Työhyvinvointisuunnitelman mukaan painoalueita ovat tykypalvelujen kehittäminen, perehdyttäminen ja mentoroinnin hyödyntäminen, verkostoituminen ja yhteistyö sekä tiedotuksen parantaminen. Henkilöstö voi tehdä aloitteita tyky-toiminnaksi. Intranetissä on omat työhyvinvointisivut, jonne on koottu oppaita ja ajankohtaisia työhyvinvoinnin edistämismahdollisuuksia omaehtoiseen toimintaan. Lisäksi on tulosaluekohtaista toimintaa (kehittämisen- ja virkistystilaisuudet). Henkilöstölle on maksettu myös kannustuspalkkioita (29 763 € vuonna 2010) ja henkilökohtaisia lisiä (194 136 € vuonna 2010) sekä jaettu kunniainintoja (Vuoden Opettaja).

Arviointi: Turun AMK on järjestänyt työhyvinvointia tukevia toimintoja henkilöstölleen tyhy-suunnitelman mukaisesti ja kannustanut työajan hallintaan ja terveiden elämäntapojen edistämiseen. Liikuntaseteleitä annetaan muutama kappale vuodessa henkilöä kohden, mikä koetaan liian vähäisenä. Pitkät työpäivät ja suuri työmäärä rajoittavat omatoimisia aktiviteetteja.

Kehittämisehdotukset:

- Tulosaluekohtaiset työhyvinvointisuunnitelmat
- Panostukset työhyvinvointiin muutoksessa
- Tunnusluvut
 - tukitoimien määrä ja kustannukset (on olemassa)

5.3.9 Turun AMK toimintaympäristönä

Vahvuudet:

- hyvä maine ja vetovoima
- yhteiskunta- ja ympäristövastuusta huolehtiminen: ympäristön kehitystyöhön osallistuminen sekä kulutuksen ja päästöjen minimoiminen
- laajat verkostot

Turun AMK:lla on myönteinen ulkoinen kuva. Se on uudistuva, kehittyvä ja kansainvälistyvä organisaatio. Turun AMK:n vetovoima on lisääntynyt hakijoiden ja yhteistyökumppaneiden keskuudessa. Valmistuneista työllistyy 84 % ja lähes 70 % sijoittuu Varsinais-Suomen alueelle. Ulkoisen rahoituksen osuus on myös kasvanut. Turun AMK:n viestii toiminnastaan ulospäin monipuolisesti muun muassa netin, Facebookin, Twitterin ja Vimean, media uutisten, julkaisujen, esitteiden, Aurinkolaiva-lehden ja Yhteiskuntaraportin välityksellä. Turun AMK tekee yhteistyötä lähes 3000 organisaation kanssa alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti.

Turun AMK:n tulisi kiinnittää huomiota omaan sisäiseen kuvaansa. Rehtoreiden tulisi selkeyttää ja yhdenmukaistaa johtamistaan ja yhteistyötään. Heidän tulisi luoda sellainen johtamistapa, jota noudatetaan kaikilla tasoilla sekä luoda positiivisuuden, arvostuksen, kannustuksen ja ilon ilmapiiriä. Tämä tulisi näkyä myös koulutusjohtajien ja esimiesten johtamisessa, koska tavoitteet ovat korkeat, työmäärä on suuri ja haasteelliset muutokset ovat jälleen edessä. Kuormitukseen tulevat vaikuttamaan mm. yhteisen kampanin luominen, yhtiöittäminen liittyvät taloudelliset tulostavoitteet, opetus- ja kulttuuriministeriön vähenevät panokset sekä ulkopuolisen rahoituksen suurenevat hankkimispaineet.

Henkilöstö kokee työkuormitusta kaikilla tulosalueilla. Toistaiseksi sillä on ollut voimavaroja, mutta jatkuva kuormitus kuluttaa niitä. Keskeistä on suhteuttaa työmäärä ja henkilöresurssit kullekin sopivaksi. Muutosten hallintaa tukee mm. hyvä valmistautuminen ja viestintä, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet ja sosiaalisesta yhtenäisyydestä huolehtiminen.

Arviointi: Turun AMK:lla on hyvä maine alueellisesti. Sisäiseen maineeseen tulisi kiinnittää huomiota muuttamalla johtamistyyliä positiiviseksi, arvostavaksi ja kannustavaksi sekä luoda työhyvinvointia luovia ratkaisuja työhön, jotta henkilöstö jaksaa toteuttaa tulevia muutoksia. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen tulisi näkyä myös ulospäin suuntautuvassa viestinnässä nykyistä enemmän henkilöstön sitoutumista ja tulevia rekrytointeja ajatellen.

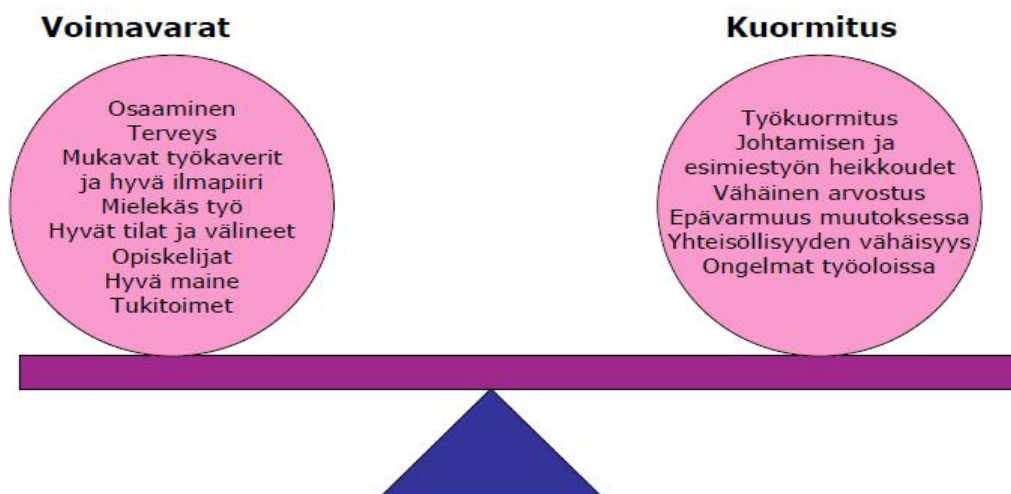
Kehittämissuhteet:

- Sisäisessä viestinnässä olisi hyvä tuoda aika ajoin esiin, mitä on tehty työhyvinvoinnin hyväksi ja mitä edistämistoimia on meneillään. Tämä osaltaan vahvistaa henkilöstön tyytyväisyyttä omasta työpaikastaan.
- Sisäinen viestintä korostuu erityisesti muutostilanteissa. Positiivisella viestinnällä vahvistetaan oikeaa asennoitumista muutoksiin ja rakennetaan luottamusta tulevaan.
- Työhyvinvointia korostavaa organisaatiokuvaa voisi vahvistaa ulospäin varmistamaan onnistuneita rekrytointeja tulevaisuudessa.
- Tunnuksia:
 - o sisäisten tiedotusten määrä (on olemassa)
 - o ulkoisten tiedotusten määrä (on olemassa)
 - o sijaluku muiden ammattikorkeakoulujen keskuudessa (on olemassa)
 - o yleisarvosana (sisäinen ja ulkoinen maine)

5.4 Työterveyslaitoksen arvio ja kehittämisehdotukset

Turun AMK on tehnyt monia hyviä työhyvinvointia tukevia toimia ja se on monessa asiassa esimerkillinen toimija. Turun AMK:n panostukset henkilöstön työhyvinvointiin ovat lähellä valtakunnallista keskiarvoa. Turun AMK on kehittänyt toimintaansa jatkuvasti ja toteuttanut lukuisia henkilöstön työhyvinvointia tukevia parannuksia. Työympäristöjen ergonomiaa ja työturvallisuutta on parannettu ongelmakohtien ilmetyä siltä osin kuin on pystytty. Suunnittelu uuden yhteisen kampusalueen ja yhtiöittämisen suhteen on alkanut. Terveysteen vaikuttavia tekijöitä on tunnistettu ja henkilöstölle on tarjolla erilaisia työhyvinvoinnin tukimuotoja. Henkilöstö on osaavaa, innostunutta ja motivoitunutta työhönsä. Mielenkiintoinen työ, mukavat työkaverit ja opiskelijat koetaan suurena voimavarojen antajana, jotka ovat auttaneet monissa muutoksissa.

Turun AMK:n ulkoinen maine on hyvä. Se on kehittänyt johtamisjärjestelmänsä. Johdolla on halu kehittää ja panostaa henkilöstönsä työhyvinvointiin. Tulokset näkyvät mm. henkilöstön osaamisena ja terveytenä, organisaation alueellisena vetovoimaisuutena sekä opiskelijoiden hyvänä sijoittumisena työelämään. Useita työhyvinvointia uhkaavia riskitekijöitä on kuitenkin olemassa, kuten suuri työkuormitus, henkilöstöjohtamisessa ja esimiestyössä esiintyvät puutteet, ikääntyminen sekä paikoin heikohkot työvälineet ja -tilat (Kuva 3). Jos kuormitustekijät painottuvat voimavariatekijöitä enemmän, voi laueta terveydellisiä ongelmia ja pitkiä poissaoloja, joista aiheutuu paljon suurempia kustannuksia kuin jos niihin panostetaan jo etukäteen.



Kuva 3. Keskeiset voimavara- ja kuormitustekijät Turun AMK:ssa

Työterveyslaitoksen ehdotukset kehittämistoimiksi on koottu kolmen pääteeman alle, joiden ratkaiseminen parantaa työhyvinvointia (Taulukko 2). Toteutuessaan ehdotetut teemat 1) muodostavat kokonaisuuden, joka pitää sisällään kaikki työhyvinvoinnin osa-alueet, 2) integroituvat koko toimintaan ulottuen kaikille tulosalueille ja 3) ovat osa strategista päätöksentekoa ja johtamista, kun työhyvinvoinnin tunnusluvut on määriteltä, niitä seurataan ja saatua tietoa hyödynnetään päätöksenteossa ja edelleen tulevana toimenpiteinä.

Pääteemat ovat:

- työkuormituksen hallinta
 - työmäärän suhteuttaminen henkilöresursseihin ja työtunteihin
 - kuormittavien henkilöiden tunnistaminen ja kuormitustekijöiden vähentäminen (erityisesti koulutuspäälliköt, myös muut)
 - joustomahdollisuudet Tilipussiin ja etätyömahdollisuus
 - työtuntimäärän henkilökohtainen seuranta kuormittumisen välttämiseksi
 - tietojärjestelmien toimivuuden varmistaminen
 - tulosaluekohtaiset työhyvinvointisuunnitelmat ja yhteisen tekemisen lisääminen
 - työterveyspalvelujen saatavuuden parantaminen
- muutoksen hallinta (suunnittelu, valmistelu, toteuttaminen)
 - positiivisuuden yhdistäminen muutoksiin ja kaikkeen toimintaan
 - yhteinen tekeminen tilasuunnittelun osalta
 - osaamisen kehittäminen tulevaisuuden tarpeisiin
- johtamisen ja esimiestyön kehittäminen
 - kaikkien johto- ja esimiestehtävissä toimivien johtamisvalmiuksien edelleen kehittäminen positiiviseksi, kannustavaksi ja arvostavaksi
 - työhyvinvointitoiminnan tavoitteellinen suunnittelu ja johtaminen

Kuhunkin teemaan liittyvät yksityiskohtaiset ehdotukset on esitetty Taulukossa 2.

5.5 Työhyvinvointihankkeen eteneminen

Tämän selvityksen jälkeen Turun AMK:n työhyvinvointihanke jatkuu 2. vaiheella, jonka aikana:

1. tehdään päätökset kehittämistoimista ja niitä ryhdytään toteuttamaan, priorisoidaan ja päätetään kehittämistoimenpiteistä yhdessä hankkeen ohjaus- ja AMK:n työryhmien kanssa

- Neuvotellaan ja tuetaan kehittämistoimien etenemistä, jossa Työterveyslaitoksen työhyvinvoinnin asiantuntijaryhmän edustajien osaaminen on käytettävissä tarpeen mukaan.

Laaditun yhteenvedon ja AMK-TTL-yhteistyön tuloksena tehdään suunnitelma toteutettavista kehittämistoimista ja aloitetaan kehittämistoimet sen mukaisesti. AMK:n työryhmät tekevät ehdotuksen kehittämistoimista, jotka ohjausryhmä ja johto hyväksyvät ja niiden päätöksenteon pohjalta työryhmät jatkavat kehittämistoimien toteuttamista. Yhteistyön tuloksena syntyy suunnitelma toteutettavista kehittämistoimista, joiden toteuttaminen alkaa suunnitellusti.

2. asetetaan työhyvinvoinnin tavoitteet ja tavoitetaso yhdessä AMK:n työryhmien ja hankkeen ohjausryhmän kanssa sekä vakiinnutetaan ja otetaan työhyvinvointitoiminta haltuun kokonaisvaltaisesti.

- määritellään tunnusluvut
- mittaaminen ja seuranta alkavat kun tunnusluvut on päätetty

- kehittämistoimien etenemisen tukeminen, jossa Työterveyslaitoksen työhyvinvoinnin asiantuntijaryhmän edustajien osaaminen on käytettävissä tarpeen mukaan.

Yhteistyön tuloksena syntyy mittaristo ja tavoitetaso. Kehittämistyö AMK:ssa jatkuu. AMK:n työryhmät tekevät ehdotuksia tunnusluvuista ohjausryhmälle ja johdolle, jotka tekevät lopulliset päätökset ja käynnistävät toimet tunnuslukujen mittaamiseen ja seuraamiseen. Työryhmät tekevät ehdotuksia tunnuslukuja parantaviksi toimenpiteiksi.

3. työhyvinvointitoiminta vakiintuu

Seuranta ja tarvittavaa kehittämistyötä tuetaan sekä tunnuslukuja tarkennetaan kolme kertaa vuodessa Työterveyslaitoksen työhyvinvoinnin asiantuntijaryhmän kanssa.

Yhteistyön tuloksena on muodostettu AMK:n toimiva työhyvinvointikokonaisuuden hallintamalli ja saadaan ensimmäiset tiedot toiminnan vaikuttavuudesta.

TAULUKKO 2. Ehdotukset kehittämistoimiksi

Tavoitteet	Kehittämisehdotukset ja -keinot	Tuloksena
Työkuormituksen hallinta		
<p>Kohtuullinen työ määrä</p> <p>Toimivat tietojärjestelmät</p> <p>Työhyvinvointisuunnitelmat</p> <p>Toimivat työterveyspalvelut</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Työmäärän suhteuttaminen henkilöresursseihin -> ratkaisuprosessi, tavoitteiden kohtuullistaminen o Kuormittuvien henkilöiden tunnistaminen ja töiden uudelleen järjestely (esim. koulutuspäälliköt, muut) o Henkilöstön voimavaretkijöiden lisääminen ja kuormitustekijöiden vähentäminen o Varhainen puheeksiotto o Joustomahdollisuudet Tilipussiin o Etätyömahdollisuus niille jotka hyötyvät siitä työssään o Työtuntimäärän seuranta henkilökohtaisella tasolla kuormittumisen välttämiseksi o Suuremmat hankekokonaisuudet, jotka ulottuvat useammalle tulosalueelle o Tietojärjestelmien toimivuuden ja käytettävyyden sekä käytön osaamisen varmistaminen (tietotekniikan yksikön apu). Selvitetään mikä toimii, mikä ei. Entisten kehittäminen/ uusien tietojärjestelmien onnistunut hyvä hankintaprosessi o Tulosaluekohtaisten työhyvinvointisuunnitelmien tekeminen ja toteuttaminen sekä yhteisen tekemisen lisääminen o Työterveyspalvelujen saatavuuden parantaminen (neuvottelut nyk. tth:n kanssa) 	<p>Työssä jaksaminen</p> <p>Työn sujuvuus</p> <p>Työn hyvä laatu</p> <p>Työtyytyväisyys</p> <p>Opiskelija-tyytyväisyys</p> <p>Työhyvinvointi</p>
Muutoksen hallinta		
<p>Positiivinen asenne</p> <p>Uudet yhteiset työtilat -kampus Yhtiöittäminen</p> <p>Rahoituksen saaminen/hankkiminen, leikkaukset, säästöt</p> <p>Työn uudet vaatimukset: kansainvälistyminen, kielitaito, hankeosaaminen, t&k&i-osaaminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Positiivinen asenne muutosten läpiviemiseen "muutos on mahdollisuus ja uutta energiaa antava" o Etsitään muutoksiin liittyvät hyödyt ja positiiviset asiat, joita hyödynnetään viestinnässä osana muutoksen hallintaa. Proaktiivinen organisaatiomuutoksien psykososiaalinen hallintavalmius. Yhteisen ymmärryksen lisääminen AMK:n menneestä, nykyisestä ja tulevasta tilanteesta. Muutosten huolellinen suunnittelu ja toteuttaminen projektina. Tarvittaessa työnohjaus sitä tarvitseville. Tiedottamisen tehostaminen muutostilanteissa. o Työolojen riskinarviointi epäkohtien tunnistamiseksi ja korjaamiseksi kaikilla tulosalueilla säännöllisesti. Läheltä piti -tilanteiden raportointi kevyellä raportointitavalla. o Kampuksen tilojen suunnitteluun henkilöstö ja opiskelijat mukaan. Miten tilat ja tulevaisuuden innovatiiviset työprosessit sovitetaan yhteen. Tehdään osa suunnittelusta ja toteutuksesta opiskelijatyönä (esim. muotoilu, tekniikka, ergonomia jne). Pyydetään henkilöstöltä toiveita. Työryhmät työstämään tilasuunnitelmia. o Yhtiöittämiseen liiketoimintayksikön osaaminen mukaan o Rahoituksen laskelmien suunnittelussa liiketoimintayksikkö mukana o Osaamisen kehittäminen työn ja strategian mukaisten uusien vaatimusten osalta; tulevaisuuden kriittiset osaamistarvekartoitukset 	<p>Positiivinen työilmapiiri</p> <p>Me-hengen, yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen lisääntyminen</p> <p>Innovaatiot</p> <p>Viihtyvyys</p>
Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen		
<p>Hyvä henkilöstöjohtaminen</p> <p>Kehityskeskustelut</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Ylimmän johdon (rehtorit) johtamistyylin ja päätöksenteon selkeyttäminen ja yhtenäistäminen sekä henkilöstön huomiointi positiivisella ja kannustavalla tavalla kaikilla tasoilla. Johdon kokousta asialistalle ensimmäiseksi työhyvinvointiasiat. o Koulutusjohtajien johtamiseen henkilöstön positiivinen kannustus o Muiden esimiesten johtamiseen ihmissläheisten esimiestaitojen kehittämiseen panostaminen o Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen johtaminen: nimetty vastuuhenkilö joka pitää langat käsissä ja rakentaa ja johtaa työhyvinvointijärjestelmää o Kehityskeskustelut kaikille säännöllisesti ja saadun tiedon hyödyntäminen edelleen 	<p>Hyvä työn tulos ja laatu</p> <p>Hyvä sisäinen ja ulkoinen maine työnantajana</p>

Työhyvinvoiva Turun AMK –hanke, syksy 2013

Muutostuki esimiehille

1. Johdanto

Työhyvinvoiva ammattikorkeakoulu –hanke käynnistyi vuonna 2011. Hankkeen loppuvaiheessa syksyllä 2013 Turun ammattikorkeakoulun vararehtori esitti toiveen, että Työterveyslaitoksen osuus hankkeessa suunnattaisiin esimiesten tukemiseen käynnissä olevien mittavien ja rinnakkaisten muutosten johtamisessa. Esimiehet valittiin kohderyhmäksi, koska heillä on erityinen rooli ja tehtävä yhteisen keskustelun ylläpitäjinä, muutoksen edistäjinä, tulevaisuuteen katsojina sekä muutostuosten kannattelijoina.

Esimiesten tukemiseksi päätettiin järjestää muutostuki-työpajoja. Muutostuki-työpajojen toteuttajiksi nimettiin Työterveyslaitokselta psykologi Elisa Valtanen ja kehittämiskonsultti Nina Olin. Esimiehille suunnatun muutostuen tavoitteena oli tarjota kunkin tulosalueen esimiehille aika ja paikka yhdessä käsitellä johdon linjaamien muutosten toteuttamista ja muutosten synnyttämiä kokemuksia henkilöstössä sekä esimiesten keskuudessa.

Hankkeen loppuvaihe käynnistettiin henkilökunnalle järjestetyssä ajankohtaisia muutoksia koskevassa tiedotustilaisuudessa 24.10.2013, jossa kuultiin rehtori Juha Kettusen, toimitusjohtaja Sami Savolaisen, vararehtori Juhani Soinin ja koulutusjohtaja Marjut Putkisen puheenvuorot. Lisäksi muutostuki-työpajojen toteuttajat Työterveyslaitokselta kertoivat Työhyvinvoiva Turun ammattikorkeakoulu –hankkeen tulossa olevasta muutostuesta esimiehille.

Muutostuki toteutettiin järjestämällä muutostuki-työpajoja kullakin Turun ammattikorkeakoulun neljällä tulosalueella. Turun ammattikorkeakoulussa toimii neljä koulutuksen tulosaluetta: Terveys ja hyvinvointi; Tekniikka, ympäristö ja talous; Liiketalous, ICT ja bioalat sekä Taideakatemia. Jokaisella tulosalueella järjestettiin kaksi työpajatapaamista, joiden kesto vaihteli kahdesta kolmeen tuntiin. Työpajat toteutettiin lokakuun lopun ja joulukuun alun 2013 välisenä ajanjaksona. Työpajoihin osallistuivat tulosalueen koulutusjohtaja, koulutuspäälliköt, TKI-päälliköt ja täydennyskoulutuspäälliköt. Yhden tulosalueen ensimmäiseen työpajaan osallistuivat myös tulosalueen johtoryhmän henkilöstön edustaja, opiskelijajäsen, sihteeri sekä kiinteistöjen kehittämisestä vastaava projektipäällikkö. Osallistujamäärä työpajoissa vaihteli kuudesta viiteentoista tulosalueen koosta riippuen.

1.1. Turun ammattikorkeakoulun muutostilanne

Turun ammattikorkeakoulussa meneillään olevien muutosten taustalla on valtakunnallinen ammattikorkeakoulu-uudistus, jonka tavoitteena on ”ammattikorkeakoulu, joka on kansainvälisesti arvostettu, itsenäinen ja vastuullinen osaajien kouluttaja, alueellisen kilpailukyvyyn rakentaja, työelämän uudistaja ja innovaatioiden kehittäjä” (Ammattikorkeakouluja uudistetaan 2013).

Turun ammattikorkeakoulussa oli syksyllä 2013 työstettävänä monia ajankohtaisia, toimintaympäristön muutoksesta aiheutuvia merkittäviä muutoksia, joita kuvaamme edellä mainitun tiedotustilaisuuden sekä vararehtori Soinin kanssa käydyn keskustelun pohjalta: Valtioneuvoston toimiluparatkaisua odotettiin syksyllä 2013, ja joulukuussa saatiin tieto toimiluvan jatkumisesta. Toimiluvan haltijana on Turun ammattikorkeakoulu Oy, jolle Turun ammattikorkeakoulun toiminta siirtyy Turun kaupungilta 1.1.2014 alkaen. Toiminta perustuu jatkossa Osakeyhtiölakiin ja parhaillaan uudistettavaan Ammattikorkeakoululakiin. Ammattikorkeakoulujen rahoitusuudistuksen myötä valtion budjettirahoituksen osuus pienenee, mikä asettaa kasvavia vaatimuksia ulkopuolisen rahoituksen hankkimiselle. Toimintaa arvioidaan jatkossa perustuen tulokseen, kuten opiskelijoiden valmistumiseen ja suoritettuihin opintopisteisiin – ei opiskelijamääriin.

Ulkoisen toimintaympäristön muuttuessa edellä kuvatulla tavalla, linjasi Turun ammattikorkeakoulun johto kehittämisen painopisteitä menestyksellisen toiminnan varmistamiseksi tulevaisuudessa: Opetuksen, tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan (TKI) sekä palvelutoiminnan integroimista vahvistetaan. Opetushenkilöstön työaikasunnittelun sekä tiimimäisen työn ja yhteisopettajuuden avulla tuetaan integraatiomallin toteuttamista, tarvittavaa osaamista ja tuloksellisuutta. Opiskelijakeskeisyys ja tulevaisuuden työelämän osaamistarpeisiin vastaaminen ovat keskiössä, jolloin opetuskeskeisyys vähenee. Tehdään tiiviimpää yhteistyötä työ- ja elinkeinoelämän kanssa. Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnalle haetaan uusia rahoituslähteitä. Palvelutoimintaa vahvistetaan. Henkilöstömäärä tulee mitoittaa huolellisesti, suoritettuja opintopisteitä kohden käytettyä työaikaa on tarvetta vähentää ja opetusta suunnitellaan aiempaa laajempina kokonaisuuksina.

Edellä kuvatut muutokset koskevat koko henkilökuntaa ja perusturvallisuutta. Opettajien ammatti-identiteetti muuttuu työn muuttuessa monimuotoisemmaksi. Muutos edellyttää uudenlaisissa rooleissa toimimista ja uutta osaamista. Samalla muutokset tarjoavat mahdollisuuden tunnistaa ja kehittää olemassa olevia ajattelutapoja ja käytäntöjä, sekä luoda uudenlaista yhteistyötä ja toimintakulttuuria.

1.2. Muutosten johtaminen esimiehen työnä

Tässä kappaleessa käsitellään lyhyesti työpajatyöskentelyyn kytkeytyvää muutosjohtamiskirjallisuutta.

Esimiehet toimivat organisaation muutostilanteissa monissa erilaisissa rooleissa. He toimivat muutosten käynnistäjinä ja käytännön toteutuksen läpiviejinä muutosten eri vaiheissa. Samanaikaisesti esimiesten työrooliin sisältyy työntekijöiden läpikäymien, muutosten herättämien monenlaisten, eriaikaisten ja ristiriitaistenkin tunteiden kuuleminen ja ymmärtäminen, sekä työntekijöiden tukeminen tunteiden käsittelyssä (Arikoski & Sallinen 2007; Järvinen 2005).

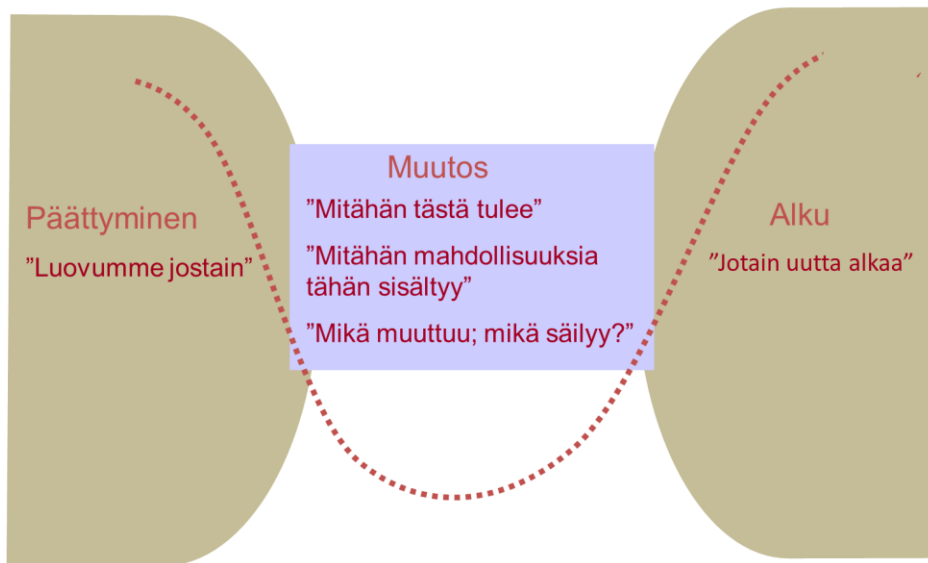
Muutoksen johtaminen sisältää kaksi prosessia, joista ensimmäinen on muutoksen rationaalinen prosessi eli muutoksen tavoite ja tavoiteltu lopputulos. Toinen eli merkitysprosessi jää usein rationaalisen prosessin varjoon. Tällä tarkoitetaan yksilöiden kokemuksia muutoksen mielekkyydestä, merkityksestä ja hyödyllisyydestä. Jos muutoksen merkitys ymmärretään vaillinaisesti tai muutoksen vaikutukset koetaan yksilöille haitallisina tai epämotivoivina, on todennäköistä että yksilön sitoutuminen muutosprosessiin on vähäistä tai hänen on vaikea vapautua muutoksen herättämistä kielteisistä tunteista. Muutostilanteessa on aina luovuttava jostain aiemmin arvokkaaksi koetusta, eikä uutta ja tulevaa voida vielä nähdä. Keskellä muutosprosessia on vaikea nähdä, missä muutoksessa mennään ja mihin ollaan menossa. Tilanne edellyttää epävarmuuden sietokykyä. Tämä koskee myös esimiehiä. Myös esimiehen oma työ voi muuttua ja siihen voi sisältyä epävarmuutta, mikä luo tarpeen myös omien muutostunteiden käsittelylle. Tunteiden työstäminen etenee usein eri tahdissa työntekijöiden kanssa. (Arikoski & Sallinen 2007; Juuti & Virtanen 2009; Järvinen 2005; Kuivasniemi & Tokola 2006). Muutosprosessin kokonaisvaltainen hallinta ja yksityiskohtainen suunnittelu on haastavaa, koska prosessin kaikkia vaiheita ja tilannetekijöitä ei voida ennakoita etukäteen (Kvist & Kilpilä 2006).

Muutoksen käsittely edellyttää sekä tilaa että aikaa tutkia muutoksen herättämä tunteita ja epävarmuutta, ja työskennellä niiden kanssa. Organisaatiot voivat tukea yksilöiden psyykkistä työskentelyä kohti uutta mielekkyyttä esimerkiksi pienryhmätyöskentelyllä. Panostamalla merkitysprosessiin luodaan yhteistä tavoitetilaa, mutta samalla luodaan myös energiaa, jota muutosten läpiviemisessä tarvitaan. (Kuivasniemi & Tokola 2006).

Muutoksen edistämisen rinnalla on valmistauduttava tulevaisuuteen. Esimiesten on varmistettava toiminnan edellytyksiä, kuten resursseja ja osaamista, myös tulevaisuudessa, sekä otettava huomioon tulevia haasteita ja mahdollisuuksia. Tämä edellyttää koko organisaation edun hahmottamista sekä eri ryhmien välisten suhteiden ymmärtämistä. Oman ryhmän ja muiden ryhmien mahdollisesti ristiriitaistenkin odotusten keskiössä toimiminen vaatii esimiehiltä paineensietokykyä ja suodattimena toimimista. Esimiehen tulee liikkua tilanteen mukaan ryhmänsä sisällä ja sen ulkopuolella, jotta ryhmä säilyttää toimintakykynsä muutosten keskellä. Muutostyön keskellä on myös päivittäisen arkityön sujuttava esimiehen vastatessa työn organisoinnista ja kulloinkin esille nousevien kysymysten ratkaisemisesta. (Arikoski & Sallinen 2007; Järvinen 2005).

Esimiestyöllä on organisaation muutostilanteessa keskeinen merkitys muutosten etenemisen ja työhyvinvoinnin varmistajana. Muutostilanteessa esimieheen kohdistuu normaaliakin suurempia

odotuksia, toiveita ja vaatimuksia niin johdon kuin henkilöstön taholta. Muutostilanteet koettelevat esimiehen johtajuutta, moraalialia ja jaksamista. Esimiehen haasteena on oman ammatillisen roolin säilyttäminen. Muutostilanne ei edellytä esimieheltä erityisiä tai poikkeuksellisia kykyjä, mutta johtamisen perusasioiden toimivuus tai toimimattomuus korostuu. Olennaista on sen todellisuuden ymmärtäminen, jossa yhteisö elää. (Juuti & Virtanen 2009; Järvinen 2005). Kuvio 1. hahmottaa muutoksen herättämiä kysymyksiä ja niiden prosessoinnin edellyttämää henkistä ponnistelua, jota on mahdollista helpottaa esimiestyön keinoin.



Kuva 1. Muutoksen prosessointi - vanhan päättymisestä uuden alkamiseen (mukaellen: Setälä 2006).

Onnistuminen muutostilanteissa on kolmen kaappa. Onnistumisen edellytyksiä luovat sekä ylin johto, lähiesimiehet että työntekijät (Aarnikoivu 2013). Jokainen taho vaikuttaa omasta roolistaan käsin siihen, miten muutos toteutetaan ja mikä sen lopputulos on.

Organisaatioissa johtaminen ja esimiestyö on usein jaettu osa-alueiksi, jota johdetaan ja toteutetaan omina, irrallisina ja itsenäisinä kokonaisuuksina kuten ihmisten johtaminen, asioiden johtaminen, osaamisen johtaminen, muutosjohtaminen ja työhyvinvoinnin johtaminen. Osa-alueet kiinnittyvät organisaation strategiaan ja visioon eri tavoin. Onnistuneen johtamisen ja esimiestyön kannalta on tärkeitä nähdä kaikki osa-alueet yhtenä toisiinsa vaikuttavana kokonaisuutena. (Aarnikoivu 2013).

1. Muutostuki-työpajatyöskentely

2.1. Työpajoissa käsitellyt teemat

Työpajojen teemat pohjautuivat edellä kuvattuihin koko Turun ammattikorkeakoulun tasolla ajankohtaisiin muutoksiin. Työpajoissa käsiteltäviksi alustaviksi teemoiksi oli vararehtorin kanssa käydyn keskustelun perusteella valittu uusi opettajuus ja työaika suunnittelu.

Tulosalueet toimivat itsenäisesti ja niiden tilanteet ja tarpeet olivat osittain erilaisia. Tämän vuoksi työpajoissa käsiteltäviä teemoja sovittiin täsmennettäväksi kunkin tulosalueen koulutusjohtajan kanssa. Teemojen valinnassa ja käsittelytavassa huomioitiin kunkin tulosalueen tilanne sen suhteen, miten muutoksiin liittyvää keskustelua oli jo käyty ja mitä muita tulosaluekohtaisia teemoja koulutusjohtajat pitivät tärkeinä käsitellä esimiesten kesken. Teemojen tarkentaminen toteutettiin henkilökohtaisissa keskusteluissa ennen ensimmäistä työpajaa sekä sähköpostitse ennen toista työpajaa. Joillakin tulosalueilla työpajojen sisältöä täsmennettiin koulutusjohtajan johdolla myös esimiesten kanssa.

Työpajoissa käsiteltäviksi teemoiksi nousivat seuraavat aihealueet:

- Uusi opettajuus: opetustyön muuttuminen, TKI- ja palvelutoiminta osana opettajuutta ja yhteisopettajuus. Miten esimies roolistaan käsin voi tukea tavoitteiden saavuttamista?
- Uusi työaika suunnittelu: käytännön toteutus ja tämän hetkinen tilanne
- Uusi, yhteinen toimintakulttuuri
- Haastavat esimiestilanteet ja niissä toimiminen
- Toimiva työyhteisö: esimiehen rooli ja miten kaikki voivat vaikuttaa siihen, että työyhteisön toimivuus taataan muutostilanteessa
- Esimiesten työkuormitus: ratkaisukeinoja työssä jaksamiseen.

2.2. Työpajojen työtavat

Työpajat aloitettiin kuulemalla osallistujien sen hetken ajankohtaisia ajatuksia, kokemuksia ja tuntemuksia meneillään olevista muutoksista ja omasta esimiestyöstä. Tämän jälkeen työpajassa käsiteltävät teemat tarkennettiin yhdessä osallistujien kanssa, jotta työskentely palvelisi esimiesten arkityötä ja muutosten eteenpäin viemistä. Kunkin tulosalueen ensimmäisissä työpajoissa oli koulutusjohtajan puheenvuoro koskien muutosten perusteita ja toteutusta.

Työpajojen työskentelytapoina olivat ohjattu yhteiskeskustelu, pienryhmätyöskentely, case-työskentely, pienoisluennot ja työnohjaus. Erilaisten työskentelytapojen tavoitteena oli, että osallistujat voivat peilata omia kokemuksiaan, saada uusia ideoita ja tukea toisilta ryhmän jäseniltä. Työtavat vaihtelivat tulosaluekohtaisesti siten, että kaikkia työtapoja ei käytetty kaikissa työpajoissa.

Työpajojen ohjaajat kirjoittivat työpajoissa käydystä keskustelusta yhteenvedot, jotka toimitettiin koulutusjohtajalle sähköpostitse.

2.3. Teemojen rikastuminen työpajatyöskentelyssä

Seuraavassa on kuvattu käsiteltäviä teemoja koskevan yhteisen ymmärryksen syvenemistä työpajakeskustelussa. Tähän on koottu kaikilla neljällä tulosalueella käytyä työpajakeskustelua.

Esimiestyön kuormitus haasteena muutostilanteessa

Muutosten työstäminen oli aktiivisessa vaiheessa työpajojen ajankohtana. Kaikille tulosalueille yhteisenä teemana työpajoissa nousi esille esimiestyön kuormittavuus. Kuormitusta koettiin aiheutuvan työn määrästä - siitä miten ehtii tehdä kaiken kullakin hetkellä käsillä olevan työn ja yllättävätkin tilanteet, työntekijöiden muutkokokemusten vastaanottamisesta ja käsittelystä sekä tarpeesta suunnitella samanaikaisesti myös tulevaa toimintaa. Myös esimiesten oma työ muuttuu – sen pohtimiseen ei esimiesten mukaan tule kiinnittäneeksi riittävästi huomiota ajan ja energian suuntautuessa työyhteisön johtamiseen. Tilannetta kuvattiin esimerkiksi ”ilmassa lentävien pallojen” hallintana: miten saada kiinni, valita ja pitää ilmassa kaikki tarvittavat pallot?

Työntekijöiden tukeminen muutostilanteessa tärkeää

Kaikilla tulosalueilla työpajoissa nousivat esille myös esimiestyön keinot tukea työntekijöitä muutosten aiheuttamassa epävarmuudessa, ahdistuksessa ja hämmennyksessä. Käsillä oleva muutos kuvattiin syvälle meneväksi ja psykologisen sopimuksen murtumiseksi. Opetustyö on aiemmin koettu vakaaksi ja pysyväksi ammatiksi – nyt työ on pirstaloitumassa ja monimuotoistumassa. Epävarmuus työn jatkuvuudesta, sekä turvallisuuden ja hallinnan tunteiden horjuminen herättivät huolta henkilöstön keskuudessa. Muutostilanne on näkynyt esimiesten kokemuksen mukaan työyhteisössä myös runsaina kysymyksinä ja ajoittain väärinkäsityksinäkin. Esimiehet ilmaisivat huolensa siitä, että jatkuva epävarmuus kuormittaa henkilökuntaa ja lisää riskiä, että avainosaamista katoaa organisaatiosta. Työntekijöiden tilanteet, kokemukset ja suhtautumistavat muutoksessa kuvattiin

vaihteleviksi. Esimiestyön kannalta tämä tarkoittaa ristiriitaisia viestejä henkilöstöltä sekä tarvetta kuulla ja kannatella kunkin työntekijän yksilöllistä muutoskokemusta.

Työntekijöiden kokemaa muutosta peilattiin ammattikorkeakoulukentän muutokseen. Aiemmin muutosten kohteena on ollut pääasiassa johdon ja esimiesten työ, mutta nyt käsillä on muutos joka koskettaa syvästi myös opetushenkilökuntaa.

Erityisenä kysymyksenä pohdittiin työntekijöiden tukemista tilanteessa jossa työsuhte ei jatku. Esimiehet kuvasivat yksittäisten työntekijöiden tilanteita tunnevaltaisina. Toisena erityisenä kysymyksenä pohdittiin vaativia esimiestyön tilanteita, kuten puuttumista työntekoa häiritsevään käyttäytymiseen.

Uusi opettajuus – näkökulmia opetustyön uusiutumiseen

Muuttuvassa tilanteessa opetustyön peruslähtökohdat joudutaan keskustelemaan uudelleen. Tässä keskustelussa tärkeitä kysymyksiä ovat esimerkiksi: Mitä on hyvä opettajuus uudessa tilanteessa? Miten opetustyö muuttuu TKI-toiminnan myötä? Työpajoissa työstettiin opetuksellisia keinoja, joiden avulla varmistetaan opiskelijoiden tulevaisuuden työelämätaitoja, joissa tiedollisen osaamisen lisäksi olennaisia ovat esimerkiksi vuorovaikutuksen ja verkottumisen taidot, tiedon hankinta-, arviointi- ja yhdistelytaidot, työn tekemisen taito ja työn ymmärrys, tuloksetekotaito, omaan tulevaisuuteen vaikuttaminen ja innostus.

Työaika-suunnittelun käytännön toteutus

Työpajat toteutettiin ajanjaksona, jolloin työntekijöiden tulevan vuoden työn suunnittelu ja jakautuminen, ”tilipussien” teko, olivat käynnissä. Tulosalueilla oli käytettävissä ammattikorkeakoulun yhteinen työaika-suunnitteluohje, jonka konkreettinen soveltaminen ja sopiminen riittävän yhtenäisistä käytännöistä olivat ajankohtaisia.

Työaika-suunnittelussa keskustelua herätti kysymys oikeudenmukaisuudesta, kun esimerkiksi työsuhteen muodot ovat erilaisia. Samoin keskustelun kohteena oli tilanne, jossa kaikilla opettajilla eivät täyty kokoaikaisen työntekijän tunnit, ”tilipussi ei ole täynnä”, ja TKI-hankkeisiin tai täydennyskoulutukseen työllistyminen on epävarmaa.

Opetuksen, tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan sekä palvelutoiminnan integroiminen

Opetuksen, TKI-toiminnan ja palvelun integroimisen käytännön toteuttamisessa oli avoimia kysymyksiä koskien resursointia, opintopisteiden määräytymistä ja hankkeiden koordinoitua. Toisaalta integroinnista oli olemassa myös hyviä käytäntöjä ja kokemuksia. Lisäksi muutostilanteessa oli avautunut enemmän yhteyksiä opetushenkilöstön sekä TKI-toiminnan ja palvelun välille.

Esimiehet toivat esille työntekijöiden erilaisia suhtautumisia opetuksen, TKI-toiminnan ja palvelun integroimiseen ja aktiivisuuteen hanketoiminnan suhteen. Koulutusohjelmien välisessä yhteistyössä oli kokemuksia myös rajojen sulkeutumisesta resurssien niukentuessa, jolloin koettiin tärkeäksi sopia tarvittavan yhteistyön varmistamisesta ja asiantuntijuuden joustavasta hyödyntämisestä.

Uusi yhtenäinen kulttuuri tulosalueiden yhdistyessä

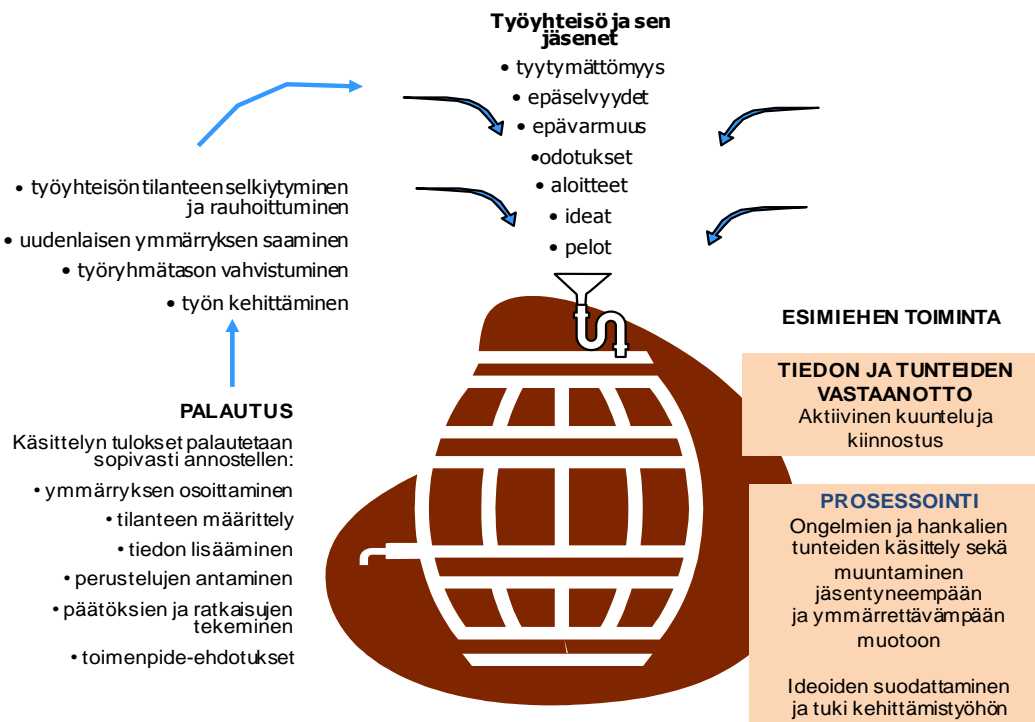
Kahdella tulosalueella oli vuoden 2013 aikana toteutettu organisaatiomuutos, jossa tulosalueita oli yhdistetty suuremmaksi kokonaisuudeksi. Tässä tilanteessa tärkeäksi koettiin erilaisten toimintatapojen ja kulttuuristen piirteiden tunnistaminen, luottamuksen ja tasapuolisuuden varmistaminen sekä yhteisten tavoitteiden, roolien ja vastuiden määrittely. Yhtenäisten toimintatapojen työstämistä pidettiin tärkeänä esimerkiksi TKI-toiminnan ja opetuksen integroinnissa.

Muutos myönteisenä mahdollisuutena

Työpajoissa nousi esille myös ajatuksia muutoksesta voimavarana – ”hyvä että on muutosta”. Koettiin että on työskennelty pitkään samoilla toimintamalleilla ja on hyvä, että ulkoisen paineen asettaessa uusia vaatimuksia tulee tarve pohtia, nykyaikaistaa ja tehostaa toimintatapoja. Muutostilanne tarjoaa mahdollisuuden esimerkiksi oman osaamisen päivittämiseen. Muutoksessa tarvitaan uteliaisuutta ja toteutetaan unelmia - oma toimijuus vahvistuu. Esimiestyön tavoitteena on suunnata epävarmuuteen sisältyvä energia aktiiviseen toimintaan, saada aikaan ”positiivinen stressipiikki”. Esimiehet kuvasivat työntekijöidenkin keskuudessa myös myönteistä mielialaa: hämmennyksestä huolimatta on havaittavissa hyvää työmotivaatiota ja hyvinvointia.

Yhteenveto esimiestyön haasteista ja esimiehen roolista kokemusten ”suodattajana”

Kaikki edellä mainitut tekijät ovat yhteydessä työntekijän työmotivaatioon ja työssä jaksamiseen. Esimiestyön kannalta tilanne on haastava, koska esimiehillä ei aina ole täsmällistä tietoa siitä, mitkä tekijät motivoivat kutakin työntekijää ja mitkä ovat ne keinot, jotka sitouttavat yksittäiset työntekijät muutokseen. (Järvinen 2009). Työpajoissa käsiteltiin esimiehen roolia muutostilanteiden synnyttämien kokemusten ”suodattajana” alla olevan kuvan mukaisesti.



Esimiehen säiliötehtävä (mukaillen: Järvinen 2009; Räsänen & Lestinen 2013).

2. Hyvän esimiestyön eväitä muutoksessa

– muutostuki-työpajojen opit

Seuraavassa kuvaamme työpajojen antia muutoksen johtamisen käytäntöjen kannalta: millaisia muutoksen johtamisen ja työntekijöiden tukemisen hyviä käytäntöjä löydettiin? Kokoamme myös ratkaisuja, joita työpajoissa tuotiin esille Turun ammattikorkeakoulussa ajankohtaisten muutosten sisällöllisissä kysymyksissä.

Muutoksen johtaminen ylimmän johdon, tulosaluejohdon ja esimiesten yhteistyönä

Työpajoissa tuli esille, että käsillä olevan kaltaisessa monitasoisessa muutostilanteessa on olennaista saada asia kerrallaan jäsenystä muutoksen luomaan hämmennykseen. Muutokseen kytkeytyy suuri määrä yksittäisiä käytännön asioita, joihin tarvitaan yhteistä linjausta, uusia toimintatapoja tai vanhojen arviointia. Samoin esillä on kysymyksiä siitä, missä asioissa on hyvä tehdä yhteistyötä ja rakentaa yhteisiä toimintatapoja ja mitä voidaan hoitaa työyhteisötasolla itsenäisesti, ja mitä asioita tulisi kulloinkin priorisoida. Lähiesimiestyötä tukee, jos ylempi johto luo asia kerrallaan rakenteita, jotka jäsentävät muutoksen luomaan kaaosta ja joiden avulla päästään aina askel eteenpäin kohti uuden tilanteen jäsentymistä.

Jäsennystyössä on olennaista yhteinen keskustelu, jossa nostetaan esille asioita joihin koetaan tarvetta saada yhteisiä linjauksia, ja jota jatketaan käymällä läpi ja sopimalla toimintatavoista yksi kerrallaan. Tämä luo turvallisuutta, kokemusta siitä että asiat etenevät, ja näin saadaan muuttuvassa tilanteessa selkeyden ja hallinnan tunnetta esimiehille ja heidän avullaan henkilöstölle. Esimiestyötä ja henkilöstön sitoutumista muutokseen edistää, jos tulosalue- ja työyhteisötasolla on käytettävissä mielekkäät ja selkeät tavoitteet, yhteisen keskustelun kautta luodut toimintatavat sekä toiminnan reunaehdot. Tätä keskustelua on tärkeätä käydä kaikilla organisaatiotasolla - ylimmän johdon kesken, tulosyksikötasolla ja työyhteisötasolla – näin varmistetaan yhteisten linjausten ja kokemustiedon virtaaminen eri tasojen välillä. Tärkeätä on myös esimiesten yhteistyö niin samalla organisaatiotasolla kuin organisaatiotasojen välilläkin siinä, että esiin tulevat asiat tarvittaessa palautetaan sille esimiehelle jolle asia kuuluu.

Keskustelu yhteyden olemassaolo sekä tarvittavien linjausten luominen ja tuen saaminen on tärkeätä myös tukitoimintojen kuten taloushallinnon ja tilasuunnittelun sekä opetuksesta, TKI-toiminnasta ja palvelusta vastaavien yksiköiden välillä. Näin varmistetaan että tulosalueilla on käytettävissä tarvittavat edellytykset ja tuki muutoksen toteuttamiseksi.

Tulosalueiden yhdistymistilanteissa pidettiin tärkeänä koulutusjohtajan johdolla käytävää keskustelua, jossa luodaan selkeitä yhteisiä toimintatapoja. Tärkeitä ovat myös selkeät kokouskäytännöt sekä ratkaisukeskeinen, tosiasioihin perustuva ja jämäkkä toimintatapa. Yhdistymistilanteessa koettiin olevan hyötyä myös siitä, jos työntekijöillä on ollut mahdollisuus tutustua toisiinsa ennen yhdistymistä.

Esimiehet tiedostivat sen, että ollakseen hyviä esimiehiä muille, heidän pitää huolehtia myös omasta hyvinvoinnistaan ja jaksamisestaan; metaforisesti kuvaten ”happinaamari ensin itselle”. Esimies toimii myös esimerkkinä henkilöstölleen, joten itsestä huolehtiminen koettiin tärkeänä. Omalta osaltaan esimiesten hyvinvointia tukee edellä kuvattu toimintatapojen yhteinen määrittely ja rakenteiden saaminen työn organisointiin. Lisäksi tarvitaan mahdollisuutta jakaa kokemuksia, purkaa huolenaiheita ja saada käytännöllistä tukea esimiesten kesken ja koulutusjohtajan tuella – esimiesten sanoin: ”tämä porukka on voimavara”; ”miten voimme tukea ja auttaa toinen toisiamme muutoksen läpiviemisessä?” Se, missä määrin kulloinkin on hyvä keskittyä käytäntöjen sopimiseen ja rakenteiden luomiseen, ja missä määrin puolestaan kokemusten ja kuormitusten käsittelyyn, on hienovarainen kysymys, johon vastausta voidaan etsiä kulloisessakin tilanteessa sensitiivisen johtamistyön ja keskustelun avulla.

Tulosalueiden esimiesten keskuudessa vahvistui käsitys esimiesten keskeisestä roolista muutoksen edistäjinä, mikä kiteytyi toteamuksessa ”me olemme avainasemassa, meistä riippuu miten muutos johdetaan”.

Työntekijöiden tukeminen muutostilanteessa tärkeää

Työpajoissa luonnehdittiin hyvää esimiestyötä, joka kantaa myös muutostilanteissa. Hyvään esimiestyöhön kuuluu molemminpuolinen arvostus esimiehen ja työntekijöiden kesken, kuulluksi tuleminen, esimiehen läsnäolo ja spontaani palaute, esimiehen helppo lähestyttävyyden sekä kiinnostus työntekijän arkea kohtaan. Tehdylle työlle arvonn antamisen merkitys korostuu muutostilanteessa, kun työntekijä kohtaavat uusia tavoitteita ja vaatimuksia. Huomion kiinnittämistä

esimiehen läsnäolon toteutumiseen korostettiin erityisesti tilanteessa, jossa opetusta ja toimintaa on useassa, fyysisesti erillään olevassa toimipisteessä.

Esimies toimii viestinviejänä eri suuntiin, jakaa vastuuta ja valtaa, rohkaisee ja tukee työntekijöitä. Delegoinnissa pidettiin tärkeänä varmistaa, etteivät avainhenkilöt ylikuormitu ja toisaalta huolehtia että kaikki ovat mukana, ettei kukaan jää yksin ulkopuolelle. Esimiehen on tärkeitä tuntea kunkin työntekijän kiinnostuksen kohteet, osaaminen ja vahvuudet pystyäkseen organisoimaan työtä tarkoituksenmukaisesti. Ajankohtaisessa muutostilanteessa pidettiin tärkeänä, että esimiehet puhuvat ”ratkaisupuhetta” pikemminkin kuin ”ajan ja resurssien vähenemispuhetta”. Hyödyllisenä pidettiin myös sen tunnistamista yhdessä, mitkä asiat säilyvät ennallaan muutoksista huolimatta.

Yhtenä näkökulmana muutoksen johtamiseen tuli esille käsillä olevien muutosten kytkeminen laajempaan yhteyteen. Työntekijöiden on helpompi hyväksyä muutosten välttämättömyys, kun ne nähdään osana laajempaa ammattikorkeakoulukentän muutosta. Hyödyllisenä pidettiin myös kuulla muissa ammattikorkeakouluissa meneillään olevista vastaavista muutoksista erilaisissa verkostotapaamisissa.

Työsuhteen päättyessä pidettiin tärkeänä kohdella työntekijöitä arvostavasti. Tällöin vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä on keskeisessä asemassa. Tilanteesta on hyvä viestiä selkeästi ja kasvokkain, ihminen avoimesti kohdaten. Oikeudenmukaisuuden kokemisen kannalta pidettiin tärkeänä, että työntekijä kuulee päätöksen olleen sen pohjana olleiden kriteereiden mukainen. Keskeistä on aito kuuntelu, ja mahdollisuuden tarjoaminen työntekijälle palata keskustelemaan asiasta tarvittaessa useammankin kerran. Mahdollisuuksien mukaan esimies voi tukea työnsaantia käytännöllisellä avulla, esimerkiksi toimimalla suosittelijana tai kertomalla tiedossaan olevista työtilaisuuksista.

Työpajoissa käsiteltiin myös käytännön esimiestyön tilanteita, jotka koettiin erityisen haastavina ja kuormittavina sekä pohdittiin niiden ratkaisukeinoja. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi valtuuksien ylitykset ja laiminlyönnit tai korostunut negatiivisuus. Oleellista on, että esimies puuttuu asioihin tarvittaessa ja mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Esimiesten mielestä vastuutonta työkäyttäytymistä ei pidä vähätellä tai mitätöidä. Tärkeätä on pysyä esimiehenä rauhallisena ja pystyä käsittelemään tunnevaltaisiakin tilanteita rakentavasti, ratkaisukeskeisesti ja kasvokkain. Käsittely on tärkeitä työrauhan palauttamiseksi ja se antaa mallin myös opiskelijoille vaikeiden asioiden puheeksi ottamisesta. Esimiehet kokivat tärkeäksi omalta esimieheltä saatavan tuen vaikeiden tilanteiden käsittelyssä. Esimiesten mielestä on hyvä myös ennalta ehkäistä vaikeita tilanteiden syntymistä määrittelemällä henkilöstön kanssa, mitä ovat työyhteisötaidot, miten varmistetaan toimiva työyhteisö ja mikä on jokaisen työntekijän vastuu.

Uusi opettajuus

Esimiehet pohtivat työpajoissa eri näkökulmista sitä, minkälaista yhteistyötä, osaamista ja tukea uusi opettajuus edellyttää. Uusi opettajuus ja työaikasunnittelu ovat herättäneet runsaasti kysymyksiä ja tunnepitoistakin keskustelua henkilöstön keskuudessa. Työpajoissa todettiin, että osalle henkilöstöä uusi opettajuus on jo tuttu toimintatapa, ja osassa henkilöstöä uusi opettajuus herättää uhkakuvia ja pelkoa. Ihmiset saattavat pelätä menettävänsä uuden opettajuuden myötä jotain tärkeää ja merkityksellistä omasta ammatti-identiteetistään.

Ratkaisukeinoina pohdittiin hierarkkisuuden vähentämistä ja perinteisten roolien vaihtamista, esimerkiksi opettaja voisi olla mukana toimimassa opiskelijoiden työparina, tiimin jäsenenä. Opiskelija voi puolestaan toimia välillä opettajan roolissa. Lisäksi ideoitiin opiskelijoiden osallistumista tutkimusryhmään.

Työpajoissa pohdittiin myös sitä, millaista korkeakouluopiskelu on tulevaisuudessa, ja minkälaiset oppimisympäristöt ja opetusmenetelmät tukevat opiskelijoiden oppimista. Esimerkiksi todellista työelämää simuloivat oppimisympäristöt tukevat tulevaisuudessa tarvittavien työelämätaitojen omaksumista. Keskustelussa pohdittiin, että perinteinen ”pulpetti ja power point” –opetus ei ole oppimisen kannalta tehokkain tapa. Pidettiin tärkeänä kehittää työmuotoja opiskelijoiden osallistumiseksi TKI-hankkeisiin. Välillä muualla tekeminen avartaa omankin alan mahdollisuuksien näkemistä. Työpajoissa nousi esille ajatus TKI-päivistä, joissa simuloidaan opiskelijoiden toimintamahdollisuutta ja opiskelijat voivat valita aiheen joka tuntuu omakohtaiselta.

Opetuksen kehittämisen keinoina voidaan hyödyntää myös arviointi- ja palautekäytäntöjen kehittämistä. Yhtenä esimerkkinä tästä olisivat opiskelijoiden vetämät opetusjaksoja ja opetusta käsittelevät palautetilaisuudet, koska opiskelijat keskustelevat toistensa kanssa luontevammin. Opiskelijat välittäisivät palautetilaisuuksissa käydyn keskustelun opettajille.

Opettajan liian holhoava asenne opiskelijaa kohtaan voi estää opiskelijaa omaksumasta ulospäin suuntautunutta, aktiivista ja tutkivaa työskentelytapaa. Ohjaavan opettajan panos on tärkeä esimerkiksi siinä, millaista kieltä käytetään, millaista on uudenlainen aktiivisen ja tutkivan työskentelytavan puhe. Tarvitaan paikkoja tutkia millaista puhetta tarvitaan sekä henkilöstön mahdollisuuksia oppia uutta puhetta.

Opiskelijan aktiivista roolia voidaan tukea varmistamalla riittävä turvallisuus ja madaltamalla kynnystä lähteä muihin ryhmiin. Työpajoissa tuli esille esimerkiksi opiskelijoiden kehittämä ”akvaariopäivä”, jossa omia työtapoja ja keskeneräisiä menetelmiä esitellään toisille. Taustalla olevana ajatuksena on, että opiskelijoiden oppimista tukevat sekä onnistumiset että epäonnistumiset. Myös opettajat saattavat tarvita rohkaisua uudenlaiseen rooliin, olla opiskelijan kanssa yhdessä samassa ryhmässä tekemässä ja tutkimassa asioita, yhdessä epävarmana. Tarvitaan yhteistä keskustelua ja tukea sille, että opettaja voi hyvällä tavalla tuoda oman epätäydellisyytensä esiin.

Tiimiopettajuudessa pidettiin tärkeänä, että opintokokonaisuuksia ei suunnitella vain koulutusohjelmien sisällä vaan luodaan yhteisiä opetuskokonaisuuksia tulosalueen sisällä ja tulosalueiden välillä. Yhdessä tekemistä voidaan toteuttaa myös siten, että esimerkiksi opetussuunnitelmatyössä nimetään työntekijäryhmä, joka on päävastuullinen suunnittelutyössä, ja määrääjain suunnitelmaa käsitellään isommalla porukalla. Tärkeätä on läpinäkyvä työnjako, avoimuus ja osallistaminen, unohtamatta kuitenkin esimiehen roolia ja asioita joista esimies vastaa.

Käytäntöjä opetuksen, tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan sekä palvelutoiminnan integroimisessa

Esimiehet pohtivat työpajoissa sitä, mitä TKI-toiminnan, opetuksen ja palvelun integrointi edellyttää ja millaisin käytännön keinoin siihen päästään. Keskustelussa painottui TKI-toiminnan ja opetuksen integrointi. Tilannetta tarkasteltiin kahdesta eri näkökulmasta: miten opetus kytketään TKI-toimintaan, ja miten TKI-toiminta integroidaan opetukseen. Haastavaa integroimisessa on se, ettei kaikilla välttämättä ole TKI-toiminnassa vaadittavaa osaamista. Toisaalta haasteena on myös saada tietoa siitä, mitä osaamista nykyisillä työntekijöillä on ja miten se saadaan käyttöön TKI-hankkeissa. Myös hyvien hankekäytäntöjen ja –kokemusten esille saaminen ja jakaminen olisi tärkeää.

Esimiehet tunnistivat keinoja, joilla henkilökuntaa voidaan motivoida uudelleenlaiseen työskentelyyn. Esimerkiksi työntekijöiden rohkaisu ja kannustaminen osallistumaan TKI-hankkeisiin, säännöllinen keskustelu siitä, missä hankkeissa mennään sekä siitä, tarvitaanko erityistukea nähtiin keinoina tukea työskentelyntavan oppimista. Tutkimusryhmät, toteutettuna teemoittain tai kohderyhmittäin, ovat yksi mahdollisuus tähän. Lisäksi kokeileva asenne ja ”liikkeelle matalalla kynnyksellä” -asenne helpottavat uudenlaisten työtehtävien oppimista.

Jotta TKI-toiminnan integroiminen toteutuisi, tarvitaan rakenteet toiminnalle. Tärkeänä pidettiin esimerkiksi projektipäällikön ja koulutuspäällikön vastuiden ja roolien tarkempaa määrittelyä. Rooli- ja vastuukysymyksissä nousivat esiin mm. priorisointikysymykset, henkilöstön osaamisen tarkoituksenmukainen hyödyntäminen ja se, kuka vastaa työntekijöiden työmäärästä ja –kuormasta. Lisäksi toiminnan suunnittelun vuosikello eli TKI-toiminnan jaksottaminen kalenterivuoteen antaisi tilaa luovuudelle ja hankkeiden vapaalle ideoinnille. Integrointia tukeva rakenne olisi myös TKI-prosessikuvaus: mihin opettaja ottaa yhteyttä kun idea syntyy ja miten prosessi etenee. Ideoinnin lähtökohtana voi olla yksittäisen opettajan tai ryhmän idea, tai toteutetulle hankkeelle voidaan suunnitella jatkoa. Olisi hyvä rohkaista työntekijöitä tuomaan ideoita yhteiseen keskusteluun myös silloin, kun ei itse ole toteuttajana hankkeessa. Myös TKI-toiminnan realistiseen resursointiin koettiin tarvittavan yhteisiä linjauksia, myös hankkeiden henkinen vaativuus huomioiden. Keskustelussa korostettiin myös sitä, että opintopisteet on tärkeä sitoa osaksi TKI-hankkeita.

Avainhenkilöt tulee saada mukaan toimintaan, ja samalla on huolehdittava etteivät he kuormitu liikaa. On varmistettava, että ei ole liikaa asioita meneillään samanaikaisesti, eikä jätetä ketään yksin. Esimies varmistaa tuen sekä sen, että hankkeeseen osallistuvien osaaminen on riittävää. Toimijoiden on sallittava löytää oma tyyli tehdä. Hyvässä hanketyössä varmistetaan, että tieto kulkee, autetaan toisia ja on uskallusta kysyä jos ei osata. Lisäksi on tärkeää, että hankkeiden etenemisestä keskustellaan säännöllisin väliajoin. Onnistumisen kokemukset rohkaisevat osallistumaan TKI-hankkeisiin. Esimiehet totesivat, että TKI-toiminnan, opetuksen ja palvelun integroiminen on pitkä prosessi, ja se vie aikaa ja vaatii yhteistä keskustelua ja oppettelua. Hanketyössä olennaista on vuorovaikutus ja tiedonkulku työntekijän esimiehen ja projektipäällikön kanssa.

TKI-toiminnan suuntaamiseksi on tärkeää, että tulosalueella tunnetaan alueellisen elinkeinoelämän tarve ja opettajilla on jatkuva yhteys työelämän ja kontakteja etsitään aktiivisesti.

Käytäntöjä työaikasunnittelun käytännön toteuttamisessa

Työpajojen toteutuksen ajankohtana vuoden 2014 työaikasunnittelu oli käynnissä. Suurelta osin käytännön kysymyksiä oli ratkottu jo organisaation yhteisen työaikasunnitteluohjeen ja koulusjohtajien johtaman täsmentävän keskustelun avulla.

Jonkin verran keskusteltiin esimerkiksi TKI-toimintaan, tutkimusryhmien toimintaan ja kansainväliseen toimintaan varattavien resurssien määrittelystä sekä opetukseen varattavien työtuntien määrittelyn yhtenäisistä perusteista.

Todettiin että esimerkiksi opetusmateriaalipankki, tekijänoikeudet huomioiden, voi olla yksi keino vapauttaa opetukseen varattavaa työaikaa. Lisäksi pidettiin tärkeänä käydä avointa keskustelua siitä, millaista osaamista tulosalueella on ja miten sitä voidaan hyödyntää. Koulutusta olisi hyvä suunnitella suurempina kokonaisuuksina. Koulutusvastuualueiden kautta toteutuu yhteistyö koulutusohjelmien välillä ja päästään kohti isompia kokonaisuuksia. Lisäksi tuotiin esille, että tuntien myötä tulee myös joustavuutta – jokaisella on oma vastuu miettiä, miten toteutan työni.

3. Eteenpäin muutoksessa

Seuraavassa luonnehditaan muutostuki-työpajatyöskentelyssä esille nousseita teemoja muutosjohtamiskirjallisuuteen peilaten.

Yksi havainto muutospajatyöskentelyn pohjalta on se, että muutosten johtaminen edellyttää hyviä johtamiskäytäntöjä jo ennen muutosta (Arikoski & Sallinen 2007). Yhteiset ja perustellut tavoitteet, selkeä johtamisjärjestelmä ja päätöksentekoprosessi edesauttavat muutosten käynnistämistä ja läpiviemistä.

Luukkalan (2011) mukaan muutosjohtamisen tärkeimmät osa-alueet ovat: läsnäolo, ongelmiin tarttuminen, tietämättömyyden hyväksyminen ja ääneen lausuminen, osallistaminen, yhteistyö, kehittämisen tukeminen ja asioiden eteenpäin vieminen. Juuri nämä asiat nousivat myös Turun ammattikorkeakoulun esimiesten yhteiskeskusteluissa keinoina, joilla tuetaan muutosprosessia ja viedään sitä eteenpäin. Tilanteesta tekee haastavan se, mistä esimies löytää aikaa yhteis- ja yksilökeskusteluille.

Organisaatioilla on oma polkunsä muutoksessa. Keskellä muutosprosessia on vaikea arvioida sitä mikä on muutoksen lopputulos ja miten muutosprosessi on etenemässä. (Kuivasniemi & Tokola 2006). Muutokset, jotka haastavat työn tekemisen tapoja tai uudistavat koko työn kohdetta, koetaan helposti uhkana työn mielekkyydelle ja työhyvinvoinnille (Schaupp ym. 2013). Muutos ja uudistaminen ovat kuitenkin ennen kaikkea mahdollisuus ja tilaisuus kehittää yhteisiä toimintatapoja ja löytää työstä aivan uudenlaisia motivaation lähteitä. Työhyvinvointia voidaan siis myös edistää kehittämällä työtä yhdessä. (Schaupp ym. 2013). Turun ammattikorkeakoulussa esimiehet pitivät tärkeänä, että muutosten työstämisessä päästään esimiesten tuella tilanteeseen, jossa muutokset nähdään mahdollisuutena ja niiden pohjalta viriää uuden toimintakulttuurin kehittämistä. Tämä myönteisten mahdollisuuksien näkökulma nousi esille kaikilla tulosalueilla.

Muutostuki-työpajojen havainnot pähkinänkuoressa

Seuraavassa olemme nostaneet esille keskeisiä muutostuki-työpajojen havaintoja muutosta edistävästä esimiestyöstä ja johtamisesta sekä muutoksen hyvistä käytännöistä:

- Ylin johto tukee koulutusjohtajien ja esimiesten työtä asettamalla tavoitteet ja vision muutokselle sekä ohjaamalla prosessia, jossa yhdessä luodaan rakenteet ja toimintatavat sekä määrittellään eri toimijoiden roolit ja vastuut muuttuvassa tilanteessa.
- Koulutusjohtaja luo visiota tulosalueelle siitä, mihin ollaan menossa, asettaa selkeät tavoitteet, ottaa vastuun muutoksen eteenpäin viemisestä ja on omien esimiestensä tukena vaikeissa esimiestyön tilanteissa.
- Pienin askelin luodaan kaikilla organisaatiotasolla uusia rakenteita ja pohditaan konkreettisia ratkaisuja ajankohtaisiin asioihin, mikä mahdollistaa uudessa toimintakulttuurissa toimimisen.
- Varmistetaan että on yhteisiä mahdollisuuksia riittävälle muutoksen käsittelylle kaikilla organisaatiotasolla.
- Hyvin toimiva arjen esimiestyö on muutoksen johtamisen perusta – tällöin päällekkäiset ja syvällisetkään muutokset eivät ole niin kuohuttavia.
- Esimiesten vertaistuki muutostilanteissa tarjoaa mahdollisuuden tunnekuorman, työkuormituksen ja haastavien tilanteiden yhteiselle käsittelylle ja ratkaisujen löytämiselle. Myös työnohjaus on mahdollinen keino johdon ja esimiesten tukemiseksi muutoksessa. Yhteinen työlähtöinen keskustelu tarjoaa mahdollisuuden käsitellä johtamisen perusrakenteita, muutoksen etenemistä, esimiestyötä, työkuormitusta ja ryhmien erilaista dynamiikkaa sekä löytää ratkaisukeinoja.
- TKI-toiminnan integroimiseksi tarvitaan yhteistä keskustelua esimerkiksi siitä, miksi se on tärkeää, mikä on tavoite, mitä se edellyttää jokaiselta, mistä joudumme luopumaan, mitä uutta tästä voi syntyä ja miten saavutamme yhteisen tavoitteen.
- Uuden opettajuuden toteutuminen on aikaa vievä prosessi, jota tukee monimuotoistuvan ja muuttuvan opetustyön yhteinen käsittely sekä tuki opetusmenetelmien rohkeaan uudistamiseen.
- Muuttuva toiminta edellyttää uudenlaista osaamista. Sen varmistamisessa olennaisia yhdessä työstettäviä teemoja ovat esimerkiksi, mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, miten olemassa oleva osaaminen tunnistetaan ja saadaan käyttöön, miten turvataan se, että avainosaajat säilyvät organisaatiossa sekä rekrytointiprosessien tärkeys tarvittavan osaamisen varmistajana.
- Tulosalueilla on hyviä käytäntöjä ja kokemuksia esimerkiksi TKI-toiminnasta, yhteistyöstä opetuksen suunnittelussa ja toteutuksessa sekä uudenlaisista opetusmenetelmistä. Näiden käytäntöjen ja kokemusten jakaminen ja jatkokehittäminen tukee uuden opettajuuden toteutumista.
- Jatkon kannalta hyödyllistä on arvioida yhdessä toteutunutta muutosta: miten muutoksen tavoitteet saavutettiin, mitä opimme tästä muutoksesta, miten toimimalla tulevaisuudessa selviämme muutostilanteista.

Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta (2013). Keskity olennaiseen esimies. Talentum, Helsinki.

Arikoski, Juha & Sallinen, Mikael (2007). Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Johtamistaidon opisto ja Työterveyslaitos. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Alhanen, Kai, Kansanaho, Anne & Ahtiainen, Olli-Pekka (2011). Työnohjauksen käsikirja. Tammi, Helsinki.

Ammattikorkeakoulukouluja uudistetaan (2013). Luettu 10.12.2013.

http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus/index.html

Juuti, Pauli & Virtanen, Petri (2009). Organisaatiomuutos. Otava. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Järvinen, Pekka (2005). Ammattina esimies. WSOYpro. WS Bookwell Oy, Juva.

Järvinen, Pekka (2009). Onnistu esimiehenä. WSOY WS Bookwell Oy, Juva. Helsinki

Kuivasniemi, Erkki & Tokola, Pekka (2006). Muutoksen vaiheet ja johtaminen. Teoksessa Totro, Timo & Tokola, Pekka (toim.) Korjaava työ organisaatiossa. Metanoja Instituutti, Oulu.

Kvist, Hasse & Kilpilä, Teemu (2006). Muutosaskeleita. Performance Power Associates, Jyväskylä.

Luukkala, Jouni (2011). Jaksaa, jaksaa, jaksaa...- työhyvinvointitaitojen kirja. Tammi, Hämeenlinna.

Räisänen, Kirsi & Lestinen, Jouko (2013). Kyllin hyvä. Ole viisaasti itsekäs. Työterveyslaitos. Tammerprint Oy, Helsinki.

Schaupp, Marika, Koli, Annarita, Kurki, Anna-Leena & Ala-Laurinaho, Arja (2013). Yhteinen muutos – Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Työterveyslaitos. Tammerprint Oy, Helsinki.

Setälä, Maija-Leena (2006). Seireenien laulut – muutoksen läpivienti johdon työnä. Työterveyslaitos. Edita Prima Oy, Helsinki.

Turun ammattikorkeakoulun henkilöstötilaisuus (2013). Turun ammattikorkeakoulu 24.10.2013.