

TYÖHYVINVOINNIN TOIMINTAMALLI YLIOPISTON OPETUS- JA TUTKIMUSYKSIKÖSSÄ

”Työhyvinvointi on fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen ja henkinen tasapainotila, jossa ihminen nähdään kokonaisuutena, se on työn hallinnan tunnetta, johon mahtuu myös stressiä, kunhan se ei kuormita niin paljon, että terveys vaarantuu. Työhyvinvointia määrittelevät myös perhe, elämäntilanne ja muut mahdolliset työn ulkopuoliset tekijät.

Fyysiseen hyvinvointiin liittyy paitsi yksilön terveys, fyysinen kunto ja jaksaminen myös työpaikan fyysinen ja henkinen turvallisuus sekä työn jatkumisen turvallisuus. Sosiaaliseen hyvinvointiin lukeutuvat työn sisäiset ja ulkopuoliset ihmissuhteet. Psyykkiseen hyvinvointiin liittyy yksilön oma osaaminen, ammattitaidon ja työn arvostus.”

(Marjaana Suutarinen, Työhyvinvoinnin johtaminen, 2010)



Vuoden 2011 alussa Helsingin yliopiston oikeustieteellisessä tiedekunnassa käynnistettiin laajapohjainen pilottihanke, jossa tarkoituksena oli vahvistaa työhyvinvointitoimintaa yksikkötasolla ja kehittää malli, jolla tämä olisi toteutettavissa. Tämän esitteen tarkoitus on esitellä hankkeesta syntynyt asiantuntijaorganisaation työhyvinvoinnin toimintamalli sekä prosessi, jota kautta malliin on päädytty. Toimintamalli ja prosessi toimivat esimerkeinä muille yliopiston yksiköille ja ovat sovellettavissa vastaavanlaisiin organisaatioihin, joiden toiminta perustuu vahvaan asiantuntijuuteen.

SISÄLTÖ



TOIMINTAMALLIN PERUSAJATUS	3
TYÖHYVINVOINNIN TEESIT	8
» Jokaista koskevia teesejä työhyvinvoinnista	9
» Johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteyttä koskevia teesejä	9
» Tiedekuntatasoa koskevia teesejä työhyvinvoinnista	10
» Koko yliopistoa koskevia teesejä työhyvinvoinnista	11
» Opiskelua ja opiskelijoita koskevia teesejä	12
TOIMINTAMALLIN TARPEESTA JA TAUSTASTA	13
» Miksi yliopistolla tarvitaan työhyvinvointiin panostamista yksikkötasolla?	14
» Kuka on yliopistolainen?	17
» Työnantajan velvollisuutena on edistää työhyvinvointia	18
» Hyvä arki, perehdytys, henkilöjohtaminen	19
TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISEN KEINOT	21
TYÖHYVINVOINTITYÖN TOIMIJAT	29
LIITTEET	31
» Raportti työhyvinvoinnin kehittämisestä oikeustieteellisessä tiedekunnassa vuosina 2011-2013	32
» Yliopistotyön eettiset periaatteet	40
» Yliopistolaisen kahdentoista taulun laki/ Leges duodecim tabularum universitatis	42

TOIMINTAMALLIN PERUSAJATUS



Tiedekunnassa edistetään työntekijöiden ja opiskelijoiden hyvinvointia integroimalla työhyvinvointitoiminta yksikön toimintaan tässä esitettävän mallin mukaisesti. Toimintamalli perustuu yksilöiden vastuuseen ja panokseen, oman työn hallintaan ja työnteon ammattimaisuuteen, mutta se kattaa myös laajemmin johtamisen ja koko organisaation tason toiminnan sekä erilaisten palveluiden osaavan hyödyntämisen. Integrointi tarkoittaa siten toisen huomioimisen näkökulman ottamista osaksi kaikkea toimintaa sekä eri keinojen ja toimenpiteiden koordinoitua ja johdettua hyödyntämistä.

”
Työhyvinvoinnin edistäminen lähtee siitä, että jokainen tiedostaa oman toimintansa merkityksen työhyvinvoinnin kannalta ja osaa hyödyntää tehtävänsä mukaisesti mahdollisuuksiaan paremman työyhteisön luomiseksi.

Työhyvinvointi muodostuu hyvin erilaisista tekijöistä ja osasista, minkä vuoksi sitä pitää tarkastella ja kehittää myös kokonaisuutena. Integroinnilla tehostetaan eri toimien vaikuttavuutta varmistamalla, että ne tukevat ja tehostavat toisiaan. Työhyvinvointitoiminnalla vahvistetaan hyviä kehiä ja heikennetään huonoja. Vasta yhdessä erilaiset yksilötason toimintatavat ja -periaatteet, johtaminen sekä palvelut muovaavat toimintakulttuuria toivottuun suuntaan.

Työhyvinvoinnin edistäminen lähtee siitä, että jokainen tiedostaa oman toimintansa merkityksen työhyvinvoinnin kannalta ja osaa hyödyntää tehtävänsä mukaisesti mahdollisuuksiaan paremman työyhteisön luomiseksi. Eri tehtävissä vaikutusmahdollisuudet vaihtelevat, mutta jokainen tiedostamattaan tai tiedostaen vaikuttaa yhteisön ilmaperiin ja toimintakulttuuriin. Eettisten sääntöjen vahvistamisella korostetaan jokaisen vastuuta.

Tässä mallissa työhyvinvoinnin kehittämiseen tuodaan sisäinen näkökulma, toimijan itsensä näkökulma. Työhyvinvointi on työyhteisön subjektien toiminnan yhteinen tulos. Liittämällä työhyvinvointi yksikön johtamiseen voidaan olennaisesti vahvistaa toiminnan vaikuttavuutta ja tukea työntekijöiden työyhteisön hyvinvointia tukevaa toimintaa.

4
Työhyvinvoinnin toimintamallissa tarkastellaan eritellysti eri tasoilla ja eri tehtävissä toimintaa, jolla vahvistetaan luottamusta ja tuetaan työhyvinvointia. Koska näkökulma on yhden yksikön (tässä tapauk-

nessa tiedekunnan ja samalla laitoksen), yksikön sisäiset rakenteet ja toimijat ovat kehittämisen ja muutoksen pääasiallisia agentteja. Näiden agenttien toimintaan pyritään vaikuttamaan sitouttamalla ne työhyvinvointia edistäviin toimintatapoihin.

Ilman jokaisen (tai useimpien) panosta millään ulkoisella johtamisella ei voida saada aikaan merkittävää muutosta. Vastaavasti taas yksikön sisäisillä toimijoilla tulee olla käytettävissään tietoja, osaamista, palveluita ja resursseja, joilla tuetaan yksikön piirissä tapahtuvaa toimintaa. Ilman yksikkötason selkeää ja suunnitelmallista toimintaa jäädään helposti reagoimaan jo syntyneisiin ongelmiin, jotka olisivat ehkäistävissä ennakoivalla toiminnalla, mutta joiden käsittely jälkikäteen voi muodostua hyvin hankalaksi.

On tärkeää ottaa huomioon yliopistotyön ja yliopistoyhteisön erityispiirteet, jotta voidaan varmistaa, ettei työhyvinvoinnin edistäminen vaaranna yliopistollisia arvoja opetuksen ja tutkimuksen vapaudesta. Siten voidaan vähentää mahdollista epäluuloisuutta työhyvinvointitoimintaa ja sen edellyttämiä eettisiä toiminnan pelisääntöjä kohtaan. Työhyvinvointitoimenpiteiden yhteys johtamiseen on kahtalainen: työhyvinvointityö edellyttää johtamista, mutta huono ja epätasapuolinen johtaminen heikentävät työhyvinvointia mitä suurimmassa määrin.

Yliopistoyhteisössä näkemysten erilaisuus on merkittävä luovuuden ja tieteen edistyksen käyttövoima. Kilpailu kuitenkin kuuluu sekä tieteeseen että yliopistolliseen uraan. Tarkoitus ei ole rajoittaa tätä näkemysten erilaisuutta, vaan vahvistaa jakamisen ja yhteistyön kulttuuria, jotta näkemysten kamppailusta saadaan myönteinen käyttövoima toiminnan tueksi. Toisen kunnioituksella ei tarkoiteta hänen näkemystensä jakamista. Kriittisyys on keskeinen tieteen ja myös koulutuksen uudistumisen väline, mutta sillä ei tule perustella sellaista haitallista koulukuntaisuutta tai nurkkakuntaisuutta, joka kahlitsee piiriinsä ja oikeuttaa toisiin kohdistuvaa vähättelyä. Sellainen olisi vastoin oikein ymmärrettyä opetuksen ja tutkimuksen vapautta.

On tärkeää ottaa huomioon yliopistotyön ja yliopistoyhteisön erityispiirteet, jotta voidaan varmistaa, ettei työhyvinvoinnin edistäminen vaaranna yliopistollisia arvoja opetuksen ja tutkimuksen vapaudesta.

Akateemiselta johtamiselta ja muulta johtamiselta odotetaan ammattimaisuutta ja vastuuta työyhteisön hyvinvoinnista. Johtaminen tulee sovittaa yliopistolliseen toimintaympäristöön. Avoin, reilu ja tasapuolinen johtaminen ovat yhteisön työhyvinvoinnin kulmakiviä. Hyvän johtamisen yhtenä kriteerinä voi pitää sitä, että se edistää yhteisön hyvinvointia.

”
**Avoin, reilu ja
tasapuolinen
johtaminen
ovat yhteisön
työhyvinvoinnin
kulmakiviä.**

Yliopistotyössä ei yleensä käytetä ammattijohtajia. Opetus- ja tutkimushenkilöstön esimies- ja johtotehtävissä toimivat ovat itsekin opettajia ja tutkijoita. Hallinnon palveluorganisaatiossa esimiehet ja johtajat tulevat hallinnon piiristä. Yliopistolla kaikki johtaminen on eräänlaista palvelutoimintaa, jolla varmistetaan korkea laatu perustehtävissä.

Työhyvinvointityön näkökulmasta on tärkeää korostaa johtamisen ammattimaisuutta. Yliopisto on asiantuntijayhteisö, jossa yksittäisellä työntekijällä voi olla useita sellaisia muodollisia tai tosiasiallisia lähiesimiehiä, jotka vaikuttavat hänen työntekoonsa. Esimerkiksi oppiaineen vastuuhenkilö on esimies tässä merkityksessä.

Yksikön työhyvinvointitoiminnassa voidaan käyttää hyväksi erilaisten asiantuntijaorganisaatioiden tuottamia palveluita. Jokainen yliopistolainen on työterveyshuollon piirissä. Yliopistolla henkilöstö- ja lakiasioiden toimiala vastaa työhyvinvointikartoituksista ja toimii työhyvinvoinnin palveluorganisaationa yliopiston sisällä. Johtajille ja esimiehille järjestetään koulutusta. Unisport tuottaa liikuntapalveluita sekä muita palveluita, joilla tuetaan työntekijöiden hyvinvointia. Opiskelijoille on oma terveydenhuoltojärjestelmänsä.

Työhyvinvointitoimet vaikuttavat parhaiten yksikkötasolla, kun käytettävissä on riittävästi keinoja. Niitä tulee lisäksi kehittää edelleen saatujen kokemusten mukaisesti linjakkuuden ja vaikuttavuuden lisäämiseksi. Yksikkötason systemaattinen kehittäminen tukee siten toiminnan kehittämistä myös koko yliopiston tasolla. Toimintamallin vakiintuessa syntyviä hyviä käytänteitä on mahdollista siirtää yliopiston sisällä toisiin yksiköihin.

Tiedekunnan ulkopuolisten toimijoiden tarjoama osaaminen ja palvelut yhdistyvät yksikkötasolla toiminnalliseksi kokonaisuudeksi,

jota tiedekunnan toimijoiden tulisi osata käyttää hyväkseen. Tämä edellyttää integroitua toimintamallia, jossa eri toiminnot nivelletään toisiinsa. Vastaavasti myös näitä palveluita voidaan kehittää tiedekunnasta saatavien palautteiden perusteella siten, että niistä muodostuu optimaalinen ja toisiaan täydentävä kokonaisuus.

Yliopistolla on runsaasti tietoa ja osaamista työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Yliopisto poikkeaa tavallisesta työpaikasta siinä, että yliopistolla jopa tutkitaan monen tieteenalan keinoin ihmisen käyttäytymistä, työelämää ja työyhteisön hyvinvointia.

Mallin tavoitteena on kehittää yliopistosta toimintakulttuuriltaan erinomainen työpaikka, jonka vetovoima tämän vuoksi edelleen vahvistuu ja joka hyödyntää tätä ominaisuuttaan strategisessa toiminnassaan. Mallin kehittämisessä on tukeuduttu tiedekunnassa toteutettuun pilottihankkeeseen, josta on raportti jäljempänä liitteessä 1. Seuraavaksi esitetään joukko teesejä, joihin tiivistyy toimintamallin keskeinen sisältö.

Mallin tavoitteena on kehittää yliopistosta toimintakulttuuriltaan erinomainen työpaikka, jonka vetovoima tämän vuoksi edelleen vahvistuu ja joka hyödyntää tätä ominaisuuttaan strategisessa toiminnassaan.





TYÖHYVINVOINNIN TEESIT

JOKAISTA KOSKEVIA TEESEJÄ TYÖHYVINVOINNISTA:

- » Vain hyvinvoiva työntekijä voi toimia toisten hyvinvoinnin hyväksi: sen vuoksi oman työn hallinta, riittävä perehdytys ja työssä osaaaminen muodostavat perustan hyvinvoivalle työyhteisölle
- » Jokainen voi omassa tehtävässään vaikuttaa yhteisön hyvinvointiin
- » Jokaisen odotetaan noudattavan toiminnassaan yliopistotyön eettisiä periaatteita

JOHTAMISEN JA TYÖHYVINVOINNIN YHTEYTTÄ KOSKEVIA TEESEJÄ:

- » Akateemisen johtaminen ja muun johtaminen sisältää työhyvinvointijohtamisen. Johtamisen tulee edistää vuorovaikutteista, kunnioitukseen ja arvostukseen perustuvaa sekä erilaisille mielipiteillä avointa toimintakulttuuria samalla kun avoimen kielteiselle suhtautumiselle toisiin asetetaan rajat
- » Yksikön johto vastaa työhyvinvointia tukevasta johtamistavasta, työhyvinvoinnin perusrakenteiden olemassaolosta ja resursoinnista sekä niiden hyödyntämisestä käytännön toiminnassa tämän toimintamallin mukaisesti
- » Johtamiseen kuuluu vastuuta jokaisen henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista sekä kiistojen ja konfliktien ratkaisemisesta tai madaltamisesta
- » Johtajan edellytetään tunnistavan henkilöstön hyvinvointiin liittyvät ongelmat ja osaavan hankkia henkilöstöosastolta ja muualta apua sellaisissa ongelmatilanteissa, joissa omat keinot tai tiedot ja taidot eivät riitä
- » Johtamisen tulee olla ammattimaista
- » Johto ja esimiehet perehtyvät ja kouluttautuvat tehtäviinsä myös työhyvinvoinnin näkökulmasta

TIEDEKUNTATASOA KOSKEVIA TEESEJÄ TYÖHYVINVOINNISTA:

» Työhyvinvointia edistetään parhaiten vahvistamalla sitä, mikä on hyvää, mikä korostaa ennakoivien toimien merkitystä

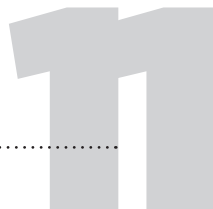
- » Yksikön toimintakulttuurin yhteisöllisyys (=hyvä työyhteisö) syntyy monien toimenpiteiden ja eri toimijoiden työskentelyn yhteisvaikutuksesta
- » Yliopistotyön ja yliopistoyhteisön erityispiirteet otetaan huomioon työhyvinvointia kehitettäessä
- » Yksiköllä on toimintasuunnitelma, jonka toimenpiteet sovitetaan kulloiseenkin tilanteeseen.
- » Kehittämiskohteet valitaan ilmapiirikartoitusten ja muiden palautteiden pohjalta.
- » Työhyvinvointitoiminta tehdään näkyväksi ja viestitetään koko yhteisölle
- » Yliopistotyössä henkisen työhyvinvoinnin merkitys korostuu, mutta myös fyysisellä hyvinvoinnilla on yhteys henkiseen hyvinvointiin
- » Tiedekunta integroi työhyvinvointitoiminnan muuhun toimintaansa varmistamalla jokaisen osallistumisen toimintaansa akateemisen kansalaisuuden hengessä
- » Erityisryhmiin, kuten ulkomaalaisiin, jotka helposti syrjäytyvät päätöksenteosta, kiinnitetään erityistä huomiota
- » Yhdenvertaisuus, tasa-arvo ja toiminnan läpinäkyvyys edistävät työhyvinvointia
- » Tiedekunnassa osataan tukeutua yliopiston muihin organisaatioihin, kuten työterveyshuoltoon, henkilöstöosastoon ja Unisportiin työhyvinvoinnin edistämiseksi ja ongelmiin reagoimiseksi

- » Yksikötason työhyvinvointitoiminta tukee myös työhyvinvoinnin tukipalveluiden kehittämistä muissa organisaatioissa, mikä merkitsee esimerkiksi työhyvinvointikyselyiden kehittämistä, työterveyshuollon toiminnan kehittämistä samoin kuin työhyvinvointia palvelevien liikunta- ja ravitsemusneuvontapalveluiden kehittämistä
- » Työhyvinvointitoiminta ei rajoita kenenkään toimintavapautta ja akateemista mielipiteenvapautta
- » Työyhteisössä on selkeät pelisäännöt ja kaikilta edellytetään niiden noudattamista
- » Hyvinvointi on työpaikan hyvää arkea
- » Palkitsemisessa ja työtehtävien jakautumisessa noudatetaan läpinäkyvyyttä ja oikeudenmukaisuutta
- » Työyhteisön arvot ja eettiset periaatteet on kirjattu huoneen- tauluksi (Liitteet 2 ja 3)



KOKO YLIOPISTOA KOSKEVIA TEESEJÄ TYÖHYVINVOINNISTA:

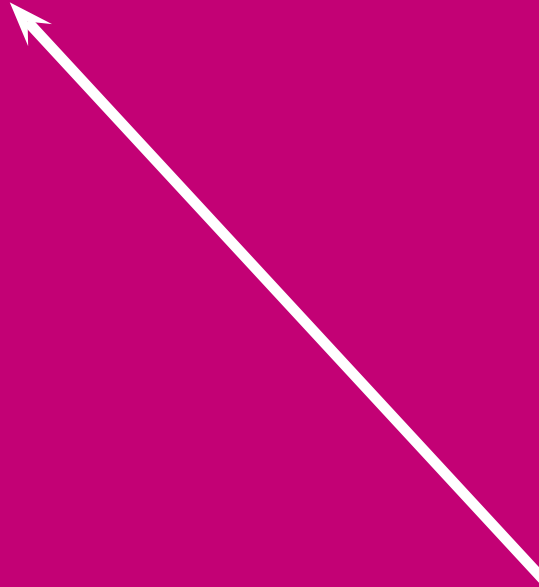
- » Yliopiston tulee strategiansa toteuttamiseksi edistää työhyvinvoinnin toimintamallin omaksumista eri yksiköissä
- » Yliopiston tulee kehittää yleisesti eri yksikköjensä toimintaan niin, että siten tuetaan aktiivisesti yksiköissä tapahtuvaa työhyvinvointitoimintaa
- » Yliopiston tulee tuottaa asiantuntija- ja koulutuspalveluita toimintamallin mukaisiin tarpeisiin



OPIKELUA JA OPIKELIJOITA KOSKEVIA TEESEJÄ:

- » Hyvä työyhteisö on myös hyvä ja turvallinen opiskeluyhteisö
- » Opiskelijoiden on hyvä tuntee työyhteisön pelisäännöt ja osaltaan tukea toiset huomioon ottavaa toimintakulttuuria
- » Tutkimustyössä hyvä yhteistoiminta oman ryhmän tutkijoiden kesken edellyttää hyvää henkilöjohtamista ja riittävää vuorovaikutusta
- » Opetustyössä opiskelijoiden reilu ja arvostava kohtelu muodostavat keskeisen pohjan tehokkaalle oppimiselle ja sitoutumiselle yliopisto-opintoihin, mikä vuorostaan valmistaa työelämään ja sen edellyttämiin yhteistyötaitoihin

TOIMINTAMALLIN TARPEESTA JA TAUSTASTA



MIKSI YLIOPISTOLLA TARVITAAN TYÖHYVINVOINTIIN PANOSTAMISTA YKSIKKÖTASOLLA?

Työhyvinvointityö on yliopistolla kuulunut keskushallinnon tehtäviin, eikä yksikkötasolla ole edellytetty toimintaa tai toimintasuunnitelmia. Toiminta yksikkötasolla ei ole ollut vakiintunutta, vaikka työhyvinvointitoimintaa sinänsä on ollut. Laitosrakenneuudistus muutti merkittävästi päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmää, kun toimitaan suuremmassa yksikössä. Samalla tuli kuitenkin helpomaksi integroida työhyvinvointi tiedekunnan johtamisjärjestelmään. Tämä kuuluu myös dekaanin tehtäviin henkilöstöstä vastaavana johtajana.

**”
Itsenäisessä
asiantuntijatyössä
johtaminen on
edellytysten luomista
ja vain rajoitetummin
varsinaiseen
työsuoritukseen
puuttumista.**

Yliopistoyhteisössä opettajan ja tutkijoiden työskentely on asiantuntijatoimintaa, joka poikkeaa muusta julkisen sektorin ja yksityisen sektorin työstä. Yliopistollinen työyhteisö on erityinen, koska se on samalla tiedeyhteisö sekä korkeimman opetuksen antamisen ja nauttimisen yhteisö.

Yliopistollisuus tuottaa erityisiä haasteitaan työhyvinvointitoiminnalle. Monelle yliopistotyö on päämäärä itsessään ja ainoa mieluinen uravaihtoehto. Pettymykset uralla etenemisessä voivat olla raskaita kantaa, etenkin jos tehtävien täyttö ei ole ollut

reilua ja kilpailu avointa. Uraa tehdään pitkään epävarmuuden vallitessa omalla persoonalla ja suurin panoksin, mikä voi tuottaa kuppikuntaisuutta ja pitkäkestoisia konflikteja henkilöstön sisälle.

Opettajien ja tutkijoiden parissa hallintotyötä ei aina arvosteta yhtä korkealle kuin opetusta ja tutkimusta, mikä voi lisätä juopaa näiden henkilöstöryhmien välille. Yliopistolla johtamisjärjestelmä on kevyempi kuin normaalissa työelämässä, jossa esimies voi määrätä tarkemmin työn sisällöstä. Itsenäisessä asiantuntijatyössä johtaminen on edellytysten luomista ja vain rajoitetummin varsinaiseen työsuoritukseen puuttumista. Yliopistolla johtaminen tuleeekin sovitaa kulloiseenkin tehtävään. Opetustoiminnan johtaminen voi olla tiukempaa kuin tutkimuksen johtaminen, koska esimerkiksi tutkintokoulutuksen laatu voi edellyttää pidemmälle koordinoitua yhteistoimintaa.

Opetus- ja tutkimushenkilöstö ei noudata vahvistettua työaika-
vaikkakin moni tekee tunneissa mitaten huomattavan paljon töitä.
Työnantajalla ei ole käytännössä keinoja toteuttaa työaika-
suojelua, mikä voi ilmetä työuupumuksena ja muuna pahoinvointina. Yhteisön
paine ja arvostukset luovat odotuksia menestyksestä. Yliopisto-
työ voi olla yksinäistä puurtamista, jossa työhön ei kunnolla perehdytetä.
Asiantuntijuus voi vaatia puolustamista kilpailijoita vastaan.

Yliopistollisessa työyhteisössä on haasteena yhteistyösuhteiden vahvistaminen ja keskinäisen luottamuksen lisääminen eri henkilösuhteissa. Luottamuksen lisääminen edellyttää toiminnan asiallisuutta ja läpinäkyvyyttä joka tasolla. Henkilösuhteiden tulee perustua keskinäiseen kunnioitukseen, mikä edellyttää rajoituksia niihin tapoihin, joilla erimielisyyksiä käsitellään. Yhteisillä pelisäännöillä voidaan vahvistaa avoimuuden ja luottamuksen ilmapiiriä, jossa riittävä ennakoitavuus toteutuu, mikä puolestaan kannustaa henkilöstön keskinäisen yhteistoiminnan lisäämiseen ja sen laadun parantamiseen uskalluksen ja hyvien kokemusten lisääntyessä.

Viestinnässä sähköpostin käyttö alentaa kynnystä negatiiviseen viestintään, jossa julkisesti mollataan yksittäisiä henkilöitä tai ryhmiä. Sen vuoksi tietty etiketti on tarpeen sekä sähköisessä viestinnässä että kokouskäyttäytymisessä.

Luottamus tiedekunnan johtoon ja koko johtamisjärjestelmään on keskeistä, jotta jokainen toimii työhyvinvoinnin hyväksi ja näkee hyvän työilmapiirin edut koko yliopiston toiminnan kannalta. Yliopistolla johto nauttii myös demokraattista hyväksyttävyyttä, koska johtohenkilöt valitaan vaaleilla.

Työhyvinvointitoiminnassa on kyse hyvän kehän vahvistamisesta ja vastaavasti luottamusta rapauttavan huonon kehän estämisestä.

Muutoksesta hyötyvät sekä yksilöt että yhteisö kollektiivina, samoin kuin yliopisto ja tiede instituutioina. Tieteessä hyöty tulee erityisesti rohkeuden ja riskinoton lisääntymisen myötä, mikä parantaa toiminnan laatua. Työhyvinvoinnin toimintamalli ja sen mukainen

Työhyvinvointitoiminnassa on kyse hyvän kehän vahvistamisesta ja vastaavasti luottamusta rapauttavan huonon kehän estämisestä.

johtaminen tulisi ottaa keskeisesti esille sekä yliopiston strategisessa kehittämisessä että auditoinnissa todennettavana toiminnan laatutekijänä.

Vaikka jokaisessa oppiaineessa on nimetty oppiainevastaava, tällä ei ole suoranaista esimiesasemaa oppiaineen henkilöstöön. Oppiainevastaavan tehtävät on määritelty johtosäännössä. Johtamisjärjestelmän puutteet ilmenevät erityisesti siinä, että tosiasiaassa toimintaa johtavat oppiainevastaavat ja muut vanhemmat tutkijat, kuten professorit, eivät riittävästi koe olevansa johtajan roolissa eivätkä vastuussa lähiyhteisönsä hyvinvoinnista. Tiedekunnan johdon on puolestaan hankalaa tunnistaa kehittyviä työilmapiiri-ongelmia, jos pieniyhteisöt koostuvat epäselvällä tavalla hierarkkisista kokonaisuuksista, joiden vaikeudet tulevat tietoon vasta tilanteen kärjistyessä.

Kysymyksenä onkin, miten johtamisella voidaan kehittää toimintakulttuuria aidosti vuorovaikutukselliseen suuntaan yksilön vastuuta samalla korostaen.

Yliopistollisessa työssä henkilökohtainen vastuunotto ja toiminnan ammattimaisuus toteutuvat paremmin, kun yhteisön sisällä vallitsee riittävä luottamus eri osapuolten kesken. Silloin myös palautteen vastaanottaminen on helpompaa ja eri toimintoja on helpompi kehittää yhteisesti sovittujen tavoitteiden suuntaan. Myös suhtautuminen toimintaympäristön muutoksiin on ennakkoivampaa ja pikemmin mahdollisuuksiin tarttuvaa kuin torjuvaa ja olemassa olevaa puolustavaa. Kysymyksenä onkin, miten johtamisella voidaan kehittää toimintakulttuuria aidosti vuorovaikutukselliseen suuntaan yksilön vastuuta samalla korostaen.

KUKA ON YLIOPISTOLAINEN?

Yliopiston työyhteisöön kuuluvat yliopiston työntekijät ja opiskelijat. Työntekijä kuuluu joko opetus- ja tutkimushenkilöstöön tai hallintohenkilöstöön. Pääosa tiedekunnan henkilökunnasta kuuluu opetus- ja tutkimushenkilöstöön, jonka tehtävät jaetaan neljään uraportaaseen. Ensimmäisellä uraportaalla ovat tohtorikoulutettavat. Seuraavilla uraportailla ovat senioriteetin mukaisesti tutkijatohtorit, yliopistonlehtorit ja professorit. Myös hallintohenkilöstön piirissä olevat tehtävät jakautuvat eri tasoille: sihteeritason, suunnittelijatasen ja päällikkötason tehtäviin. Opetus- ja tutkimushenkilöstön esimiehet ovat yleensä saman ryhmän sisältä, ja vastaavasti hallinnossa työtä johdetaan yleensä hallinnon piiristä.

Apurahatutkijat ja vierailevat tutkijat samoin kuin emeritusprofessorit kuuluvat työyhteisöön, vaikka he eivät muodollisesti olisi työsuhteessa yliopistoon. Näiden ryhmien asema yliopistossa on vahvistunut ja virallistunut sen myötä, että yliopisto on ryhtynyt laatimaan sopimuksia heidän kanssaan työhuoneiden käytöstä ynnä muusta. Apurahatutkijat ovat saaneet vaali-oikeuden ja vaalikelpoisuuden yliopistollisissa vaaleissa.

Työyhteisöön kuuluvat siten kaikki, jotka käytännössä työskentelevät yhteisissä tiloissa. Kunkin ryhmän saamien palveluiden verkosto on kuitenkin omanlaisensa, mikä vaatii omaksutuilta toimintamalleilta joustavuutta ja eritasoista koordinaatiota.

Työyhteisöön kuuluvat siten kaikki, jotka käytännössä työskentelevät yhteisissä tiloissa.

Yliopistoyhteisöön kuuluvat myös opiskelijat. Työhyvinvoinnin rinnalla tulisi puhua myös opiskeluhyvinvoinnista. Työntekijät ovat työterveyshuollon palveluiden piirissä, kun taas opiskelijoille tarjotaan palvelut YTHS:n kautta. Henkilöstön työhyvinvoinnin ongelmat voivat helposti heijastua opiskelijoiden hyvinvointiin, mutta myös toisin päin: hoitamattomat ongelmat opiskelijoilla ovat riskitekijä opettajan työssä. Opiskelijat osallistuvat kollektiiviseen päätöksentekoon kolmikantaisen yliopistodemokratian mukaisesti, minkä vuoksi on aiheellista ja mahdollista käsitellä opiskelijoiden hyvinvoinnin kysymyksiä ainakin eräin osin myös tiedekunnan tasolla.

TYÖNANTAJAN VELVOLLISUUTENA ON EDISTÄÄ TYÖHYVINVOINTIA

Työnantaja on velvollinen turvaamaan sen, ettei mikään epäkohta uhkaa työntekijän terveyttä ja hyvinvointia työpaikalla. Koska fyysiset ja kemialliset riskit on minimoitu (oikeus)tieteen kaltaisella alalla, henkinen työsuojelu korostuu.

Istumatyö asettaa ergonomisia vaatimuksia työasennoista ja työvälineistä. Ikääntymisen myötä omasta kunnosta, ravinnosta ja jaksamisesta huolehtiminen korostuvat. Opettajilla ja tutkijoilla ei ole määriteltyä työaika, mikä voi altistaa työuupumukselle ja henkisiin ongelmiin. Työntekijällä on oikeus saada suojaa kiusaamista ja huonoa kohtelua vastaan.

Työnantaja ja sen edustaja ovat velvollisia puuttumaan havaitsemiinsa epäkohtiin. Menestykseen pyrkivä työnantaja, jonka palveluksessa on korkeimman tason asiantuntijoita, ei tähtää ainoastaan lain asettaman minimivaatimustason toteuttamiseen, vaan tätä korkeampaan työhyvinvoinnin ja työviihtyvyyden tavoitetasoon.

Ennakoiva, aktiivinen työhyvinvointitoiminta on laatutekijä opetuksessa ja tutkimuksessa.

Ennakoiva, aktiivinen työhyvinvointitoiminta on laatutekijä opetuksessa ja tutkimuksessa.

Samalla kohotetaan työpaikan arvostusta sekä omien työntekijöiden että mahdollisten työnhakijoiden keskuudessa ja lisätään tutkijanuran houkuttelevuutta. Hyötyinä ovat myös sairauspoissaolojen väheneminen sekä työurien piteneminen työssä jaksamisen kohentuessa.

HYVÄ ARKI, PEREHDYTYKSEN, HENKILÖJOHTAMINEN

Hyvinvointi on työpaikan hyvää arkea. Esimiehillä on tärkeä rooli hyvän arjen mahdollistajina.

Virkistyspäivät ja muu yliopiston ulkopuolella tapahtuva toiminta vahvistavat hyvää työilmapiiriä ja työntekijöiden keskinäistä yhteistoimintaa, kun toisiinsa tutustutaan ihmisinä ja uusissa tilanteissa. Vaikuttavimpia ovat kuitenkin toimet, joilla suoraan kehitetään työpaikan arkea. Niissä tilanteissa joko koetaan viihtyvyyttä ja hyvinvointia tai sitten negatiivisia tunteita. On tärkeää ymmärtää, mistä kielteiset piirteet ja alentunut työvihtyvyys johtuvat ja mistä ne kertovat.

Työhyvinvoinnin kannalta henkilöjohtaminen on tärkeää. Yliopistolla annettu johtamiskoulutus painottuu henkilöjohtamiseen. Yliopistoyhteisössä opettajien ja tutkijoiden varsinaisen ammattitoiminnan johtamisen tulee olla kevyttä, vapautta luovaa ja kannustavaa, jollei esimerkiksi opetuksen johtaminen edellytä pidemmälle menevää johtamista. Tällöinkin johtamisen tulee olla sopimuksellista ja yhteistoimintaa tukevaa.

Työhyvinvoinnin kannalta henkilöjohtaminen on tärkeää.

Vastaava ote ei kuitenkaan riitä, kun tarkastellaan asiaa työyhteisön pelisääntöjen näkökulmasta. Esimerkiksi kiusaamiseen ja muuhun epäasialliseen kohteluun on saman tien puututtava. On kuitenkin ymmärrettävää, että vain tietynlainen minimitaso yhteistyössä ja kanssakäymisessä voidaan vaatia työyhteisön pelisääntöjen nojalla.

Koska opetus- ja tutkimushenkilöstö ei noudata työaikoja, poissaolojen ja muiden henkilökohtaisten ongelmien havaitseminen voi olla hankalaa. Tämä asettaa haasteita esimiestyölle, jotta tilanteisiin voidaan puuttua ajoissa tukien ja ohjaten.

Akateemiseen johtamiseen liitetään tutkimusjohtamisen ja opetuksen johtamisen ohella vastuuta työyhteisön hyvinvoinnista siitä riippumatta, toimiiko akateeminen johtaja erityisessä luottamustehtävässä, kuten tiedekunnan johdossa tai esimerkiksi tiedekuntaneuvoston jäsenenä. Professori on aina professorina myös akateeminen johtaja.

Esimiestyön ja johtamisen näkökulmasta työhyvinvointi poikkeaa esimerkiksi opetuksen ja tutkimuksen johtamisesta ja vaatii toisenlaista asiantuntemusta. Silti esimerkiksi juuri opetuksen ja tutkimuksen johtamisessa voidaan törmätä työhyvinvoinnin kysymyksiin. Johtajan tehtävään, vastuuseen ja erilaisiin käytettävissä oleviin keinoihin tulee perehdyttää ja perehtyä.

Johtajan tehtävään, vastuuseen ja erilaisiin käytettävissä oleviin keinoihin tulee perehdyttää ja perehtyä.

Yliopistolla esimiestyössä ja johtajina toimii erityisesti hallinnon tehtävissä myös muita kuin niin sanottuja akateemisia johtajia. Myös näiltä johtajilta vaaditaan samoja taitoja. Lisäksi yliopistolla myös ei-akateemisten johtajien ja henkilöstön tulee ymmärtää akateemisen yliopistoyhteisön erityispiirteet.



TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISEN KEINOT

Edellä on jo käsitelty keinoja tiellä kohti parempaa yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia. Tässä esitetään asiasta eräitä täydentäviä huomioita.

Tiedekunta perustaa pysyvän työhyvinvoinnin työryhmän, joka käsittelee työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä eri näkökulmista.

”
Tiedekunta perustaa pysyvän työhyvinvoinnin työryhmän, joka käsittelee työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä eri näkökulmista.

Työryhmä pitää yhteyttä henkilöstöosastolle ja järjestää tiedekunnassa tarvittavia tapahtumia ja tietoiskuja, jotta henkilöstö tuntee käytettävissä olevat keinot ja mahdollisuudet. Työryhmä pitää yhteyttä UniSporttiin ja huolehtii, että henkilöstön saatavilla on tarkoituksenmukaista liikuntaa edistävää toimintaa.

Työhyvinvoinnin näkökulma otetaan esille tiedekunnan esimiesten perehdytyksessä, jota tarjotaan sekä johtoryhmän jäsenille että esimiehille, oppiainevastaaville ja projektinjohtajille. Perehdytyksessä selvitetään mm. puheeksi ottamista ja varhaisen tuen ohjelmaa. Työryhmä toimii seurantariryhmänä, joka valmistelee ja toteuttaa toimenpiteitä ilmapiirikyselyiden osoittamien kehittämiskohteiden perusteella. Työryhmä voi myös valmistella hankkeita, joille se hakee rahoitusta henkilöstöosastolta, Varmasta tai muulta taholta. Työhyvinvointiryhmä voi toteuttaa myös erilaista virkistystoimintaa. Tavoitteena on, että työryhmä toimii asiantuntijaelimenä tiedekunnan kehittyessä erityisen hyväksi työpaikaksi.

Työhyvinvoinnin vahvistaminen on tiedekunnan johdon tehtävänä. Keinoina siihen ovat hyvä ja tasapuolinen sekä osallistava johtaminen sekä työhyvinvointinäkökulman toteuttaminen aktiivisesti kaikessa toiminnassa. Tiedekunnassa vahvistetaan yliopistotyön eettiset periaatteet, jotka toimivat ohjenuorana työyhteisön toiminnassa ja johtamisessa.

Opiskelijoiden työhyvinvoinnista ja kuulumisesta yliopistoyhteisöön huolehditaan erityistoimenpitein, kuten varmistamalla että jokaisella opiskelijalla on luottamuksellisia suhteita opettajakuntaan. Opiskelijatuutorointia pidennetään niin, että se kattaa nykyistä pidemmän ajan opintojen alusta, millä varmistetaan jokaisen mukana pysymistä ja tarvittavan yhteenkuuluvuuden tunteen syntymistä. Opettajatuutoroinnilla varmistetaan vastaavasti, että

jokainen opiskelija tuntee henkilökohtaisesti vähintään yhden tiedekunnan opettajan.

Opiskelijoilta saatu palaute otetaan toiminnan kehittämässä huomioon. Tiedekunnan johdon ja opiskelijaedustajien tapaamisissa käsitellään myös opiskelijoiden esiin nostamia kysymyksiä.

Motivoituneet ja ammattitaitoiset opettajat turvaavat myös opiskelijoiden työnteon ja opiskeluviihtyvyyden. Erityistä taitoa vaaditaan vaikeiden tilanteiden käsittelyssä. Tällaisesta on kysymys esimerkiksi, kun selvitetään vilppiepäilyä tai muuta opiskelijan kannalta hankalaa ja herkkää asiaa. Opintosuoritusten arvostelun johdonmukaisuus ja oikeudenmukaisuus ovat tärkeitä opiskelijan työn motivoinnin kannalta. Opintosuorituksen arvostelijan tulee perustella arvosteluratkaisunsa ja yliopiston tulee taata riittävät oikeussuojakeinot sen varalta, että opiskelija kokee arvostelun epäreiluksi.

Myös opiskelijoilla on vastuuta työviihtyvyydestä ja työhyvinvoinnista. Opiskelijan tulee kunnioittaa yliopistoyhteisön muita jäseniä ja noudattaa pelisääntöjä omassa toiminnassaan.

Työhyvinvoinnin johtaminen on keskeinen osa akateemista johtamista, joka on osa professoreiden, esimiesten ja henkilöstöstä vastaavien johtajien työtä. Akateeminen johtaminen otetaan huomioon valmiutena ja ansiona tehtävien täytössä siinä laajuudessa kuin yliopiston johtosääntö ja toimintakäytännöt tämän mahdollistavat.

Kehityskeskustelut toteutetaan säännönmukaisesti, sillä niillä on olennainen merkitys työhyvinvoinnin kannalta. Niissä nostetaan esille kysymyksiä kunkin suhteesta työhön. Kehityskeskusteluiden toteutuminen varmistetaan ja sitä seurataan.

Yliopistolla suhde työhön on usein intohimoinen, joten on tärkeää osoittaa tukea, kiinnostusta ja myös arvostusta jokaisen työlle. Samalla voi olla tarpeen korostaa itsestä huolehtimisen merkitystä ja sitä, että omaa edistymistä ja työn tuloksellisuutta täytyy tarkastella riittävän pitkällä aikajänteellä. Kehityskeskustelussa on hyvä ottaa esille joka tapauksessa myös kysymyksiä motivaatiosta, jak-

Yliopistolla suhde työhön on usein intohimoinen, joten on tärkeää osoittaa tukea, kiinnostusta ja myös arvostusta jokaisen työlle.

samisesta sekä työssä viihtymisestä. Asiantuntijaorganisaatiossa on tärkeää ottaa esille myös yleisempiä kysymyksiä tiedekunnan päätöksenteosta ja johtamisesta, kuten mitä pidettäisiin kehittämiskohteina. Erityisesti on syytä kuulla näkemyksiä siitä, missä suhteissa koetaan että jotkin käytännöt ovat herättäneet epäilyksiä tasapuolisuudesta. Esimiehet saavat kehityskeskusteluissa arvokasta palautetta toiminnasta.

Kehityskeskustelussa on tärkeintä, että esimies osoittaa kiinnostusta työntekijän tilanteeseen ja näkemyksiin. Kuuntelu ja kokemus kuulluksi tulemisesta ovat olennaisia. Henkilökohtaisen kehityskeskustelun rinnalla voidaan toteuttaa ryhmäkehityskeskusteluita. Tiedekunnan johto voi tätä täydentäen järjestää erilaisia avoimia keskusteluita ajankohtaisista aiheista, mikä lisää luottamusta ja osoittaa sitoutumista työyhteisön kehittämiseen. Opetus- ja tutkimustoiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa suositaan yhteistoiminnallisia malleja.

Esimiehet saavat kehityskeskusteluissa arvokasta palautetta toiminnasta.

Lähiesimiesten edellytetään saaneen koulutusta tehtävänsä. Lähiesimiehet toimivat usein myös ns. palkkaesimiehinä ja käyvät kehityskeskustelut työntekijöiden kanssa. Palkkojen ja palkitsemisen oikeudenmukaisuus on tärkeää, minkä vuoksi on tärkeää, että esimiehet toteuttavat yliopistolla ja tiedekunnassa omaksuttua TES:iin perustuvaa linjaa omassa toiminnassaan. Esimiesten toteuttaman henkilöjohtamisen tulee perustua saatuun riittävään perehdyttämiseen.

Yliopistotyössä tosiasiallisia esimiehiä voivat olla muutkin kuin nimetyt ypj-järjestelmän mukaiset esimiehet. Oppiaineen vastuuhenkilöllä on tosiasiallinen esimiesasema erityisesti opetuksen suunnittelussa. Tutkimusprojektin johtajalla on vastaavasti esimiesasema tutkimusprojektin toimintaan liittyen. Vastuuta työntekijän hyvinvoinnista on kaikilla esimiehillä.

Henkilöstön hyvinvoinnin toimintasuunnitelma nivelletään akateemiseen vuoden kiertoon. Työhyvinvoinnin kausittaisen toimintasuunnitelman kehittämiskohteet valitaan työhyvinvointikyselyjen pohjalta. Tiedekunnan työhyvinvointityöryhmä etsii kyselystä selkeästi esiin nousevat kriittiset hyvinvointiin vaikuttavat tekijät

ja vahvistaa näiden pohjalta tiedekunnan hyväksyttäväksi toimitasuunnitelman.

Jälkikäteisten toimien ohella panostetaan ennakkolliseen työhyvinvoinnin edistämiseen, millä vähennetään tarvetta jälkikäteisten toimien käyttämiseen. Tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuutta mitataan ja arvioidaan työhyvinvointi- ja ilmapiirikartoituksista saatujen tulosten perusteella. Tiedekunnan piirissä käydään avoin ja rakentava keskustelu saaduista tuloksista ja niiden perusteella valittavista kehittämistoimista.

Työsuojelun riskikartoitukset ovat yksi työkalu kehitettäessä työkykyistä, turvallista ja hyvinvoivaa tiedekuntaa. Työympäristömme muodostaa puitteet työhyvinvoinnille, koska mm. työtilojen ergonomia, valaistus ja ilmanvaihto vaikuttavat henkilöstön työkyvyn ja hyvinvoinnin ylläpitämiseen pidemmällä tähtäimellä. Tiedekunta reagoi aktiivisesti riskikartoituksissa esille nouseviin puutteisiin ja riskitekijöihin toimintaympäristössä. Myös työpaikan yleinen turvallisuuden tunne on hyvä huomioida.

Työhyvinvointi lähtee yksilötasolla oman elämän hallinnasta ja työstä saatavasta ilosta. Psykkinen hyvinvointi perustuu omaan osaamiseen, ammatitaitoon ja työn arvostukseen. Työperäinen stressi ja työn kuormitus voivat pahimmissa tapauksissa muodostua terveydelle haitallisiksi. Kehityskeskustelut antavat esimiehelle erinomaisen mahdollisuuden muodostaa kuva henkilön työtilanteesta ja hakea tähän tarvittavia muutoksia.

Esimiestyöhön kuuluu havaita mahdollisia kehittyviä ongelmia. Puheeksi ottaminen on tärkeää.

Työajanseurantaa voidaan hallintotyön puolella käyttää esimiestyön työkaluna arvioitaessa yksilökohtaista työkuormitusta ja henkilön suoriutumista siitä. Krooniseen ylitöiden tekemiseen pyritään puuttumaan. Tärkeitä keinoja työntekijän tukemiseksi ylivaikkeissa tilanteissa ovat työnohjaus ja coaching. Mentoroinnilla voidaan valmentaa erityisesti vaativampiin esimies- ja johtamistehtäviin. Henkilöstöosaston koulutukset valmentavat erilaisten tilanteiden hallintaan ja kohtaamiseen.

Palautteen tulee olla rakentavaa, jotta se olisi kehittävää. Johdon tehtävänä on varmistaa, että palaute aina annetaan rakentavasti. Kiel-

teinen palaute työstä voi altistaa itsetunto-ongelmille ja vähentää työstä saatavaa tyydytystä.

Puheeksi ottaminen on tärkeää.

Esimiestyöhön kuuluu havaita mahdollisia kehittyviä ongelmia. Puheeksi ottaminen on tärkeää. Varhaisen tuen malliin kuuluu rutiini, jossa lähiesimies kutsuu tietyin perustein työntekijän työkykykeskusteluun, jossa arvioidaan henkilön työkykyä ja tukitoimien tarvetta. Keskustelusta laaditaan lomake. Työterveyshuolto jatkaa tästä toteuttamalla tarvittaessa työkyvyn arvioinnin. Työkyvyn arviointiin voidaan ryhtyä myös muusta syystä. Jos lähiesimiehen kanssa käydyssä ppj-palkkakeskustelussa ilmenee, että henkilö ei suoriudu työtehtävistään odotusten mukaisesti, työntekijä voidaan ohjata työkyvyn arviointiin. Lähiesimies on monin tavoin avainhenkilö asioihin tarttumisessa. Yhteistyön kulttuuri mataltaa kynnystä havaita ongelmat niiden alkuvaiheessa ja ehkäisee sen, että yksittäiset työntekijät jäävät yksin ongelmiensa kanssa.

Helsingin yliopisto järjestää palvelussuhteessa olevalle henkilökunnalleen (työaika vähintään 14 tuntia viikossa) ennalta ehkäisevän työterveyshuollon ja yleislääkäritasoisien sairaanhoidon. Yliopiston työterveydenhuollon yhteistyökumppanina toimii lääkäriasema Mehiläinen Oy.

Fyysisestä kunnosta huolehtiminen on tärkeä tekijä työkyvyn sekä oman terveyden ylläpitämisessä. Etenkin istumatyön aiheutumaa fyysistä kuormitusta ehkäisevän ja helpottavan liikunnan harrastamiseen tulisi kannustaa. Liikuntapalveluita tuotetaan ennakoivan työhyvinvoinnin tarpeisiin. Ikääntyvät työntekijät otetaan erityisesti huomioon.

Tärkeää työkyvyn fyysisen ylläpitämisen suhteen on saada vähemmän liikkuvat mukaan liikkumaan. Usein toimenpiteiden vaikuttavuutta heikentää se, että ne kohdistuvat hyvässä fyysisessä kunnossa oleviin. Tiedekunta tukee henkilöstön liikkumista osallistumalla Unisportin kausittaisesta liikuntakortin kustannuksiin, joka on edullinen jo yliopiston siihen kohdistaman tuen ansioista. Tiedekunta tiivistää yhteistyötä UniSportin kanssa hyvinvointipalveluiden lisäämisessä. Näitä voivat olla esimerkiksi hyvinvointi-illat, kuntostartit tai kehonkoostumusmittaukset. Henkilökunnan fyysistä hyvinvointia voidaan mitata muun muassa sairauspoissaolotilastoja seuraamalla, joskin opetus- ja tutkimushenkilöstön suhteen tällaista

tietoa on vaikea koota. Voidaan myös harkita esimerkiksi pyöräilyyn tai kävelyyn kannustamista erityistoimin.

Henkilöstön rekrytointi on tärkeä osa tiedekunnan pitkäkestoista henkilöstösuunnittelua. Yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja tulee korostaa myös rekrytoinneissa. Akateemisilta johtajilta vaaditaan myös työhyvinvointijohtamisen taitoja.

Asianmukainen perehdyttäminen on olennaista rekrytoinnin onnistumisessa ja uuden henkilön sitouttamisessa ja mukaan ottamisessa työyhteisöön ja tiedekuntaan. Rekrytoinnin ja tehtävään perehdyttämisen onnistumista voidaan mitata muun muassa seuraamalla henkilöstön vaihtuvuutta. Aina, kun siirrytään toisenlaiseen tehtävään, tulee harkita perehdyttämisen tarvetta. Johdon perehdytyksessä työhyvinvoinnin rakentumisen kokonaiskuva ja työhyvinvoinnin yhteys johtamisen laatuun tulee tarkasti selvittää. Tuutorointi on opiskelijoiden perehdyttämistä.

**Asianmukainen
perehdyttäminen
on olennaista
rekrytoinnin
onnistumisessa ja
uuden henkilön
sitouttamisessa
mukaan
ottamisessa
työyhteisöön ja
tiedekuntaan.**

Tiedekunta pyrkii ylläpitämään ja lisäämään henkilöstön yhteisöllisyyttä muun muassa järjestämällä yhteisiä tapahtumia kuten tiedekuntapäivät, perinneperjehdus, talviliikuntapäivä jne. Tiedekunta on myös viime vuosina kannustanut kahvihuonekulttuurin lisäämiseen kustantamalla kahvit henkilökunnalle.

Positiivisen vuorovaikutuksen lisäämiseen tiedekunnan tilaisuuksissa ja yhteisillä foorumeilla pyritään kiinnittämään huomiota. Kun keskustellaan tiedekunnan yhteisistä asioista, tulee pyrkiä rakentamaan ja tulevaisuuteen katsovaan keskustelukulttuuriin. Olennaista onkin kehittää työyhteisötaitoja ja näiden kautta yhteistyötä työpaikalla. Tätä edistetään ottamalla käyttöön yhteisiksi pelisäännöiksi tiedekunnan omat ”Yliopistotyön eettiset periaatteet (Liite 4)”, johon henkilökunnan olisi tarkoitus sitoutua.

Yhteisöllisyyttä lisäävät myös oikeudenmukainen johtaminen ja päätöksenteko, jossa korostuvat avoimuus ja läpinäkyvyys. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että tehtävään ottamiset tehdään avoimen haun perusteella ja että tärkeimmät asiat käsitellään demokraattisesti valituissa johtaelimissä sekä yhteisissä henkilöstökokouksissa.





Keinot:	Keinot:	Keinot:
<ul style="list-style-type: none"> » Työhyvinvoinnin mittaukset ja ilmapiirikartoitukset » Työsuojelun riskikartoitukset » Työterveyshuolto » Fyysisen hyvinvoinnin ylläpito » Psykkisen hyvinvoinnin ylläpito » Perehdyttämistoimenpiteet » Kehityskeskustelut » Ikäjohtaminen » Tukimuodot Tyhy-toiminnalle » Yhteisöllisyyttä tukeva toiminta ja vuorovaikutuksellinen johtaminen » Ammattimaisuus johtamisessa » Yliopistotyön eettiset periaatteet 	<ul style="list-style-type: none"> » Työhyvinvoinnin kausittainen toimintasuunnitelma » Työpaikkaselvitykset (työterveyshuolto) » Kehityskeskustelut » Työnohjaus ja coaching » Sairauksien ja tapaturmien hoito » Kuntoutusohjelmat » Puheeksi ottaminen ja varhaisen tuen malli » Hyvä ja aktiivinen johtaminen » UniSportin räätälöidyt palvelut 	<ul style="list-style-type: none"> » Työhyvinvoinnin mittaukset ja ilmapiirikartoitukset sekä näiden jatkotoimenpiteet » Sairauspoissaolot » Henkilöstön vaihtuvuus » Asiakaspalautteet » Henkilöstön palaute toiminnasta

Kuvio 1. Oikeustieteellisen tiedekunnan työhyvinvoinnin ohjelma mukaillen Marjaana Suutarisen ja Pirkko-Liisa Vesterisen (toim.) TYHY-ohjelma mallia, Työhyvinvoinnin johtaminen, 2010.



TYÖHYVINVOINTITYÖN TOIMIJA

Vastuujärjestelmä: Kuka vastaa mistäkin?

- » Yliopiston johto: työhyvinvointitoiminnan vaatimat resurssit ja johtamisjärjestelmä, uusien johtajien perehdyttäminen, henkilöstökoulutukset
- » Tiedekunnan / laitostason johto: työhyvinvoinnin käytännön johtaminen, esimiestyö, ennakkoiva ja jälkikäteinen toiminta, pelisäännöistä sopiminen, vuorovaikutteiset foorumit ja muu vuorovaikutteinen toiminta, hyvät kokouskäytännöt, perehdyttäminen, rahoituksen ja resurssien varaaminen; tasa-arvosta ja yhdenvertaisuudesta huolehtiminen. Laaditaan työhyvinvoinnin abc-kirja, johon kootaan se keskeisin, mitä esimiehen tulee asiasta tietää.
- » Pysyvä työhyvinvointiryhmä: yksikötason työhyvinvointisuunnitelman laatiminen ja toimeenpano yhdessä muun organisaation kanssa
- » Lähiesimiehet: käytännön johtamistyö, perehdyttäminen, yhteistyö palveluorganisaatioiden suuntaan, kehityskeskustelut, työkykykeskustelut varhaisen tuen mallissa
- » UniSport: työhyvinvointia edistävien palveluiden tarjoaminen yliopiston yksiköillä. Palveluiden kehittäminen henkilöstön tarpeisiin
- » Työsuojelu: epäkohtiin puuttuminen
- » Työterveyshuolto: työterveystarkastukset ja työterveyspalvelut sairastapauksessa; varhaisen tuen malli. Työpaikkaselvitykset. Työkyvyn arvioinnit. Mehiläinen yliopiston työterveyslääkärinä
- » Henkilöstö- ja lakiasian toimiala: henkilöstöasioiden tuki. Työhyvinvointiyksikön asiantuntijapalvelut. Työnohjauksien järjestäminen. Henkilöstökoulutukset. Lakimiespalvelut.
- » Yliopiston työhyvinvointi- ja ilmapiirikyselyjen toteuttaminen (yhdessä Varman kanssa)
- » Jokainen vastaa omasta ja toisten työhyvinvoinnista



LIITTEET



LIITE 1

RAPORTTI TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISESTÄ OIKEUSTIETEELLISESSÄ TIEDEKUNNASSA VUOSINA 2011-2013

Lähtökohtia

Vuoden 2011 alussa oikeustieteellisessä tiedekunnassa käynnistettiin laajapohjainen pilottihanke, jossa tarkoituksena oli vahvistaa työhyvinvointitoimintaa yksikkötasolla ja kehittää malli, jolla tämä olisi toteutettavissa. Pilotoinnin jälkeen voitaisiin arvioida, saadaanko tästä malli yleisemmin yliopiston yksiköissä sovellettavaksi. Tiedekunta esitti itse tällaisen pilotin käynnistämistä. Ennen työskentelyn aloittamista asiasta keskusteltiin myös keskustakampuksen neuvottelukunnassa sekä rehtorin kanssa jodessa. Todettiin tarkoituksenmukaisimmaksi, että tiedekunta käynnistää asian valmistelun, mutta toteuttaa sen sitä silmällä pitäen, että kokemukset ovat hyödynnettävissä myöhemmin koko yliopistolla.

Tiedekunnassa asetettiin dekaanin päätöksellä (90/2011) 9.3.2011 työhyvinvoinnin työryhmä, jolle annettiin tehtäväksi valmistella tiedekunnalle kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin toimintasuunnitelma. Tämän vuoksi nähtiin aiheelliseksi, että työhyvinvointihankkeen suunnittelussa ja sitä toteutettaessa otetaan mukaan myös tiedekunnan ulkopuolisia edustajia: pääluottamusmies, henkilöstöosasto ylilääkäri ja myöhemmin työhyvinvointiyksikön päällikkö, UniSportin edustaja, HYY:n koulutusasioista vastaava. Työterveyshuollon edustajaa ryhmään ei kutsuttu, koska tuo näkökulma tulisi katetuksi hallintoylilääkärin kautta.

Yhtenä ajatuksena oli tuoda yhteen Yliopistoliiikunta/Unisport ja työhyvinvointitoiminta, koska liikunnalla on suuri merkitys työntekijän hyvinvoinnille ja koska Unisport oli vastaavasti kiinnostunut kehittämään tarjoamiaan liikuntapalveluita työhyvinvoinnin näkökulmasta. Henkilöstöosaston ja Unisportin keskinäinen yhteistoiminta ei ollut riittävästi toteutunut, mutta koska kumpikin yksikkö palvelee tiedekuntia ja laitoksia, joiden henkilöstöstä on kysymys, yksikkötasolla yhteys voidaan toteuttaa helpommin. Unisportilla on arvokasta asiantuntemusta terveydestä ja hyvinvoinnista ennaltaehkäisevästä näkökulmasta. Työhyvinvointitoiminnassa tarvitaan sekä yksilötason tukemista että kollektiivisia toimia.

Työryhmän tuli käsitellä monipuolisesti työhyvinvointiin vaikuttavia seikkoja ja esittää keinoja toimenpiteiksi.

Oikeustieteellisen tiedekunnan työhyvinvoinnin pilottiprojektin eteneminen (2010-2013):

Vuosi 2011

- » oikeustieteellinen tiedekunta käynnisti laajapohjaisen tiedekuntakohtaisen työhyvinvoinnin pilottihankkeen; dekaanin päätös (90/2011) 9.3.2011 työhyvinvoinnin työryhmän asettamisesta (Liite 1.)
- » TYHY-työryhmä kokous 7.4.2011; päätös oman TYHY-kartoituksen tekemisestä
- » Työhyvinvointikartoituksen toteuttaminen 30.5.-8.6.2011
- » TYHY-työryhmän kokous 22.6.2011; TYHY-kartoituksen tulosten käsittely
- » TYHY-työryhmän kokous 7.7.2011; UniSportin palvelujen kartoitus ja Maaret Ilmarisen antama Varman TYHY-palvelujen esittely. Sovittiin kiusaamista ja epäasiallista kohtelua käsittelevän tilaisuuden järjestämisestä ja työyhteisön pelisääntöjä koskevien tilaisuuksien järjestämisestä syksyllä 2011.

Ensimmäisenä vuonna lähdettiin liikkeelle keskustelemalla laajasti työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Esimerkiksi yliopistotyön eettisistä periaatteista keskusteltiin, samoin kuin siitä, kuinka yliopistollinen työyhteisö tulisi määritellä. Suomalaisessa työelämässä oli monessa ammatissa kirjattu ammattieettisiä periaatteita: mainittakoon esimerkiksi asianajajien, tuomarin sekä lääkärityön ammattieettiset periaatteet. Professoriliitto on hyväksynyt professorin työn ammattieettiset periaatteet. Niissä todetaan mm.: ”Johtajana toimiessaan professori on kannustava ja tasapuolinen työyhteisön jäseniä kohtaan. Professori edistää johtamistoiminnassaan työyhteisön hyvinvointia ja työssä jaksamista.”

Akateeminen johtaminen on otettu käyttöön yliopiston johtosäännössä professorin kelpoisuusehdoissa. Akateemisen johtajan tehtäviä ja vastuuta on käsitelty yliopiston ohjeistuksessa Johtamisen hyvät käytännöt Helsingin yliopistossa. Jokainen vastuullinen tutkija toimii sen mukaan tavalla tai toisella johtamistehtävässä. Akateemiseen johtamiseen kuuluu vastuuta henkilöstöstä ja työhyvinvoinnista.

Yliopiston työyhteisö on heterogeeninen, koska opetus- ja tutkimushenkilöstöä on monenlaista, joista osa ei ole edes työsuhteista, ja lisäksi on hallintohenkilöstöä sekä opiskelijoita. Opetus- ja tutkimushenkilöstön toimintaan kohdistuu monentyyppisiä ammattieettisiä vaatimuksia, kuten vastuu tutkimuseetikasta tutkimustoiminnassa ja vastuu opetustoiminnastaan. Tohtorikoulutettava on yhtä aikaa työsuhteessa ja/ tai apurahatutkija, mutta samalla myös opiskelija. Yliopistotyön eettiset ohjeet eivät voi perustua yhden kapeasti ymmärretyyn ammatinkuvan varaan, vaan ovat väistä-

mättä jonkinlainen yhdistelmä näistä. Työryhmässä käydyn keskustelun perusteella lykättiin kysymystä eettisen normiston laatimisesta, kun ymmärrettiin, että sellainen tulisi nimenomaan laatia yhteisenä harjoituksena, jotta jokainen voi näihin pelisääntöihin sitoutua.

Ensimmäisen vuoden toimintaa suuntasi itse laadittu erittäin laaja työhyvinvointikysely. Tarkoitus oli sen avulla tunnistaa keskeisimmät kehittämiskohteet. Oma kysely oli tarpeen sen vuoksi, ettei aikaisempi yliopiston yhteinen kartoitus antanut riittävän tuoretta ja yksityiskohtaista tietoa toimenpiteiden perustaksi. Yliopistouudistuksen yhteydessä toteutettu laitosrakenneuudistus oli monessa yliopiston tiedekunnassa muuttanut merkittävästi työyhteisön rakenteita ja myös aiheuttanut huolta siitä, miten se vaikuttaisi omiin työtehtäviin. Erityisesti hallinnossa yksikörakenteen muutos heijastui eniten, koska koko hallinto tuli kuulumaan yhteen kansliaan, jonka tasolla toimintaa organisoitiin selvemmin työnjaon pohjalta. Samaa aikaan oli siirrytty uusiin teknisiin järjestelmiin mm. taloushallinnossa, mikä aiheutti kitkaa ja häiriöitä. Uudistuksessa häiritsevät tekijät tulivat heti esiin, kun taas uudistusten hyödyt tulisivat esiin vasta pidemmällä tähtäimellä. Opettajilla ja tutkijoilla merkittävin muutos oli laitostason poistuminen, mikä aiheutti pelkoa lähiyhteisön rapautumisesta ja päätöksenteon ja johtamisen keskittymisestä.

Syksyn 2011 kuluessa selvisi, että Työeläkevakuutusyhteisö Varma oli kiinnostunut kehittämistoiminnastamme ja halusi tarjota siihen myös omaa apuaan. Tiedekunta haki Varmalta taloudellista tukea yhdessä kehitettyyn vuoden mittaiseen työhyvinvointiprojektiin, joka nimettiin ”Reilu tiedekunta”-hankkeeksi. Siinä pyrittiin kehittämään nimenomaan yliopistolliseen työyhteisöön ja sen erityispiirteisiin sovellettuja toimintamalleja. Keskeistä oli, että Varman kustantamana hankkeen edellyttämää valmennusta toteuttaisi PsL Juha Arikoski Johtamistaidon Opistolta (myöh.MIF).

Yliopistouudistuksen myötä Työeläkevakuutusyhtiö Varma oli tullut eläkevakuuttajana vastuuseen koko yliopistosektorista, mikä mahdollisti yhteisen valtakunnallisen kartoituksen käyttöönoton. Vastaavasti ongelmana oli, että tulokset eivät enää olleet vertailukelpoisia aikaisempiin kartoitustuloksiin nähden. Sen vuoksi esimerkiksi yliopistouudistuksen samoin kuin laitosrakenneuudistuksen vaikutusta työilmapiiriin ei voitu suoraan mitata, vaan olisi aloitettava uusi aikasarja.

Reilu tiedekunta -hankkeessa koetettiin panostaa erityisesti tähän lähiyhteisötason johtamiseen esimiestyön ja työhyvinvoinnin näkökulmasta, mutta kovin merkittävässä mitassa professorikunta ei tätä vastuuta itselleen tahtonut ottaa. Useassa tilaisuudessa todettiin, että professorit toivoivat itselleen vahvempaa asemaa, ennen kuin he olisivat tähän valmiita. Reilu tiedekunta -hanke toteutettiin kalenterivuoden aikana. Tarkoituksena oli myös testata siinä yhteydessä Hyväksi-portaalia, mutta tästä luovuttiin oppiainevastaavien vastustuksen vuoksi. Varsinainen valmennus kohdistettiin esimiestason sijasta johtoryhmän jäseniin. Vuoden loppuksi koko henkilöstölle järjestettiin kaksi keskustelutilaisuutta, joihin he saivat osoittaa keskusteltavia aiheita.

Johtamisen ohella tarvitaan pelisääntöjä, joiden mukaan toimitaan ja joita on lupa edellyttää noudatettavaksi. Yliopistotyön eettiset käytännösäännöt olisivat tällaiset, mistä syystä sellaisten laatiminen ja niiden yhteinen hyväksyminen olisi edistysaskel. Tällöin ei ole tarpeen jokaisessa yksittäisessä tilanteessa keskustella siitä, onko toimittu sopivalla tavalla vai ei, koska periaatteet antavat käytännön ohjenuoran toimintaan ja myös tarvittaessa sen asianmukaisuuden arviointiin.

Vuosi 2012

- » TYHY-työryhmän kokous 11.1.2012; Terhi Somerkallion esitys Helsingin yliopiston yhteisen työhyvinvointikyselyn tuloksista
- » ”Hoida aivojasi liikkumalla”- hyvinvointiluento 2.2.2012, UniSportin järjestämä teemaluento.
- » Tiedekuntapäivä 6.2.2012 Reilu tiedekunta projektin esittelyä puhujina Maaret Ilmarinen ja Juha Arikoski. Professorit ja oppiainevastaavat kritisoivat projektia siitä, että professorit ja oppiainevastaavat eivät ole sellaisia johtajia, joilla on vastuuta työyhteisön hyvinvoinnista, koska he eivät ole ypj-esimiehiä eivätkä kuulu tiedekunnan johtoon.
- » BusinessTeatteri 6.2.2012. Improvisaatioteatteria, jossa käsiteltiin improvisoinnin keinoin työelämässä kohdattavia ristiriitoja ja sitä, millaisin keinoin niitä voidaan ehkäistä. Teatterilaiset olivat etukäteen perehtyneet tiedekunnan toimintaan ja kehitelleet kaksi harjoitusta, jotka käsittelivät realistisesti näitä tilanteita. Henkilöstö sai neuvoin ohjata roolihenkilöitä toimimaan sopuisammin ja estämään kiistojen kärjistymistä.
- » ”Epäasiallinen kohtelu ja yliopiston käytännöt sen ehkäisemiksi”- tilaisuus 14.2.2012. Alustajina Terhi Somerkallio ja Elisa Hyytiäinen. Samassa tilaisuudessa käsiteltiin tiedekunnassa tehtävää tasa-arvoselvitystä (OTM Marjo Rantala).
- » Pelisääntökeskustelut 1.3.2012: esimiesten valmentautuminen ja keskustelujen toteuttaminen tiimeissään Hyväksi-portaalin Valitaan yhdessä -työvälinettä hyödyntäen . (Liite 2.)
- » Pelisääntökeskustelut 16.3.2012: esimiesten valmentautuminen ja keskustelujen toteuttaminen tiimeissään Hyväksi-portaalin Valitaan yhdessä -työvälinettä hyödyntäen. Esimiesvalmennusten heikon osanoton ja valmennuksessa esiintyneiden ongelmakohtien johdosta päätettiin kohdistaa huomio johtoryhmätyöskentelyn kehittämiseen. (Liite 3.)
- » Oikeustieteellisen kokoustyöskentelyn havainnointi (JORY, professorikokous, tiedekuntapäivä), kevät 2012, Juha Arikoski

- » TYHY-työryhmän kokous 10.9.2012; Hyväksi portaalin-työkalun käyttäminen työyhteisön pelisääntöjen luomisprosessissa. Työkalun toimivuutta, sekä prosessin toteutustapaa kritisoitiin laajasti tiedekunnan sisällä. Myös laajennetun esimeeskäytön käyttäminen akateemisessa ympäristössä sai kritiikkiä osakseen. Lähestymistavan muutos ja projektin työnimen muuttaminen - ”Akateeminen johtajuus yhteisöllisyyden tukena”.
- » Oikeustieteellisen työpaikan riskikartoitus 18.9.2012 RiskiZef-ohjelmalla. Tulokset toimitettiin yliopiston työsuojeluvaltuutetuille.
- » Johtoryhmätyöskentelyn valmennus (4 kertaa) syksy 2012, Juha Arikoski. Arvio kokoustoiminnasta kevään havaintojen perusteella. Hyvien kokouskäytänteiden kehittäminen. Tiedottaminen johtoryhmän toiminnasta. Johtoryhmän laajentaminen. Työajanhallinnan nelikenttä työtehtävien järjestämisestä niiden tärkeyden ja kiireellisyyden mukaan. Tulkinnan tikkaat –tietoisuuskonfliktien synnystä ja henkilöstöriitojen dynamiikka.
- » Kaikki mukaan –keskustelutilaisuudet 10.12.2012 ja 18.12.2012, Juha Arikoski; keskustelut tiedekunnan pelisäännöistä. Tulkinnan tikkaat -menetelmän käsitteilyä. Työajanhallinnan nelikentän avulla omien työtehtävien järjestely.
- » Varman tiloissa selvitettiin vuoden kestäneen hankkeen toteutusta ja tuloksellisuutta. Tässä yhteydessä sovittiin, että Nuotio ja Arikoski pyrkivät julkaisemaan raportin toiminnasta, jotta asia saisi julkisuutta. Kirjoitus julkaistiin myöhemmin Acatiimissa. Myös Yliopistolainen laati asiasta haastattelun. Samassa yhteydessä sovittiin, että Nuotio pyrki järjestämään Varman asiantuntijoiden ja yliopiston henkilöstöasioiden johdon kesken tapaamisen, jossa arvioitaisiin kokeilun tuloksia ja keskusteltaisiin tulevista yhteistyömalleista. Tällainen tilaisuus toteutettiin yliopistolla henkilöstöpoliittisen työryhmän kokouksen yhteydessä 17.4.2013. Varmasta tilaisuuteen osallistuivat johtaja Ville-Veikko Laukkanen, suurkonsernin johtaja Kalle Äänismaa sekä HY-yhteyspäällikkö Tero Virtanen ja Maaret Ilmarinen. Tapaamisessa sovittiin, että HY ja Varma tekisivät jatkossa asiassa yhteistyötä. Seuraava tapaaminen toteutetaan Varmassa syksyllä 2014.
- » Oikeustieteellisen työhyvinvointipilotista kirjoitetut artikkelit:
- » - ”Miten akateemista vapautta voi johtaa?” Juha Arikoski ja Maaret Ilmarinen, Kauppalehti 28.5.2012
- » - ”Työhyvinvointi ja johtaminen kuuluvat yhteen” Kimmo Nuotio ja Juha Arikoski, Acatiimi 1/2013 (http://www.acatiimi.fi/1_2013/01_13_15.php)
- » - ”Reilu tiedekunta syntyy yhteistyöllä”, Kimmo Nuotio, Yliopistolainen 31.1.2013 (https://flamma.helsinki.fi/portal/home/fh?_nfpb=true&_pageLabel=view&contentId=HY284650)



Vuosi 2013

Alkuvuodesta Arikoski toteutti jory-valmennuksen vaikuttavuusarvioinnin. Varman kanssa jatkettiin keskustelua yliopistoyhteistyön jatkosta. Arikoski toteutti tiedekunnan kanslian henkilöstölle erikseen räätälöidyn ryhmätyönohjauksen, joka ei muodollisesti kuulunut hankkeeseen. Syys-lokakuussa toteutetaan seuraava koko yliopistosektorin työilmapiiirikysely, joka tulee olemaan olennainen arvioitaessa Reilu tiedekunta -hankkeen tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. Harkittiin erillisen kyselyn toteuttamista jo pian vuodenvaihteen jälkeen, mutta oli pelättävissä, että jos kyselyitä tehdään liian tiuhaan, vastausprosentti alenee ja tulosten luotettavuus voi kärsiä.

Lokakuussa 2013 toteutettiin työhyvinvointikysely. Tiedekunnan tulokset olivat niukasti parantuneet vuoden 2011 vastaavasta. Kyselyyn vastattiin kolmessa ryhmässä. Oppiaineisiin kuuluva henkilöstö ja tiedekunnan kanslian henkilöstö olivat kriittisempiä ryhmässä Muu henkilöstö vastanneet. Muuhun henkilöstöön kuuluu tiedekunnan tutkimusyksiköissä ja Vaasan toimintayksikössä oleva henkilökunta. Erityisen alhaisia arvoja annettiin perehdyttämisestä. Kehityskeskusteluiden käyminen oli lisääntynyt, ja ilmeisesti tällä oli ollut vaikutusta työhyvinvoinnin tilan parantumiseen. Omaan työhön ja omaan hyvinvointiin sekä lähiesimiehen toimintaan oltiin tyytyväisiä. Koko tiedekunnan tason sekä yliopiston johdon tason suhtauduttiin kriittisemmin.

Kehittämishanke ja päätelmät

Kehittämishankkeessa on päädytty arvioon, että tehostamalla työhyvinvointitoimintaa yksikötasolla voidaan todennäköisesti merkittävästi edistää henkilöstön hyvinvointia ja työssä viihtymistä vaikuttaen siten opetuksen ja tutkimuksen laatuun. Korkean työhyvinvoinnin taso edellyttää toimintakulttuurin muovaamista siten, että jokainen ottaa huomioon toimintansa vaikutukset ja osaa käyttää hyväkseen toimintamahdollisuuksiaan asiassa.

Perinteinen työhyvinvoinnin toteuttamisen ja organisoinnin järjestelmä on ollut hajanainen ja epäsystemaattinen. Yksikötasolla ei ole paneuduttu akateemiseen johtamiseen työhyvinvoinnin näkökulmasta eikä perehdytty niihin elementteihin, jotka tekevät yliopistosta työyhteisönä erityisen. Termiä johtaminen ja sen mukaista vastuuta on vältelty, minkä vuoksi erilaisiin epäkohtiin ei ole osattu ajoissa kiinnittää huomiota. Työhyvinvoinnin taso on määrittynyt sellaiseksi kuin se luonnostaan on, riippuen sattumanvaraisuuksista. Esimiehiä ei ole perehdytetty työhyvinvoinnin johtamiseen. Vastuusuhteet ovat olleet epäselvät, jolloin esille nousevissa tilanteissa on haettu ratkaisuja tapauskohtaisesti.

Työterveyspalveluita ei ole riittävästi linkitetty UniSportin palveluihin. Mehiläisen toteuttamat lakisääteiset työpaikkaselvitykset eivät ole johtaneet yksiköissä jatkotoimiin, jollei ole ollut kyse hyvin merkittävistä havainnoista. Työilmapiiirikartoitusten

tuloksia ei ole systemaattisesti hyödynnetty käytännön työhyvinvointitoiminnassa eikä myöskään riskikartoituksia. Tietoja ja palautetta on kerätty osittain päällekkäisistäkin kysymyksistä lakisääteisten veloitteiden täyttämiseksi, mutta näiden tietojen sisäinen hyödyntäminen on jäänyt sattumanvaraiseksi.

Yliopistolla työhyvinvointitoimintaa ei ole pidetty akateemisen johtamisen keskeisalueena ja yliopiston johto on ollut hiljaisen tyytyväinen siihen tasoon, jolle työhyvinvointi on asettunut nykymallissa. Taso on ollut kotimaisten yliopistojen normaaliarvojen tuntumassa. Työhyvinvointia ei ole nähty keskeiseksi menestystekijäksi yliopiston perustehtävien kannalta.

Tälle on leimallista, että vuorovaikutuksellinen akateeminen johtaminen ja työhyvinvointitoiminta nostetaan yksiköiden johtamistoiminnassa keskeiseksi, jolloin erilaiset talon sisäiset ja talon ulkopuolella toimivat asiaan liittyvät palveluorganisaatiot voivat keskinäisellä koordinaatiolla pyrkiä modernien näkemysten mukaiseen ennakoivaan, tukevaan, ja yhteistä luottamuspääomaa karttuttavaan työhyvinvointitoimintaan (työterveyshuolto, henkilöstöosasto, UniSport, Varma). Johtamiskoulutuksella ja muulla henkilöstökoulutuksella varmistetaan yhteistyö- ja ryhmätöytäitoja, jotka ovat tarpeellisia muun muassa tehokkaassa kokouskäyttäytymisessä.

Yksikkötason työhyvinvointijärjestelmän tulee mahdolliseksi luoda yliopistontasoinen järjestelmä. Tällaisen kehittämiseen olisi hyvä saada työeläkevakuutusyhtiön rahoitusta. Kyse on siitä, että työhyvinvoinnin näkökulma läpäisee kaikki tasot ja varmistaa, että työhyvinvoinnin palvelut ja hyvä akateeminen johtaminen yhdessä varmistavat työhyvinvoinnin korkean laatutason jokaisessa yksikössä.

Työterveyshuollosta vastaavan Mehiläisen kanssa sovitaan siitä, miten toimitaan ja millaisia välineitä yliopisto tarjoaa silloin, kun tapaamisessa työfysioterapeutin, terveyshoitajan tai työterveyslääkärin kanssa ilmenee aihetta suositella työntekijälle esimerkiksi ravitsemustottumusten muutosta tai liikunnan lisäämistä. UniSport toimisi asiantuntijaorganisaationa, joka kehittäisi matalan kynnyksen palveluita tällaisiin tarpeisiin. Henkilöstöosaston työhyvinvointiyksikkö kehittäisi tätä kokonaisuutta palvelemaan yksikkötason toimintaa. Yksiköt voisivat varata rahoitusta myös tällaiseen toimintaan. Henkilöstöosaston koulutukset tukisivat henkilöjohtamista ja työhyvinvointijohtamista kehitetyn mallin mukaisesti. Kehityskeskusteluissa otettaisiin esille erilaisia keinoja, joilla työnantaja tukee työntekijöiden menestystä. Perehdyttämisestä ja uuden työntekijän ottamisesta mukaan työyhteisöön huolehditaan. Kyse olisi kannustavasta ja motivoivasta lisästä jo omaksuttuun varhaisen puuttumisen malliin.

Yliopistotyössä on merkittävien riskien lisäksi myös huomattavia vahvuuksia. Opetus- ja tutkimushenkilöstö on erittäin koulutettua ja työhönsä motivoitunutta, jolloin se pystyy ammentamaan työstään positiivisia kokemuksia.

Jos jokainen saa akateemiselle uralleen riittävästi perehdytystä ja koulutusta, omasta osaamisesta voi nauttia ja saada työstään poikkeuksellisen paljon tyydytystä. Tämän vuoksi akateemisen työn imu on merkittävä, mikä ilmeneekin erityisen pitkinä työurina ja hyvin korkeana eläköitymisikänä. Lupaava lähtötilanne saattaa merkitä, että ei huomata niitä inhimillisiä kustannuksia, joita hoitamattomista työhyvinvoinnin ongelmista yliopistolla aiheutuu.

Opettajan ja tutkijan työssä riskejä ovat erityisesti itse asetetut ja yhteisön jakamat kovat odotukset ja kunnianhimo, mikä voi vaikeuttaa väistämättömien pettymysten käsittelyä. Senioritutkijoiden tulisi antaa nuoremmille hyvinä roolimalleja ja jakaa osaamistaan oma elämän hallinnassa. Myös epäkohtiin puuttumisessa on mahdollista ammentaa siitä, että työ muodostaa useimmille merkittävän ilon ja tyytyväisyyden lähteen ja voimavaran. Se voi auttaa myös silloin, kun on jouduttu johonkin hankalaan konfliktiin työpaikalla.

Uudentyyppinen yksikkötason työhyvinvointisuunnitelma on joustava väline, jolla reagoidaan muutamaan kehittämiskohteeseen, jotka puolestaan valitaan itse ottaen huomioon työterveyshuollon työpaikkaselvitykset ja Varman toteuttamat työilma-
piirikartoitukset. Jokainen yksikkö kehittää toimintojaan systemaattisesti, mutta omista lähtökohdistaan.

Tällä hetkellä keskeisintä olisi akateemisen johtamisen osaamisen vahvistaminen johdon ja vastuullisten tutkijoiden piirissä ja tuon johtamisoaamisen hyväksikäyttö yliopisto- ja yksikkötason työhyvinvointitoiminnassa. Vuorovaikutteisen johtamisen kehittäminen koskettaa kaikkea päätöksentekoa, ei vain työhyvinvointiin välittömästi vaikuttavia asioita.

Sen jälkeen kun yksikkötasolla on olemassa työhyvinvoinnin kokonaisuunnitelma, voidaan uudella tavalla arvioida, millaista päätöksentekoa ja johtamista asia yliopiston tasolla vaatii.

Kyse on esimerkiksi siitä, että työterveyshuollon toimintaa ja uudenlaisia UniSportin ravitsemusneuvonta- ja liikuntapalveluita linkitetään toisiinsa eli hyödynnetään yliopiston sisältä löytyvää osaamista työterveyspalveluiden yhteydessä tehostaen siten varhaisen puuttumisen ajatusta ja poistaen leimaa siitä, että kyse on työnantajan harjoittamasta valvonnasta. Tiedekunnat ja laitokset puolestaan suhtautuvat joustavasti siihen, että työntekijät osallistuvat tällaiseen työkykyä ylläpitävään toimintaan.

Päätös, että yliopisto nostaa työhyvinvoinnin tärkeäksi menestystekijäksi, on yliopiston johdon tehtävä. Jos näin päätetään, keinona on toimintamallin toteuttaminen siten, että vastuu työhyvinvoinnista ulottuu yliopistotasolta yksilötasolle. Jokaisella yksiköllä on oma yksilöllinen työhyvinvointisuunnitelmansa ja tieto siitä, millaisia keinoja työhyvinvointityössä on käytettävissä.



LIITE 2

YLIOPISTOTYÖN EETTISET PERIAATTEET

Yliopistoyhteisö on sekä työyhteisö että opiskeluyhteisö. Yliopistoyhteisöön kuuluvat niin opiskelijat, vaihto-opiskelijat ja jatko-opiskelijat, palvelussuhteessa olevat opettajat, tutkijat sekä hallinto henkilöstö, yliopiston ylin johto kuin yliopistolla toimivat apurahatutkijat, vierailevat tutkijat, dosentit ja emeritusprofessorit.

Yliopistoyhteisö on monimuotoinen yhteisö, johon kuuluu naisia ja miehiä monista uskonnoista ja kansallisuuksista. Yhteisöllisyys on tärkeä arvo, joka muodostuu yliopistoyhteisöön kuulumisesta ja yliopistolla toimimisesta.

Yliopistolla korostetaan suvaitsevaisuutta ja yksilön oikeutta omiin mielipiteisiinsä ja valintoihinsa. Jokainen yliopistoyhteisön jäsen on yhtä arvokas. Julkisessa keskustelussa ja viestinnässä pidätetään toisen henkilöön käyvästä arvostelusta.

Jokainen tuntee vastuunsa omasta ja yhteisestä hyvinvoinnista. Yliopistolaisten keskinäiseen työnjakoon perustuva yhteistoiminta nojaa keskinäiseen luottamukseen ja arvostukseen.

Jokainen toimii reilusti, rehellisesti ja vilpittömästi omassa tehtävässään ja luottaen siihen, että muutkin näin toimivat.

Johtaminen ja päätöksenteko perustuvat oikeudenmukaisuuteen, avoimuuteen ja tasapuolisuuteen yhdessä sovittujen strategisten linjausten mukaisesti. Asioiden valmistelussa kuullaan yliopistoyhteisön jäseniä. Päätökset perustellaan.

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusnäkökohdat otetaan huomioon. Ketään ei syrjitä eikä häiritä seksuaalisesti tai muutoin. Ketään ei kohdella epäasianmukaisesti tai loukkaavasti taikka kiusata. Esiintyviin epäkohtiin puututaan määrätietoisesti ja ratkaisuun pyrkien. Akateemisella johdolla ja esimiehillä on erityinen vastuu työntekijöiden hyvinvoinnista.

Opettajat ja tutkijat sekä hallinto suhtautuvat opiskelijoihin reilusti, asiallisesti ja kunnioittavasti. Opiskelijan tulee saada opiskella turvallisessa ja kannustavassa

ympäristössä. Myös opiskelijalla on vastuuta toisten opiskelurauhasta ja yliopiston työympäristöstä.

Jokaisella on oikeus edellyttää asiansa ammattimaista hoitamista. Organisaatiossa palvelusta vastaavat tarvittaessa esimiehet.

Yliopisto on tietoa ja totuutta tavoitteleva asiantuntijoiden yhteisö, jolle on leimallista asiantuntijoiden itsenäinen asema. Tutkimuksen vapaus on turvattu yhteisenä oikeutena. Jokainen tutkija vastaa itse esittämistään näkemyksistä. Myös opetuksen vapaus turvataan.

Jokaisen tulee pyrkiä sovinnollisesti edesauttamaan kiistakysymysten selviämistä ja selvittämistä. Tieteelliset kiistat eivät saa siirtyä yliopistoyhteisön sisälle työntekoa ja yhteistoimintaa haittaavina kiistoina.

Yliopistoyhteisössä jokainen toimii eettisesti ja ammattimaisesti omassa tehtävässään ottaen samalla huomioon ja vaatimatta itselleen erivapauksia ja etuoikeuksia.

Yliopistoyhteisössä jokainen osallistuu toimintaan ja sen kehittämiseen yhteiseksi hyväksi.

LIITE 3

YLIOPISTOLAISEN KAHDENTOISTA TAULUN LAKI/ LEGES DUODECIM TABULARUM UNIVERSITATIS

Ole reilu yliopistolainen.

Anna arvo toiselle ja hänen työlleen.

Osoita viesteissäsi ja puheessasi toisen arvostusta, vaikka olisit asiasta eri mieltä.

Älä anna tieteellisten kiistojen siirtyä henkilöiden välisiksi.

Ole suvaitsevainen.

Älä syrji, häiritse äläkä kiusaa.

Noudata yhteisiä päätöksiä.

Ole sovinnollinen.

Neuvo, kannusta ja kuuntele.

Huomaa, kun toinen tarvitsee apua.

Kanna vastuusi omasta ja toisen hyvinvoinnista.

Kanna kortesi kehoon yhteiseksi hyväksi.

Vuoden 2011 alussa Helsingin yliopiston oikeustieteellisessä tiedekunnassa käynnistettiin laajapohjainen pilottihanke, jossa tarkoituksena oli vahvistaa työhyvinvointitoimintaa yksikkötasolla ja kehittää malli, jolla tämä olisi toteutettavissa. Tämän esitteen tarkoitus on esitellä hankkeesta syntynyt asiantuntijaorganisaation työhyvinvoinnin toimintamalli sekä prosessi, jota kautta malliin on päädytty. Toimintamalli ja prosessi toimivat esimerkeinä muille yliopiston yksiköille ja ovat sovellettavissa vastaavanlaisiin organisaatioihin, joiden toiminta perustuu vahvaan asiantuntijuuteen.



Teksti:

Kimmo Nuotio, Oikeustieteellisen tiedekunnan dekaani, Helsingin yliopisto/
Harri Hamara, Hallintosuunnittelija, Oikeustieteellinen tiedekunta, Helsingin yliopisto/
Oikeustieteellisen tiedekunnan työhyvinvointityöryhmä

Lähteenä käytetty Marjaana Suutarisen ja Pirkko-Liisa Vesterisen (toim.) teosta
Työhyvinvoinnin johtaminen, 2010.

Layout:

Tapio Kovero

Oikeustieteellinen tiedekunta
Helsingin yliopisto 2014

