



# HENKILÖSTÖN HYVINVOINTIOHJELMA 2010–2012



# Oulun yliopiston henkilöstön hyvinvointiohjelma 2010–2012

## 1. Lähtökohtia

Yliopisto asetti 16.3.2009 työhyvinvointiryhmän, jonka puheenjohtajana toimii henkilöstöjohtaja Liisa Rossi ja muina jäseninä ovat kehittämispäällikkö Mailis Aaltonen, kirjastonhoitaja Marja-Leena Heikkilä-Kuutti, liikuntasuunnittelija Markku Saarela, työsuojeluvaltuutettu Sirpa Rutanen, työterveyslääkäri Veijo Ukkola (Katarina Kivistö), työterveyshoitaja Brita Toivainen, työterveyspsykologi Ellen Ek ja sihteerinä korkeakoulusihteerinä Riitta Karjalainen. Työryhmän tehtävänä on hyvinvointiohjelman laadinta, sen toteuttaminen ja seuranta. Suunnitelma pohjautuu yliopiston strategiaan ja sisältää toimenpiteitä yliopiston koko henkilöstön fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin kehittämiseksi, samalla se toimii esimiestyön tukena.

Oulun yliopiston henkilöstöpoliittisen toimintaohjelman tehtävänä on ohjata yliopistoyhteisön toimintaa siten, että yliopisto menestyy ja on hyvä työpaikka. Hyvällä henkilöstöjohtamisella varmistetaan yliopiston strategian mukainen laadukas, yliopiston tutkimusta ja koulutusta tukeva, tieteenalojen erityispiirteet huomioiva henkilöstöpolitiikka. Oulun yliopisto tiedeyhteisönä on sitoutunut yleisiin tieteellisen toiminnan periaatteisiin ja hyvästä tieteellisestä käytännöstä annettuihin suosituksiin sekä nojaa kaikessa toiminnassa yhteisiin toimintaperiaatteisiin, joita ovat *yhteisöllisyys, edelläkävijäisyys ja kumppanuus*.

Yliopiston hallinnollisen ja taloudellisen aseman muuttuessa 1.1.2010 yliopiston työnantajarooli vahvistuu ja esimiesten velvoitteet ja vastuut korostuvat. Akateemisen johtajuuden haasteena on luoda innostava, hyvin toimiva työyhteisö ja työympäristö korkealaatuiselle tutkimukselle ja opetukselle. Johdattamis- ja esimiestyön onnistumiseksi tarvitaan aktiivisia toimia. Yliopiston tämän hetkinen haasteellinen tilanne edellyttää yliopiston johdolta nopeaa reagoitakykyä ja henkilöstön työhyvinvoinnin varmistamista yliopiston toimintakyvyn ja tulokellisuuden turvaamiseksi. Työhyvinvointiriskien ennakkoinnin tärkeys korostuu toimintaympäristön jatkuvasti muuttuessa.

Opetusministeriö on palautteessaan (15.6.2009) yliopiston toiminnasta kiinnittänyt huomiota määräaikaisiin palvelussuhteisiin ja ikääntyvän henkilöstön työkyvystä ja jaksamisesta huolehtimiseen työurien pidentämiseksi ja osaamispotentiaalilin säilyttämiseksi.

## 2. Henkilöstön hyvinvoinnin nykytilan arviointia

Oulun yliopiston tavoitteena on saada hyvinvoinnista huolehtiminen kiinteäksi osaksi toiminnanohjausta. Tiedekuntien ja tulosyksiköiden henkilöstösuunnitelmat tarkistetaan vuosittain sisäisissä tulosneuvotteluissa ja yhteistoimintamenettelyssä. Niiden avulla ohjataan paitsi henkilöstön rakennetta ja kehittämistä, myös johtamisen, työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämistä. Yksiköt veloitetaan tekemään henkilöstön hyvinvointia edistävät suunnitelmat vuosittain toiminnasuunnittelun yhteydessä. Tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuutta mitataan ja arvioidaan vuosittain tulosneuvotteluissa.

Yliopiston henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilaa selvitettiin SWOT-analyysillä. Analyysia varten työryhmä perehtyi aikaisempiin työhyvinvoinnin edistämiseksi tehtyihin suunnitelmiin ja niiden toteutumiseen ja arvioi TYKY-stepin avulla yliopiston henkilöstön hyvinvointia asteikolla: hyvä perustaso 1-2 pistettä, edistynyt taso 3-4 pistettä, huipputaso 5-6 pistettä.

TYKY-stepillä tulokseksi saatiin:

- työntekijöiden terveys ja hyvinvointi 4,5
- ammatillinen osaaminen 2,75
- työn organisointi 3,5
- työympäristö 3,5
- työyhteisön toimivuus 2,75
- työtoiminnan organisointi 3

Yliopiston henkilöstön työtyytyväisyyttä kartoitetaan joka toinen vuosi tehtävällä VMBaro-työtyytyväisyyskyselyllä. Viimeisin kysely toteutettiin marraskuussa 2009. Kyselyyn vastasi 1274 henkilöä vastausprosentin ollessa 40,2. Henkilöstön työtyytyväisyyden kokonaisindeksi oli kohtuullisella tasolla 3,18 mitattuna viisiportaisella asteikolla. Se on jonkin verran korkeampi kuin edellisessä kyselyssä (3,13 v. 2007). Työtyytyväisyyskyselyn mukaan työn sisältö, itsenäisyys ja haasteellisuus ovat yliopistossa työhyvinvoinnin ja jaksamisen voimanlähteenä, vaikkakin opetus vie vastaajien mielestä liikaa aikaa tutkimukselta. Joissakin tapauksissa työn itsenäisyyden koettiin muuttuneen yksinäiseksi puurtamiseksi.

Monet kokivat ilmapiirin menneen viime aikoina huonompaan suuntaan ja muuttuneen varauksellisemmaksi. Lyhyet määräaikaiset työsuhteet, taloudellinen epävarmuus ja epäta-

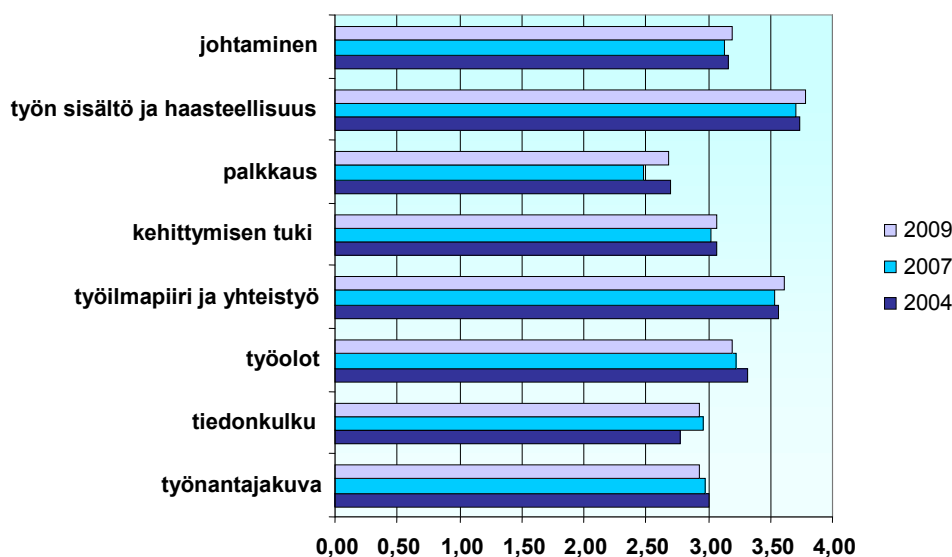
sainen työnjako nousivat useissa vastauksissa esille työhyvinvointia ja jaksamista heikentävinä tekijöinä. Vastajaat kokivat, etteivät he pääse riittävästi osallistumaan asioiden valmisteluun ennen päätöksentekoa. Esimiehiltä ei saada työntekoon riittävästi tukea eikä palautetta. Myös perehdyttämisessä koettiin olevan puutteita. Työt ja työhön liittyvät asiat on opeteltava itse. Väitöskirjantekijät kokevat, että tuki loppuu väitöskirjan valmistumiseen. Tiedottamiseen ja päätöksentekoon toivotaan lisää avoimuutta. Johtamisessa terävin kritiikki kohdistui kehityskeskustelujen toteuttamiseen ja niiden vaikuttavuuteen. Myönteisimmin työilmapiiri, esimiestyö ja yhteistyö työtovereiden kanssa koettiin lähimmässä työyhteisössä, sen sijaan tyytymättömyyttä esiintyi laitos-, tiedekunta- ja yliopistotasoa kohtaan. Niiltä odotettiin lisää yhteisöllisyyttä, yhteistyötä ja avoimuutta.

Työmäärän lisääntyminen aiheuttaa kiirettä, joka näkyy esimiestyössä työntekijöille käytettävissä olevan ajan puutteena. Työkiireiden vuoksi ei myöskään ehditä yliopiston järjes-

tämään henkilöstökoulutukseen. Ulkopuoliseen koulukseen ja kansainvälisiin konferensseihin osallistumisen esteenä mainittiin rahoituksen puute. Työtilat ja välineet ovat pääsääntöisesti kunnossa, mutta puutteittakin esiintyy esim. ergonomisissa ratkaisuisa. Myös olemassa olevat sisäilma-/ homeongelmat mainittiin työntekoon vaikuttavina tekijöinä.

Työtyytyväisyyskyselyn tulokset käsitellään yksiköissä. Yksiköt määrittelevät tuloksista esiin nousevat kehittämiskohteet ja sopivat kehittämistoimenpiteistä. Kehittämistoimenpiteet käsitellään laitoksen tai johtoryhmän kokouksessa. Laitoksen johtoryhmän tehtävänä on seurata, että työtyytyväisyysselektivien tulokset johtavat konkreettisiin toimenpiteisiin.

**Työtyytyväisyys vuosina 2004-2009**



Henkilöstön hyvinvointiin vaikuttavien asioiden nykytilaa voidaan kuvata SWOT-analyysin avulla:

## SWOT - analyysi

### Vahvuudet

- kehittämisessä panostettu opetuksen kehittämiseen
- tutkimuksen kehittäminen käynnistynyt
- laatu järjestelmä auditoitu
- tukipalvelujen organisointi uudella tavalla
- henkilöstöpolitiikka ja toiminnan periaatteet kirjattu ja kytketty käytännön toimintaan
- henkilöstötoiminnon perusasiat kunnossa, perustaa rakennettu, pelisääntöjä kirjattu (esim. toimintaohjeet kiusaamistilanteisiin)
- tasa-arvosuunnitelma tehty vuosille 2008–2010
- työsuojelun toimintaohjelma tehty, ohjaa toimintaa
- tyky -suunnitelmat vuosittaisia, osa työterveyshuollon toimintasuunnitelmaa
- työterveyshuollon ja yliopiston saumaton yhteistyö ja konsultointi
- talous- ja henkilöstöasioiden keskittäminen palvelupisteisiin, varmistaa palvelujen saatavuuden ja parantaa työn laatua
- johdon tasolla yhteisen keskustelun, avoimuuden merkitys tunnustettu
- pääongelmat tiedostettu (löytyvät heikkouksista ja uhista)
- esimiesroolin vahvistamisen merkitys oivallettu
- henkilöstöjohtamisen merkitys esimiestyössä tiedostettu
- kehityskeskustelukäytännöt ohjeistettu
- positiivinen kehityssuunta

### Heikkoudet

- esimiesroolit heikot, akateemisen johtajan mielenkiinto muualla, henkilöstöjohtamiselle ei jää riittävästi tilaa
- organisaatiot löyhiä, rakenteiden heikkous aiheuttaa ongelmatilanteita
- henkilöstötoimintoon, työhyvinvointiin ei resursseja
- sitoudutaan ensisijaisesti omaan työhön, ei yhteisöön eikä välttämättä sen tavoitteisiin
- henkilöstö vaihtuu, pätkätyöläisten ongelmat paitsi yksilön, myös yhteisön kannalta
- ei osata hyödyntää omaa asiantuntemusta omassa työyhteisössä ja yliopistossa (kansanterveystiede, työtiede, johtaminen)
- osaamiskartoituksia ei juurikaan tehty
- kehityskeskustelukulttuuri vielä kehittymässä, työyksikkökohtaisia eroja
- kehittämisstrategia puuttuu, suunnatut hankkeet?
- työhyvinvoinnin kehittämishankkeiden eteenpäin vieni kangertelee, ei johdon-mukaisia väyliä
- perehdyttäminen on alkutaipaleella

### Mahdollisuudet

- esimiesvalmennukseen ja henkilöstöjohtamiseen panostaminen, henkilöstöjohtamisen vahvistaminen
- oma tutkimuskenttä tuo kehittämiskohteita (hoitotiede, työtiede), antaa mahdollisuuksia
- henkilöstöstrategian ja yleensäkin strategiatyön merkitys suunnanantajana hyväksytty
- riskianalyysit (työpaikkaselvitysten yhteydessä) tehdään, vievät kehittämistä eteenpäin
- työhyvinvoinnin kehittämisen merkitys korostuu, kysyntä lisääntyy
- kansainvälistymiseen lisäpanostuksia
- yliopistolain voimaantulo, vapautuminen tiukasta valtio-ohjauksesta
- työtyytyväisyyskyselyn (VMbaro) tulosten parempi käsittely yksiköissä

### Uhat

- nopeasti muuttuva toimintaympäristö
- taloudellinen kriisi, vie viimeisetkin näihin asioihin satsatut roposit, hyvinvointiin kohdennetun rahoituksen riittämättömyys
- kahden kerroksen väkeä/budjettirahalla ja täydentävällä rahoituksella (vakinaisessa / määräaikaisessa palvelussuhteessa olevat)
- työhyvinvoinnin kehittäminen nähdään joka tasolla enemmän hallinnon toimintana
- ajankäyttö, jopa työaikakriisit, lähtökohtana resurssivajeet joka puolella
- työnhallinnan menettämisen uhka
- kehittämisen vastuissa raja-aitoja ja ongelmia rajoilla (opetuksen kehittäminen, henkilöstön kehittäminen, työhyvinvointi, työterveyshuolto)
- Korkeatasoisen opetuksen ja tutkimuksen tasapaino
- kansainvälistyminen vs. osaamisen kehittäminen
- tukihenkilöstön vähentäminen
- hiljaisen tiedon menettäminen
- työnantajakuvan heikkeneminen
- työpaikan epävarmuus

### 3. Kehittämiskohteet

Hyvinvointiohjelman kehittämiskohteiksi valittiin johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi sekä osaamisen kehittäminen. Valinta tehtiin SWOT-analyysissä, TYKY-step -tarkastelussa ja työtyytyväisyyskyselyssä esiin tulleiden kehittämistarpeiden perusteella.

#### Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi

Toimivan ja hyvinvoivan työyhteisön rakentaminen on jokaisen työntekijän vastuulla, mutta johtamisella ja esimiestoiminnalla on ratkaiseva merkitys työn tuloksellisuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin tasapainoisessa kehittämisessä sekä laadukkaan tutkimuksen ja opetuksen edellytysten luomisessa.

Työyhteisöön kuuluvien henkilöiden tehtävänä on luoda työympäristö, jossa sekä fyysinen että psyykinen työkyky kehittyvät. Työyhteisön toimivuuden perusedellytyksiin kuuluvat avoin vuorovaikutus ja tiedonkulku: jokaisella on mahdollisuus keskustella työstään ja työoloistaan sekä vaikuttaa toiminnan johtamiseen ja työyhteisön toimintaan.

Yksiköt veloitetaan tekemään henkilöstön hyvinvointia edistävät suunnitelmat vuosittain toiminta- ja taloussuunnitelman osana. Tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuutta arvioidaan vuosittain tulosneuvotteluissa. Johtamis- ja esimieskoulutuksissa kiinnitetään erityishuomio työyhteisön toimivuutta ja henkilöstön hyvinvointia tukevaan johtamiseen ja myönteisen johtamisasetteen vahvistamiseen.

*Toimenpiteitä:*

#### Johtamisen ja esimiestyön tuki

- Järjestetään johtamiskoulutus ja esimiesvalmennus kaikille esimiestyötä tekeville
- Rakennetaan "työkalupakki"/internetsivusto esimiehille
- Määritellään toimivaltaa koskevat vastuut
- Tarjotaan laitosjohtajien tueksi akateemisen johtamisen konsultaatioryhmätoimintaa
- Varhaisen tuen malli tutuksi kaikille esimiehille: välipitämättömyydestä välittämiseen
- Huolehditaan kokemuksen ja osaamisen siirtämisestä (hiljainen tieto) esimiestyön aloittaville työntekijöille
- Pyritään mestari-kisälli -käytäntöön (parien käyttö esimerkiksi) esimiesten valmentamisessa
- Järjestetään mentorointitoimintaa johtamis- ja esimiestyöhön perehdyttämisen tueksi
- Järjestetään yliopiston johdolle sparrausta yritysmaailman asiantuntijoilta johtamisen kehittämiseen
- Järjestetään esimiehille tukea kehityskeskustelujen käymiseen
- Tarjotaan välineitä ja tukea muutostilanteiden hallintaan

#### Yhteistyökäytännöt

- Veloitetaan ja tuetaan esimiehiä luomaan toimivat arviointi- ja palautemekanismit yksikkönsä kehittämiseen
- Veloitetaan ja tuetaan esimiehiä luomaan yksikkönsä säännöllinen palaverikäytäntö (palaverikertojen minimi/

lukukausi, palaverien pelisäännöistä sopiminen) ja veloitetaan henkilöstöä osallistumaan yksikköpalaveriin

- Veloitetaan ja tuetaan esimiehiä kehittämään kehityskeskustelusta aito keskustelu ja veloitetaan henkilöstöä ottamaan vastuuta keskustelujen onnistumisesta
- Kannustetaan työyhteisöjä keskustelemaan ja sopimaan yhteisistä toimintatavoista
- Huomioidaan työnjaossa ja resursoinnin suunnittelussa henkilöstön ikärakenne
- Noudatetaan yhteistoimintamenettelyä kaikissa henkilöstön asemaa koskeissa muutostilanteissa
- Tarjotaan muutos- ja ongelmatilanteissa erityistukea työyhteisöille

#### Osaamisen kehittäminen

Henkilöstöpoliittisen toimenpideohjelman mukaan yliopisto tarjoaa henkilökunnalleen mahdollisuuden osaamisen kehittämiseen yliopiston tavoitteiden suuntaisesti ja tukee tätä kehittämistä. Kaikessa henkilöstökoulutuksessa otetaan huomioon tasa-arvon turvaaminen ja yhteistoiminnan parantaminen.

Uuden työntekijän perehdyttämisellä työhön, työyhteisöön sekä hänen oikeuksiinsa ja velvollisuuksiinsa on keskeinen merkitys sekä työssä onnistumisen että hyvinvoinnin kannalta. Perehdyttämisellä luodaan pohjaa henkilöstön osaamisen kehittymiseen yksikön tavoitteiden mukaisella tavalla.

*Toimenpiteitä:*

#### Koulutustarpeiden kartoitus

- Kartoitetaan henkilöstön osaamista ja osaamisen kehittämistarpeita vuosittain toistuvissa kehityskeskusteluissa
- Luodaan koulutustarpeiden kartoittamiseksi uusi käytäntö osana toiminnanohjausta yhteistyössä palvelupisteiden kanssa
- Koulutusta tarjoavat hallintopalveluiden yksiköt tekevät yhden, yhteisen osaamisen kehittämissuunnitelman ja budjetin osana toiminta- ja taloussuunnitelmaa
- Vahvistetaan esimiesten roolia osaamis- ja kehitystarpeiden tunnistamisessa
- PakeTuki -ryhmän tehtävänä on tukea osaamisen kehittämistä yliopistossa
- Muutos- ja muissa erityistilanteissa voidaan käyttää osaamiskartoituksia

#### Perehdyttäminen

- Tuetaan ammatillista kehittymistä: henkilökierto, koulutuksiin osallistuminen, työssä oppiminen (uudet tehtävät)
- Perehdytetään jokainen uusi työntekijä yliopistoon perehdyttämisohjelman mukaisesti (yhteistyössä palvelupisteiden henkilöstösihteerien kanssa)
- Perustetaan yliopistoon kansainvälisen henkilöstön tukitiimi ja palvelupisteisiin kansainvälisen henkilöstön perehdyttäjien verkosto
- Uusien tutkijoiden tueksi on laadittu Tutkijoiden

työkalupakki, jonka käyttöön otosta huolehditaan perehdyttämisen yhteydessä

- Käytetään perehdyttämisen välineinä eri ryhmille (tutkijat, esimiehet, väitöskirjan tekijät) laadittuja internetisivustoja, koulutusta ja yliopiston perehdyttämisohjelman mukaisesti luotuja, yksikkökohtaisesti käytäntöjä (perehdyttämiskäytäntö ja -vastuiden määrittely)

## **Työterveyshuolto ja työsuojelu työyhteisön ja esimiestyön tukena**

Yliopistolla on Suomen Terveystalo Työterveyspalvelut Oy:n kanssa sopimus työterveyshuoltopalveluista vuosille 2009–2012 sekä tähän sopimukseen pohjautuva työterveyshuollon puitesuunnitelma. Puitesuunnitelma on pohjana yksityiskohtaisemmalle toiminnan suunnittelulle.

Yliopisto tekee vuosittain yhteistyössä työterveyshuollon kanssa toimintasuunnitelman, jossa määritellään työterveyshuollon toiminnan tavoitteet ja sisältö: työpaikkaselvitykset ja työterveystarkastukset, työssä selviytymisen seuranta ja arviointi sekä hyvinvointia edistävä ja työssä selviytymistä tukeva toiminta.

Oulun yliopiston työsuojelun toimintaohjelmalla ohjataan työntekijöiden työoloja, turvallisuutta ja terveyttä edistävää toimintaa. Työsuojelu on pääosin ennakoivaa, työyhteisöjen johtajien toimintaa. Työsuojelusta vastaavat työnantaja ja esimiehet omilla tehtäväalueillaan. Myös jokaisen työyhteisön jäsenen on huolehdittava omasta ja muiden työntekijöiden työoloista, turvallisuudesta ja terveydestä. Työsuojelutoiminnan organisoinnista ja toimintatavoista sovitaan Oulun yliopiston työsuojelun yhteistyösopimuksella.

Opiskelijoiden hyvinvointiryhmää edistää opiskelijoiden hyvinvointia ja opiskelijoiden huomioon ottamista yliopistoyhteisön jäsenenä, seuraa toimintaympäristöjen kehitystä opiskelijoiden hyvinvoinnin näkökulmasta, tekee aloitteita hyvinvoinnin tukemiseksi sekä koordinoi opiskelijoiden hyvinvointia tukevien tahojen yhteistyötä.

### *Toimenpiteitä:*

- Tunnistetaan työkykyriskit mm. työpaikka- ja terveystarkastusten yhteydessä
- Tarjotaan välineitä ja tukea esimiehille työkykyongelmien varhaiseen havaitsemiseen ja puheeksi ottamiseen
- Toteutetaan riskienarviointityön pohjalta kehittämishankkeet
- Hyödynnetään työtyytyväisyysbarometrin tuloksia työpaikkaselvityksissä
- Työsuojelu ja työterveyshuolto osallistuvat remontoitavien kohteiden työolosuhteiden ja ergonomian suunnitteluun jo alkuvaiheessa
- Kartoitetaan asiakaspalvelutyön uhkia ja koulutetaan henkilökuntaa niiden torjuntaan
- Toteutetaan vuosikampanjoita eri teemoilla yhteistyössä Ylioppilaiden Terveystalon ja Terveystalon kanssa

- Kehitetään opiskelijayhteistyötä
- Laaditaan työmatkaturvallisuuden pelisäännöt
- Seurataan sairauspoissaoloja työhyvinvoinnin indikaattorina
- Järjestetään ryhmä- ja kuntoutustoimintaa
- Toteutetaan työkykyarvioita ja -keskusteluja
- Toteutetaan työyhteisöjen, esimiesten ja työntekijöiden tuki muutos- ja ongelmatilanteissa

## **Liikunta- ja kulttuuripalvelut työ- ja toimintakyvyn tukena**

Yliopisto tukee henkilökunnan työ- ja toimintakykyä tarjoamalla henkilöstölle yliopiston tukemia, opiskelijapalveluiden tuottamia ja organisoimia liikuntapalveluja. Kulttuuritoimikunta organisoi henkilökunnalle osallistumismahdollisuuksia erilaisiin kulttuuritilaisuuksiin. Myös tätä toimintaa yliopisto tukee.

- Toteutetaan vuotuinen liikuntaohjelma
- Lisätään työyhteisöjen omia salivuoroja
- Hyödynnetään Kunnan verkko – hanketta, yhteistyö eri toimijoiden kanssa mm. InBody-mittaukset
- Kuntosalit on otettu käyttöön Linnanmaalla ja Kajaanissa v. 2010 alusta, tavoitteena niiden monipuolinen hyödyntäminen
- Kulttuuritoimikunta järjestää yliopiston henkilökunnalle kulttuuritapahtumia

## **4. Seuranta**

Hyvinvointiohjelman toteutumista seurataan yliopistotasolla työhyvinvointiryhmässä, työsuojelutoimikunnassa, tasa-arvo-työryhmässä ja yt-neuvostossa. Ohjelman toteutumisen seuranta sisällytetään yksiköiden toiminnanohjausraportointiin ja sitä seurataan vuotuisissa tulosneuvotteluissa

