

Työkykyjohtaminen

Kouluttajan opas

Kokemuksia koulutusmenetelmähankkeesta



YHTEISTYÖSSÄ



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund



LUOTAIN



Johdanto Taina Laane & Luotaimen työryhmä

TYÖKYKYJOHTAMINEN - TOIVOA JA TAITOA TYÖELÄMÄÄN

Työelämä nykyajassa kaipaa kipeästi toivoa antavaa ja tulosta tukevaa näkökulmaa. Monella alalla on pula osaavasta väestä ja myös jaksamisesta. Työelämä kuormittaa aiempaa enemmän ammattilaisten aivoja ja mielenterveyttä. Samalla tulos- ja leikkauspaineet painavat johtajan hartioilla. Mikä avuksi?

Työkykyjohtaminen on ymmärrystä ja taitoa työelämän inhimillisen resurssin optimaaliseen johtamiseen - ihmisten hyvinvoinnin, vahvuuksien ja motivaation hyödyntämiseen ja vaalimiseen. Työkykyjohtamista voidaan perustella paitsi euroilla, myös merkityksellisyydellä, etiikalla ja inhimillisyydellä. Parhaimmillaan työkykyjohtamisen osaaja ymmärtää myös oman hyvinvointinsa yhteyden organisaation systemiseen hyvinvointiin, sillä kaikki vaikuttaa kaikkeen ihmisten yhteisössä.

Tämä opas kertoo tärkeimmät opit Luotain Consulting Oy:n hankkeesta, jossa asiantuntijatiimimme kehitti vuosina 2022-2023 Työsuojelurahaston tuen turvin Työkykyjohtamisen koulutusohjelman. Tarkoitus on välittää keskeiset ideat siitä, miten työkykyjohtamisen kokonaisvaltaista tietotaitoa voi välittää ja opettaa tehokkaasti ja mielekkäästi.

Taina Laane
Positiivisen psykologian asiantuntija, MAPP
Työnohjaaja, valmentaja
Luotain Consulting Oy

WWW.LUOTAIN.NET



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

OSA 1

Mihin tarvitaan työkykyjohtamista?



Työkyvyn johtaminen kannattaa inhimillisesti ja
euromääräisesti

Työkykyjohtamista tarvitaan

1. VASTAAMAAN TYÖELÄMÄN KUORMITUKSEN KASVAMISEEN

- Työelämän kuormitustekijät ovat lisääntyneet; työelämän hektisyys ja muutokset kuormittavat etenkin asiantuntijatyössä mielenterveyttä
- Nykyään suurin osa työkyvyttömyyseläkkeistä myönnetäänkin mielenterveyssyistä
- Tulevaisuudessa teknologian kehitys, robotisaatio ym. lisäävät työn murrosta ja epävarmuustekijöitä
- Sote-alojen henkilöstövaje ja työolojen ongelmat ovat olleet esillä laajasti julkisessa keskustelussa
- On arvioitu, että julkisella sektorilla työkyvyttömyydestä aiheutuvia suoria kustannuksia olisi mahdollista alentaa toimivalla työkykyjohtamisella välittömästi noin puoli miljardia euroa

2. KESTÄVÄN JOHTAMISEN KEHITTÄMISEEN

- Työkykyjohtaminen tarkoittaa työn ja työympäristön kehittämistä ja erilaisten työkykyriskien tunnistamista ja niihin puuttumista
- Se sisältää toimet, joita organisaatiossa suunnitellusti toteutetaan ja seurataan organisaation omin resurssein ja yhteistyössä työterveyshuollon, muiden asiantuntijoiden, kuntouspuolen, vakuutusasiantuntijoiden ja viranomaisten kanssa henkilöstön työkyvyn, terveyden ja työturvallisuuden edistämiseksi ja ylläpitämiseksi sekä työssä jatkamisen tukemiseksi.
- Työkykyjohtaminen on osa päivittäistä johtamista ja se kytkeytyy organisaation strategiaan, arvoihin ja visioihin

4. MERKITYKSELLISEEN TYÖELÄMÄÄN

- Pandemian jälkeen ihmiset etsivät työhön yhteisöllisyyttä ja merkityksellisyyttä ja hyvää johtamista

3. TUOTTAVUUDEN VARMISTAMISEEN

Työkykyjohtamisen suoria vaikutuksia

- Taloudelliset hyödyt: sairauspoissaoloajan palkkasäästö, eläkemaksuluokka, ylityökustannukset
- Työurat pitenevät
- Vähemmän tekemätöntä työtä
- Työn sujuvuus paranee
- Asiakaskokemus paranee
- Työntekijäkokemus paranee
- Työhyvinvointi ja yhteishenki paranevat

Työkykyjohtamisen epäsuoria vaikutuksia

- Vaihtuvuus, sijaisten hankkiminen ja perehdyttäminen vähenevät
- Henkilöstön kuormitus vähenee työnjaon ollessa tasainen ja mitoituksen ollessa riittävä
- Henkilöstön sitoutuminen paranee
- Vaikutus myös yhteisöön ja yhteiskuntaan laajemmin: kansalaisten hyvinvointi, osallisuus
- Kestävä kilpailukyky



KESKEISTÄ TYÖKYKYJOHTAMISESSA ON:

- Profilointi ja organisaation tarpeiden tunnistaminen
 - Strategian ja tavoitteiden kanssa linjassa toimiminen
 - Tulevan ennakointi ja siihen vaikuttaminen, muutoksen hallinta
 - Mitä juuri meidän kannattaa tehdä: kustannusten ja hyötyjen analyysi
- Työympäristön turvallisuus, riskien hallinta
- Voimavarojen rakentamisen näkökulma
 - Työntekijöiden tunteminen, riskitekijöiden tunnistaminen, varhainen välittäminen, nopea reagointi, arkipäiväinen johtaminen
 - Reaktiivisesta ja korjaavasta toiminnasta ennaltaehkäisevään ajatteluun

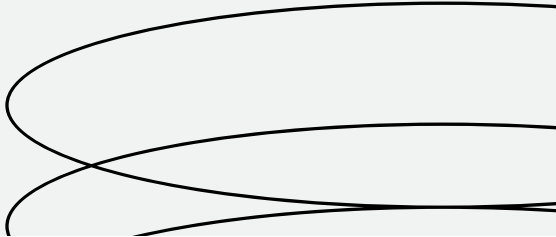
Esihenkilö työkykyjohtamisen keskiössä

- Työkykyjohtaminen on pitkäjänteistä strategista kehittämistä ja arjen välittävää johtamista
- Esihenkilöllä on keskeinen rooli suunnitelmallisen työkykyjohtamisen kehittämisessä
- Varhaisessa välittämisessä esihenkilön taidot kohtaamiseen ja myönteinen, inhimillinen asenne ovat tärkeitä

Mitä on positiivinen työkykyjohtaminen?

- Positiivinen psykologia tutkii hyvinvointia ja sitä edistäviä tekijöitä ja myös työelämää koskevaa tutkimusta on saatavilla laajasti
- Voimavarojen, myönteisten tunnekokemusten ja vahvuuksien hyödyntäminen työssä tukevat tutkitusti sitoutumista, yhteistyötä, terveyttä ja luovuutta
- Myötätunto ja itsemyötätunto kannattelevat vaikeissa tilanteissa
- Sisäinen motivaatio, merkityksellisyyden tunne ja sitoutuminen vahvistuvat autonomiasta, lämminhenkisestä tunneympäristöstä, pystyvyyden tukemisesta ja sopivista tavoitteista
- Ennaltaehkäisyn näkökulma säästää resursseja ja luo hyvinvointia

KESKEISIÄ MITTAREITA TYÖKYKYJOHTAMISESSA

- **Toiminnalliset ja taloudelliset mittarit:**
 - Sairauspoissaolojen määrä ja sairauspoissaoloprosentti
 - Työtapaturmien ja läheltä piti -tilanteiden määrä ja taajuus
 - Ylitöiden määrä
 - **Kyselymittarit:**
 - Työpaikan ilmapiiri ja pulssikyselyt
 - Työtyytyväisyys- ja johtajuusarviointit
 - Koettu työkyky
 - **Muita:**
 - Työhönpaluun pystyvyydentunne
 - Työterveysneuvottelujen määrä
- 

OSA 2

Työkykyjohtamisen ydintaidot

Työkykyjohtaminen on ymmärrystä
hyvinvoinnin kokonaisvaltaisuudesta
ja merkityksestä
sekä käytännön taitoa edistää sitä
arjen esihenkilötyössä



Se mihin kiinnitämme arjen työssä huomiota,
se vahvistuu

Taito 1. Riittävä tietopohja

Esihenkilöt ja heidän tiimensä hyötyvät, jos esihenkilöillä on riittävästi tietoa ihmisen psykofyysisessä hyvinvoinnista ja siitä, miten monet asiat hyvinvointiimme vaikuttavat. Myös organisaatiopsykologinen näkökulma saattaa auttaa työn kehittämisessä merkittävästi, jos esihenkilö on noussut tehtäväänsä substanssiasiantuntijan tehtävästä.

Työkykyjohtamisessa tarvittava taito on myös systeemistä ymmärrystä, jossa esihenkilö huomaa vaikuttavansa työyhteisön hyvinvointiin päivittäisillä johtamisteoillaan, omalla vuorovaikutuksellaan, sanavalinnoillaan ja sillä, mihin hän kiinnittää huomiota ja miten ja mistä hän antaa palautetta.

Taito 2. Havainnointi ja reflektointi

Reflektiokyky tarkoittaa sitä, että johtaja pyrkii tietoisuuteen omista toimintatavoistaan ja niiden vaikutuksista muihin. Tällöin johtajalla on rohkeutta tarkastella omaa toimintaansa myös kriittisesti ja ottaa palautetta vastaan. Reflektiotaidot vaikuttavat kasvuun johtajana ja auttavat toimimaan inhimillisesti ja eettisesti kiperissäkin tilanteissa.

Reflektiotaitoinen esihenkilö osaa ottaa etäisyyttä omaan toimintaansa sekä omiin tunnereaktioihinsa sekä puntaroida ja pohtia niitä tarvittaessa myös yhdessä oman tiimin, oman esihenkilön tai vaikka oman työnohjaajan kanssa.

VIITEKEHYS: POSITIIVINEN PSYKOLOGIA

Tutkii optimaalista toimintaa tieteellisin menetelmin. Keskittyy ymmärtämään onnistumisia, voimavaroja ja vahvuuksia sekä niitä tukevia menetelmiä myös työelämässä niin yksilöiden kuin ryhmienkin näkökulmasta sekä johtajuuden näkökulmasta.

Tutkimusaiheita työelämässä

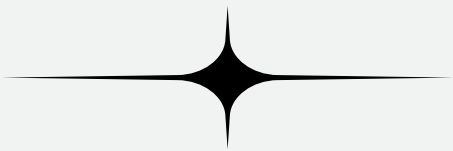
- Flow (huippukokemus)
- Myönteiset tunteet, positiivinen resonanssi
- Motivaatio
- Vahvuudet, hyveet
- Resilienssi
- Posttraumaattinen kasvu
- Työn imu, voimavaraspiraalit
- Optimismi
- Mindfulness
- Itsemyötätunto
- Merkityksellisyys
- Intohimo, kutsumus

Taito 3. Vaikuttavien prosessien luominen

Työkykyjohtaminen liittyy väistämättä sekä tiimitason että organisaatiotason erilaisiin prosesseihin. Työkykyjohtamisen näkökulmasta onkin hyvä osata sekä arvioida nykyisiä käytäntöjä että suunnitella uusia käytäntöjä, joissa otetaan huomioon työturvallisuutta ja työhyvinvointia haastavat ja rakentavat tekijät niin fyysisen työhyvinvoinnin kuin psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Esihenkilön on hyvä tuntea organisaation jo olemassa olevia prosesseja esimerkiksi varhaiseen välittämiseen.

Hän voi suunnitella myös omaa työtään niin, että sekä viikkotasolla että isommassa vuosikellossa on mukana työntekijöiden jaksamista ja hyvinvointia tukevia käytäntöjä, jotka sopivat juuri kyseisen työyhteisön arkeen.



RATKAISUKESKEINEN AJATTELU AUTTAA SEKÄ ESIHENKILÖÄ ETTÄ TIIMIÄ JAKSAMAAN

VIITEKEHYS: RATKAISUKESKEISYYS

Tarkoittaa voimavaroja tukevaa, tulevaisuuteen orientoituvaa työskentelytapaa, jossa korostuu kuunteleva ja arvostava kohtaaminen. Ratkaisukeskeisyys pyrkii läpinäkyvyyteen ja välttää tulkintoja ja elämää rajoittavia määritelmiä. Ratkaisukeskeisyys ottaa huomioon ilmiöiden systeemisyiden sekä rakentumisen sosiaalisten suhteiden kautta.

Ratkaisukeskeinen johtaja osaa:

- kysyä ja kuunnella
- hyödyntää työntekijöiden taitoja ja vahvuuksia
- ohjata keskusteluja ongelmista kohti ratkaisuja
- antaa kannustavaa ja rakentavaa palautetta
- osallistaa yhteisöä päätöksentekoon
- johtaa arjen työtä tavoitteellisesti ja myönteisesti

**Aidosti hyvinvoiva organisaatio
tarvitsee hyvinvoivan esihenkilön
- siksi on tärkeää
opettaa myös esihenkilöille
itsemyötätuntoa**

Taito 4. Hyvinvoinnin johtaminen arjessa

Hyvinvoinnin johtaminen arjessa edellyttää sitä, että esimies tuntee toimialan riski- ja voimavaratekijöitä työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden näkökulmasta. Esimerkiksi asiantuntija-aloilla on hyvä tuntee aivoterveyttä kuormittavia ja suojaavia tekijöitä ja tukea myös fyysistä liikettä ja yhteisöllisyyttä vaikkapa etätyöpäivien aikana. Hoiva-aloilla korostuvat hyvän ergonomian, resurssoinnin ja palautumisen lisäksi ymmärrys eettisestä kuormituksesta ja myötätuntuupumuksesta ja näiden ehkäisemisestä.

Tärkeää on myös tuntee työntekijänsä sekä pitää yllä avointa dialogia työn arjessa, jotta ongelmiin voidaan etsiä ratkaisuja yhdessä mahdollisimman nopeasti.

Hyvinvoinnin johtaminen arjessa tarkoittaa myös kykyä johtaa turvallisesti, dialogisesti ja myönteisesti yksilöä sekä ryhmää. Esihenkilöllä on hyvä olla perustiedot toimivasta tiimityöstä ja työkaluja keskustelun ja kehittämisen ohjaamiseen tavoitteellisesti ja yhteistyötä rakentavasti.

5. Taito: Varhainen välittäminen

Kyky myötätuntoon ja mentalisaatioon eli toisen ihmisen ajatusmaailman ymmärtämiseen myös haastavassa tilanteessa ovat tärkeitä ominaisuuksia johtajalle ja ne korostuvat työkykyjohtamisen yhteydessä.

Kun esihenkilöllä on organisaationsa tuki, hyvin suunnitellut prosessit sekä riittävästi kohtaamisen taitoa, haastavatkin keskustelut voivat kääntyä aidosti rakentaviksi. Kohtaamista voi opetella samoin kuin vaikeiden tunteiden kannattelu. Tärkeää on myös inhimillinen näkökulma työkykyyn: työkyky kulkee sykleissä ja pitkään uraan mahtuu meille kaikille erilaisia vaiheita. Vaikeistakin tilanteista voi kuntoutua ja löytää uusia polkuja.

VIITEKEHYS: ITSEMYÖTÄTUNTO

Itsemyötätunto tarkoittaa lempeää tietoisuutta vaikeista tunteista ja ystävällistä ja armollista itsen kohtelua sekä arjessa että haastavissa tilanteissa. Itsemyötätunto tukee tutkitusti mielen tasapainoa ja kestävyyttä ja on hyödyllistä hyvien ihmissuhtetaitojen kannalta. Se sisältää suojaavan sekä hoivaavan suhteen itsen. Jokaisella on lupa rajoihin ja itsestä huolehtimiseen. Itsemyötätunto on haastavaa, mutta sitä voi oppia lisäämällä arkeen myötätuntoisia tekoja ja ajatuksia.

OSA 3

Työkykyjohtamisen koulutuksen sisällöt



Työkykyä taitavasti johtava esimies ymmärtää, että fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen terveys kietoutuvat yhteen

Työkykyjohtamisen koulutusohjelman keskeiset sisällöt

Luotain Consulting Oy:n työkykyjohtamisen koulutus pohjautuu positiivisen psykologian tutkittuun tietoon ja menetelmiin. Toisena viitekehystenä on organisaatiopsykologia sisältäen sekä työhyvinvointiin että organisaatioiden kehittämiseen liittyviä osuuksia. Koska työelämässä korostuvat tällä hetkellä jaksamisen ja mielenterveyden haasteet, koulutusohjelma painottaa mielen hyvinvointia unohtamatta kuitenkin siihenkin keskeisesti vaikuttavia fyysisen terveyden ja sosiaalisen yhteisöllisyyden ja osallisuuden näkökulmia.

1. TYÖKYKYJOHTAMISEN PERUSTEET
2. POSITIIVISEN PSYKOLOGIAN PERUSTEET TYÖELÄMÄSSÄ
3. STRESSI, RESILIIENSSI JA PALAUTUMINEN - SUOJAAVAT TEKIJÄT
4. STRESSI, RESILIIENSSI JA PALAUTUMINEN - KUORMITUSTEKIJÄT
5. MERKITYKSELLISYYYS, MOTIVAATIO JA VAHVUUDET
6. TYÖKYKYJOHTAMINEN HAASTAVISSA TILANTEISSA
7. TYÖKYKYJOHTAMISEN VIESTINTÄTAIDOT
8. TYÖNANTAJAKUVA JA INNOSTAMINEN

Koulutus on laajuudeltaan noin vuoden kestävä prosessi, joka sisältää kahdeksan lähipäivää ja välitehtävät. Koulutuksen osana toteutetaan työkykyjohtamisen prosessi omassa työssä ja tehdään siitä yhteenveto oman organisaation käyttöön. Lisäksi oppimista ja oman toimintatavan muutosta tukee toiminnan ohjattu reflektointi työnohjauksellisissa ryhmissä. Esihenkilöt saavat kokeilla menetelmiä myös omakohtaisesti, mikä tukee myös esimiehen omaa motivaatiota ja työssä jaksamista. Esihenkilöt kartuttavat osaamista, joka hyödyttää heitä työurallaan vuosien ajan monipuolisesti ja kokonaisvaltaisesti. Samalla myös organisaatio ja työntekijät hyötyvät.

Hyvinvoinnin psykologiaan keskittyvä tutkimus eli positiivinen psykologia tarjoaa uutta ja hyödyllistä tutkittua tietoa, joka ei kuitenkaan ole vielä laajasti suomalaisessa työelämässä tunnettua. Koulutus vastaa ajan haasteisiin yhdistämällä positiivisen psykologian annin ja työkykyjohtamisen käytännönläheiseksi esihenkilötyön työkaluiksi.



1. TYÖKYKYJOHTAMISEN PERUSTEET

Ensimmäinen koulutuksen lähipäivä keskittyy esittelemään koulutuksen kokonaisuutta sekä työkykyjohtamisen perustietoa. Päivässä käydään lävitse työkyvyn käsite ja sen osatekijät sekä työkykyjohtamisen käsite ja osatekijät. Erityistä huomiota kiinnitetään työkykyjohtamisen hyötyihin, mittareihin sekä esihenkilön rooliin ja mahdollisuuksiin työkykyjohtamisessa. Päivässä käsitellään myös nykytyöelämän trendejä ja työn ajankohtaisia kuormitus- ja voimavaratekijöitä. Myös positiivisen psykologian näkökulma on läsnä heti alusta alkaen.

Keskeiset sisällöt: • Työkyky ja työkykyjohtaminen • Työelämän psykososiaalinen kuormitus
• Työsuojelulainsäädäntö ja työnantajaa velvoittavat määräykset • Esimies työkyvyn johtajana
• Työkykyjohtaminen osana organisaation strategiaa • Työkyvyn keskeiset mittarit

2. POSITIIVISEN PSYKOLOGIAN PERUSTEET TYÖELÄMÄSSÄ

Toinen koulutuspäivä esittelee positiivisen psykologian perusteet keskittyen työelämän kehittämisen sovelluksiin ja tutkimuksiin. Koulutuspäivässä tehdään useita positiivisen psykologian harjoituksia ja harjoitellaan näkökulmaa, jossa ongelmien sijaan keskitytään voimavaroihin, mahdollisuuksiin, taitoihin ja tavoitteisiin. Näkökulmaa perustellaan tutkitulla tiedolla siitä, että mieleemme on taipuvainen keskittymään uhkakuviin ja tällöin moninäkökulmainen ja yhteistyöhakuinen ote katoaa, ellei sitä tietoisesti vaalita.

Keskeiset sisällöt: • Positiivinen psykologia työelämässä • Hyvinvoivan yksilön ja yhteisön peruspalikat • Mielen rooli hyvinvoinnissa ja sitoutumisessa • Tavoitteellisuus ja valmentavan johtamisen taidot

3. STRESSI, RESILIENSSI JA PALAUTUMINEN - SUOJAAVAT TEKIJÄT

Työelämässä puhutaan ja tiedetään paljon stressistä, mutta melko vähän siitä, mitkä asiat suojaavat kuormitukselta. Tutkimustiedot kertovat kuitenkin, että oman ja yhteisen työhyvinvoinnin edistämiseksi ja johtamiseksi voidaan tehdä paljon melko yksinkertaisin ja konkreettisin menetelmin. Siksi stressiltä suojaaville ja resilienssiä eli mielen kimmoisuutta lisääville tekijöille on annettu koulutuksessa aikaa kokonainen oma päivä. Päivän aikana tehdään paljon palautumista edistäviä harjoituksia, jotta osallistujille tulee omakohtainen kokemus palautumista lisäävistä menetelmistä ja työtavoista. Erityistä huomiota kiinnitetään aivoterveysteen ja -ergonomiaan sekä keskittymiskyvyn vaalimiseen.

Keskeiset sisällöt: • Stressi, resilienssi ja palautuminen – suojaavat tekijät • Suojaavien tekijöiden vahvistaminen, aivoterveys ja keskittymiskyky • Myönteiset tunteet työn voimavaroina • Itsemyötätunto ja mindfulness





4. STRESSI, RESILIENSSI JA PALAUTUMINEN - KUORMITUSTEKIJÄT

Neljäs koulutuspäivä kääntää huomion työperäisen kuormituksen eri lajeihin (mm. fyysinen kuormitus, eettinen kuormitus, kognitiivinen kuormitus ja emotionaalinen kuormitus) sekä siihen, miten kuormitusta voi vähentää. Päivä perehdyttää myös työuupumuksen syihin sekä ehkäisyyn. Tärkeää on käydä lävitse myös esihenkilön vastuut työkuormitustilanteessa. Keskeisessä osassa ovat myös keinot ja prosessit, joilla työpaikka voi tukea fyysistä terveyttä.

Keskeiset sisällöt: • Kuormitustekijöiden vähentäminen (psykososiaalisen kuormituksen vähentäminen ja fyysisen kuormituksen vähentäminen sekä työn vaatimusten vähentäminen suhteessa henkilön voimavaroitekijöihin) • Fyysinen terveyden tukeminen, liikunta, ravinto, uni ja työnantajan kannusteet oman terveyden tukemiseen

5. MERKITYKSELLISYYS, MOTIVAATIO JA VAHVUUDET

Ihmisellä on tarve kokea työnsä merkitykselliseksi ja arvokkaaksi, olla osa yhteisöä ja tarpeellinen. Viides koulutuspäivä perehdyttää merkityksellisyyden johtamiseen ja keinoihin. Tärkeässä roolissa ovat positiivisen psykologian paljon tutkitut teemat vahvuuksista sekä sisäisestä motivaatiosta sekä valmennukselliset keinot, joita esihenkilö voi hyödyntää niiden tukemiseksi työn arjessa, työilmapiirin kehittämisessä ja mm. kehityskeskusteluissa.

Keskeiset sisällöt: • Merkityksellisyyden johtaminen • Sisäisen motivaation tukeminen • Erilaisten työntekijöiden johtaminen • Vahvuuksien johtaminen ja merkityksellisyys • Toivon johtaminen

6. TYÖKYKYJOHTAMINEN HAASTAVISSA TILANTEISSA

Kuudes koulutuspäivä on käytännönläheinen kokonaisuus haastavista tilanteista, joita esihenkilölle voi tulla eteen liittyen työkykyteemoihin. Läpi käydään työkyvyn heikentymisen hälytysmerkkejä ja yleisiä kriteereitä puuttumiselle, eri osapuolten vastuita sekä ongelmien jäsentämisen ja varhaisen puuttumisen malleja. Puheeksioton taitoja voi harjoitella ja haastaviin keskusteluihin valmistautua. Päivässä on mahdollista keskustella luottamuksellisesti ja saada tukea ja uusia taitoja vaikeisiin tilanteisiin. Päivä sisältää myös katsauksen yleisimpiin mielenterveyden häiriöihin työelämässä sekä siihen, miten työpaikalla voidaan tukea toipumisen prosessia.

- **Keskeiset sisällöt:** • Haastavien tilanteiden johtaminen työkyvyn kannalta • Yleisiä haasteita ja ratkaisuja • Varhaisen tuen mallit ja mittarit • Puheeksiotto • Mielenterveyden tukeminen työelämässä
- 

7. TYÖKYKYJOHTAMISEN VIESTINTÄTAIDOT

Seitsemäs päivä keskittyy ratkaisukeskeiseen työyhteisöviestintään ja palautteen antamiseen erilaisissa työelämän tilanteissa. Erityisesti kiinnitetään huomiota viestintään, joka rakentaa yhteistyötä ja tukee motivaatiota ja työkykyä. Päivässä esitellään myös taitavan kriisiviestinnän keinot sekä toimintaohjeet yllättävien kriisitilanteiden käsittelyyn työyhteisössä. Tähän päivään sisältyy myös kokonaisuus ikäjohtamisesta sekä diversiteetistä ja työkyvystä. Uusinta tietoa tuo traumainformoitu työote, jota tarvitaan erityisesti sosiaali- terveys- ja kasvatusalan työyhteisöissä.

Keskeiset sisällöt: Työkykyjohtamisen viestintätaidot • Viestintäkäytännöt, neuvottelu, vuorovaikutus • Rakentava palaute • Myönteinen palaute • Kriisiviestinnän perusteet • Traumainformoitu työote

8. TYÖNANTAJAKUVA JA INNOSTAMINEN

Kahdeksannessa eli viimeisessä päivässä on varattu aikaa lopputöiden esittelylle sekä reflektoinnille kaikesta koulutuksesta opitusta. Asiantuntijaluennonjohtajan osuus keskittyy siihen, miten työnantaja voi viestiä itsestään kiinnostavasti ja houkuttelevasti ja miten tähän rakennettuun lupaukseen vastataan käytännön johtamisella. Tarkoituksena on tukea työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja tarkastella myös esimerkkien valossa sitä, miten työnantajakuva rakentuu kaikesta, mitä ja miten työpaikalla viestitään ja toimitaan.

Keskeiset sisällöt: • Työnantajakuva ja innostaminen • Työnantajakuvasta huolehtiminen ja sen kehittäminen • Sisäinen ja ulkoinen viestintä • Palautteen hyödyntäminen

TAVOITTEENA NÄKÖKULMAN VAIHDOS, JOKA TUKEE JAKSAMISTA SEKÄ AUTTAA KÄYTÄNNÖN RATKAISUJEN LÖYTÄMISESSÄ

ONGELMAKESKEISYYDESTÄ RATKAISUKESKEISYYTEEN

Ongelmakeskeinen ote

- Ongelmien kuvaamista
- Ongelman syiden miettimistä
- Esteiden ja rajoitusten huomioimista
- Kielteisen kehityksen huomioimista
- Selitysten hakemista
- Syyllisten etsimistä

Ratkaisukeskeinen ote

- Tavoitteiden kuvaamista
- Muutosmahdollisuuksien etsimistä
- Mahdollisuuksien ja voimavarojen tutkimista
- Myönteisen kehittymisen huomioimista ja vahvistusta
- Aiempien onnistumisten esiin nostamista
- Etenemisaskeleiden hakemista

OSA 4

Esimerkkejä koulutuspäivien rakentamisesta



Silloin tällöin on hyvä pysähtyä pohtimaan: Mitä sanoillani rakennan, mitä viestin, miten itse voin?

Luento-osuudet koulutuksessa

Luento-osuudet yhdistelevät monipuolista tietopohjaa ja visualisointi auttaa sisäistämään tietoa

Monitieteisen koulutuksen luonteeseen kuuluu, että teoreettista aineistoa on paljon. Siksi on tärkeää, että aineisto on hyvin jäsenneltyä ja kouluttaja auttaa osallistujia ymmärtämään tiedon merkitystä käytännön työelämän esimerkkien kautta. Oppimismateriaaleja monipuolistavat vierailijat, asiantuntijaluennoitsijat, lyhyet video-osuudet sekä tarpeeksi pieni ryhmäkoko niin, että osallistujat voivat myös luento-osuuksien aikana kertoa omia esimerkkejään ja kysymyksiään.



ETÄ- JA HYBRIDIOSALLISTUMINEN

Parhaimmillaan työkykyjohtamisen koulutus on vertaistapaamisen ja jakamisen paikka, jossa on vahva psykologinen turvallisuus, tutustumisen ja arvostuksen tunne. Siksi kannattaa suosia lähiosallistumista. Mahdollisuus etäosallistumiseen kuitenkin tukee prosessissa mukana pysymistä, jos lähiosallistuminen on estynyt. Kouluttajalta vaaditaan kykyä huomioida aktiivisesti myös "langan päässä" osallistuvia.

DIGITAALINEN OPPIMISYMPÄRISTÖ

Koulutus sisältää paljon luento-materiaaleja sekä tehtäviä ja harjoituksia. Osa luennoista voidaan myös tallentaa. Siksi tarvitaan hyvä digitaalinen oppimisympäristö, josta materiaali on löydettävissä kunkin aiheen kohdalta. Myös välitehtävien ja lopputyön palauttaminen on sitä kautta kätevää.

Harjoitukset ja välitehtävät

Menetelmien soveltaminen omaan työhön alusta lähtien tukee oppimista

Onnistunut työkykyjohtaminen on tiedon päivittäistä soveltamista omassa organisaatiossa ja työssä. Siksi keskeisenä oppimisen välineenä työkykyjohtamisen koulutuksessa ovat erilaiset harjoitukset ja välitehtävät. Välitehtävissä korostuvat soveltavat menetelmät, joita voidaan kutsua myös "työkaluiksi". Tarkoitus on harjoitella lähipäivissä harjoiteltuja asioita käytännössä ja reflektoida ja pohtia kirjallisesti huomioita niiden vaikuttavuudesta.

Menetelmiä, esimerkiksi valmentavan johtamisen työkaluja tai motivoivia haastattelumenetelmiä kokeillaan käytännössä välipäivissä pareittain tai ryhmissä. Samalla menetelmät katkaisevat luento-osuuksia, luovat päivään monipuolisuutta ja vahvistavat voimavaroja.



Lopputyö eli työkykyprojekti

Työkykyjohtamisen oppimista tukee suurempi omaan työhön liittyvä projekti, jossa opittua tietoa päästään soveltamaan käytännössä ja opitaan myös raportoimaan tätä tietoa muille. Lopputyön ei tarvitse olla akateemisesti kattava, mutta sen pitää kuitenkin kertoa, mihin teoreettiseen ajatteluun tai tietopohjaan omaan organisaatioon suunniteltu työkykyjohtamisen sovellus/menetelmä/projekti perustuu sekä sisältää jonkinlainen käytännön toteutus. Projektin raportointityyli voi olla luova; se voi olla pieni luento tai esitys, video tai muu visualisoitu kiteytys projektin annista. Loppuprojekti voi olla esimerkiksi liikuntaan innostava kampanja organisaatiossa, kehittämispäivä tiimissä tai varhaisen välittämisen prosessin uudistaminen.

Työnohjaus ja kokemuksesta oppiminen

Osallistujien hyvinvoinnista huolehtiminen ja arvostava ilmapiiri ovat tärkeä osa oppimista

Esihenkilötyössä tulee väistämättä esiin haastavia tilanteita. Silloin, kun alkaa soveltaa työssään uudenlaisia menetelmiä tai tarttuu haastaviin tilanteisiin uudella otteella, voi nousta myös paljon kysymyksiä. Työnohjaukselliset osuudet on tarkoitettu käytännön työn tueksi sekä yhteiseksi oppimisen paikaksi, joissa koulutuksen menetelmät syvenevät ja niiden vaikutuksia voi ymmärtää yhä paremmin. Työnohjauksessa voi saada myös tukea ja palautetta muulta ryhmältä, mikä on joskus yksinäisessä esihenkilötyössä harvinaista.



KESKUSTELUT KOULUTUSPÄIVISSÄ

Yhdessä oppiminen ja kokemusten jakaminen nykyajan työelämän ilmiöistä on rikastuttavaa. Siksi on tärkeää, että keskustelut pienryhmissä sekä koko ryhmän kesken saavat tarpeeksi aikaa.

LUOTTAMUKSELLISUUS

On tärkeää, että koulutuspäivissä voi puhua turvallisesti haastavistakin asioista. Siksi alussa pitää heti sopia ehdottomasta luottamuksellisuudesta.

PALAUTUMINEN PÄIVIEN AIKANA

Työkykyjohtamisen koulutuksen aikana "eletään kuin opetetaan" eli varmistetaan, että osallistajat voivat voida hyvin ja voimaantua koulutuspäivien aikana. Sitä auttavat seuraavat käytännöt:

- Riittävät tauot ja kunnon lounastauko
- Viihtyisät koulutustilat
- Taukojummat ja venytykset
- Mindfulness-harjoitukset
- Positiivisen psykologian harjoitukset
- Huumori ja arvostava kohtaaminen

OSA 5

FAQS



”Oivalsin koulutuksessa, että työhyvinvointia ei voi vain puskea,
vaan tarvitaan kohtaamista, lempeyttä ja terveitä rajoja”
- osallistujapalaute työkykyjohtamisen koulutuksesta

Mitä opimme koulutusohjelman kehittämistyössä? FAQs

MITEN KOULUTUS KEHITETTIIN?

Työkykyjohtamisen koulutusohjelma on kehitetty Luotaimen asiantuntijatiimin yhteistyönä. Koulutuksessa on hyödynnetty asiantuntijoidemme vuosien ja vuosikymmenten aikana kertynyttä tietoa terveydestä, työhyvinvoinnista, organisaatioiden kehittämisestä, henkilöstöjohtamisesta sekä haastavien tilanteiden ratkomisesta työpaikoilla. Lisäksi koulutusohjelmaan on valittu uusinta positiivisen psykologian tutkimustietoa sekä tutkittuja ja käytännön työssä hyviksi koettuja välineitä, joiden avulla työhyvinvointia ja työkykyä voi tukea arjen keskellä.

Taustatyön pohjalta kehitettiin koulutuskokonaisuus materiaaleineen ja digitaalisine oppimisympäristöineen ja tätä kokonaisuutta pilotoitiin n. 8 kk kestävässä työkykyjohtamisen koulutusohjelman pilotissa. Pilotissa oli mukana 18 osallistujaa: yrittäjiä, esihenkilöitä julkisen puolen organisaatioista, järjestöistä sekä eri kokoisista yrityksistä. Mukana oli myös HR-ammattilaisia: henkilöstöpäälliköitä ja -koordinaattoreita sekä työnohjaajia/valmentajia.

KEILLE TYÖKYKYJOHTAMISTA KANNATTAA OPETTAA?

Työkykyjohtamisen taidoista hyötyvät kaikki esihenkilöt niin tiimivastaavista ylimpään johtoon saakka. Mitä useampi on tutustunut tähän näkökulmaan, sen paremmin sen antia voidaan organisaatiossa hyödyntää. Myös henkilöstöosaajat sekä työkykyasioiden parissa toimivat ammattilaiset saavat tukea työhönsä työkykyjohtamisen menetelmistä.

MILLAISTA PALAUTETTA OSALLISTUJAT OVAT ANTANEET?

Osallistujien kokemukset työkykyjohtamisen koulutuksesta ovat olleet myönteisiä. Ohjelma on koettu monialaiseksi ja taitoja sekä rohkeutta kerryttäväksi. Esimerkkejä avoimista palautteista:

”Koulutuksessa parasta oli luottamuksellisuus, syvällisyys, yhteisöllisyys ja osallistavat keskustelut.”

”Koulutuksessa toimivat erityisesti lähipäivien monipuolisuus, laadukas materiaali, kouluttajan empaattisuus ja kunnioittavuus.”

”Työkykyjohtamisen koulutuksessa huomioitiin myös osallistujien hyvinvointi. Etäosallistuminen oli mahdollista joustavasti ja toimivasti.”

”Suositteaisin tätä koulutusta yrityksille, joissa on tai joissa on tulossa organisaatiouudistus tai muu muutosprosessi.”

”Kurssi on laaja-alainen, työtapa monipuolinen ja ainutlaatuista on se, miten hyvin kurssi soveltuu erilaisten taustojen omaaville esihenkilöille.”

MIKÄ ON HAASTAVAA TYÖKYKYJOHTAMISEN KOULUTTAMISESSA?

Työkykyjohtamisen kouluttamisessa parasta ja haastavinta on aineiston laajuus: koska ihminen on psykofyysissosiaalinen kokonaisuus, hyvinvoinnin tukemiseen liittyvät hyvin monet asiat. Siksi onkin tärkeää, että aineisto on hyvin jäsenneiltyä ja että osallistujat saavat tarpeeksi pohtia omakohtaisesti sitä, mikä juuri heidän organisaatiossaan on tällä hetkellä keskeistä ja tärkeää työkyvyn tukemista.

Aiheen laajuus tuo haasteen myös markkinoinnillisesti - työkykyjohtaminen tuo paljon potentiaalisia hyötyjä, mutta niitä voi olla haastavaa kiteyttää lyhyesti.

MITÄ TYÖKYKYJOHTAMISEN KOULUTTAJALTA VAADITAAN?

Työkykyjohtamisen koulutusohjelman pääkouluttajalta vaaditaan laajaa perustietoa työelämään liittyvästä käyttäytymistieteellisestä tiedosta ja työhyvinvoinnista: organisaatiopsykologiasta, ihmisen käyttäytymisestä yksilönä ja osana ryhmää. Kouluttajalla olisi hyvä olla perehtyneisyyttä positiiviseen psykologiaan ja sen keskeisiin menetelmiin. Asiantuntijaluonnoitsijat voivat osaamisellaan täydentää pääkouluttajan osuuksia.

Ehdoton edellytys on pääkouluttajan laaja työelämäkokemus ja henkilökohtainen kokemus esihenkilötyöstä, jotta teoreettinen aineisto yhdistyy käytäntöön. Koska osa työskentelystä on työnohjauksellista, työnohjaajan koulutuksesta on hyötyä.

Ratkaisukeskeinen ja arvostava ote osallistujien kohtaamiseen tukee ryhmän keskinäistä vuorovaikutusta sekä opitun sisäistämistä omakohtaisesti.

MIKÄ ON TYÖKYKYJOHTAMISEN KOULUTUKSEN TULEVAISUUS?

Työkykyjohtamisen koulutuskokonaisuus on valmis tuote, jota voidaan soveltaa sekä pitkänä koulutusohjelmalla että lyhyempinä koulutuskokonaisuuksina. Koulutusohjelman vakiinnuttaminen koulutusmarkkinoille ja siitä viestiminen osallistujille on pitkäjänteistä työtä.

Työkykyjohtaminen on laaja käsite, joka ei ole vielä kovin tunnettu. On tärkeää viestiä lisää siitä, miten työkykyjohtamisen hyödyt auttavat modernin työelämän ongelmien ratkaisemisessa.

Hyvä koulutus kehittyy jatkuvasti eteenpäin myös jokaisen uuden koulutusryhmän myötä ja saadun palautteen myötä. Uutta tutkimustietoa työkyvystä julkaistaan jatkuvasti ja sitä on luonteva lisätä perusaineiston joukkoon.

Tahdotko oppia työkykyjohtamista?

Työkykyjohtamisen koulutus- ohjelma esihenkilöille ja hr- ammattilaisille

**TUTUSTU ALKAVIIN KOULUTUKSIIN:
WWW.LUOTAIN.NET**