



Työterveyslaitos

Työpaikat terveys- erojen kaventajina - osallistamalla oikeita ratkaisuja

**Pia Sirola
Susanna Puustinen
Hanna Jurvansuu
Simo Virtanen
Päivi Husman**



Työterveyslaitos

Työpaikat terveyserojen kaventajina

OSALLISTAMALLA OIKEITA RATKAISUJA

Pia Sirola, Susanna Puustinen, Hanna Jurvansuu,
Simo Virtanen, Päivi Husman

Työterveyslaitos

Helsinki 2012

Työterveyslaitos

Työhön osallistuminen ja kestävä työura -teema

Työkyvyn ja terveyden edistämisen tiimi

Topeliuksenkatu 41 a A

00250 Helsinki

puh. 0304741

www.ttl.fi

Kansi: Mainostoimisto Albert Hall Finland Oy Ltd

© 2012 Työterveyslaitos, sosiaali- ja terveysministeriö ja kirjoittajat

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-261-248-9 (nid.)

ISBN 978-952-261-249-6 (PDF)

JUVENES PRINT - SUOMEN YLIOPISTOPAINO OY 2012

ESIPUHE

Terveyserojen kasvu näyttäisi edelleen jatkuvan. Terveyseroja ja niitä tuottavia tekijöitä on tutkittu pitkään. Yleisenä havaintona on terveyserokysymyksen monimutkaisuus. Ei osata sanoa, mikä on tärkein asia, johon pitäisi puuttua, jotta terveyserot kaventuivat niin kuin yhteiskuntatason tavoitteissa ja päätöksissä on linjattu. Ilmeistä lienee, ettei ole olemassa pikavoittoja tai hokkuspokkustemppeja, joilla terveyserot olisi mahdollista nopeasti poistaa. Tutkimuksissa löydetty terveyseroihin yhteydessä olevat tekijät ja niiden väliset yhteydet ovat monimutkaisia. Tyypillisesti ne ovat useamman eri hallinnonalan ja politiikkalohkon alueelle asettuvia, jolloin vastuukysymykset eivät ole selviä. Kun asiat putoavat hallinnonalojen väliin, on vaarana, ettei asiaa koeta kenenkään ydintehtäväksi eikä vastuunottaminen synny ilman erillistä ohjausta.

Terveyserot ovat vakava asia. Ne ovat myös eettinen kysymys, koska terveyserot aiheuttavat eriarvoisuutta. Työelämässä toimialojen ja ammattiryhmien välillä on terveydessä ja terveyteen vaikuttavissa tekijöissä näkyvää eriarvoisuutta. Ammattiryhmittäisten terveyserojen kaventaminen (TEROKA) -hankkeessa päätettiin lähteä kokeilemaan ja tutkimaan, voidaanko työpaikkojen toimintoja kehittämällä parantaa tilannetta terveyseronäkökulmasta tarkasteltuna riskitoimialoilla. Hankkeessa ei haluttu toistaa perinteisiä, jo moneen kertaan kokeiltuja toimintatapoja ja lähtökohtia terveyserojen kaventamisessa. Siksi valittiin tavallisesta poikkeava tapa lähestyä terveyserotematikkaa. TEROKA-hankkeessa lähdettiin yhteistoimintaa, yhdessä tekemistä ja kaikkien osallistamista korostavalla, aktivoivalla toimintatavalla pureutumaan hanketyöpaikkojen riski-, kuormitus- ja voimavara-tekijöihin. Samalla haluttiin etsiä ja toteuttaa ratkaisuja, joilla ongelmia vähennetään ja vahvistetaan voimavaroja ja positiivisia mahdollisuuksia.

Vastuunottaminen on vaikeaa monimutkaisissa asioissa, jotka eivät ole helposti konkretisoitavissa käytännön tehtäviksi. Kun kaikki ajattelevat, että vastuu on jollakulla toisella kuin itsellä, on vaarana, että kukaan ei tee mitään. Vastuu omista valinnoista ja käyttäytymisestä on viime kädessä yksilöllä itsellään. On syytä kuitenkin kysyä, tarjotaanko yksilön hyvien valintojen mahdollistamiseen riittävästi tukea. Syyllisiä etsimällä ja syyttelemällä ongelmat eivät ratkea. Pelkkä tahtominenkaan ei riitä. Hyvien valintojen tekeminen ei onnistu, jos ei ole niiden tekemistä mahdollistavia rakenteita, asiantuntevaa apua, valintoja tukevia toimintatapoja ja niihin suojeasti suhtautuvaa ilmapiiriä. Moni-ulotteisten ja monitahoisten ilmiöiden tapaan myös terveyserokysymys vaatii yhteisiä ja samanaikaisia ponnisteluja, jotka kaikki vievät samaan positiiviseen ja toivottuun suuntaan. Terveyserotalkoot kuuluvat yhteiskunnalliseen päätöksentekoon ja priorisointiin, palvelujärjestelmien yhteentoimivuuteen, työpaikkatason kehittämiseen, yhteisöjen toimintaan ja yksilöiden valintoihin. Tehtävä ei ole mahdoton, kun monta kättä siihen yhdessä tarttuu.

Helsingissä joulukuussa 2012

Päivi Husman, teemajohtaja, työhön osallistuminen ja kestävä työura

TIIVISTELMÄ

Terveyserojen kaventaminen on ollut terveystalouden keskeinen tavoite pitkään, mutta silti erot jatkavat kasvuaan. Työpaikoilla on omalta osaltaan mahdollisuus vaikuttaa väestön terveyteen ja hyvinvointiin. Työpaikat ovat yhteisöjä, joilla on omat sääntönsä ja toimintatapansa. Työpaikan normeilla on vaikutusta työntekijöiden terveyteen esimerkiksi toimintatapojen tai työpaikan kulttuurin välityksellä. Terveyserojen muodostumiseen voidaan kenties vaikuttaa suuntaamalla pitkäjänteisiä, työkykyä tukevia ja terveyttä edistäviä kokonaisvaltaisia toimia erityisesti niiden toimialojen työpaikoille, joiden työntekijöille on kasaantunut sekä työhön että elintapoihin liittyviä riskejä.

Sosiaali- ja terveysministeriön rahoittamassa Ammattiryhmittäisten terveyserojen kaventaminen (TEROKA) -hankkeessa (2008-2012) analysoitiin rekisteri- ja kyselytietojen yhdistämisen avulla ammattialat, joissa työn kuormitus- ja altistustekijät, työkykyongelmat ja elintapakäyttämisen ongelmat kasautuvat sekä ne ammattiryhmät, joissa sairastavuus on yliedustettuna. TEROKA-hankkeeseen rekrytoitiin kahdeksan yritystä analyysin pohjalta. Lisäksi yritysten valinnassa otettiin huomioon mm. ammattitautien esiintyvyys ja naisten ja miesten määrä. Mukana olevat yritykset edustivat talonrakennus-, metalli-, elintarvike- ja siivousalaa sekä vähittäiskaupan alaa ja vartiointialaa. Yritysten koko vaihteli pienistä keskisuuriin ja suuriin kansainvälisiin yrityksiin. Yritykset sijaitsivat eri puolilla Suomea.

TEROKA-hankkeessa tavoitteena oli opetella organisaatioissa henkilöstöä osallistavaa ja vuorovaikutuksellista toimintatapaa, joka tukee työhyvinvoinnin ja terveyden edistämistä. Myönteisten kokemusten kautta pyrittiin vakiinnuttamaan toimintatapa organisaatioiden käytäntöihin. Pitkällä tähtäimellä tavoitteena on vaikuttaa terveytensä puolesta heikommassa asemassa olevien hyvinvointiin ja sitä kautta kestäviin työurisiin. Hankkeen aikana yrityksissä työnantajan ja työntekijöiden edustajat sekä työterveyshuolto tekivät yhdessä kehittämistyötä työhyvinvoinnin, työkyvyn ja terveyden parantamiseksi. Yrityksen henkilöstön sitoutuminen, työntekijöiden äänen kuuleminen sekä yhteinen kehittäminen olivat TEROKA-hankkeen dynaamisia. Hankkeessa käytettiin Metal Age -menetelmää.

TEROKA-hankkeessa yritysten kehittämistyöhön osallistettiin laajasti eri osapuolia (johto, keskijohto, esimiehet, työntekijät, työsuojelu, työterveyshuolto), jolloin saatiin monipuolinen näkemys yrityksen työhyvinvoinnin tilasta. Kehittämiskohteiksi nousi laajasti erilaisia työhyvinvointiin ja terveyteen liittyviä asioita: vuorovaikutus ja viestintä, esimiestyö, työlöt ja elintavat. TEROKA-hankkeen tuloksissa näkyi tarve kehittää vuorovaikutusta ja vuorovaikutuksellisia käytäntöjä erityisesti työntekijöiden ja esimiesten välillä. Esimiestyötä ja vuorovaikutuksellisia käytäntöjä kehitettiin, jotta työ sujuisi ja hyvinvointi parani. Työryhmien keskustelujen mukaan lähiesimiehillä on keskeinen rooli siinä, miten työntekijät työssään jaksavat.

Pääsääntöisesti hankkeen yrityksissä sovitut toimenpiteet toteutuivat. Kehittämiskohteiksi valitut asiat puolestaan vaikuttivat siihen, miten eri toimijatahojen osaamista voitiin hyödyntää. Joissakin asioissa mm. työterveyshuollon osaamista pystyttiin hyödyntämään toisten asioiden ollessa selkeämmin organisaation itsensä kehitettäviä. Kehittämistyön toteutumista edisti se, että toimenpiteet suunniteltiin konkreettisesti ja niitä seurattiin sovitusti. Sen sijaan vähäinen tiedottaminen henkilöstölle esti kehittämistyön etenemistä.

Organisaatiotason asiat, kuten organisaatorakenne, toimintatavat ja resurssit, vaikuttivat luonnollisesti arjen kehittämistyöhön yrityksissä.

Kehittämistyön jatkuvuus TEROKA-hankkeen jälkeen oli turvattu yrityksessä, jossa toiminta kytkettiin alusta alkaen yrityksen olemassa oleviin rakenteisiin eli työsuojelutoimikunnan työhön. Muissa yrityksissä kiinnostus kehittämistyön itsenäiseen jatkamiseen aiheutti enemmän pohdintaa. Niissäkin kehittämistyötä ajateltiin jatkettavan sovelletusti osana jo olemassa olevia tai hankkeessa luotuja palaverikäytäntöjä ja toimintatapoja.

Toimiva vuorovaikutus on perusta kaikelle työkyvyn tukemiselle ja terveyden edistämislle sekä työpaikan eri toimijatahojen välillä että työpaikan ja työterveyshuollon välillä. Myös työsuojelu- ja työturvallisuustoiminta perustuvat saumattomaan viestintään ja vuorovaikutukseen. Työntekijöiden osallistaminen kehittämistyöhön on tärkeää, koska se vaikuttaa työkykyyn ja -hyvinvointiin työntekijöiden kokiessa, että omaan työhönsä voi vaikuttaa. Työntekijöitä osallistamalla myös kuullaan, mitä työssä pitää kehittää, jotta se sujuisi paremmin ja siinä voitaisiin paremmin. Myös johtamisen ja esimiestyön kehittäminen ovat asioita, joita ei voi jättää huomiotta työpaikan terveyden edistämisessä. Työpaikan rakenteiden täytyy turvata työkyvyn tukeminen osana työpaikan normaalia toimintaa.

Yritystasolla onnistunut työhyvinvoinnin ja työkyvyn kehittämisprosessi perustuu siihen, että toimenpiteet pohjautuvat yrityksen omiin kehittämistarpeisiin. Johdon ja esimiesten sitoutuminen kehittämiseen on keskeistä. Kehittämistyöryhmän oikea kokoonpano, sujuva yhteistyö ja tahto ja rohkeus toimia yhteistyössä, vaikka se toimintatapana olisi uutta, ovat perusedellytyksiä tulokselliselle kehittämistyölle.

Ammattiryhmittäisten terveyserojen kaventamisen näkökulmasta erityisesti psykososiaaliset ja vuorovaikutukselliset tekijät nousivat esille. Onnistuneessa henkilöstön työkyvyn tukemisessa johdolta tarvitaan kokonaisvaltaista näkemystä terveydestä ja hyvinvoinnista. Tässä kannattaa hyödyntää myös työterveyshuollon asiantuntijatukea. Työntekijäammateissa työskentelevien vaikutusmahdollisuuksia voi lisätä mm. rakenteita muokkaamalla ja ottamalla työntekijät osallistavat toimintatavat käyttöön. Terveysvaikutuksia voisi hakea niitä tukevien yrityksen toimintatapojen lisäksi myös kohderyhmälähtöisesti kunkin ammattikunnan kulttuuria ja ajattelutapaa hyödyntäen. Yritysten kannattaa systemaattisesti luoda kannustava ja mahdollistava työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistämisen kulttuuri. Tämä saattaa vaikuttaa pitkällä tähtäimellä myös terveyseroihin.

SUMMARY

Despite long being one of the main concerns of Finnish health policy, health inequalities continue to grow. Workplaces represent good forums for influencing the health and well-being of working-age people. They are communities with their own rules and policies, and these rules, together with the culture of a workplace, can have an impact on employees' health. If we wish to reduce health inequalities we should direct persistent, comprehensive, health-promoting activities particularly towards professions in which employees face high risks in both their health behavior and their working conditions.

The "Decreasing the health inequalities between professions" -project (TEROKA, 2008-2012) was funded by the Ministry of Social Affairs and Health. The project used different registers and surveys to analyze the professional sectors in which workload, work ability problems and risky health behavior have accumulated, and in which the prevalence of illnesses among employees is especially high. The ratio of men to women and the occurrence of occupational diseases in these sectors also influenced the selection of companies for the study. Eight companies representing house building, the metal, food and cleaning industry, the retail trade and security were chosen to participate in the project. The size of the companies varied from small and medium-sized to large international organizations. The main aim of the TEROKA project was to introduce and to learn a participatory, interactive method to support the promotion of well-being at work and health. The idea was to make the method part of organizational practice through positive experiences. The long-term goal was to improve the well-being of those in a weaker position as regards health, and thus to create sustainable careers.

During the project, employer representatives, employee representatives and occupational health service representatives worked together to promote the health of employees and to improve work and working conditions. The central ideas of the TEROKA project were the involvement of staff and the hearing of their opinions, and co-operative development. The project used the Metal Age tool.

Top management, middle management, immediate superiors, employees, labor protection and occupational health services worked in co-operation. This ensured a multifaceted view of the well-being of employees. A wide variety of different matters related to well-being and health emerged as targets for development: interaction and communication, supervision, working conditions and health behavior. The project revealed a keen interest to develop interaction and practices, especially between immediate superiors and employees. These areas were developed to make basic work run more smoothly and to improve well-being. According to the discussions of the workgroups, immediate superiors play an essential role in how employees cope at work.

Most actions decided on by the companies were realized. The areas chosen as targets for development affected how well the skills of the different actors involved could be exploited. The expertise of, for example, OHS could be used in some areas, whereas other areas belonged more to the organizations' internal issues. The developmental work was supported by concrete planning and carrying out follow-ups as planned, whereas insufficient communication with employees hindered progress. Organizational level issues, such as

the structure of the organization, methods of operation and resources affected the everyday developmental work in the companies.

In some companies, the continuation of the development work after the TEROKA project ended was secured by linking the development to existing company structures (e.g. the occupational safety committee). In other companies, the continuation of development work was more challenging. However, even these companies planned to continue the development work in existing company practices or practices created during the project.

The support of work ability and health promotion must be based on fluent interaction both between the workplace and OHS, and between the different actors at the workplace. Smooth communication and interaction should also play an important role in labor protection and occupational safety work. The participation of employees in the development work is important because this in itself increases their work ability and well-being, as they feel that they can influence their own work. By involving the employees, it is possible to define the key elements that need developing in order to make work more fluent and to increase well-being. However, the development of leadership and immediate superiors cannot be ignored in workplace health promotion. In addition, the structure of companies must ensure the protection of work ability as part of normal activities at work.

At the company level, the successful improvement of work ability and well-being is based on the companies' own needs. The commitment of top and middle management to the process is essential. The right composition of the development working group, fluent co-operation, and the will and courage to co-operate, even if it involves a new way of working, are basic conditions for fruitful developmental work in companies.

As regards decreasing the health inequalities between different professions, psychosocial and interaction aspects emerged as important factors. Management needs a comprehensive approach to health and well-being. The experience of OHS should also be utilized in this process. In blue-collar workplaces it is possible to increase employees' opportunities to influence their work by restructuring and using methods that involve the employees themselves. To produce health effects, one should consider, in addition to using methods that support health promotion, taking advantage of each profession's culture and way of thinking. Companies should systematically create a supportive and empowering culture that promotes well-being at work. In the long run, this may also affect health inequalities.

SISÄLLYS

| | | |
|-------|---|-----|
| 1 | Johdanto..... | 3 |
| 2 | Ammattiryhmittäiset terveyserot ja yhteisöllinen terveyden edistäminen..... | 5 |
| 2.1 | Sosioekonomiset ja ammattiryhmittäiset terveyserot..... | 5 |
| 2.2 | Yhteisöllinen näkökulma terveyden edistämiseen työpaikalla..... | 7 |
| 3 | TEROKA-hanke | 13 |
| 3.1 | TEROKA-hankkeen tavoite | 13 |
| 3.2 | Toimialojen ja yritysten valinta | 13 |
| 3.2.1 | Toimialojen valinta: aineisto, analyysi ja tulokset..... | 13 |
| 3.2.2 | Yritysten valinta..... | 14 |
| 3.3 | Kehittämismenetelmänä Metal Age..... | 15 |
| 3.4 | TEROKA-hankkeen organisointi | 18 |
| 3.5 | TEROKA-hankkeen muu toiminta: viestintä, julkaisu, yhteistyö ja tilaisuudet ... | 18 |
| 4 | Kehittämistyön arvioinnin lähtökohdat, kysymykset, aineistot ja menetelmät..... | 20 |
| 4.1 | Arvioinnin teoreettiset lähtökohdat | 20 |
| 4.2 | Arvioinnin kohteet ja arviointikysymykset | 21 |
| 4.3 | Aineistot ja menetelmät | 23 |
| 5 | Tulokset..... | 25 |
| 5.1 | Kehittämistyön eteneminen ja osallistujat | 25 |
| 5.2 | Suunnitellut ja toteutetut toimenpiteet..... | 29 |
| 5.3 | Rakennusalan yrityksen kehittämisprosessi | 33 |
| 5.4 | Elintarvikealan yrityksen kehittämisprosessi | 58 |
| 5.5 | Metallialan yritys A:n kehittämisprosessi | 77 |
| 5.6 | Kehittämistyö TEROKA-hankkeen muissa yrityksissä | 91 |
| 5.6.1 | Metallialan yritys B:n kehittämisprosessi | 92 |
| 5.6.2 | Metallialan yritys C:n kehittämisprosessi | 99 |
| 5.6.3 | Vartiointialan yrityksen kehittämisprosessi | 103 |
| 5.6.4 | Siivousalan pienyrityksen kehittämisprosessi..... | 106 |
| 5.6.5 | Vähittäiskaupan alan pienyrityksen kehittämisprosessi..... | 110 |

| | | |
|-----|---|-----|
| 5.7 | Kehittämisen etenemisen edistimet ja esteet | 113 |
| 5.8 | Toimenpiteet terveyserojen kaventamisen näkökulmasta | 116 |
| 6 | Pohdinta | 118 |
| 7 | Johtopäätökset..... | 129 |
| 7.1 | Työpaikkojen rooli terveyden edistämässä ja terveyserojen kaventamisessa | 129 |
| 7.2 | Työterveyshuollon rooli terveyden edistämässä ja terveyserojen kaventamisessa | 130 |
| 7.3 | Yhteiskunnan rooli ammattiryhmittäisten terveyserojen kaventamisessa | 132 |
| | Kiitokset | 136 |
| | Lähteet | 137 |

1 JOHDANTO

Sosioekonomisia terveyseroja on tarkasteltu ja seurattu Suomessa usean vuosikymmenen ajan (esim. Lahelma ym. 1996, Keskimäki ym. 2002). Niiden kaventaminen on ollut terveyspolitiikan keskeinen tavoite pitkään, mutta silti ne jatkavat kasvuaan (esim. Koskinen & Teperi 1999, Keskimäki ym. 2002, Rotko ym. 2012). Terveyserojen kaventamiseksi on parannettava perusasteen koulutuksen saaneiden ja työntekijäammateissa toimivien terveyttä. Sekä työhön että elintapoihin liittyviä riskejä on eniten työntekijäammateissa. Tutkimustietoa näiden ammattiryhmien tilasta on jo runsaasti (esim. Notkola ym. 1995, Notkola & Savola 1998, Pensola 2012).

Työn fyysiset kuormitustekijät sekä fysikaaliset ja kemialliset riskit yhdistyvät usein huonoihin psykososiaalisiin työoloihin kasvattaen altistuneiden ihmisten terveysriskit moninkertaisiksi (esim. Siegrist ym. 2010). Monissa työntekijäammateissa työperäisiin riskeihin yhdistyvät elintapojen riskit (Virtanen ym. 2006). Edellä mainitut riskit saattavat osaltaan näkyä mm. runsaana sairastavuutena, poissaoloina ja varhaisina eläkeaikomuksina (esim. Melchior ym. 2005, Harkonmäki ym. 2006, Laaksonen ym. 2009, 2010, Oksanen ym. 2010, Leinonen ym. 2011).

Ammattiryhmittäisten terveyserojen kaventamiseksi tarvitaan tutkimuksen lisäksi enemmän konkreettista eri henkilöstöryhmät osallistavaa työpaikoilla tapahtuvaa vaikuttamista. Tämä tarkoittaa työhyvinvoinnin kehittämistä kokonaisvaltaisesti terveyden, työkyvyn ja hyvinvoinnin osa-alueilla, jotka kietoutuvat toisiinsa. TEROKA-hankkeessa analysoitiin rekisteri- ja kyselytietojen yhdistämisen avulla riskiammattialat, joissa työn kuormitus- ja altistustekijät, työkyvyn vajeet ja elintapakäyttäytymisen ongelmat kasautuvat, sekä ne ammattiryhmät, joissa sairastavuus on yliedustettuna. Analyysin pohjalta löydettyjen ammattialojen yrityksissä työnantajan ja työntekijöiden edustajat sekä työterveyshuolto tekivät yhdessä kehittämistyötä terveyden, työn ja työolojen parantamiseksi. Yrityksen henkilöstön sitoutuminen, työntekijöiden äänen kuuleminen ja yhteinen kehittäminen olivat TEROKA-hankkeen ydinajatuksia.

TEROKA-hankkeessa tavoitteena oli opetella organisaatioissa henkilöstöä osallistavaa ja vuorovaikutuksellista toimintatapaa, joka tukee työhyvinvoinnin ja terveyden edistämistä. Myönteisten kokemusten kautta pyrittiin vakiinnuttamaan toimintatapa organisaatioiden käytäntöihin. Pitkällä tähtäimellä tavoitteena on vaikuttaa terveytensä puolesta heikommassa asemassa olevien hyvinvointiin ja sitä kautta kestäväyttää työuria.

Tässä raportissa kuvaamme ja arvioimme yrityksissä toteutetut kehittämisprosessit ja niiden tulokset. Selvitämme, millainen on onnistunut kehittämisprosessi, miten osallistava toimintatapa siirtyy yrityksen käytäntöihin ja mitkä ovat kehittämistyötä edistävät ja estävät tekijät. Lisäksi pohdimme, voitaisiinko osallistavilla työkyvyn ja terveyden edistämisen menetelmillä vaikuttaa terveyseroihin työpaikoilla. Raportissa tehdään näkyväksi yritysten kehittämistoiminnan hyviä käytäntöjä sekä kompastuskiviä. Yritystapausten kuvaukset toimivat esimerkkinä kehittämistoimintaa aloittaville ja jatkaville yrityksille. Raportissa kuvataan myös, miten työterveyshuoltoa hyödynnetään tämännäyttöisessä terveyden ja

työkyvyn edistämistyössä. Ammattiryhmittäisten terveyserojen kaventamisen resursseja kohdennettaessa työpaikkanäkökulman huomioiminen on keskeistä. Työllä on oma osansa terveyserojen muodostumisessa, ja sen vaikutukset terveyserojen muodostumiseen voivat olla moninaisia. Kestävien työurien mahdollistamiseksi tarvitaan pitkäjänteisiä käytännön toimia työpaikoilla työolojen kehittämiseksi. Pahimmillaan huonot työolot saattavat johtaa terveyden alenemiseen ja sitä kautta huonontuneeseen työmarkkina-asemaan (kuva 1). Parhaimmillaan hyvät työolot edistävät terveyttä ja ylläpitävät hyvää asemaa työmarkkinoilla. Vastuu työhyvinvoinnin kehittämisestä ja työkyvyn tukemisesta on työpaikoilla. Työterveyshuollon asiantuntija-apua voidaan tässä hyödyntää. TEROKA-hankkeesta on valmisteilla myös pro gradu -tutkielma työpaikan ja työterveyshuollon välisestä yhteistyöstä (Tiina Luomala, Jyväskylän yliopisto).

Ammattiryhmittäisten terveyserojen kaventaminen (TEROKA) -hanketta (2008-2012) rahoitti sosiaali- ja terveysministeriö. Työterveyslaitoksen toteuttama TEROKA-hanke toteutti Kansallista terveyserojen kaventamisen toimintaohjelmaa (sosiaali- ja terveysministeriö, 2008). Toimenpide 2:n mukaan Työterveyslaitos kehittää laajassa yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa terveyden edistämiseen tähtäävää toimintaa niillä toimialoilla, joilla terveyttä kuormittavat haittatekijät ja haitalliset elintavat ovat yleisiä. TEROKA-hanke toteutti myös hallituksen Terveyden edistämisen politiikkaohjelmaa, jonka tavoitteena oli mm. väestön terveydentilan paraneminen ja terveyserojen kaventuminen ja terveitä elintapoja edistävien työ- ja elinolosuhteiden kehittäminen (Terveyden edistäminen, hallituksen politiikkaohjelma, 2007). Lisäksi TEROKA-hanke noudattaa valtioneuvoston Työterveys 2015 – työterveyshuollon kehittämislinjat periaatepäätöstä, jossa strategian pääpaino on työelämän laadun parantamisessa, työkyvyn ylläpitämisessä ja edistämässä ehkäiseviä toimenpiteitä tehostamalla sekä kattavien ja laadukkaiden työterveyshuoltopalveluiden turvaamisessa (sosiaali- ja terveysministeriö 2004). Työterveyslaitoksen TEROKA-hanke oli osa laajempaa Terveyserojen kaventaminen -hanketta, jonka päätoimittajana toimi Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Työpaikat terveyserojen kaventajina – osallistamalla oikeita ratkaisuja -raportin rakenne on seuraavanlainen: Raportin luvussa 2 esitetään tutkimustietoa ammattiryhmittäisistä terveyseroista sekä TEROKA-hankkeen yhteisöllisen terveyden edistämisen viitekehys. Luvussa 3 kuvataan hankkeen tavoite, toimialojen ja yritysten valinta, käytetty kehittämismenetelmä sekä hankkeen muu toiminta. Luvussa 4 esitellään kehittämistyön arvioinnin kohteet sekä aineistot ja menetelmät. Luvussa 5 kerrotaan kehittämistyön arvioinnin tulokset. Kehittämistyöhön osallistuminen ja toimenpiteet esitellään yhteisesti kaikista yrityksistä, ja kehittämisprosessit kuvataan yrityskohtaisesti. Lopuksi tarkastellaan toimenpiteitä suhteessa ammattiryhmittäisiin terveyseroihin aiheuttaviin tekijöihin. Luvussa 6 vertaillaan ja pohditaan tuloksia. Luvussa 7 annetaan johtopäätökset ja suositukset käytännön kehittämistyön tekijöille työpaikoilla ja työterveyshuolloissa sekä terveyserojen kaventamisen resursseista päättävälle tahoille.

2 AMMATTIRYHMITTÄISET TERVEYSEROT JA YHTEISÖLLINEN TERVEYDEN EDISTÄMINEN

2.1 Sosioekonomiset ja ammattiryhmittäiset terveyserot

Väestöryhmien väliset sosioekonomiset terveyserot ovat pitkään olleet haaste tasa-arvoon tähtäävälle terveys- ja yhteiskuntapolitiikalle Suomessa ja kansainvälisesti. Sosioekonomisella asemalla tarkoitetaan aineellista hyvinvointia (tulot, omaisuus, asumistaso jne.) ja sen saamiseen tarvittavia tekijöitä kuten koulutusta, ammattia ja työmarkkina-asemaa. Toimihenkilöt ovat toimintakykyisempiä sekä terveempiä kuin työntekijät ja työssäkäyvät terveempiä kuin työttömät. Hyvätuloiset korkea-asteen koulutuksen saaneet ovat huomattavasti terveempiä ja elävät pidempään kuin pienituloiset perusasteen koulutuksen saaneet ja/tai työntekijäammateissa toimivat (esim. Pensola ym. 2012). Työssä olevilla on selkeitä terveys- ja kuolleisuuseroja eri ammattiryhmien välillä (esim. Pensola ym. 2012). Suuren osan sosioekonomisista ja ammattiryhmittäisistä terveyseroista aiheuttavat fyysiset työolot ja epäterveelliset elintavat (esim. Aittomäki 2008, Gruer ym. 2009, Lahelma 2006).

Työolot ovat usein monella tavalla kuormittavia työntekijäammateissa. Työolot voivat vaikuttaa terveyteen suoraan esimerkiksi tapaturmien tai kehon fysiopatologisten muutosten kautta. Työolot sekä työyhteisölliset ja kulttuuriset tekijät voivat vaikuttaa myös erilaisten tottumusten, käyttäytymismallien ja valintojen kautta. (Kuva 1.) Alemman koulutustason työntekijöillä on yleisesti muun muassa huonoja työasentoja, toistotyötä ja painavia nostoja, jotka lisäävät tuki- ja liikuntaelimestön oireita (esim. Bernard 1997). Tuki- ja liikuntaelinten sairauksien esiintyvyys eroaa ammattiryhmittäin. Selkä- ja muita tuki- ja liikuntaelinten sairauksia esiintyy paljon työntekijäammattien edustajilla, kuten teollisuustyöntekijöillä, rakennustyöntekijöillä ja siivoojilla (esim. Heliövaara ym. 2003). Monissa työn-tekijäammateissa myös työtapaturmien ja onnettomuuksien riski on suurehko (Arndt ym. 2005).

Ergonomiset ja fysikaaliset riskit yhdistyvät usein epäsuotuisiin psykososiaalisiin työolosuhteisiin moninkertaistaen terveysriskit (Devereux ym. 2002). Useilla toimialoilla tehdään myös vuoro- ja yötyötä. Tutkimukset osoittavat vuoro- ja yötyön lisäävän esimerkiksi sydän ja verisuonitautien riskiä (Härmä 2006). Joidenkin tutkimusten mukaan työolosuhteilla ja työstressillä saattaa olla yhteys myös terveyskäyttäytymiseen; alkoholilla, tupakoinnilla ja syömisellä saatetaan pyrkiä säätelemään stressiä (esim. Laitinen ym. 2002, Lallukka ym. 2004, Kouvonen ym. 2006). Naisilla on havaittu huonon työssä jaksamisen olevan yhteydessä tällaisiin passiivisiin stressin hallintakeinoihin (Ek ym. 2003).

Kuormittavat työolot sekä ongelmat terveyskäyttäytymisessä voivat näkyä työpaikoilla sairastavuutena ja poissaoloina. Sairauspoissaolot kuvaavat työpaikan henkilöstön terveydentilaa ja ennustavat voimakkaasti pysyvää työkyvyttömyyttä ja ennen aikaista kuolemaa (Vahtera ym. 2004). Työntekijäammateissa tiedetään fyysisesti vaativien työolosuhteiden (esim. raskaat nostot, toistot, huonot työasennot) olevan yleinen syy sairauspoissaoloihin (esim. Oksanen ym. 2010). Yritykselle sairauspoissaolot yhtä lailla kuin sairauslänäolo saattavat aiheuttaa tuotannon menetyksiä ja laatuun liittyvien riskien kasvamista (esim. Brouwer ym. 1999).

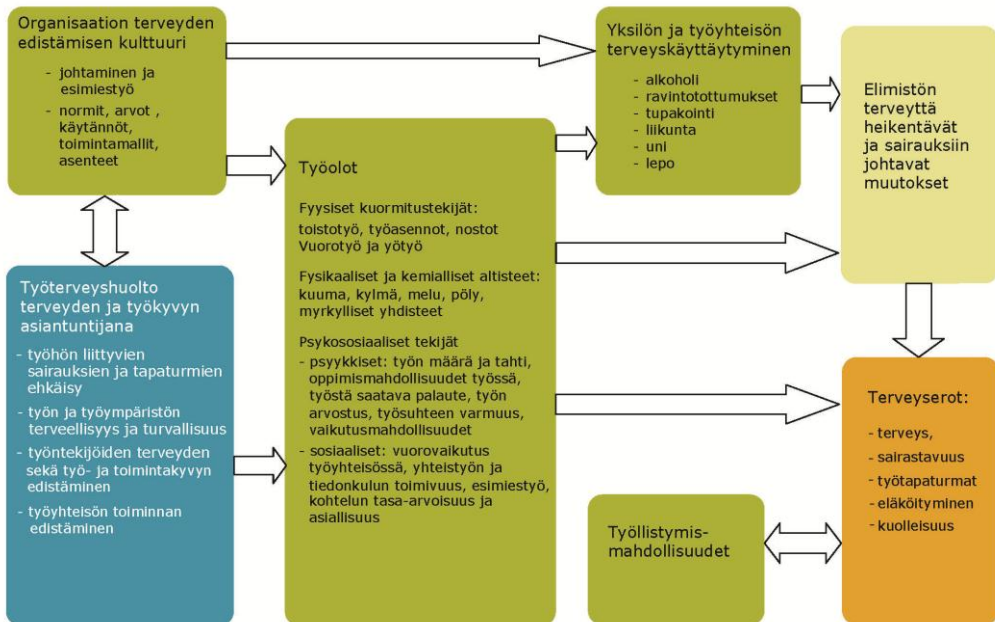
Sairauspoissaolojen aiheuttajat ovat moninaisia. Ammattiryhmien väliset erot sairauspoissaolopäivien suhteen ovat pysyneet suurina (Oksanen ym. 2010). Työn ja työympäristön fyysinen rasittavuus on yksi tekijä, jolla voi olla merkitystä sairauspoissaoloihin ja terveyserojen muodostumiseen (Piha ym. 2010, Kaikkonen ym. 2009). Lisäksi sairauspoissaoloihin saattavat vaikuttaa työyhteisötekijät sekä organisaation rakenteet ja kulttuuri (esim. Virtanen ym. 2000). Työpaikkakulttuurin merkitystä sairauspoissaoloihin tukevat myös tutkimukset psykososiaalisten tekijöiden yhteydestä terveyteen ja terveyseroihin (esim. Kaikkonen ym. 2009). Psykososiaalisista tekijöistä muun muassa työn hallinnalla ja vaatimuksilla, vaikutusmahdollisuuksilla sekä esimiehiltä ja työyhteisöltä saatavalla vähäisellä tuella on todettu olevan yhteyksiä sairauspoissaoloihin (esim. Väänänen ym. 2003). Työn arvostuksella, työntekijöistä välittämällä, läsnä olevalla esimiehellä, töiden organisoinnilla ja hyvällä työilmapiirillä saattaa olla merkitystä, kun työntekijä pohtii sairauslomalle jäämistä (Siukola 2008). Myös sairaana työskentelyyn saattavat vaikuttaa työyhteisötekijät tiiviiden aikataulujen, työn hallittavuuden ja työn epävarmuuden lisäksi (ks. esim. Hansen & Andersen 2008, Aronsson & Gustafsson 2005).

Valtaosa työn vaikutuksesta sairastuvuuteen ilmenee tavallisten sairauksien (esim. sydän- ja reumasairaudet ja masennus) lisääntymisenä tai pahenemisena. Työn fyysikaaliset, kemialliset ja biologiset tekijät voivat altistaa ammattitauteihin. Varsinaiset ammattitaudit muodostavat työhön liittyvästä sairastuvuudesta kuitenkin pienemmän osan. (Esim. Rantanen 2005.)

Elintapojen (alkoholin riskikäyttö, tupakointi, epäterveellinen ruokavalio ja vähäinen liikunta sekä ylipaino) vaikutus terveyteen on selvä, vaikka se vaihtelee huomattavasti elintapatekijän ja sairauden mukaan (Virtanen 2006). Terveysongelmat ovat yleisempiä matalampaan ammattiryhmään kuuluvien kuin ylempään ammattiryhmään kuuluvien keskuudessa (esim. Krokstad & Westin 2002, Lahelma ym. 2005). Ammattiryhmien välillä on eroja tupakoinnin yleisyydessä, alkoholinkäytössä ja liikunnan harrastamisessa; fyysisesti raskaaksi työnsä kokevien keskuudessa epäterveelliset elintavat ovat yleisempiä (Laitinen ym. 2010). Elintapariskien esiintymisen on joissakin tutkimuksissa todettu lisääntyvän työntekijöillä, jotka kokevat, ettei heitä palkita tarpeeksi työn vaatimuksiin nähden (Siegrist & Rödel 2006).

Työhön ja elintapoihin liittyvät riskit voivat heijastua lopulta varhaiseen eläköitymiseen ja ennen aikaiseen kuolleisuuteen. Työn fyysiset kuormitustekijät ovat selkeästi yhteydessä työssäjatkamisaikomuksiin, mikä näkyy erityisesti fyysisesti raskailla toimialoilla (Perkiö-Mäkelä & Hirvonen 2012). Myös elintavoilla näyttää olevan yhteys työntekijöiden eläkeajatuksiin, erityisesti näin on runsaasti alkoholia käyttävien kohdalla (Perkiö-Mäkelä & Leino-Arjas 2012). Työkyvyttömyyseläkkeiden alkavuus on suurta työntekijäammateissa

tyypillisissä ruumiillisen työn ammateissa (esim. Pensola ym. 2010). Työhön liittyville riskitekijöille altistuminen lisää ennenaikaisen eläköitymisen ja työkyvyttömyyseläkkeelle joutumisen riskiä merkittävästi (esim. Karpansalo ym. 2002). Työolojen mahdolliset ja moninaiset vaikutukset terveyserojen muodostumiseen on kuvattu kuvassa 1.



Kuva 1. Työolot ja terveyserojen muodostuminen. Työolojen vaikutusmekanismeja terveyserojen muodostumiseen. Kuvan muodostamisessa hyödynnetty esim. Siegrist ym. 2010 (kuva 1, s. 7) ja Ahola ym. 2011 julkaisuja.

2.2 Yhteisöllinen näkökulma terveyden edistämiseen työpaikalla

Ammatti ja siihen kouluttautuminen vaikuttavat työntekijöiden työoloihin ja terveyskäyttäytymiseen. Edelleen niihin vaikuttavat työpaikoilla vallitseva kulttuuri normeineen, käytäntöineen ja asenteineen. Terveyseroja aiheuttaviin riskeihin voidaan vaikuttaa työpaikoilla tapahtuvan toiminnan kautta. Työpaikoilla voidaan motivoitua edistämään henkilöstön terveyttä ja työhyvinvointia, jotta henkilöstö pysyisi työkykyisenä mahdollisimman

pitkään. Tällä voi olla vaikutusta myös tuottavuuteen. Työpaikkojen terveydenedistämishjelmissä on mahdollista vaikuttaa työntekijöiden terveyteen (Sockoll ym. 2009). Lisäksi on näyttöä siitä, että työpaikkojen terveyden edistämällä saattaa olla positiivisten terveysvaikutusten lisäksi myös taloudellista vaikuttavuutta (Sockoll ym. 2009). Terveyden edistämistoiminnan levitessä työpaikoille laajemmin saattaisi terveyserojen kasvu tulevaisuudessa taittua, ja samalla työntekijät olisivat työkykyisempiä ja jaksaisivat työssä pidempään.

Työpaikoilla on hyvät mahdollisuudet olla mukana edistämässä työntekijöiden terveyttä, kaventamassa terveyseroja ja pidentämässä työuria. Työpaikoilla tavoitetaan niin eläkeikää lähestyvät kuin vasta työuraansa aloittelevat nuoret sekä perheelliset aikuiset. Työpaikat ovat yhteisöjä, joilla on omat sääntönsä ja toimintatapansa. Työpaikan normeilla on vaikutusta työntekijöiden terveyteen esimerkiksi toimintatapojen tai työpaikan kulttuurin välityksellä. Ammatillinen kulttuuri vahvistanee osaltaan tietynlaista terveyskäyttäytymistä, jonka juuret tosin voivat olla jo ammatillista koulutustakin varhaisemmissa ajoissa (ks. esim. Mäkelä 2011). Uudet, erityisesti nuoret työntekijät omaksuvat helposti työtoverien tai ammattikunnan normit. Työpaikoilla voi olla esimerkiksi juomiskulttuuri, jossa työntekijät nauttivat alkoholia yhdessä selvitäkseen stressaavasta tai toistomaisesta työstä ja ovat juomisen suhteen solidaarisia toisilleen (esim. Ames & Janes 1990). Samantapaisia ammatillisia tai sosioekonomisia kulttuuri-ilmastoja voi olla myös tupakoinnin, liikunnan tai ravintotottumusten suhteen (ks. esim. Raulio 2011, Katainen 2011).

TEROKA-hankkeen suunnittelun ja toteutuksen pohjaksi muodostettiin työpaikan yhteisöllinen työhyvinvoinnin ja terveyden edistämisen viitekehys (kuva 2). Viitekehys mukaillee *yhteisöllisen terveyden edistämisen teorioita ja malleja*, esimerkiksi yhteisön organisointimallia (ks. esim. National Cancer Institute 2005). Yhteisöllisissä malleissa keskeistä on erityisesti yhteisön jäsenten osallistuminen ja sitoutuminen yhdessä tekemiseen sekä vuorovaikutus. TEROKA-hankkeen viitekehys on tarkemmin kuvattu kuvassa 2. TEROKA-hankkeen suunnittelussa organisaation kehittämisen yhteisöllinen näkökulma on ollut oleellinen. Hankkeet, jotka lähtevät organisaatioiden itsensä priorisoimista lähtökohdista, onnistunevat paremmin kuin ne, joissa päämäärät on asettanut ulkopuolinen taho. Hyvin toteutetuilla yhteisöllisillä terveydenedistämishankkeilla ja osallistavilla menetelmillä voidaan saada aikaan hyviä tuloksia.

TEROKA-hankkeen teoreettiset taustaoletukset löytyvät konstruktionistisesta käsityksestä sosiaalisesta toiminnasta. Nämä taustaoletukset sisältyvät myös yhteisöllisiin terveyden edistämisen malleihin (ks. kuva 2). Sosiaalisessa konstruktionismissa nähdään, että olemassa olevia rakenteita ja toimintakäytäntöjä uudistetaan ja muutetaan yhteisessä vuorovaikutuksellisessa toiminnassa. Toimimalla vuorovaikutuksessa keskenään yhteisön jäsenet sosiaalistuvat ensin lähiyhteisön arvoihin ja normeihin ja myöhemmin erilaisiin ryhmänormeihin sekä institutionaalisiin käytäntöihin. Toimimalla yhtenä toimijana näissä käytännöissä yhteisön jäsenet myös muokkaavat ja muuttavat niitä. (Berger & Luckmann 1994.) TEROKA-hankkeessa käytetyn osallistavan toimintatavan taustalla on ajatus siitä, että organisaation jäsenet itse yhteisissä kokoontumisissaan muodostavat kehittämistyön päämäärät ja prioriteetit. Keskeistä on, että työyhteisöön ei viedä valmiita ratkaisuja, vaan kehittämistyö muotoutuu yhdessä tekemällä. Samalla organisaation jäsenten itse toiminnalleen antamat jaetut merkitykset muokkaavat ja muuttavat organisaatiokulttuuria

(vrt. Huhtala & Laakso 2007, Riad 2007). TEROKA-hankkeessa organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation ja siinä työskentelevien ihmisten toiminnan taustalla vaikuttavia jaettuja olettamuksia. Näitä ilmentävät ryhmän toimintaa koskevat arvot ja normit sekä työyhteisölle ominaiset toimintatavat (Schein 1987, 2001).

TEROKA-hankkeen työpaikan yhteisöllisen työhyvinvoinnin ja terveyden edistämisen viitekehys*

1) *Työpaikan työhyvinvoinnin edistämisen kehittämiskohteiden valinnassa* tunnustetaan tärkeimmät kehittämiskohteet, jotka vahvistavat työyhteisön ja yksilöiden hyvinvointia ja toimintaa. Työyhteisön jäsenet osallistuvat kehittämiskohteiden tunnistamiseen ja yhteisesti muodostavat kehittämistyön päämäärät ja prioriteetit. Kehittämistyö tukee organisaation strategiaa.

2) Työpaikat *ottavat omasta työhyvinvoinnin ja terveyden edistämisen kehittämistyöstään vastuun osallistamalla työyhteisön jäsenet ja tärkeimmät sidosryhmät* (esim. johto, esimiehet, työntekijät, työsuojelu, työterveyshuolto) tasaveroisina toimintaan mukaan. Osallistumisen seurauksena työhyvinvoinnin johtaminen osana muuta johtamista paranee ja työyhteisön jäsenten osaaminen ja tarvittavat resurssit otetaan järkevästi käyttöön.

3) Työpaikan olemassa olevia rakenteita ja toimintakäytäntöjä hyödynnetään ja tarvittaessa muutetaan *yhteisessä vuorovaikutuksellisessa toiminnassa*. Olemalla kehittämistyössä mukana työntekijöillä on mahdollisuus muokata työpaikan toimintakäytäntöjä paremmin työhyvinvointia tukeviksi. Toimimalla vuorovaikutuksessa keskenään työpaikan ja sidosryhmien edustajat sosiaalistuvat lähityöyhteisön työhyvinvointia tukeviin arvoihin ja normeihin sekä myöhemmin erilaisiin organisaatiotason normeihin ja käytäntöihin. Työyhteisöön ei viedä valmiita ratkaisuja, vaan kehittämistyö muotoutuu yhdessä tekemällä. Samalla muokataan organisaatiokulttuuria.

4) *Työhyvinvoinnin ja terveyden edistäminen on merkityksellistä* eli tehdään juuri sitä, mitä työpaikalla eniten tarvitaan. Työyhteisön jäsenet ja työterveyshuolto tekevät kehittämisstrategiansa sen perusteella, mitä juuri omalla työpaikalla tarvitaan, mihin halutaan vaikuttaa ja mihin resurssit antavat myöten. Terveyden edistäminen on osa työpaikan toimintaa.

5) *Työpaikan sosiaalinen pääoma* kasvaa työyhteisön jäsenten osallistuessa yhteisölliseen työhyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen. Toimijat verkostoituvat keskenään ja omaksuvat työhyvinvoinnin kehittämistaitoja.

6) *Työyhteisö voimaantuu* sosiaalisen prosessin kautta, jossa yhteisön jäsenet ottavat vastuun työhyvinvoinnista. Näin syntyy kokemus siitä, että voidaan yhdessä vaikuttaa työhyvinvoinnin ja terveyden kannalta tärkeisiin asioihin.

7) Työpaikoilla ollaan *kriittisellä tavalla tietoisia* kehittämistä vaativien asioiden syistä. Kehittämistarpeista keskustellaan aktiivisesti ja suunnitellaan systemaattisesti toimenpiteitä niihin puuttumiseksi.

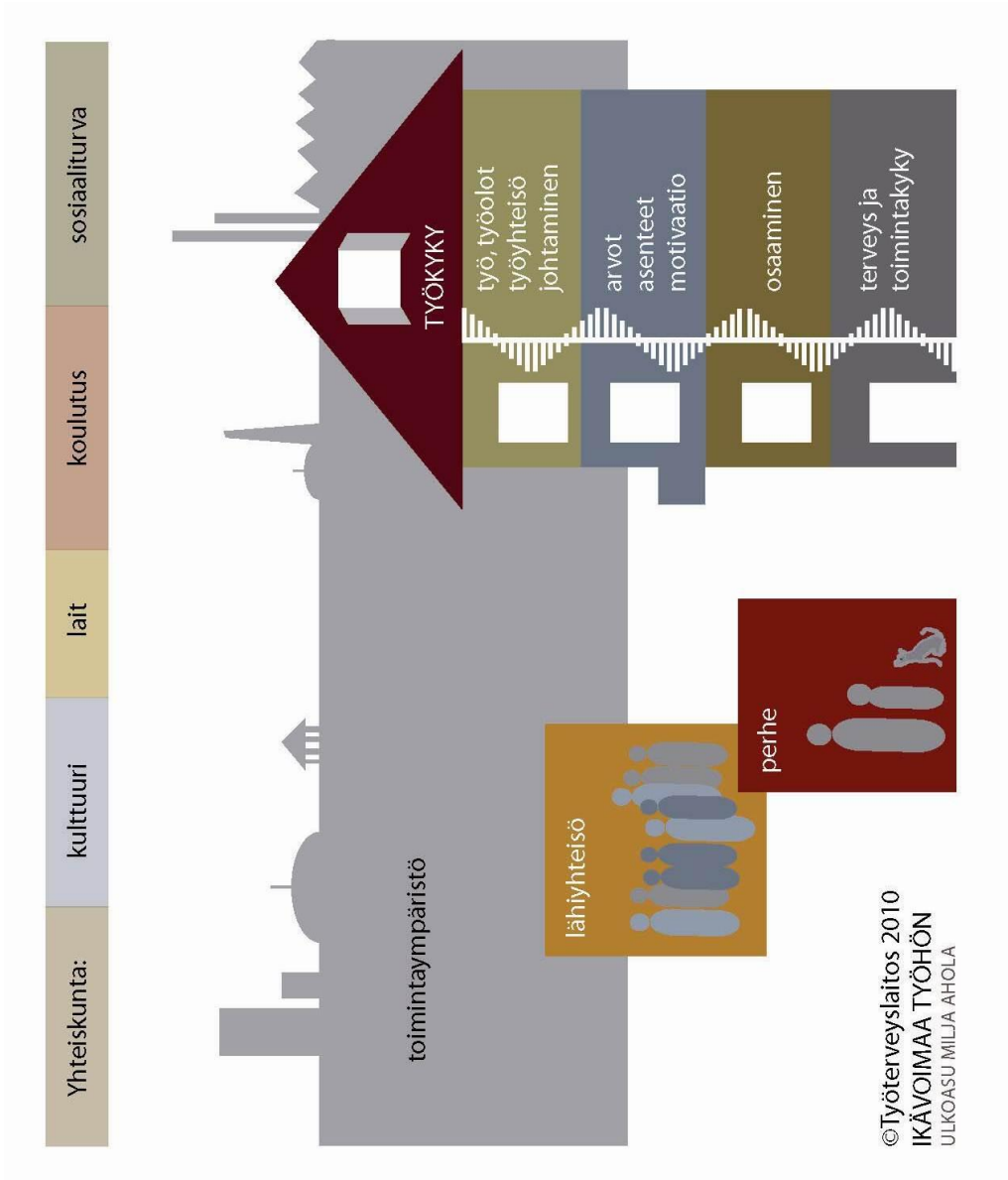
* Mukailtu yhteisöllisestä terveyden edistämisen teorioista ja malleista (erityisesti yhteisön organisointimallista) (National Cancer Institute 2005, taulukko 6, s. 24) sekä konstruktionistisesta käsityksestä sosiaalisesta toiminnasta (Berger & Luckmann 1994).

Kuva 2. TEROKA-hankkeen työpaikan yhteisöllisen työhyvinvoinnin ja terveyden edistämisen viitekehys, joka on mukailtu mm. yhteisön organisointimallista (National Cancer Institute 2005, taulukko 6, s. 24) ja konstruktionistisesta sosiaalisen toiminnan käsityksestä (Berger & Luckmann 1994).

Työpaikkojen terveydenedistämistyössä työterveyshuolto voi olla merkittävä asiantuntijataho. Perinteisesti työterveyshuolto on toiminut enemmän yksilö- kuin yhteisölähtöisesti. Työpaikoilla tapahtuva terveydenedistämistyö saattaisi hyötyä, jos työterveyshuolto toimisi enemmän myös yhteisönäkökulmasta, sillä ryhmän kautta yksilöönkin vaikuttaminen voi olla helpompaa (Tajfel 1981). Tällöin päästäisiin vaikuttamaan organisaatiotason toimintatapoihin ja käytäntöihin sekä kulttuuriin (vrt. Palmgren ym. 2012). Työterveysyhteistyötä halutaan vahvistaa, mikä näkyy esimerkiksi Kansaneläkelaitoksen 2011 voimaan tulleessa korvausmenettelylaissa. Sen mukaan työnantaja voi saada ennaltaehkäisevän työterveyshuollon kustannuksista 60 % korvauksen. Tämä edellyttää, että työnantaja yhdessä työntekijöiden ja työterveyshuollon kanssa sopii kirjallisesti työkyvyn hallinnasta, seurannasta ja varhaisen tuen toteutumisesta työpaikoilla.

TEROKA-hankkeen *näkökulma työhyvinvoinnista ja työkyvystä on laaja-alainen*. Sen mukaan työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa (Anttonen ym. 2009).

Työhyvinvoinnin osatekijöitä ja kokonaisvaltaista työkyvyn käsitettä voi visualisoida myös työkykytalolla ja sen eri ulottuvuuksilla (Ilmarinen 2006). Työhyvinvointi sekä sen sisältävä työkyky muodostuvat sekä yksilön voimavaroista että työhön liittyvistä tekijöistä, joiden pitää olla tasapainossa ja vuorovaikutuksessa keskenään. Yksilöön liittyviä tekijöitä ovat terveys ja toimintakyky, ammatillinen osaaminen sekä arvot, motivaatio ja asenteet. Työhön liittyviä tekijöitä ovat työolot, työn sisältö ja vaatimukset, työyhteisö ja organisaatio sekä esimiestyö ja johtaminen. Lisäksi perheellä ja lähiyhteisöllä on vaikutusta työkykyyn. (Lundell ym. 2011, kuva 3.)



Kuva 3. Työkykytalo. Kuva pohjautuu professori Juhani Ilmarisen (2006) kehittämään työkykytalo-malliin (ks. Lundell ym. 2011).

3 TEROKA-HANKE

3.1 TEROKA-hankkeen tavoite

TEROKA-hankeessa tavoitteena oli opetella organisaatioissa henkilöstöä osallistavaa ja vuorovaikutuksellista toimintatapaa, joka tukee työhyvinvoinnin ja terveyden edistämistä. Tähän pyrittiin osallistamalla eri henkilöstöryhmien edustajat kehittämistyöhön. Tavoitteena oli kuulla erityisesti työntekijöiden ääni ja saada esille heidän näkökulmansa. Näin päästäisiin tarttumaan heidän työkykynsä ja terveytensä kannalta oleellisiin asioihin. Myönteisten kokemusten kautta pyrittiin vakiinnuttamaan toimintatapa organisaatioiden käytäntöihin. Pitkällä tähtäimellä tavoitteena on vaikuttaa terveytensä puolesta heikommassa asemassa olevien hyvinvointiin ja sitä kautta kestäviin työuriiin.

3.2 Toimialojen ja yritysten valinta

3.2.1 Toimialojen valinta: aineisto, analyysi ja tulokset

Riskiammattiryhmien valinnassa käytettiin useita erityyppisiä aineistoja. Näitä olivat Työterveyslaitoksen kolmen vuoden välein toteuttamat Työ ja terveys -haastattelututkimukset, Kansaneläkelaitoksen korvaamien sairauspäivärahojen tilasto sekä Tilastokeskuksen kuolemansyyrekisteristä tuotettu tilasto (Ammatit ja kuolleisuus - Pensola, Ahonen, Notkola) ammattiryhmittäisestä kuolleisuudesta. Samoin otettiin huomioon tilastotietoja ammattitautien ja sairaalahoitojen esiintyvyydestä ammateittain. Aineistoja oli kerätty eri aikoina ja niissä käytettiin jossain määrin toisistaan poikkeavia luokituksia. Kaikkien aineistojen tietoja ei siksi voitu mekaanisesti yhdistää toisiinsa, vaan valintaa harkittiin muun olemassa olevan tiedon ja mahdollisten virhelähteiden pohjalta.

Työterveyslaitoksen keräämiä Työ ja terveys -haastattelututkimuksia käytettiin työhön liittyvän kuormituksen ja altistumisen sekä elintapojen ammattiryhmittäiseen tarkasteluun. Aineistoista muodostettiin neljä kuormitus- ja altistumisindikaattoria, joissa oli havaittu huomattavaa sosioekonomista vaihtelua: melun esiintyminen, fyysisesti raskas työ, kemiallisten aineiden käyttö ja korkea tapaturmavaara. Yksilötason indikaattorit summattiin ammattiryhmittäin ja näin saatiin ammattiryhmän keskimääräinen kuormitustaso. Vastaavasti muodostettiin neljä elintapaindikaattoria: päivittäinen tupakointi, alkoholin viikoittainen humalakäyttö, vähäinen liikunta ja ylipaino. Tuloksena saatiin ammattiryhmien keskimääräinen huonojen elintapojen taso. Indikaattoreita laskettaessa

yhdistettiin useampia aineistoja, jotta havaintojen määrä ammattiryhmissä olisi mahdollisimman suuri.

Sairauspäivärahojen tilasto perustuu Kelan korvattavuusjärjestelmään sisältäen ne päivät, joista palkansaaja saa sairauspäivärahaa korvauksena työkyvyttömyydestä johtuvasta ansionmenetyksestä (vähintään 10 päivää kestävä sairausloma). Sairauspäivärahojen määrästä työllistä palkansaajaa kohden ja ikävakioidusta kuolleisuudesta saatiin kaksi terveyttä koskevaa indikaattoria. Näistä sekä työaltistumisesta että elintavoista laskettiin summaindikaattori, jota käytettiin apuna interventiokohteiden valinnassa.

Kymmenen työterveyden kannalta huonoimmassa asemassa olevaa ammattialaa olivat seuraavat: talonrakennustyö, massa- ja paperityö, työkoneiden käyttö, maalaustyö, maatalous ja eläintenhoito, metsätyö, tieliikennetyö, konepaja- ja rakennusmetallityö, puutyö sekä teräs-, metallitehdas-, takomo- ja valimotyö. Toisaalta otettiin huomioon myös ne seikat, että tilastojen mukaan ammattitautien esiintyvyys oli korkeinta elintarviketyössä ja että miesten korkeamman kuolleisuuden ja huonompien elintapojen vuoksi summaindikaattori nosti miesvaltaisia aloja naisvaltaisia korkeammalle. Koska yrityksiä oli helppo tarkastella toimialan kuin ammattien kautta, edellä mainitusta kymmenestä ammattiryhmästä voitiin löytää neljä suurempaa toimialaa: metalliteollisuus, rakennusala, maa- ja metsätalous sekä kuljetusala. Näistä toimenpiteiden kohteiksi valittiin tällä kertaa metalliteollisuus ja rakennusala, sillä kahdella muulla oli samaan aikaan meneillään Työterveyslaitoksen kehittämishankkeita. Samoin valittiin kiinteistöhuoltoala (summaindikaattorin sija 12) naisten suuren määrän sekä elintarviketeollisuus (summaindikaattorin sija 15) korkean ammattitautiesiintyvyyden perusteella.

3.2.2 Yritysten valinta

TEROKA-hankkeeseen rekrytoitiin riskitoimiala-analyysin pohjalta yhteensä kahdeksan yritystä vuosien 2010-2011 aikana. Mukana olevat yritykset edustivat talonrakennus-, metalli-, elintarvike- ja siivousalaa sekä vähittäiskaupan alaa, (kiinteistöhuolto-) ja variointialaa. Yritysten koko vaihteli pienistä keskisuurin ja suuriin yrityksiin, ja ne sijaitsivat eri puolella Suomea. Kolme yritystä rekrytoitiin hankkeeseen eläkevakuutusyhtiön kautta, kaksi yritystä tuli aikaisempien kontaktien välityksellä, kaksi yritystä tuli hankkeeseen yrittäjäyhdistysten kautta ja yksi yritys rekrytoitiin suoraan.

3.3 Kehittämismenetelmänä Metal Age

TEROKA-hankkeessa menetelmäksi valittiin Metal Age (Näsman 2011). Metal Age -menetelmällä on tarkoitus löytää keskeisimmät työhyvinvointiin liittyvät kehittämiskohteet ja lopputuloksena tuottaa käytännönläheisiä ratkaisuja työoloissa havaittujen ongelmien korjaamiseksi. Metal Age -suunnittelu on työotteeltaan osallistava ja sen tavoite on, että kaikkien osallistujien ehdotukset ja mielipiteet saadaan esille. Menetelmän lähtökohta on, että yhteinen suunnittelu sitouttaa osallistujat päätöksiin. Metal Age -menetelmän tarkoituksena on toteuttaa konkreettisia ja räätälöityjä käytännön toimenpiteitä. Suunnittelun aikana osallistujat keskittyvät oman työyhteisönsä työhyvinvoinnin kehittämiseen, mikä edesauttaa osallistujien sitoutumista.

Metal Age -menetelmän peruseräaateena on osallistaa mahdollisimman laaja-alainen työryhmä kehittämistyöhön. Työryhmän koko riippuu kuitenkin siitä, minkälaisesta suunnittelun tasosta on kyse. Tavallisesti ryhmissä on 10-20 jäsentä. Tiimi- ja yksikötason suunnittelussa on hyvä saada koko ryhmä mukaan. Jos suunnittelu tapahtuu työpaikka- tai osastotasolla, on johdon edustajien lisäksi hyvä olla mukana myös välijohdon, eri henkilöstöryhmien, työsuojelun ja työterveyshuollon edustajia. Metal Age -menetelmän vetäjänä voi toimia esimerkiksi työterveyshuollon tai henkilöstöhallinnon edustaja. Myös esimiehet voivat toimia vetäjinä. Varsinaisen työn tekevät kuitenkin aina ryhmän jäsenet. Aikaa suunnitteluprosessiin menee tavallisesti 8-10 tuntia. Jos ryhmän koko kasvaa selvästi yli kahdenkymmenen henkilön, työskentelyyn on varattava enemmän aikaa.

Metal Age -menetelmä perustuu järjestelmälliseen työskentelyyn, joka jakautuu eri vaiheisiin. Vaiheista käytetään tässä raportissa seuraavia termejä: orientaatiokokous, kehittämiskokous, toimenpiteiden toteutus ja seurantokokous. Menetelmän keskeisin vaihe on kehittämiskokous, joka jakautuu kehittämiskohteiden ideointiin, niiden priorisointiin ja toimenpiteiden suunnitteluun. (Ks. taulukko 1.)

Taulukko 1. Metal Age -menetelmän vaiheet.

| | |
|--|---|
| 1. Orientaatiokokous | - perehtyminen kehittämismenetelmään - perehtyminen työhyvinvointiin |
| 2. Kehittämiskokous | - kehittämiskohteiden ideointi - kehittämiskohteiden priorisointi - konkreettisten toimenpiteiden suunnittelu |
| 3. Toimenpiteiden toteutus | - toimenpiteiden käytännön toteutus |
| 4. Seurantakokous | - käytännön toteutuksen seuranta - seuraavien toimenpiteiden suunnittelu |
| 5. Toimenpiteiden toteutus ja seurantakokoukset jatkuvat | - kehittämistyö jatkuu |

1. Orientaatiokokous

Orientaatiokokouksessa kehittämistyöryhmä perehtyy menetelmän mukaiseen kehittämistyöhön ja työhyvinvoinnin kehittämiskohteisiin. Kehittämistyön pohjana on mahdollista tarkastella menetelmään kuuluvaa orientaatiomatriisia ja/tai KIVA-kyselyä tai esimerkiksi työpaikalla tehdyn henkilöstökyselyn tuloksia. Osallistujien opastaminen työhyvinvointiasioihin ja kehittämistyön sisältöön on tärkeää, sillä perehtyminen muodostaa pohjan tulevalle suunnittelutyölle. Käytännössä perehtyminen voidaan toteuttaa seminaareissa, kokouksissa tai henkilökohtaisissa keskusteluissa.

2. Kehittämiskokous

Kehittämiskokouksen aluksi toteutetaan **kehittämiskohteiden ideointi** 20-30 minuuttia kestävästä parityöskentelynä. Kukin pari pohtii, mitkä seikat työhyvinvoinnissa vaativat kehittämistä. Tämän jälkeen ryhmä kokoontuu jälleen yhteen ja kukin pari kertoo vuoron perään omat kehittämiskohteensa. Jos kehittämisehdotuksia syntyy runsaasti, ne ryhmitellään yhdessä. Tämä helpottaa jatkotyöskentelyä, sillä jos ehdotuksia on yli kymmenen, niiden käsittely vie runsaasti aikaa. Jos taas hyvin monimutkainen asia havaitaan tärkeäksi, voi olla järkevää jakaa se useampaan eri aihealueeseen.

Seuraavaksi kehittämiskohteet **priorisoidaan** eli asetetaan toimenpidejärjestykseen. Apuna käytetään matriisia, jossa jokaiselle ehdotetulle kehittämiskohteelle on kolme arviointiperustetta: kehittämiskohteen tärkeys, yleisyys/laajuus työpaikalla ja mahdollisuus vaikuttaa asiaan. Kullekin kehittämiskohteelle annetaan pisteet arviointiperusteittain käytämällä asteikkoa 1-10. Tulos saadaan kertomalla kaikkien kolmen arviointiperusteen pisteet keskenään. Eniten pisteitä saanut ehdotus on toimenpidejärjestyksessä ensimmäinen. Annetuista pisteistä keskustellaan. Tärkeintä Metal Age -ryhmän suunnittelun tässä vaiheessa on, että kaikki kehittämiskohteet saadaan keskinäiseen järjestykseen. Kokemus

osoittaa, että kannattaa keskittyä työpaikan yhteen tai kahteen keskeisimpään ongelmaan kerrallaan, eikä kannata yrittää parantaa yhdellä kertaa koko työpaikkaa. Pisteytystä on mahdollista muokata sen mukaan, minkälaisesta ryhmästä on kyse (ks. lisää Näsman 2011).

Seuraavaksi siirrytään konkreettisten **toimenpiteiden suunnitteluun**, joka toteutetaan 20–30 minuutin parityöskentelynä. Parien tehtävänä on nyt etsiä sopivia ratkaisuja, joilla ensimmäiseksi valitulle kehittämiskohteelle saadaan aikaan parannuksia. Parien ehdotukset kerätään yhteen. Ehdotusten pohjalta päätetään yhdessä, mitkä niistä toteutetaan ja missä järjestyksessä. Sovitut toimenpiteet kootaan käytännönläheiseksi toimintasuunnitelmaksi, jossa määritellään selkeästi, mitä tehdään ja milloin. Jokaisen toimenpiteen osalta sovitaan myös vastuuhenkilöistä ja toimenpiteen seurannasta.

3. Toimenpiteiden toteutus

Kehittämiskokouksen jälkeen työpaikalla alkaa käytännön työ toimenpiteiden toteuttamiseksi. Vastuuhenkilöt vastaavat siitä, että sovitut toimenpiteet toteutetaan suunnitellussa aikataulussa.

4. Seurantakokous

Muutaman kuukauden kuluttua kehittämiskokouksesta järjestetään **seurantakokous**, jossa käydään läpi suunniteltujen toimenpiteiden toteutuminen. Samalla voidaan sopia myös toimenpiteistä seuraavalle kehittämiskohteelle. Jälleen muutaman kuukauden kuluttua kokoonnutaan yhteen ja tarkastetaan, miten toiseksi sijoittunut kehittämiskohde on saatu toteutettua. Samalla voidaan siirtyä listalla taas eteenpäin seuraavaan kehittämiskohteeseen. Jos työpaikalla tapahtuu laajoja muutoksia, suunnittelukierros kannattaa käynnistää alusta uudestaan.

TEROKA-hankkeessa toteutettiin Metal Age -menetelmän mukainen kehittämisprosessi kahdeksassa yrityksessä. Prosessit tuloksineen kuvataan luvussa 5.

3.4 TEROKA-hankkeen organisointi

Ammattiryhmittäisten terveyserojen kaventaminen (TEROKA) -hanke toteutettiin Työterveyslaitoksen Työkyvyn ja terveyden edistämisen tiimissä. Hankkeessa ovat eri aikoina työskennelleet Päivi Husman, Minna Huuskonen, Hanna Jurvansuu, Aki Koskinen, Klaus Laine, Anne-Mari Laulumaa, Aija Logren, Tiina Luomala, Sanna Mäkynen, Ove Näsman, Susanna Puustinen, Johanna Ruusuvaori, Pia Sirola, Eva Tuominen, Tiina Vihtonen ja Simo Virtanen. Liitteessä 1 on esitetty kunkin projektin jäsenen päätehtävät hankkeessa.

Työterveyslaitoksen TEROKA-hankkeen ohjausryhmän jäsenet on lueteltu liitteessä 2. Työterveyslaitoksen TEROKA-hanke oli osa laajempaa TEROKA-hankekokonaisuutta, jonka toisena pää toteuttajana oli Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Tällä laajemmalla TEROKA-hankekokonaisuudella oli oma ohjausryhmänsä. Molemmat ohjausryhmät kokoontuivat 1-2 kertaa vuodessa. Lisäksi perustettiin THL:n ja TTL:n välinen projektiryhmä (=hankkeiden käytännön toteuttajien yhteistyöryhmä), jonka jäseninä toimivat molempien hankkeiden käytännön toteuttajat (projektipäällikkö ja tutkijat). Ryhmä kokoontui 1-2 kertaa vuodessa esittelemään hankkeiden etenemistä, vaihtamaan näkemyksiä ja osaamista sekä suunnittelemaan hankkeiden jatkoa. (Liite 2.)

3.5 TEROKA-hankkeen muu toiminta: viestintä, julkaisu, yhteistyö ja tilaisuudet

Liitteeseen 3 on koottu TEROKA-hankkeen julkaisu, viestintä, yhteistyö sekä tilaisuudet, jotka hankkeessa on järjestetty ja joihin on osallistuttu. Tämän toiminnan avulla on kerätty tietoa ja laajennettu näkemystä terveyseroista ja niiden kaventamisesta sekä työpaikkojen terveyden edistämisestä. Toisaalta on pyritty vaikuttamaan avainkohderyhmiin työkyvyn ja terveyden edistämisessä ja terveyserojen kaventamisessa. Tärkeimpiä kohderyhmiä ovat olleet niiden ammattiryhmien työpaikat, joiden työntekijöillä on haastavat työolot ja elintapariskejä, näiden toimialojen ammattiliittojen edustajat sekä työterveyshuollot, alan tutkijat ja päättäjät.

Hankkeen toteuttajille on jäänyt erityisesti mieleen hankkeen keskivaiheilla toteutettu Pääsylippu hyvinvoivaan työyhteisöön -seminaari (ks. liite 4, seminaarin ohjelma). Seminaari suunnattiin toimialoille, joilla on sekä työhön että elintapoihin liittyviä riskejä. Seminaarissa pidetyissä asiantuntijaesityksissä kerrottiin terveyseroista Suomessa. Yritysten esitelmät käsittelivät työkykyä edistävää toimintaa omassa yrityksessä. Seminaarissa jaettiin osallistujille Työterveyslaitoksen uusi päihdeohjelmaopas (Kujasalo (toim.) 2011), koska alkoholin riskikäyttö on yleistä TEROKA-hankkeeseen valikoiduissa ammattiryhmissä. Työpaikkojen alkoholihaittoja ennaltaehkäisevillä toimilla voisi osaltaan olla vaikutusta näiden toimialojen työpaikkojen työyhteisöjen hyvinvointiin. Seminaarista kerätyn palautteen perusteella (liite 6) seminaarin anti koettiin hyvin hyödylliseksi yrityksissä. Erityisesti

yriytysten pitämät esitykset koettiin sekä seminaariin osallistujien että hankkeen toimijoiden keskuudessa erittäin hyödyllisiksi. Tämä kävi ilmi sekä seminaarissa käydyissä keskusteluissa että seminaaripalautteissa. Lisäksi järjestettiin Hyvinvointia työstä -workshop, jonka ohjelma on liitteessä 5. Hankkeen päätteeksi järjestettiin lehdistötilaisuus sekä loppuseminaari Työpaikat terveyserojen kaventajina – osallistamalla oikeita ratkaisuja (ks. liite 7, seminaarin ohjelma).

4 KEHITTÄMISTYÖN ARVIOINNIN LÄHTÖKOHDAT, KYSYMYKSET, AINEISTOT JA MENETELMÄT

4.1 Arvioinnin teoreettiset lähtökohdat

Kehittämistyön prosessiarvioinnissa tarkastellaan kehittämisprosesseja ja niiden keskeisiä piirteitä. Arvioinnissa keskitytään prosessin kulkuun eikä pelkästään sen lopputulokseen. Siinä tarkastellaan prosessin taitekohtia, ongelmatilanteita ja innovaatioita sekä prosessia estäviä ja edistäviä tekijöitä. Kehittämisprosessin arviointi tukee sitä, että opitaan tekemään kehittämistyötä yhdessä ja löydetään ongelmanratkaisukeinoja. Olennaista on arvioida sitä, mitä kehittämistyön aikana tapahtuu. (Seppänen-Järvelä 2004.)

Tässä raportissa kuvatun arvioinnin teoreettisena perustana on realistinen arviointiote, jonka peruskysymyksenä on, mikä toimii, kenelle ja missä olosuhteissa. Arviointi perustuu olettamukseen siitä, että kehittämistyö on lähtökohtaisesti kontekstisidonnaista. (Pawson ja Tilley 1997.) Raportissa kuvataan ja arvioidaan yrityksittäin niissä toteutetut kehittämisprosessit ja niiden tulokset. Eri organisaatioiden prosessikulkuja vertaillaan keskenään ja paikannetaan yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia erityisesti suhteessa arvioitaviin ulottuvuuksiin (ks. luku 4.2).

Arvioinnissa lähdetään liikkeelle TEROKA-hankkeen kehittämisprosessin taustaoletuksista (ks. luku 2.2). TEROKA-hankkeessa lähtökohtana on, että työhyvinvointia kehitetään parhaiten luomalla toimintatapoja, jotka mahdollistavat sen, että eri osapuolten näkökulmat kehittämistarpeista ja keinoista tulevat esiin ja muuttuvat käytännön toiminnaksi. Organisaation toimintatavat ja rakenteelliset tekijät on huomioitava, jotta työhyvinvoinnin parantaminen ja työkyvyn tukeminen tulevat osaksi normaalia toimintaa. Tässä hankkeessa tähän pyritään organisaation eri osapuolet kehittämistoimintaan osallistavan toimintatavan avulla. Prosessiarvioinnissa keskeisinä pidetyt ulottuvuudet perustuvat siihen, millaisin keinoin on mahdollista vaikuttaa työhyvinvoinnin kehittämiseen ja sitä kautta pitkällä tähtäimellä terveyseroihin.

Arviointia ohjaa oletus, jonka mukaan paras tulos syntyy, kun sekä johto että henkilöstö ovat sitoutuneita kehittämisprosessiin ja kehittämistoimenpiteiden toteuttamiseen. Sitoutumisen perustana ja sitä vahvistavana tekijänä on osallistumisen mahdollistuminen. Osallistumisen edellytyksenä on kitkaton ja laajalle ulottuva yhteistyö yhtäältä organisaation eri toimijatasojen välillä, toisaalta suhteessa työterveyshuoltoon. Oletamme myös, että kehittämistyön jatkuvuus organisaatiossa vaatii laaja-alaista ymmärrystä työhyvinvoinnista sekä työhyvinvoinnin kehittämistä ja työkyvyn tukemista tukevaa organisaatiokulttuuria.

4.2 Arvioinnin kohteet ja arviointikysymykset

Edellä esitetyistä taustaoletuksista on johdettu arvioinnin keskeiset ulottuvuudet, joita voidaan pitää onnistuneen kehittämisprosessin edellytyksinä. Näitä ulottuvuuksia ovat kehittämisprosessiin **sitoutuminen**, siihen **osallistuminen** ja siinä tehtävä **yhteistyö** sekä kehittämistyön **tuloksellisuus**. Arvioinnissa pyritään tuottamaan tietoa työhyvinvoinnin **kehittämisprosessin etenemisestä** ja tavasta, jolla työhyvinvoinnin kehittämistoiminta jatkuu osana organisaatioiden pysyvää toimintaa. Kehittämisprosessin tarkastelussa kiinnitetään erityistä huomiota prosessia edistäviin ja estäviin tekijöihin. Lisäksi kerätään tietoa **prosessin tuloksellisuudesta**, jolla tässä tarkoitetaan kehittämistoimenpiteiden toteutumista, myönteisiä kokemuksia kehittämistyöstä sekä kehittämistyön jatkuvuutta. Lisäksi tuloksellisuuden osalta tarkastellaan toteutettuja toimenpiteitä terveyserojen kaventamisen näkökulmasta. Arvioinnin ulottuvuudet on esitetty taulukossa 2.

Kehittämisprosessien arviointi kiinnitettiin Metal Age -menetelmän vaiheisiin (ks. luku 3.2.).

Taulukko 2. Arvioinnin ulottuvuudet sekä arviointikysymykset.

| Arvioinnin ulottuvuudet | Tarkastelun kohteet | Arviointikysymykset |
|-----------------------------|---|--|
| Prosessin eteneminen | <ul style="list-style-type: none"> - kehittämistyön toteutus organisaatioissa - kehittämisprosessin esteet ja edisteet | <ul style="list-style-type: none"> - Millä tavoin kehittämisprosessi on edennyt kussakin hankeorganisaatioissa? - Mitkä tekijät organisaatioissa ovat estäneet ja edistäneet prosessin etenemistä? - Minkälaisia yhteisiä ja erottelevia tekijöitä prosessikuluista on hahmotettavissa? |
| Sitoutuminen | <ul style="list-style-type: none"> - perustelut hankkeeseen mukaan lähtemiselle - sitoutuminen kehittämis-toimenpiteiden toteuttamiseen | <ul style="list-style-type: none"> - Miten hankkeeseen osallistumista perustellaan? - Miten toimenpiteiden toteuttamiseen sitoudutaan? |

| | | |
|---|--|--|
| <p>Osallistuminen ja yhteistyö</p> | <ul style="list-style-type: none"> - kehittämistyöryhmän kokoonpano - osallistuminen kokouksiin - osallistuminen toimenpiteiden toteutukseen - perustelut kehittämis-kohteille - yhteisymmärrykseen pääseminen toimenpiteistä | <ul style="list-style-type: none"> - Mitkä tahot osallistuvat kehittämistyön eri vaiheisiin? - Miten eri osapuolet osallistuvat kehittämis-toimintaan? - Minkälaisia kehittämis-kohteita ja toimenpiteitä esitetään? - Miten kehittämiskohteiden valintaa ja priorisointia perustellaan? - Minkälaisia näkemyksiä kehittämistoimenpiteistä esitetään ja miten niistä päästään yhteisymmärrykseen? |
| <p>Prosessin tuloksellisuus</p> | <ul style="list-style-type: none"> - kehittämistoimenpiteiden suunniteltu toteutuminen - kokemukset toimenpiteistä - kokemukset kehittämistyöstä - kehittämistyön jatkuminen organisaatiossa - toimenpiteet terveyserojen kaventamisen näkökulmasta | <ul style="list-style-type: none"> - Toteutettiin suunnitellut toimenpiteet? - Minkälaisia kokemuksia toimenpiteistä on? - Minkälaisena osallistava kehittämistyö on koettu? - Miten organisaatiossa jatketaan kehittämistyötä hankkeen loputtua? - Minkälaisia kehittämistoimenpiteet ovat suhteessa terveyserojen kaventamiseen? |

4.3 Aineistot ja menetelmät

Aineistot

Kehittämistyön arvioinnin aineistoa kerättiin koko prosessin ajan vuosina 2010-2012. Arviointia tehtiin monitahoarviointina, jossa aineisto kerätään monista eri lähteistä eri toimijatahojen näkökulmia huomioiden (Guba & Lincoln 1989, Ojala & Vartiainen 2008).

Yritysten rekrytointi- ja orientaatiokokouksista kerättiin havaintopäiväkirja-aineistoa. Kehittämisen- ja seurantakokoukset videoitiin ja aineistot litteroitiin kaikkiaan neljässä yrityksessä. Neljässä muussa yrityksessä kehittämiskokouksista kerättiin havaintopäiväkirja-aineistoa, koska niissä videointia ei haluttu tehdä. Seurantakokoukset sisälsivät kehittämistyöryhmän ryhmähaastattelut. Ryhmähaastatteluissa kysyttiin kehittämistyön sujumisesta ja toteutukseen osallistumisesta, toimenpiteiden näkymisestä omassa työssä sekä muutokseen suhtautumisesta. Kehittämiskokousten välissä kaikki yritysten kanssa käydyt puhelinkeskustelut ja muu viestintä kirjattiin ylös. (Taulukko 3.)

Jokaisesta organisaatiosta tehtiin prosessikuvaus, jossa näkyi kehittämistyön eteneminen organisaatiossa. Prosessikuvausten lisäksi koottiin yhteen kaikki kehittämiskokouksissa tuotetut suunnitelmat ja organisaatioissa toteutetut kehittämistoimenpiteet. Kehittämistyöhön osallistuneista tahoista kerättiin tieto osallistujan asemasta organisaatiossa.

Taulukko 3. Aineistot kehittämisprosessin vaiheiden mukaan.

| Kehittämisprosessin vaiheet | Aineistot |
|--------------------------------------|--|
| Rekrytointi- ja orientaatiokokoukset | - prosessikuvaukset organisaatioittain - havaintopäiväkirjat |
| Kehittämiskokoukset | - prosessikuvaukset organisaatioittain - videoidut ja litteroidut kehittämiskokoukset - havaintopäiväkirjat - kuvaukset kehittämiskokouksissa tuotetuista ja toteutuneista kehittämistoimenpiteistä |
| Seurantakokoukset | - prosessikuvaukset organisaatioittain - videoidut ja litteroidut kehittämiskokoukset - ryhmähaastattelut - havaintopäiväkirjat |
| Yhteydenpito kokousten välillä | - puhelinkeskustelut |

Menetelmät

TEROKA-hanke toteutettiin toimintatutkimuksellisella otteella, joka on tilanteeseen sidottua, yhteistyötä vaativaa, osallistuvaa ja itseään tarkkailevaa. Siinä pyritään kehittämään olemassa olevia käytäntöjä paremmiksi. Kyseessä voivat olla esimerkiksi organisaation muutosprosessit, joihin tarvitaan kaikkien tahojen sitoutuminen. (Metsämuuronen 2006.)

Aineistoa käsiteltiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmin. Tarkoituksena oli kuvata tiettyä ilmiötä (osallistava kehittämistyö riskitoimialojen organisaatioissa) ja pyrkiä ymmärtämään tiettyä toimintaa (mikä estää ja edistää prosessia ja miksi). Aineiston käsittelyssä pyrittiin avaamaan ”mustaa laatikkoa”. Karkeasti kuvailtuna sisällönanalyysissä päätetään ensin, mikä aineistossa kiinnostaa, erotetaan nämä kiinnostukseen sisältyvät asiat ja kootaan sisällöt yhteen. Eroteltuja kokonaisuuksia luokitellaan, teemoitetaan tai tyyppitellään ja lopuksi vedetään yhteen. (Tuomi & Sarajärvi 2009.)

Tässä raportissa aineistoa tarkasteltiin teoriaohjaavasti (abduktiivisesti) eli aineiston analyysissä oli teoreettisia kytkentöjä ja teoria toimi apuna analyysin etenemisessä (yhteisölähtöinen terveyden edistäminen ks. luku 2.2). Aikaisempi tieto oli analyysin taustalla, mutta tavoitteena ei ollut testata teoriaa vaan avata uusia näkökulmia tarkastelun kohteena olleissa yrityksissä. (Vrt. Tuomi & Sarajärvi 2009.)

Aineistoa teemoiteltiin teoriaohjaavasti suhteessa arvioinnin ulottuvuuksiin (prosessin eteneminen, sitoutuminen, osallistuminen ja yhteistyö sekä tuloksellisuus). Organisaatioiden kehittämisprosessit kuvataan raportissa tapauksittain. Tapaustutkimuksen lähtökohta on se, että tuloksia sovelletaan käytännössä ja lukijan on mahdollista tehdä johtopäätöksiä lukemastaan (Metsämuuronen 2006). Tavoitteena oli tehdä näkyväksi organisaatioiden toimintakulttuuria ja eri osapuolten näkökulmia sekä kuvata esimerkkitapaukset, joista voidaan ottaa mallia vastaavanlaiseen kehittämistyöhön. Lisäksi raportissa kuvataan yritysten välisiä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia prosessien etenemisestä, prosessin esteistä ja edisteistä sekä siitä, millaisia kehittämiskohteita valittiin ja millaisia toimenpiteitä toteutettiin.

Työterveyslaitoksen eettinen työryhmä hyväksyi tutkimuksen. Aineistoa analysoivat sekä kehittämistyössä mukana olleet että ulkopuoliset tutkijat. Yritysten edustajat saivat tarkastaa yritystään koskevien faktojen oikeellisuuden.

5 TULOKSET

Luvussa 5.1 esitetään yleiskatsaus kehittämistyön etenemisestä yrityksissä. Siinä kuvataan, miten kehittämistyö on edennyt ja ketkä ovat osallistuneet kehittämiskokouksiin ja kehittämistoimenpiteiden toteuttamiseen. Luvussa 5.2 tarkastellaan, millaisia kehittämistoimenpiteitä yrityksissä on suunniteltu ja toteutettu. Tämän jälkeen luvuissa 5.3-5.6 kuvataan kehittämissuunnitelmat yrityksittäin. Jokaisen yritystapauksen alussa on yhteenveto yrityksen kehittämissuunnitelmasta arvioinnin ulottuvuuksien, sitoutumisen, osallistumisen ja yhteistyön sekä prosessin tuloksellisuuden näkökulmista. Yhteenvetona esitellään kehittämistyön lähtökohtia, kehittämiskohteiden ja toimenpiteiden suunnittelua ja kokeimuksia sekä kehittämistyön jatkuvuutta jokaisessa yrityksessä kehittämissuunnitelman mukaisesti. Arvioinnin ulottuvuudet sisältyvät prosessikuvaukseen. Rakennusalan yrityksen, elintarvikealan yrityksen ja metallialan yritys A:n kuvaukset ovat muita tarkemmat siltä osin, että niissä tarkastellaan myös kehittämiskohteiden valintaa, priorisointien perusteluja sekä toimenpiteisiin liittyviä näkökulmia. Kyseiset tapaukset valittiin tarkempaan tarkasteluun siksi, että yritykset olivat lähtökohdiltaan ja toimialoiltaan erilaisia, prosessi eteni niissä loppuun saakka suunnitellusti ja videointi tehtiin läpi koko prosessin. Yksittäisten yrityskuvausten jälkeen luvussa 5.7 kuvataan yhteenvetona kehittämissuunnitelmaa edistäneet ja estävät tekijät. Tuloksen lopuksi luvussa 5.8 tarkastellaan toimenpiteitä terveyserojen kaventamisen näkökulmasta.

5.1 Kehittämistyön eteneminen ja osallistujat

TEROKA-hankkeessa kehittämistyö eteni Metal Age -menetelmän peruserätyöryhmien mukaisesti, kuitenkin huomioiden yritysten yksilölliset tarpeet ja mahdollisuudet kehittämistyön toteuttamisessa. Kaikissa yrityksissä järjestettiin 1-2 rekrytointikokousta, joissa esiteltiin hanketta, päätettiin kehittämistyön käytännön toteutuksesta ja keskusteltiin työryhmien kokoonpanosta. TEROKA-hankkeessa kehittämistyöhön perehtyminen toteutettiin kaikissa yrityksissä valituille kehittämissuunnitelmiin joko erillisessä orientaatiokokouksessa tai ensimmäisen kehittämissuunnitelman alussa. Kehittämistyön pohjana ja kehittämissuunnitelmaan virittäytymisenä käytettiin joko yritysten omien henkilöstökyselyiden tai TEROKA-kyselyiden tuloksia. Metal Age -menetelmään kuuluvaa orientaatiomatriisia oli mahdollista käyttää suunnittelun tukena. Puolet yrityksistä hyödynsi omia henkilöstökyselyitään (elintarvikealan, rakennusalan yritys ja kaksi metallialan yritystä) ja puolet TEROKA-kyselyitä (pienytykset, yksi metallialan ja vartiointialan yritys). TEROKA-kyselyt valinneissa yrityksissä ei ollut käytössään omia kyselyitä tai kyselyitä ei ollut toteutettu pitkiin aikoihin.

TEROKA-hankkeen yrityksistä viidessä järjestettiin keskimäärin kahdeksan tuntia kestäneet kehittämissuunnitelmat, joissa toteutettiin kehittämiskohteiden ideointi, priorisointi ja toimenpiteiden suunnittelu. Sen sijaan pienyrityksissä kehittämissuunnitelmat toteutettiin

kahtena tai kolmena kahden tunnin mittaisena tilaisuutena. Näin pyrittiin varmistamaan mahdollisimman monen osallistuminen, sillä palvelutoimintaa ei voitu kokonaan pysäyttää. Lisäksi elintarvikealan yrityksessä, jossa kehittämiskohteet oli mietitty etukäteen, kehittämiskokoukset pidettiin puolen päivän mittaisina kokouksina.

Kolmessa yrityksessä sovittiin jo lähtökohtaisesti vain yhdestä seurantakokouksesta, muissa seurantoja sovittiin pidettäväksi 2-3 kertaa. Hankkeeseen myöhäisessä vaiheessa mukaan tulleissa yrityksissä seurantoja ehdittiin pitää vähemmän. Kehittämisprosessit kestivät noin puolestatoista vuodesta kahteen vuoteen. Kuvassa 4 esitetään kehittämistyön kulku TEROKA-hankkeen yrityksissä.

Työryhmien muodostamisessa tavoitteena oli, että siinä olisi mukana johtoa, keskijohtoa, esimiehiä, työntekijöitä, henkilöstön edustajia, työsuojeluhenkilöitä ja työterveyshuolto. Työryhmät muodostettiin pääasiassa ohjeistuksen mukaan. Elintarvikealan yrityksessä työryhminä toimivat työsuojelutoimikunnat, metallialan yritys B:ssä ei ollut mukana keskijohtoa ja esimiehiä. Siivousalan pienyrityksessä osallistui lähes koko henkilöstö ja vähittäiskaupan alan yrityksessä johto ja esimiehet. Vartiointialan yrityksen työryhmässä ei ollut työntekijöiden edustajia. Työryhmät vaihtelivat kokoonpanoltaan muutaman henkilön ryhmistä noin viidentoista hengen ryhmiin. Työryhmät pysyivät pääsääntöisesti samoina koko prosessin ajan. Muutamia henkilövaihdoksia tapahtui matkan varrella kaikissa yrityksissä, ja vartiointialan yrityksessä ryhmä kokoontui alkuperäisessä kokoonpanossaan vain kerran (ks. taulukko 4).



Kuva 4. Kehittämistyön kulku TEROKA-hankkeen yrityksissä.

Taulukko 4. Kehittämiskokousten työryhmät yrityksissä.

| | johto | keskijohto | esimiehet | työntekijät | henkilöstön edustajat (luottamushenkilöt) | työsuo- jeluhen- kilöstö | työter- veyshuolto | osallis- tuvia yh- teensä |
|---|-------|------------|-----------|-------------|---|--------------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| Vähittäis- kaupan alan pien- yritys | X | | X | | | | | 10 |
| Siivous- alan pien- yritys | X | | | X | | | X | 13 |
| Vartiointi- alan yritys | X | X | X | | | X | X | 11 |
| Metalli- alan yritys C | X | | | X | X | X | X | 15 |
| Metalli- alan yritys B | X | | | X | X | X | X | 5 |
| Metalli- alan yritys A | X | | X | X | | X | X | 14 |
| Elintar- vikealan yritys (10 työ- suojelu- toimi- kuntaa) | | X | X | X | joissain työryh- missä | X | kahdessa työryh- mässä | 5-16 |
| Rakennus- alan yritys | X | X | X | X | X | X | X | 15 |

Työterveyshuolto osallistui kehittämiskokouksiin seitsemässä yrityksessä ja seuranta-kokouksiin viidessä yrityksessä. Elintarvikealan yrityksessä oli oma työterveyshuolto, ja joillakin paikkakunnilla palvelut ostettiin yksityiseltä palveluntuottajalta. Elintarvikealan yrityksessä työterveyshuolto osallistui kahteen työryhmään kymmenestä. Pienyritysten työterveyshuoltona toimi kunnallinen liikelaitos, ja siivousalan yrityksessä työterveys-huolto osallistui kokouksiin. Muissa yrityksissä työterveyshuoltopalvelut ostettiin yksityisel-tä palveluntuottajalta. Metallialan yritys A:ssa ja vartiointialan yrityksessä työterveys-huolto osallistui kehittämiskokoukseen ja muissa yrityksissä myös seurantakokouksiin.

Kehittämistoimenpiteiden toteutukseen osallistettiin eri tahoja vaihtelevasti. Toimen-piteiden luonteesta johtuen vastuuhenkilöiksi valittiin pääasiassa johtoa, keskijohtoa ja esimiehiä. Työntekijöitä ja työsuojeluhenkilöstöä vastuutettiin vähemmän. Metallialan yrityksissä myös työsuojeluhenkilöstö osallistui toimenpiteiden toteutukseen, ja sii-vousalan yrityksessä osallistettiin kaikki työntekijät.

Työterveyshuoltoa osallistettiin toimenpiteiden toteutukseen rakennusalan, kahdessa metallialan ja siivousalan yrityksessä. Yhdessä yrityksessä hankkeen myötä esiin noussei-ta asioita sisällytettiin myös työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan. Yksi yritys vaihtoi työterveyshuoltoa hankkeen aikana, ja yhdessä yrityksessä työryhmään osallistunut työ-terveyshoitaja vaihtui prosessin aikana.

5.2 Suunnitellut ja toteutetut toimenpiteet

Suunnitellut kehittämistoimenpiteet liittyivät vuorovaikutukseen ja viestintään, kehitys-keskustelu- ja palaverikäytäntöihin, esimiestyön ja osaamisen kehittämiseen, ilmapiirin parantamiseen ja ristiriitojen ratkaisemiseen, työaikajoustoihin ja työkiertoon, terveellisten elintapojen tukemiseen, työsuojeluun, ergonomiaan sekä varhaiseen tukeen ja ikä-ohjelmaan (taulukko 5). Kehittämiskohteita koskevat käsitteet vaihtelivat yrityksittäin, ja eri otsikoiden alla käsiteltiin osittain samoja asioita. Eri yrityksissä tehtiin samoja toimen-piteitä eri näkökulmista. Esimerkiksi kehityskeskusteluja tai palaverikäytäntöjä lähdettiin kehittämään joissain yrityksissä vuorovaikutuksen parantamiseksi tai lisäämiseksi, joissain osaamisen kehittämisen näkökulmasta ja joissain osana esimiestyötä. Myös varhaista tukea tarkasteltiin yrityksissä eri näkökulmista. Yhdessä yrityksessä se nähtiin osana joh-tamista ja sairauspoissaolojen hallintaa ja toisessa osana vuorovaikutusta työntekijöiden ja esimiesten välillä.

Henkilövaihdoista johtuen metallialan yritys C:ssä ja vartiointialan yrityksessä ohjaaja suuntasi keskustelua vahvemmin terveyden edistämisen näkökulmasta ja muissa yrityk-sissä työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta.

Taulukko 5. Toteutetut ja suunnitellut toimenpiteet yrityksittäin.

| | Rakennus- alan yritys | Elintarvike- alan yritys | Metallialan yritys A | Metallialan yritys B | Metallialan yritys C | Vartiointi- alan yritys | Siivousalan yritys | Vähittäis- kaupanalan yritys |
|--|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------------|-----------------------|------------------------------------|
| Viestintä ja vuorovaikutuksen laatu | x | x | x | x | x | | x | x |
| Kehityskeskustelut | x toimihlölle + työntekijöille | + (asisäl-töjä) | x | + | | | | x |
| Palaverikäytännöt | x | x | + | | x | | | |
| Esimiestyön kehittäminen | x | | + | x | | | | |
| Muu osaamisen kehittäminen | | | + | | x | | | x |
| Ilmapiiri ja ristiriitatilanteet | x | x | | | | | | |
| Työsuojelu ja työturvallisuus | x/+ | x/+ | | | | | x | |
| Työaika-joustopot | | | | x | | | | |
| Työkierto | | + | + | + | | | | |
| Työergonomia | | | x | | x | | x | |
| Terveys ja elintavat | x/+ | + (ei seuranta) | x/+ | | x | x | | x |
| Varhainen tuki ja ikäohjelma | x | | + | | | | | |

x toteutettu TEROKA-hankkeessa

+ suunniteltu, ei toteutettu (vielä)

Vuorovaikutus ja viestintä olivat useissa yrityksissä suoraan toteutettavina toimenpiteinä ja lisäksi niistä keskusteltiin myös muiden toimenpiteiden yhteydessä. Ne linkittyivät useimpiin suunnitelluista toimenpiteistä, ja niihin liittyvät ongelmat näkyivät erityisesti työntekijä- ja lähiesimiestasolla. Konkreettisina toimenpiteinä vuorovaikutukseen ja viestintään liittyen toteutettiin ilmoitustaulujen käytön tehostamista sekä kehitettiin vuorojen

ja osastojen/yksiköiden välistä viestintää. Lisäksi toteutettiin toimenpiteitä esimiesten vuorovaikutustaitojen parantamiseksi. Aiheesta keskusteltiin myös työryhmissä, joissa kyseisiä toimenpiteitä ei kuitenkaan suunniteltu. Myös palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta keskusteltiin useissa työryhmissä. Myönteisen palautteen antaminen ei tuntunut olevan työyhteisöissä tapana, ja myös kielteisen palautteen antamisen tapoihin toivottiin parannusta. Palautteen antamisella oli merkitystä esimerkiksi ilmapiiriasioissa ja työn sujumisessa. Viestintää kehitettiin myös työntekijöiltä esimiehille päin muun muassa aloitelaatikkojärjestelmän kehittämisen muodossa sekä vuorojen välillä muun muassa fläppitaulujen käyttöönotton avulla.

Vuorovaikutus ja viestintä linkittyivät useisiin muihin toimenpiteisiin. Kehityskeskustelut olivat useassa yrityksessä uusi asia työntekijöiden keskuudessa. Muutamassa työryhmässä suunniteltiin esimiesten koulutusta kehityskeskustelujen käymiseen työntekijöiden kanssa, ja joissain koulutukset ja keskustelut jo aloitettiin. Yrityksessä, jossa keskustelut työntekijöiden kanssa oli käynnistetty jo aiemmin, työryhmät linkittivät kehittämis-toimenpiteitä koskevia asioita kehityskeskustelujen sisältöihin.

Palaverikäytännöt työntekijätasolla vaihtelivat suuresti yrityksittäin ja työyhteisöittäin, eikä niissä juuri ollut systemaattisuutta. Kolmessa yrityksessä kehitettiin palaverikäytäntöjä esimiesten kesken sekä työntekijöille. Eräässä yrityksessä suunniteltiin hyvin järjestelmällinen ja yhtenäinen käytäntö, jota lähdettiin pilotoimaan yhdessä yksikössä. Toisessa yrityksessä, jossa käytäntöä pidettiin tärkeänä, ei kuitenkaan päästy yhteisymmärrykseen palaverien sisällöistä ja käytännöistä. Toteutuksessa kaivattiin tukea osaamiselle erityisesti käytäntöjen yhtenäistämiseksi. Suuressa yrityksessä työyhteisöillä oli jo lähtökohtaisesti monenlaisia käytäntöjä. Yrityksen joissain työyhteisöissä palaverikäytännöt toimivat hyvin, osassa taas kehitettiin kokonaan uusia palavereita tai niitä liitettiin olemassa oleviin rakenteisiin. Kyseisessä yrityksessä joidenkin työryhmien kehittämistyö jäi sille tasolle, että esimiehillä todettiin olevan palaverikäytäntöjen suhteen yksilöllisiä tapoja, mutta asialle ei tehty konkreettisesti mitään.

Useisiin edellä kuvattuihin toimenpiteisiin, kuten kehityskeskusteluihin, liittyi myös esimieskoulutusta. Esimiestyön kehittäminen oli muutenkin keskeinen toimenpide. Osaamisen kehittämisen toimenpiteitä suunnattiin myös työntekijöille. Sen osana kehitettiin sisäistä perehdytystä ja koulutuksia uusista tuotteista. Ilmapiirin parantamista ja ristiriitatilanteisiin puuttumista pidettiin tärkeänä kolmessa yrityksessä. Tähän liittyen tehtiin esimerkiksi ohjeet siitä, kuinka ristiriitatilanteisiin tulisi puuttua. Lisäksi toteutettiin asiallista käyttäytymistä koskevat julisteet, joilla pyrittiin viestimään yrityksen kanta ilmapiiriin vaikuttavissa asioissa. Työsuojelun osalta hankittiin suojaimia ja turvakenkiä sekä selvitetiin kemiallisten aineiden käyttöturvallisuutta ja työvaatteiden kuivausmahdollisuuksia.

Muutamassa yrityksessä työryhmissä keskusteltiin työajan joustoista. Työntekijät kokivat työajat joustamattomiksi ja epätasa-arvoisiksi. Yhdessä yrityksessä esimiehet näkivät yksilölliset joustot työläinä ja johto piti niitä tuotannon sujuvuuden näkökulmasta haasteellisina toteuttaa. Työterveyshuollon edustaja toi kuitenkin esille esimerkin toimivista työaikajoustoista vastaavanlaisessa yrityksessä sekä korosti joustojen merkitystä työhyvinvoinnille. Yhdessä metallialan yrityksessä työaikajoustojen parannus toteutettiin luomalla työaikapankkijärjestelmä.

Työkierrosta keskusteltiin useissa työryhmissä, ja sitä koskevia toteuttamismahdollisuuksia selvitettiin kolmessa yrityksessä. Työnkierron toteuttamiseen liittyi monenlaisia haasteita. Esimerkiksi pitkään talossa olleita, muihin työtehtäviin siirtyviä työntekijöitä ei välttämättä perehdytetty lainkaan tai he eivät olleet halukkaita vastaanottamaan perehdytystä. Työnkierron haasteiksi koettiin kielteiset asenteet, töiden spesifi luonne, joka edellytti jopa pitkäaikaista perehdytystä, resurssien puute sekä tehtävien erilainen palkkaus. Työnkierron hyötyjä perusteltiin muun muassa kuormituksen, sijaisjärjestelyjen sekä työn kokonaisprosessin ymmärtämisen kannalta. Johto toi esille työnkierron tärkeyden liiketoiminnan sujuvuuden näkökulmasta ja totesi, että jatkossa asia ei voi perustua vain vapaaehtoisuuteen, vaan siihen on luotava yhtenäinen kaikkia koskeva järjestelmä.

Ergonomian osalta suunniteltiin muun muassa palaverien yhteyteen räätälöityjä tietoiskuja alalle tyypillisistä tuki- ja liikuntaelinvaikeuksista ja niiden ehkäisystä. Lisäksi tehostettiin työfysioterapiapalvelujen hyödyntämistä. Terveysteen ja elintapoihin kohdistuvina toimenpiteinä työryhmissä suunniteltiin yksittäisiä tyhy-/tyky-päiviä, kuntotestausta osana terveystarkastuksia sekä terveystkampanjoita, joilla pyrittiin pysyvämmiin luomaan kuvaa terveyteen kannustavasta yrityksestä. Varhaisen tuen mallin päivittäminen ja käyttöönotto toteutettiin kahdessa yrityksessä, ja yhdessä yrityksessä käyttöönottoa haluttiin laajentaa koko organisaatiotasolle. Lisäksi yhdessä yrityksessä suunniteltiin ikäohjelmaa.

Työterveyshuolto osallistui toimenpiteiden toteutukseen neljässä yrityksessä (rakennusalan ja siivousalan yritykset sekä kaksi metallialan yritystä). Yhdessä yrityksistä kyseiset toimenpiteet olivat toistaiseksi suunnitteluvaiheessa.

Työterveyshuolto

- toteutti ergonomiakäyntejä
- toteutti kuntotestauksia
- järjesti ensiapukoulutusta
- tuotti taukojumppamateriaalia
- tuotti asiallisen käyttäytymisen materiaalia
- osallistui tyhy-päivien suunnitteluun
- osallistui tupakoimattomuuskampanjan suunnitteluun
- osallistui varhaisen tuen malliin perehdyttämiseen ja käyttöönoton suunnitteluun.

5.3 Rakennusalan yrityksen kehittämisprosessi

Yhteenveto

Johdon ja henkilöstön sitoutuminen

- Aluksi suhtauduttiin epäröivästi terveyteen kohdistuviin lähtökohtiin, työterveyshuollon rooliin, työntekijöiden osallistamiseen ja kehittämisestä saataviin tuloksiin.
- Konkretiaan tähtäävästä osallistavasta menetelmästä kiinnostuttiin.
- Kehittämistyön lähtökohtana oli kokeilunhalu ja halu aloittaa työhyvinvointiin panostaminen.
- Suuri määrä laajojakin toimenpiteitä toteutettiin, esim. palaverikäytännöt, kehityskeskustelut, varhainen tuki, ergonomia, elintavat.

Osallistuminen ja yhteistyö

- Työryhmä pysyi lähes samana, myös työterveyshuolto osallistui kaikkiin kokouksiin.
- Vastuuhenkilöinä toimivat johto ja keskijohto, käytännön toteutuksessa oli mukana myös esimiehiä, työntekijöiden edustajia sekä työterveyshuolto.
- Toimenpiteistä ja työryhmästä tiedottaminen muulle henkilöstölle jäi vähäiseksi.
- Vuorovaikutuksen ja johtamisen kehittämistä ehdotettiin ja tuettiin laajalti.
- Elintapoihin vaikuttamista pidettiin haastavana, mutta toisaalta korostettiin mahdollisuuksien luomisen tärkeyttä. Työkulttuurin kautta vaikuttaminen nähtiin parhaana vaihtoehtona.
- Johdon näkökulmissa korostui halu luoda yritykselle yhtenäisiä käytäntöjä.
- Työntekijöiden toiveissa heijastui tarve vaikutusmahdollisuuksien lisäämiselle, oman työn kehittämiselle, asialliselle kohtelulle ja palautteen saamiselle sekä terveellisiin elintapoihin kannustamiselle.

Prosessin tuloksellisuus

- Suunnitelmat toteutettiin ja konkreettisia hyötyjä näkyi jo palaverikäytännöistä ja kehityskeskusteluista, muista vielä odotettiin kokemuksia.
- Avoimuus ja tiedonkulku lisääntyivät prosessin myötä sekä henkilöstöryhmien välillä että työterveyshuoltoon päin.
- Kehittämistyölle nähtiin olevan tarvetta jatkossakin. Haluttiin jatkaa vastaavalla työryhmällä, sitä laajentaen. Työryhmätoimintaa aiottiin soveltaa jatkossa henkilöstökyselyn käsittelyssä.

Hankkeeseen lähdettiin kokeilunhalusta

Rekrytointiprosessin alussa suhtauduttiin epäröivästi hankkeen terveyteen kohdistuviin lähtökohtiin. Lisäksi pohdittiin työterveyshuollon roolia: *"mitä, jos kehitettävät asiat ovat sellaisia, etteivät ne kuulu työterveyshuollolle, kuten tiedonkulku ja sen sellainen"*. Myös sitä mietittiin, miten esille nostettuja asioita saadaan vietyä loppuun asti: *"Usein asiat nostetaan esille, mutta teot jäävät pieniksi"*. Niin ikään pohdittiin henkilöstön osaamista kehittämistoimien toteuttamisessa.

Yrityksen työhyvinvointiin panostaminen oli ollut vähäistä, eikä panostaminen ollut aina johtanut myönteisiin tuloksiin. Yrityksessä oli esimerkiksi tehty pari vuotta aikaisemmin laaja henkilöstökysely, mutta siinä esille nousseille asioille ei ollut toistaiseksi tehty juuri mitään. Johdon edustaja ilmaisi kiinnostuksensa TEROKA-kyselyiden tekemiseen, mutta yrityksessä käytössä olevan henkilöstökyselyn uusiminen lähiaikoina sekä henkilöstön sitouttaminen useaan kyselyyn samanaikaisesti mietityttivät johtoa. TEROKA-kyselyt jätettiin tekemättä, mutta ennen hankkeen käynnistymistä yritys teki henkilöstökyselyn, jonka tuloksia hyödynnettiin kehittämistyön tukena.

Työterveyslaitoksen edustajat kannustivat kehittämishankkeeseen lähtemistä korostamalla siinä käytettävän osallistavan menetelmän toimivuutta käytännön muutosten aikaansaamisessa. Yrityksessä kiinnostuttiinkin osallistavasta Metal Age -menetelmästä. Pitkälisen pohdinnan jälkeen yritys ilmoitti lähtevänsä mukaan hankkeeseen. Työntekijöiden osallistamiseen oli suhtauduttu epäröivästi, mutta hankkeeseen osallistumisesta päästiin kuitenkin yhteisymmärrykseen. Osallistamiseen johtava päätös perustui lopulta kokeilemaan asenteeseen "ei siitä haittaakaan voi olla".

Rakennusalan yritys työllistää noin 1 000 henkilöä, ja hankkeeseen lähti mukaan 300 henkilön yksikkö. Kehittämistyöryhmässä oli mukana johdon, keski johdon, esimiesten, työn-tekijöiden, työsuojelun ja työterveyshuollon edustajat, yhteensä 15 osallistujaa. Kehittämistyöryhmä pysyi lähes samana koko kehittämisprosessin ajan.

Johtaminen ja vuorovaikutus ensimmäisinä kehittämiskohteina

Kehittämistyö aloitettiin kehittämiskohteiden suunnittelulla ja priorisoinnilla. Työryhmällä oli hyvin samankaltaisia kehittämiskohteita, minkä vuoksi moni yhtyi edellisten esityksiin tai täydensi esitettyjä kehittämiskohteita omasta näkökulmastaan. Osallistajat saivat esittää toiveitaan siitä, mitkä kehittämiskohteista kuuluisivat samaan ryhmään. Kehittämiskohteet koottiin keskustelun pohjalta neljäksi kokonaisuudeksi: johtaminen, vuorovaikutus, elintavat ja työsuojelu.

Johtamisen osalta kehitystä toivottiin muun muassa esimieskoulutukseen, esimiesten ja johdon näkyvyyteen, henkilöstökyselyiden seurantaan sekä kehityskeskustelu- ja palaverikäytäntöihin. Vuorovaikutuksen kehittämiseen kuuluvina asioina esitettiin asiallista käytäytymistä, avoimuutta ja kuuntelemisen taitoa, eri ammattien arvostamista, yhteenkuuluvaisuutta sekä varhaisen tuen malliin perehtymistä ja sen käyttöönottoa. Tiedottamisen suhteen toivottiin rehellistä, oikea-aikaista tiedottamista, jolla olisi "kasvot". Vaikka ajankohtaiset asiat olivat nähtävillä intrassa ja työmaiden ilmoitustauluilla, ne eivät levinneet yhteiseen tietoon riittävästi. Työntekijäpuoli kaipasi myös kannustusta parempaan

elämänlaatuun ja terveyteen. Työsuojelullisista seikoista nostettiin esille ainoastaan kylmän torjunta.

Priorisoinnissa eniten pisteitä saivat johtaminen ja vuorovaikutus, toiseksi eniten elintavat ja viimeisenä työsuojelu. Koska johtaminen ja vuorovaikutus saivat yhtä paljon kokonaispisteitä, saivat osallistujat keskustellen valita toisen niistä ensimmäisenä kehitettäväksi kohteeksi. Ohjaaja perusteli valinnan tärkeyttä sillä, ettei kaikkea kannata yrittää kehittää kerralla. Tärkeintä oli panostaa kunnolla yhteen kohteeseen kerrallaan. Ryhmä valitsi johtamisen ensimmäiseksi kehittämiskohteeseen.

Johtamisen valintaa perusteltiin seuraavasti: johtaminen ei ole kunnossa, johtamisen kehittämiseen ei ole panostettu, johtaminen koskettaa monia ja johtamista tarvitaan, jotta asiat sujuvat. Osa oli kuitenkin sitä mieltä, ettei johtaminen ollut huonossa kunnossa, vaan johtamista kuvattiin arvovalintakysymyksenä, joka ilmeni johtajien henkilökohtaisina tapoina hoitaa asioita. Johtamiselle alhaisimman pistemäärän antaneet olivat valinneet vuorovaikutuksen ensimmäiseksi kehittämiskohteeksi, koska he kokivat vuorovaikutuksessa olevan enemmän kehittämistä kuin johtamisessa. Lisäksi johtamiselle alhaisen pistemäärän antaneiden perusteluissa nykyisen johtamisen uskottiin olevan riittävän hyvää ja päinvastoin paranevan entisestään. Vuorovaikutuksen osalta pistemäärät olivat hyvin tasaväkisiä. Keskustelussa tuli kuitenkin vaikutusmahdollisuuksien osalta esille, että johtamiseen on vaikea vaikuttaa työntekijäasemassa.

Elintapojen suhteen keskustelua syntyi nimenomaan kehittämiskohdetta koskevista vaikutusmahdollisuuksista. Elintapoihin vaikuttaminen nähtiin erityisesti johdon ja henkilöstön edustajan näkökulmasta vaikeana, eikä elintapamuutokseen kannustaminen ollut panostamisesta huolimatta aina tuottanut tulosta. Lisäksi osallistumisprosentti henkilöstön elintapoja edistäviin tilaisuuksiin oli kokemusten mukaan alhainen. Työntekijöiden ja keski-johdon mielestä mahdollisuuksia tarjoamalla voitiin helpottaa muutoksen onnistumista. Myös työterveyshuollon kanssa tehdyn yhteistyön oli koettu lisänneen työntekijöiden kiinnostusta elintapojen muutosta kohtaan. Työterveyshuollon edustaja perusteli elintapamuutoksiin vaikuttamisen mahdollisuuksia esittämällä, että sosiaalinen tuki auttaa elintapamuutoksen onnistumisessa. Työsuojelun alhaista pistemäärää perusteltiin seuraavasti: työsuojelu on melko hyvin hoidettu ja muut asiat koetaan tällä hetkellä tärkeämmiksi. Toimistotyössä työskentelevä työryhmän jäsen perusteli alhaista pistemäärää humoristisesti todeten ammatinvalintakysymyksenä "ei oo koskaan kylmä".

Toimenpiteiden suunnittelu käytiin yhteisymmärryksessä

Seuraavassa tarkastellaan lähemmin ehdotettuja kehittämistoimenpiteitä, niitä koskevia näkökulmia sekä pääsemistä yhteisymmärryksen toimenpiteiden toteutuksen suhteen.

Johtamista koskevat toimenpiteet

Johtamiseen liittyviä toimenpide-ehtouksia tuli yhteensä kuusi. Niitä olivat

- esimieskoulutus
- henkilöstöpalaverisuunnitelma työmaille
- henkilöstökyselyn tuloksista tiedottaminen

- suunnitelma kehityskeskusteluille
- johdon kierrokset työmaille
- mestaripalaverit.

Työntekijäpuolen ehdotuksena oli järjestää **esimieskoulutusta** ulkopuolisen konsultin järjestämänä: *"Me nostettiin tost johtamisen alle ensimmäisenä tällöinen työmaan mestareille järjestetään **työnjohtokoulutusta**, jossa on mukana, lainausmerkeissä työsuuhdekonsultti, ja käydään läpi ihmissuhdetaitoja... sosiaalisia taitoja eli osataan keskustella, vuorovaikutusta, niiden hyödyntämistä työnjohtotehtävissä"*. Keskustelun edetessä oli havaittavissa, että suurin osa eri osapuolten ehdotuksista liittyi läheisesti koulutus-ehdotukseen. Ehdotuksen kannatus perustui työyhteisössä yhteisesti havaittuihin tarpeisiin ja uskoon tarpeen laajuudesta henkilöstön keskuudessa. *"Kyl se oli aika monen pape-reis varmaan samantyylinen asia. Meidän on oikeesti ymmärrettävä tää asia. Mut mikä tärkeintä yhtä lailla kun täällä keskusteltiin että sitä näkyvyyttä siellä työmaalla tarvitaan. Tää pitää ymmärtää sellaisena asiana että, tää on nyt niinku sanos talon tapa, meil on toimintamalli minkä mukaan me mennään, se on ydin tässä asias. Ei me tehdä tätä nyt tän keussin takia. Vaan me tehdään tätä sen takia et oikeesti tää jatkossa tää homma toimii"*.

Näkökulmaerot liittyivät koulutuksen toteuttamistapaan, toimenpiteen toteuttamisesta saatavaan hyötyyn ja koulutuksen kohderyhmään. Johdon edustajan näkökulmasta koulutus oli hyvä rajata työnjohtoon, koska työnjohdossa oli vuorovaikutuksen kehittämisen tarvetta: *"niin saattasin päinvastoin, totakin ryhmää, vielä hiukan niinkun rajata, niin että tää esimieskoulutus mistä nyt äsken puhuttiin, minust se kohdistuu aika selvästi työnjohtoon"*. Lisäksi johto piti koulutuksen kohdentamista järkevänä, jotta toimenpiteet saataisiin toteutettua.

Muut keskusteluun osallistuneet kannattivat eri vaiheita sisältävää räätälöityä koulutusta, jonka painopisteet vaihtelisivat kohderyhmälähtöisesti (johto, päällikkötaso, työnjohto, työntekijät). Monitasoista, myös työntekijät huomioivaa koulutusta perusteltiin sillä, että vuorovaikutus edellyttää vastavuoroisuutta. Toisaalta koulutuksen toivottiin lähtevän johdosta liikkeelle, koska johto tuo signaalin, joka motivoisi seuraavia toimijoita. Niin ikään tuotiin esille, että myös johto tarvitsee käyttäytymiskoulutusta, koska päällikölläkin on esimies. Työterveyshuollon edustaja esitti tukensa koulutukselle kertomalla työterveyshuollon tarjoamista palveluista esimieskoulutuksen järjestämiseen. Työterveyshuollon koulutuksen sisällöt saivat osallistujilta tukea, mutta työterveyshuoltoa ei osallistettu toimenpiteen toteuttamiseen.

Keskustelun edetessä eri osapuolet pääsivät yhteisymmärrykseen monitasoisen koulutuksen mahdollisuudesta. Yhteisymmärrystä edesauttoi ajatus koulutuksen toteuttamisesta jatkuvaluonteisena, eri osapuolet läpikäyvänä toimenpiteenä: *"Minust, siis ei parane ymmärtää väärin, se mitä sanoin, että ne olis jollain tavalla ristiriidassa, se voi olla aivan vallan mainiosti että ajallisesti, ensin on johtoo koskeva, koulutusvaihe, ja siis täähän on tällöinen, vois sanoo niinkun jatkuva, toimintamalli"*. Yhteisymmärrystä haettiin yhä siihen, mistä henkilöstöryhmästä johtamisen koulutus aloitettaisiin. Ohjaaja pyrki tukemaan yhteistä päätöksentekoa vetämällä yhteen keskustelun sisältöjä ja tuomalla aikaisempaan kokemukseen perustuvia ehdotuksia päätöksenteon tueksi.

Lopulta ryhmässä ehdotettiin työryhmän perustamista, mitä kaikki keskusteluun osallistuneet osapuolet pitivät hyvänä ajatuksena. Johdon edustaja halusi osallistaa muut työryhmän jäsenet vielä keskusteluun ennen toimenpidettä koskevaa päätöksentekoa. Lisäehdotuksia ei enää esitetty, ja ryhmä päätyi johtamiskoulutuksen työryhmän perustamiseen. Työryhmän tehtäväksi jäi miettiä, miten ja kenelle koulutus toteutetaan. Työryhmän vastuuhenkilöksi valittiin johdon edustaja ja sen jäseniksi keski johdon edustaja, esimiehiä ja työntekijä. Valinnassa korostettiin ehdotettujen henkilöiden käytännön kokemusta. Työntekijän ehdotuksesta työryhmään otettiin mukaan myös yksi työntekijäpuolen edustaja. Työryhmään ehdotettu esimiesten edustaja olisi toivonut, että nuoremmille olisi annettu tilaa osallistua työryhmään. Johto sen sijaan tuki kokeneen valintaa hiljaisen tiedon siirtämisen ajankohtaisuuteen vedoten. Kokeneempi henkilö valittiin työryhmään.

Vuorovaikutustaitojen sisällöllisen kehittämisen lisäksi vuorovaikutuksen parempi hyödyntäminen eri henkilöstöryhmien välillä nähtiin tärkeäksi ja tarpeelliseksi toimenpiteeksi. Johdon edustajan näkökulmasta keskusteluyhteyden tavoittelemisen työnjohtotyöntekijäpinnassa oli eri asia kuin esimieskoulutus yleensä. Tähän liittyen esitettiin **työmaapalaverisuunnitelmaa** esimiesten ja työntekijöiden vuorovaikutuksen lisäämiseksi. Tästä toivottiin pysyvää talon toimintatapaa. Johdon edustaja korosti, että työnjohdolle suunnattu koulutussuunnitelma olisi mahdollista kytkeä osaksi esitettyä työmaan henkilöstöpalaverien suunnitelmaa, mutta koulutuksen aihepiirien tulisi olla kohdennettuja ja painopisteen johtamisessa. Työmaan henkilöstöpalaverien kehittämisen tarve kirjattiin erillisenä toimenpiteenä toteutettavien listaan, ja myös sille päätettiin perustaa työryhmä. Työryhmän vastuuhenkilöksi valittiin johdon edustaja, ja itse ryhmään valittiin esimiesten edustaja sekä työntekijöitä.

Henkilöstökyselyn tuloksista tiedottamista koskeva toimenpide-ehdotus oli kirjattuna usealla osallistujalla, ja keskustelu käytiin yhteisymmärryksessä alusta asti. Lähtökohtana oli tarve seurata kyselyn tuloksia ja kehittää niissä esille tulleita asioita. Toimenpidettä ehdottanut taho piti tärkeänä, että henkilöstölle tulisi kokemus siitä, että "jotain tapahtuu". Osallistujat ehdottivat tiedotustilaisuuden järjestämistä henkilöstökyselyn tuloksista henkilöstölle. Keskusteluun osallistuneet olivat yhtä mieltä siitä, että henkilöstökyselyn tuloksista tiedottaminen suullisesti palvelisi paremmin kuin pelkkä tulosten luetuttaminen. Lisäksi tiedottamisella uskottiin olevan parempi mahdollisuus vaikuttaa seuraavan kyselyn vastausprosenttiin. Kyselystä tiedottamista pidettiin tärkeänä toimenpiteenä, jonka tuli tapahtua työntekijöitä puhuttelevalla kielellä: *"mää voin jo melkein suoralta kädeltä sanoa et nyt kun tätä rupee huomenna itte puhumaan työmaalla, niin ensimmäinen juttu on että uskottavuus saada tääl työmaal nyt kun tää homma lähtee pyörimään. Täällä on helppo puhua tässä ja varmaan työnjohto pystyy, mut meil tuol ruohonjuuritasol, ni tää ei mee ihan näin hyvin".* Konkretian piti olla lähtökohtana tilastojen sijaan: *"mut mun mielest semmonen rehellisyys ja reilu meininki ni, kyl sitä rakennusalalla ni, se toimii kaikkein parhaite, et ei meillä liian jyrkästi kannata lähteä tilastollisesti sinne menemään, ni ei ne kaverit lähe siihen mukaan".* Lisäksi oli tärkeää osoittaa, että asioille tehtiin konkreettisesti jotain.

Lisäehdotuksena tuotiin esille, että johto tiedottaisi TEROKA-hankkeen toimenpiteistä osana tiedottamistilaisuutta. Johdon edustaja piti tärkeämpänä yrityksen toteuttamista toimenpiteistä tiedottamista kuin TEROKA-hankkeesta tiedottamista. Muut keskusteluun

osallistuneet olivat samaa mieltä toimenpiteistä tiedottamisen tärkeydestä, mutta korostivat, että tietoisuus TEROKA-työryhmästä olisi tärkeää muun muassa siitä syystä, että se lisäisi henkilöstön mahdollisuuksia ilmaista kehittämistarpeitaan olemassa olevalle taholle. Kyselyn tuloksista tiedottamista tuettiin laajasti hyötynäkökulmaan ja työyhteisössä haivattuihin tarpeisiin pohjautuen. Se nähtiin mahdollisuutena lisätä työntekijöiden tunnetta siitä, että asioille tehdään jotakin ja henkilöstöstä välitetään. Viime kädessä sen nähtiin lisäävän työntekijöiden sitoutumista sekä vaikuttavan huhujen vähentymiseen. Keskustelussa korostettiin, että TEROKA-hanke oli mahdollisuus oppia virheistä ja näyttää henkilöstölle, että asioihin vaikutetaan konkreettisilla toimenpiteillä. Toimenpiteen vastuuhenkilöksi ehdotettiin ja valittiin johto ja henkilöstön edustaja. Tätä perusteltiin sillä, että ehdoteuilla toimijoilla oli hyvät yhteistyöverkostot toimenpiteen toteuttamisessa tarvittaviin tahoihin.

Kehityskeskustelukäytäntöjä koskevaan keskusteluun osallistuivat lähinnä johdon ja keskijohdon edustajat. Yrityksessä oli toimihenkilötasolla kehityskeskustelukäytäntö, jota toteutettiin tietokoneen välityksellä verkossa, mutta todellisuudessa harvan uskottiin käyvän keskusteluja. Näin ollen kasvokkain käytäville kahden henkilön välisille luottamuksellisille kehityskeskusteluille nähtiin tarvetta. Lisäksi työmailla, joissa keskusteluille olisi ollut tarvetta, oli erityisen huono tilanne: *"iso joukko jää täysin niiden ulkopuolelle, ja varsinkin just se porukka minne sitä palautetta olisi pitänyt sitten viedä sitä viestiä eli työnjohdolle, sinne kentälle, se on jäänyt täysin niinkun, lapsipuolen asemaan"*. Osallistujat ehdottivatkin, että työmaille suunniteltaisiin oma tapa käydä keskusteluja. Vaikka varsinaisesti toivottiin kahdenkeskisiä keskusteluja, esitettiin mahdollisuutena myös ryhmäkehityskeskustelujen käyttöönottoa.

Kehityskeskustelut toivottiin toteutettavan vuosittain hyödyntäen niissä myös henkilöstökyselyistä saatavaa tietoa. Toteuttaminen edellytti suunnitelman laatimista, jonka pohjalta edettäisiin keskustelujen organisaatiotasoiseen toteuttamiseen. Laajan suunnitelman nähtiin vaativan aikaa ja ammattilaisen arvion. Kehityskeskustelukäytäntöjen kehittämisen uskottiin ratkaisevan monia johtamisen kehittämistä koskevia ongelmia, ja TEROKA-hankkeen osana tämä jo puolitoista vuotta sitten aloitettu kehittämistyö olisi mahdollista saada loppuun. Johto uskoi, että keskustelujen avulla saataisiin henkilöstön voimavarat esille ja arvokasta tietoa johdon käyttöön: *"mä veikkaan että saattaa nousta semmosia voimavaroja henkilöstöstä ylös, joita ei tällä hetkellä välttämättä johdossa edes tiedosteta."* Lisäksi työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien uskottiin lisääntyvän, kun viestin kulkeutuminen myös "kentälle" paranisi.

Keskustelun päätteeksi sovittiin työryhmän perustamisesta. Johdon edustaja vastuutti itsensä työryhmän vastuuhenkilöksi. Hän osallisti ryhmän jäseniä ilmaisemaan halukkuutensa työryhmän jäseniksi, mutta työryhmä ei tehnyt ehdotuksia. Näin ollen työryhmään valittiin johdon ehdottamana keskijohdon edustajia sekä pari muuta henkilöä, joita ei päätetty kokouksessa. Työryhmän tehtäväksi tuli tehdä suunnitelma kehityskeskusteluille, jotka toteutettaisiin ensin esimiehille ja suppeampana alaisille. Keskustelussa eri osapuolet toivat selkeästi esille keskusteluyhteyden lisäämisen tarpeen työnjohto-työntekijäpinnassa sekä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisäämisen tarpeen: *"niinkun kaikista kyselyistäänkin tulee sitä että ei meil oo mahdollisuutta, koetaan pieneksi puutteeks, mä en voi vaikuttaa. Mut sitä kautta voi vaikuttaa kun saa suoraan kertoa, mitä mielessä on"*. Toi-

menpide suuntautui lopulta kuitenkin esimies- ja toimihenkilötasolle. Ensimmäisessä seurantakokouksessa pohdittiin työnjohdon ja työntekijöiden välisen kehityskeskustelukäytännön kehittämisen mahdollisuutta jatkossa.

Johdon kierrokset työmaille -toimenpide sai paljon keskustelua aikaan. Aktiivisimpia keskustelijoita olivat erityisesti keskijohdon ja työntekijäpuolen edustajat, jotka pitivät toimenpidettä merkityksellisenä. Ehdotuksena oli kolmen kuukauden välein toteutettavat johdon käynnit työmaille, jotka sisältäisivät keskustelua henkilökunnan kanssa. Tapaamisten ohella olisi mahdollisuus käydä jopa pienimuotoisia kehityskeskusteluja, opastaa työnjohtoa sekä esitellä yrityksen näkemystä työryhmässä esille tulleista kehittämiskohteista ja yleisistä suhdannenäkymistä. Käytäntö oli ollut aikaisemmin olemassa, mutta se oli vähentynyt. Erityisesti toivottiin ylimmän johdon näyttäytymistä. Osa johdosta toi esille olleensa epätietoinen toimenpiteen tarpeellisuudesta, kun taas osa piti työmaakäyntejä itsestään selvänä osana johtamista ja toivoi, että työmaille käymisellä olisi pätevä syy. Keskijohto, henkilöstön edustaja ja työntekijät perustelivat toimenpiteen tärkeyttä "kentältä" kuulluilla kokemuksilla. Työntekijäpuoli korosti, ettei käymiseen tarvittu erityistä syytä. Heidän mukaansa työntekijät arvostivat johdon näyttäytymistä, joka koettiin osoituksena henkilöstöstä välittämisestä. Toimenpidettä perusteltiin myös hyvänä sisäisen tiedonkulun väylänä. Johdon edustajat olivat valmiita aloittamaan käynnit ja informoimaan toiveesta muulle johdolle. Keskustelun päättyessä sovittiin, että johto ryhtyy heti toteuttamaan toimenpidettä käymällä työmaille. Toiminnan käynnistämisen vastuuhenkilöksi valittiin johdon edustaja.

MestariPalaverit koskeva keskustelu oli lyhyt ja se käytiin kokouksen loppupuolella esimiesten edustajien ehdottamana. Työnjohtokeskusteluille oli tarvetta, jotta tiedonkulku ja vuorovaikutus yritysjohtolta työnjohdolle lisääntyisivät. Näin työnjohto voisi viedä tietoa myös työntekijöille. Yritysjohtolta kaivattiin tietoa esimerkiksi yhtiön tavoitteista ja ajankohtaisista hankkeista. Toimenpiteen hyötynä nähtiin, että kokemustenvaihdon lisääntyessä myös yhteisöllisyys ja jaksaminen paranisivat. Työnjohtokeskusteluille ehdotettiin säännöllisiä palaverit esimerkiksi neljä kertaa vuodessa - tarkempi aikataulu selviäisi kokemuksen myötä. Keskusteluun osallistuneet tukivat näkökulmia, eikä kukaan tuonut esille eriäviä mielipiteitä. Näin ollen mestariPalaverit otettiin toimenpiteiden toteutuslistalle ja toimenpiteelle päätettiin perustaa erillinen työryhmä. Sen vastuuhenkilöksi valittiin johdon edustaja ja työryhmän jäseniksi keskijohdon ja esimiesten edustajat sekä mahdollinen ulkopuolinen taho, joka päätettiin mieltä myöhemmin.

Kehittämiskokouksessa tuli esille myös **muuta keskeisiä näkökulmia**, joita ei otettu erilliselle toimenpidelistalle. Tällaisia näkökulmia olivat esimerkiksi yhtenäiset ja pysyvät toimintatavat organisaatiolle. Tarve pysyvien toimintamallien luomiselle näkyi haluna määrittää yritykselle yhtenäiset tavoitteet eri asioiden ja toimintatapojen suhteen. Johdon edustaja esitti pysyvyyttä palaverikulttuurin ja vuorovaikutuksen edistämiseksi ja työsuojelun edustaja kaikille yhtenäisten työsuojelukäytäntöjen noudattamiseksi. Pysyvät

toimintamallit nähtiin erityisen tärkeinä, koska ne lisäävät henkilöstöryhmien välistä jatkuvaluonteista vuorovaikutusta ja hyödyntämistä sekä toimenpiteistä saatavaa pitkäaikaista hyötyä. Lisäksi työmaamestareille toivottiin selkeää linjaa työsuojelullisista käytännöistä, jotta velvoitteita noudatettaisiin. Tähän liittyen ehdotettiin koulutuksen järjestämistä yrityksen yhteisesti sovituista menettelytavoista työsuojeluasioissa. Ehdotuksena

oli, että asiantuntija tulisi puhumaan työsuojelullisista vastuista ja velvollisuuksista. Työsuojelua koskeva näkökulma ei noussut erilliseksi toimenpiteeksi, mutta palaverikäytäntöjä ja esimieskoulutusta lähdettiin suunnittelemaan pysyviksi toimintatavoiksi ja niiden pysyvyyttä kannatettiin yhteisymmärryksessä. Myös yhteiselle näkemykselle yrityskuvas- ta nähtiin tarvetta. Toiveena oli, että johto määrittäisi, miltä yritys haluaa henkilöstön näyttävän. Keskusteluissa myös korostettiin, että esitetyt toimenpiteet ja myös TEROKA- hanke perustuivat jatkuvuuteen, jota tulisi vaalia.

Työnjohdon arvostamisesta käytiin ikään ja asemaan liittyvä keskustelu. Osa oli sitä miel- tä, etteivät nuoret työnjohtajat arvosta pitkään talossa olleita työntekijöitä, kun taas osan mielestä ikääntyneillä oli arvostuksen puutetta nuorempaa polvea kohtaan. Yhteistyön ja käytännön töiden sujumisen kannalta toivottiinkin yhteistä ymmärrystä siitä, että työn- johtaja on pomo, jota kuunnellaan: *”mut pidetään se pomo pomona, ja se on sillä siisti, on se nuorempi pomo tai vanhempi pomo”*.

Vuorovaikutusta koskevat toimenpiteet

Ensimmäisessä seurantakokouksessa suunniteltiin toimenpiteitä toiseksi tulleele kehittä- miskohteelle eli vuorovaikutukselle. Vuorovaikutusta koskevat sisällöt liittyivät paljon edellisessä kokouksessa suunniteltuihin johtamista koskeviin toimenpiteisiin. Osa osallistu- jista olisikin halunnut yhdistää uusia ehdotuksia jo aloitettuihin toimenpiteisiin, mutta ohjaaja toivoi niiden käsittelemistä erikseen vuorovaikutukseen liitettynä. Tämä koettiin hiukan hankalana, sillä käytännössä vuorovaikutus oli keskeinen osa jo suunniteltuja toi- menpiteitä. Johto ehdotti kehittämiskohteiden uudelleenpriorisointia, koska kehittämis- kokouksen ja seurantakokouksen välisenä aikana ymmärrys joistakin kehittämistarpeista oli jonkin verran muuttunut. Ohjaaja piti kuitenkin tärkeänä, että seurantakokouksissa pitäydyttiin alun perin suunnitelluissa kohteissa.

Vuorovaikutusta koskevia toimenpide-ehdotuksia tuli yhteensä viisi:

- esimies-alaiskeskustelu
- varhainen tuki
- asiallinen käyttäytyminen
- tiedonkulun kehittäminen
- työhyvinvointipäivien järjestäminen.

Ensimmäisenä ehdotettiin oman työn kehittämistä. Koska ehdotus ei ollut Metal Age -menetelmän tavoitteiden mukaisesti konkreettinen toimenpide, haettiin sille yhteisymmärrystä ohjaajan ja ehdottajien toimesta. Oman työn kehittämisen toimenpiteeksi muodostui pitkällisen keskustelun päätteeksi osaamisen kehittäminen **työntekijöiden esimies-alaiskeskustelun** välityksellä. Pyrkimyksenä oli saada kehityskeskustelulla tai työryhmäkeskustelulla työntekijöiden osaamistarpeet esille, mikä olisi myös osa yrityksen laadunvarmistusta. Tällä toimenpiteellä pyrittiin lisäksi työntekijöiden ja työnantajan välisen keskustelujen lisäämiseen henkilötasolla. Käytännön kehittäminen edellytti esimies-alaiskeskusteluille sopivan toimintatavan suunnittelua, koska tällaisia työntekijöille pidettyjä keskusteluja ei ollut organisaatiossa järjestetty. Johto piti suunnitelman harkittua toteuttamista tärkeänä ja ehdotti, että edelliset toimenpiteet vietäisiin loppuun ennen kyseisen toimenpiteen aloittamista. Toimenpidettä pidettiin ryhmässä eri osapuolten näkökulmasta tärkeänä, ja sen toteuttamista tuettiin. Toimenpiteen konkreettisesta sisällöstä oli kuitenkin vaikea päästä yhteisymmärrykseen. Keskustelu vaihteli työntekijöiden kehittämistarpeita koskevista keskusteluista kehityskeskusteluihin, eikä osallistujille syntynyt selkeää kuvaa toimenpiteestä. Lopulta toimenpide nähtiin osin kehityskeskusteluina, joissa myös osaamistarpeita voisi käsitellä. Johdon näkökulmasta pelkkä palaverikäytäntöjen lisääminen ei ollut tarpeellista, vaan niiden selkeä kohdentaminen. Ehdotus otettiin toimenpidelistalle, ja suunnitteluun perustettiin erillinen työryhmä. Johdon edustaja valittiin työryhmän vastuuhenkilöksi, ja johto ehdotti työryhmään keskijohtoa ja työntekijää, jotka siihen myös valittiin.

Toisena toimenpide-ehdotuksena oli **varhainen tuki**. Itse ehdottaja piti toimenpidettä "pienenä", mutta muut osallistujat korostivat toimenpiteen merkityksellisyyttä. Konkreettisenä toimenpiteenä ehdotettiin yhtenäisen toimintamallin muodostamista ja sen mukaan toimimista. Mallia oli tarkoitus päivittää yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Mallin kouluttajaksi ehdotettiin työterveyshuollon edustajaa, joka informoisi siitä työmaapalaverissa ensin mestareille ja sitten työntekijöille. Tavoitteena oli varhaisen tuen mallin käytännön ymmärryksen lisääminen ja mallin mukaan toimiminen: *"informaatiota tosiaan sinne mestareille mutta myös työntekijöille elikkä mitä se tarkoittaa se varhainen välittäminen, miten se, mitä se tarkoittaa teiän yrityksessä ja miten se näkyy siellä arkipäivässä elikkä sitä informaatiota ettei taas, vaan tuu semmoinen käsitys että, mitä tää tarkoittaa ja onks tää joku käyttäysmenetelmä mikä on tuotu vaan ihan tuota noin avoimesti informaatiota kaikille."*

Työterveyshuollon edustaja oli valmis tiedottamaan mallista, mutta korosti, että varhainen tuki on ensisijaisesti yrityksen eikä työterveyshuollon tehtävä: *"Ja se on niinkun muistettava että varhainen välittäminen ei oo niinkun työterveyshuollon tehtävä että tähänhän on niinku, on niinku työnantaja siihen sitoutuu niin sieltähän se, et me ollaan siinä mukana siin vaihees sitten jos, käydään niit keskusteluja ja todetaan et siel on jotain terveydellist*

ongelmaa mut sielähän voi olla jotain muutaki et se". Näin ollen työterveyshuollon edustaja ehdotti toiseksi vastuuhenkilöksi myös yrityksen edustajaa. Toimenpiteen toteuttamista kannatettiin laaja-alaisesti ja se oli ehdotuksena usealla osapuolella. Työterveyshuollon edustajan näkökulmaa tuettiin, ja johto ja työterveyshuollon edustaja valittiin toimenpiteen vastuuhenkilöiksi.

Kolmas ehdotus liittyi **asialliseen käyttäytymiseen**. Työntekijäpuoli toivoi esimiesten puuttuvan oikea-aikaisesti asiattomaan käyttäytymiseen. Tähän nähtiin tarvetta, sillä aikaisemmin yrityksessä ei ollut käsitelty asioita ja työyhteisön hyvinvoinnin nähtiin kärsivän, kun asiat pitkittyivät. Asiasta koettiin myös puhuttavan liian vähän, vaikka sitä pidettiin merkityksellisenä. Johdon näkökulmasta asiallinen käyttäytyminen kuului osaksi jo suunniteltua esimieskoulutusta, jonka myötä myös tiedotus yhtenäisistä toimintatavoista mahdollistuisi. Koko yhtiöön toivottiinkin samanlaisia pelisääntöjä kaikille. Myös alais- taitojen merkitystä sujuvassa kommunikaatiossa korostettiin. Työterveyshuollon edustaja kertoi työterveyshuollosta saatavista asialliseen käyttäytymiseen liittyvistä materiaaleista. Hän korosti, että asiallinen käyttäytyminen edellyttää tietoa yhteisistä pelisäännöistä, siitä miten työpaikalla kuuluu käyttäytyä sekä siitä, mitkä ovat työntekijän ja esimiehen oikeudet ja velvollisuudet. Näin myös esimiesten ja alaisten ymmärrys erilaista käyttäytymistä kohtaan lisääntyy ja erilaisuutta on helpompi hyväksyä. Keskusteluun osallistuneet tahot olivat yhtä mieltä asialliseen käyttäytymiseen liittyvän toimenpiteen tärkeydestä. Keskustelun lopuksi päätettiin tehdä julisteet yhteisistä pelisäännöistä ja asiallisesta käyttäytymisestä työmaille. Työterveyshuolto osallistettiin toimenpiteen yhdeksi toteuttajaksi yhdessä johdon kanssa.

Koska kehittämiskokouksissa esitetyt toimenpiteet kohdistuivat paljolti työntekijöihin, toivottiin tasa-arvon nimissä toimenpiteitä myös toimihenkilöille. **Tiedonkulun** kehittämiseksi ehdotettiin palaverien säännöllisyyttä myös toimihenkilöille. Tämä päätettiin yksimielisesti toteuttaa suunnitteleamalla säännöllisiä info-/keskustelupalavereita toimistohenkilökunnalle. Samassa yhteydessä toivottiin muun muassa henkilöstölehteen enemmän kirjoituksia työryhmän jäsenten omalta alueelta. Tiedonkulun kehittämisen vastuuhenkilöksi valittiin johdon edustaja.

Keskustelun lopulla ehdotettiin vielä **työhyvinvointipäivien ja muiden yhteisten tapahtumien** järjestämistä yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistamiseksi. Työhyvinvointipäivistä toivottiin jatkuvaa käytäntöä, ja koko työryhmä tuki ehdotusta. Toimenpiteen vastuuhenkilöksi valittiin yhteistuumin johdon edustaja.

Elintapoja ja työsuojelua koskevat toimenpiteet

Toisessa seurantakokouksessa suunniteltiin elintapoja ja työsuojelua koskevia toimenpiteitä. Yrityksessä oli perustettu erillinen kehittämistyöryhmä, jonka tehtävänä oli työturvallisuuspäällikön johdolla suunnitella ja yhtenäistää työsuojelua. Tähän liittyen johto toivoikin, että kokouksessa pohdittaisiin työsuojelua laajemmin kuin alun perin oli suunniteltu.

Elintapoja ja työsuojelua koskevia toimenpiteitä tuli yhteensä kahdeksan:

- räätälöidyt taukojumppatietoiskut viikkopalaverien yhteydessä
- tupakoimattomuuskampanjan suunnittelu

- ravitsemusta käsittelevä luento tyhy-päivillä
- haaste juoksutapahtumaan
- terveyteen liittyviä kirjoituksia henkilöstölehteen
- lämpöjalkineiden tarpeen selvittely
- työvaatemalliston tarkistaminen
- työvaatteiden kuivaustilojen kehittäminen.

Elintapoja koskevissa toimenpide-ehdotuksissa korostui pyrkimys vaikuttaa terveyttä edistäviin tottumuksiin työpaikan kulttuurin kautta. Elintapoja koskevina ensimmäisenä toimenpide-ehdotuksena oli, että työmaille järjestettäisiin mahdollisuus **taukoliikuntaan** kerran kuukaudessa tai useammin. Työterveyshuolto oli joskus aiemmin pitänyt onnistuneen tilaisuuden, jonka yhteydessä keskusteltiin muun muassa ravitsemuksesta ja oikeaoppisesta tauotuksesta. Silloin tällöin pidettäviä taukojumppatilaisuuksia tiedettiin myös yleisesti olevan käytössä rakennusalalla. Osa työmaille työskentelevistä suhtautui järjestettyyn työmaaliikuntaan myönteisesti, osa taas ei nähnyt toimintaa järkevänä. Erityisesti kylmän sään nähtiin vaikeuttavan osallistumista. Työterveyshuollon edustaja tiedusteli yrityksen oman henkilöstön mahdollisuuksia ohjata työpaikkaliikuntaa. Tätä pidettiin periaatteessa mahdollisena, mutta käytännössä ajatukseen suhtauduttiin humoristisesti. Johdon piti toimenpidettä tärkeänä, sillä tuki- ja liikuntaelinsairaudet olivat rakennusalalla korkeat. Johdon näkökulmasta toiminnasta piti tehdä pysyväluonteista, ja sen nähtiin olevan hyödyllisintä ja kannustavinta työn ohessa tehtynä. Lopullisena toimenpiteenä päädyttiin suunnittelemaan taukojumppatietoiskut työterveyshuollon vetämänä viikkopalaverien yhteydessä. Tietoiskujen tavoitteena oli ohjeistaa työntekijöitä rakennusalalle tyypillisistä tuki- ja liikuntaelinvaikeuksista ja niiden käytännön ehkäisystä taukojumppaa hyödyntäen. Toiminta päätettiin toteuttaa yhtenäisenä eri alueilla ja myös toimihenkilöille. Toimenpiteen vastuuhenkilöksi valittiin keski johdon edustaja, joka toteutti toimenpidettä yhteistyössä työterveyshuollon kanssa.

Keskustelu **tupakoimattomuuskampanjasta** lähti siitä, että työterveyshuollon edustaja kannusti yritystä pohtimaan omaa kantaansa tupakoimiseen ja linjaamaan tupakoimiskulttuurinsa. Tupakoiminen oli kokemusten mukaan yrityksessä vähentynyt, mutta erityisesti uusien työntekijöiden ja harjoittelijoiden katsottiin tupakoivan melko usein. Keskustelussa tuotiin esille, että työpaikalle tullessa olisi tärkeää kannustaa nuoria työntekijöitä tupakoimattomuuteen. Tässä yrityskulttuurilla nähtiin keskeinen rooli. Tietynlaisen linjauksen luominen yrityksen tupakoimiskulttuuriin voisi auttaa pikkuhiljaa oppimaan tavan, jota ei enää kyseenalaistettaisi. Esimerkkinä tästä voisi olla esimerkiksi määrätyn tupakoimisalueen osoittaminen. Keskustelussa esitettiin myös savuttoman työpaikan mahdollisuutta, mutta osallistujat tulivat siihen tulokseen, että muutos olisi helpompi aloittaa tupakoimattomuuskampanjasta. Keskustelu käytiin yhteishengessä, mutta tarkempi päätöksenteko ja kannanotto edellyttivät johdon edustajan mukaan pohdintaa muun johdon kesken. Toimenpiteelle perustettiin työryhmä, johon valittiin johto, henkilöstön edustaja ja työterveyshuollon edustaja.

Terveellisiin elintapoihin kannustamiseen liittyvänä toimenpiteenä ehdotettiin myös **ravitsemusta käsittelevää luentoa** tyhy-päiville. Ehdotus oli lähtöisin toimihenkilöille jokin aika sitten pidetystä erittäin motivoivasta ja käytännönläheisestä ravitsemusluennosta. Luento oli ollut läpileikkaus suomalaisten miesten ravitsemustottumuksista ja siitä, mihin

epäterveelliset ravintotottumukset voivat johtaa. Luento oli herättänyt paljon keskustelua omien ruokailutottumusten parantamisesta, ja tietoa vietiin myös koteihin - ruuan valmistuksen lähteille. Vastaavanlaista luentoa esitettiin pidettäväksi myös työntekijöille. Johdon näkökulmasta elintapoihin vaikuttaminen ei lisääntynyt pelkästään työnantajan järjestämiä mahdollisuuksia lisäämällä vaan välittämällä ihmisille tietoa omaehtoisesta itsestään huolehtimisesta ja sen merkityksestä. Elintapoja koskevien luentojen toivottiinkin muodostuvan pysyväksi toimintatavaksi tyhy-päiville. Toimenpiteestä päästiin yhteisymmärrykseen, eikä erimielisyyksiä esiintynyt. Vastuuhenkilöksi valittiin johdon edustaja.

Liikunnan osalta ehdotettiin kannustamista juoksutapahtumaan ja päätettiin esittää haastetta tulevaan juoksutapahtumaan. Toimenpiteen vastuuhenkilöksi valittiin henkilöstön edustaja ja toimenpiteen toteuttajaryhmään johdon edustaja ja työntekijä. Kaiken kaikkiaan yrityksen toivottiin myös ilmaisevan kantansa terveellisten elintapojen tukemiseen **terveyteen liittyvillä kirjoituksillaan** henkilöstölehdessä. Toimenpiteen vastuuhenkilöksi valittiin johdon edustaja.

Työntekijäpuolen näkökulmasta työmailla oli puutteita riittävän **lämpimistä turvakengistä**, joita toivottiin hankittavan lisää. Vastaavasti vaatteiden **kuivatustilat** koettiin osin liian ahtaiksi ja niitä oli liian vähän, mistä johtuen työmailla oli joskus jouduttu työskentelemään märissä vaatteissa kylmällä säällä. Keskijohdon ja johdon näkökulmasta asia oli heti ratkaistavissa, koska se oli työsuojeluun liittyvä perustehtävä. Toimenpidettä päätettiin lähteä toteuttamaan selvittämällä ensin lämpöjalkineiden tarvetta ja hankkimalla tämän jälkeen uusia työkenkiä. Samalla koko **työvaatemallisto haluttiin tarkistaa ja työvaatteiden kuivaustiloja päätettiin kehittää**. Toimenpiteen tärkeydestä ja toteuttamisesta vallitsi täysi yksimielisyys. Vastuuhenkilöksi valittiin johdon, keskijohdon ja henkilöstön edustajat.

Toimenpiteisiin sitouduttiin vahvasti

Seurantakokouksissa käytiin ryhmähaastattelun pohjalta läpi, miten toimenpiteiden toteutus oli sujunut ja minkälaisia kokemuksia osallistujilla oli toimenpiteiden toteuttamisesta. Yrityksessä suunniteltiin laaja-alaisia toimenpiteitä, joihin perustettiin työryhmiä. Ensimmäisessä seurantakokouksessa kaikki sovitut toimenpiteet olivat edenneet vähintään suunnitteluasteelle ja osa konkreettisista toimenpiteistä oli toteutettu. Toiseen ja kolmannen seurantakokoukseen mennessä kesken jääneitä toimenpiteitä oli jatkettu ja osa palvelikäytännöistä oli aloitettu, mutta osa toimenpiteistä oli edelleen suunnitteluvaiheessa.

Esimieskoulutus

Ensimmäisessä seurantakokouksessa esimieskoulutusta koskeva toimenpide oli kesken, mutta koulutuksen työryhmä oli edennyt suunnittelussa. Toteutus oli edennyt siten, että johto pyysi koulutustarjouksia henkilöstökoulutusta tarjoavilta yrityksiltä ja perehtyi niitä koskeviin sisältöihin. Tämän jälkeen koulutussisällöt oli annettu työryhmälle kertaalleen kommentoitaviksi, ja johto jatkoi suunnittelua. Toisessa seurantakokouksessa johtamiskoulutuksen suunnittelu oli yhä kesken. Koulutus oli päätetty toteuttaa esimieskoulutuksena. Johto oli valinnut kouluttajan, ja hänet oli kutsuttu johtoryhmän kokoukseen, jossa

esimieskoulutuksen tarkempaa toteutusta oli tarkoitus käydä yhdessä läpi. Esimieskoulutukset toteutettiin viimeiseen seurantakokoukseen mennessä. (Taulukko 6.)

Johdon ja henkilöstön edustaja totesivat, että laajojen kokonaisuuksien suunnittelu vaati arvioitua enemmän aikaa. Suunnittelua oli hidastanut se, että johdon keskuudessa oli ollut erilaisia näkemyksiä esimieskoulutuksen sisältöalueista sekä työntekijäpuolen osallistamisesta suunnitteluun. Sisältöalueista oli kuitenkin päästy yhteisymmärrykseen. Vaikka työryhmää oli osallistettu suunnitteluun vain vähän, eivät työryhmän jäsenet tuoneet esille tyytymättömyyttään siihen. Johdon edustaja perusteli työryhmän vähäistä osallistamista ajanhallintakysymyksenä. Koulutus pyrittiin aloittamaan akuuteista tarpeista, joiden suhteen oli hyödynnetty työryhmää. Johto ilmaisi tyytyväisyytensä työryhmältä saatuun koulutussisältöjä koskevaan palautteeseen ja totesi, että ilman työryhmän apua suunnitellut sisällöt olisivat saattaneet muodostua liian laajoiksi. Esimieskoulutuksista huolimatta esimiestyöskentelyä oli yhä jonkin verran kritisoitu. Joiltakin osin esimies-koulutus oli vähentänyt esimiesten ja työntekijöiden välisiä konflikteja ja ilmapiiri oli muuttunut keskusteluvammaksi.

Taulukko 6. Esimieskoulutus.

| Toimenpiteiden toteutus ja osallistujat | Kokemukset toimenpiteistä | Toteutukseen sitoutuminen |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - johto pyysi koulutus- tarjouksia henkilöstö- koulutusta tarjoavilta yrityksiltä - koulutussisällöt työryh- mälle kommentoitaviksi → johto jatkoi suunnit- telua - koulutus päätettiin toteuttaa esimies- koulutuksena - kouluttaja valittiin ja kutsuttiin suunnittelu- kokoukseen - esimieskoulutukset järjestettiin ulkopuolisen kouluttajan tuella | <ul style="list-style-type: none"> - laajojen kokonaisuuksien suunnittelu vaati suunnitel- tua enemmän aikaa - johdon keskuudessa eri- mielisyyttä koulutuksen si- sällöistä ja työntekijöiden osallistamisesta työryhmä- työskentelyyn - johto oli tyytyväinen työ- ryhmältä saatuun palauttee- seen - koulutuksista huolimatta esimiestyöskentelyä kritisoi- ttiin yhä - joiltain osin vuorovaikutus parani esimiesten ja työn- tekijöiden välillä | <ul style="list-style-type: none"> - esimies- koulutukset järjestettiin suunnitellusti |

Työmaapalavereiden suunnitelma

Työmaapalavereiden tavoitteena oli käsitellä työtä ja työympäristöä käsitteleviä asioita viikoittain. Seurantakokouksissa osallistujat kertoivat, että toimenpiteen toteuttaminen eteni työryhmän muodostamisesta suunnitelman työstämiseen. Ryhmä kokoontui kolme kertaa, minkä lisäksi työpäälliköt tapasivat erikseen omalla ryhmällään. Palavereita koskeva asialista lähetettiin mestareille sähköpostitse, ja kokeilu oli alkanut pilottina TEROKA-työryhmässä olevan vastaavan mestarin toimesta hänen työmaallaan. Työntekijät osallistuivat kokouksiin. Työmaapalavereita jatkettiin vastaavan mestarin johdolla edelleen pilottina yhdellä työmaalla. (Taulukko 7.)

Palaverikäytäntöä koskeva palaute oli ollut erittäin myönteistä. Niillä työmailla, joilla kokeilu oli aloitettu, oli työntekijöiltä tullut toive käytännön säännöllisestä jatkuvuudesta. Palaverikäytännöt olivat kuitenkin vasta sisäänajovaiheessa, eikä käytäntö ollut vielä levinnyt useille työmailla. Aikajakso koettiin lyhyeksi, mutta osallistujat uskoivat hyvin tuloksiin siitä huolimatta. Yleinen tietoisuus TEROKA-hankkeesta oli arvioiden mukaan alle puolella henkilöstöstä, mutta palaverikäytäntöjen vakiintumisen ja laajenemisen myötä myös TEROKA-hanketta koskevan tietoisuuden uskottiin leviävän laajemmalle.

Taulukko 7. Työmaapalavereiden suunnitelma.

| Toimenpiteiden toteutus ja osallistujat | Kokemukset toimenpiteistä | Toteutukseen sitoutuminen |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - työryhmä muodostettiin ja suunnitelmaa työstettiin ryhmässä - työpäälliköt kokoontuivat erikseen - palaverien asialista lähetettiin mestareille sähköpostitse - vastaavan mestarin johdolla pidettävä viikko-palaveri aloitettiin pilottina yhdellä työmaalla - työntekijät osallistuivat kokouksiin | <ul style="list-style-type: none"> - palaute palaverikäytännöstä oli erittäin myönteistä - työntekijät toivoivat käytännön säännöllistä jatkumista - käytäntö ei ollut vielä levinnyt useille työmaille - hyödyt näkyvät pitkällä aikavälillä - tietoisuus TEROKA-hankkeesta alle puolella henkilöstöstä - palaverikäytäntöjen vakiintuessa tietoisuuden uskottiin lisääntyvän | <ul style="list-style-type: none"> - käytäntö aloitettiin ja sitä jatketaan |

Henkilöstökyselyn tuloksista tiedottaminen

Tiedottaminen oli toteutettu suunnitellussa aikataulussa. Johto järjesti neljä vapaaehtoista tiedotustilaisuutta yhteistyössä ulkopuolisen asiantuntijatahon kanssa. Tilaisuuksien lisäksi tulokset olivat esillä yhtiön sisäisessä intranetissä toimihenkilöille. Työntekijöille kyselyn tulokset lähetettiin postitse. Toimenpiteestä tiedottaminen tapahtui siten, että työmaamestareille lähetettiin tieto tilaisuudesta ja heidän tehtävänä oli tiedottaa siitä eteenpäin työmailla. Lisäksi henkilöstön edustaja oli tiedottanut toimenpiteistä henkilöstölle epävirallisissa yhteyksissä. (Taulukko 8.)

Tiedotustilaisuuksiin osallistuneiden kokemukset olivat kaiken kaikkiaan myönteisiä, ja tulosten esittämisen kannalta oikeita ihmisiä oli saapunut paikalle, vaikka osallistujamäärät olivatkin olleet pienet. Kokemusten mukaan tieto ei ollut tavoittanut kaikkia osallistujia. Osa mestareista oli päättänyt, ettei tilaisuus ollut tärkeä, mistä johtuen tieto ei kulkeutunut kaikille. Johto toivoi tiedottamisasian selvittämistä mestaripalavereissa.

Taulukko 8. Henkilöstökyselyn tuloksista tiedottaminen.

| Toimenpiteiden toteutus ja osallistujat | Kokemukset toimenpiteistä | Toteutukseen sitoutuminen |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - johto järjesti 4 info-tilaisuutta yhteistyössä ulkopuolisen asiantuntijatahon kanssa - työmaamestareille tiedotettiin infotilaisuudesta → mestarit tiedottivat siitä työmailla - tilaisuus oli vapaaehtoinen - henkilöstön edustaja tiedotti tilaisuuksista epävirallisissa yhteyksissä - osallistujamäärät olivat pienet - kyselyn tulokset olivat esillä intrassa - työntekijöille tulokset lähetettiin postitse | <ul style="list-style-type: none"> - tieto ei tavoittanut kaikkia - osalla työmaista mestarit päättivät, ettei tilaisuus ollut tärkeä → johto toivoi, että asia käydään mestaripalaverissa läpi - tilaisuuteen osallistuneiden kokemukset olivat myönteisiä | <ul style="list-style-type: none"> - tilaisuus toteutettiin suunnitellusti ja toimenpide vietiin loppuun |

Suunnitelma kehityskeskusteluille

Seuraava toimenpide oli suunnitelma kehityskeskusteluille, joita oli määrä toteuttaa esimiehille ja suppeampana alaisille. Työryhmä kertoi, että kehityskeskustelukäytännön suunnittelu oli viivästynyt alkuperäisestä aikataulusta, koska yhtenäistä suunnitelmaa päätettiin pohtia koko konsernin tasolle. Johto vastasi suunnittelutyöstä ja konsultoi työryhmää keskeisten sisältöjen tarpeellisuudesta. Etenemistä oli jonkin verran hidastanut se, että ryhmä odotti talon sisäisen verkon avautumista, johon kehityskeskustelun sisältöjä alettaisiin yhteisesti arkistoida.

Toisessa seurantakokouksessa kehityskeskustelusuunnitelma oli valmistunut ja keskustelut oli aloitettu toimihenkilötasolla. Keskusteluista oli annettu osallistuneiden keskuudessa myönteistä palautetta. Käytyjen keskustelujen pohjalta oli tehty ensimmäiset yhteenvedot, joista oli saatavissa muun muassa koulutukseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyviä tietoja. Tietoja oli mahdollista hyödyntää myös tulevan johtamiskoulutuksen sisällöissä. Tavoitteena oli, että kehityskeskustelukäytännöt aloitettaisiin toimiston esimiehistä, joista oli tarkoitus edetä mestaritasolle ja siitä työmaille. Etenemisen ideana oli oppiminen tasoilta toiselle siirryttäessä. Käytännön suunnitteluun kuului myös keskusteluita koskevan arkistointijärjestelmän luominen, jonka pohjalta pyrittiin saamaan esille pienimuotoista ilmapiiritilannetta. Jatkossa oli suunnitelmassa työnjohto-työntekijäpuolelle

oma toimiva tapa käydä keskusteluja. Keskustelukäytännön kehittämistä pidettiin tärkeänä toimenpiteenä, joka haluttiin tehdä eri yksiköissä yhtenäisellä tavalla. Toiminta ei ollut vielä jalkautunut laaja-alaisesti, joten tähän tarvittiin lisää aikaa. Lisäksi keskustelulomake koettiin joiltakin osin vaikeaselkoiseksi, se edellytti sisältöjen läpikäyntiä ennen keskustelujen aloittamista, mikä oli vienyt aikaa. (Taulukko 9.)

Taulukko 9. Suunnitelma kehityskeskusteluille.

| Toimenpiteiden toteutus ja osallistujat | Kokemukset toimenpiteistä | Toteutukseen sitoutuminen |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - johto vastasi suunnittelusta ja konsultoi työryhmää sisällöistä - tavoitteena kehityskeskustelukäytäntöjen aloitus toimiston esimiehistä, joista eteneminen mestaritasolle ja siitä työmaille → opitaan tasolta toiselle siirryttäessä - suunnitelma valmistui ja kehityskeskustelut aloitettiin toimihenkilötasolla - ensimmäiset yhteenvedot kehityskeskusteluista tehtiin - suunnitteluun kuului arkistointijärjestelmän luominen → tavoitteena ilmapiiritilanteen kartoitus - jatkosuunnitelmissa työjohto-työntekijäpuolelle oma toimiva tapa keskusteluille | <ul style="list-style-type: none"> - kehityskeskustelukäytännön kehittämistä pidettiin tärkeänä - haluttiin tehdä eri yksiköissä yhtenäisellä tavalla - suunnittelu viivästyi, koska pohdittiin yhtenäistä suunnitelmaa konsernitasolle - ensimmäisistä kehityskeskusteluista saatiin yhteenvedot koulutuksesta ja kehittymisestä - keskustelulomake koettiin osin vaikeaselkoiseksi → edellytti sisältöjen läpikäyntiä ennen keskustelujen aloittamista - keskusteluista annettiin myönteistä palautetta toimihenkilötasolla | <ul style="list-style-type: none"> - edettiin suunnitelmien mukaisesti, kehittämistä jatketaan |

Johdon kierrokset työmaille

Johto kertoi aloittaneensa työmaakäynnit, mutta kaikki eivät olleet vielä tehneet vierailuja. Johdon edustaja näki toimenpiteen itsestään selvänä osana johtamista, mutta korosti työmaakäyntejä ajanhallintakysymyksenä. Hänen mukaansa käynnit oli hyvä aloittaa kehittämistarpeita omaavilta työmailta ja niillä täytyi olla jokin selkeä syy. Näin oli pitkälti tehtykin. Eri alueilla vierailu koettiin jossain määrin haasteellisena. Työntekijät puolestaan korostivat johdon työmaille vierailun tärkeyttä ilman virallista syytäkin. Tehdyistä vierailuista oli tullut työntekijäpuolelta myönteistä palautetta. Osa oli kokenut vierailut myös hämmentävinä. Vierailuja oli tarkoitus toteuttaa jatkossakin osana johdon työtehtäviä. (Taulukko 10.)

Taulukko 10. Johdon kierrokset työmaille.

| Toimenpiteiden toteutus ja osallistujat | Kokemukset toimenpiteistä | Toteutukseen sitoutuminen |
|--|---|--|
| - johto aloitti työmaakäynnit, kaikki eivät olleet vielä vierailleet | <ul style="list-style-type: none"> - johdon näkökulmasta työmaakäynnit olivat ajanhallintakysymys → vierailuilla täytyi olla syy; aloitus kehittämistarpeita omaavilta työmailta - työmaakäynnit itsestään selvä osa johtamista - työntekijöille johdon vierailut tärkeitä ilman syytäkin - työntekijöiltä tullut paljon myönteistä palautetta - vierailut olivat myös hämmentäviä osan mielestä | - johdon vierailut työmaille aloitettiin ja niitä aiottiin laajentaa koskemaan useampia henkilöitä |

MestariPalaverit

MestariPalavereiden osalta työryhmän oli määrä tehdä suunnitelma ja aloittaa palaverikäytännön kokeilu suunnitelman pohjalta. Toimenpidettä koskeva suunnittelu oli edennyt johdon ja mestarien toimesta siten, että palaverien sisällöistä oli tehty tarkat asialistat. Tavoitteena oli pitää palaverit neljä kertaa vuodessa. MestariPalaverit aloitettiin pilottina, ja palaute työmaille oli pääosin myönteistä. Ajankäytöllisesti palaverit oli koettu jonkin verran haasteellisina. Lisäksi asialistojen sisällöt kaipasivat osan mielestä vielä priorisointia, jotta palavereissa ei olisi liikaa asiaa. (Taulukko 11.)

Taulukko 11. Mestaripalaverit.

| Toimenpiteiden toteutus ja osallistujat | Kokemukset toimenpiteistä | Toteutukseen sitoutuminen |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - johto ja mestarit osallistuivat suunnitteluun - palaverien asialistat suunniteltiin - tavoite oli pitää palaverit 4 kertaa vuodessa | <ul style="list-style-type: none"> - palaute työmailla oli pääosin erittäin myönteistä - ajankäytöllisesti palaverit koettiin haasteellisina - asialistojen sisältöihin kaivattiin priorisointia → liikaa asiaa | <ul style="list-style-type: none"> - toimenpide toteutettiin suunnitellusti ja sitä jatketaan |

Esimies-alaiskeskustelujen toimintamalli työntekijöille

Toimintamallin tavoitteena oli toimia työntekijöiden kehityskeskusteluina, joissa käsiteltäisiin ennen kaikkea osaamistarpeita. Samalla haluttiin lisätä työntekijöiden ja työnantajan välisiä keskusteluja sekä vaikutusmahdollisuuksia henkilötasolla. Ensimmäisessä seurantakokouksessa työntekijän ja esimiehen kahdenkeskisten keskustelujen toimintamallin suunnittelu oli kesken. TEROKA-hankkeen aikana jo aloitetut kehityskeskustelu- ja palaverikäytännöt haluttiin ensin vakiinnuttaa, jonka jälkeen toimenpiteen tarpeellisuus ja toteuttamistapa oli tarkoitus arvioida uudelleen.

Viimeisessä seurantakokouksessa toimenpiteen suunnittelu oli aloitettu uudelleen. Työryhmä oli pohtinut tapaa, jolla työntekijät saataisiin paremmin ilmaisemaan mielipiteensä. Jokaiselle työntekijälle oli lähetetty kehityskysely, joka noudatti perusmuodoltaan kehityskeskustelun sisältöjä. Kyselyyn vastanneiden määrä jäi kuitenkin pieneksi. Kyselyn pohjalta tehdyssä koosteessa näkyi tarve kehittää työnjohdon ja työntekijöiden välistä avointa tiedonkulkua. Myös toisten työn kunnioittaminen tuli esille. Myönteisenä seikkana näkyi, että viikkopalavereista koettiin saadun aikaisempaa paremmin palautetta. Kyselyn tulosten pohjalta oli jo kirjattu ensimmäisiä toimenpiteitä. (Taulukko 12.)

Taulukko 12. Esimies-alaiskeskustelujen toimintamalli työntekijöille.

| Toimenpiteiden toteutus ja osallistujat | Kokemukset toimenpiteistä | Toteutukseen sitoutuminen |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - toimihenkilöiden kehityskeskustelut haluttiin vakiinnuttaa ennen toimintamallin suunnittelua - työryhmä pohti, miten työntekijät saataisiin ilmaisemaan mielipiteensä - työntekijöille lähetettiin kehityskysely, joka noudatti kehityskeskustelun sisältöjä - kyselyyn vastanneiden määrä jäi pieneksi | <ul style="list-style-type: none"> - kehityskyselyn tuloksissa näkyi tarve kehittää työnjohdon ja työntekijöiden tiedonkulkua ja toisten työn kunnioittamista - aloitetuista viikkopalaverista koettiin saadun aikaisempaa paremmin palautetta - kyselyn tulosten pohjalta oli kirjattu ensimmäisiä toimenpiteitä | <ul style="list-style-type: none"> - toteutusta jatketaan |

Varhainen tuki

Varhaisen tuen mallia päivitettiin johdon ja työterveyshuollon edustajan kesken. Tämän jälkeen työterveyshuollon edustaja kertoi mestaripalavereissa varhaisen tuen periaatteista, ja jatkossa mallista tiedottamista oli tarkoitus laajentaa eri alueille. Tiedotustilaisuuteen osallistui mestareita. Työntekijätason tietoisuus mallista oli vielä vähäistä, ja viestiä oli tarkoitus viedä aktiivisesti myös työmaatasolle. Tavoitteena oli saada yrityksen yhtenäinen malli kaikkien tietoisuuteen. Jatkotiedottamisen tapa jäi vielä työryhmän pohdittavaksi (esim. työterveyshuolto aloittaa tiedottamisen ja työsuojeluhenkilöstö jatkaa viikkopalavereissa tiedottamista). Työntekijöiden tavoittaminen koettiin yhä haasteelliseksi, ja vaikka mallista tiedottaminen oli mestareiden velvoite, kaikki eivät sitä edelleenkaan tehneet. (Taulukko 13.)

Taulukko 13. Varhainen tuki.

| Toimenpiteiden toteutus ja osallistujat | Kokemukset toimenpiteistä | Toteutukseen sitoutuminen |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - johto ja työterveys- huolto päivittivät varhaisen tuen mallia - työterveyshuollon edustaja kertoi mestaripalaverissa varhaisen tuen periaatteista - mestarit osallistuivat tiedotustilaisuuteen - tiedottamista oli tarkoitus laajentaa eri alueille ja työntekijöille - jatkotiedottamisen tapa jäi pohdittavaksi | <ul style="list-style-type: none"> - työntekijöiden tietoisuus mallista oli vähäistä - tärkeää ymmärtää, mistä mallissa on kysymys - työntekijöiden tavoittaminen koettiin haasteelliseksi - mallista tiedottaminen oli mestareiden velvoite, mutta kaikki eivät sitä tehneet | <ul style="list-style-type: none"> - mallin päivitys ja tiedotus mestareille toteutettiin - tiedottamisen suhteen oli jatko-suunnitelmia |

Asiallinen käyttäytyminen

Työterveyshuollon edustaja toimitti asiallisen käyttäytymisen materiaalia johdolle, joka työsti sitä ulkopuolisen toimijan kanssa. Johdon edustaja halusi julisteisiin ulkopuolisen piirtäjän sarjakuvat. Piirtäjän löytäminen oli kuitenkin hidastanut toimenpiteen etenemistä. Viimeisessä seurantakokouksessa julisteet olivat valmiit ja ne oli toimitettu työmaille ja konttoreille. Yrityksen kannan esittämistä julisteiden avulla pidettiin tärkeänä asiana. Konkreettisen käyttäytymisen muuttuminen vaatisi kuitenkin pidempää aikaa. Asialliseen käyttäytymiseen liittyen osastoilla oli järjestetty äänestys hyvistä "työyhteisön rakentajista". Äänestyksen tuloksista aiottiin tiedottaa tulevilla tyhy-päivillä. (Taulukko 14.)

Taulukko 14. Asiallinen käyttäytyminen.

| Toimenpiteiden toteutus ja osallistujat | Kokemukset toimenpiteistä | Toteutukseen sitoutuminen |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - työterveyshuolto, johto ja ulkopuolinen toimija työstivät materiaalia - julisteet toimitettiin työmaille ja konttoreille - osastoilla järjestettiin äänestys "työyhteisön rakentajista" - äänestyksen tuloksista aiottiin tiedottaa tyhy-päivillä | <ul style="list-style-type: none"> - kuvittajan saamisen vaikeus hidasti toimenpiteen etenemistä - tärkeää, että yrityksen kanta asialliseen käyttäytymiseen esillä - konkreettisia muutoksia odotettiin | <ul style="list-style-type: none"> - toimenpide toteutettiin suunnitellusti |

Tiedonkulun kehittäminen

Tiedonkulun kehittämiseen pyrittiin muun muassa hyödyntämällä paremmin sisäistä lehteä aluetason asioiden esittämisessä ja järjestämällä toimistohenkilökunnan säännöllisiä info-/keskustelupalavereita. Työryhmän jäseniä oli haastateltu henkilöstölehteen TEROKA-hankkeesta. Hankkeesta tiedottamista olisi toivottu jo paljon aikaisemmin. Henkilöstölehti oli kaiken kaikkiaan koettu aikaisempaa monipuolisempaan. Johdon edustaja oli osallistunut toimistohenkilökunnalle tiedottamiseen. Tiedottaminen oli toimistohenkilökunnan edustajan mukaan lisääntynyt ja siitä annettiin myönteistä palautetta. (Taulukko 15.)

Taulukko 15. Tiedonkulun kehittäminen.

| Toimenpiteiden toteutus ja osallistujat | Kokemukset toimenpiteistä | Toteutukseen sitoutuminen |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - työryhmän jäseniä haastateltiin henkilöstölehteen - johto osallistui toimistohenkilökunnalle tiedottamiseen | <ul style="list-style-type: none"> - viimeisimmässä henkilöstölehdessä oli aikaisempaa monipuolisempi sisältö - myös TEROKA-hankkeesta tiedotettiin siinä - tiedottaminen oli lisääntynyt ja toimistohenkilökunta antoi siitä myönteistä palautetta | <ul style="list-style-type: none"> - toimenpiteet aloitettiin ja toimitaan jatketaan |

Elintapoihin ja työsuojeluun liittyvät toimenpiteet

Elintavat ja työsuojelu olivat viimeiset kehittämiskohteet, joihin suunniteltiin toimenpiteitä. Näiden osalta edettiin suunnitelmallisesti, vaikka kaikkia toimenpiteitä ei ollut viety päätökseen. (Taulukko 16.)

Johto oli sopinut seuraavista **tyhy-päivistä** ulkopuolisen toteuttajatahon kanssa, ja ne aiottiin järjestää sovittuna ajankohtana. Koska päivät olivat vasta tulossa, ei toteutuminen vielä näkynyt henkilöstön keskuudessa.

Useista elintapoihin liittyvistä toimenpiteistä oli päätetty tiedottaa myöhemmin järjestettävillä työhyvinvointipäivillä. **Ravitsemusta käsittelevä luento** oli sovittu pidettäväksi siellä. Myös **tupakoimattomuuskampanja** oli tarkoitus aloittaa tyhy-päivillä sitä koskevalla infolla. Samalla oli tarkoitus tiedustella halukkuutta tupakasta vieroittamiseen. Halukkaille suunniteltiin järjestettäväksi yksilöityä/ryhmävetoista ohjeistusta tupakasta vieroittamiseksi. Myös taukojumppaohjeista aiottiin tiedottaa tyhy-päivillä. Räättälöityjä **taukojumppatietoiskuja** varten oli työstetty taukojumppaohjeet julisteina. Taukojumppa haluttiin nivoa osaksi työn lomassa tehtävää normaalia toimintaa, ei erillisinä järjestettyinä tuokioina. Ohjeistukset olivat osa uudenlaista terveyttä edistävää kulttuuria, josta haluttiin viestiä henkilöstölle.

Haaste juoksupahtumaan ei herättänyt suurta innostusta työntekijöiden keskuudessa, eikä sitä näin ollen toteutettu. Toimenpiteen jatkotyöstö jäi kuitenkin ryhmän pohdittavaksi. Henkilöstölehdessä **terveyttä koskevat kirjoitukset** aloitettiin tupakointia käsittelevällä kirjoituksella, jota ei vielä ollut julkaistu. Johto halusi kuulla yhtiön laajemman kannanoton tupakoimattomuuteen ennen kirjoituksen julkaisemista.

Työsuojelua koskevista toimenpiteistä **lämpöjalkineiden tarvetta** oli selvitetty, mutta tilaukset olivat kesken. Toimenpidettä jatkettiin ottamalla yhteyttä myös muihin lämpöjalkineita toimittaviin tahoihin. **Työvaatemallisto** oli käyty läpi, ja joitakin uusia tuotteita oli hankittu. Työntekijöiltä oli tullut myönteistä palautetta malliston uusimisesta. Myös **työvaatteiden kuivaustilojen** kehittämistä koskeva selvitys oli aloitettu. Eri työmaiden kuivaustilojen kehittämistarpeissa oli vaihtelua, joten toimenpide vaati vielä tarkempaa selvitystä. Kaiken kaikkiaan työmailla oli tehtävä muutoksia, joiden yhteyteen työvaatteiden kuivauksen uusiminen aiottiin liittää myöhemmässä vaiheessa.

Taulukko 16. Elintapoihin ja työsuojeluun liittyvät toimenpiteet.

| Toimenpiteiden toteutus ja osallistujat | Kokemukset toimenpiteistä | Toteutukseen sitoutuminen |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - tyhy-päivien ajankohta sovittiin - ravitsemusluento pidetään tyhy-päivillä - taukojumppaohjeet julisteina työstetty, tiedottaminen tyhy-päivillä - tupakoimattomuuskampanjasta tiedottaminen tyhy-päivillä - tupakkalakosta kirjoitettu, mutta ei vielä julkaistu - haaste juoksutapahtumaan ei toteutunut - lämpöjalkinetarve selvitetty, tilaukset kesken - työvaatemallisto käyty läpi - kuivaustilojen selvitys aloitettu | <ul style="list-style-type: none"> - suurimmasta osasta ei vielä konkreettisia kokemuksia - työvaatemalliston uusimisesta myönteistä palautetta | <ul style="list-style-type: none"> - kaikki toimenpiteet aloitettu, osa vielä kesken |

Myönteiset kokemukset rohkaisivat jatkamaan kehittämistyötä

Rakennusalan yrityksessä kokemukset eri osapuolia osallistavasta kehittämistyöstä olivat pääosin myönteisiä. TEROKA-hankkeen suurimpina hyötyinä pidettiin avoimuuden ja tiedonkulun lisääntymistä ja suurta määrää konkreettisesti toteutuneita toimenpiteitä. Ilman TEROKA-hanketta moni toimenpide olisi jäänyt tekemättä. Lisäksi arvostettiin eri ammattiryhmien näkökulmien kuulemistä: *“TEROKA-hanke avannut keskusteluyhteyden yli henkilöstörajojen”*. Kehittämistyön myötä oli opittu, että asioista voi ja kannattaa keskustella avoimesti. Seurantapalaverit ja toimenpiteitä koskevat aikataulutukset ja ulkopuolinen ohjaaja koettiin toimenpiteiden edistymisen kannalta tärkeinä.

Joillain osastoilla toimenpiteiden käyttöönotto oli koettu hitaana, eivätkä konkreettiset tulokset näkyneet kaikilta osin vielä työntekijöiden keskuudessa. Tässä vaiheessa näkyvimpiä toimia olivat palaveri- ja kehityskeskustelukäytännöt. Muiden toimenpiteiden osalta näkyviä tuloksia odotettiin lähitulevaisuudessa, jolloin uudet käytännöt alkaisivat elää osana jokapäiväisiä käytäntöjä. Kehittämistyöryhmän toiminta oli herättänyt kiinnostusta henkilöstön keskuudessa, ja osassa henkilöstöä työntekijöiden osallistuminen työryhmään oli herättänyt myös ihmetystä. TEROKA-työryhmän jäsen oli pyrkinyt vakuuttamaan

työntekijöitä siitä, ettei työntekijöitä kutsuta työryhmiin turhaan. Puutteellinen tiedottaminen TEROKA-hankkeesta oli asia, josta aiottiin ottaa opiksi. Jatkossa työryhmätyöskentelystä ja sen merkityksestä toivottiin tiedotettavan heti sen alkaessa. Kehittämistyössä oli ollut haasteellista toteuttaa suuri määrä kehittämistoimia perustehtävän suorittamisen ohella. Haasteina mainittiin myös tiedon vieni työmaille sekä se, miten saada kaikki ymmärtämään asioiden tärkeys.

Johto oli halukas jatkamaan hyvin alkanutta kehittämistyötä, jolle nähtiin edelleen tarvetta. Työryhmää pidettiin luontevana tapana käydä keskusteluja eri osapuolten välillä. Johto uskoi, ettei suurimmalla osalla ollut enää suurta kynnystä tuoda mielipiteitään esille. Työryhmän ehdotuksena oli, että kehittämistyötä jatkettaisiin samalla työryhmällä mutta sitä hiukan laajentaen. Työryhmään ehdotettiin otettavaksi mukaan edustajia eri osastoilta ja myös eri toimialueilta. Toiminta haluttiin pitää erillään työsuojelusta. Seuraava kehittämispalaveri suunniteltiin pidettäväksi keväällä 2013, jolloin henkilöstökyselyn tulokset seuraavan kerran käytäisiin läpi. Työryhmätoiminnan ajateltiin soveltuvan parhaiten juuri henkilöstökyselyn käsittelyn tueksi.

5.4 Elintarvikealan yrityksen kehittämisprosessi

Yhteenveto

Johdon ja henkilöstön sitoutuminen

- TEROKA-hanke otettiin osaksi jo käynnissä olevaa työhyvinvointityötä.
- Osallistavalla menetelmällä haluttiin käsitellä henkilöstökyselyiden tulokset.
- Työsuojelutoimikuntien roolia työhyvinvoinnin kehittämisessä haluttiin vahvistaa.
- Toimenpiteiden toteuttaminen vaihteli suuresti työryhmittäin ja toimenpiteittäin. Muun muassa palaveri- ja ilmoitustaulukäytäntöjä kehitettiin useassa työryhmässä.

Osallistuminen ja yhteistyö

- Työryhminä toimi kymmenen työsuojelutoimikuntaa.
- Kahdessa työryhmässä oli mukana työterveyshuollon edustaja.
- Työsuojelupäällikkö koordinoi toimintaa yrityksen tasolla.
- Vastuuhenkilöinä ja käytännön toteuttajina toimivat lähinnä keskijohto ja esimiehet, joissain tapauksissa myös työsuojeluhenkilöstö.
- Muulle henkilöstölle tiedottaminen vaihteli työryhmien välillä.
- Kehittämiskohteet nostettiin henkilöstökyselyiden tuloksista. Tiedonkulkuun ja ilmapiiriin liittyvät asiat olivat useissa työryhmissä ensimmäisinä kehittämiskohteina.
- Useimmissa työryhmissä oltiin yksimielisiä kehittämistoimien tärkeydestä, mutta kaikissa ryhmissä keskustelu ei johtanut kovin konkreettisiin suunnitelmiin.

Prosessin tuloksellisuus

- Kehittämistyö koettiin myönteisenä työryhmissä, joissa tehtiin konkreettiset suunnitelmat ja toteutettiin ne.
- Muun muassa tiedonkulun koettiin parantuneen toimenpiteiden myötä.
- Vuorovaikutuksen nähtiin lisääntyneen jo aiempien toimien (mm. esimies-alaiskeskustelujen) myötä, ja TEROKA-hanke tuki osaltaan tätä.
- TEROKA-hankkeen kehittämistoimia kytkettiin osin jo olemassa oleviin rakenteisiin.
- Alusta saakka suunniteltiin, että kehittämistoiminta jatkuu työsuojelutoimikunnissa.

Lähtökohtana jo käynnissä oleva työhyvinvointityö

Elintarvikealan yrityksessä osallistumista TEROKA-hankkeeseen pohdittiin pitkään. Hanke päätettiin ottaa osaksi yrityksessä käynnissä olevaa Varhaisen välittämisen projektia, jossa oli tehty systemaattista työhyvinvointityötä keväästä 2009 alkaen. Projektin tavoitteena oli muun muassa tukea työntekijöiden työssä selviytymistä sekä vähentää sairaus- ja tapaturmapoissaoloja. Yhtenä osana projektia yrityksessä oli koulutettu esimiehiä käymään niin sanottuja Varhainen välittäminen -keskusteluja tietyn sairauspoissaolomäärän ylittävien työntekijöiden kanssa. Yritys oli tehnyt työhyvinvoinnin tiimoilta yhteistyötä myös kuntoutuskeskuksen kanssa. Työntekijöille oli tehty muun muassa fyysisen kunnon testaukset, joiden tulokset haluttiin kuitenkin jättää TEROKA-hankkeen ulkopuolelle.

Yrityksessä ei ollut tarvetta TEROKA-kyselyille, sillä hankkeen alkaessa siellä oli juuri tehty henkilöstökysely sekä hyvinvointikysely. Hanke nähtiin hyvänä keinona priorisoida kyselyissä ilmenneitä asioita sekä suunnitella ja toteuttaa konkreettisia toimenpiteitä kyselyiden esiin nostamien epäkohtien korjaamiseksi. Yritys halusi sitouttaa henkilöstöä hyvinvointikyselyiden tulosten pohjalta tehtäviin toimenpiteisiin. TEROKA-hankkeessa haluttiin lähteä liikkeelle nimenomaan talossa jo esille nousseista asioista, eikä Metal Age -menetelmän orientaatiomatriisia näin ollen käytetty. Elintarvikealan yrityksessä tuotiinkin ensimmäisiin TEROKA-työryhmien kokouksiin valmiit kehittämiskohteet priorisoitavaksi, toisin kuin muissa yrityksissä, joissa kehittämiskohteet ideoitii Metal Age -menetelmän mukaisesti työryhmän kesken kehittämiskokouksessa.

Yrityksessä haluttiin vahvistaa ja selkeyttää työsuojelutoimikuntien toimintaa ja roolia työhyvinvoinnin kehittämisessä. TEROKA-työryhmät muodostettiin työsuojelutoimikunnittain, joita oli hankkeessa mukana yhteensä kymmenen työryhmää. Työterveyshuollon edustus oli mukana kahdessa työryhmässä. Hankkeen suunnittelukokouksessa puhuttiin, että työsuojelutoimikuntia täydennettäisiin TEROKA-työssä siten, että mukana olisi enemmän työntekijöitä sekä lähiesimiehiä ja yksiköiden päälliköitä. Niin ikään hankkeen suunnittelukokouksessa pidettiin tärkeänä, että kehitettävät asiat nostaisivat kahvihuonekeskusteluja ja sitäkin kautta saataisiin toimenpide-ehdotuksia. Myös esimiesten sitoutumista ja osallistumista hankkeeseen pidettiin hyvin tärkeänä, ja muutosten aikaansaamisen nähtiin olevan pitkälti heistä kiinni.

Elintarvikealan yrityksessä TEROKA-hankkeeseen osallistuivat kaikki Suomen yksiköt, yhteensä noin 2 100 henkilöä. Tässä luvussa kuvataan ensin tarkemmin elintarvikealan yrityksen yhden työryhmän kehittämisprosessi (työryhmä 1). Sen jälkeen tehdään yhteenveto yrityksen muiden yhdeksän työryhmän kehittämistyöstä (työryhmät 2-10).

Tiedonkulku ja ilmapiiri ensimmäisinä kehittämiskohteina (työryhmä 1)

Pisteytyksessä ensimmäisiksi kehittämiskohteiksi priorisoitiin kaksi kokonaisuutta, *Tiedonkulun parantaminen* sekä *Me-henki ja ilmapiiri*, jotka molemmat saivat saman verran pisteitä. Seuraavaksi eniten pisteitä saivat *Huollon toiminta*, *säännöllinen tiedottaminen muutoksista ja korjauksista* sekä *Selkeä työnjako, selkeät ohjeet, esimiehet kartalle työnjaosta ja Henkilökohtainen vastuunotto työstä*. Loput kehittämiskohteet olivat *Positiivinen*

ja asiallinen palaute; antaminen ja vastaanottaminen, Samanarvoisuus, Työnkierto kaikille päivän aikana - syy kieltäytymiseen oltava pätevä, Asiointi esimiesten kanssa; millainen vastaanotto, Vaitiolovelvollisuus esimiehille sekä viimeisenä Sairauslomalle lähteminen pelottaa. Seuraavassa esitetään työryhmän perustelut ensimmäisiksi priorisoiduille kehittämiskohteille eli tiedonkulun parantamiselle sekä me-hengen ja ilmapiirin parantamiselle.

Työryhmässä oltiin yksimielisiä siitä, että **tiedonkulussa** oli parannettavaa; sekä työntekijöiden että esimiesten edustajat olivat tässä samalla kannalla. Esimiesten edustajan mukaan tiedonkulun ongelmat olivat nousseet esiin myös esimies-alaiskeskusteluissa. Vaikka osa henkilöstöstä oli tyytyväisiä nykytilaan, pääsääntöisesti koettiin, että tiedonkulussa oli kehittämisen tarvetta. Työryhmässä käytiin keskustelua muun muassa tiedonkulun termin sisällöstä sekä tiedonkulun tasoista. Tiedonkulkua pidettiin kaikkia koskevana asiana, jonka tulisi toimia kaikilla tasoilla ja moneen suuntaan (esimiehet-työntekijät, tuotanto-huolto jne.). Tiedonkulkuun liittyen koettiin käytännön työssä haitaksi huhut, joiden alkuperästä ei ollut tietoa ja joihin oli hankala puuttua. Esimiehet eivät aina olleet tietoisia, mistä asioista työntekijöiden kesken vallitsi epäselvyyttä ja millaisiin asioihin olisi kaivattu varmistusta tai oikaisuja.

Työntekijäpuoli kaipasi tiedotukseen selkeyttä siten, että säännöt olisi kirjoitettu ylös ja tiedotusvastuut olisivat selvillä sen suhteen, kuka tiedottaa mistäkin ja millä tavalla. Selkeällä tiedotuksella voitaisiin myös hillitä työntekoa haittaavia huhuja, ja samalla varmistettaisiin viestin perille meno: *"sen takia, sitä mieltä, et jos sit tehdään än äs, sääntö, että asioista tiedotetaan, kun tehdään muutoksia, esimerkiksi meil tuli uusii sääntöjä, viil-tosuojahanskat tuli pakollisiks. Ne, on kirjattu ylös, ne on pakollisia, jokainen tekee niin koska ne on säännöt ja niin tehdään".*

Tiedonkulun parantamisen osalta työryhmässä oltiin yksimielisiä asian tärkeydestä ja laajuudesta. Enemmän hajontaa mielipiteissä oli sen suhteen, millaiset mahdollisuudet työryhmän jäsenillä oli vaikuttaa tiedonkulun parantamiseen. Tässä yhteydessä keskusteltiin siitä, kenen tehtävä tiedottaminen on. Työntekijät eivät nähneet tiedottamista omana tehtävänä, kun taas esimiesten edustaja pohti nimenomaan omaa toimintaansa, koska hän oli pääsääntöisesti se, jonka tehtäviin tiedottaminen kuului. Tiedottaminen sinänsä siis nähtiin johdon ja esimiesten tehtävänä, mutta esimiespuoli toi lisäksi esille, että myös he tarvitsevat tietoa työntekijöiltä. Esimiesten edustaja korosti, että tiedonkulku on kaksisuuntaista ja jos vastaanottaja ei ymmärrä viestiä, viestittäjän pitää saada tästä tieto. Lopuksi todettiin yksimielisesti, että kaikki vaikutusmahdollisuudet tiedonkulun parantamiseen löytyvät oman yksikön sisältä, eikä siihen tarvita ulkopuolista apua.

Myös **me-hengen ja ilmapiirin parantamisen** suhteen työryhmässä vallitsi laaja yksimielisyys siitä, että ilmapiirissä todella oli parantamisen varaa. Asia oli tullut selvästi esiin aiemmin tehdyssä henkilöstökyselyssä. Ilmapiiriongelmaa kuvattiin keskustelussa konkreettisilla esimerkeillä, jotka korostivat ilmapiirin merkitystä asiana, joka vaikuttaa kaikkien työn tekemiseen. Sekä työntekijöiden että esimiesten edustajat kuvailivat työntekijöiden välisiä ristiriitoja. Työyhteisön sanottiin olevan jakaantunut, ja siellä kerrottiin esiintyvän jopa kiusaamista. Työryhmässä oli kuitenkin näkökulmaeroja siitä, kuinka laaja ongelma oikeastaan oli. Osan henkilöstöstä sanottiin olevan nykytilanteeseen tyytyväisiä. Keskustelua käytiin myös siitä, koskivatko ilmapiiriongelmat esimiesten keskinäisiä välejä ja miten esimiesten mahdolliset ilmapiiriongelmat saattoivat vaikuttaa koko työyhteisöön.

Työntekijät epäilivät, että ilmapiiri ei ollut esimiesten kesken aina hyvä, mikä saattaisi ennen pitkää heijastua koko työyhteisöön. Esimiespuolelta kuitenkin kiistettiin tällaiset esimiesten väliset ilmapiiriongelmat.

Myös tämän kehittämiskohteen suhteen eniten hajontaa priorisointipisteissä tuli vaikutusmahdollisuuksia arvioitaessa. Vaikutusmahdollisuudet ilmapiiriin parantamisen suhteen koettiin ristiriitaisesti. Omat vaikutusmahdollisuudet asian parantamiseksi koettiin melko vähäisiksi koko työyhteisöä ajatellen. Samalla kuitenkin tiedostettiin, että asiaan vaikuttavat jokainen itse ja kaikki yhdessä.

Toimenpiteet suunniteltiin yhteisymmärryksessä

Työryhmä suunnitteli ensin toimenpiteitä tiedonkulun parantamiseksi, ja kehittämissuunnitelman lopuksi keskusteltiin myös me-hengen ja ilmapiiriin parantamisen toimenpiteistä. Seuraavassa esitellään ehdotetut toimenpiteet ja niitä koskevat näkökulmat.

Tiedonkulun parantamisen toimenpiteet

Toimenpiteet on tässä jaettu kirjalliseen tiedonkulkuun (ilmoitus- ja fläppitaulut) sekä palaverikäytäntöihin (infovartti ja henkilöstöpalaveri). Lisäksi tiedonkulkuun liittyvänä toimenpiteenä käsiteltiin lyhyesti pikaista puuttumista työnteon ongelmiin.

Tiedonkulun parantamisen toimenpiteitä olivat

- ilmoitustaulun käytön tehostaminen
- tiedonkulku työntekijöiltä esimiehille fläppitaulua hyödyntäen
- viikkopalaverikäytäntö
- henkilöstöpalaveri
- työnteon ongelmiin puuttuminen.

Tiedonkulun parantamiseen tähtäävistä toimenpiteistä ensimmäiseksi keskusteltiin **ilmoitustaulun käytön tehostamisesta**, johon liittyen työryhmän jäsenillä oli paljon näkökulmia ja ehdotuksia. Työntekijäpuolen edustajat pitivät ilmoitustauluja hyvänä välineenä päästä selville työpaikan asioista lomien ja muiden poissaolojen jälkeen. Samoin he perustelivat ilmoitustaulun käyttöä hyvänä uusien asioiden tiedotuskanavana. Työntekijöiden edustaja ehdotti ilmoitustaulun rinnalle myös muita tiedotusvälineitä, kuten fläppitaulu ja muistilaput: *"mieluummin vähä enemmän kun liian vähän"*. Esimiesten edustaja kannatti tätä, koska hänen kokemuksensa mukaan tieto ei tavoita ilmoitustaulun kautta kaikkia työntekijöitä. Keskustelussa todettiin kuitenkin, että toimiakseen hyvin ilmoitustauluja olisi käytettävä enemmän ja kaikkien osapuolten olisi myös luettava niitä säännöllisesti.

Keskustelu eteni tiedonkulun vastuualueiden selkeyttämiseen ja sitä kautta konkreettiseen toimenpide-ehdotukseen ilmoitustaulujen organisoinnista uudelleen. Ensin keskusteluun nostettiin huolto, jolle tulisi painottaa, että muutostöistä ja korjauksista pitää tiedottaa. Vastaavasti konehäiriöistä kertominen olisi koneenkäyttäjän vastuulla. Tähän todettiin, että vanha konehäiriövihko on kahvihuoneessa ja sitä myös käytetään. Myös esimiesten edustaja kommentoi, että huollon olisi tarpeen saada oma ilmoitustaulu. Konkreettisena uutena ehdotuksena esitettiin, että ilmoitustaulut järjestettäisiin siten, että sieltä erottuisi-

vat selkeästi eri aihealueet: huolto, akuutit sekä vanhaa mutta voimassa olevaa. Tätä ehdotusta tukivat kaikki, ja samalla alettiin pohtia asian konkreettista toteutusta, kuten ilmoitustaulujen kokoa, otsikoita ja ylläpitoa. Myös ohjaaja osallistui idean jatkokehittelyyn.

Ilmoitustaulukeskustelun yhteydessä puhuttiin myös info-tv:stä, joka oli jo aiemmin suunniteltu otettavaksi käyttöön koko yrityksessä, sen kaikissa toimipisteissä. Työryhmässä pohdittiin info-tv:n toimivuuden edellytyksiä, esimerkiksi sitä, miten oman yksikön asiat saataisiin selkeästi esille koko yritystä koskevan tiedon keskeltä. Keskustelussa todettiin kuitenkin, että konkreettisesti asia etenee jo koko yrityksen tasolla ja siitä vastaa TEROKA-työryhmän ulkopuolinen henkilö.

Päivittäisestä tiedonkulusta keskusteltaessa sivuttiin myös lähiesimiesten keskinäisen tiedonkulun puutteita. Tätä kautta edettiin keskustelemaan **tiedonkulusta työntekijöiltä esimiehille**, mitä pidettiin tärkeänä asiana mutta missä sanottiin nykyisellään olevan ongelmia. Työntekijäpuolella koettiin, että työntekijöiden asioita kyseenalaistettiin ja tiedonkulku saattoi jopa kokonaan pysähtyä lähiesimiehiin, jotka eivät lupauksistaan huolimatta vieneet työntekijöiden asioita eteenpäin. Toisaalta taas esimies toivoi työntekijöiltä aktiivisuutta, koska hän ei aina tiennyt, mistä asioista työntekijöille olisi pitänyt tiedottaa. Ratkaisuksi ehdotettiin fläppitaulua, johon työntekijät voisivat kirjoittaa viestejään ja kysymyksiään asioista, joista heidän keskuudessaan oli epätietoisuutta ja joihin he tarvitsivat esimiehen selvennystä. Kirjallisen tiedottamisen myötä ei oltaisi enää vain muistin varassa ja asiat saataisiin viestitettyä perille asti. Ehdotusta tuettiin, ja kahvihuoneen pöydälle päätettiin laittaa pieni fläppitaulu "yleiseksi keskustelupalstaksi" ja viestityskanavaksi. Todettiin myös, että joskus aikoinaan tällaista tiedotustapaa oli käytettykin, mutta tapa oli sittemmin unohtunut. Ohjaaja totesi, että usein kehittäminen on sitä, että jo osittain olemassa olevia asioita otetaan uudestaan konkreettisempaan käyttöön.

Keskijohdon edustaja vastuutti itsensä huolehtimaan ilmoitustauluista ja fläppitauluista, koska pääsääntöisesti hän oli se, joka asioista tiedottaa. Huollon ilmoitustaulun vastuuhenkilöksi nimettiin huollon esimies, joka ei ollut mukana TEROKA-työryhmässä.

Kirjallisten tiedotustapojen lisäksi kehittämiskokouksessa pohdittiin palaverikäytäntöjä. Keskeisten toimijoiden tiedonkulun parantamiseksi ehdotettiin lyhyttä **viikkopalaveria**, jossa olisivat mukana työnjohto, huolto ja tuotanto. Esimiehet olivat kokeneet tähän tarvetta, joten ehdotusta tuettiin. Samassa yhteydessä mietittiin jo sopivaa ajankohtaa palaverille; maanantaina aamupäivällä, kun iltavuorokin on tullut töihin, voitaisiin käsitellä saman tien myös viikonlopun aikana esille tulleet asiat. Näin mahdolliset ongelmat saataisiin heti tiedoksi huoltoon, joka ei ole viikonloppuisin työssä. Enemmän keskustelua käytiin siitä, miten työntekijät osallistuisivat palaveriin (esim. vakituinen jäsen vai kiertävä edustus), mutta tähän ei vielä kehittämiskokouksessa keksitty sopivaa tapaa. Ehdotettiin myös, että asiaa ei lyötäisi lukkoon heti, vaan palaverin kokoonpano ja muoto jäisivät esimiesten edustajalle myöhemmin mietittäväksi. Viikkopalaveri nimettiin infovartiksi kehittämiskokouksen lopulla, kun käytiin tarkemmin läpi toimenpiteiden vastuuhenkilöt ja aikataulut.

Toinen palaverikäytäntöihin liittyvä toimenpide-ehdotus liittyi **henkilöstöpalaverihin**. Tiedonkulun kannalta niitä pidettiin muun muassa tilaisuuksina, joissa on mahdollisuus

oikaista huhuja ja väärää uskomuksia. Työntekijäpuoli piti ongelmana sitä, että henkilöstöpalaverista tiedotettiin vasta juuri ennen tilaisuuden alkua. Ilmoitusta palaverista toivottiin edes edellisenä päivänä, jotta siihen olisi mahdollista valmistautua. Esimies perusteli myöhäistä ilmoitusta henkilöstöpalaverista sillä, että ajankohtaa oli mahdotonta päättää varmasti etukäteen. Tuotannon pitäminen käynnissä oli aina ensisijaista, ja esimerkiksi yllättävät sairauspoissaolot vaikuttivat suoraan päivän kulkuun siten, että suunnitellun palaverin pitäminen ei onnistunutkaan. Ohjaaja kommentoi keskustelua sanomalla, että osallistuminen kokouksessa on yleensä parempaa, jos siihen voidaan valmistautua etukäteen. Esimies ehdottikin konkreettisenä toimenpiteenä, että ilmoitustaululle laitetaan etukäteen kokouskutsu asialistoineen ja palaverin ajankohta ilmoitetaan esimerkiksi *"pyrittään pitämään ensi viikolla"*. Muut työryhmän jäsenet kannattivat tätä ehdotusta. Infovartin ja henkilöstöpalaverin osalta vastuuhenkilöksi ilmoitettiin sama esimies kuin ilmoitus- ja fläppitaulujen kohdalla.

Tiedonkulkukeskustelun lopussa otettiin vielä puheeksi, että esimiesten tulisi aina **puuttua työnteon ongelmiin välittömästi**. Kaikkien olisi tuotava ongelmat asiallisesti esiin ja niihin tulisi puuttua pikaisesti. Työntekijöiden edustajat vastasivat tähän ehdotukseen, että kun ongelmista oli kerrottu, oli usein saatu vain asiaton vastaus. Pitkään jatkuneet ongelmat oli jätetty huomiotta ja vika oli kuitattu toteamalla, että *"se on ollu jo kolme viikkoo tollanen"*. Keskustelussa lähdettiin liikkeelle konevioista, mutta tässä kohtaa siirryttiin ihmisten välisten ongelmien käsittelyyn. Työntekijöiden edustaja otti hieman ihmetellen esiin henkilöstökyselyssä ilmenneen työntekijöiden keskinäisen luottamuksen puutteen. Hän ilmaisi luottavansa kaikkiin muihin työntekijöihin työasioissa ja epäili, että kyselyyn vastanneet olivat ajatelleet luottamusta henkilökohtaisesti. Esimiesten edustaja puolestaan ei ollut lainkaan yllättynyt tällaisesta tuloksesta kyselyssä, vaan sanoi kuulleensa esimies-alaiskeskustelussa paljonkin viitteitä luottamuksen puutteesta. Tässä vaiheessa keskustelu eteni käytännön esimerkkien kautta tiedonkulkuun liittyvistä asioista toiseen saman verran pisteitä saaneeseen kehittämiskohteeseen, me-henkeen ja ilmapiirin parantamiseen. Tämän aihepiirin käsittelyyn jäi kehittämiskokouksen lopulla kuitenkin vain vähän aikaa.

Me-hengen ja ilmapiirin parantamisen toimenpiteet

Me-henkeä ja ilmapiiriä koskevana toimenpiteinä työryhmässä ehdotettiin

- välitöntä puuttumista konflikteihin
- palautekäytäntöjen parantamista
- työnkiertoa.

Työnteon ongelmiin puuttumisesta siirryttiin keskustelemaan ihmisten välisten **konfliktien ratkaisusta**. Tässä yhteydessä todettiin, että työntekijöiden väliset ristiriidat eivät aina liittyneet työhön. Yleensä ne saivat alkunsa jossain muualla, mutta näkyivät kuitenkin työpaikalla. Työryhmä oli yhtä mieltä siitä, että konflikteista huolimatta töiden pitää sujua eikä siviilielämän riitoja ratkota työssä. Tästä oli käyty keskustelua työpaikalla aiemmin. Työryhmässä todettiin, että ristiriitojen molempia osapuolia tulisi kuulla ensin erikseen ja sitten, jos mahdollista, käydä yhteinen keskustelu tilanteen rauhoittamiseksi. Käytännössä osapuolet eivät kuitenkaan aina suostuneet yhteiseen keskusteluun, ja siinä tilan-

teessa sekä esimies että työsuojeluvaltuutettu olivat neuvottomia. Esimies ei aina myöskään saanut tietoa työntekijöiden välisistä konflikteista, jotka saattoivat siten jatkua pitkäänkin ilman että niihin puututtiin.

Työryhmällä jäi tässä vaiheessa kesken konkreettisten keinojen suunnittelu konflikteihin puuttumiseksi. Asiaan palattiin vielä myöhemmin pohtimalla sitä, kenellä on vastuu puhutella konfliktin osapuolia. Perinteisesti työnjohtaja oli ollut tästä vastuussa, mutta työryhmässä todettiin, että muillakin esimiehillä on oltava rohkeus puuttua akuutteihin tilanteisiin. Konkreettisena toimenpide-ehdotuksena esitettiin, että työnjohtaja keskustelee yhdessä esimiesten kanssa siitä, miten asioihin suhtaudutaan. Ohjaaja hyväksyi ehdotuksen, mutta asia jäi kirjaamatta ylös. Ohjaaja kuitenkin totesi, että konkreettinen vastuutus ja aikataulutus kannattaa yleensä aina tehdä, jotta asiat etenevät. Konflikteihin puuttumisen osalta toimenpiteeksi kirjattiin kysymysmerkillä *"Konfliktit puretaan heti -> puhuttelu?"*

Me-hengen ja ilmapiirin parantamiseksi ehdotettiin myös **palautekäytäntöjen kehittämistä**. Palautteen lisäämiseen liittyviä kommentteja tuli lähes kaikilta työryhmän jäseniltä. Positiivisen palautteen lisäämisellä uskottiin päästävän negatiivisuuden kierteestä positiivisuuden kierteeseen. Esimiesten edustaja antoi tässä itselleen tehtävän: *"mulle itelle se et mä annan enemmän sitä positiivista palautetta"*. Toinen esimiesten edustaja näki, että henkilöstöpalaverit voisivat toimia palautteen antamisen foorumina. Työntekijäpuoli toi esille positiivisen ja negatiivisen palautteen sijoittelun; kaikenlainen palaute tulisi aina päättää positiiviseen lauseeseen. Myös palautteen vastavuoroisuutta ja vastaanottamisen taitoa korostettiin. Työntekijäpuolen kommentteissa toivottiin esimiesten toimivan mallina palautteen ja kritiikin vastaanottamisessa. Esimiesten tulisi osoittaa esimerkiksi, että korjaavankin palautteen saaminen on hyvä asia. Tässä vaiheessa keskustelua kaikki työryhmän jäsenet kannattivat palautteen antamisen lisäämistä, ja toive palautteen lisäämisestä sekä vastaanottotaidosta kirjattiin ylös.

Palautekäytännöistä käytiin keskustelua jo aiemmin priorisointipisteytyksen yhteydessä. Pisteytyksen mukaan palautekäytännöt tulivat kuudenneksi kehittämiskohteeksi. Priorisointikeskustelun yhteydessä esitettiin näkemys, jonka mukaan työyhteisössä toisinaan annettiin positiivista palautettakin, mutta kiitosten jakaminen ei sinänsä kuulunut työyhteisön kulttuuriin: *"ei mun mielestä ku oo niinku tapana käydä henkilökohtaisesti kiittämässä että kiitos ku teit päivän työn"*. Priorisointikeskustelussa puhuttiin myös palautteudesta tilanteissa, joissa toiset saavat kiitosta ja toiset eivät.

Konflikteihin puuttumisen ja palautekäytäntöjen parantamisen osalta kirjattiin vastuuhenkilöksi edelleen sama esimies kuin muissakin toimenpiteissä. Näiden asioiden kohdalla ei kuitenkaan saatu sovittua kovin konkreettisia keinoja. Myöhemmin keskustelussa työntekijöiden edustaja ehdotti, että tämäntyyppisiä asioita (konflikteihin puuttuminen ja palautekäytäntöjen parantaminen) voisi ottaa puheeksi henkilöstöpalaverissa. Tähän vastattiin, että näitä voi kyllä palaverissa kertoa, mutta vasta ajan myötä asiat kehittyvät jokaisen omassa päässä. Toimenpiteeksi kirjattiin jälleen kysymysmerkillä *"Aiheena henkilöstöpalaverissa?"*

Kehittämiskokouksen viimeisenä asiana esimiesten edustaja nosti keskusteluun työyhteisön jakautumisen ryhmittymiin ja **työnkierron** mahdollisena ratkaisuna siihen. Työnkiertoon suhtauduttiin kaksijakoisesti, ja työnkierrossa ja ryhmien sekoittamisessa nähtiin

olevan sekä hyviä että huonoja puolia. Työntekijöiden edustajan mukaan osa henkilöstöstä oli tuonut selkeästi ilmi, että ryhmien sekoittaminen hankaloittaisi työtä. He halusivat jatkaa työskentelyä tutun porukan kanssa, jossa työt sujuivat hyvin, kun toisten työtavat olivat tulleet tutuksi pitkän yhteistyön myötä. Esimiesten edustaja sanoi kuulleensa työntekijöiltä myös toisenlaisia kommentteja; osa työntekijöistä oli kertonut työskentelyn olevan raskasta tietyissä ryhmissä ryhmien sisäisten ristiriitojen vuoksi. Esimiesten edustajakaan ei silti ollut varma, tuottaisiko ryhmien uudelleenjärjestely toivottua lopputulosta.

Työnkierto sinällään oli tullut priorisointikeskustelussa vasta yhdeksänneksi kehittämis-kohteeksi, ja tuolloin siitä ei keskusteltu niinkään keinona hälventää ryhmittymiä tai parantaa työilmapiiriä vaan omana itsenäisenä kehittämis-kohteena. Priorisointikeskustelun yhteydessä tuotiin esille, että työntekijöillä oli ollut erilaisia toiveita työkierrosta, ja näihin toiveisiin reagoimisen koettiin olevan epätasa-arvoista. Aiemmassa keskustelussa työnkiertoa perusteltiin myös kuormittavilla työoloilla ja niin työntekijöiden kuin esimiesten edustajat pitivät työnkiertoa mahdollisuutena ennaltaehkäistä vammoja ja sairauksia. Esimiesten näkökulmasta työnkierron kehittämiseen liittyi myös sen hallinnointi, jonka sanottiin olevan vaativaa jo nykyisellään.

Työryhmän pohdinta ei johtanut konkreettisiin toimenpide-ehdotuksiin työnkierron suhteen. Ohjaajakin johdatteli keskustelun eteenpäin toteamalla, että ei kannata kerralla puuttua liian moneen asiaan ja että jo suunnitelluilla toimenpiteillä on rinnakkaisvaikutuksia siten, että tiedonkulun parantaminen vaikuttaa myös ilmapiiriin. Kehittämiskokouksen lopussa oli melko kiireinen aikataulu, mikä mahdollisesti osaltaan vaikutti konkreettisten toimintasuunnitelmien tekemiseen tai tekemättä jäämiseen me-hengen ja ilmapiirin parantamisen osalta.

Konkreettisiin suunnitelmiin sitouduttiin (työryhmä 1)

Seurantakokouksessa kehittämistyöryhmä kävi ohjaajien johdolla ryhmähaastattelun muodossa läpi työpaikalla toteutetut toimenpiteet ja kokemukset niistä.

Ilmoitustaulu ja fläppitaulu

Ilmoitus- ja fläppitaulujen osalta vastuuhenkilönä toiminut esimies kertoi ensin, miten kehittämistyö oli käytännössä toteutunut. Ensimmäinen tehtävä hänellä oli ollut tilata ilmoitustaulut ja otsikoida ne (akuutit, vanhaa mutta voimassa olevaa, huolto). Työntekijöille oli myös kerrottu uudesta käytännöstä ja esitelty, millaisia asioita minkäkin otsikon alta löytyy. Vastuuhenkilö laitto ilmoitukset taululle ja huolehti, että ne pysyivät järjestyksessä ja ajan tasalla. Kesälomien aikaan ilmoitustaulun päivitys oli ollut tarkoituksella hitaampaa, mutta lomien jälkeen ylläpito tapahtui suunnitellun mukaisesti. Huolto käytti omaa ilmoitustauluaan jonkin verran, mutta heitä oli jouduttu patistelemaan ilmoitustaulun käyttöön.

Sekä esimiesten että työntekijöiden kokemukset ilmoitustaulun käytöstä olivat myönteiset. Työntekijöiden mukaan uusista asioista tiedottaminen oli parantunut. Vuorovaikutuskin oli lisääntynyt, kun työntekijät keskustelivat tiedotteista ja toisinaan kysyivät niistä

tarkennuksia esimieheltä. Esimiesten edustaja piti myönteisenä asiana sitä, että työntekijät eivät jääneet liian pitkäksi aikaa keskenään pohtimaan epäselviä kohtia, vaan tulivat pyytämään täsmennyksiä. Hänellä oli myös tapana luettaa taululle laittamiaan ilmoituksia etukäteen muilla esimiehillä ilmoitusten ymmärrettävyyden varmistamiseksi. Työntekijät lukivat ilmoitustaulua nyt aiempaa aktiivisemmin, mikä näkyi suoraan esimiehen työssä: hänelle ei enää tullut turhaan kyselyjä asioista, joista ohjeistettiin ilmoitustaululla. Esimies ei kuitenkaan ollut työssään kuullut työntekijöiltä myönteistä eikä kielteistä palautetta uusista ilmoituskäytännöistä. Seurantakokouksessa hän kysyikin työntekijöiltä muun muassa siitä, onko tietoa tullut liikaa, tietoähkyksi asti. Työntekijöiden edustaja piti kuitenkin vain hyvänä sitä, että tietoa tulee. (Taulukko 17.)

Tiedonkulkua työntekijöiltä esimiehille päin kehitettiin fläppitaulukäytännöllä. Työntekijöillä oli kahvihuoneessaan fläppitaulu, johon he saattoivat halutessaan kirjoittaa kysymyksiään tai tiedotuksiaan esimiehille. Esimiesten edustaja koki, että työpaikalla liikkui nyt aiempaa vähemmän huhuja, kun fläppitaulun kautta oli saatu tietoon työntekijöitä askarruttavia asioita, jolloin niistä oli myös ollut mahdollista tiedottaa. Työsuojelupäällikkö kommentoi, että on *"aivan älyttömän hyvä homma"*, jos fläppitaulu on toimiva väline saada tietoa työntekijöiltä suoraan kentältä.

Tiedonkulun parantamiseksi sekä ilmoitustaulun että fläppitaulun käyttöä pidettiin toimivina käytäntöinä, ja niistä oli jo tullut jatkuvaa toimintaa. Keskustelussa tuotiin esille, että jatkossa on tärkeää muistaa päivittää ilmoitustaulua. Vastuu tästä oli siirtymässä toiselle henkilölle, koska nykyisen vastuuhenkilön työtehtävät olivat vaihtumassa. Vastuuhenkilö kysyi muilta mielipidettä siihen, olisiko vanhoja ilmoituksia syytä säilyttää kansiossa, mutta tähän todettiin, että ne voi heittää pois. Työsuojelupäällikkö korosti sitä, että on osattava erottaa toisistaan ilmoitusta ja perehdytystä vaativat asiat; esimerkiksi uuden koneen käyttöönoton opastuksen ajankohdan voi ilmoittaa ilmoitustaululla, mutta itse käytön opastuksen on tapahduttava henkilökohtaisesti. Fläppitaulun osalta työntekijät totesivat, että jatkossa fläppitaulu tulisi pitää aina näkyvällä paikalla, jotta sitä muistetaan käyttää. Nyt se oli välillä jäänyt sivuun ja unohtunut. Työntekijäpuoli otti tässä kohtaa esiin jokaisen henkilökohtaisen vastuun siitä, että asiat tulevat kirjatuksi ylös.

Huollon osalta ilmoitustaulun käytöstä todettiin, että heitä oli jouduttu patistamaan käyttämään sitä. Seurantakokouksen lopulla, kun kaikki muut asiat oli käsitelty, keskusteltiin pitkään tiedonkulun ongelmista tuotannon ja huollon välillä. Asia koettiin vaikeaksi, koska sitä oli yritetty ratkaista aiemminkin siinä kuitenkaan onnistumatta. TEROKA-työryhmässä ei ollut mukana huollon edustajaa, mutta ryhmässä todettiin, että jatkossa tämän asian käsittelyyn tarvitaan mukaan huollon edustaja. Huollon toiminta nousi jo kehittämis-kohteiden priorisointivaiheessa kokonaan omaksi kehittämis-kohteekseen, joten huollon sitoutumista tiedottamiseen käsiteltäneen tarkemmin myöhemmissä työsuojelutoimikunnan kokouksissa.

Taulukko 17. Ilmoitustaulun käytön tehostaminen ja tiedonkulku työntekijöiltä esimiehille fläppitaululla.

| Toimenpiteiden toteutus ja osallistujat | Kokemukset toimenpiteistä | Toteutukseen sitoutuminen |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - vastuuhenkilö tilasi ja otsikoi ilmoitustaulut - hän luettaa ilmoituksia etukäteen esimiehillä - huolto käyttää omaa ilmoitustaulua - työntekijät kirjoittavat fläppitauluun kysymyksiään/tiedotuksiaan esimiehille - jatkossa tärkeää on ilmoitustaulujen päivitys, fläppitaulun pitäminen näkyvillä ja huollon sitoutuminen tiedottamiseen | <ul style="list-style-type: none"> - ilmoitustauluja luettiin aktiivisemmin - esimiehet eivät tienneet työntekijöiden suhtautumisesta uudistettuun käytäntöön - työntekijöiden mukaan uusista asioista tiedottaminen oli parantunut - vuorovaikutus oli lisääntynyt, kun tiedotteista keskusteltiin ja kyseltiin - huoltoa jouduttiin patistamaan ilmoitustaulun käyttöön - huhuja liikkui vähemmän, kun esimies sai fläppitaulun kautta tietää, mistä pitää tiedottaa - fläppitaulu joutui välillä sivuun ja unohtui - tiedonsaantia suoraan kentältä pidettiin erittäin hyvänä | <ul style="list-style-type: none"> - ilmoitustaulujen ja fläppitaulun käyttö saatiin hyvään alkuun ja käytäntöä oli tarkoitus jatkaa |

Infovartti ja henkilöstöpalaveri

Infovartti oli viikkopalaveri, johon osallistuivat kaikki esimiehet tuotannosta sekä huollon esimies. Vastuu palaverin onnistumisesta jakaantui eikä jäänyt yksin kenenkään harteille, kun jokainen osallistuja kirjoitti viikon mittaan asialistaan asioita, joita halusi palaverissa käsiteltävän. Palaverista kirjoitettiin myös muistio. Esimiesten mukaan infovarttia pidettiin hyvänä uutena käytäntönä, koska kaikki osallistujat saivat siinä tietoa alkavan viikon tärkeistä asioista. Samassa tilaisuudessa jaettiin tietyt työt nimettyjen henkilöiden vastuulle.

Infovartti oli esimiesten palaveri, eivätkä työntekijät osallistuneet siihen. Aiemmassa kehittämiskokouksessa pohdittiin myös työntekijöiden osallistumista, mutta seurantakokouksessa todettiin yksimielisesti, että työntekijöiden osallistuminen infovarttiin ei ole tarpeen. Työntekijäpuoli koki, että heitä eivät kiinnosta infopalaverin asiat, päinvastoin, heille turhasta tiedosta saattaisi tulla infoähkyä. Tarvittaessa infovartissa käsitellyistä asioista kuitenkin tiedotettiin työntekijöille. (Taulukko 18.)

Henkilöstöpalaverikäytäntöjen parantamiseksi kehittämiskokouksessa sovittiin, että palaverin aika ja asialista laitetaan nähtäville etukäteen, jotta työntekijöiden olisi mahdollista valmistautua tulevaan palaveriin. Vastuuhenkilö oli laittanut asialistan nähtäville ja hän oli seurantakokouksessa kiinnostunut kuulemaan työntekijöiden mielipiteitä siitä. Työntekijöiden edustaja, joka ei ollut mukana kehittämiskokouksessa, ei nähnyt käytännön muuttumisen merkitystä. Esimiesten edustaja piti ongelmana sitä, että henkilöstöpalaverissa ei synny keskustelua koskaan mistään asiasta. Muut työryhmän jäsenet olivat tästä samaa mieltä. Asiaan pyrittiin vaikuttamaan sillä, että palaverin ajankohta ja asialista olivat etukäteen nähtävillä ja jokaisella oli näin ollen mahdollisuus valmistautua palaveriin. Asialistan esilläolo ei kuitenkaan vaikuttanut asiaan, vaan henkilöstöpalavereissa oltiin edelleen hiljaa. Työntekijöiden mukaan tämä oli uskaltamis-/kehtaamiskysymys. Palaverissa ei uskallettu sanoa mitään, vaikka mielipiteitä asioista olisi ollutkin. Palaverin jälkeen kuitenkin "jupistiin" käsitellyistä asioista. Tähän esimiesten edustaja kommentoi, että oli hyvä, että edes jossain vaiheessa asioista keskusteltiin. Tässä yhteydessä hän otti puheeksi luottamushenkilöiden roolin tiedonvälittäjinä työntekijöiden ja esimiesten välillä. Esimiehen mukaan tällainen tiedonkulku toimi heillä hyvin, ja toisinaan hän oli pyytänytkin työsuojeluvaltuutettuja tiedustelevaan työntekijäpuolen näkemyksiä tietyissä asioissa, koska tiesi, ettei saa kommentteja henkilöstöpalaverissa.

Kaiken kaikkiaan infovarttikäytäntö oli muokkautunut aloituksen jälkeen sopivaksi ja toimivaksi käytännöksi, josta ei enää haluttu luopua. Sen nähtiin selvästi olleen hyödyksi osallistujien työssä. Sen sijaan henkilöstöpalaverin asialistan esilläolo ei toistaiseksi ollut edesauttanut keskustelun syntymistä palavereissa. Sinänsä pidettiin hyvänä, että palaverin ajankohta ja asiat olivat etukäteen tiedossa, mutta varsinaiseen ongelmaan se ei tuonut ratkaisua. Seurantakokouksessa työryhmä ja myös ohjaajat ideoivat, miten henkilöstöpalavereita saataisiin keskustelelevammiksi. Keskustelussa ehdotettiin muun muassa ryhmä- tai parityöskentelyä ja nimettömiä kirjoituksia, mutta uusien käytäntöjen kokeilemisesta ei kuitenkaan sovittu.

Taulukko 18. Infovartti - työnjohdon ja huollon palaveri ja henkilöstöpalaverin asialista etukäteen nähtäville.

| Toimenpiteiden toteutus ja osallistujat | Kokemukset toimenpiteistä | Toteutukseen sitoutuminen |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - esimiehet osallistuvat infovarttiin - osallistujat täydentävät asialistaa etukäteen - työnjohtaja kirjaa muistion - työnjohtaja laittaa henkilöstöpalaverin asialistan nähtäville etukäteen, jotta työntekijät voivat valmistautua palaveriin - seurantakokouksessa ideoitiin, miten henkilöstöpalavereja saataisiin keskustelelevammiksi, mutta uusista käytännöistä ei sovittu | <ul style="list-style-type: none"> - infovartti oli hyvä käytäntö - kaikki saivat tiedon viikon tärkeistä asioista - tietyt työt vastuutettiin henkilöille - yhteinen asialistan muokaus koettiin hyvänä - infovartti ei koskenut työntekijöitä, mutta tarvittaessa käsitellyistä asioista tiedotettiin heille - henkilöstöpalavereissa ei syntynyt keskustelua - asialistan esilläolo ei vaikuttanut asiaan - koettiin uskaltamis-/kehtaamiskysymyksenä, että palavereissa oltiin hiljaa - palaverien jälkeen asioista "jupistiin" | <ul style="list-style-type: none"> - infovartti-käytäntö muokkautui sopivaksi - infovartista ei haluttu enää luopua - henkilöstöpalaverin asialista laitetiin näkyville etukäteen - toistaiseksi se ei ollut edesauttanut keskustelun syntymistä |

Puuttuminen konflikteihin ja palautteen lisääminen

Seurantakokouksessa vastuuhenkilönä toiminut esimies ehdotti ja kysyi muiden mieltä pidettä siihen, että konflikteihin puuttuminen ja palautekäytännöt siirrettäisiin kokonaan omaksi asiakseen, joka käsitellään seuraavassa työsuojelupalaverissa: *"Koska mun mielestä nää kehityskohteet on vast niinku alkusoitto ja nää ei ratkase tätä"*. Muut edellisessä kokouksessa mukana olleet myötäilivät ehdotusta. Lisäksi tuotiin esiin, että ilmapiiri-asioiden käsittelyyn oli jäänyt kehittämiskokouksessa vain vähän aikaa. (Taulukko 19.)

Taulukko 19. Välitön puuttuminen konflikteihin ja palautteen lisääminen.

| Toimenpiteiden toteutus ja osallistujat | Kokemukset toimenpiteistä | Toteutukseen sitoutuminen |
|---|---------------------------|---|
| | | - seuranta-kokouksessa päätettiin, että asia käsitellään seuraavassa työsuojelu-palaverissa |

Kehittämistyö elintarvikealan yrityksen muissa työryhmissä (työryhmät 2-10)

Elintarvikealan yrityksessä kehittämistyötä tehtiin edellä lähemmin tarkastellun työryhmän lisäksi yhdeksässä muussa työryhmässä. Seuraavassa esitetään yhteenveto näistä.

Tiedonkulku kehittämistyön keskiössä (työryhmät 2-10)

Kehittämiskokouksissa yhdeksästä työryhmästä kahdeksassa *tiedonkulku* nousi keskeiseksi kehittämiskohteeksi: viidessä työryhmässä se priorisoitiin ensimmäiseksi ja kolmessa se nostettiin toiseksi kehittämiskohteeksi. Toinen laajalti tärkeäksi koettu kehittämiskohde olivat *ilmapiirin parantamiseen ja ristiriitojen ratkaisuun* liittyvät asiat. Nämä priorisoitiin kahdessa työryhmässä ensimmäiseksi kehittämiskohteeksi, ja kolmessa työryhmässä ne saivat toiseksi eniten pisteitä. Yhdessä työryhmässä ensimmäinen kehittämiskohde oli *vastuun ottaminen työstä*, joka sekin sisälsi yhtenä konkreettisenä toimenpiteenä tiedonkulun parantamisen. Näin ollen vain yhdessä työryhmässä ensimmäinen kehittämiskohde ja toimenpiteet olivat jotain muuta kuin tiedonkulun tai ilmapiirin parantaminen - se oli *turvallisuus ja suojavälineet*. Priorisoinnissa toiselle sijalle tulleita kehittämiskohteita olivat tiedonkulun ja ilmapiirin parantamisen lisäksi työn ja laadun palvelun kehittäminen, työtyytyväisyys, kannustaako työpaikka uusiin ideoihin, töiden organisointi, ohjaus ja valvonta, työmotivaatio ja työhyvinvointi sekä työvauhti/-motivaatio säilyisi loppuun asti.

Joissain työryhmissä useammat kehittämiskohteet saivat samoja pistemääriä. Eräessä ryhmässä priorisointi johti siihen, että peräti neljä kohdetta sai täsmälleen saman suurimman pistemäärän. Tässä kohtaa ohjaaja muistutti, että kaikille kehittämiskohteille suunnitellaan aikanaan toimenpiteet, mutta nyt aloitetaan yhdestä kohdasta. Hän johdatteli työryhmän keskusteluun, jotta ryhmässä päästäisiin yhteiseen päätökseen ensimmäisestä kehittämiskohteesta. Työntekijäpuolen edustaja kommentoi heti, että ei ehkä kannata aloittaa kohdasta "ristiriidat ja luottamus", koska ne tulevat olemaan joka tapauksessa koetuksella, sillä yrityksessä oli parhaillaan käynnissä yt-neuvottelut. Tähän vastattiin, että juuri tästä syystä voisi olla aiheellista tarttua asiaan. Keskustelussa tuotiin esiin, että se että asiaan oli tässä tilanteessa vaikea vaikuttaa ei ollut hyvä perustelu

jättää yrittämättä. Keskustelun jälkeen työryhmä päätyi valitsemaan kehittämiskohdaksi juuri risti-riitojen ratkaisun ja luottamuksen lisäämisen.

Pieniä parannuksia ja laajoja kokonaisuuksia suunniteltiin (työryhmät 2-10)

Tiedonkulun parantamisen toimenpiteinä neljässä työryhmässä suunniteltiin palaverikäytäntöjen kehittämistä, mikä tarkoitti muun muassa palavereiden pitämistä säännöllisesti, asialistojen laatimista etukäteen sekä pöytäkirjojen tekemistä ja esille laittamista. Myös ilmoitustaulujen käytön tehostamista suunniteltiin useammassa työryhmässä. Muina toimenpiteinä ideoitiin esimerkiksi viikkotiedotteita ja niiden arkistoinnista, henkilökohtaisia esimies-alaiskeskusteluja sekä ohjesääntöä tiedonkulun käytännöistä.

Tiedonkulkuun liittyviä parannuksia suunniteltiin myös ilmapiirin parantamisen ja risti-riitojen ratkaisun toimenpiteinä. Tällaisia selvästi molempiin kehittämiskohteisiin liittyviä toimenpiteitä olivat esimerkiksi yhteiset palaverit, toimet huhujen katkaisemiseksi ja ripeä tiedottaminen. Kahdessa työryhmässä ilmapiirin parantamisen toimenpiteeksi ideoitiin selkeiden pelisääntöjen tai ohjesäännön tekeminen toimintatavoista ristiriitatilanteiden ratkaisemiseksi. Muita ehdotettuja kehittämistoimia olivat muun muassa säännölliset tyky-tapahtumat ja pienten asioiden kampanja (tervehtiminen, kohteliaisuus, kiittäminen). Työryhmässä, jossa ensimmäinen kehittämiskohde oli vastuunottaminen työstä, konkreettisia toimenpiteitä olivat muun muassa esimies-alaiskeskustelut, laadun tarkkailun seurantamallin luominen, tiedonkulun parantaminen sekä oman työpisteen pitäminen siistinä. Turvallisuuden ja suojavälineiden osalta toimenpiteiksi suunniteltiin esimerkiksi työturvallisuusohjelman jalkauttaminen sekä ohjeistus tiettyjen suojavälineiden käytöstä. Työryhmissä siis suunniteltiin eri otsikoiden alla osittain samantyyppisiä tai jopa samoja asioita.

Toimenpiteiden toteutuksen vastuuhenkilöiksi työryhmissä valittiin päälliköitä tai työnohtajia eli keskijohdon ja esimiesten edustajia. Monet toimenpiteet (esim. palaverikäytännöt) olivat luonteeltaan sellaisia, että esimiehillä oli asemansa puolesta mahdollisuus ja velvollisuuskin huolehtia niiden käytännön toteutuksesta. Esimiesten edustajat olivat myös itse aktiivisia ilmoittautumaan vastuuhenkilöiksi: *"Mut voi laittaa joka kohta"*. Työsuojelupäällikkö korosti monen työryhmän keskustelussa sitä, että lopullinen päätösvalta ja siten myös vastuu toimenpiteistä on (keski)johdolla.

Vastuuhenkilöitä valittaessa työryhmissä keskusteltiin myös työntekijöiden ja työsuojelu-toimikuntien osallistumisesta asioiden suunnitteluun. Työntekijöiden ja työsuojelutoimikunnan mukanaoloa asioiden valmistelussa pitivät esillä erityisesti työsuojeluvaltuutetut. Eräässä työryhmässä myös esimies korosti työntekijöiden roolia suunnittelussa: *"Mä haluan olla (ehdoton) että mä haluan työntekijät ny sinne mukaan jollain tavalla"*. Työntekijöiden osallistaminen oli kuitenkin työryhmäkohtaista, mikä näkyi esimerkiksi pelisääntötyöryhmiä nimetessä. Kahdessa työryhmässä valittiin toteutettavaksi toimenpiteeksi pelisääntöjen valmistelu ristiriitatilanteiden välttämiseksi työssä. Toisessa ryhmässä pelisäännöt päätettiin tehdä yhdessä työnjohtajien kanssa. Toiseen ryhmään nimettiin mukaan myös luottamushenkilöt työntekijöiden edustajina: *"Nii luottamusmiehet pittää olla joka tapauksessa, minusta siinä"*. Vaikka työntekijöiden osallistumista ehdotettiin ja kannatettiin, kirjattiin vastuuhenkilöiksi keskijohdon ja esimiesten edustajia.

Sitoutuminen vaihteli työryhmittäin (työryhmät 2-10)

Suunniteltuja toimenpiteitä toteutettiin jokaisessa kuudessa työryhmässä, joissa järjestettiin seurantakokous TEROKA-hankkeen puitteissa. Työryhmien suunnittelemat toimenpiteet olivat jo lähtökohtaisesti erilaisia ja erilaajuisia, joten toteutuskin oli osalla edennyt pitemmälle kuin toisilla. Niistä työryhmistä, joissa seurantakokous pidettiin, neljässä kehittämiskohteena oli tiedonkulku ja viestintä, yhdessä ristiriitoihin puuttuminen ja luottamuksen lisääminen ja yhdessä vastuunotto työstä.

Tiedonkulku

Kaikissa työryhmissä nousi esille hyvin samantyyppisiä asioita tiedonkulun kehittämistoimenpiteisiin liittyen. Pidetyistä palaverista oli saatu myönteistä palautetta ja ne koettiin tärkeiksi. Yleensä ottaen pidettiin hyvänä myös sitä, että ilmoitustaulujen käyttöä oli lisätty, ja tästäkin oli jo saatu positiivista palautetta työntekijöiltä. Tiedonkulkuun (ja muihinkin kehittämiskohteisiin) liittyen työryhmien ongelma oli se, että ryhmässä saattoi olla mukana edustajia hyvin erilaisista työyhteisöistä. Ryhmissä kerrottiin, että eri osastoilla, työyhteisöillä, työvuoroilla jne. on erilaisia toimintatapoja, eikä samoja toimenpiteitä ole tehty eivätkä ne välttämättä edes toimisi kaikkialla. Näin ollen jokaisen työyhteisön olisi löydettävä itselleen sopivat toimintatavat. Käytännössä kaikissa työyhteisöissä ei kuitenkaan ollut suunniteltu omakohtaisia käytäntöjä kehittämistoimenpiteisiin liittyen. Palaverikäytännöt olivat kirjavia, ja esimiehillä oli erilaisia käytäntöjä sen suhteen, miten ja kuinka usein työntekijöille pidettiin palaveria. Toiset esimiehet olivat innokkaampia järjestämään palaveria työntekijöille, ja toiset taas eivät niitä juuri järjestäneet.

Osassa työryhmistä kuitenkin todettiin tiedonkulun osalta, että esimiesten ja työntekijöiden välinen tai oman osaston sisäinen tiedonkulku oli parantunut entisestään. Joissain työyhteisöissä koettiin esimiesten olevan aiempaa enemmän läsnä. Sen nähtiin olevan seurausta uusista palaveri- tai ilmoitustaulukäytännöistä sekä yrityksessä samoihin aikoihin käynnistyneistä esimies-alaiskeskusteluista. Myönteisenä esimerkkinä tiedonkulkuun liittyen kerrottiin myös info-tv:n hyödyntämisestä positiivisen palautteen antamisessa. Parisa työryhmässä kerrottiin, että vuorojen välistä tiedonkulkua oli saatu parannettua lyhyillä vuoronvaihtopalaverilla tai fläppitaulun käytöllä. Tällaisen käytännön koettiin selkeyttäneen töiden organisointia. Eräässä työryhmässä puolestaan pidettiin lähes itsestään selvänä, että palaverikäytäntöjä oli vaikea ellei mahdoton ottaa käyttöön, koska yksikössä tehtiin työtä useissa eri halleissa erilaisin työajoin.

Yhdessä työryhmässä työntekijöiden edustaja kritisoi sitä, että toteutetut toimenpiteet eivät koskeneet työntekijöitä eivätkä näin ollen näkyneet heidän työssään lainkaan: *"Mä vaan istun täällä mut mitään hyötyä tästä ei oo työntekijöille ainakaan ollu"*. Kyseinen työryhmä oli lähtenyt kehittämään palaverikäytäntöjä aloittaen esimiesten viikkopalaverista. Työntekijöille suoraan näkyvät toimenpiteet tiedonkulun parantamiseksi, kuten info-tv:n käyttöönotto, olivat vielä seurantakokouksen aikaan kesken. Työntekijöiden edustajan mukaan kaikki työntekijöille tärkeät asiat olivat jääneet jo priorisointivaiheessa viimeisiksi kehittämiskohteiksi. Hän oli sitä mieltä, että jo kehittämiskokouksessa työryhmässä olisi pitänyt olla mukana enemmän työntekijöiden edustajia.

Edelleen joillakin osastoilla kerrottiin myös "perustiedottamisessa" olevan puutteita. Eräässä työryhmässä ei oltu yksimielisiä siitä, mikä ja missä oli se pääilmoitustaulu, jolla uusista asioista tiedotettiin. Päivittäisen viestinnän puutteet olivat nousseet esiin myös yrityksen uuden aloitekäytännön myötä. Työntekijät olivat tehneet aktiivisesti aloitteita uuden helppokäyttöisen järjestelmän kautta, ja uutta käytäntöä pidettiin hyvänä ja toimivana. Samalla järjestelmän käyttöönotto oli osoittanut, että jokapäiväinen viestintä ei nykyisellään ollut riittävää eikä se toiminut parhaalla mahdollisella tavalla; työntekijät tekivät aloitteita asioista, jotka olisi jo työturvallisuudenkin vuoksi tullut hoitaa kuntoon muuta kautta saman tien.

Seurantakokouksissa osastojen välisen tiedonkulun ongelmat tulivat esille useiden työryhmien keskusteluissa. Erityisesti kunnossapidon ja muiden osastojen välisissä käytännöissä sanottiin olevan kehittämistarvetta. Osastoilla koettiin, että korjaajilta ei saanut tietoa, milloin vika tullaan korjaamaan ja kuinka kauan korjaus kestää. Kunnossapito puolestaan piti ongelmana, että se ei saanut riittävän tarkkaa tietoa viasta tai koneenkäyttäjä ei ollut paikalla, kun korjaaja tuli selvittämään vikaa. Myös isoja huoltoja oli vaikea järjestää molempia osapuolia tyydyttävällä tavalla. Puutteellinen tiedonkulku saattoi aiheuttaa myös vaaratilanteita, jos kone käynnistettiin tietämättä sen vioista. Työryhmissä todettiin, että näihin asioihin oli yritetty aiemminkin löytää ratkaisuja toistaiseksi siinä onnistumatta. Edelleenkin työryhmien keskusteluissa ei päästy konkreettisiin toimintasuunnitelmiin kyseisten ongelmien suhteen, vaan korkeintaan todettiin, että esimiesten on vielä kokoonnuttava pohtimaan asiaa.

Ristiriidat ja luottamus

Työryhmässä, jonka kehittämistoimenpiteet liittyivät ristiriitojen ratkaisuun ja luottamuksen lisäämiseen, esiteltiin seurantakokouksessa ensimmäinen versio pelisäännöistä ristiriitatilanteiden käsittelyyn. Ryhmässä ehdotettiin, että pelisäännöissä käytettäisiin myönteisiä sanamuotoja, ja sovittiin, että työsuojelutoimikunta ja esimiehet työstävät pelisäännöt lopulliseen muotoonsa. Myös esimies-alaiskeskustelujen kautta oli pyritty vaikuttamaan ristiriitojen ratkaisuun, ja sekä esimiehet että työntekijät kokivat keskustelut hyvinä. Seurantakokouksessa työryhmä keskusteli myös työntekijöiden ja heidän ideoidensa kuulemisesta. Todettiin, että on erittäin tärkeää, että ideat otetaan vastaan, niihin kannustetaan ja niiden toteuttamista pohditaan. Jos idea ei ole toteutuskelpoinen, se tulisi ystävällisesti kertoa idean esittäjälle.

Lisäksi työryhmässä pohdittiin muun muassa työvuorojen välistä viestintää ja vuorovaikutusta. Joillain vuoroilla oli käytössä lyhyet vuorovaihtopalaverit, mutta kaikilla näin ei ollut. Tärkeätkin prosessinkulkuun vaikuttavat asiat saattoivat siten jäädä vuorovaihdossa keskustelematta. Työryhmässä kerrottiin, että vuoromiehityksen sekoittamiseen oli havaittu tarvetta ja että asiaa olikin suunniteltu jo pitkään. Vuoroja joskus vaihtaneilla oli käytännöstä hyviä kokemuksia, ja vuorojen vaihtoa perusteltiin muun muassa uusien toimintatapojen oppimisella ja sujuvan prosessinkulun varmistamisella. Seurantakokouksen lopuksi tämäkin työryhmä valitsi seuraavaksi kehittämiskohteekseen tiedonkulun.

Vastuunotto työstä

Työryhmässä, jonka kehittämiskohde oli vastuunotto työstä, suunnitellut toimenpiteet liittyivät pitkälti esimies-alaiskeskusteluihin ja niiden asialistaan. Kyseinen työryhmä edusti henkilöstömäärältään useiden satojen työntekijöiden yksikköä, jossa nyt ensimmäistä kertaa toteutetut keskustelut olivat jo ajankäytöllisestikin suuri ponnistus, etenkin niille esimiehille, joilla saattoi olla satakina alaista. Seurantakokouksessa todettiin, että keskustelujen asialistaan ei oltu toistaiseksi tehty suunniteltuja muutoksia esimerkiksi palautteen annosta tai "asennekasvatuksesta". Keskustelut kuitenkin koettiin erittäin myönteisinä, ja niissä esille tulleita ideoita oli pyritty toteuttamaan.

Samaisessa työryhmässä keskusteltiin pitkään työnkierrosta ja siirtymisistä työpisteestä tai osastolta toiselle. Samaa aihetta käsiteltiin myös kahdessa muussa työryhmässä. Keskustelut työnkierrosta ja uusiin tehtäviin perehdyttämisestä kytkeytyivät osaltaan myös viestintään ja vuorovaikutukseen (työnopestajan ja perehtyjän roolit) sekä yleiseen asennoitumiseen omaa ja toisten työtä kohtaan (oma työ osana laajempaa prosessia). Yleisesti ottaen todettiin, että osa työntekijöistä oli työnkiertoa vastaan ja piti siirtymistä toisiin tehtäviin "pakkosiirtona". Osa taas lähti mielellään kokeilemaan, millaista työ on toisessa työpisteessä tai toisella osastolla. Keskustelussa tuotiin esiin, että siirtyminen auttaisi näkemään oman työn osana koko tuotantoketjua ja ymmärtämään oman työn merkityksen seuraavan työvaiheen ja koko prosessin kannalta. Toisilta työpisteiltä ja osastoilta voisi myös oppia uusia työ- ja toimintatapoja. Perehdytyksen merkitystä korostettiin: työnopestajalla oli oltava aikaa perehdyttää tulokas, jonka puolestaan oli oltava valmis kuuntelemaan opastajaansa. Usein ongelmana oli, että siirtyminen toiseen tehtävään tapahtui kiiretilanteessa, jolloin ei ollut aikaa riittävään perehdytykseen. Heikon perehdytyksen jälkeen siirtyminen ei houkuttellut sen enempää lähettävään kuin vastaanottavaan osaston työntekijöitä. Siirtymisistä ja perehdytyksestä puhuttiin työryhmässä pitkään, mutta konkreettisia toimenpiteitä jatkoon suhteen ei tehty.

Kyseinen työryhmä edusti suurta yksikköä, jossa eri työyhteisöillä oli erilaisia käytäntöjä. Palaverikäytännöt koettiin erittäin myönteisinä niissä työyhteisöissä, joissa niitä oli toteutettu, ja niitä suositeltiin muillekin. Laadun tarkkailun suhteen oli menty eteenpäin, ja siisteyteen panostaminen oli vähentänyt reklamaatioita. Seuraaviksi kehittämiskohteiksi valittiin työn laadun kehittäminen, perehdyttäminen ja työnkierto, joihin liittyvät toimenpiteet olivat jääneet kehittämiskokouksessa melko abstraktille tasolle. Toimenpiteeksi oli kirjattu esimerkiksi *työn opastus jatkuvaa* yksilöimättä tarkemmin, kuka opastaa ja miten tai missä tilanteissa opastetaan.

Parhaimmillaan kehittämistyö kytkeytyi olemassa olevaan (työryhmät 2-10)

Työryhmissä todettiin, että TEROKA-kehittämistyötä olivat edistäneet muut yrityksessä samanaikaisesti käynnissä olevat projektit. Esimerkiksi yrityksessä käynnistetyt työntekijöiden esimies-alaiskeskustelut puhuttivat lähes kaikissa työryhmissä. Esimies-alaiskeskustelut olivat yrityksen työntekijöille uusi asia, ja seurantakokouksen aikaan aivan kaikki eivät vielä olleet keskustelua käyneet. Aiemmin yrityksessä oli pidetty säännöllisesti kehityskeskusteluja toimihenkilöille, mutta ei työntekijöille. Työntekijöille oli olemassa vain niin kutsutut varhaisen välittämisen keskustelut silloin, kun tietty määrä

sairauspoissaoloja täyttyi. Tämän seurauksena myös sairauspoissaoloilta välttyneet työntekijät olivat tuoneet esille halunsa päästä keskustelemaan esimiehen kanssa, ja esimies-alaiskeskustelut olivat laajennettu koskemaan toimihenkilöiden lisäksi myös työntekijöitä. Kokemukset ensimmäisistä keskusteluista olivat molemmin puolin myönteiset. Työryhmissä esimiehet muun muassa kertoivat saaneensa esimies-alaiskeskusteluissa paljon uutta tietoa työyhteisönsä ja työntekijöidensä tilanteesta. Työntekijöille oli uusi kokemus päästä puhumaan esimiehen kanssa työhön liittyvistä asioista rauhassa, ja työryhmissä työntekijöiden edustajat kertoivatkin kuulleensa käydyistä keskusteluista paljon myönteistä palautetta.

Työryhmissä pohdittiin paljon esimies-alaiskeskustelujen yhteyttä suunniteltuihin toimenpiteisiin ja niiden merkitystä kehittämistyölle. Niitä pidettiin tilaisuuksina, joissa molemmin puolin voitiin nostaa esille myös TEROKA-kehittämistyössä esille tulleita asioita. Henkilökohtaiset keskustelut nähtiin keskeisenä vaikuttamiskanavana puolin ja toisin. Esimies-alaiskeskustelujen lisäksi toinen jo olemassa oleva kehittämistyötä tukeva rakenne olivat niin kutsutut turvavartit, jotka mainittiin usein tiedonkulkuun ja palaverikäytäntöihin liittyen. Turvavartteja hyödynnettiin myös muussa kuin turvallisuusasioiden tiedottamisessa: *"Turvavartti on se virallinen nimi sille tapahtumalle, et työsuojeluasioita siellä käydään läpi mutta, siihen samaan yhteyteen oli tarkoitus sitten liittää näitä muita, tiedotteita"*.

Joissain työryhmissä kritisoitiin kehittämistyön alussa tehtyä priorisointipisteitystä. Esimerkiksi vaikutusmahdollisuuksien osalta pisteytys koettiin hankalana, kun työryhmässä ei ymmärretty, kenen ja millaisia vaikutusmahdollisuuksia pisteytetään: *"Siis miten? --- mie oon tän taas nyt ajatellu väärin, koska mie en pysty siihen vaikuttamaan"*. Eräässä ryhmässä puolestaan tietty kehittämiskohde sai tärkeyden ja laajuuden osalta täydet kymmenen pistettä, mutta koska ryhmällä itsellään ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa asiaan, annettiin vaikutusmahdollisuuksien osalta vain yksi piste. Työryhmässä hämmästeltiin, kun henkilöstölle tärkein ja jokaista koskeva asia jäi priorisoinnissa viimeiseksi: *"täähän on tehty ihan väärin, koko tää teidän mallinne"*. Vaikutusmahdollisuudet kyseiseen kehittämiskohteeseen olivat yrityksen johdolla, ja työryhmä vaatiikin, että tämä heille tärkein asia oli vietävä johdon tietoon, vaikka se pisteytyksen perusteella jäi vasta viimeiseksi kehittämiskohteeksi.

Yhdessä työryhmässä seurantakokous aloitettiin toteamuksella *"Mikä meni pieleen? Me ollaan saatu eilen käteen tää lappu"*. Kehittämiskokouksessa suunnitellut toimenpiteet oli kyllä kirjattu ylös, mutta ryhmä ei ollut saanut muistiota käsiinsä ennen kuin seurantakokousta edeltävänä päivänä. Tämä ei kuitenkaan ollut vaikuttanut ainakaan kaikkien toimenpiteiden toteuttamiseen, vaan vastuuhenkilö oli toiminut omien muistiinpanojensa pohjalta. Eräässä työryhmässä puolestaan todettiin, että *"näähän on isolta osalta, ensimmäisen TEROKAN palaverin jälkeen varmaan, unohtunu. Sitä ei oo kovin paljon viety sitte eteenpäin"*. Kyseisessä työryhmässä puhuttiin myös muista yrityksessä toteutetuista kehittämistoimista ja projekteista, joihin TEROKA-hankkeessa suunnitellut toimenpiteet liittyivät. Kehittämisasiat kietoutuivat toisiinsa, ja keskustelun edetessä voitiin todeta, että kehittämiskokouksessa suunnitellut toimenpiteet olivat edenneet ainakin joiltain osin.

Kehittämistyön kulkuun vaikutti osaltaan se, että kehittämiskokouksen ja seuranta-kokouksen välillä tapahtui henkilövaihdoksia. Osa toimenpiteistä vastaaviksi kirjatuista henkilöistä siirtyi muihin tehtäviin yrityksessä tai kokonaan toisen työnantajan palvelukseen. Näissä tilanteissa ei välttämättä siirretty vastuuta toimenpiteistä eteenpäin tai jäätii odottamaan uuden henkilön luovan omat toimintatapansa esimerkiksi palaverikäytän-töjen suhteen. Työryhmien toiminta kehittämiskokouksen ja seurantakokouksen välillä ei muutenkaan aina ollut kovin systemaattista tai osallistavaa. Työyhteisön jäsenet, jotka eivät olleet mukana TEROKA-työryhmässä, eivät välttämättä tienneet mitään koko kehittä-mistyöstä. Yhdessä seurantakokouksessa henkilöt, jotka eivät olleet osallistuneet aikai-sembaan kehittämiskokoukseen, sanoivat nyt kuulevansa koko asiasta ensimmäistä ker-taa. Eräässä seurantakokouksessa osallistujat ehdottivat, että kehittämisasioita käytäisiin läpi viikkopalavereissa. Näin mahdollistettaisiin jokaisen osallistuminen kehittämistyöhön tai ainakin jokaisen tietoisuus siitä.

Useissa työryhmissä todettiin, että kehittämistyöllä on rinnakkaisvaikutuksia siten, että yhden kehittämiskohteen korjaaminen vaikuttaa positiivisesti muihinkin kohtiin. Työ-ryhmissä myös tiedostettiin, että vaikka toimenpiteitä oli toteutettu ja niillä oli jo ollut positiivisia vaikutuksia, oltiin kehittämistyössä vasta alussa, ja edelleen oli paljon asioita, joissa löytyi parantamisen varaa. Yhteinen tahtotila kehittämiseen ja sen jatkumiseen nähtiin tärkeänä: *"Se isoin asia on se että on, tämmönen, yhteinen... ongelma tiedostettu et on, pyritty, yhtenäinen pyrkimys siihen et on pystytty yhteistyötä tekemään paljon paremmin kun aikasemmin"*.

Kehittämistyö jatkuu työsuojelutoimikunnissa

Elintarvikealan yrityksessä käsiteltiin TEROKA-hankkeen avulla henkilöstö- ja hyvinvointi-kyselyiden tulokset ja opittiin samalla toimintatapa, jolla myös jatkossa voidaan tehdä vastaavanlaista työhyvinvoinnin kehittämistyötä. Toimenpiteiden toteuttamiseen sitoutu-minen vaihteli työryhmittäin ja toimenpiteittäin. Hankkeen alusta saakka oli selvää, että kehittämistyö integroidaan työsuojelutoimikuntien toimintaan ja että hankkeen jälkeen kehittämistyö jatkuu itsenäisesti työsuojelutoimikunnissa. Työsuojelutoimikunnat seuraavat aloitettujen toimenpiteiden toteutumista loppuun asti, ja ne myös suunnittelevat toi-menpiteet priorisoinnissa seuraaviksi tulleiden kehittämiskohteen parantamiseksi ja arvioivat niiden toteutumista. Tarkoitus on, että kaikki kehittämiskohteet käydään aika-naan läpi. Hankkeen aikana työsuojelupäällikkö osallistui mahdollisuuksiensa mukaan kaikkiin TEROKA-työryhmien kokouksiin. Hän koordinoi työsuojelutoimikuntien kehittä-mistyötä jatkossakin.

5.5 Metallialan yritys A:n kehittämisprosessi

Yhteenveto

Johdon ja henkilöstön sitoutuminen

- Alussa mietityttivät aikaresurssit, kehittämistyön tuloksellisuus ja työntekijöiden odotukset.
- Työterveyshuollon osallistumista pohdittiin.
- Sairauspoissaolojen hallinta oli ajankohtainen asia.
- Metal Age -menetelmän osallistavuudesta kiinnostuttiin.
- Toimenpiteistä toteutettiin mm. kehityskeskustelut ja työergonomian parantaminen. Toteutuksen alla oli edelleen esim. varhaisen tuen malliin perehtyminen.

Osallistuminen ja yhteistyö

- Työryhmässä oli mukana johtoa, keskijohtoa, esimiehiä, työntekijöitä, työsuojeluhenkilöstöä ja työterveyshuolto.
- Työryhmä pysyi samana koko ajan, mutta työterveyshuolto osallistui vain ensimmäiseen kokoukseen.
- Vastuuhenkilöinä ja käytännön toteuttajina toimivat johto, esimiehet ja työsuojeluhenkilöstö.
- Tiedottaminen muulle henkilöstölle jäi vähäiseksi.
- Työryhmä oli yksimielinen kehittämiskohteista, mutta työaikajoustoista oli näkemyseroja.
- Johto tuki terveyttä edistävän kulttuurin luomista, mutta korosti yksilön vastuuta. Työntekijät korostivat lisäksi johdon merkitystä mahdollisuuksien tarjoamisessa.
- Toimenpiteistä päästiin yhteisymmärrykseen lukuun ottamatta palaverikäytäntöjä.
- Johto tarkasteli toimenpiteitä pitkälti tuotannon sujuvuuden, työntekijäpuoli käytännön työn sujuvuuden näkökulmista.
- Työterveyshuolto osallistui muun muassa työergonomian parantamiseen.

Prosessin tuloksellisuus

- Työryhmä koki, että saatiin paljon aikaan.

- Kehityskeskusteluista ja ergonomian parantamisesta tuli paljon positiivista palautetta sekä työntekijöiltä että esimiehiltä.
- Osallistava toimintatapa lisäsi vuorovaikutusta henkilöstöryhmien välillä.
- Jatko ilman ulkopuolista tukea mietitytti, eikä osallistava toimintatapa ollut vielä vakiintunut. Kehittämistyön jatkaminen voisi olla mahdollista työsuojelutoimikunnassa.

Lähtökohtana sairauspoissaolojen hallinta ja hankkeen oikea-aikaisuus

Rekrytointitapaamisissa tuli esille sekä hankkeeseen sitoutumista edistäviä että sitä estäviä tekijöitä. Johto oli tapaamisissa hyvin kehittämismyönteinen ja kertoi aktiivisesti yrityksestään. Yrityksessä oli panostettu työturvallisuuteen, terveyteen ja työnjohdon koulutukseen. Työsuojelu toimi hyvin ja tapaturmia oli suhteellisen vähän. Työterveyshuolto on tavoitettavissa kerran kuussa, ja työntekijöillä oli mahdollisuudet myös erikoislääkäripalveluihin. Lisäksi yritys tuki työntekijöitä liikkumiseen. Työnjohtoa oli koulutettu keskustelemaan työntekijöiden kanssa usein toistuvista sairauspoissaoloista. Työpaikkaliikuntaan ja -ruokailuun ei ollut tällä hetkellä tarvetta panostaa. Työhyvinvointiin panostaminen oli edellyttänyt aikaa ja resursseja, mutta se ei ollut aina johtanut myönteisiin tuloksiin. Esimerkiksi työterveyshuoltoon panostaminen ei ollut tuottanut haluttua tulosta. Johto ilmaisi myös epävarmuutensa kehittämistoimien aloittamiseen. Eniten huolestuttivat kehittämiseen käytettävät aikaresurssit, kehittämisestä saatavat tulokset sekä työntekijöiden odotukset.

Johdon näkemys oli, että erityisesti pitäisi puuttua nuorten työntekijöiden terveyteen, jotta he pysyisivät pitkään työkykyisinä. Tällä hetkellä keskeisimpiä kehittämistarpeita olivat sairauspoissaolojen hallinta, tuki- ja liikuntaelinvaivojen ennaltaehkäisy, työvoiman monikulttuurisuuden haasteet ja työilmapiirin kartoituksen tarpeellisuus. Yrityksessä ei ollut tehty pitkään aikaan ilmapiirikartoitusta, joten lähtötilannekartoituksena tehtiin TEROKA-kyselyt.

Johto kiinnostui erityisesti Metal Age -menetelmän osallistavuudesta ja kehittämistyön tekemisestä ulkopuolisen tuella. Myös tieto muiden yritysten mukanaolosta innosti johtoa: *"on suuri kunnia olla mukana tällaisessa joukossa"*. Tilaisuuksien loppua kohden sitoutuminen ja valmius ottaa vastaan tulevat muutokset lisääntyivät. Johdon edustaja totesi, että *"on hyvin ajankohtaista tämä TEROKA nyt, kun meillä suurimpana ongelmana tuntuisi olevan sairauspoissaolot, muuten tuotanto sujuu hyvin ja tulosta saatu aikaan"*. Innostuneisuutta kuvasi lisäksi yrityksen halu panostaa kehittämiseen, kokeilla uutta ja oppia uusia käytäntöjä asioiden selvittämiseksi.

Yritys työllistää noin 170 henkilöä. Kehittämistyöryhmässä oli yhteensä 14 osallistujaa, mukana oli johdon, esimiesten, työntekijöiden, työsuojelun ja työterveyshuollon edustajia. Työryhmä pysyi lähes samana koko kehittämisprosessin ajan, mutta työterveyshuoltoa ei osallistettu seurantakokouksiin (ks. taulukko 4).

Vuorovaikutus ensimmäisenä kehittämiskohteena

Työryhmän esittämät kehittämiskohteet liittyivät vuorovaikutukseen, johtamiseen, terveyteen ja liikuntaan, työsuojeluun ja ergonomiaan sekä työaikoihin. Työntekijät korostivat hyvin paljon työaikajärjestelyjä sekä töiden, työolojen ja välineiden kehittämistä. Eräällä osastolla esimerkiksi koettiin suureksi miinukseksi työvälineiden puuttuminen ja se, kuinka paljon aikaa kului, kun piti odottaa tarvittavaa välinettä. Työntekijät toivoivat parannusta myös tiedonkulkuaan, sillä kiireisimpinä aikoina saattoi tulla tilanteita, jolloin tavaran olisi pitänyt olla valmiina tiedon vasta tavoittaessa tekijänsä. Myös työntekijöiden kuulemiseen ja asialliseen vuorovaikutukseen toivottiin parannusta. Työntekijäpuoli toivoi työkiertoa ja liikuntaan kannustamista. Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että yrityksessä olisi hyvä olla liikunta-/harrastevastaava, joka hoitaisi terveyden edistämiseen ja harrastuksiin liittyvät asiat. Työntekijät toivoivat myös vierailuja muissa vastaavissa tehtaissa, jolloin voitaisiin verrata käytäntöjä omiin ja ottaa oppia hyvistä käytännöistä. Johto toivoi erityisesti vuorovaikutuksen parantamista, kehityskeskusteluja sekä esimieskoulutusta.

Ensimmäiseksi kehittämiskohteeksi valittiin pistelaskun perusteella vuorovaikutuksen kehittäminen. Tämä tarkoitti käytännössä osastokohtaisten palaverien kehittämistä, kehityskeskusteluja, tiedonkulkua ja työntekijöiden kuulemista. Tärkeyttä ja laajuutta koskevien pisteiden kohdalla oltiin samanmielisiä, sitä vastoin vaikutusmahdollisuuksien osalta näkemyksiä perusteltiin. Suurimman pistemäärän antaneet uskoivat, että keskustelemalla ja omalla toiminnalla on mahdollisuus vaikuttaa vuorovaikutukseen. Pienimmät pisteet antoivat työterveyshuollon edustajat, joiden oli ulkopuolisena tahona vaikea arvioida vaikutusmahdollisuuksia.

Toiseksi kehittämiskohteeksi tulivat johtaminen sekä terveys ja liikunta, jotka saivat yhtä paljon pisteitä. Johtamiseen liittyviksi kehittämiskohteiksi kirjattiin työkierto, varhainen tuki, esimieskoulutus, ikäohjelma, osaamisen päivittäminen ja sairauspoissaolojen vähentäminen. Moniin johtamiseen liittyviin tekijöihin uskottiin pystyttävän vaikuttamaan, mutta vaikuttamismahdollisuudet sairauspoissaoloihin nähtiin vähäisinä. Johtamiseen liittyen esimerkiksi työkiertoa pidettiin hyödyllisenä sekä poissaolotilanteiden varalta että työn mielekkyyden kannalta. Työterveyshuollon edustaja esitti, että työkyvyn huomioiminen muun muassa työaikakevennyksin on tärkeää.

Terveyden ja liikunnan kehittämistä koskevia osa-alueita olivat muun muassa terveysneuvonta, liikunta- ja harrastusvastaavan nimeäminen sekä työpaikkaruokailun kehittäminen. Liikunnan edistämisen toimia perusteltiin sillä, että usealla nuorellakin työntekijällä oli tuki- ja liikuntaelinvaivoja, joihin tulisi puuttua. Johto suhtautui myönteisesti työntekijöiden terveyden edistämiseen korostamalla terveyttä edistävän kulttuurin luomisen tärkeyttä: *"se on äärimmäisen tärkeä sen varhaisen puuttumisen kannalta se et, kasvatetaan se kulttuuri tai avataan se tie siihen et liikunta ja oman terveyden hoitaminen on ihan kiva juttu"*. Johto korosti kuitenkin myös työntekijän omaa vastuuta terveyttä edistävään toimintaan osallistumisessa, ja työpaikan toimintatapojen uskottiin voivan vaikuttaa vain osaan henkilöstöstä. Työntekijät olivat samaa mieltä siitä, että kaikki eivät osallistu, vaikka mahdollisuuksia annettaisiin. He kuitenkin korostivat, että johdolla on halutessaan suuret mahdollisuudet vaikuttaa terveyttä ja liikuntaa koskevissa asioissa. Työterveyshuollon edustaja kertoi toisesta vastaavasta yrityksestä, jossa oli onnistuneesti käytetty liikuntasiihteeriä liikuntaan kannustamisessa. Esimiesten edustaja perusteli liikunnalle ja

terveydelle antamaansa alhaista pistemäärää sillä, että työntekijät olivat jo nyt riittävän hyväkuntoisia.

Kehittämiskohteista työaikajoustot sekä työsuojelu ja ergonomia saivat seuraavaksi eniten pisteitä, molemmat yhtä paljon. Eniten mielipiteet erosivat työaikajoustojen kehittämisen suhteen. Tämän kehittämiskohteen osalta käytiin myös eniten keskusteluja. Työntekijät olivat tyytymättömiä joustamattomaan kellokorttisysteemiin. Työaikajoustoihin ei myöskään koettu saatavan ymmärrystä osastoilla. Johto ja esimiehet kokivat työaikajoustot vaikeiksi toteuttaa. Johto perusteli nykyistä työaikaan työn sarjaluonteisuudella ja työntekijöiden tasa-arvoisuudella: *"jos sitä jollain tavalla puolustelis sitä työaikaan nii on tietenkise, että kun meillä on paljon tämmöistä sarjaluontoista työtä ja monien työajat on riippuvaisii toinen toisien työst (--)* kaikki noudattaa sitä työaikaan, kukaan ei oo erilaisias asemas asian suhteen". Johto epäili töiden sujuvuutta ja työtehokkuuden laskemista, jos työaika olisi joustava. Työntekijäpuolen edustajien mielestä työajan joustamiseksi löytyi ratkaisu. Työterveyshuollon edustaja kertoi esimerkin vastaavasta yrityksestä, jossa työajan joustot oli saatu toimimaan. Johdon mukaan yksilölliset ratkaisut olivat mahdollisia, mutta ne vaikeuttivat esimiesten työtä. Ohjaaja kannusti työajan joustoihin tuomalla esille sen merkityksen työhyvinvoinnin edistämässä.

Työsuojelun ja ergonomian kehittämisestä oltiin melko yksimielisiä. Näiden osalta kaivattiin lisää koulutusta työtehtäviin ja -välineisiin, parempaa työpisteiden valaistusta, tarkoituksenmukaisia työkaluja ja -välineitä, sosiaalitoimien viihtyisyyden parantamista sekä tehdasvierailuja. Keskustelua käytiin erityisesti työkalujen saatavuudesta, jossa oli eroja yrityksen eri yksiköiden välillä. Osa koki, että perustyökaluista ja varaosista oli puutetta ja niiden lainaaminen heikensi työtahtia. Joillakin osastoilla tilanne koettiin hyväksi. Esimiesten edustajan mukaan havaittuja puutteita korjattiin ja kalliimpiakin välineitä tilattiin perustellusti. Noin puolella henkilöstöstä uskottiin olevan tarve työsuojelun ja ergonomian kehittämiseen. Työterveyshuollon edustajan näkökulmasta työsuojelu ja ergonomia koskettivat kaikkia. Johdon ja esimiesten näkökulmista ryhmällä oli hyvät vaikutusmahdollisuudet toteuttaa työsuojelua ja ergonomiaa koskevat toimet vaikka heti.

Toimenpiteet suunniteltiin yhteisymmärryksessä – haasteena palaverikäytännöt

Vuorovaikutusta koskevat toimenpiteet

Ensimmäiseksi tulleelle kehittämiskohteelle, vuorovaikutukselle, tuli yhteensä kolme toimenpide-ehdotusta:

- kehityskeskustelut
- osastokohtaiset viikkopalaverit
- osastokohtaiset kuukausipalaverit.

Työryhmä keskusteli ensin **kehityskeskusteluista**. Johdon mukaan kehityskeskustelujen järjestäminen edellytti koulutusta, koska yrityksessä ei ollut kokemusta keskustelujen pitämisestä. Työterveyshuolto kertoi omasta koulutuksestaan ja perusteli sen hyödyllisyyttä yritykselle työterveyshuollon palveluiden korvattavuudella. Johto kuitenkin halusi itse päättää kouluttajasta. Kehittämistoimenpiteeksi kirjattiin kyseisen keskustelun pohjal-

ta kehityskeskustelukoulutuksen suunnittelu. Toimenpidettä koskeva keskustelu käytiin yhteisymmärrykseen tähtäävässä hengessä. Vastuuhenkilöksi ehdotettiin johdon edustajaa, ja ehdotusta kannatettiin. Ohjaaja korosti, että vastuuhenkilön roolina on vastata siitä, että toimenpide toteutetaan, mutta vastuuta voidaan jakaa toteuttamisvaiheessa.

Seuraavat toimenpiteet liittyivät palaverikulttuurin luomiseen. Keskustelussa puhuttiin päällekkäin toisaalta **osastokohtaisesta maanantai-infotilaisuudesta** sekä toisaalta **kuukausittaisesta työnjohtajien "missä mennään" -palaverista**. Palaverikäytäntöjen kehittäminen oli usean osallistujan ehdotuksissa. Työntekijät pitivät palavereiden järjestämistä tärkeänä toimenpiteenä työtehtävien sujumisen näkökulmasta. Työntekijät tarvitsivat riittävän ajoissa tiedon esimerkiksi siitä, milloin tietyn tuotteen on oltava valmis. Myös osastojen välisessä tiedonkulussa nähtiin parantamisen varaa. Ehdotuksena oli, että esimiesten maanantaipalaverin asioista pidettäisiin suullisesti ja kirjallisesti työntekijöille lyhyt informaatio valmistettavista tuotteista, viikon työmäärästä ja osastojen välisestä työnjaosta. Tiedon nähtiin parantavan töiden organisointia, tehokkuutta ja laatua sekä ehkäisevän töiden kasautumista. Viime kädessä tiedolla oli merkitystä myynnin onnistumiseen. Yhtenä tiedonkulun ongelmana olivat kiireelliset tilaukset, joista toivottiin saatavan tietoa myynnin edustajalta. Nyt ehdotettiin myynnin edustajan osallistumista tuotantopalaveriin. Tiedottamisen ongelmana oli myös, ettei johdollakaan ollut kaikkea tietoa tuotteista, joita parhaillaan tuotettiin. Lisäksi tuotannon loppukuussa kasautuvia kiireitä puolusteltiin sillä, että tuotteilla oli kausittain suuri menekki eikä kiireeseen näin ollen pystytty varautumaan täysin.

Johdon näkemys oli, että tiedonjakoa tarvittiin tukemaan työn tekemistä, mutta palaverikäytännön luominen edellytti koulutusta ja yhtenäisiä sääntöjä. Toisaalta työntekijöiden työhön liittyvän tiedottamisen nähtiin jo lähtökohtaisesti kuuluvan esimiestyöhön, eikä erillisille palaverille siten koettu niin suurta tarvetta. Suullisen tiedottamisen sijaan esimiesten edustaja ehdottikin kirjallista tiedottamista ilmoitustauluilla sekä ilmoitustaulujen päivittämistä. Palavereita voitaisiin pitää tarpeen vaatiessa. Esimiesten kuukausittaisista palavereista haluttiin tietää tuotannon töihin liittyen esimerkiksi investoinnit ja kehittämistoimet sekä taloussuhdanteet osana elämäntähtäilyä. Johto suhtautui myönteisesti suhdanteista tiedottamiseen, mutta laajalle joukolla tiedottamista kerrallaan pidettiin käytännön toteuttamisen suhteen ongelmallisena.

Sekä ohjaaja että johdon edustaja kokivat, ettei keskustellessa saatu muodostettua ymmärrettävää kuvaa infojen luonteesta ja tarpeellisuudesta: *"No sit kerrotte minulle että mitä mä kirjotan"* ja *"minulle mitä mä teen?"* Palaverien sisältö vaati suunnittelua, ja osallistujilla oli epäselvyyttä palavereissa jaettavan tiedon suhteen. Ohjaaja näki keskustelussa kaksi keskeistä asiaa; lyhyet infot kaikille ja osastokohtaiset palaverit harvemmin. Viikopalaverin nähtiin yksinkertaisesti tarkoittavan sitä, että kerrotaan, mitä tulevilla viikolla tulisi tehdä. Johto kaipasi vielä aikaa sisältöjen suunnittelulle yhdessä esimiesten kanssa, jotta työntekijät todella saisivat tarvitsemansa tiedon. Johto korosti hyödyllisen tiedon saamisen merkitystä pelkkien palaverien sijaan. Työterveyshuollon edustajan ehdotuksena oli, että työntekijöiltä selvitetäisiin, mitä tietoa he tarvitsevat, jotta kaikki saisivat saman tiedon samanaikaisesti. Johto kaipasi mietintäaikaa, jotta toimenpiteen tarkoitus selviäisi.

Keskustelun lopuksi johdon edustaja ilmoittautui molempien palaverikäytäntöjen suunnitteluun vastuuhenkilöksi. Koska johdolla oli paljon aikapaineita, ehdotettiin toiseksi vastuuhenkilöksi esimiehiä. Johdon edustaja ja esimiehet valittiin vastuuhenkilöiksi.

Terveyttä ja liikuntaa koskevat toimenpiteet

Ensimmäisessä seurantakokouksessa jatkettiin toimenpiteiden suunnittelua siirtymällä pisteytyksessä toiseksi eniten pisteitä saaneisiin kehittämiskohteisiin. Koska terveys ja liikunta sekä johtaminen saivat pisteytyksessä yhtä paljon pisteitä, tehtiin päätös keskustelemalla. Keskustelun tuloksena päätettiin jatkaa terveyttä ja liikuntaa koskevista toimenpiteistä.

Terveyteen ja liikuntaan liittyviä toimenpide-ehdotuksia tuli yhteensä kuusi:

- liikuntavastaavan nimeäminen
- toimintapäivä kerran vuodessa
- terveysneuvonta osana työterveyshuollon terveystarkastuksia
- liikuntaseteleiden käyttöönotto
- työergonomian parantaminen
- terveellisen työpaikkaruokailun kehittäminen.

Ensimmäisenä toimenpiteenä ehdotettiin **liikuntavastaavan** nimeämistä. Toimenpidettä koskeva keskustelu oli hyvin lyhyt ja se käytiin huumorin varjolla, vaikka osallistujat kannattivatkin toteutusta. Osallistujat pohtivat lähinnä liikuntavastaavan roolia ja toivoivat tehtävään asiaan sitoutunutta henkilöä, jonka luokse olisi helppo tulla puhumaan. Tehtävään esitettiin työntekijää, joka toimi myös työsuojeluvalltuutettuna. Johdon edustaja nimesi edustajan tehtävään heti kokouksessa. Liikuntavastaavan tehtävänkuvasta päätettiin sopia tarkemmin yhdessä johdon edustajan kanssa. Liikunnan lisäämiseen liittyvänä toimenpiteenä ehdotettiin **toimintapäivän** järjestämistä kerran vuodessa vapaa-aikana. Toimenpiteiden vastuuhenkilöksi valittiin johdon edustaja ja käytännön toteuttajaksi juuri tehtävään nimetty liikuntavastaava.

Toisena toimenpiteenä ehdotettiin **terveysneuvontaa osana työterveyshuollon terveystarkastuksia**. Ryhmän keskuudessa koettiin, etteivät yleisluontoiset ohjeet olleet tähän mennessä auttaneet. Erityisesti toivottiin kunto-ohjelmien laadintaa fysioterapeutin tuella ja tarpeen vaatiessa selkeitä ohjeita kunnan kohottamiseksi. Yrityksessä oltiin epävarmoja, voisiko tällaista toteuttaa osana työterveyshuollon terveystarkastuksia. Kokouksessa ei ollut mukana työterveyshuollon edustajaa, joten osallistujat ehdottivat mahdollisuuksien kartoittamista työterveyshuollosta ja suunnitelman laatimista yhteistyössä heidän kanssaan. Johdon edustaja kertoi toimivan esimerkin yrityksestä, jossa oli käytössä viiden vuoden välein toteutettava laajennettu terveystarkastus. Siihen liittyivät muun muassa laajat veriarvot, ravitsemus ja kuntotestaus. Tämän nähtiin toimivan hyvänä oman terveyden peruseurannan välineenä. Toimenpidettä ehdotettiin usealta taholta, ja ryhmä oli yksimielinen toimenpiteen tärkeydestä erityisesti yrityksessä esiintyvien tuki- ja liikuntaelinvaijien ennaltaehkäisyn näkökulmasta. Toimenpiteen vastuuhenkilöksi ehdotettiin työsuojeluvalltuutettua, joka valittiin liikuntavastaavaksi. Hänet valittiin yksimielisesti tehtävään.

Liikuntasetelin käyttöönottoa oli toivottu henkilöstön taholta jo aikaisemmin, mutta selvitystyö oli jäänyt kesken. Liikuntaseteleitä toivottiin, koska sen käyttö mahdollistaisi laajemmat harrastusmahdollisuudet myös oman kodin lähellä. Keskustelussa pohdittiin setelin käytön yhdistämistä hierontapalveluun työpaikalla, mutta ryhmä tuli siihen tulokseen, ettei seteli oikeuttaisi hierontapalveluja eikä palvelun toteuttaminen olisi käytännössä ollut helposti toteutettavissa yrityksessä. Johdon edustaja piti tärkeänä, että setelin pääpaino olisi liikunnassa, jotta se palvelisi yrityksessä havaittuja tarpeita parhaiten. Johto lupasi ottaa tehtäväkseen setelin käyttöönoton selvittämisen, ja selvitystyöstä päästiin yhteisymmärrykseen.

Työergonomian parantamista esitettiin toimenpiteeksi, sillä siinä nähtiin kehittämisen tarvetta. Työfysioterapeutti oli jalkautunut kentälle kerran viidessä vuodessa eikä näin päässyt kiinni oikeisiin asioihin. Tähän kaivattiin systemaattisempaa toimintaa. Ehdotuksena oli, että esimerkiksi työsuojelutoimikunta kartoittaisi ensin tarvetta, jonka pohjalta konsultoitaisiin ergonomian asiantuntijaa. Toimenpiteestä käytiin lyhyt keskustelu, ja asian tarpeellisuudesta ja ehdotetusta etenemistavasta oltiin ryhmässä hyvin yksimielisiä. Johto ehdotti vastuuhenkilöksi työsuojelun edustajaa, joka ryhtyi tehtävään. Tässä yhteydessä keskusteltiin siitä, että yritys oli vaihtanut työterveyshuoltoa pitkään jatku-neesta sopimuksesta huolimatta. Uudessa sopimuksessa painotettiin työfysioterapia- ja työpsykologipalveluita. Lisäksi esimiesten vastuuta työterveyshuollon yhteydenpidossa lisättiin.

Seuraavana toimenpiteenä päätettiin selvittää mahdollisuuksia terveelliseen **työpaikka-ruokailuun**. Yrityksessä ei ollut omaa työpaikkaruokalaa, vaan työntekijät söivät omia eväitään. Yrityksen lähialueella oli muutama ravintola, joissa oli toimenpiteen ehdottajien mielestä monipuolinen tarjonta esimerkiksi vihannesten suhteen. Ratkaisuna ehdotettiin lähiravintoloiden kanssa tehtävää yhteistyötä. Ravintolaruokailun toteuttamista pidettiin kuitenkin hankalana, koska kaikilla ei ollut aikaa eikä mahdollisuutta ravintolaan siirtymiseen. Johdon huolena oli, ettei henkilöstö kävisi ravintoloissa. Osallistujat pääsivät yhteisymmärrykseen toimenpiteen selvittämisestä, ja ryhmä päätti selvittää henkilöstön halukkuutta ja mahdollisuuksia hyödyntää ravintolaruokailua. Vastuuhenkilöksi ehdotettiin ja valittiin työsuojelun edustaja, joka itse oli yksi toimenpiteen ehdottajista.

Johtamisen kehittämisen toimenpiteet

Toisessa seurantakokouksessa keskusteltiin johtamisen alle nimetyistä toimenpiteistä. Työryhmän jäsenillä oli hyvin samankaltaisia ehdotuksia toimenpiteiksi, ja niistä päästiin hyvin yksimielisyyteen.

Johtamisen kehittämiseksi ehdotettuja toimenpiteitä tuli yhteensä kuusi:

- varhaisen tuen malliin perehtyminen
- työnkierto
- senioriohjelma
- fyysisen kunnon kartoitus
- sisäiset koulutukset
- esiintymiskoulutukset.

Ensimmäiseksi ehdotettiin **varhaisen tuen malliin perehtymistä**. Varhaista tukea koskeva keskustelu sai alkunsa työkyvyn tukemisen tarpeesta. Esimies nähtiin henkilönä, joka voi havaita ja puuttua työkyvyn ongelmiin. Tähän kuitenkin tarvittiin selkeää ohjeistusta. Yrityksen ja työterveyshuollon väliseen toimintasuunnitelmaan oli kirjattu varhainen tuki, mutta keskustelussa selvisi, ettei TEROKA-työryhmällä ollut tietoa sen sisällöistä ja tarkoituksesta. Näin ollen päätettiin sopia varhaisen tuen malliin liittyvästä koulutuksesta työterveyshuollon kanssa. Koulutuksen kohderyhmäksi ehdotettiin työsuojeluhenkilöstöä.

Keskustelussa tuli esille, että tämä olisi hyvä tilaisuus hyödyntää uutta työterveyshuoltokumppania yrityksen tarpeista käsin. Ohjaaja kannusti yritystä olemaan aktiivinen työterveyshuollon suuntaan, sillä hän uskoi, että useimmat työterveyshuollot toivoivat myös työpaikkojen aktiivisuutta. Kaikki keskusteluun osallistuneet olivat yksimielisiä toimenpiteen tarpeellisuudesta. Toimenpiteen hyödyllisyyttä korostettiin systemaattisella työkykyyn puuttumisen tarpeella. Vastuuhenkilöksi ehdotettiin ja valittiin yksimielisesti työsuojelun edustaja.

Yrityksessä oli pidemmän aikaa pohdittu **työnkiertomahdollisuuksia**. Johdon näkökulmasta tämä oli tärkeä asia henkilöstön osaamisen kehittämisen sekä yrityksen toiminnan kannalta. Työnkierto voisi olla ratkaisu tehtaan ajoittaiseen kuormittumiseen, ja se saattaisi osaltaan helpottaa töihin valmistautumista sesonkiaikoina. Vaikka toimenpidettä pidettiin hyödyllisenä, sen toteuttaminen oli haasteellista erityisesti henkilöstön sitouttamisen ja käytännön toteuttamisen näkökulmista. Osa henkilöstöstä ei ollut halukas siirtymään toisiin työtehtäviin, ja lisäksi työtehtävät vaativat erikoisosaamista, joka edellytti pitkää koulutusta. Keskustelussa tuotiin kuitenkin esille, että yrityksessä oli myös tehtäviä, joissa työkiertoa voitiin toteuttaa. Ryhmä päätti aloittaa toimenpiteen toteuttamisen sitä koskevien mahdollisuuksien ja kierrätettävien henkilöiden kartoittamisesta. Keskustelussa osan mielestä työnkierron tuli perustua vapaaehtoisuuteen, ja osa taas halusi työnkierron koskevan kaikkia työtehtävien niin vaatiessa. Johto piti tärkeänä perusteena työnkierrolle työn muuttuvaa luonnetta sekä työtehtävien sujuvuutta. Ryhmä pääsi yhteisymmärrykseen toimenpiteen toteuttamismahdollisuuksien selvittämisestä. Johto valittiin toimenpiteen vastuuhenkilöksi.

Senioriohjelman tarpeen kartoittamista koskeva keskustelu lähti liikkeelle ikäohjelma-ajatuksesta. Sen toivottiin olevan ohjenuora toiminnalle ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeiden huomioimiseksi. Ikääntyvien erityistarpeiden huomioimista perusteltiin myös toiminnan muuttumisella tulevaisuudessa yhä tietoteknisemmäksi, mikä edellyttää muun muassa koulutusta ja muutoksia työympäristössä. Toimenpiteen ehdottajat olivat kuitenkin epätietoisia ohjelman tarkasta sisällöstä. Ohjaaja korosti, ettei ohjelman tekeminen ollut nopea toimenpide, mistä johtuen siinä olisi hyvä hyödyntää apuna esimerkiksi työterveyshuoltoa. Toimenpide päätettiin aloittaa tarpeen kartoituksesta, mikä antoi myös mahdollisuuden luopua siitä tarvittaessa. Senioriohjelman selvittämiseen päädyttiin hyvässä yhteisymmärryksessä, ja vastuuhenkilöksi ehdotettiin työsuojelun edustajaa, joka otti tehtävän vastaan.

Henkilöstön fyysisen kunnan kartoituksen lähtökohtana oli tarve ennaltaehkäistä tuki- ja liikuntaelinvaivoja ja vähentää sairauspoissaoloja. Yhtenä ratkaisuna ehdotettiin henkilöstön fyysisestä kunnosta huolehtimista. Yrityksessä oltiin tyytyväisiä uuteen käytäntöön, jossa oli lisätty työfysioterapian palveluita. Tähän liittyen ehdotettiin jatkoksi

koko henkilöstön kuntokartoitusta. Keskustelussa pohdittiin henkilöstölle parhaiten sopivia ja helposti toteutettavia testaustapoja, esimerkiksi kävelytestiä. Kaikki keskusteluun osallistuneet olivat yhtä mieltä toimenpiteen tarpeellisuudesta. Näkökulmaerot liittyivät toimenpiteen toteuttamistapaan, toteuttajatahoon ja toimenpiteen pakollisuuteen tai vapaaehtoisuuteen. Henkilöstön sitouttamisen pohtiminen nähtiin tärkeänä asiana, ja ratkaisuihin ehdotettiin kiinnostuksen mukaisia testausmahdollisuuksia ja toimenpiteen vapaaehtoisuutta. Muidenkin kuin työterveyshuollon yhteistyömahdollisuuksia haluttiin selvittää. Vastuuhenkilöksi valittiin liikuntavastaava.

Seuraavana toimenpiteenä ehdotettiin **sisäisiä koulutuksia** materiaaleista, komponenteista, omista tuotteista, laatuvaatimuksista ja uusista tuotteista. Sisäistä kouluttamista koskeva toimenpide oli usean ryhmäläisen ehdotuksena. Yrityksessä oli tarvetta osaamisen päivittämiselle, sillä osaamisessa nähtiin puutteita. Erityisesti monimutkaiset tuotteet edellyttivät kouluttamista, ja tähän liittyen ehdotettiin lyhyttä infoa uusista tuotteista. Osaamisen kehittämisen tarvetta perusteltiin sillä, etteivät työntekijät välttämättä tienneet, miksi tuote piti tehdä tietyllä tavalla. Tämä johti pahimmillaan työn vaikeutumiseen prosessin seuraavassa vaiheessa ja tuotteen laadun heikkenemiseen. Tästä johtuen pidettiin tärkeänä, että työntekijät tiesivät roolinsa prosessissa ja sen, miksi tuote täytyi tehdä tietyllä tavalla. Myös laatuvaatimukset haluttiin kaikkien tietoon. Sisäinen koulutus nähtiin jatkuvana prosessina. Johdon edustaja valtuutti itsensä vastuuhenkilöksi. Keskustelun lopuksi ehdotettiin vielä **esiintymiskoulutusta esimiehille**. Tämän toimenpiteen vastuuhenkilöksi nimettiin työsuojelun edustaja.

Sitoutuminen vaihteli toimenpiteittäin

Seuraavassa luvussa esitellään toimenpiteiden eteneminen ja kokemukset toimenpiteiden toteutumisesta.

Kehityskeskustelut ja niihin liittyvä koulutus

Ensimmäisenä kehittämistoimenpiteenä oli esimieskoulutuksen suunnittelu kehityskeskusteluihin. Johdon edustaja toimi vastuuhenkilönä, ja ensimmäisenä tehtävänään hän valitsi kouluttajan. Kaikki esimiehet osallistuivat koulutukseen, jonka tavoitteena oli ymmärtää keskustelujen tarkoitus ja luoda avoin ilmapiiri niiden pitämiseksi. Koulutuksen suorittuaan esimiehet järjestivät osastoillaan kehityskeskustelut työntekijöille. Kehityskeskustelulomake pilotoitiin työntekijöillä ja muokattiin sen mukaan sopivaksi. Samalla työstettiin dokumentointi keskusteluille. Kehityskeskustelujen puolesta välissä pidettiin esimiesten palautetilaisuus keskustelukokemuksista. (Taulukko 20.)

Kehityskeskustelukoulutus sai paljon myönteistä palautetta esimiehiltä. Käytännön harjoitukset vahvistivat esimiesten kokemusta koulutuksen hyödyllisyydestä. Hyvä valmistautuminen ja tiedonkulku vähensi jännitystä ja edesauttoi esimiesten onnistumista keskusteluissa. Keskustelun kysymykset olivat ammattimaisia, ja keskustelujen myötä väärinymmärrykset ja puutteellinen kommunikaatio esimiesten ja alaisten välillä olivat vähentyneet: *"mäki olen tehnyt näitten henkilöitten kans, kymmenii vuosia yhteistyötä (--)) kyl siin semmosii asioita kuitenkin, mihin ei just arkipäivänä tuu, mentyy sisälle niin sielt tuli*

ilmi, (--) semmosia asioita mitä on jäänyt sanomatta tai mitä ois pitänyt sanoa niin, ne tuli (molemmat) sinne". Tärkeiden asioiden pariin pysähtymistä pidettiin myös hyödyllisenä ja luottamusta herättävänä. Johdon näkemys oli, että kun kehityskeskusteluista oli yhdessä sovittu kehittämistyöryhmän kanssa, ne otettiin myös osastoilla paremmin vastaan. Osa työntekijöistä oli hyvin valmistautuneita kehityskeskusteluihin, osa taas vähemmän. Keskustelujen keston vaikutti se, kuinka paljon yleisesti ottaen esimiehen kanssa keskusteltiin asioista.

Esimiehet olivat saaneet työntekijöiltä myönteistä palautetta pitäessään keskusteluita. Työryhmässä työntekijöiden edustajat vahvistivat nämä myönteiset kokemukset, vaikka aluksi he olivat suhtautuneet keskusteluihin hieman epäilevästi. Työntekijät olivat oletta- neet kehityskeskustelujen olevan yksipuolisia tilanteita, joissa esimies kertoisi hyvät ja huonot asiat. Kokemuksen myötä suhtautuminen muuttui, ja erityisesti keskustelujen vuorovaikutuksellisuutta sekä kuulluksi tulemisen mahdollisuutta pidettiin myönteisenä työntekijöiden keskuudessa. Kielteistä palautetta ei annettu, mutta kehityskeskusteluissa käytettyä keskustelulomaketta oli jouduttu kesken keskusteluiden muokkaamaan yrityk- selle sopivampaan muotoon. Pitkäjänteisiä tuloksia ei vielä ollut nähtävillä, mutta pieniä parannuksia työympäristössä oli jo tehty. Toimenpide toteutettiin sovitusti, mutta keskus- telujen jatkuvuus mietitytti erityisesti esimiehiä, jotka kaipasivat selkeää ohjeistusta käy- tännön jatkuvuuden onnistumiseksi.

Taulukko 20. Kehityskeskustelut ja niihin liittyvä koulutus.

| Toimenpiteiden toteutus ja osallistujat | Kokemukset toimenpiteistä | Toteutukseen sitoutuminen |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - johdon edustaja oli yhteydessä kouluttaja-tahoihin - esimieskoulutukset aloitettiin - työstettiin, pilotoitiin ja muokattiin keskustelumalli - kehitettiin dokumentointi - käytiin keskustelut työntekijöiden kanssa - esimiesten palautilaisuus puolessa välissä kehityskeskusteluja | <ul style="list-style-type: none"> - paljon positiivista palautetta esimiehiltä: <ul style="list-style-type: none"> ◦ käytännön harjoitukset hyödyllisiä ◦ valmistautuminen lisäsi onnistumisen tunnetta ja poisti jännityksen ◦ kysymykset ammattimaisia ◦ väärinymmärrykset esimiehen ja alaisen välillä vähentyneet ◦ hyvä keino pysähtyä keskustelemaan tärkeistä asioista ◦ keskustelujen pitäminen hyväksyttävämpää, kun työryhmä oli päättänyt asiasta - aluksi työntekijät olettivat keskustelujen olevan yksipuolisia; esimies kertoo hyvät ja huonot asiat - työntekijät suhtautuneet myönteisesti kehityskeskusteluun - esimiesten saama palaute myönteistä -pitkäjänteisiä tuloksia ei vielä nähtävillä, pieniä parannuksia tehty myös työympäristössä | <ul style="list-style-type: none"> -toimenpide toteutettiin sovitusti - kehityskeskustelujen jatkuvuus mietitytti erityisesti esimiehiä - käytännön järjestelyissä kaivattiin tukea jatkossa |

Viikko- ja kuukausipalaverit

Toisena kehittämistoimenpiteenä oli viikoittaisten ja kuukausittaisten infotilaisuuksien järjestäminen. Toimenpiteen vastuuhenkilöinä olivat johto ja esimiehet. He neuvottelivat tilaisuuksista, mutta eivät päässeet yhteisymmärrykseen niiden sisällöistä ja käytännön toteutuksesta. Toimenpiteet eivät toteutuneet sellaisenaan. Kehittämistoimenpiteiden toteutumattomuus johtui johdon ja esimiesten mukaan siitä, ettei tilaisuuksien sisällöistä päästy selville eikä asioiden informoinnista löytynyt yhteisymmärrystä: *"Nii, se jäi*

varmaan viimeksi epäselväks et mitä ne tarkotti ja, ei meil ky oo ollu, minkäänäköstä, niinkun toimenpidettä tämän suhteen. Me keskusteltiin asiasta esimiesten kans et, ..., mimmonen menettely olis tarpeen ja ei se oikeen, niinkun kirkastunu et". Jo kehittämissessään kokouksessa kävi ilmi toimenpiteen selkiyttämisen ongelmallisuus.

Viikko- ja kuukausipalaverien sijaan pidettiin koko organisaatiota koskeva tiedostustilaisuus, jossa johto kertoi kuulumisia ja tulevia suhdannenäkymiä. Työntekijät antoivat myönteistä palautetta tiedotustilaisuudesta, josta saatiin hyödyllistä tietoa ja lisäksi tutustuttiin yrityksen muihin työntekijöihin. Tällaisia koko organisaatiota koskettavia tilaisuuksia ei johdon näkökulmasta ollut mahdollisuus toteuttaa kovinkaan usein. (Taulukko 21.)

Palaverikäytäntöjä koskevat toimenpiteet olivat kesken myös toisessa seurantokokouksessa. Vastuuhenkilöillä ei edelleenkään ollut riittävästi tietoa siitä, mitä kokouksissa esitettäisiin. Toimenpiteiden toteutumista hankaloitti lopulta myös se, että palaverikäytäntöjä koskeva malli olisi pitänyt suunnitella kaikille osastoille samanlaisena. Tämä koettiin liian vaikeaksi toteuttaa. Tarve keskustelun lisäämiseen oli olemassa, mutta johdon edustaja piti tärkeänä, että palavereilla olisi selkeä tavoite. Esimiehille oli olemassa maanantai-palaveri tuotannollisten asioiden ja henkilöstöasioiden tiedottamiseksi. Muutoksena aikaisempaan oli kuitenkin osallistettu luottamusmies mukaan esimiesten palaveriin. Lisäksi oli pohdittu tuotannon tapahtumista tiedottamista info-tv:llä. Osallistujat kokivat vaikeana jatkaa toimenpidettä loppuun.

Taulukko 21. Viikko- ja kuukausipalaverit.

| Toimenpiteiden toteutus ja osallistujat | Kokemukset toimenpiteistä | Toteutukseen sitoutuminen |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - esimiesten kanssa keskusteltiin uusista toimenpiteistä, selkeyttä ei syntynyt - uudistuksena luottamusmiehellä mahdollisuus osallistua esimiesten palaveriin - eri alueilla työskenteleville järjestettiin yhteinen tiedotustilaisuus menneen vuoden tapahtumista ja tulevista asioista | <ul style="list-style-type: none"> - sekä viikko- että kuukausipalaveritoimenpiteet jäivät epäselviksi - yhtenäisen palaverirakenteen luominen koettiin vaikeaksi toteuttaa - tarve keskustelun lisäämiseen olemassa, palavereille selkeä tavoite - henkilöstö koki yhteisen tiedotustilaisuuden myönteisesti - pohdittu tuotannon tapahtumista tiedottamista info-ruuduilla | <ul style="list-style-type: none"> - toteutus kesken ja vaikeus jatkaa toimenpidettä loppuun |

Terveyttä ja liikuntaa koskevat toimenpiteet

Liikuntavastaava oli nimetty tehtävänsä, mutta hänen tehtävänkuvaansa ei ollut määritelty. Liikuntavastaava toimi kuitenkin vastuuhenkilönä toimintapäivän suunnittelussa ja terveysneuvonnan selvittämisessä. Kerran vuodessa pidettävä toimintapäivä oli suunnitella, ja kuntokartoituksen yhdistämistä osaksi toimintapäivää pohdittiin. Terveysneuvonnan koskeva toimenpide oli saatu alkuun, ja sitä koskevaa selvittelyä oli tarkoitus jatkaa. Liikuntavastaava oli selvittellyt aluksi ulkopuolisen tahon kanssa kuntotestauksen mahdollisuutta. Myöhemmin kuntotestausta oli tarkoitus selvittää myös työterveyshuollon kanssa. Seuraavassa kokouksessa liikuntavastaava valittiin toteuttamaan henkilöstön fyysisen kunnan kartoitusta koskeva toimenpide yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Työryhmässä keskusteltiin ylipäänsä työterveyshuollon yhteyshenkilöistä, ja johto oli valmis jakamaan vastuuta muille.

Johdon edustaja toimi vastuuhenkilönä ja selvitti liikuntasetelin käyttöönottomahdollisuuksia. Selvityksen jälkeen liikuntasetelit päätettiin ottaa yrityksessä käyttöön. Henkilöstö oli tähän erittäin tyytyväinen, mutta varsinaisesta seteleiden käyttöasteesta ei ollut tässä vaiheessa tietoa.

Uusi työfysioterapeutti oli aloittanut yksilölliset ergonomiatarkastukset osana työpaikkakäyntejä. Työergonomian kehittämiseen oltiin erittäin tyytyväisiä, sillä ergonomian koettiin parantuneen. Työntekijät suhtautuivat toimenpiteeseen myönteisesti, eikä sitä koskevia kielteisiä kommentteja esitetty. Toimenpide oli toteutunut suunnitelmallisesti, ja toimintaa aiottiin jatkaa.

Työsuojelun edustaja selvitteli yhteistyömahdollisuuksia ja työntekijöiden kiinnostusta ulkopuolisessa ravintolassa ruokailmiseen. Toteutus todettiin kuitenkin hankalaksi erityisesti henkilöstön vähäisen kiinnostuksen vuoksi. Toimenpide päätettiin olla toteuttamatta, ja ruokailua jatkettiin nykyiseen tapaan eväsrुकailuna.

Taulukko 22. Terveyttä ja liikuntaa koskevat toimenpiteet.

| Toimenpiteiden toteutus ja osallistujat | Kokemukset toimenpiteistä | Toteutukseen sitoutuminen |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - liikuntavastaava oli nimetty, tehtäväkuvaa ei määritelty - toimintapäivä suunnitella - terveysneuvonta selvittelyssä - kuntotestausmahdollisuus selvittelyssä - johto selvitti liikuntauasetelin käyttöönottoa, ja ne otettiin käyttöön - työfysioterapeutti teki yksilöllisiä ergonomiatarkastuksia - ruokailumahdollisuus selvitettiin mutta päätettiin olla toteuttamatta | <ul style="list-style-type: none"> - henkilöstö tyytyväinen liikuntauasetelien käyttöön, käyttöasteesta ei vielä tietoa - ergonomian kehittämiseen oltiin tyytyväisiä, ja ergonomian koettiin parantuneen - henkilöstö ei ollut kiinnostunut käyttämään ravintolaruokailumahdollisuutta | <ul style="list-style-type: none"> - osa toimenpiteistä saatiin valmiiksi ja osan selvittelyä jatkettiin |

Johtamisen kehittämisen toimenpiteet

Johtamisen kehittämiseen liittyvät toimenpiteet suunniteltiin viimeisessä seuranta-kokouksessa, joten näiden toimenpiteiden toteutumisesta ei ole vielä tietoa.

Vuorovaikutteinen toimintatapa innosti – haasteena kehittämistyön johtaminen

Työryhmän kokemusten mukaan TEROKA-hankkeessa mukana oleminen oli pelkästään myönteistä. Toimenpiteisiin sitoutuminen vaihteli, mutta työryhmä koki, että oli saatu paljon aikaan ja parannettavaa riittäisi tulevaisuudessakin. Toimintatapa oli lisännyt vuorovaikutusta henkilöstöryhmien välillä, ja osallistavalle kehittämistyölle nähtiin olevan tarvetta. Kehittämistyön etenemisen koettiin myös helpottuneen ammatti-ihmisten vetämänä.

Vuorovaikutteinen toimintatapa oli yrityksessä ensimmäinen lajiaan ja mekanismina hyvä, mutta toimintaa pitäisi olla aikaa johtaa. Kehittämistyön jatkaminen ilman ulkopuolisen tukea aiheutti epävarmuutta sekä työryhmätyöskentelyn että yksittäisten toimenpiteiden jatkotyöstämisen osalta. Johto koki, että heidän tulisi ottaa kehittämistyön koordinoinnista nykyistä suurempi vastuu. Toimintatavat eivät olleet vielä TEROKA-hankkeen myötä juurtuneet, vaan vakiintuminen edellyttäisi systemaattista johtamista. Työryhmässä pohdittiinkin, miten jatkaa kehittämistyötä pienimuotoisempänä. Yhtenä vaihtoehtona mietittiin toiminnan jatkamista esimerkiksi työsuojelutoimikunnassa, jonka vetäjäksi ehdotettiin työsuojelupäällikköä.

5.6 Kehittämistyö TEROKA-hankkeen muissa yrityksissä

Seuraavassa kuvataan lyhyesti kehittämisprosessit kahdessa metallialan pk-yrityksessä ja yhdessä vartiointialan kansainvälisessä suuryrityksessä. Lisäksi kuvataan kehittämisprosessit kahdessa pienyrityksessä, jotka toimivat siivousalalla ja vähittäiskaupan alalla. Pienyritykset tulivat hankkeeseen myöhemmässä vaiheessa. Tavoitteena oli saada kehittämisprosessit alkuun pienyrityksissä, joissa koko henkilöstö osallistuisi konkreettiseen kehittämistyöhön.

5.6.1 Metallialan yritys B:n kehittämisprosessi

Yhteenveto

Johdon ja henkilöstön sitoutuminen

- Lähtökohtana olivat henkilöstökyselyn tulokset, hankkeen oikea-aikaisuus ja kiinnostus osallistavaan toimintatapaan.
- Useat toimenpiteet olivat vielä kesken, joitain vietiin jo käytäntöön (esim. työaika-pankki).

Osallistuminen ja yhteistyö

- Työryhmässä oli mukana johdon, työntekijöiden, työsuojelun ja työterveyshuollon edustus. Työryhmään toivottiin vielä monipuolisempaa edustusta.
- Esimiestyön kehittämisen osalta vastuutahona toimi johto ja perehdytysprosessin osalta työsuojeluorganisaatio.

Prosessin tuloksellisuus

- Johdolla oli toteutuksesta myönteisempi näkemys kuin työntekijöillä, sillä kaikki johdon suunnittelemaat toimenpiteet eivät vielä näkyneet työntekijöille asti.
- Kehittämistyössä toivottiin laajempaa henkilöstön osallistamista ja asioista tiedottamista.
- Kehittämistyötä haluttiin jatkossa tehdä henkilöstöä osallistavalla tavalla, työskentelyfoorumina mahdollisesti työsuojeluorganisaatio.
- Jatkon suhteen haasteena koettiin mm. esimiesten sitouttaminen ja vähäiset resurssit kehittämiseen.

Lähtökohtana henkilöstökyselyn tulokset ja hankkeen oikea-aikaisuus

Metallialan yritys B:ssä oli TEROKA-hankkeen alkaessa juuri tehty henkilöstökyselyt, joten hanke ajoittui henkilöstökyselyjen tulosten käsittelyn kannalta oikeaan aikaan. Näin ollen TEROKA-kyselyille ei nähty tarvetta. Johto kuitenkin kiinnostui Metal Age -menetelmään kuuluvasta Kiva-kyselyosiosta. Hankkeeseen mukaan lähtemistä innoittavana tekijänä tuotiin esille kiinnostus osallistavaan toimintatapaan.

Yrityksestä oli TEROKA-hankkeessa mukana noin 150 henkilön yksikkö. Työryhmään osallistui viisi henkilöä: johdon, työsuojelun ja työterveyshuollon edustajat. Työryhmä pysyi lähes samana koko kehittämisprosessin ajan.

Esimiestyöskentely ja perehdyttäminen ensimmäisinä kehittämiskohteina

Kehittämiskokouksessa suunnittelutyön tuloksena syntyi seitsemän kehittämiskohdetta, jotka jakautuivat motivointiin, fyysiseen ja psyykkiseen työympäristöön, esimiestyöskentelyyn, perehdyttämiseen, fyysisen kunnan kohottamiseen ja turvallisuusajatteluun. Kehittämiskohteista eniten pisteitä saivat **esimiestyöskentely ja perehdyttäminen**, joista esimiestyöskentelyä lähdettiin kehittämään ensimmäiseksi. Esimiestyöskentelyn kehittämisen nähtiin vaikuttavan eniten käytännössä tehtaan puolella, vaikka sen toteuttamista pidettiin haasteellisena. Perehdytys sen sijaan koettiin helpommin toteutettavaksi toimenpiteeksi, jonka vaikuttavuus näkyisi nopeassakin aikataulussa. Toisaalta sen ajateltiin olevan osa esimiestyöskentelyä, mistä syystä esimiestyön kehittämisestä aloittaminen osoittautui tässä vaiheessa toimivaksi ratkaisuksi.

Esimiestyön kehittämistä koskevia toimenpiteitä tuli yhteensä kuusi:

- aloitetoiminnan dokumentointi ja koulutus
- prosessikuvaus työaikapankkikäytännöistä
- tehtaan organisaation vastuiden ja valtuuksien määrittäminen
- informaatiokulukaavion kuvaus ja koulutus henkilöstölle
- työnkiertopilotin suunnittelu
- esimieskoulutus koko organisaatiossa.

Perehdyttämis- ja työnopastusprosessin suunnittelua koskevia toimenpiteitä oli kolme:

- perehdyttämismateriaalin laadinta
- perehdyttäjien vastuiden selkiyttäminen
- työnopastajien määrittäminen.

Esimiestyön kehittämisen osalta vastuutahona toimi johto. Perehdytyksen osalta kehittämistyön päävastuu oli johdolla, mutta toteuttamisvastuuta jaettiin myös työsuojeluorganisaatiolle. Henkilöstön edustaja olisi toivonut vastuuhenkilöiden osalta laajempaa osallistamista.

Toimenpiteisiin sitouduttiin suunnitelmasolla – konkretiaan vieminen työn alla

Seurantakokouksessa esimiestyön kehittämistä koskevat toimenpiteet olivat edenneet johdon toteuttamana dokumenttien valmistelun ja johtoryhmän hyväksynnän tasolle. Useisiin toimenpiteisiin liittyviä käytännön koulutuksia henkilöstölle ei vielä ollut pidetty. Seuraavassa käydään toimenpiteittäin läpi, miten toteutus sujui käytännössä ja minkälaisia kokemuksia yksittäisten toimenpiteiden toteutumisesta oli.

Aloitetoiminnan dokumentointi ja koulutus

Kehittämiskokouksen jälkeen johdon edustaja oli työstänyt aloitetoiminnan dokumentointia, jonka sisällöt olivat lähes valmiita ja johtoryhmän hyväksymät. Muun henkilöstön kanssa ei ollut keskusteltu sisällöistä, eikä koulutusta ollut aloitettu. Aloittejärjestelmän

tavoitteena oli toimia käytännössä siten, että kuka tahansa sai jättää aloitteita. Aloitteita oli tarkoitus käydä läpi viikoittain tuotantopalaverissa, ja toimenpiteiden toteutumisesta raportoitaisiin johtoryhmälle. Aloitteet, jotka edellyttivät ylemmän tason päätöksentekoa, tuli siirtää johtoryhmän päätettäväksi. Aloitteiden käsittelyn vaihe tuli merkitä listaan, ja hyväksytyistä aloitteista maksettaisiin palkkio nimetyille henkilöille. Aloitteet oli tarkoitus käydä läpi osastopalaverissa.

Toisessa seurantakokouksessa aloitetoiminta oli edennyt kokeiluvaiheeseen. Osallistujat esittivät tässä vaiheessa kuitenkin enemmän kielteisiä kuin myönteisiä kokemuksia. Myönteisenä seikkana mainittiin aloitteista palkitseminen, jonka uskottiin kannustavan niiden tekemiseen ja lisäävän toiminnan kokemista merkitykselliseksi. Kuusi aloitetta oli jo hyväksytty ja palkkiot maksettu. Sen sijaan aloitteita koskevassa tiedotuksessa koettiin olevan puutteita, joten käytännön toimintaperiaatteet olivat jääneet epäselviksi. Henkilöstö epäili aloitejärjestelmän toimivuutta, koska se ei edelleenkään saanut riittävästi tietoa aloitteiden hyväksymisestä tai hylkäämisestä. Aloitteiden tekemisen haasteena mainittiin myös korkea kynnyks aloitteiden tekemiseen: *"Ihmisillä on varmaan semmonen luulo että siellä pitää olla hirmu isoja, hienoja asioita jotka yrityksen tuloksen tuplaa, jota pienempiä asioita ei kannata lähteä esille tuomaan. Mutta ihan tavalliset pienetki asiat voi olla niitä merkityksellisiä juttuja"*. Aloitekäytännön hyvää suunnitelmaa ei ollut saatu vielä käytäntöön, joten jatkossa sitä oli tarkoitus esitellä ja muokata osastopalaverissa. Aloitelatikko-toimintaa edelleen kehittävänä toimenpiteenä ehdotettiin, että työntekijöillä olisi mahdollisuus osallistua hyväksytyjen aloitteiden jatkotyöstämiseen. Keskustelun lopussa pohdittiin vielä aloitekäytännön valvontaa. Keskustelussa korostettiin toimenpiteen merkityksellisyyttä vaikutusmahdollisuuksien lisäämisessä ja tätä kautta työntekijöiden hyvinvoinnissa.

Prosessikuvaus työaikapankkijärjestelystä

Työaikapankkijärjestely oli ollut käytössä jo kolmen vuoden ajan, mutta se ei toiminut toivotulla tavalla ja se koettiin yhä epäoikeudenmukaiseksi. Työaikapankkijärjestelyn toteuttamisen hitautta kritisoitiin. Innokkaimmat työntekijät olivat saaneet ylityöt vapaina ja hiljaiset eivät. Tähän haettiin nyt ratkaisua poistamalla epätasa-arvoisuutta aiheuttavat poikkeamat ja luomalla työajoista kaikille yhtenäiset pelisäännöt. Työryhmän keskustelussa ehdotettiin myös vastuiden siirtämistä työnjohdolta ylemmälle tasolle, mikäli oikeudenmukainen järjestely ei onnistuisi työntekijöiden ja työnjohdon välillä. Johdon edustaja oli tehnyt toimenpidettä koskevan esivalmistelun, mutta tarkemmista sisällöistä oli tarkoitus keskustella vielä henkilöstön edustajan kanssa. Työaikajoustojen muokkaamisen jälkeen oli tavoitteena kouluttaa työaikapankkijärjestelmä esimiestasolle osana esimieskoulutusta. Toisessa seurantakokouksessa työaikapankkijärjestelmä oli saatu valmiiksi, ja työntekijäpuoli koki, että siitä oli ollut heille hyötyä.

Tehtaan organisaation vastuiden ja valtuuksien määrittely

Vastuumatriisi, johon oli koottu organisaation jäsenten tehtävät sekä vastuu- ja varahenkilöt, saatiin valmiiksi. Matriisiin työstämisestä oli käytännössä vastannut johdon edus-

taja. Työskentely oli edellyttänyt lähes viikoittaista muokkaamista, sillä yrityksessä oli meneillään henkilöstön tehtävien uudelleenorganisointiprosessi. Matriisia ei ollut vielä esitelty henkilöstölle, koska tarkempi keskustelu vastuuhenkilöiden kanssa oli käymättä. Osallistujat pitivät toimenpidettä tärkeänä. Erityisesti kesälomilla oli ollut ongelmana se, ettei henkilöstö tiennyt, kehen ottaa eri asioiden suhteen yhteyttä. Työstämisen alla olevalla matriisilla ja sen käytäntöön implementoinnilla pyrittiin järjestelmällisempään tiedonkuluun. Vaikka toteutus oli vielä kesken, sitä oli tarkoitus jatkaa. Seuraavaksi aiottiin kouluttaa matriisin pohjalta työntekijöille, kuka vastasi mistäkin ja kenen puoleen eri asioissa tuli kääntyä.

Informaatiokulukaavion kuvaus ja koulutus koko henkilöstölle

Johto oli saanut valmisteltua informaatiokulukaavion. Sen tavoitteena oli varmistaa tiedonkulku eri tasoilta toiselle. Kaavio odotti ylemmän johdon hyväksyntää, eikä sitä näin ollen ollut vielä esitelty henkilöstölle. Toimenpide ei siten näkynyt työntekijätasolla. Henkilöstön edustaja esitti vielä työstettyä kaaviota koskevan puutteen, joka liittyi tiedottamisvastuuseen johdolta pääluottamusmiehelle. Johdon edustaja lupasi ottaa asian hoitaakseen. Toteutusta oli tarkoitus jatkaa kaavion täydennyksellä, hyväksymisellä ja siitä henkilöstölle tiedottamisella.

Työnkiertopilotin suunnittelu

Työnkiertoa koskevaa toimenpidettä ei ollut toteutettu kiireiden ja päällekkäisten työtehtävien vuoksi. Sen toteutusta oli päätetty siirtää myöhempään ajankohtaan. Johdon ja henkilöstön edustajan näkökulmasta henkilöstön kierrättämiselle oli tarvetta, koska työtehtäviä kierrättämällä pystyttiin edistämään moniosaamista ja näin takaamaan työntekijöille parhaiten soveltuvat tehtävät. Työnkierto myös mahdollisti siirtymisen toisiin tehtäviin sairauspoissaolutilanteissa. Työnkierron merkitystä ei kuitenkaan täysin ymmärretty työntekijöiden keskuudessa, vaan ne koettiin "rangaistussiiroina". Tästä johtuen osallistujat esittivät toiveensa siitä, että työnkierron merkityksestä ja tavoitteista tiedotettiin henkilöstölle ja että uusiin työtehtäviin siirtyminen perusteltaisiin.

Vastuumatriisiin työstämisen yhteydessä olevien tehtävämuutosten osalta tuli esille epäkohta, josta toivottiin otettavan opiksi myös työnkiertotoimenpiteen toteuttamisen yhteydessä. Työntekijöille ja työnjohdolle ei tiedotettu riittävästi muutoksesta, jossa oman osaston työnjohtaja siirtyi toiselle osastolle: *"Että ihmettelivät suunnattomasti että mitä tän homman nimi on, että ei oikein ymmärtäny. Tietysti ku ei ollu että, tuli ku salama kirkkaalta taivaalta niin... vähän itelleki tietysti että ku tuli töihin niin sitten, jaa, täällä on ihan pomo, mutta no, okei"*. Työntekijöille ja työnjohdolle ei myöskään ollut kerrottu, kuinka pitkäaikaisista siirroista työnjohdon osalta oli kyse.

Esimieskoulutustarpeiden kartoitus

Esimieskoulutustarpeiden kartoitus oli aloitettu johtoryhmätason näkemyksiä tiedustelemalla. Erityisesti oli päätetty panostaa työnjohdon koulutukseen. Johtoryhmä piti tärkeänä

sekä sisäistä että ulkoista koulutusta. Sisäisen koulutuksen osalta suunniteltiin toimivien ja mielekkäiden työskentelyolosuhteiden luomista. Sen sijaan ulkoisen koulutuksen pääpaino oli henkilöjohtamisessa, jossa esimiehiä koulutettaisiin vastaamaan keskeisimpiin esille tulleisiin puutteisiin, kuten palautteen antamisen opetteluun. Muista meneillään olevista toimenpiteistä myös vastuumatriisia, informaationkulkukaaviota ja työaikapankki-järjestelmää koskevat koulutukset linkittyivät osaksi esimieskoulutusta. Näkemykset esimieskoulutuksesta olivat tässä vaiheessa yksipuoliset, sillä työntekijöitä ja työnjohtoa ei ollut vielä kuultu asiasta. Heiltä kaivattiinkin koulutussisältöihin ideoita. Osallistujien kerroman mukaan ylimmän johdon edustajalla oli halu saada toimenpidettä nopeasti eteenpäin.

Toisessa seurantakokouksessa keskustelua käytiin muun muassa esimiestyön merkityksestä. Esimieskoulutusta pidettiin tärkeänä ensinnäkin siksi, että heidän asemansa välijohdossa oli vaativa. Esimiesten nähtiin luovan mahdollisuudet työn sujumiselle työntekijöiden tehdessä työt. Huonon esimiestyön koettiin heijastuvan pahoinvointina tuotantohenkilöihin ja työntekijöihin asti. Keskustelua käytiin myös nykyisestä vuorovaikutuskulttuurista. Osallistujien kokemusten mukaan työskentelyilmapiiri tulisi saada sille tasolle, että hedelmällinen keskustelu olisi mahdollista. Vuorovaikutuksellisen kulttuurin luomisen haasteena pidettiin hierarkkista johtamiskulttuuria, jossa ei OLLUT totuttu tasavertaiseen keskusteluun työntekijöiden kanssa. Vuorovaikutuskulttuurin edistämisen nähtiin edellyttävän sosiaalisten taitojen opettelu koulutuksen keinoin. Johdon edustajan mukaan ulkopuolinen kouluttaja oli tulossa pitämään koulutusta henkilöjohtamisesta, sosiaalisista

taidoista, talon säännöistä jne. Myös esimiesten läsnäoloa pidettiin tavoiteltavana asiana. Yrityksessä oli havahduttu siihen, etteivät nykyiset prosessit olleet antaneet esimiehille mahdollisuutta olla osastoilla läsnä. Uuden tuotannonohjausjärjestelmän kehittämisen myötä esimiehille uskottiin syntyvän paremmat mahdollisuudet läsnäoloon osastoilla.

Toimenpiteen toteutus oli kesken, mutta kartoitusta oli tarkoitus laajentaa työntekijäpuolelle. Tämän jälkeen sisällöt aiottiin arvioida uudelleen. Koulutuksen toteutumista pidettiin todennäköisenä, sillä se oli budjetoitu ja ulkopuolisen kouluttajan haku oli aloitettu. Koulutusta koskevaa jatkosuunnitelmaa aiottiin työstää 2013.

Perehdyttämis- ja työnopastusprosessin suunnittelu

Työryhmä (työsuojeeluorganisaatio ja tehtaan johto) oli saanut perehdyttämisohjeet valmiiksi, ja perehdyttämisen vastuuhenkilöt oli päätetty. Perehdytystä, joka edellytti toimivaa vuorovaikutusta, pidettiin erittäin tärkeänä asiana. Sen merkityksellisyyttä pyrittiin koko ajan ymmärtämään paremmin, sillä huonolla perehdytyksellä tiedettiin olevan kohdalokkaat seuraukset. Pahimmillaan perehdytyksen laiminlyönti saattoi johtaa työtapa-turmiin ja tuotannon menetyksiin. Ideana oli, että kaikkien olisi mahdollisuus osallistua perehdyttämiseen sosiaalisista taidoista riippumatta. Valmiiksi saatua suunnitelmaa oli alettu toteuttaa, mutta vaihtelevalla menestyksellä. Perehdytysmateriaali koettiin toimivaksi, mutta käytännön toteutuksessa oli ollut ongelmia. Perehdyttäjien vastuita ei ollut noudatettu, eikä materiaalia ollut kaikilta osin hyödynnetty. Ylemmän johdon kanssa aiottiin keskustella puutteista, jotta jatkossa toimittaisiin ohjeiden mukaan. Vastuiden toteutumisen esteenä nähtiin hierarkkinen johtamiskulttuuri, jossa esimiehet eivät uskaltaneet

tehdä päätöksiä: *"Meillä, on opittu, semmonen, isäntämentaliteetti tässä talossa että täällä on yks aina joka tekee päätökset ja kaikista mahdollisista asioista...(-) Kyllä me pystyttäs paljon asioita tekemään ihan jotta ei tarviis olla yhen miehen takana kaikki päätökset".* Ratkaisuna kyseiseen ongelmaan ehdotettiin eri toimintakenttien kirkastamista ja sellaisen kulttuurin luomista, jossa henkilöstöä rohkaistaan tehtävien jakamiseen. Vaikka perehdytysohjeistukset oli saatu valmiiksi ja toiminta oli aloitettu, uudenlainen toimintatapa vaati vielä opettelua.

Konkreettisia tuloksia odotellaan – kehittämistyön jatkaminen arveluttaa

Toimenpiteiden toteuttamista koskevat kokemukset olivat sekä myönteisiä että kielteisiä. Johto, joka oli vastannut käytännön toimenpiteiden toteuttamisesta, suhtautui toimenpiteisiin ja niitä koskeviin muutoksiin työntekijäpuolta myönteisemmin. Muun muassa johdon laajaa osallistumista työn alla olevien dokumentointien työstämiseen pidettiin myönteisenä ja uutena toimintatapana. Toisaalta vastuuhenkilön näkökulmasta kehittäminen näkyi myös henkilökohtaisen työmäärän lisääntymisenä.

Sen sijaan työntekijöiden keskuudessa ei nähty paljonkaan tapahtuneen muutoksia. Ensinnäkin työntekijät toivoivat, että uusista käytännöistä tiedotettaisiin henkilöstölle, jotta asioiden ymmärtäminen ja noudattaminen helpottuisi. Henkilöstön edustaja kritisoi vahvasti työntekijöiden osallistamattomuutta, sillä pelkästään työnantajan puolelta tuotujen asioiden ei nähty toimivan käytännössä. Henkilöstön toivottiin voivan olla nykyistä enemmän mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa toimenpiteitä. Lisäksi johdon ja henkilöstön välille kaivattiin enemmän keskustelua, mistä kertoi hyvin myös se, ettei TEROKA-työryhmääkään osallistettu tai heille tiedotettu kehittämistyön etenemisestä: *"Nyt sen edellisen tapaamisen jälkeen niin ensimmäinen kerta, kun tämä tuli vastaan tää asia (TEROKA) oli tänä aamuna noin viisitoista minuuttia ennen teidän tänne tuloa..."* Vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys henkilöstön hyvinvointiin tuli vahvasti esille, kun johdon edustaja halusi tietää, miksi henkilöstö oli tyytymätön, vaikka yrityksessä kehitettiin jatkuvasti asioita. Tähän esitettiin vastauksena hiljaisuutta: *"Eiköhän se oo se hiljasuus. Ei me tuolla lattian alla tiedetä vaikka kabinetissa suunnitellaan yötä päivää. Siellä tapahtuu varmasti ihan hyviä oikeita asioita, en kiellä, en väheksy ollenkaan sitä asiaa. Mutta kun me tiedettäs mitä on suunniteltu".* TEROKA-hankkeen aikana suunnitellulla esimiesten koulutuksella uskottiin olevan vaikutusta myös vuorovaikutuksen parantumiseen.

TEROKA-työryhmän jäsenet kuvasivat osallistavaa toimintatapaa "hyvänä tapana toimia". Jatkossa nähtiin tärkeänä, että kehittämistyötä ohjattaisiin tehtaasta käsin, ja parhaana työskentelyfoorumina pidettiin työsuojeluorganisaatiota. Keskustelussa tuotiin myös esille, että ylimmän johdon edustusta oli mahdotonta ottaa mukaan kehittämistyöryhmään, mutta johdolla nähtiin olevan halua kehittää asioita henkilöstöä osallistavalla tavalla. Kehittämistyön itsenäisessä jatkamisessa nähtiin myös haasteita. Erityisesti keskijohdon sitouttamista pidettiin haasteellisenä: *"Mutta se millä saahaan tää välijohto mukaan, niin se tulee olemaan äärimmäinen ongelma, koska tää on niin kun pyramidi jossa on lasit, välikatto tossa välissä. Sieltä kyllä nähdään ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin mutta ääni ei kuulu kumpaankaan suuntaan".* Lisäksi kehittämistyön jatkaminen koettiin haas-

teellisena ilman laajemman joukon osallistamista, resursointia ja yhteistä tahtotilaa. Es-teenä nähtiin myös päällekkäiset projektit, joihin tarvittiin resursseja. TEROKA-hankkeessa toimenpiteiden toteuttaminen oli tapahtunut paljolti yhden henkilön varassa. Tätä pidettiin kielteisenä asiana, etenkin kun ulkopuolinen tuki ja nykyinen vastuhenkilö olivat siirtymässä muualle. Nykyisen vastuhenkilön vastuut pyrittiin jatkossa siirtämään tuotantopäällikölle.

5.6.2 Metallialan yritys C:n kehittämisprosessi

Yhteenveto

Johdon ja henkilöstön sitoutuminen

- Lähtökohtana oli henkilöstökyselyn tulosten käsittely ja henkilöstön hyvinvointiin panostaminen.
- Konkretiaan tähtäävää osallistavaa kehittämistyötä pidettiin kiinnostavana.
- Suunnitellut toimenpiteet toteutettiin, esim. turvakengät ja työhyvinvointipäivä.

Osallistuminen ja yhteistyö

- Työryhmässä olivat mukana johto, henkilöstön edustaja, työntekijöitä, työsuojeluhenkilöstöä ja työterveyshuollon edustaja. Ryhmä pysyi lähes samana kokonaisuutena ajan.
- Toimenpiteiden toteutuksesta vastasivat lähinnä johto ja työsuojeluorganisaatio, jossain tapauksessa myös työterveyshuolto.
- Osa työryhmästä oli tyytyväinen, osa taas pettynyt ensimmäiseen kehittämis-kohteeseen, joka oli terveyden edistäminen.
- Työterveyshuolto osallistui työhyvinvointipäivän toteutukseen.

Prosessin tuloksellisuus

- Osa toimenpiteistä koettiin myönteisenä (turvakengät ja pohjalliset), osa taas kielteisempänä (työhyvinvointipäivän liikunnallinen osuus).
- Yritys jatkoi kehittämistyötä itsenäisesti ja jäi pois hankkeesta keväällä 2012. Kehittäminen integroitiin osaksi yrityksen muita prosesseja.
- Yritys koki hyötyneensä hankkeesta, ja jatkossa nähtiin tärkeänä johdon vahvempi osallistuminen kehittämistyöhön.

Lähtökohtana henkilöstön hyvinvointiin panostaminen

Myös metallialan yritys C:ssä TEROKA-hanke ajoittui henkilöstökyselyn tulosten käsittelyn kannalta sopivaan aikaan. Lisäksi yrityksessä oli tarvetta kiinnittää huomiota henkilöstön työhyvinvointiin. Yrityksessä kiinnostuttiin Metal Age -menetelmään kuuluvasta ilmapiiriä tarkastelevasta Kiva-kyselystä, joka tehtiin henkilöstölle kaksi kertaa kehittämisprosessin aikana. Henkilöstö toi esille, että kehittämishankkeita oli aiemmin aloitettu erityisesti toimihenkilöpuolella, mutta harvoin oli tehty konkreettisia toimia työhyvinvoinnin parantamiseksi. Metal Age -menetelmän konkretiaan tähtäävää osallistavaa kehittämistyötä

pidettiin myönteisenä seikkana. Yhteinen ideointi, priorisointi ja yhteen asiaan puuttuminen kerrallaan kuulostivat työryhmän mielestä toimivalta työskentelytavalta.

Yritys työllistää noin 200 henkilöä. TEROKA-työryhmään osallistui 15 henkilöä: johdon, työntekijöiden, työsuojelun ja henkilöstön edustajat sekä työterveyshoitaja. Työryhmä pysyi lähes samana koko kehittämisprosessin ajan.

Terveyden edistäminen ja vuorovaikutus kehittämiskohteiden keskiössä

Kehittämiskokouksessa ideoidut kehittämiskohteet liittyivät terveyden edistämiseen, vuorovaikutukseen, esimiestoimintaan, koulutukseen, kannustamiseen, sovitusta asioista kiinni pitämiseen sekä työsuojeluun ja kuormitukseen. Pisteytyksen ja äänestyksen perusteella päätettiin lähteä kehittämään toimenpiteitä **terveyden edistämiseksi**. Osa oli tyytyväisiä ja osa hieman pettyneitä kehittämiskohteesta, joka valittiin ensimmäiseksi. Tyytyväisimpiä olivat työsuojeluihmiset ja luottamusmiehet. Heiltä nousi eniten ideoita siitä, kuinka edistää terveyttä. Osa koki vaikeaksi pohtia toimenpiteitä terveyden edistämiseksi ja osa oli sitä mieltä, että jos tarvitaan terveyden edistämistä, ollaan jo liian pitkällä. Osallistujat toivat myös vahvasti esille, että jokainen on itse vastuussa omista elintavoistaan. Keskustelua ja jopa väittelyä käytiin siitä, kuinka tärkeää on jo varhaisessa vaiheessa huomioida terveydelle haitallisia asioita ja edistää työntekijöiden terveyttä, jotta he jaksaisivat työssä pidempään.

Terveyden edistämistä koskevia toimenpiteitä oli yhteensä kolme:

- työhyvinvointipäivä
- kuntotestien käyttöönotto
- turvakenkien ja muotoiltujen pohjallisten hankinta sekä jalkatesterin hyödyntäminen käyttöönotossa.

Seurantakokouksessa valittiin seuraava kehittämiskohde vuorovaikutuksesta ja työsuojelusta, jotka saivat yhtä paljon pisteitä. Kehittämiskohteeksi valittiin **vuorovaikutuksen kehittäminen**, sillä yrityksessä panostettiin työsuojeluun jatkuvasti. Johdon edustajan mukaan työsuojelussa oli puutteita, joihin aiottiin tehdä parannuksia. Vuorovaikutuksessa nähtiin paljon kehittämistä, ja sen kuvattiin vaikuttavan kokonaisvaltaisesti koko yrityksessä työhyvinvoinnista aina yrityksen tuottavuuteen asti. Vuorovaikutuksella nähtiin merkityksellinen, työsuojeluunkin linkittyvä rooli, koska myös työsuojelullisista asioista tulisi puhua ensisijaisesti. Yleisen tiedottamisen koettiin olevan hyvällä tasolla, enemmän kaivattiin vuorovaikutusta päivittäiseen työhön.

Vuorovaikutusta koskevia toimenpiteitä oli seitsemän:

- aamu- ja iltavuorojen limity
- palaute- ja aloitelaatikkokäytäntö
- sisäisten prosessien selkiyttäminen
- kiireellisten tehtävien kiireellisyysjärjestys
- palaverit uusista tuotteista
- henkilönimikorttien käyttöönotto
- ilmoitustaulujen sijainnin parantaminen.

Kaikkien toimenpiteiden vastuuhenkilöinä toimivat johto, työsuojeluorganisaatio ja työterveyshuolto. Ylintä johtoa konsultoitin päätöksenteossa.

Terveyden edistämisen toimenpiteisiin sitouduttiin

Kehittämistoimenpiteiden toteutumista ja niihin liittyviä kokemuksia käytiin läpi yhdessä seurantakokouksessa. Seuraavassa esitellään toimenpiteiden eteneminen, toteutukseen osallistuneet tahot sekä kokemukset toimenpiteiden toteuttamisesta.

Työhyvinvointipäivä

Työsuojeluorganisaatio vastasi työhyvinvointipäivän järjestämisestä yhteistyössä työterveyshuollon ja työeläkevakuutusyhtiön kanssa. Tilaisuuteen osallistui arvioiden mukaan noin 150 henkilöä kaikista henkilöstöryhmistä. Työterveyshuollon edustaja kertoi tilaisuudessa kuntotestauksesta ja muusta liikunnasta, joihin oli mahdollisuus päivän aikana osallistua. Paikallinen toimija vastasi päivän liikunnallisesta osuudesta.

Osallistujien kokemukset toimenpiteestä olivat sekä myönteisiä että kielteisiä. Työhyvinvointipäivää pidettiin onnistuneena, mutta hiukan liian raskaana osalle osallistujista. Päivään oli suunniteltu liikaa ohjelmaa, ja sisältö oli jopa liian liikuntapainotteinen. Päälaji, jota päivän aikana kokeiltiin, oli useille osallistujille liian raskas, koska erot osallistuneiden kuntotasoissa olivat suuret. Lajiin opastus jäi vähäiseksi, eikä tasoeroja huomioitu riittävästi. Pahimmillaan vääränlaiset asennot aiheuttivat selän kipeytymisen. Työhyvinvointipäivän alussa pidetyn kannustavan luennon anti muuttui jopa kielteiseksi, kun liian raskas liikunta vei motivaatiota. Työryhmän mukaan pelkkä yhdessä oleminenkin olisi riittänyt. Ylempien toimihenkilöiden vähäistä osallistumista pidettiin huonona esimerkkinä, jonka koettiin lisäävän eri ammattiryhmien välistä eriarvoisuuden tunnetta. Heitä olisi toivottu mukaan näyttämään mallia yhdessä tekemisen tärkeydestä. Kaiken kaikkiaan päivän koettiin kuitenkin lisänneen yhteisöllisyyttä. Kehitettävänä seikkoina tuotiin esille kuntonsa puolesta eritasoisten henkilöiden huomioiminen esimerkiksi monipuolisemmalla lajikoekilulla.

Kuntotestauksen käyttöönotto

Hyvinvointipäivän yhteydessä toteutettuun kuntotestaukseen osallistuminen oli vähäistä. Osan mielestä kuntotestit olivat "pakkopullaa". Kuntotestaus päätettiin ottaa vapaaehtoiseksi osaksi terveystarkastuksia. Toistaiseksi kuntotestaukseen osallistujia oli ollut vähän, ja osallistuneet kuvasivat testiä vaativaksi. Testiin odotettiin parempaa osallistumista ajan kuluessa. Kuntotestauksessa käyneiden määrää oli tarkoitus seurata vuoden 2013 loppuun asti, jolloin myös todellinen käyttöaste realisoituisi. Suurimpana osallistumisen haasteena pidettiin huonoa tiedonkulkua työntekijöille. Työterveyshuollolla ja työsuojeluhenkilöstöllä nähtiin suuri motivointivastuu toimenpiteen etenemisen suhteen. Oman kunnan seuraamista pidettiin tärkeänä ja työnantajalle suurena taloudellisena panostuksena.

Turvakenkähankinta

Turvakenkien hankintaa koskeva toimenpide eteni vastuuhenkilön toimesta. Turvakenkätoimittajiin yhteyden pitämisen jälkeen kenkäesittelijä kävi esittelemässä turvakenkiä. Esittelytilaisuudessa oli mahdollisuus myös testata jalkatesterillä pohjallisten ja kenkien soveltuvuus. Kaikki tilaisuuteen osallistuneet olivat saaneet kengät ja pohjalliset. Kokeusten mukaan pohjalliset olivat helpottaneet liikkumista, jalat kantoivat paremmin eivätkä kantapäät kipeytyneet kuten aikaisemmin. Uusien kenkien myötä myös työtehon koettiin parantuneen. Keskustelussa korostettiin kenkähankinnan merkityksellisyyttä sairauspoissaolojen vähentymiseen: *"Jos kengillä saadaan muutamakin sairauspoissaolot vähentymään, ollaan onnistuttu tehtävässä ja se maksaa itsensä takaisin"*. Osallistujat kokivat myönteisenä, että esittelijällä oli esillä useita kenkävaihtoehtoja. Toisaalta jatkossa esittelyyn toivottiin useita eri kenkämerkkejä ja ehdotettiin useamman kuin yhden kenkäesittelijän kutsumista paikalle. Aloitettua käytäntöä aiottiin jatkaa järjestämällä uusintaesittely, jotta myös tilaisuudesta poisjääneet saisivat tietoa jalkineturvallisuudesta.

Vuorovaikutusta koskevat toimenpiteet

Vuorovaikutukseen liittyviä toimenpiteitä ei toteutettu TEROKA-hankkeen aikana, sillä yritys jäi hankkeesta pois suunniteltua aikaisemmin. Vuorovaikutukseen liittyviä toimenpiteitä kehitettiin kuitenkin omatoimisesti myöhemmin. Palaverikäytäntöjä uusittiin, ja sisäisessä viestinnässä otettiin käyttöön uusia toimintamalleja muun muassa uutislehtisen ja intran muodossa. Lisäksi kehitettiin sisäisiä prosesseja, minkä myötä tekeminen selkiytyi, ylimääräinen kiire vähentyi ja tuottavuus lisääntyi.

Tyytyväisyys kehittämistyöhön – halu jatkaa kehittämistyötä osana yrityksen muita prosesseja

Yrityksessä oltiin tyytyväisiä TEROKA-hankkeen kehittämiskokouksiin ja yhteistyöhön. Tehdystä kehittämistyöstä ja toimenpiteistä oli ollut yritykselle hyötyä. Hyötyjen kannustamana yritys C päätti jatkaa kehittämistyötä kevästä 2012 lähtien itsenäisesti. TEROKA-hanketta koskevia asioita oli käyty läpi työsuojelutoimikunnassa, jossa päätettiin, että järjestetyt kokoukset olivat tällä hetkellä riittävät. Viimeisimmässä työhyvinvointipäivässä oli tarkasteltu kehittämistä vaativia osa-alueita pienryhmätyöskentelynä yrityksessä käytössä oleva toimintatavan avulla. Johdon mukaan oli sekä toiminnallisesti että projektinohjauksen kannalta järkevää, että kaikki kehittämistyö toteutettiin osana yrityksen muita prosesseja. Näin ollen yritys päätti, että oli oikea hetki jäädä pois TEROKA-hankkeesta. Jatkossa johdon laaja-alaisempaa osallistumista kehittämistyöryhmään pidettiin sitoutumisen näkökulmasta erityisen tärkeänä.

5.6.3 Vartiointialan yrityksen kehittämisprosessi

Yhteenveto

Johdon ja henkilöstön sitoutuminen

- Henkilöstön sitouttaminen koettiin haasteena.
- Toimenpiteistä toteutettiin suunniteltu terveyden edistämisen työryhmä ja myöhemmin myös painonhallintaryhmä.

Osallistuminen ja yhteistyö

- Työryhmässä oli johdon ja esimiesten edustajia sekä työterveyshuollon edustaja.
- Vastuuhenkilöinä toimivat johdon edustajat.
- Prosessi ei edennyt suunnitellusti.

Prosessin tuloksellisuus

- Työntekijöiden sitoutuminen koettiin haasteena, mutta työryhmään ei osallistettu työntekijöitä.
- Kehittämistyö jäi painonhallintaryhmän terveyden edistämiseksi.

Henkilöstön sitouttaminen kehittämistyön haasteena

Työntekijöiden sitouttaminen koettiin vartiointialan yrityksessä lähtökohtaisesti haasteelliseksi, sillä vartijat työskentelivät yrityksen ulkopuolisissa kohteissa. Yrityksessä tehtiin TEROKA-kyselyt, joiden tuloksia käytettiin kehittämistyön pohjana.

Yrityksestä osallistui TEROKA-hankkeeseen noin 400 henkilön yksikkö. Kehittämistyöryhmässä oli mukana 11 henkilöä: johtoa, keskijohtoa, esimiehiä, työsuojelun edustajia ja työterveyshuollon edustaja. Työryhmä tapasi kerran, muuten prosessi ei edennyt suunnitellusti.

Terveyden edistäminen kehittämiskohteiden keskiössä

Terveyden edistäminen sai eniten pisteitä, ja siihen lähdettiin suunnittelemaan toimenpiteitä ensimmäiseksi. Seuraaviksi kehittämiskohteiksi tulivat esimiestyön kehittäminen ja perehdytys. Muut kehittämiskohteet liittyivät kouluttautumiseen, yhteisöllisyyden ja vuorovaikutteisen työn lisäämiseen, työaikajärjestelyihin, tiedottamiseen sekä työsuojeluun. Kehitettävistä asioista vallitsi melko hyvä yksimielisyys. Ainoastaan työaikajärjestelyjen ja työsuojeluasioiden tärkeydestä käytiin pidempiaikaista keskustelua. Esimiesten näkökulmasta työvuorojen pitäisi olla tasaisemmat. Nykyisellään useampi pitkä peräkkäinen työpäivä kuormitti liikaa, ja sitä seuraava vapaa meni työstä palautumiseen. Yrityksessä

oli meneillään laajamittainen hanke, jonka tarkoituksena oli tasoittaa työntekijöiden työkuormaa työvuoroihin puuttamalla ja tehtäviä jakamalla. Tämä oli kuitenkin herättänyt vastustusta eikä siten tuottanut toivottua tulosta. Toinen asia, jossa tuli esiin selkeää ristiiriitaa, olivat työsuojelulliset asiat. Työterveyshuolto oli työpaikkaselvityksen perusteella sitä mieltä, ettei työsuojelu ollut kaikilta osin kunnossa. Työsuojelun ja työterveyshuollon edustajat olivat samaa mieltä asiasta, mutta johdon näkökulmasta puutteet olivat aluekohtaisia eikä niitä siten katsottu tarpeelliseksi kehittää TEROKA-hankkeessa. Työterveyshuollon edustaja toivoi lisäksi, että uudet työntekijät osallistuisivat aktiivisesti työhöntulotarkastuksiin. Tästä oltiin yhtä mieltä.

Terveyden edistämistä koskevia toimenpiteitä suunniteltiin viisi:

- terveyden edistämisen työryhmän perustaminen (johdon, esimiesten, työsuojelun, työntekijöiden ja työterveyshuollon edustus)
- kehitteillä olevan vuorotyöoppaan työstäminen
- työterveyshuollon luennot terveellisestä työpäivästä
- vyötärön ympäritys alle 94/80 -kampanja
- varhaisen tuen mallin jalkauttaminen koko organisaatioon.

Terveyden edistämisen työryhmän perustamiseen sitouduttiin

Joulukuussa 2010 johdon pyynnöstä järjestetyssä "missä mennään" -palaverissa keskusteltiin toimenpiteiden edistämisestä. Tähän mennessä sovituista toimenpiteistä oli toteutettu terveyden edistämisen työryhmän perustaminen. Muita suunniteltuja toimenpiteitä ei ollut tehty, koska kehittämistyöhön tarvittiin tukea. Suureksi kysymykseksi nousi työntekijöiden sitouttaminen työhyvinvoinnin kehittämiseen, sillä työntekijät työskentelivät yrityksen ulkopuolisissa kohteissa. Työryhmä kaipasikin asiantuntija-apua henkilöstön sitouttamiseen ja toiminnan jatkamiseen. Yhtenä ideana suunniteltiin terveyden edistämisen vertaisryhmän perustamista. Sellaisenaan ideaa ei päätetty toteuttaa, vaan kehittämistyötä päätettiin jatkaa kartoittamalla ne työntekijät, joilla oli terveyteen liittyviä ongelmia ja jotka olivat halukkaita ryhtymään elintapamuutokseen. Tämä toteutettiin tammihelmikuussa 2011 lyhyellä kyselyllä, jolla selvitettiin halukkuutta elämäntapamuutokseen sekä kartoitettiin vyötärön ympäritys, liikunta- ja tupakointitottumukset sekä alkoholin käyttö. Kyselyn pohjalta valikoituneelle joukolle järjestettiin vielä elintapamuutokseen sitoutumista selvittävä haastattelu, jonka toteutti yrityksen edustaja. Yleisin syy elintapamuutosprojektiin hakeutumiselle oli ylipaino ja siitä johtuneet ongelmat sekä halu pitää kuntoa yllä. Muutoin lähinnä halu löytää tehostusta jo aloitettuun elintapamuutokseen sekä into lähteä kokeilemaan jotain uutta olivat pääsyitä projektiin hakeutumiselle.

Painonhallintaryhmään valikoitui lopulta etupäässä sellaisia henkilöitä, jotka olivat jo valmiiksi ainakin jonkin verran liikunnallisia. Näin ollen terveyden edistäminen kohdistuikin lähinnä jo meneillään olevien elintapamuutosten tehostamiseen ja lisävinkkien saamiseen hyvien elintapojen ylläpidon suhteen. Moni halusi löytää vinkkejä ruokavalioon sekä nähdä, kuinka paljon ja tehokkaasti tulee liikuttua. Yleisesti ottaen motivaatio oli kaikilla hyvä, ja he uskoivat saavansa projektista lisäintoa jo aloittamaansa elämäntavan muutokseen. Edellytykset katsottiin hyväksi, koska lähes kaikilla oli jo tehty jotain "pohjatyötä" muutoksen eteen.

Kyselyn ja haastattelujen pohjalta toteutettiin 21 henkilön pilottiryhmälle ulkopuolisen organisaation järjestämä kuntokampanja. Seurantamittauksia ja tapaamisia oli tarpeen mukaan muutamia projektin aikana. Kevättalvella 2012 järjestetyssä kolmannessa "missä mennään" -palaverissa suunniteltiin, että kyseiselle ryhmälle järjestettäisiin vielä Metal Age -kehittämiskokous, johon tulisi mukaan myös esimiehiä ja johtoa. Ryhmän oli tarkoitus toimia terveyden edistämisen vertaisryhmänä muulle työyhteisölle ja jatkaa kesken jääneitä toimenpiteitä niitä edelleen kehittäen. Työntekijöiden ottaminen kehittämistyöryhmään oli osa työntekijöiden sitouttamisongelman ratkaisua, jonka vuoksi kehittämistyö oli alun perin koettu haasteelliseksi. Lisäksi sen avulla pyrittiin vaikuttamaan terveyteen työyhteisötasolla. Tällaista Metal Age -kehittämiskokousta ei organisaatiomuutoksista johtuen kuitenkaan enää järjestetty, ja kehittämistyö jäi TEROKA-hankkeessa painonhallintaryhmän terveyden edistämisen tasolle.

Organisaatiomuutokset kehittämistyön jatkamisen haasteena

Yrityksessä meneillään olleet organisaatiomuutokset ja niiden myötä tapahtuneet henkilöstövaihdokset johtivat siihen, ettei suunniteltua kehittämistoimintaa viety suunnitelmien mukaisesti loppuun, ja yritys jäi pois TEROKA-hankkeesta suunniteltua aikaisemmin.

5.6.4 Siivousalan pienyrityksen kehittämisprosessi

Yhteenveto

Johdon ja henkilöstön sitoutuminen

- Lähtökohtana oli yrittäjän kiinnostus oppia työhyvinvoinnin kehittämistä ja tarve parantaa työergonomiaa.
- Suunnitellut toimenpiteet toteutettiin tai saatiin alulle (mm. turvallisten aineiden selvittäminen, työfysioterapeutin opastus).

Osallistuminen ja yhteistyö

- Työryhmässä oli mukana yrityksen koko henkilöstö, ensimmäisessä kokouksessa lisäksi työterveyshuollon edustaja.
- Koko henkilöstö ja myös työterveyshuolto osallistettiin toimenpiteiden toteutukseen.
- Ensimmäisistä kehittämiskohteista ja toimenpiteistä oltiin yksimielisiä.

Prosessin tuloksellisuus

- Toimenpiteet koettiin myönteisesti, vaikka vaikutukset eivät kaikilta osin vielä näkyneet.
- Osallistava toimintatapa koettiin hyvänä, ja se sai aikaan vuoropuhelua.
- Kehittämistyötä oli jo tehty ja jatketaan edelleen itsenäisesti viikkopalaverissa.

Hankkeeseen lähdettiin yrittäjän kiinnostuksesta työhyvinvointiin

Hankkeeseen mukaan lähtemisen innoittajana oli johdon omakohtainen kiinnostus työhyvinvoinnin kehittämiseen ja siitä oppimiseen. TEROKA-hanke oli oiva tilaisuus päästä alkuun työhyvinvointityössä ja saada asiantuntija-apua kehittämistyöhön. Yrittäjä toi esille, että heillä oli tarvetta panostaa henkilöstön ergonomiaan. Yksi kehittämistoiminnan haaste oli, että lähes kaikki työntekijät olivat virolaisia. Kielen vaikutuksesta kehittämistyöhön käytiinkin keskustelua ennen kehittämistyön aloittamista. Kielikysymystä ei kuitenkaan pidetty ongelmallisena, koska yrittäjä ja osa työntekijöistä pystyivät toimimaan tulkkeina kaikissa kokouksissa.

Yritys on 15 henkilöä työllistävä pienyritys, ja TEROKA-kehittämistyöryhmään osallistui yhteensä 13 henkilöä, kaikki kokoaikaiset työntekijät.

Työsuojelu ja ergonomia kehittämiskohteiden keskiössä

Ensimmäisessä kehittämiskokouksessa ideoitiin sekä ryhmiteltiin kehittämiskohteet. Tehävänantoa piti ajoittain selittää työntekijöille tulkin välityksellä, jotta kaikki ymmärtäisivät, mistä oli kysymys. Ideoinnin pohjalta syntyneitä kehittämiskohteita olivat **työsuojelu, ergonomia** ja **tiedonkulku**. Työsuojeluasiat keskittyivät kemiallisten aineiden käyttöturvallisuuteen. Aineista, niiden turvallisesta käytöstä ja suojavälineistä kaivattiin lisätietoa ja opastusta. Työntekijät toivoivat voivansa vaikuttaa siihen, että työskentelisivät turvallisilla aineilla. Tämä oli haasteellista, sillä työ tehtiin asiakkaan omilla aineilla ja välineillä, joita ei ollut helppoa muuttaa - etenkin, jos kyseessä oli kalliimpi tuote. Työsuojelun lisäksi ergonomia-asiat otettiin esille. Erityisesti raskaiden taakkojen kantaminen ja nostaminen sekä pitkäkestoinen kädet ylhäällä -työskentely koettiin kuormittavaksi. Ergonomian osalta keskusteltiin myös puutteellisista työvälineistä, sillä työvälineet eivät olleet kaikilta osin kunnossa. Työsuojelu- ja ergonomia-asioiden kehittämistä oltiin hyvin yksimielisiä, ja ergonomiaopastusta kaivattiin myös toimihenkilöpuolella. Lisäksi kiireen ja aikataulun hallinta suhteessa asiakkaan toiveisiin koettiin kuormittavaksi. Yrittäjä ja toimihenkilöpuolen edustaja toivat esille myös tiedonkulun parantamisen tärkeyden toimiston ja työntekijöiden välillä.

Toisessa kehittämiskokouksessa priorisoitiin edellisellä kerralla ideoidut kehittämiskohteet. Pisteet olivat hyvin tasaväkisiä etenkin työsuojelun ja ergonomian kohdalla. Pisteytystä koskevan laajuuden ja vaikutusmahdollisuuksien osalta heräsi keskustelua pisteiden anosta, sillä moni koki vaikeaksi vaikuttaa asiakkaalla tehtävään työhön ja siinä esiintyviin ongelmatekijöihin. Myös tiedonkulun tärkeydestä keskusteltiin yrittäjän ja työntekijöiden välillä. Työntekijät eivät kokeneet tiedonkulkua yhtä tärkeäksi kehittämiskohteeksi kuin yrittäjä ja toimihenkilöpuolen edustaja. Myöhemmin kävi kuitenkin ilmi, että tiedonkululla oli merkitystä muun muassa puutteellisiin työvälineisiin, joista ei tiedotettu toimistolle riittävästi. Työntekijällä oli työssään mukanaan lomake, johon piti kirjata asiakkaalle ylös havaittuja puutteita ja myös ilmoittaa niistä työnantajalle. Tässä käytännössä johto koki puutteita ja toivoi, että työntekijät huolehtisivat jatkossa ilmoittamisesta välittömästi. Keskustelussa myös ilmeni, etteivät kaikki työntekijät olleet varmoja oikeudestaan ilmoittaa asiakkaalle puutteista. Viime kädessä moni työntekijöiden esittämistä kehittämiskohteista kietoutui tavalla tai toisella vuorovaikutukseen, tiedonkulkuun ja yhteisymmärrykseen, joilla oli merkitystä käytännön työn tekemisessä ja jopa työn ergonomisessa kuormittavuudessa. Kaiken kaikkiaan johdon edustaja oli hyvin kehittämishaluinen ja suhtautui myönteisesti työntekijöiden esittämiin toiveisiin. Työsuojelu ja ergonomia saivat yhtä paljon pisteitä, ja niistä käydyn keskustelun lopputuloksena päätettiin aloittaa ensimmäiseksi toimenpiteiden suunnittelu työsuojelulle. Ergonomialle suunniteltiin toimenpiteitä seurantakokouksessa.

Työsuojelua koskevia toimenpiteitä tuli yhteensä neljä:

- kemiallisten aineiden vaihto turvallisisiin aineisiin
- työvälineiden puutoksista tiedottaminen
- ensiapukoulutustarpeen kartoitus
- työsuojelukoulutuksesta tietoa työntekijöille.

Ergonomiaa koskevia toimenpiteitä suunniteltiin yhteensä kaksi:

- työfysioterapeutin käynti toimistolla ja kotisiivouškohteessa (ohjeistusta siivoustyön ja istumatyön ergonomiasta)
- lista asiakaskohteista, joissa oli painavien taakkojen kantamista ja korkeita ikkunoita asiakaskohteista.

Toimenpiteiden vastuut jaettiin yrittäjän ja koko henkilöstön kesken. Myös työterveyshuolto osallistettiin kehittämistyöhön.

Vahva sitoutuminen toimenpiteiden toteutukseen

Kaikki suunnitellut toimenpiteet saatiin vähintään alulle. Toteuttamiseen osallistui koko henkilöstö, ja myös työterveyshuoltoa osallistettiin. Yrittäjän mukaan suurimmat esteet toiminnan eteenpäin viemiseksi olivat kiire, vanhat tottumukset sekä asiantuntijatuen tarve ergonomiaan ja työsuojeluun liittyvien toimenpiteiden toteuttamisessa. Toisaalta tasapainottelu asiakkaiden ja työntekijöiden tarpeiden sekä yrityksen liiketoiminnan välillä loivat haasteita, joilla oli vaikutusta toiminnan sujuvuuteen.

Työntekijät olivat listanneet haitalliseksi koettuja tuotteita ja ilmoittaneet niistä työnantajalle. Jatkossa myös asiakkailla havaitut hyvät tuotteet piti kirjata muistiin. **Turvallisten aineiden selvittämistä** ja käyttöönottoa aiottiin jatkaa. Toimenpiteen käytännön toteuttamista hankaloittavana tekijänä oli turvallisten ja käyttöominaisuuksiltaan parhaiden tuotteiden löytyminen, sillä tuotevalikoimaa oli runsaasti. Haasteena olivat myös asiakkaiden toiveet ja erikoistuotteiden tavallista korkeampi hinta. Epäterveellisten, mutta käytössä olevien aineiden (erityisesti suihkeet) turvallista käyttöä oli myös opastettu työntekijöille. Asiakkaita oli tarkoitus mahdollisuuksien mukaan informoida turvallisten aineiden tärkeydestä. Asiakkaiden käytössä olevat tuotteet olivat kokemusten mukaan menneet parempaan suuntaan. Suojainten osalta käsineet olivat aina käytössä, ja myös muita suojaimia oli hankittu lisää niitä vaativiin tilanteisiin. Remonttisiivouksia varten hankittiin hengityssuojaimet.

Puuttuvista työvälineistä tiedottamiseksi ja samalla myös muun tiedonkulun parantamiseksi oli aloitettu käytäntö, jossa työntekijät huolehtivat, että "viesti kodinhoitajalta" -lomake oli aina asiakkaan luona mukana ja että tiedotus puutteista kulki aina työnantajalle. **Ensiapukoulutustarpeiden** kartoituksessa selvisi, ettei kenelläkään ollut tähän aikaisempaa koulutusta. Ensiapukoulutus järjestettiin ja siihen osallistuivat johdon ja toimihenkilöpuolen edustaja sekä työntekijöiden edustaja. **Työsuojelukoulutus**, johon yrittäjä ja toimihenkilöpuolen edustaja osallistuivat, oli onnistunut. Koulutuksesta oli työtetty materiaalia, joka oli tarkoitus välittää myös työntekijöille. Toistaiseksi tietoa ei ollut välitetty eteenpäin. Ergonomiaa koskevista toimenpiteistä oli toteutettu **työfysioterapeutin käynti** toimistolla ja kotisiivouškohteessa. Opastukseen oltiin tyytyväisiä sekä toimihenkilöiden että työntekijöiden keskuudessa, ja saadut opit aiottiin kerrata koko henkilöstön kanssa viikkopalaverin yhteydessä.

Kaiken kaikkiaan toimenpiteet oli koettu myönteisinä, vaikka niiden vaikutukset eivät kaikilta osin vielä konkreettisesti näkyneetkään. Uusi tiedotuskäytäntö oli toiminut, tosin

puutteellisten välineiden korvaaminen uusilla ei tiedotuksesta huolimatta toiminut heti, vaan vasta jonkin ajan kuluttua. Myös työsuojelukoulutusta ja ergonomiaopastusta pidettiin onnistuneena ja hyödyllisenä.

Hyvin alkanutta kehittämistyötä jatketaan osana päivittäistä vuorovaikutusta

Suunnitellut toimenpiteet toteutettiin suunnitellusti ja ne oli koettu myönteisinä, vaikka vaikutukset eivät kaikilta osin vielä näkyneetkään konkreettisesti. Osallistavaa kehittämistyötä pidettiin hyvänä tapana avata asioita ja saada aikaan vuoropuhelua. Konkretiaan tähtäävää toimintatapaa pidettiin myös hyödyllisenä. Myös työterveysyhteistyöhön oltiin sekä yrityksessä että työterveyshuollossa tyytyväisiä, ja yhteistyötä pidettiin opettavaisena. Yrittäjällä oli kiinnostus jatkaa kehittämistyötä sovelletusti osana päivittäistä vuorovaikutusta. Tälläkin hetkellä asioita oli edistetty ilman ulkopuolisen tukea yhteisissä viikokopalavereissa. Seuraava seurantakokous sovittiin pidettäväksi itsenäisesti lokakuussa 2012. Kokouksessa on tarkoitus käydä läpi ergonomiaa koskevien toimenpiteiden toteutuminen ja suunnitella konkreettiset toimenpiteet tiedonkulkua koskevalle kehittämis-kohteelle.

5.6.5 Vähittäiskaupan alan pienyrityksen kehittämisprosessi

Yhteenveto

Johdon ja henkilöstön sitoutuminen

- Lähtökohtana oli halu kehittää edelleen työhyvinvointia sekä kiinnostus osallistamaan toimintatapaan.
- Suunniteltuja toimenpiteitä toteutettiin (muun muassa perustaitojen kertaaminen ja viestinnän selkiyttäminen) ja osin niiden toteutusta jatkettiin edelleen.

Osallistuminen ja yhteistyö

- Työryhmässä olivat mukana yrittäjä sekä osastovastaavat. Muu henkilöstö osallistettiin kommentoimaan työryhmän suunnitelmia.
- Työterveyshuollon edustaja oli mukana yhdessä rekrytointipalaverissa, mutta ei osallistunut kehittämistyöhön.
- Johto ja työntekijät olivat ensin eri mieltä ensimmäisestä kehittämiskohteesta, ja keskustelun jälkeen johdon kanta tuli valituksi (ammattitaidon kehittäminen).
- Terveyden edistäminen koettiin vaikeimmin vaikutettavaksi kehittämiskohteeksi.
- Johto ja osastovastaavat veivät asioita eteenpäin.

Prosessin tuloksellisuus

- Toteutetut toimenpiteet koettiin myönteisesti, ja niistä oli ollut hyötyä työssä.
- Kehittämistoiminta koettiin hyvänä, sillä kaikkien mielipide saatiin näin esille.
- Yrityksessä näkyi koko henkilöstön myönteinen kehittämisasenne.
- Kehittämistyö jatkuu osana viikkopalavereita.

Lähtökohtana työhyvinvoinnin kehittäminen edelleen

Yrityksessä oli pyritty panostamaan työntekijöiden hyvinvointiin ja hyvinvoinnin kehittämistä edelleen pidettiin tärkeänä. Työterveyshuoltoon suhtautuminen oli sekä myönteistä että kielteistä. Työterveyshuoltoa arvostettiin, ja johto olisi halunnut olla nykyistä tiiviimässä yhteistyössä. Yrityksen työterveyshuoltona toimi kunnallinen työterveyshuolto, joka kuitenkin vaikutti kiireiseltä. Yrityksessä koettiin, ettei heihin ollut resursoitu riittävästi. Henkilöstön puheissa työterveyttä leimasi kielteisyys ja siihen liitettiin ajatus seurannasta ja kontrolloinnista. Henkilöstön terveysasiat mietityttivät johtoa, erityisesti henkisen jaksamisen mutta myös elintapojen osalta. Yrittäjä katsoikin, että hanke sopisi lähtökohdiltaan heille. Myös osallistava toimintatapa innosti yritystä lähtemään mukaan

hankkeeseen. Vaikka yritys oli halukas ottamaan työterveyshuollon mukaan hankkeeseen, ei sitä viime kädessä otettu kehittämistyöryhmään.

Yritys työllistää noin 20 henkilöä. TEROKA-hankkeen työryhmässä oli yhteensä 10 osallistujaa (johdon ja esimiesten edustajat). Työryhmä pysyi lähes samana koko kehittämiss-prosessin ajan.

Ilmapiiri ja ammattitaito kehittämiskohteiden keskiössä

Ensimmäisessä kokouksessa suunniteltiin kehittämiskohteet. Kehittämisehdotukset olivat hyvin samankaltaisia. Ne liittyivät toisten arvostamiseen ja huomioimiseen, työnkuvien selkiyttämiseen sekä fyysisen ympäristön muutoksiin. Keskustelun pohjalta syntyi kolme kehittämiskohdetta, jotka olivat **ilmapiiri ja yhteishenki**, **ammattitaidon edistäminen** sekä **terveyden edistäminen**. Työryhmä laittoi kokousten välillä kehittämiskohteet esille myös niille työntekijöiden edustajille, jotka eivät tähän tilaisuuteen päässeet. Muut saivat halutessaan kommentoida ideoita ja tehdä niihin omia lisäehdotuksiaan. Näin myös muulla henkilöstöllä oli mahdollisuus osallistua.

Seuraavassa kokouksessa kehittämiskohteet priorisoitiin ja niille suunniteltiin toimenpiteet ja vastuuhenkilöt. Eniten keskustelua käytiin ilmapiirin ja yhteishengen sekä ammattitaidon edistämisen tärkeyden suhteen. Työntekijäpuoli olisi halunnut kehittää ilmapiiriä, ja he kokivat hyvän ilmapiirin olevan edellytys myös ammattitaidon kehittämiseksi. Johdon edustaja taas piti ammattitaidon kehittämistä kaiken perustana ja asiana, johon olisi myös mahdollista vaikuttaa. Terveiden edistäminen koettiin vaikeimmin vaikutettavaksi toimenpiteeksi, jonka nähtiin koskettavan vain pientä osaa henkilöstöstä. Keskusteluiden jälkeen päätettiin lähteä kehittämään työyhteisön **ammattitaitoa**.

Ammattitaidon edistämistä koskevia toimenpiteitä olivat:

- perustaitojen kertaaminen (hävikin lyöminen ohjeistuksen mukaan, etiketin ja hinnan ottaminen koneelta, osastokohtaisten ohjeiden noudattaminen, järjestelmien hallinta)
- viestinnän selkeys ja sen arvioiminen jälkepäin (palaute puolin ja toisin, ajan varaa-minen ja tarvittava koulutus perehdyttämiseksi)
- viikkokalenteri käyttöön osastoille (tutustuminen toisten kalentereihin ja keskustelu siltä pohjalta).

Toimenpiteiden toteuttamisen vastuut jaettiin johdon ja osastovastaavien kesken.

Suunniteltuihin toimenpiteisiin sitouduttiin – myös terveyden edistämiseen tartuttiin

Perustaitojen kertaaminen

Hävikin lyömisessä oli tapahtunut edistymistä, vaikka edelleenkin siinä oli parantamisen varaa. Väärin tehty hävikin lyöminen aiheutti paljon lisätyötä, sillä korjaamiseen kului turhaa aikaa. Väärin tekemisestä annettiin kuitenkin välittömästi palautetta, jotta kaikilla oli mahdollisuus oppia tästä tärkeäksi koetusta toimenpiteestä. Välitön reagoiminen henkilökohtaista palautetta antamalla oli osoittautunut hyväksi toimintatavaksi, ja apuakin uskallettiin pyytää. Käytössä olevan järjestelmän hallitsivat jo lähes kaikki työntekijät. Kaikki osasivat ottaa koneelta etiketin ja hinnan.

Viestinnän selkeys ja viikkokalenteri

Viestintään luotiin konsepti ja periaatteet, joita aiottiin noudattaa. Osaamisen kehittäminen oli yrityksen periaate, sillä osaavaan henkilöstöön voitiin luottaa ja työt hoituivat näin toivotulla tavalla. Koulutautumista tuettiin, mikä oli myös yrityksen kantava periaate. Päivystäjille oli otettu käyttöön taulut, joista näkyivät muun muassa voimassa olevat tarjoukset ja yöksi kylmään vietävät tuotteet. Taulut oli koettu hyödyllisiksi. Päivystäjät vastasivat yksin iltavuoroista, joten ilmoitustaulut olivat heille erityisen tärkeät. Selkeän ohjeistuksen ansiosta kommunikointi oli helpottunut iltavuoron aikana. Yleisesti ottaen avoimuus oli lisääntynyt ja kommunikointi sekä viestintä tiimien kesken parantunut. Myös viestinnän tyyli oli muuttunut miellyttävämmäksi ja kohteliaammaksi, mikä puolestaan edisti viestin perille menoa. Henkilökohtainen vuorovaikutus oli lisääntynyt, ja asioita hoidettiin yhdessä. Vaikka viestintää koskevaa kehittymistä oli tapahtunut, siinä oli silti vielä kehitettävää henkilökohtaisten palautteiden antamisen osalta. Erityisesti iltatyöntekijät kaipasivat henkilökohtaista täsmäpalautetta, mutta työkavereiden välinen palautteen antaminen oli koettu haasteelliseksi. Viikkokalenteri oli käytössä jokaisella osastolla. Viikkokalenterista sai tiedon siitä, mitä aiemmin oli tilattu. Tämä auttoi huomattavasti tilausten tekemisessä. Viikkokalenteri oli erityisen hyödyllinen myös sijaisille.

Myös **terveyden edistämisen** toimenpiteen suhteen oli tapahtunut paljon, vaikka sitä koskevia toimenpiteitä ei suunniteltu TEROKA-hankkeessa. Työterveyshuollon kanssa tehtiin nykyisin kiinteää yhteistyötä, ja yhteisiä projekteja oli kehitelty. Esimerkiksi varhaisen tuen malli oli käytössä ja hyväksi koettu - näin päästiin heti puuttumaan työkykyongelmiin. Lisäksi tupakasta vieroittamishoitoihin oli mahdollista halutessaan osallistua. Yrityksessä oli pidetty ensimmäiset kehityskeskustelut sekä perustettu liikuntavastaavan toimi. Myös näillä toimilla oli tarkoitus kehittää hyvinvointia.

Kehittämistyön jatkaminen nähtiin kaikkien etuna

TEROKA-hanke antoi kehittämistyölle alkuksäyksen, ja henkilöstö oli innokas kehittämään omaa työtään. Myönteinen kehittämisasenne näkyi koko yrityksessä. Henkilökohtainen ja koko yrityksen kehittyminen nähtiin kaikkien etuna. Tavoitteena oli moniosaava

ja joustava henkilöstö. Kehittämistä pidettiin koko vähittäiskaupan alan elinehtona. Metal Age -menetelmä koettiin hyväksi sikäli, että kaikkien mielipide saatiin esiin. Menetelmän avulla päästiin näkemään, mitä eri ihmiset ajattelevat, ja hiljaisimpienkin henkilöiden näkemykset tulivat esille. Kehittämistyötä aiottiin jatkaa osana suunnitteilla olevaa kehittämisyöpäajaa siellä esille nousevien kehittämisasioiden valossa.

5.7 Kehittämisprosessin etenemisen edisteet ja esteet

Kaikilta TEROKA-työryhmiltä kysyttiin toimenpiteiden toteuttamista edistäneistä ja estäneistä tekijöistä kehittämistyön aikana suoraan. Osallistujien kuvaukset liittyivät enimmäkseen esteisiin, joita tuotiin esille toteutumattomien tai keskeneräisten toimenpiteiden yhteydessä. Esteitä pohtimalla pystyttiin parhaassa tapauksessa myös edistämään kesken jääneiden toimenpiteiden jatkotyöstämistä. Paitsi että prosessia estäviä ja edistäviä tekijöitä tuotiin esille niistä suoraan kysyttäessä, ne näkyivät myös prosessin eri vaiheiden sujumisen kautta.

Prosessin onnistumista edistävät ja estävät tekijät jaettiin tässä johdon ja keskeisten toimijoiden sitoutumiseen, kehittämistyöhön osallistumiseen, yhteistyön sujuvuuteen ja yhteisymmärrykseen pääsyyn, organisaatioon liittyviin tekijöihin (mm. toimintakulttuuri) sekä kehittämismenetelmän piirteisiin. Jaottelu ei ole täysin yksiselitteinen, sillä käytännössä prosessin esteet ja edisteet linkittyvät ja vaikuttavat toisiinsa. Seuraavassa raportoidaan kehittämisprosessia estäneitä ja edistäneitä tekijöitä edellä mainitun jaottelun mukaisesti.

Työryhmän arvioinneissa ja prosessin kulkua koskevassa tarkastelussa tuli esille **johdon ja keskeisten toimijoiden sitoutumisen** merkitys kehittämistoimenpiteiden toteuttamiseen: *"Viime kädessä johdosta kiinni, että näin toimitaan"*. Johdon sitoutuminen ilmeni päätösvaltaisen ja vaikutusmahdollisuuksia omaavan henkilön mukanaolon tärkeytenä. Keskeisen toimijan puuttumisen nähtiin johtavan siihen, etteivät asiat edenneet. Johdon sitoutuminen oli keskeistä myös kehittämistyön jatkumisessa - seuranta yritystasolla ja raportointi johdolle edistivät toiminnan jatkuvuutta. Pelkkä johdon mukanaolo ei kuitenkaan riittänyt, vaan onnistuneen kehittämistyön edellytyksenä pidettiin sitä, että johto ja esimiehet osoittivat esimerkillään sitoutuneisuutta: *"Jotkut esimiehet olivat todenneet, et ei meidän väki varmaan ole tästä kiinnostunut"*. Toimenpiteen merkityksellisyyden kyseenalaistamisella oli sitoutumista ja muutoksen ymmärtämistä estävä vaikutus. Vastaanottavaa osapuolta sitouttavana tekijänä tuotiin esille kohderyhmälähtöinen tai kohderyhmää puhutteleva viestintä.

Käytännössä toimenpiteiden toteuttamista edistävänä tekijänä tuotiin esille, että toimeliailla ja tehtävään soveltuvilla vastuuhenkilöillä oli merkitystä kehittämistyön

etenemisessä. Tehtävän edellyttämän osaamisen puuttuessa oli oleellista varmistaa osaamisen tuki jo vastuuhenkilöä valittaessa. Annettujen tehtävien hoitaminen aika-aulussa ja saavutetut konkreettiset tulokset nähtiin todisteena siitä, että asioita voidaan

kehittää. Selkeästi suunnitellut toimenpiteet sekä tuloksellisuus kannustivat jatkamaan ja siten edistivät kehittämistyötä.

Kehittämistyöhön osallistumisen esteinä tuotiin esille työtehtävistä johtuvat kiireet, resurssipula tai henkilökohtaiset syyt, kuten sairastuminen. Ajan löytyminen kehittämistyölle oli perustyön tekemisen ohella haasteellista. Ajanhallintaan liittyvänä estävänä tekijänä koettiin vastuun kasautuminen vain tietyille henkilöille. Toisaalta mahdollisuuksiensa salliessa ei aina osallistuttu. Tämä näkyi toiminnan edistämisen ja ylläpitämisen vaikeutena. Merkitystä oli esimerkiksi sillä, oliko uusista käytännöistä tiedotettu tai oliko uusi käytäntö suunniteltu osallisia ajatellen. Esimerkiksi tärkeiden tiedonkulun kanavien, kuten ilmoitustaulujen, hyödyntäminen edellytti, että niistä tiedettiin ja että ne olivat helposti saavutettavissa.

Kehittämistyön lopputuloksen esittäminen muille oli sitoutumista edistävä tekijä. Sen sijaan vähäinen tiedottaminen esti henkilöstön sitoutumista. Tarvittavien tahojen osallistamattomuudella oli merkitystä suunniteltujen toimenpiteiden lopputulokseen; asiantuntijuuden kannalta oleellisen tahon puuttuminen saattoi johtaa siihen, että toimenpiteiden toteutuminen hidastui tai niitä ei saatu vietyä loppuun. Esimerkiksi työterveyshuollon asiantuntijuutta olisi tarvittu, kun keskusteltiin varhaisen tuen mallista tai terveystarkastusten sisällöistä. Samoin työntekijöiden osallistumisen nähtiin joissain tapauksissa olevan ehdoton edellytys toimenpiteiden toteutukselle.

Työryhmän kokoonpanolla oli merkitystä kehittämistyön onnistumisessa. Liian hajanainen työryhmä, jossa oli edustajia erilaisista työyhteisöistä, saattoi vaikeuttaa kohdennettujen ratkaisujen löytymistä.

Kehittämistyön esteet tai edisteet liittyivät myös **yhteistyön sujuvuuteen ja yhteisymmärrykseen pääsemiseen**. Niitä koskevinä estävinä tekijöinä tuotiin esille erimielisyydet suunniteltujen toimenpiteiden sisällöistä toimenpiteiden toteuttajien kesken. Aina ei päästy yhteisymmärrykseen siitä, keitä tulisi osallistaa toimenpiteiden suunnitteluun. Vaikka kehittämiskokouksissa asioista päästiin yhteisymmärrykseen, kehittämistyö ei käytännössä välttämättä edennyt täydessä yhteisymmärryksessä. Myös tehtävän selkiytymättömyys kehittämiskokouksessa ja konkreettisuuden puute olivat kehittämistä estäviä tekijöitä. Jos kehittämistoimenpiteistä ei päästy yhteisymmärrykseen tai toimenpiteitä ei suunniteltu riittävän konkreettisesti, ne saattoivat jäädä tekemättä tai toteuttaminen hidastua.

Yhteistyötä jo aikaisemmin tehnyt työryhmä oli tottunut toimimaan yhdessä, mikä saattoi edistää kehittämistyön etenemistä. Toisaalta taas jo pitkään yhdessä työskennellyt työryhmä saattoi olla "kaavoihin kangistunut" eikä siten tuottanut riittävästi uusia ajatuksia. Kehittämistyötä edistävinä seikkana mainittiin eri henkilöstöryhmien näkökulmien esille tuleminen ja sitä kautta toinen toisiltaan oppiminen. Yhteinen keskustelu auttoi ymmärtämään, miksi tietyt toimenpiteet nähtiin tärkeinä tai miksi niiden toteuttaminen ei ollut käytännössä mahdollista.

Kehittämistyöryhmän arvioinneissa ja prosessin kulun tarkastelussa tuli esille myös **organisaatioon liittyviä** kehittämistyötä estäviä ja edistäviä tekijöitä. Esimerkiksi perustehtävän luonne ja organisaatiomuoto näkyivät tekijöinä, jotka estivät tai vaikeuttivat kehittämistyöhön osallistumista. Erityisesti pienyrityksissä saattoi olla vaikeaa löytää aikaa

ja resursseja kehittämistyöhön irrottautumiselle. Toisaalta organisaation jakautuminen alueellisesti ja toiminnallisesti eri yksiköihin vaikeutti henkilöstön osallistumista ja sitouttamista. Joissain tapauksissa työtä myös tehtiin muualla kuin oman yrityksen tiloissa (esimerkiksi siivous- ja vartiointiala). Myös organisaation tuotannollinen tilanne ja työllisyystilanne tuotiin esiin tekijöinä, jotka vaikuttivat kehittämistyön tekemiseen ja jatkuvuuteen suoraan. Erilaiset organisaatiomuutokset ja niihin liittyvät henkilöstövaihdokset vaikeuttivat työskentelyä ja sen jatkuvuutta.

Organisaatioiden toimintakulttuuria kuvaavana piirteenä tuli esille, että perinteisesti tekemiseen tottuneessa kulttuurissa uudenlaisen vuorovaikutuksellisen toimintatavan oppiminen edellytti pidempiaikaista opettelua. Vanhat tottumukset saattoivat estää uuden oppimista ja kehittämistyön etenemistä. Toisaalta taas useiden samansuuntaisten projektien tai kehittämistoimien nähtiin tukevan toisiaan, mikä ennen pitkää todennäköisemmin muuttaa vuorovaikutuksen tapaa myös laajemmin. Uusien toimintatapojen linkitys olemassa oleviin rakenteisiin oli jo sinällään kehittämistyötä edistävä tekijä. Arjen työssä ei ollut juurikaan mahdollisuutta keskusteluun, mikä näkyi myös siinä, että kehittämissessään keskusteltiin akuuteista työhön liittyvistä kysymyksistä, jotka eivät suoraan liittyneet kehittämissasioihin. Vuorovaikutuksen ja palautteen antamisen puute jokapäiväisessä työssä näyttäytyi näin kehittämistyötä estävänä tekijänä. Palautteen antamattomuuden nähtiin olevan este osallistumiselle. Lisäksi yhtenäisten sääntöjen puute vaikeutti kehittämistyön etenemistä. Kehittämistyön jatkon suhteen pohdittiin myös, miten varmistaa riittävä osaaminen.

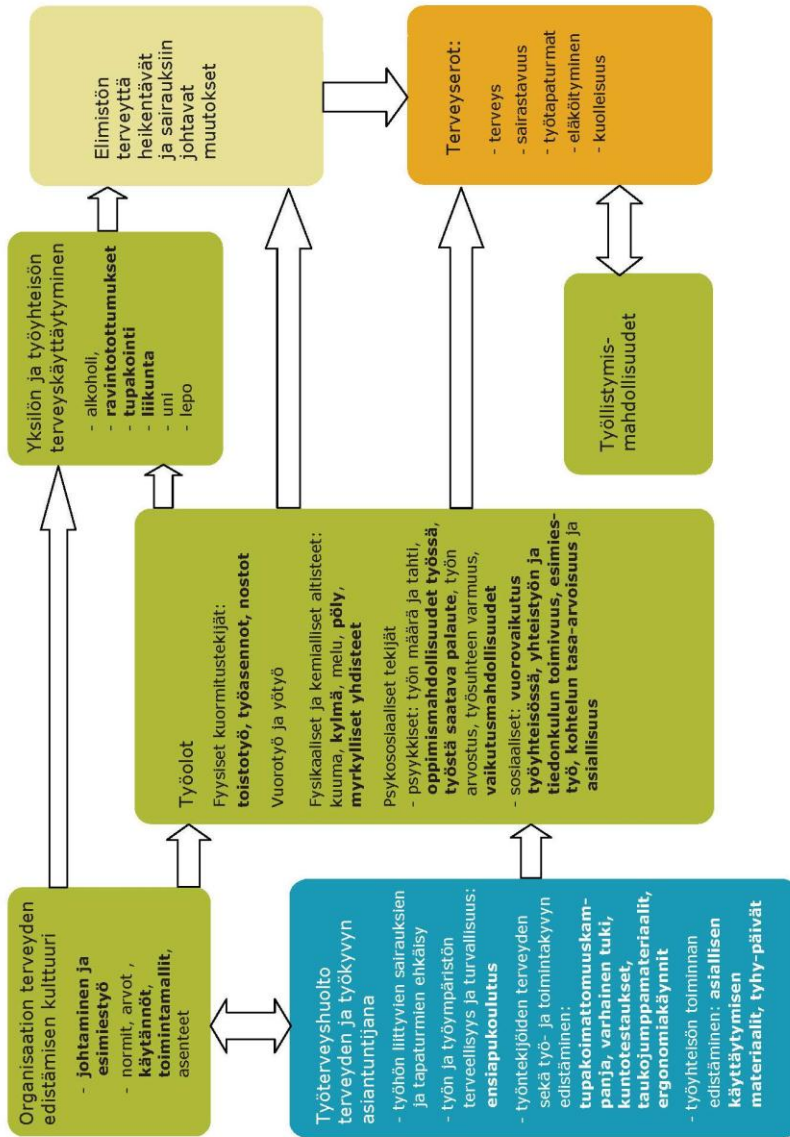
Kehittämismenetelmän piirteitä kuvaavat arviot olivat enimmäkseen myönteisiä. Ulkopuolinen asiantuntija nähtiin kehittämistyön promoottorina, ja ilman ulkopuolisen tukea tehtävät olisivat helposti hautautuneet tai jääneet tekemättä. Hyvän suunnittelun koettiin edistävän kehittämistä, kun taas ei-konkreettisen suunnittelun myötä asioiden ei nähty edistyvän. Menetelmään liittyvänä edistävänä tekijänä mainittiin lisäksi sopiva määrä kehittämiskohteita kerralla toteutettavaksi. Toimintatapaa pidettiin hyvin soveltuvana "ruohonjuuritasolla" toimimiseen. Vastuuhenkilöiden määrittämistä ja välitavoitteiden asettamista pidettiin edistävänä seikkoina. Myös seurannan suunniteltu toteutuminen tuotiin esille kehittämistyötä edistävänä seikkana. Vuorovaikutuksen lisääntymistä eri osapuolten välillä pidettiin myönteisenä ja kehittämistyön etenemistä tukevana seikkana. Menetelmän hyvänä puolena näyttäytyi se, että asioita tarkasteltiin useista näkökulmista.

Sen sijaan menetelmän pisteytysosaa pidettiin aikaa vievänä ja joiltakin osin vaikeasti ymmärrettävänä. Hankalimpina osuuksina pisteytyksessä koettiin laajuus ja vaikutusmahdollisuudet, joita koskevaa ohjeistusta tulisi selkeyttää, jotta pisteytys olisi tasapuolinen. Pisteytystä tärkeämpää kehittämistyössä olikin keskustelu erilaisine perusteluineen ja näkökulmineen. Keskustelun kautta valittiin kehittämiskohteet myös silloin, kun useampi kohde sai saman pistemäärän. Joissain yhteyksissä pisteytys koettiin epärealistiseksi. Ryhmän kokoonpanosta riippui se, mikä asia nostettiin ensimmäiseksi kehittämiskohteeksi.

5.8 Toimenpiteet terveyserojen kaventamisen näkökulmasta

TEROKA-hankkeen yrityksissä toteutettiin laaja-alaisesti työkykyyn ja terveyteen kohdistuvia kehittämistoimenpiteitä, joista useat olivat suoraan tai välillisesti yhteydessä terveyseroja aiheuttaviin tekijöihin. Työryhmien suunnittelemat ja toteuttamat toimenpiteet liittyivät paljolti psykososiaalisiin työoloihin, kuten työn hallintaan ja vaatimuksiin, osaamisen ja esimiestyön kehittämiseen sekä työn sujumisen, ilmapiirin ja vaikutusmahdollisuuksien kehittämiseen. Fyysisen työkyvyn osalta tehtiin muun muassa ergonomian parannuksia ja kuntotestauksia. Myös työn kemiallisiin riskeihin tartuttiin. Elintapoihin ja terveyskäyttäytymiseen pyrittiin vaikuttamaan järjestämällä terveystampanjoita tupakoimattomuuteen, liikuntaan ja ravitsemukseen liittyen.

Tehtyjä toimenpiteitä havainnollistetaan terveyserotekijöitä ja niiden yhteyksiä selvittävässä kuvassa (kuva 5, ks. myös luku 2.1).



Kuva 5. Työolot ja terveyserojen muodostuminen. Kuvassa osoitettu tummennetulla tekstillä, mihin terveyseroja aiheuttaviin tekijöihin TEROKA-hankkeen yrityksissä kohdistettiin toimia. Kuvan taustalähteinä käytetty esim. Siegrist ym. 2010 (kuva 1, s. 7), Ahola ym. 2011.

6 POHDINTA

TEROKA-hankkeessa toimittiin ammatti- ja toimialoilla, joilla on paljon sekä työhön että elintapoihin liittyviä haasteita. Tavoitteena oli opetella hankkeen organisaatioissa henkilöstöä osallistava ja vuorovaikutuksellinen toimintatapa, joka tukee työhyvinvoinnin ja terveyden edistämistä. Myönteisten kokemusten kautta pyrittiin vakiinnuttamaan toimintatapa organisaatioiden käytäntöihin. Näillä toimialoilla työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ja osallistuminen työnsä ja työhyvinvointinsa kehittämiseen ovat perinteisesti olleet melko vähäisiä, joten TEROKA-hankkeen toimintatapa oli kyseisissä yrityksissä uutta. Tavoitteena olikin kokeilla tämäntyyppisen toiminnan soveltuvuutta yrityksissä ja levittää kokemuksia siitä laajemmin. Näin voitaneen vaikuttaa terveytensä puolesta heikommassa asemassa olevien hyvinvointiin ja sitä kautta terveyserojen kaventamiseen sekä työurien kestävyYTEEN.

Hankkeessa mukana olleissa kahdeksassa yrityksessä muodostettiin eri henkilöstöryhmiä koostuvat työryhmät, jotka suunnittelivat ja toteuttivat kehittämistoimenpiteitä työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Työterveyshuolto oli mukana työterveyden asiantuntijatahona.

Tässä luvussa pohditaan kehittämistyön onnistumista yrityksissä sitoutumisen, osallistumisen ja yhteistyön sekä prosessin tuloksellisuuden näkökulmista. Kehittämistyötä, osallistavaa toimintatapaa ja toteutettuja toimenpiteitä tarkastellaan myös terveyserojen kaventamisen näkökulmasta. Samalla pohditaan sitä, miten terveyserojen kaventamistyötä voidaan tehdä työpaikoilla. Lisäksi tunnistetaan prosessin kulkua edistäneitä ja estäneitä tekijöitä. Kehittämisprosesseja vertaillaan ja niiden yhtäläisyyksiä ja eroavuuksia tuodaan esille.

Työhyvinvointiin ja terveyteen vaikuttamisen on lähdettävä yrityksen tarpeista, oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa

TEROKA-hankkeen yritykset erosivat lähtökohdiltaan jonkin verran. Rekrytointikokouksissa tuli esille sekä kehittämishankkeeseen **sitoutumista** estäviä että edistäviä tekijöitä. Osassa yrityksistä oltiin kehittämismyönteisempiä, ja työhyvinvointityötä oli jo tehty, myös työterveyshuoltoa hyödyntäen. Toisissa taas sanottiin suoraan, että henkilöstön työhyvinvointiin ei ole juuri panostettu. Joissain yrityksissä epäroitiin ja pohdittiin pitkään hankkeeseen osallistumista. Osaa yrityksistä mietitytti oma osaaminen asioiden eteenpäin viemisessä. Konkreettisten tulosten saavuttamista epäiltiin, koska aiemmat kokemukset olivat osoittaneet, että hyvin alkanut kehittämistyö unohtui helposti ja jäi kesken. Yrityksissä pohdittiin myös kehittämiseen käytettäviä aikaresursseja. Lisäksi yrityksissä tuotiin esille huoli siitä, millaisia asioita työntekijät nostaisivat kehittämiskohteiksi. Yhdessä yrityksessä oli näkemyseleroja työntekijöiden osallistamisesta kehittämistyöhön, mutta asiasta päästiin kuitenkin yhteisymmärrykseen.

Osallistava toimintatapa nähtiin kiinnostavana, ja se innosti yrityksissä hankkeeseen mukaan lähtemiseen. Konkretiaan tähtäävää työskentelytapaa pidettiin hyvänä. Useassa yrityksessä henkilöstökyselyn tulosten käsittely oli ajankohtaista, ja osallistava menetelmä nähtiin tässä hyvänä keinona. Näin saatiin uusi väline käytännön työhyvinvointityön tueksi. Myös sairauspoissaolojen hallinnan tueksi kaivattiin välineitä, ja lähtökohtaisesti TERO-KA-hankkeen nähtiin vastaavan tähän tarpeeseen.

Hankkeen alussa osassa yrityksistä mietittiin erityisesti **työterveyshuollon** osallistamista kehittämistyöhön. Yrityksen sisäisten asioiden ei nähty kuuluvan työterveyshuollolle, ja heidän rooliaan kehittämistyössä pohdittiin. Eräässä yrityksessä tuotiin esille, että taloudellinen panostaminen työterveyshuoltoon ei ollut tuottanut toivottua tulosta. Yhdessä yrityksessä työterveyteen ylipäänsä liitettiin ajatus kontrolloinnista. Pienyrityksistä toisessa koettiin, että työterveyshuollolla ei ole riittävästi resursointia yritykselle. Toisessa pienyrityksessä taas korostettiin halua oppia työhyvinvoinnista, ja työterveyshuolto nähtiin asiantuntijatahona, josta siihen saisi tukea.

Erilaiset lähtökohdat näkyivät yritysten kehittämisprosessien kulussa ja onnistumisessa. Usein pitkä pohdinta mukaan lähtemisestä johti vahvaan sitoutumiseen kehittämistyössä. Tärkeää onkin, että kehittämistyö vastaa yrityksen senhetkisiä tarpeita. Oikea-aikaisuus ja jo alussa pohdittu paikka kehittämistyölle ovat myös sen jatkuvuuden edellytyksiä. Yrityksessä, jossa työryhminä toimivat työsuojelutoimikunnat, myös kehittämistoiminnan jatkuvuus oli turvattu, kun työlle oli olemassa selkeä rakenne. Toisaalta voidaan pohtia, saadaanko pelkästään tällä kokoonpanolla näkökulmia riittävän laajasti esille, kun kyseessä on laaja-alainen terveyden ja hyvinvointiin vaikuttaminen. Osa yrityksistä osallisti työterveyshuoltoa alun epäröinnistä huolimatta, osalla epäröinti näkyi läpi koko kehittämisprosessin eikä työterveyshuoltoa juurikaan osallistettu kehittämistyöhön.

Jokaiselle tietoa ja mahdollisuus osallistua - esimiesten rooli merkittävä

Lähtökohtaisesti eri henkilöstöryhmien **osallistaminen** innosti yrityksissä, ja se näkyi myönteisesti läpi koko prosessin. Osallistaminen jäi kuitenkin pitkälti työryhmän sisäiseksi asiaksi, eikä kehittämistyöstä aina tiedotettu kovin laajalti, mikä saattoi estää kehittämistyön etenemistä. Jatkossa tulisi pohtia sitä, millä tavalla kehittämistyötä saataisiin kaikille näkyväksi ja miten koko henkilöstölle luotaisiin mahdollisuus osallistua kehittämistoimien suunnitteluun ja toteutukseen. Parhaimmillaan kehittämistyöryhmä toimii avoimesti siten, että siitä tiedetään ja kuka tahansa voi tuoda ehdotuksiaan ja ideoita ryhmän käsiteltäväksi. Pienyrityksissä periaatteessa jokainen henkilöstön edustaja pääsi mukaan kehittämistyöhön. Silloin, kun työtä tehdään muualla kuin oman yrityksen tiloissa, saattaa henkilöstön osallistuminen ja myös sitoutuminen osoittautua haastavaksi. Myös tällöin olisi ensisijaisen tärkeää mahdollistaa yhteydenpito työntekijän ja työnantajan välillä.

Hyvä tapa olisi liittää kehittämistyöskentely jo olemassa oleviin rakenteisiin, esimerkiksi palaverikäytäntöihin. Näin toimien kehittämistyö ei jäisi muusta työstä irralliseksi toiminnaksi, vaan se linkittyisi muuhun yhteiseen tekemiseen ja jokainen voisi siihen osallistua. Jos toisaalta sopivia rakenteita kehittämistyölle ei ole, ne kannattaa ensin luoda. Esimiesten rooli tiedonvälittäjinä ja työntekijöiden sitouttajina tulisi tehdä selväksi kehittämistyön alusta lähtien, jotta asiat oikeasti etenevät käytäntöön asti. Tämä edellyttää sen

varmistamista, että esimiehillä on käytettävissään riittävä osaaminen ja välineet kehittämistyöhön. Tarvittaessa esimiehet on opastettava toimimaan kehittämistyön avainhenkilöinä.

Monipuolisen työryhmän keskustelu lisää yhteistä ymmärrystä

Yrityksissä kehittämistyöhön osallistettiin laaja-alaiset työryhmät, ja suurimmassa osassa työryhmiä mukana olivat johdon, keski johdon, esimiesten, työntekijöiden, työsuojelun ja työterveyshuollon edustajat. Yhdessä yrityksessä työntekijöitä ei osallistettu suunnitteluun lainkaan. Kehittämistyöryhmät pysyivät lähes samoina koko kehittämisprosessin ajan. Suuremmissa yrityksissä työryhmissä oli jäseniä useista eri yksiköistä, joten ne myös edustivat monentyyppisiä työyhteisöjä erilaisine tehtävineen. Monipuolisen työryhmän etuna oli erilaisten näkökulmien esille tuominen ja vuorovaikutus sellaisten tahojen välillä, jotka eivät yleensä olleet tekemisissä toistensa kanssa. Kaikkien työryhmän jäsenten näkökulmia huomioitiin kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa, mutta käytännössä toimenpiteiden toteuttajiksi valittiin enimmäkseen samoja johdon ja esimiesten edustajia. Tämä saattoi kuormittaa vastuuhenkilöitä, ja samalla kehittämistyön jatkuvuus oli vain yhden henkilön varassa. Toisaalta perinteisesti hierarkkisissa työyhteisöissä vastuiden jakaminen ja ylittäminen koettiin vaikeaksi, joten pienetkin asiat saattoivat tästä syystä jäädä toteuttamatta. Vastuiden jakamisesta tulisikin sopia jo lähtökohtaisesti siten, että toteutus ei jäisi liian pienen joukon harteille.

Yhteistyötä tarkasteltiin työryhmän jäsenten näkökulmien ja yhteisymmärrykseen pääsemisen kautta. Yleinen kokemus oli, että kehittämistyö lisäsi henkilöstöryhmien välistä vuoropuhelua ja sitä kautta ymmärrystä erilaisista näkökulmista. Tämä mahdollisti laajemman ymmärryksen käsiteltävistä asioista ja eri työyhteisöjen käytännöistä oppimisen. Eri yksiköistä koottu ryhmä toimii silloin, kun kehitetään koko organisaatiossa kaikille yhtenäisiä toimintatapoja. Kehittämistyön alussa monipuolisen ryhmän keskustelu toimii hyvin yrityksen "lähtötilannekartoituksena". Jos toisaalta halutaan kehittää työyhteisökohtaisia käytäntöjä, olisi ryhmien hyvä muodostua työyhteisöittäin. Näin asiat saadaan kohdennettua tarkemmin juuri kyseisen yhteisön tarpeisiin ja olemassa oleviin käytäntöihin.

Työryhmän kokoonpanoon tulisi kiinnittää erityistä huomiota myös siksi, että se vaikuttaa suoraan siihen, mitkä ja kenelle tärkeät asiat priorisoidaan ensimmäisiksi kehittämis-kohteiksi. Joissain työryhmissä työntekijät kokivat, ettei heidän ääntään kuultu riittävästi priorisoinnissa, vaan työntekijöille tärkeät asiat jäivät priorisoinnissa viimeisiksi. Päätösvaltaisen henkilön läsnäolo ryhmässä on puolestaan tärkeää, jotta asioita saadaan vietyä eteenpäin. Ylimmän johdon tehtävä on varmistaa tarvittavat resurssit kehittämistyölle ja osoittaa sen merkitys esimerkillään.

Käytännön kehittämistyössä päästään todennäköisemmin toimiviin ratkaisuihin silloin, kun huomioidaan myös niiden näkökulmat ja perustelut, joita asia koskee. Toisaalta keskustelun kautta tulee näkyväksi se, millaiset asiat ovat kullekin taholle merkityksellisiä. Esimerkiksi johdon näyttäytyminen työntekijöiden keskuudessa saattaa olla työntekijöille hyvinkin merkityksellinen asia. Työryhmissä oltiin melko samanmielisiä kehitettävistä asioista, ja erilaisten näkökulmien kuuleminen edesauttoi pääsemistä yhteisymmärrykseen

käytännön toimista. Kehittämistyössä toteutettu yhteinen keskustelu näyttäisi olevan uudenlainen tapa toimia tekemiseen tottuneissa työkuultuureissa.

Tiivistä käytännönläheistä työterveysyhteistyötä tarvitaan yhteisymmärryksen lisäämiseksi

Työterveyshuoltojen osallistaminen kehittämistyöhön oli yrityskohtaista. Parhaimmillaan työterveyshuolto osallistui kaikkiin työryhmien kokouksiin ja myös toimenpiteiden toteuttamiseen, vaikka alkuun yrityksessä oli epäilty työterveyshuollon mukanaoloa. Osassa työryhmistä näkyi, ettei työterveyshuoltopalveluista kaikilta osin tiedetty. TERO-KA-hankkeen työryhmissä käydyissä keskusteluissa kävi ilmi, että esimerkiksi varhaisen tuen käytännöistä ja osin myös työterveystarkastusten sisällöistä oli osassa yrityksistä vielä epäselvyyttä. Vuonna 2011 tuli voimaan Kansaneläkelaitoksen korvausmenettelylaki, jossa keskeistä on tiivistää työterveysyhteistyötä muun muassa vahvistamalla yhä varhaisempaa terveysongelmiin puuttumista. Tarve yhteistyön tiivistämiseen näkyi hankkeen yrityksissä. Sama näkyi Työterveyslaitoksen selvityksestä (2012), joka osoitti, että yritykset eivät edes tunne riittävästi työterveyspalveluidensa sisältöjä.

Työterveyshuollon mukanaolo kehittämistyössä voikin lisätä yhteisymmärrystä, jonka myötä päästään kohdennettuihin ratkaisuihin ja tuloksiin työterveysyhteistyössä. Esimerkiksi varhaisen tuen mallin käyttöönotto ja siihen perehtyminen on asia, jossa työterveyshuolto ja yritys voivat tehdä paljonkin yhteistyötä. Näin varmistuu koko henkilöstön tietoisuus mallista ja mahdollistuu sen oikea käytännön hyödyntäminen. Jotta työkyvyn tukeminen saadaan käytännössä toimimaan, tarvitaan tiivistä käytännönläheistä työterveysyhteistyötä. Ilman sitä ei yrityksen tarpeiden ja työterveyshuollon palveluiden kohtaaminen ole mahdollista. Työterveyshuollon osallistuminen yrityksen kehittämistyöryhmiin puolestaan lisää työterveyshuollon ymmärrystä yrityksen kulttuurista ja tarpeista, jotka saattavat olla myös työyhteisöllisiä kysymyksiä.

Toimiva vuorovaikutus on kaiken perusta – myös työturvallisuuden

Alun epäröinnistä huolimatta yrityksissä ideoitiin paljon toteuttamiskelpoisia toimenpiteitä, ja niitä myös toteutettiin suunnitellusti. Joissain yrityksissä toteutettiin useita ja laajojakin toimenpiteitä. Osassa yrityksistä kaivattiin välineitä esimerkiksi henkilöstökyselyn tulosten käsittelyyn, ja tässä osallistava menetelmä näytti toimivan hyvin.

Suunnitellut **kehittämistoimenpiteet** liittyivät vuorovaikutukseen ja viestintään, kehityskeskustelu- ja palaverikäytäntöihin, esimiestyön ja osaamisen kehittämiseen, ilmapiirin parantamiseen ja ristiriitojen ratkaisemiseen, työoloihin, työsuojeluun, ergonomiaan ja elintapoihin. Kaikki nämä asiat voivat olla yhteydessä terveyserojen muodostumiseen. Kehittämiskohteita koskevat käsitteet vaihtelivat yrityksittäin, ja eri otsikoiden alla käsiteltiin osittain samoja asioita. Samoja toimenpiteitä myös kehitettiin eri näkökulmista. Kehittämistyön onnistumisen kannalta on keskeistä se, mistä lähtökohdista ja näkökulmista toimenpiteet syntyvät. Tämä vaikuttaa myös siihen, miten niistä viestitään henkilöstölle ja miten ne käytännössä toteutetaan. Sillä on eroa, viestitäänkö uusista käytännöistä siitä

näkökulmasta, että työntekijät pääsevät vaikuttamaan työhönsä, vai siitä, että esimiehet saavat käyttöönsä välineitä oman työnsä kehittämiseen.

Vuorovaikutukseen ja viestintään liittyvät toimenpiteet olivat yrityksissä ensimmäisiä kehittämiskohteita. Ne näyttäytyivät suoraan toteutettavina toimenpiteinä, ja lisäksi niistä keskusteltiin muiden toimenpiteiden yhteydessä. Vuorovaikutuksen kehittämisen tarve linkittyi useimpiin suunnitelluista toimenpiteistä, ja se korostui erityisesti työntekijä- ja lähiesimiestasolla. Haasteena onkin luoda toimivia käytäntöjä ja rakenteita perinteisille työntekijäammateille, joissa työn luonne ja työn tekemisen tavat ovat erilaisia kuin esimerkiksi asiantuntijatyössä. Työryhmien keskusteluissa kävi ilmi, että vuorovaikutusta tarvittiin erityisesti jokapäiväisen työn sujuvoittamiseksi. Yrityksissä luotiinkin uusia rakenteita tukemaan viestintää ja vuorovaikutusta. Lisäksi kiinnitettiin huomiota vuorovaikutuksen laatuun sekä tyyliin, jolla asioita esitettiin. Vuorovaikutuksen laadusta keskusteltiin erityisesti esimiesten osalta, ja heille suunnattiinkin toimenpiteitä tähän liittyen. Myös muun osaamisen kehittämistä kohdistettiin esimiehille ja työntekijöille.

Riskitoimialoilla vuorovaikutus näyttäytyi jopa työsuojeluasiana. Työsuojeluun on näillä aloilla perinteisesti panostettu paljon, mikä näkyi siinä, että ne eivät olleet yhtä pienyritystä lukuun ottamatta ensimmäisiä kehittämiskohteita. Keskusteluissa kuitenkin tuotiin esille, että vuorovaikutuksen puute heijastui pahimmillaan myös työsuojelu- ja turvallisuusasioihin käytännön työssä. Näin ollen vuorovaikutuksen merkitystä ei voi korostaa liikaa toimialoilla, joilla on paljon turvallisuusriskejä. Työhyvinvointiin, työkykyyn ja terveyteen vaikuttaminen alkaakin työhön liittyvien perusasioiden saattamisesta kuntoon. Tämä edellyttää toimivaa vuorovaikutusta ja viestintää, joilla on merkitystä terveydelle ja hyvinvoinnille. Vuorovaikutuksen ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ja tarvittavan osaamisen varmistaminen ovat askel siihen, että edistetään työn autonomista hallintaa, joka on välittävä tekijä myös vaikutettaessa yksilön terveyteen ja terveyseroihin.

Työpaikka voi kannustaa ja tarjota mahdollisuuksia terveellisiin elintapoihin

Elintapoihin vaikuttavien toimenpiteiden osalta toivottiin työnantajalta tukea ja mahdollisuuksia. Aina tarjottuja mahdollisuuksia ei kuitenkaan käytetty, ja terveysasiat koettiin haasteellisina yksilökohtaisina kysymyksinä. Kannustaminen ja mahdollisuuksien tarjoaminen osana yrityskulttuuria nähtiin kuitenkin vaikuttavampana koko työyhteisön terveyden edistämisenä. Yritys voi esimerkiksi ottaa kantaa tuomalla esille näkemyksensä tupa-koimattomuuteen ja tukemalla sitä. Pitkävaikutteinen työpaikkatasoinen terveyden edistäminen vaatii sitä tukevia rakenteita ja toimintatapoja, jotka toteutuvat jokapäiväisessä työssä. Esimerkiksi työhön liittyvät ergonomiaohteet tai mahdollisuus terveelliseen päivittäiseen ruokailuun johtavat todennäköisemmin parempaan lopputulokseen kuin yksittäiset työhyvinvointipäivät. TEROKA-hankkeessa työterveyshuoltoa osallistettiin lähinnä tuottamaan tietoa elintapoihin ja ergonomiaan liittyen.

Myönteiset kokemukset kannustavat jatsoon – terveyteen vaikuttaminen osaksi rakenteita

TEROKA-hankkeen terveys- ja hyvinvointivaikutusten osoittaminen lyhyellä aikavälillä on haasteellista. Kaiken kaikkiaan kuitenkin toimenpiteiden toteutukseen **sitouduttiin** hyvin ja kehittämisprosessit olivat **tuloksellisia**. Kaikissa yrityksissä päästiin vähintään suunnittelutasolle, ja useimmissa yrityksissä päästiin käytännön toteutukseen myös pidemmän tähtäimen toimenpiteissä. Työryhmien suunnittelemat toimenpiteet olivat jo lähtökohtaisesti eritasoisia asioita. Joissain työryhmissä suunniteltiin pitkäjänteisesti kehitettäviä ja koko organisaatiota koskevia yhtenäisiä käytäntöjä esimerkiksi kehityskeskusteluihin, palaveriin sekä esimieskoulutuksiin. Toisissa taas edettiin suunnittelemalla nopeammin ja helpommin toteutettavia toimenpiteitä, kuten ilmoitustaulujen käytön tehostamista ja turvakenkien hankintaa. Yleisesti ottaen työryhmien jäsenten kokemukset kehittämis-työstä olivat myönteisiä, ja myös näkyviä hyötyjä saavutettiin. Suuria rakenteellisia muutoksia edellyttäneet toimenpiteet vaativat suunniteltua enemmän aikaa, joten hyötyä oli vaikea arvioida vielä tässä vaiheessa. Työntekijätasolla näkyivät parhaiten pienet konkreettiset asiat. Useissa työryhmissä tuli esille tarve luoda yhtenäisiä käytäntöjä ja sääntöjä, jotta asiat saataisiin toimimaan. Alun myönteiset kokemukset kannustivat kehittämistyön jatkamiseen.

Kehittämistyön jatkuminen ei kuitenkaan ole yrityksissä itsestään selvää, vaikka se koettaisiinkin hyödyllisenä. Useimmissa yrityksissä kehittämistyötä haluttiin jatkaa, ja työryhmissä pohdittiin, mikä olisi oikea paikka kehittämistyön jatkamiselle. Kehittämistyötä oltiin valmiita jatkamaan sovelletusti esimerkiksi osana jo olemassa olevia tai hankkeessa luotuja palaverikäytäntöjä ja toimintatapoja. Joissain yrityksissä näin jo tehtiinkin. Joissakin yrityksissä epäroitiin kehittämistoiminnan itsenäistä jatkamista ilman ulkopuolisen vetäjän tukea. Yrityksissä pohdittiin myös laajemman joukon osallistamista kehittämistyöhön sekä käytössä olevia resursseja.

TEROKA-työryhmien toimintaa kytkettiin työsuojelutoimikuntien työhön. Toisaalta osallistavaa menetelmää aiottiin jatkossa käyttää osana henkilöstökyselyn tulosten käsittelyä. Eräässä yrityksessä työskentelyn linkittäminen olemassa oleviin rakenteisiin nähtiin kehittämistyön ja projektinohjauksen näkökulmasta kaikkein järkevimmäksi. Pienyritykset puolestaan aikoivat jatkaa kehittämistyötä osana palaverikäytäntöjä. Yhdessä yrityksessä henkilöstövaihdokset ja organisaatiomuutokset vaikuttivat siten, että kehittämistyön jatkuvuus ei ollut turvattu. Jotta kehittämistyö jää elämään erillisen hankkeen jälkeen, se on koettava tarpeelliseksi ja sille on löydettävä oikea paikka organisaation rakenteissa ja käytännöissä. Osassa yrityksistä paikka oli mietitty jo hankkeeseen lähdeäessä, osassa se löytyi matkan varrella. Tärkeää on se, että yritys voi muokata ja soveltaa opeteltua tapaa itselleen parhaiten sopivaksi.

Terveyserojen kannalta keskeisiin tekijöihin on mahdollista vaikuttaa työpaikantasolla

TEROKA-hankkeessa käytetyn osallistavan menetelmän avulla saatiin esille monipuolisesti työhyvinvointiin, työkykyyn ja terveyteen liittyviä kehittämiskohteita. Myös terveyserojen kannalta keskeisiä asioita nousi esiin. Yritysten suunnittelemat ja toteuttamat

toimenpiteet liittyivät paljolti psykososiaalisten työolojen kehittämiseen. Tällaisia olivat esimerkiksi työn hallinnan ja vaatimusten, osaamisen ja esimiestyön, työn sujumisen, ilmapiirin ja vaikutusmahdollisuuksien kehittäminen. Fyysisen työkyvyn kannalta keskeisiä toimenpiteitä olivat muun muassa ergonomian parannukset ja kunto-testaukset. Myös työn kemiallisiin riskeihin tartuttiin. Elintapakäyttäytymiseen pyrittiin vaikuttamaan järjestämällä terveyskampanjoita tupakoinnin, liikunnan ja ravitsemuksen osalta. Terveyserojen kaventamisen näkökulmasta tulisi tutkimusta ja toimintaa suunnata jatkossa enemmän myös terveyteen välillisesti vaikuttavien psykososiaalisten tekijöiden huomioimiseen.

Vaikka alkoholi on yksi tärkeä terveyseroja aiheuttava tekijä, se ei noussut yritysten työryhmissä esille työpaikan eikä työterveyshuollon edustajien puolelta. Usein alkoholia ei pidetä työyhteisön vaan yksilön asiana, tai se nähdään lähtökohtaisesti työpaikan kulttuuriin kuuluvana asiana. Monilla työpaikoilla alkoholihaittoihin puuttuminen onkin vielä yhteisesti käsittelemätön asia, vaikka työntekijät suhtautuvat usein myönteisesti aiheen esiin nostamiseen (Kivistö ym. 2010). Alkoholista puhuminen on kuitenkin usein vaikeaa sekä johdolle, esimiehille, työntekijöille että työterveyshuollon asiantuntijoille. Työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyön on havaittu olevan haasteellisempaa alkoholiasioissa kuin muissa asioissa. (Kivistö ym. 2010.) Aihepiiriin käsittelyyn liittyy leimautumisen pelko, ja siitä saattaa olla vaikeampaa puhua kuin muista elintapa-asioista. Arkojen asioiden, kuten juuri alkoholihaittojen, esiin nostaminen työyhteisössä ja niitä ehkäisevien toimintamallien mahdollistaminen vaatiikin sekä yritysten johdolta, esimiehiltä että työterveyshuollon asiantuntijoilta erityistä taitoa, näkemystä ja koulutautumista. Täten se vaatinee aiheen esiin nostamista erikseen omana asianaan. Työterveyshuollon asiantuntijoilla koulutuksen tiedetäänkin vaikuttavan siihen, kuinka alkoholiasioita otetaan esille (Holmqvist ym. 2008). Työkaluja ja koulutusta alkoholihaittojenkin hallintaan työpaikoilla on olemassa (Kujasalo (toim.) 2011). Työpaikoilla kannattaa hyödyntää tämänkin asian kehittämisessä työ-yhteisön ja työterveyshuollon yhteistä yhteisöllisen vaikuttamisen näkökulmaa.

TEROKA-hankkeen yhteisöllisen viitekehyksen keskeiset periaatteet näkyivät yritysten kehittämistyössä. Työpaikat ottivat vastuun kehittämistyöstä ja osallistivat eri osapuolia tuomaan esille näkökulmia. Kehittämistyössä tartuttiin juuri oman organisaation kannalta keskeisiin kehittämiskohteisiin. Osallistava toimintatapa voimaannutti myös työntekijät toimimaan oman työnsä ja työhyvinvointinsa kehittäjinä. Uudenlaisen ja eri tahojen välisen vuorovaikutuksen alullepano oli jo sinänsä iso asia yrityksissä. Osassa työpaikoista työntekijöiden ja esimiesten tai työvuorojen välillä ei käyty juuri minkäänlaista keskustelua. Työntekijöillä ei siten ollut paljonkaan mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä tai työoloihinsa. Tämä heijastui työn sujuvuuteen ja laatuun, pahimmillaan työturvallisuuteen.

Vuorovaikutuksen kerrottiin hankkeen myötä lisääntyneen työntekijöiden ja esimiesten välillä. TEROKA-hankkeessa tehty kehittämistyö koettiin merkittäväksi siksi, että myös työntekijöitä kuultiin ja uusia vaikuttamiskanavia ja rakenteita luotiin. Niiden kautta on jatkossakin mahdollista huomioida paremmin myös työntekijöiden näkemyksiä asioista - laajetessaan tällä voi olla paljonkin merkitystä terveyserojen kaventamisen kannalta. Esimerkiksi työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisäämisellä ja esimiestyön kehittämällä tiedetään olevan välillistä vaikutusta hyvinvointiin, terveyteen ja sairauspoissaoloihin (Kaikkonen ym. 2009, Väänänen ym. 2003). Työntekijöistä välittämällä, läsnäolevalla esimiehellä, töiden organisoinnilla ja hyvällä työilmapiirillä puolestaan saattaa olla

merkitystä, kun työntekijä pohtii sairauslomalle jäämistä (Siukola 2008). Juuri näitä asioita työryhmissä nostettiin esille ja kehitettiin. Päivittäisen esimiestyön sujumista ja sairauspoissaolojen hallintaakin on mahdollista helpottaa, kun huomioidaan työntekijöiden hyvinvointi ja kuunnellaan, miten työssä voidaan.

Hankkeen konkreettiset tulokset osoittivat, että yhdessä kehittäminen on mahdollista. Vuorovaikutuksellisen ja terveyttä tukevan kulttuurin omaksuminen ei tapahdu hetkessä. Yrityksen näkökulmasta kysymys on sujuvista työprosesseista, hyvästä työn laadusta ja työkykyisistä työntekijöistä sekä ennen pitkää vähenevistä sairauspoissaoloista. Työ-paikoilla tehtävän terveydenedistämistyön on tuettava organisaation perustehtävän toteutumista ja strategiaa, jolloin siihen myös sitoudutaan organisaatiotasolla.

Kokonaisvaltainen työkyvyn tukeminen lähtee siitä, että yrityksessä ollaan selvillä niistä tekijöistä, jotka heikentävät työntekijöiden terveyttä. Lisäksi tarvitaan välineitä ja osaamista, joiden avulla on mahdollista tarttua keskeisiin ongelmakohtiin. Henkilöstökyselyt toimivat hyvänä pohjana kehittämistyölle, ja niitä kannattaa hyödyntää. Lisäksi tarvitaan henkilöstön näkemys ja perustelut siitä, mitä ja miten asioita täytyisi ensisijaisesti lähteä kehittämään. TEROKA-hankkeessa toteutettu osallistava kehittämistyö on luonut pohjaa terveyden ja työkyvyn tukemiselle ja antanut yrityksille välineitä konkreettiseen tekemiseen. Kokonaisvaltainen rakenteiden kautta vaikuttaminen näyttäisi toimivan, kun pyritään kehittämään työhyvinvointia ja tukemaan työkykyä ja terveyttä.

TEROKA-hankkeen yhteistyötahon Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen tuottamassa toimintaohjelman loppuraportissa (2008-2011) kuvattiin ohjelman toimenpiteistä vastanneiden tahojen näkemyksiä siitä, mihin terveyserojen kaventamistyötä tulisi jatkossa suunnata. Vastuutahojen mukaan keskeistä olivat muun muassa yhteistyön kehittäminen terveyseroasioiden parissa työskentelevien tahojen välillä, terveyserojen tarkastelun painopisteen siirtäminen pelkän lopputuloksen tarkastelusta syy-seuraussuhteisiin vaikuttamiseen, hyvinvointi- ja terveyserojen kaventamisen sisältöjen nivominen kaikille ammattialoille ja koulutustasoille sekä toimintakulttuurin muutos yhteiskunnan eri aloilla. Lisäksi tuotiin esille, että tietoisuuden kehittämiseksi tulisi muun muassa tuottaa ja välittää tietoa kaventamisen keinoista ja kustannushyödyistä. (Rotko ym. 2012.) Ammattiryhmittäisten terveyserojen kaventamisen hankkeessa on tarjottu tietoa ja välineitä työpaikoilla tapahtuvaan terveyserojen kaventamiseen. TEROKA-hankkeessa tehty kehittämistyö on askel toimintakulttuurin muutokseen, joka juurtuessaan näkyy heikommassa asemassa olevien terveyden parantumisena. Työpaikoilla tapahtuvalla kulttuurimuutoksella on viime kädessä merkitystä myös siihen, minkälaiseen toimintakulttuuriin koulusta valmistuneet nuoret työntekijät astuvat.

Kestävät työurat eivät synny eivätkä terveyserot kapene hetkessä. Tarvitaan avointa työkyvyn tukemisessa tarvittavien tahojen välistä vuorovaikutusta, jotta epäkohdat saadaan esille ja ratkaistua. Vain yhdessä tekemällä, systemaattisesti toimintaa johtamalla ja eri tahojen rooleja selkiyttämällä voidaan päästä pitkäkestoiisiin tuloksiin ja terveyden suhteen tasa-arvoisempaan työelämään. Parasta työkyvyn tukemista on se, että työ on mielekästä ja sitä voi tehdä turvallisessa, terveyttä edistävässä työympäristössä.

Henkilöstö on tärkein voimavaramme!

Miten meillä rakenteet tukevat työterveyttä?

Millainen terveydenedistämisen kulttuuri meidän työpaikallemme on?

Voitaisiinko toimintallemme jopa vaikuttaa terveyseroihin?

Tuleeko meidän työntekijöillämme olemaan kestävä työurat?

Työpaikka voi kannustaa ja tarjota mahdollisuuksia terveellisiin elintapoihin!

Henkilöstökyselyt ja työntekijät osallistava toimintatapa tukevat toisiaan terveyden edistämässä ja muussa kehittämistyössä!

Työpaikoilla tehtävän terveydenedistämistyön on tuettava organisaation perustehtävän toteutumista ja strategiaa, jolloin siihen myös sitoudutaan organisaatiotasolla!

Työhyvinvointiin ja terveyteen vaikuttamisen on lähdettävä yrityksen tarpeista, oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa!



Milloin viimeksi kysyin, mitä työntekijälle kuuluu?

Yhteinen keskustelu näyttäisi olevan uudenlainen tapa toimia tekemiseen tottuneissa työ-
kulttuureissa.

Vastuiden jakamisesta tulisi sopia jo lähtökoh-
taisesti siten, että toteu-
tus ei jäisi liian pienen
joukon harteille!

Annanko työntekijöil-
leni riittävästi vaiku-
tumahdollisuuksia?

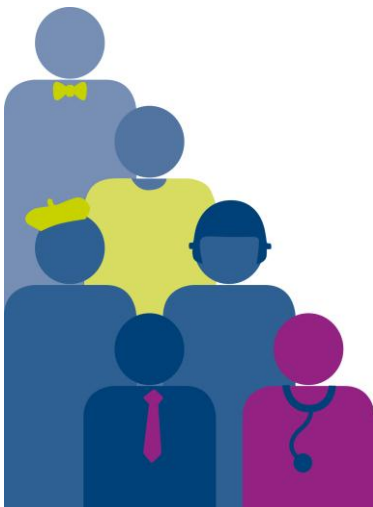
Vuorovaikutusta
tarvitaan erityisesti
jokapäiväisen työn
sujuvoittamiseksi.

Tekikö pomo jotain
oikein? Muistinko
antaa siitä palau-
tetta...

Työterveyshuollon
mukanaolo kehittä-
mistyössä voi lisätä
yhteisymmärrystä,
jonka myötä pääs-
tään kohdennettuihin
ratkaisuihin ja tulok-
siin työterveysyhteis-
työssä!

Tiedätkö työ-
terveyshuolto-
palveluiden
sisällöistä riit-
tävästi?

Olenko työterveyshuollon
edustajana perillä asiakkaan
tarpeista? Olenko jalkautunut
työpaikalle?



7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Työpaikkojen rooli terveyden edistämässä ja terveyserojen kaventamisessa

Terveyserojen kaventaminen työpaikoilla ei ole erillistä toimintaa, joka vaatii toteuttajiltaan erityisiä taitoja ja kykyjä. Työpaikan toimintamallien, rakenteiden sekä johtamisen ja esimiestyön on tuettava perustyön sujumista. Toimivat työprosessit tukevat jo itsessään terveyttä, työkykyä ja hyvinvointia. Terveyserojen kaventamisen tulee olla kokonaisvaltaista työkyvyn ja hyvinvoinnin tukemista, jossa työntekijöiden osallistumista tuetaan ja mahdollistetaan. Se vaatii työpaikkojen johdolta näkemystä ja osaamista työntekijöiden työkyvyn ylläpitämisestä ja parantamisesta ja hyvinvoinnin lisäämisestä.

Työpaikoilla tehtävän terveydenedistämistyön on tuettava työpaikan perustehtävän toteutumista ja strategiaa, jolloin siihen myös sitoudutaan. Johdon ja esimiesten sitoutuminen ja esimerkki ovat onnistumisen edellytyksiä. Vuorovaikutus työntekijöiden ja esimiesten välille ei synny itsestään, vaan johdon tulee varmistaa, että sen kehittymiselle on aikaa. Myös organisaation rakenteiden ja toimintamallien täytyy luoda sille mahdollisuuksia. Kuvassa 6 esitetään työpaikoille hyödyllisiä ohjenuoria työkyvyn ja terveyden edistämiseksi osana työtä.

Monissa perinteisissä työntekijäammateissa itse työn tekemiseen ja työkuultuuriin ei välttämättä ole ollut sisäänrakennettuna vuorovaikutuksellista toimintaa ja viestintää samalla tavalla kuin joissakin muissa ammateissa. Täten eri ammattiryhmien työntekijöillä ei aina ole ollut tasa-arvoisia mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä tai työoloihinsa. Vaikutusmahdollisuuksia työntekijäammateissa voidaan parantaa luomalla uusia vuorovaikutusrakenteita ja käytäntöjä. Hyvä vuorovaikutus ja osallistaminen vaikuttanee työterveyteen ja -hyvinvointiin työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääntymisen kautta. Tämä lisää samalla työpaikkojen sosiaalista pääomaa ja yhteisöllisyyttä.

Työpaikoilla voi olla merkittävä rooli toimia yhteisönä, jonka käytännöt, toimintatavat ja kulttuuri tukevat terveyttä edistäviä elintapoja ja kannustavat työkykyä ylläpitävään toimintaan. Työpaikan normit ja käytännöt voivat tarjota raameja työntekijän päätöksenteolle suhteessa työturvallisuuteen, terveyskäyttäytymiseen ja yhdessä toimimiseen. Vuorovaikutus muiden kanssa vahvistaa näkemyksiä esimerkiksi työpaikan arvoista (vrt. Tajfel 1978). Työpaikalla omaksutut asenteet voivat heijastua vapaa-ajallekin.

Osallistaminen työpaikoilla antaa työntekijöille mahdollisuuden nostaa esille kehittämistä vaativia asioita ja näin toimia työyhteisön hyväksi. Yksittäinen työntekijä voi omilla asenteillaan ja tiedoillaan osaltaan vaikuttaa työyhteisöönsä ja työpaikkaansa. Samalla varmistetaan kehittämistyön kohderyhmälähtöinen toteutuminen. Huonot työolot lisäävät terveyseroja, joten työntekijöillä tulee olla mahdollisuus kertoa työssä olevista ongelma-

kohdista ja esittää niihin parannusehdotuksia. Osallistaminen lisää työntekijöiden sitoutumista työkyvyn ja -terveyden edistämiseen.

Terveyserojen kaventamisen näkökulmasta työntekijöiden osallistaminen työolojen kehittämisessä kannattaa. Terveyseroihin liittyviä asioita nousi keskusteluissa esiin hyvin laajalti (kuva 5). Alkoholit yhtenä merkittävänä terveyserona aiheuttavana tekijänä ei noussut esille. Liiallisen alkoholin käytön aiheuttamat haitat työlle kuitenkin näkyvät suomalaisilla työpaikoilla (Kivistö ym. 2010). Aiheen sensitiivisyyden vuoksi se kannattaa nostaa keskusteluun tietoisesti, ja tähän on työpaikoille olemassa työkaluja (Kujasalo (toim.) 2011). On tärkeää, että työkyvyn tukemisessa ja terveyden edistämässä resursseja suunnataan työpaikoilla suoraan terveyteen vaikuttaviin tekijöihin sekä samanaikaisesti myös välillisesti vaikuttaviin asioihin (ks. kuva 5).

Työpaikoilla voidaan kaventaa terveyseroja.

Osallistumisen mahdollistaminen ja toimiva vuorovaikutus toimivat työpaikkojen arjessa terveyseroja aiheuttavien tekijöiden esiin nostamisessa.

Toimintamallien, rakenteiden sekä johtamisen ja esimiestyön on tuettava perustyön sujumista, koska se jo itsessään vaikuttaa hyvinvointiin.

Työyhteisön käytännöt ja kulttuuri rakennetaan sellaiseksi, että ne tukevat työntekijöiden terveys- ja turvallisuuskäyttäytymistä sekä vuorovaikutusta muiden kanssa. Näin työpaikat voivat osallistua terveyserojen kaventamiseen.

7.2 Työterveyshuollon rooli terveyden edistämässä ja terveyserojen kaventamisessa

Työelämään liittyvät toimialoittaiset ja ammattiryhmittäiset terveyserot näkyvät työterveyshuoltojen työssä. Työterveyshuollossa on useita perusprosesseja, joita on mahdollista hyödyntää pyrittäessä tarttumaan terveyden eriarvoisuuteen riskitoimialoilla ja -ammattiryhmissä. Esimerkiksi terveystarkastukset, tietojen antaminen, neuvonta ja ohjaus, riskiarviointi, työkykyä ylläpitävä ja edistävä toiminta, työpaikkaselvitykset, työyhteisötoiminta ja sairaanhoito antavat työterveyshuollon ammattihenkilöille ja asian-

tuntijoille kontaktin riskialojen työpaikkoihin ja työntekijöihin. Ne saattavat näkyviksi riski- ja kuormitustekijät ja ongelmat. Niiden pohjalta on myös mahdollista tunnistaa voimavaroja ja positiivisia mahdollisuuksia, joita vahvistamalla työpaikkaa ja yksilöitä voidaan tukea tekemään terveyden kannalta hyviä valintoja ja mahdollistaa hyvää terveyskäyttämistä.

Valtakunnan tasolla työterveyshuollon toiminnan keskeisiksi kehittämisen kohteiksi ovat nousseet työkyvyn tuki ja työterveysyhteistyö (Ahtela I, Rantahalvari ja Ahtela II). TEROKA-hankeessakin todettiin asiakasorganisaation ja työterveyshuollon välisessä yhteistyössä olevan kehittämisen tarvetta. Työterveyshuolto on terveyden ja työkyvyn vankka asiantuntijataho. Työterveyshuolto on myös palvelujärjestelmän toimijoista se, jolla on maanlaajuisesti kattava toimiva verkosto ja pääsy työpaikoille. Siten työterveyshuollolla on mahdollisuus tavoittaa myös ne, jotka tarvitsevat erityistä tukea terveyden riskitekijöihin ja ongelmiin liittyen.

Organisaatiotasolla tehtävää kehittämistä tukisi työterveyshuollon entistä aktiivisempi näkyminen asiakastyöpaikalla. Osallistavan kehittämismenetelmän avulla voidaan edesauttaa työterveyshuollon ja yrityksen välistä yhteistyötä. Se lisää tärkeää vuoropuhelua ja vahvistaa näin yhteisymmärrystä yrityksen tarpeista ja työterveyshuollon tukimahdollisuuksista. Työterveyshuolto on erityisen tärkeä pk-yritysten osalta, ja varsinkin pientyöpaikat kaipaavat usein tukea ja toimintamalleja kehittämistoiminnalleen. Terveysteen ja sen eriarvoisuuden vähentämiseen pyrkivään toimintaan pätee sama periaate kuin muuhunkin kehittämistoimintaan työpaikkatasolla. Se on aina työpaikan ja sen toimijoiden vastuulla olevaa toimintaa. Työterveyshuollolla on tukijan rooli omaan asiantuntemukseensa ja tehtäväkenttäänsä lukeutuvassa toiminnassa.

Vuoropuhelun lisäämisen tarpeesta työpaikan ja työterveyshuollon välillä kertoo esimerkiksi se, että työpaikoilla ei aina tiedetä varhaisen tuen toimintamallin sisällöistä eikä rooleista sen toteuttamisessa. Osapuolien täytyisikin tehdä em. suunnitelmat aidosti yhdessä ja työterveyshuoltojen tuoda hyviksi osoittautuneita toimintatapoja työpaikkojen käyttöön entistä aktiivisemmin. Toisena esimerkkinä on työterveyshuollon tietojen antaminen, neuvonta ja ohjaus (TANO) -toiminta, joka on taitolaji. Työntekijätoimialoilla toiminnallinen, konkreettiseen tekemiseen kannustava työote ja työtavat saattaisivat toimia paremmin ja vaikuttavammin kuin perinteiset yksilökohtaiset keskustelut. Yksilöön vaikuttaminenkin, ainakin ennaltaehkäisevässä mielessä, voisi myös työterveyshuollon puolelta toimia joissain asioissa jouhevammin työyhteisöihin ja -ryhmiin vaikuttamisen kautta. Työyhteisö-
tasolla toimittaessa ohjauksessa voisi hyödyntää kyseisen työpaikan kulttuuria ja työntekijöiden ammatti-identiteettiä. Työterveyshuollot voisivat rohkeasti pohtia mahdollisuuksiaan suunnata toimintaansa tulevaisuudessa kohderyhmälähtöisemmin. Työpaikan ja toimialan kulttuuri mm. asennoitumisessa elintapakäyttämiseen ja työsuojeluun on hyvä tuntee, jotta työterveyshuollon toiminnan ja vaikuttamisen keinoista voidaan suunnitella kohderyhmänsä näköisiä. Yksilöneuvonnan osalta työterveyshuollon asiantuntemukseen olisi hyvä sisällyttää yksilön muutosvaiheen tunnistamisen osaaminen. Eri muutosvaiheissa olevia ihmisiä pitää lähestyä eri tavoin, ja tarjottavat neuvot, tiedot ja ohjaus täytyy kohdentaa muutosvaihetta vastaaviksi, siihen sopiviksi. Oikealla tavalla, oikealla asenteella ja oikeaan aikaan tehty elintapamuutoksen aikaansaamiseen tähtäävä keskusteluinterventio voi saada paljon aikaan.

Riskialoilla ja -ryhmissä on yleisesti ylliedustettuna ongelmat, jotka kuuluvat työterveys-
huollon työkenttään, kuten esimerkiksi terveys, työkyky, kuormitus, työympäristö, työ-
turvallisuus ja ergonomia. Kokonaisuutena ajatellen työterveyshuollon rooli terveyserojen
kaventamistalkoissa voisi parhaimmillaan tarkoittaa toiminnan aktiivista vahvistamista
riskitoimialoilla ja riskiammattiryhmissä.

Työterveyshuollolla on paljon mahdollisuuksia osallistua terveyserojen kaventami-
seen jo perusprosessiensa puitteissa.

Vuoropuhelua tarvitaan vahvistamaan yhteisymmärrystä työpaikan tarpeista ja
työterveyshuollon tukimahdollisuuksista.

Työterveyshuollon ja työpaikan on tärkeää suunnitella yhdessä toimintamalleja
terveyden edistämiseksi työpaikalla.

Työterveyshuolto voisi käyttää enemmän myös kohderyhmälähtöisiä työ-
yhteisöihin vaikuttamisen keinoja.

7.3 Yhteiskunnan rooli ammattiryhmittäisten terveyserojen kaventamisessa

Työelämän osalta ammattiryhmittäisiä terveyseroja voivat parhaiten kuroa kiinni asian-
osaiset eli työpaikkojen johto, esimiehet ja työntekijät yhdessä. He ovat parhaita oman
työnsä, työolosuhteidensa ja työpaikkansa kulttuurin tuntijoita. Heille pitää vain tarjota
riittävästi keinoja, tietoa ja osaamista työkyvyn tukemiseen työn arjessa. Asiantuntijoita
tarvitaan kanssakulkijoiksi työpaikan terveyden edistämisessä. Työelämän osalta terveys-
erojen kaventaminen tapahtuu työssä: työtä ja työoloja kehittämällä sekä hyvän terveys-
käyttäytymisen mahdollisuuksia tarjoamalla.

Johdolla ja esimiehillä on tärkeä rooli työntekijöiden terveyden edistämisessä ja työnteki-
jävoimavarojen säilyttämisessä. Johdon ja esimiesten käsitteellistä ymmärrystä työhyvin-
voinnin ja työkyvyn kokonaisvaltaisuudesta täytyy lisätä erityisesti työntekijätoimialoille
suunnattujen foorumien, koulutuksen ja tiedotuksen avulla. Kokonaisvaltainen työkyky-
johtaminen vaatii osaamista ja laaja-alaista näkemystä sen toteutuksesta osana työpaikan

perustyötä. Mitattavia tuloksia ei saada aikaan hetkessä, vaan tarvitaan pitkäjänteistä tavoitteellista toimintaa ja resurssien suuntaamista.

Työkyvyn tukemiseen ja terveyden edistämiseen tarvitaan kohderyhmälähtöisiä toimintamalleja. Terveyserojen kaventamisen näkökulmasta niiden tulisi olla vapaasti saatavilla ja hyödynnettävissä ja kaikille työelämän toimijoille. Mallien tulee olla muokattavissa työpaikan käytännön mukaiseksi ja kokemukset niiden käytöstä tulee levittää laajasti. Ammattiryhmittäisiä terveyseroja kaventavaan toimintaan työpaikoilla on lisäksi hyvä suunnata kannusteita rahallisten ja etuuksia antavien tukien muodossa sekä säädöksillä. Tämä tukee käytännön tekemisen mahdollistumista ja terveyseroja kaventavaa työtä työpaikoilla ja yhteiskunnassa. Toimintaa kannattaa seurata sekä työpaikoilla että valtakunnallisesti.

Resurssien suuntaamisesta vastaavien tahojen pitäisi jatkossa käydä työelämän osalta entistäkin tiiviimpää vuoropuhelua ja suunnittelua. Näin asioita voidaan kehittää kokonaisvaltaisesti ja kohdentaen erityisesti sinne, missä käytännön toiminnalle on suurin tarve, kuten toimialoille, joille sekä työhön että elintapoihin liittyvät riskit ovat kasaantuneet (vrt. Rotko ym. 2012). Monisyisten terveyserokysymysten ratkaisemisessa ja resurssien suuntaamisessa tarvitaan kokonaisvaltaista näkemystä ja laaja-alaista yhteistyötä työelämän toimijoiden, päättäjien ja asiantuntijoiden välillä. Työpaikat ovat hyvä paikka päästä vaikuttamaan työssäkäyvien ammattiryhmittäisiin terveyseroihin. Jatkossa tutkimusta tulisi suunnata myös riskitoimialoilla psykososiaalisten tekijöiden ja terveyden välisten yhteyksien tarkasteluun. Lisäksi resursseja kannattaa suunnata tutkimustiedon soveltamiseen käytännössä. Nyt tarvitaan tekoja, jotta terveyserot eivät pääsisi kasvamaan entisestään. Työelämästä löytyy tähän potentiaalia.

Työelämässä on potentiaalia terveyserojen kaventamiseen.

Tietoa ja osaamista on levitettävä työpaikoille ja työterveyshuoltoon riskitoimialoille ja -ammattiryhmille kohdennetuilla foorumeilla ja käyttökelpoisessa muodossa.

Myös jatkossa tarvitaan työelämän tutkimusta ja käytännön kehittämistä ammattiryhmittäisten terveyserojen kaventamiseksi.

Monisyisten terveyserokysymysten ratkaisemisessa ja resurssien suuntaamisessa tarvitaan kokonaisvaltaista näkemystä ja laaja-alaista yhteistyötä työelämän toimijoiden, päättäjien ja asiantuntijoiden välillä.

TYÖPAIKAN TERVEYDEN EDISTÄMISEN TAULU

- ◇ Terveyden edistämisellä on johdon ja organisaation tuki: organisaation näkemys, esimerkiksi, osaaminen ja resurssit on varmistettu.
- ◇ Organisaatio tarjoaa vuorovaikutukselle rakenteet ja mahdollisuuden.
- ◇ Terveyden edistämisen kehittämistyön paikka ja jatkuvuus on varmistettu alusta lähtien: käytetään olemassa olevia foorumeita (esim. henkilöstöpalaverit, työsuojelutoimikunta) tai muodostetaan kehittämistyöryhmä.
- ◇ Varmistetaan osallisten mukanaolo.
- ◇ Hyödynnetään käytettävissä olevaa tietoa henkilöstön työhyvinvoinnista, työkyvystä ja terveydestä (esim. henkilöstökyselyt, sairauspoissaolot, työterveyshuollolta saatavat yhteenvedot).
- ◇ Asianosaiset pohtivat yhdessä, mitä ja miten ollaan kehittämässä ja keitä asia koskee.
- ◇ Selvitetään, miten kehittämistyössä voidaan hyödyntää työterveyshuollon asiantuntemusta tai muita tahoja.
- ◇ Sitoutetaan esimiehet ja muut avaintoimijat korostamalla kehittämisen hyötyjä.
- ◇ Tehdään toiminta näkyväksi: tiedotetaan kaikille asianosaisille ja raportoidaan johdolle.
- ◇ Varmistetaan jatkuva palautteen antamisen ja vaikuttamisen mahdollisuus.
- ◇ Tärkeimmät kehittämiskohteet valitaan yhdessä: varmistetaan erityisesti työntekijöiden näkökulmat.
- ◇ Tehdään konkreettiset toimintasuunnitelmat vastuuhenkilöineen ja aika-tiluineen ja toimitaan sen mukaan, mikä toimii juuri meillä.
- ◇ Vastuita jaetaan ja varahenkilöt varmistetaan.
- ◇ Konkreettiset toimintasuunnitelmat kehittämiskohteineen toteutetaan.
- ◇ Suunnitelmia muokataan tarpeen vaatiessa.
- ◇ Kehittämistyön onnistumista seurataan ja arvioidaan (esim. henkilöstön kokemukset, henkilöstökyselyt, sairauspoissaolot, työterveyshuollolta saatavat yhteenvedot henkilöstön tilasta).
- ◇ Hyvistä käytännöistä kerrotaan koko organisaatiossa.

Kuva 6. Suosituksia terveyden edistämiseksi työpaikalla. Työpaikan terveyden edistämisen taulu.

KIITOKSET

Raportin kirjoittajat kiittävät erityisesti TEROKA-hankkeeseen mukaan lähteneitä yrityksiä työterveyshuoltoineen, joita ilman koko hanketta ei olisi ollut. Opimme teiltä paljon TEROKA-hankkeen aikana! Erityiskiitokset Klaus Laineelle hankkeen käynnistämisestä ja toteutukseen osallistumisesta. Myös Anne-Mari Laulumaan ja Aki Koskisen työpanos hankkeen alkupuolella oli merkittävä, kiitokset siitä. Kiitokset myös hankkeessa eri aikoina työskennelleille Tiina Vihtoselle, Minna Huuskoselle, Sanna Mäkyselle, Aija Logrenille, Tiina Luomalalle ja Metal Age -menetelmän kehittäjä Ove Näsmanille (liite 1). Lisäksi kiitämme hankkeen ohjausryhmää (liite 2). Vanhempi asiantuntija Leila Hopsu, tiimipäällikkö Jaana Laitinen ja vanhempi asiantuntija Eva Tuominen kommentoivat raportin aikaisempia versioita. Raportin kirjoittajat kiittävät heitä lämpimästi asiantuntevista kommenteista ja korjauksista. Evalle kiitokset myös kaikesta käytännön avusta sekä erityisesti keskusteluista, jotka edistivät hanketta ja raportin kirjoittamista. Professori Johanna Ruusuvuorta kiitämme asiantuntemuksesta prosessiarvioinnin suunnittelussa. Alice Lehtinen tarkasti ystävällisesti englanninkielisen tiivistelmän. Graafinen suunnittelija Arja Tarvainen taittoi kuvat 1 ja 5. Leena Seppänen Lenape Designilta luovutti "ukkelikuvan" käyttöömmme raportin sivuille 128 ja 129. Kiitokset heille. Sosiaali- ja terveysministeriötä kiitämme TEROKA-hankkeen rahoituksesta.

LÄHTEET

Ahola, K., Väänänen, A., Vahtera, J. & Kivimäki, M. 2011. Psykososiaaliset työolot. Teok-
sessa Laaksonen, M. & Silventoinen, K. (toim.) Sosiaalieupeidemiologia, Väestön terveyserot
ja terveyteen vaikuttavat sosiaaliset tekijät. Gaudeamus, Helsinki.

Ahtela I: Ehdotuksia työurien pidentämiseksi. Työelämäryhmän loppuraportti 1.2.2010.

Ahtela II: Työmarkkinajärjestöjen työurasopimuksen linjaukset. 22.3.2012.

Aittomäki, A. 2008. Social class inequalities in ill health - the contribution of physical work-
load. Helsinki, University of Helsinki.

Ames, G. M., & Janes, C. 1990. Drinking, social networks, and the workplace: Results of
an environmentally focused study. In Roman P. W. (ed.) Alcohol problem intervention in
the workplace: Employee assistance programs and strategic alternatives (pp. 95–111).
New York: Quorum.

Arndt, V., Rothenbacher, D., Daniel, U., Zschenderlein, B., Schuberth, S. & Brenner, H.
2005. Construction work and risk of occupational disability: a ten year follow up of 14,474
male workers. *International Journal of Epidemiology* 34: 559-66.

Berger, P. L. & Luckmann, T. 1994. Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Tiedonsosio-
loginen tutkielma. (Suom. toim. V. Raiskila). Gaudeamus, Helsinki.

Brouwer, W., Koopmanschap, M. & Rutten F. 2005. Productivity losses without absence;
measurement validation and empirical evidence. *Health policy* 48: 13–27.

Devereux, J. J., Vlachonikolis, I. G. & Buckle, P. W. 2002. Epidemiological study to investi-
gate potential interaction between physical and psychosocial factors at work that may
increase the risk of symptoms of musculoskeletal disorder of the neck and upper limb.
Occupational and Environmental Medicine. 59: 269-77.

Ek, E., Laitinen, J., Tammelin, T., Remes, J., Raatikka, V-P. & Kujala, V. 2003. Nuorten
aikuisten työssä jaksaminen. Hallituksen työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpide-
ohjelman raportti 2003. Kirjapaino Snellman Oy, Helsinki.

Gruer, L., Hart, C. L., Gordon, D. S. & Watt, G. C. M. 2009. Effect of tobacco smoking on
survival of men and women by social position: a 28 year cohort study. *British Medical
Journal*. 338: b480: 1-8.

Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. 1989. Fourth Generation Evaluation. Sage Publications, New-
bury Park.

Hansen, C.D. & Andersen, J. H. 2008. Going ill to work – What personal circumstances,
attitudes and work-related factors are associated with sickness presenteeism? *Social
Science and Medicine* 67: 956-964

- Harkonmäki, K., Lahelma, L., Väänänen, J., & Rahkonen, O. 2006. Eläkeaikomukset ja varhaiseläkkeelle siirtyminen Helsingin kaupungin henkilöstön keskuudessa. Kuntien eläkevakuutus. Helsingin kaupungin tilastokeskus. Tutkimuskatsauksia 2006:4.
- Heliövaara, M., Mäkelä, M., Sievers, K., Melkas, T., Aromaa, A., Knekt, P., Impivaara, O., Aho, K. & Isomäki, H. 1993. Tuki- ja liikuntaelinten sairaudet Suomessa. Kansaneläkelaitoksen julkaisuja AL:35, Helsinki.
- Holmqvist, M., Hermansson, U. & Nilsen, P. 2008. Towards increased alcohol intervention activity in swedish occupational health services. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*. 21: 179-187.
- Huhtala, H. & Laakso, A. 2007. Kirjallisuuskatsaus organisaatiokulttuuriteorioihin: mitä ne ovat ja miten niistä on keskusteltu kansainvälisissä ja suomalaisissa tieteellisissä joulneissa? *Hallinnon tutkimus* 2: 13-32.
- Härmä, M. 2006. Workhours in relation to work stress, recovery and health. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. 32: 502-14.
- Ilmarinen J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki.
- Kaikkonen, R., Rahkonen, O., Lallukka, T. & Lahelma E. 2009. Physical and psychosocial conditions as explanations for occupational class inequalities in self-rated health. *European Journal of Public Health* 19(5): 458-463.
- Karpansalo, M., Manninen, P., Lakka, T. A., Kauhanen, J., Rauramaa, R. & Salonen, J. T. 2002. Physical workload and risk of early retirement: prospective population-based study among middle-aged men. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 44: 930-9.
- Katainen, A. 2011. Tupakka, luokka ja terveystyötytymisen ongelma. *Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja* 2011:2. Helsingin yliopisto, sosiaalitieteiden laitos.
- Keskimäki, I., Koskinen, S., Lahelma, E., Sihto, M., Kangas, I. & Manderbacka K. 2002. Sosioekonomiset terveyserot ja niiden kaventaminen. Teoksessa Heikkilä M. & Kautto M. (toim.) *Suomalaisten hyvinvointi 2002*. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Gummerus, Jyväskylä, 352-371.
- Kivistö, M., Jurvansuu, H. & Hirvonen, L. 2010. Alkoholi ja työpaikka – alkoholihaittojen ehkäisyn tarve ja käytännöt työpaikoilla. Työ ja ihminen -tutkimusraportti 38. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Koskinen, S. & Teperi, J. 1999. Voidaanko terveyseroja kaventaa? Teoksessa Koskinen S. & Teperi J. (toim.) *Väestöryhmien välisten terveyserojen supistaminen*. Stakes, Jyväskylä.
- Laaksonen, M., Piha, K., Martikainen, P., Rahkonen, O. & Lahelma, E. 2009. Health-related behaviours and sickness absence from work. *Occupational and Environmental Medicine*. 66: 840-847.

- Laaksonen, M., Pitkäniemi, J., Rahkonen, O. & Lahelma E. 2010. Work arrangements, physical working conditions, and psychosocial working conditions as risk factors for sickness absence: Bayesian analysis of prospective data. *Annals of Epidemiology*. 20: 332-8.
- Lahelma, E., Karisto, A. & Rahkonen, O. 1996. Analysing inequalities. The tradition of socioeconomic public health research in Finland. *European Journal of Public Health*. 6: 87-93.
- Lahelma, E., Martikainen, P., Rahkonen, O., Roos, E. & Saastamoine, P. 2005. Occupational class inequalities across key domains of health: Results from the Helsinki Health Study. *European Journal of Public Health*. 15: 504-510.
- Lahelma, E. 2006. Health inequalities, the need for explanation and intervention. *European Journal of Public Health*. 16: 399.
- Laitinen, J., Ek, E. & Sovio U. 2002. Stress-related eating and drinking behavior and body mass index and predictors of this behavior. *Preventive Medicine*. 34: 29-39.
- Laitinen, J., Perkiö-Mäkelä, M. & Virtanen, S. 2010. 4.6. Elintavat. Teoksessa Kauppinen, T., Hanhela, R., Kandolin, I., Karjalainen, A., Kasvio, A., Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J. & Viluksela, M. (toim.) *Työ ja terveys Suomessa 2009*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Leinonen, T., Pietiläinen, O., Laaksonen, M., Rahkonen, O., Lahelma, E. & Martikainen P. 2011. Occupational social class and disability retirement among municipal employees – the contribution of health behaviors and working conditions. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. 37: 464-472.
- Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Melchior, M., Krieger, N., Kawachi, I., Berkman, L. F., Niedhammer, I. & Goldberg, M. 2005. Work Factors and Occupational Class Disparities in Sickness Absence: Findings from the GAZEL Cohort Study. *American Journal of Public Health*. 95: 1206–1212.
- Metsämuuronen J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Gummerus, Helsinki.
- Mäkelä, M. 2011. Savua ilmassa. Tupakoinnin paikka ammattiin opiskelevien elämässä. Elämäntapaliitto.
- National Cancer Institute. 2005. Theory at a Glance. A Guide for Health Promotion Practise. NIH Publication No. 05-3896.
- Notkola, V., Pajunen, A. & Leino-Arjas, P. 1995. Telineet, tehdas vai toimisto: tutkimus ammattiryhmittäisestä kuolleisuudesta ja työkyvyttömyydestä. Tilastokeskus, Helsinki.
- Notkola, V. & Savela, S. 1998. Ammattiryhmittäinen kuolleisuus Suomessa 1991-95. Helsinki, Työterveyslaitos, Tilastokeskus.
- Näsman, O. 2011. Metal Age ja Kiva-kysely auttaa navigoinnissa työhyvinvointiin. Mediona Oy Ab Saariston Työhyvinvointiakatemia.

- Ojala, I. & Vartiainen, P. 2008. Benchmarking Effectiveness in the Educational Development of Three Finnish Universities Using a Multidimensional Evaluation Model (MdE). *International Journal Of Public Administration* 31: 1182-1207.
- Oksanen, T., Joensuu M. & Vahtera, J. 2010. 4.4. Sairauspoissaolot. Teoksessa Kauppinen, T., Hanhela, R., Kandolin, I., Karjalainen, A., Kasvio, A., Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J. & Viluksela, M. (toim.) *Työ ja terveys Suomessa 2009*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Palmgren, H., Jalonen, P., Kaleva, S. & Tuomi, K. 2012. Vaikuttava TANO-toiminta. Vertailututkimus työterveyshuollon tietojen antamisesta, neuvonnasta ja ohjauksesta (TANO) asiakasyrityksissä. Työterveyslaitos, Edita Prima Oy, Helsinki.
- Pawson, R. & Tilley, N. 1997. *Realistic Evaluation*. Sage Publications, London.
- Pensola, T., Gould, R. & Polvinen, A. 2010. Ammatit ja työkyvyttömyyseläkkeet. Masennukseen, muihin mielenterveyden häiriöihin sekä tuki- ja liikuntaelinten sairauksiin perustuvat eläkkeet. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010: 16.
- Pensola, T., Shemeikka, R., Kesseli, K., Laihiala, T., Rinne, H. & Notkola, V. 2012. Palkansaaja, yrittäjä, työtön, Kuolleisuus Suomessa 2001–2007. Kuntoutussäätiön tutkimuksia, Research Reports 84/2012.
- Piha, K., Laaksonen, M., Martikainen, P., Rahkonen, O. & Lahelma, E. 2010. Interrelationships between education, occupational class, income and sickness absence. *European Journal of Public Health* 20: 276–280.
- Rantahalvari: Työterveyshuolto ja työkyvyn tukeminen työterveysyhteistyönä. Työryhmän loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2011:6.
- Raulio, S. 2011. Lunch eating patterns during working hours and their social and work-related determinants. Study of Finnish employees. National Institute of Health and Welfare (THL). Research 68. Tampere, Finland.
- Riad, S. 2007. Of mergers and cultures: "What happened to shared values and joint assumptions?" *Journal of Organizational Change Management* 20: 26-43.
- Rotko, T., Kauppinen, T., Mustonen, N. & Linnanmäki, E. *Kuilun kaventajat*. 2012. Kansallinen terveyserojen kaventamisen toimintaohjelma 2008-2011 -loppuraportti. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos (THL). Raportti 41/2012. Helsinki 2012. Juvenes Print – Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Schein, E. H. 1987. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. *Ekonomia-sarja*. Weiling & Göös, Helsinki.
- Schein, E. H. 2001. *Yrityskulttuuri – selviytymisopas*. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Laatu keskus, Tampere.
- Seppänen-Järvelä, R. 2004. *Prosessiarviointi kehittämissuunnitelmassa*. Opas käytäntöihin. Stakes, FinSoc Arviointiraportteja 4/2004, Helsinki.
- Siegrist, J. & Rödel, A. 2006. Work stress and health risk behavior. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*. 32: 473-481.

Siukola A., Lumme-Sandt K., Virtanen P. & Nygård C-H. 2008. Sairauspoissaolo elintarviketyöstä; tutkimus työntekijöiden kokemuksista ja toimintakäytännöistä. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 45, 175–186.

Sockoll, I., Kramer, I. & Bödeker, W. 2009. IGA-Report 13 e. Effectiveness and economic benefits of workplace health promotion and prevention. Summary of the scientific evidence 2000 to 2006. BKK Bundesverband (Federal Association of Company Health Insurance Funds).

Tajfel, H. 1981. *Human groups and social categories, studies in social psychology*. Cambridge University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Tammi, Helsinki.

Virtanen, P., Nakari, R., Ahonen, H., Vahtera, J. & Pentti, J. 2000. Locality and habitus: the origins of sickness absence practises. *Social Science & Medicine*. 50: 27–39.

Virtanen, S., Helakorpi, S., Kauppinen, T., Prättälä, R., Tuomi, K., Uutela, A., & Palo, L. 2006. *Elintavat ja työssä altistuminen suomessa*. Työterveyslaitos, Helsinki.

Väänänen, A., Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R., Mutanen, P., Vahtera, J. & Peiro, J. M. 2003. Job characteristics, physical and psychological symptoms, and social support as antecedents of sickness absence among men and women in the private industrial sector. *Social Science & Medicine*. 57: 807–824.

Elektroniset lähteet

Anttonen, H., Räsänen, T., Aaltonen, M., Husman, P., Lindström, K., Ylikoski, M., Jokiluoma, H., Van Den Boroek, K., Haratau, T., Kuhn, K., Masarotti, G. & Wynne, R. 2009. Anttonen, H. & Räsänen, T. (toim.) *Työhyvinvointi - uudistuksia ja hyviä käytäntöjä*. Progress/application for programme vp/2007/005/371. Restructuring, well-being at work and financial participation. Työterveyslaitos, Helsinki. Multiprint Oy. http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/strategia_arvot_visio/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf

Aronsson, G., & Gustafsson, K. 2005. Sickness Presenteeism: Prevalence, Attendance-Pressure factors, and an Outline of a Model for Research. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 47(9), DOI:10.1097/01.jom.0000177219.75677.17 <http://www.choixdecARRIERE.com/pdf/6573/2010/AronssonGustafsson2005.pdf>

Bernard, B. P. (ed.) 1997. *Musculoskeletal Disorders and Workplace Factors. A critical review of Epidemiological Evidence for Work-Related Musculoskeletal Disorders of the Neck, Upper Extremity, and Low Back*. Columbia: National Institute for Occupational Safety and Health. <http://www.cdc.gov/niosh/docs/97-141/pdfs/97-141.pdf>

Kouvonen, A., Kivimäki, M., Virtanen, M., Heponiemi, T., Elovainio, M., Pentti, J., Linna, A. & Vahtera, J. 2006. Effort-reward imbalance at work and the co-occurrence of lifestyle risk factors: cross-sectional survey in a sample of 36,127 public sector. *BMC Public Health* 6:24. <http://www.biomedcentral.com/content/pdf/1471-2458-6-24.pdf>

Krokstad, S. & Westin, S. 2002. Health inequalities by socioeconomic status among men in the Nord-Trøndelag Health Study, Norway. *Scandinavian Journal of Public Health*. 30: 113-124. DOI: 10.1177/14034948020300020501. <http://sjp.sagepub.com/content/30/2/113.full.pdf+html>

Kujasalo, A., (toim.) 2011. Työryhmä Hirvonen, L., Kivistö, M., Luurila, K. & Puustinen, S. 2011. Päihdeohjelmaopas –malli päihdeohjelman tekemiseen työpaikalla. Työterveyslaitos, yhteistyössä sosiaali- ja terveysministeriö, Kansaneläkelaitos & Valtion työsuojelurahasto. Helsinki. (pdf) http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/paihdeohj_net.pdf

Lallukka, T., Sarlio-Lähteenkorva, S., Roos, E., Laaksonen, M., Rahkonen, O. & Lahelma, E. 2004. Working conditions and health behaviours among employed women and men: the Helsinki Health Study. *Preventive Medicine*. 38: 48-56. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0091743503002305>

Perkiö-Mäkelä, M. & Hirvonen, M. 2012. Työn fyysiset kuormitustekijät ja työssä jatkamisajatukset. Teoksessa Perkiö-Mäkelä, M. & Kauppinen, T. (toim.) Työ, terveys ja työssä jatkamisajatukset. Työ ja ihminen -tutkimusraportti 41. Työterveyslaitos, Helsinki. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print. (pdf). http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/Tutkimusraportti_41.pdf

Perkiö-Mäkelä, M. & Leino-Arjas, P. 2012. Elintavat ja työssä jatkamisajatukset. Teoksessa Perkiö-Mäkelä, M. & Kauppinen, T.(toim.) Työ, terveys ja työssä jatkamisajatukset. Työ ja ihminen -tutkimusraportti 41. Työterveyslaitos, Helsinki. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print. (pdf). http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/Tutkimusraportti_41.pdf

Rantanen, J. 2005. Ammattitaudit ja työhön liittyvät terveysvaarat. suo00042 (000.042) © 2012 Kustannus Oy Duodecim. http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=suo00042. Luettu 12.11.2012.

Siegrist, J., (chair), Benach, J., McKnight, A., Goldblatt, P. & Muntaner C. 2010. Employment arrangements, work conditions and health inequalities. Report on new evidence on health inequality reduction, produced by Task group 2 for the Strategic review of health inequalities post 2010. <https://www.instituteofhealthequity.org/projects/employment-and-work-task-group-report/employment-and-work-task-group-full-report.pdf>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2004. Valtioneuvoston periaatepäätös. Työterveys 2015. Työterveyshuollon kehittämislinjaukset. Sosiaali- ja terveysministeriö. Edita prima Oy, Helsinki. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3670.pdf&title=Tyoterveys_2015___Valtioneuvoston_periaatepaatos_fi.pdf

Sosiaali- ja terveysministeriö 2008. Kansallinen terveyserojen kaventamisen toimintaohjelma 2008-2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:16. (pdf). Yliopistopaino, Helsinki. http://www.teroka.fi/teroka/uploadfiles/tervero_ohjelma.pdf

Terveyden edistäminen, hallituksen politiikkaohjelma. 2007. <http://valtioneuvosto.fi/tietoarkisto/politiikkaohjelmat-2007-2011/terveys/ohjelman-sisaeltoe/fi.pdf>

Vahtera, J., Kivimäki, M., Pentti, J., Linna, A., Virtanen, M., Virtanen, P. & Ferrie, J. E. 2004. Organisational downsizing, sickness absence, and mortality: 10-town prospective

cohort study. BMJ, doi:10.1136/bmj.37972.496262.OD (published 23 February 2004).
http://www.bmj.com/highwire/filestream/340742/field_highwire_article_pdf/0/555

LIITE 1. Kuvaukset TEROKA-hankkeen työntekijöiden tehtävistä

Husman Päivi toimi hankkeessa vastuullisena johtajana ja asiantuntijana koko hankkeen ajan.

Huuskonen Minna toimi hankkeessa projektiassistenttina syksyn 2011.

Jurvansuu Hanna toimi hankkeen tutkijana kevästä 2012 hankkeen loppuun.

Koskinen Aki toimi hankkeessa erityisasiantuntijana osa-aikaisesti.

Laine Klaus toimi hankkeessa erityisasiantuntijana ja projektipäällikkönä hankkeen alusta kesään 2011.

Laulumaa Anne-Mari toimi hankkeessa tutkijana kevästä 2010 syksyyn 2011.

Logren Aija oli hankkeessa tutkimusapulaisena syksyn 2011.

Luomala Tiina tekee hankkeen aineistoista pro gradu -työtään Jyväskylän yliopistolle yritysten ja työterveyshuollon yhteistyöstä.

Mäkynen Sanna oli hankkeessa tutkijana syksyllä 2011.

Puustinen Susanna oli hankkeen erityisasiantuntijana ja projektipäällikkönä syksystä 2011 hankkeen loppuun.

Ruusuvuori Johanna oli hankkeessa osa-aikaisesti vanhempana tutkijana syksystä 2010 kevääseen 2012.

Sirola Pia oli hankkeessa tutkijana syksystä 2010 hankkeen loppuun.

Tuominen Eva toimi hankkeessa vanhempana asiantuntijana syksystä 2011 hankkeen loppuun.

Vihtonen Tiina toimi hankkeessa osa-aikaisesti vanhempana tutkijana.

Virtanen Simo toimi erikoistutkijana koko hankkeen ajan.

Näsman Ove. Metal Age -menetelmän kehittäjä. Näsmanin yritykseltä, Mediona Oy Ab:ltä, ostettiin alihankintana Metal Age -koulutuksia hankkeen kolmelle yritykselle.

LIITE 2. Ammattiryhmittäisten terveyserojen kaventaminen (TEROKA) -hankkeen ohjausryhmien edustajat ja THL-TTL-projektiryhmän jäsenet.

Työterveyslaitoksen TEROKA-hankkeen ohjausryhmä:

Ritva Partinen (STM), rahoittajan edustaja, virallinen valvoja

Tuomo Alasoini (Tekes)

Eila Linnanmäki (THL)

Railli Perimäki (SAK, sijaisena Kari Haring)

THL-TTL-TEROKA-ohjausryhmä:

Pekka Puska (THL), puheenjohtaja

Marina Erhola (THL)

Janne Juvakka (SOSTE)

Taru Koivisto (STM)

Kaija Majoinen (Kuntaliitto)

Marja Vaarama (THL)

Harri Vainio (TTL)

THL-TTL-TEROKA-projektiryhmä (12/2012)

Sanna Ahonen (THL)

Päivi Husman (TTL)

Hanna Jurvansuu (TTL)

Risto Kaikkonen (THL)

Tapani Kauppinen (THL)

Eila Linnanmäki (THL)

Jukka Murto (THL)

Niina Mustonen (THL)

Susanna Puustinen (TTL)

Tuulia Rotko (THL)

Pia Sirola (TTL)

Helena Tukia (THL)

Simo Virtanen (TTL)

LIITE 3. TEROKA-hankkeen järjestämät tilaisuudet, yhteistyö ja julkaisut sekä koulutukset ja tilaisuudet, joihin hankkeesta on osallistuttu

| TEROKA-hankkeen järjestämät tilaisuudet | pvm | Tietoja tilaisuudesta/julkaisusta/kävijämääristä |
|---|------------|--|
| TEROKA-hankkeen loppuseminaari ja lehdistötilaisuus "Työpaikat terveyserojen kaventajina – osallistamalla oikeita ratkaisuja". Työterveyslaitos, Helsinki. | 11.12.2012 | TEROKA-hankkeen loppuseminaarissa ja raportissa kuvataan, miten yrityksissä on yhdessä kehittäen ryhdytty edistämään henkilöstön työhyvinvointia ja -terveyttä. Seminaarissa pohditaan myös, millä tavalla työpaikkojen toiminta voisi osaltaan vaikuttaa siihen, että terveyserot eivät kasvaisi entisestään (ohjelma liitteessä 7). |
| Hyvinvointia työstä -workshop, Häikko, Porvoo | 9.12.2011 | Workshop, jossa Työterveyslaitoksen, Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen, Helsingin yliopiston ja Kuntoutussäätiön tutkijat ja asiantuntijat keskustelivat sekä esitelmöivät aiheesta Tuottaako työ hyvinvointia. Seminaari toi TEROKAn käyttöön runsaasti lisämateriaalia mm. loppuraporttia ajatellen (ohjelma liitteessä 5). Osallistujia 24. |
| Pääsylippu hyvinvoivaan työyhteisöön -seminaari, Wanha Satama, Helsinki | 11.10.2011 | Pääsylippu hyvinvoivaan työyhteisöön -seminaari 11.10.2011. Osallistujamäärä noin 120. Seminaari kohdennettiin riski-ammattialoja edustavien työpaikkojen ja työterveyshuoltojen edustajille, ja se sai erittäin hyvät osallistujia-arviot. Seminaari toimi yhtenä hyvänä reittinä viedä terveyserojen kaventamista yhteistoiminnallisesti toteutettuna riski-ammattialoja edustaviin yrityksiin (ohjelma liitteessä 4). |
| Nettisivut, julkaisut ja haastattelut | | |
| TEROKA-hankkeen nettisivut Työterveyslaitoksen sivuilla http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankeet/teroka/Sivut/default.aspx | | TEROKA-hankkeen sivulla oli 10.5.2011–1.11.2012, 542 päivän ajalta 366 käyntiä. Noin parikymmentä käyntiä per kuukausi. |
| Sirola, P., Puustinen, S., Jurvansuu, H., Virtanen, S. & Husman, P. Työpaikat terveyserojen kaventajina – osallistamalla oikeita ratkaisuja. | 12/2012 | TEROKA-hankkeen loppuraportti |

| TEROKA-hankkeen järjestämät tilaisuudet | pvm | Tietoja tilaisuudesta/julkaisusta/kävijämääristä |
|---|------------|---|
| Pääsylippu hyvinvoivaan työyhteisöön -esite. Työterveyslaitos, sosiaali- ja terveysministeriö ja Mediona. | 2011 | Esite toimii pääsylippuna työhyvinvoinnin kehittämiseen yrityksissä, ja se soveltuu useille eri aloille. Taustalla on ajatus yhteisestä kehittämisestä, jossa yrityksen eri toimijatahot yhdessä edistävät terveyttä ja hyvinvointia. Esitettä jaettu TEROKA-hankkeen järjestämissä tapahtumissa sekä hankkeessa mukana oleville yrityksille. |
| Von Bonsdorf, M. ym. 2011. Kuntatyöntekijöiden työkyky ja fyysinen toimintakyky pitkittäistutkimuksen valossa. KVTEL 1981-2009 -tutkimus. Keva. | 2011 | http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tutkimusjulkaisut.aspx |
| Laine, K. & Laulumaa, A-M. Terveyden edistäminen työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta. Kaleva. | 3/ 2011 | 2011 levikki 74 787 (http://www.levikintarkastus.fi/) |
| Laine, K., Laulumaa, A-M. & Sirola, P. 2011. Ammattiryhmien väliset terveyserot. Premissi. Terveys- ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu 3/2011, 46-49. | 3/ 2011 | Ammatti- ja järjestölehdet, sosiaali- ja terveysala, terveydenhuolto. Premissi on erikoislehti, joka tukee ja kehittää terveys- ja sosiaalialan johtamista. Kohde-ryhmää ovat kaikki sosiaali- ja terveysalan johtamisen kysymyksistä kiinnostuneet. Kuusi kertaa vuodessa ilmestyvä Premissi käsittelee terveys- ja sosiaalialan aiheita moniammatillisesti ja monitieteisesti. Painos 2 000 http://www.aikakauslehdet.fi/Etusivu/Media--Mainonta/Mediakortti/Mediakortit/?id=764&vuosi=2012#levikki |
| Laulumaa, A-M. & Sirola, P. Terveyden eriarvoisuuden työelämässä puututtava. Turun sanomat, Alakerta 18.7.2011. | 7/ 2011 | 2011 levikki 103 314 (http://www.levikintarkastus.fi/) |

| TEROKA-hankkeen järjestämät tilaisuudet | pvm | Tietoja tilaisuudesta/julkaisusta/kävijämääristä |
|---|-------------|--|
| Sirola, P. & Laulumaa, A-M. Puheenvuoro: Taloudellisista uhkaku- vusta huolimatta työn- tekijöiden hyvinvointiin työpaikoilla pitää in- vestoida. Editori B2B- asiantuntijakanava. Henkilöstöhallinto. | 10/ 2011 | B2B-asiantuntijakanava Editorin julkaisi- jana toimii yritysviestinnän asiantuntija Editor Helsinki Oy. http://www.editori.fi/lokakuu-2011/puheenvuorot-lokakuu-2011/puheenvuoro-taloudellisista-uhkakuista-huolimatta-tyontekijoiden-hyvinvointiin-tyopaikoilla-pitaa-investoida/ |
| TEROKA-hankkeen projektipäällikkö Su- sanna Puustisen haas- tattelu Pääsylippu hyvinvoivaan työ- yhteisöön seminaarin tiimoilta. Radio Nostalgia. | 10.10. 2011 | Radio Nostalgia aloitti lähetyksensä pää- kaupunkiseudulla helmikuussa 2011, jon- ka jälkeen kanava on laajentunut seitse- mälle eri paikkakunnalle kattaen 2,4 mil- joonaa suomalaista. Lisäksi kanavaa voi kuunnella internetissä osoitteessa www.radionostalgia.fi . Finnpanel Oy, Kansallinen Radiotutkimus kesä-elokuu 2012. (http://radionostalgia.fi/tiedotteet) |
| Yhteistyö Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen kanssa | 2008- 2012 | |
| <ul style="list-style-type: none"> - TEROKA-projekti- palaverit TTL:n ja THL:n TEROKA- hankkeiden toteut- tajien välillä 1-2 kertaa vuodessa. - THL-TTL-TEROKA- hankekokonaisuuden ohjausryhmän kokouk- set 1-2 kertaa vuodes- sa. Näihin kokouksiin osallistui ohjausryh- män edustajien lisäksi edustus sekä THL:n että TTL:n TEROKA- hankkeiden tutkijoista, kehittäjistä ja vetäjis- tä. - THL:n Kaventaja Hy- vinvointi ja terveys- erojen kaventaminen www-sivusto (http://www.thl.fi/fi_FI /web/kaventaja-fi) | | Esitelty hankkeiden etenemistä, keskus- teltu sisällöistä, vaihdettu kokemuksia, jaettu osaamista ja suunniteltu yhteis- työtä tulevaisuudessa. Sisältöjen tuottaminen TTL:n TEROKA- hankkeesta (Simo Virtanen, Klaus Laine). Sivuston toimituskunnan jäsen Susanna Puustinen TTL:n edustajana. TTL:n TEROKA-hankkeen sivut linkitetty Kaventaja-sivustolle. Kaventajassa on käynyt lokakuun 2012 aikana 1 882 yksi- löityä kävijää. |

| Tilaisuudet/koulutukset, joihin osallistuttu |
|--|
| Pori, konferenssi: 8th International Conference on Evaluation for Practice, 6/2012 |
| Työterveyslaitoksen järjestämä kolmen päivän koulutuskokonaisuus: Hyvä T&K-projektin johtaminen ja hallinta, Projektihallinnan koulutus T&K-hankkeiden projektipääliköille. 2011 |
| Työterveyslaitoksen Arviointifoorumin käynnistysseminaari, 5/2012 |
| Metal Age -vetäjäkoulutus, 2011 |
| Eriarvoinen työ -seminaari (TEY), 5/2011 |
| Päivä työhyvinvoinnille -seminaari (TTK), 2011 |
| Terveyden ja hyvinvoinnin kohtalo – kunnat ja lait muutoksessa. Terveyden edistämisen keskuksen ajankohtaispäivä, 5/2011 |
| Yritystä stadiin -tapahtuma, 5.5.2011 Anne-Mari Laulumaa ja Pia Sirola: Terveyden edistäminen työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta Esitelmä sekä hankkeen ständi. |
| European Sociological Association -kongressi, Geneve 9.9.2011 Ruusuvuori, J. Using conversation analysis in evaluation research. Esitelmä. |
| Culture Health and Well-being -konferenssi, Turku 21.-24.9.2011 Laulumaa, A-M & Sirola, P. 2011. Developing well-being at the workplace. Poster abstracts. |
| Työhyvinvoinnin mittaaminen ja kehittäminen -koulutus (Talentum), 3.-4.10.2011 |
| Edistämme hyvinvointia – kavennamme terveyseroja -seminaari Marina Congress Center. Sosiaali- ja terveysministeriö, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Kuntaliitto ja aluehallintovirastot, 8.12.2011 |

LIITE 4. Pääsylippu hyvinvoivaan työyhteisöön -seminaarin ohjelma**Pääsylippu hyvinvoivaan työyhteisöön -seminaari, 11.10.2011****Tervetuloa seminaariin!**

Työpaikan tärkein voimavara on sen henkilöstössä. Henkilöstön hyvinvointiin kannattaa panostaa. Tämä seminaari toimii portin avauksena työhyvinvoinnin yhteisen kehittämisen parhaisiin käytäntöihin työpaikoilla.

Tietyillä toimialoilla (esimerkiksi elintarviketeollisuus, metalliteollisuus, rakennusala, vartiointipalvelut, kiinteistöhuolto- ja siivousala) on erityisinä haasteina muun muassa työn kuormittavuuden ja altistus-tekijöiden hallinta sekä työkyvyn ylläpito ja elintapakäyttäytymisen parantaminen.

Olemme kutsuneet tähän seminaariin erityisesti näiden toimialojen edustajia keskustelemaan käytännön arkikokemuksistaan ja keinoista, joilla työhyvinvoinnin ja -terveyden edistäminen saadaan juurtumaan osaksi työpaikan arjen toimintaa.

Kerro päivän aikana oman työpaikkasi toimivista käytännöistä ja kuule, miten muut työpaikat ovat ryhtyneet kehittämään henkilöstönsä hyvinvointia. Kokemuksistaan kertovat muun muassa Työterveyslaitoksen Ammattiryhmittäisten terveyserojen kaventaminen (TEROKA) -hankkeen yhteistyöryitykset. Yrityksissä työpaikan eri toimijatahot ovat yhdessä kehittäen ryhtyneet edistämään työpaikan henkilöstön työhyvinvointia ja -terveyttä.

Antoisaa päivää!

Päivi Husman

päivän puheenjohtaja, teemajohtaja

Työterveyslaitos

Ohjelma

8.45 Ilmoittautuminen ja aamukahvi

9.15 Tilaisuuden avaus

päivän puheenjohtaja, teemajohtaja Päivi Husman, Työterveyslaitos

9.25 Terveyserot työelämässä

ylitarkastaja Ritva Partinen, sosiaali- ja terveysministeriö

9.55 Työhyvinvointia kehittämällä kohti ammattiryhmittäisten terveyserojen kaventamista

projektipäällikkö, erityisasiantuntija Susanna Puustinen, Työterveyslaitos

10.35 Työhyvinvoinnin yhteinen kehittäminen – kannattaako?

Case Atria Suomi Oy, Timo Kinnunen, johtava työterveyslääkäri

11.00 Lounas

12.00 **Case Kaukora Oy**, Rami Aaltonen, tekninen johtaja

Case Hartela Oy, Marko Caven, asiakaspalvelupäällikkö, työturvallisuuspäällikkö

13.10 Kahvitauko

13.30 Paneelikeskustelu ja yhteistä keskustelua: Terveiden edistäminen organisaatiossa.

Panelistit:

- projektipäällikkö Liisa Hakala, Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Synergos
- sosiaalipsykologi, projektitutkija, työyhteisökehittäjä Paula Jalo, Helsingin yliopisto, taloustieteen laitos
- pääluottamusmies, työsuojeluvaltuutettu Antero Karttunen, Metalliset
- tiimipäällikkö Jaana Laitinen, Työterveyslaitos
- työterveyden kehitysjohtaja Kari-Pekka Martimo, Mehiläinen
- henkilöstöjohtaja Tapio Palolahti, Atria

14.50 Yhteenveto ja päätös

teemajohtaja Päivi Husman, Työterveyslaitos

15.00 Tilaisuus päättyy

LIITE 5. Hyvinvointia työstä -workshop, ohjelma

Hyvinvointia työstä -workshop / Haikko 9.12.2011

Ohjelma

07.30-08.30 Linja-autokyyti Työterveyslaitokselta (Topeliuksenkatu 41 a A) Haikon kartanoon

09.00-09.10 **Tilaisuuden avaus** (Susanna Puustinen & Guy Ahonen)

09.10-9.50 Tutkimus- ja kehittämispäällikkö Tiina Pensola, Kuntoutussäätiö. **Ammatin ja työvoimaseaman yhteys työkyvyttömyyteen ja kuolleisuuteen.**

10.00-10.20 Vanhempi tutkija Päivi Leino-Arjas, TTL. **Työttömyys ja terveys - mitä vaikutussuhteista tiedetään?**

10.30-10.40 tauko

10.40-11.00 Erikoistutkija Jorma Seitsamo, TTL. **Terveenä työssä - terveenä eläkkeellä?**

11.10-11.30. Dos. Tea Lallukka, Helsingin yliopisto. **Uni ja työkyky.**

11.40-12.30 Lounas

12.30.-12.50 Vanhempi tutkija Jari Hakanen, TTL. **Mitä jo tiedetään työn imun yhteyksistä yleiseen hyvinvointiin ja terveyteen?**

13.00-14.00 **Workshop** (puheenjohtajana Simo Virtanen)

14.00-14.10 tauko

14.10-15.00 **Workshop** jatkuu

15.00-15.10 **Tilaisuuden lopetus**

LIITE 6. Pääsylippu hyvinvoivaan työyhteisöön -seminaaripalautteet, avoimet kysymykset, 33 vastausta

1) Mitkä olivat sinulle keskeisimmät opit ja oivallukset tilaisuudesta?

1. Muiden yritysten esimerkit TEROKA-projektissa
2. Yritysten puheenvuorot
3. Toimintamallit
4. Hyviä firmojen esimerkkejä työhyvinvointityöhön
5. Johdon osallistuminen hankkeisiin ehdoton edellytys onnistumiselle. Mittareiden rakentaminen toiminnan seuraamiseksi tärkeää.
7. Uudet näkökulmat yrityksille tth:sta
9. TEROKA-hanke on systemaattinen, mahdollistaa työhyvinvoinnin kehittämistä
10. Kehittämiskohteet/ongelmat muilla samankaltaisia kuin meillä
12. Erilaiset näkökulmat omaan osaamiseen
13. Oli mukavaa huomata että omalla työpaikalla olemme varsin hyvällä tasolla työhyvinvointiin liittyen
14. Käytännön hyvät esimerkit, osa tosin tuttuja, mutta vahvisti sen, että tie on oikea
15. Varhaisen tuen / työhyvinvoinnin vieminen käytäntöön, case-tapaukset hyviä
16. Oli ihanaa huomata, että omalla työpaikalla on jo periaatteessa ”työkalut” valmiina hyvinvoivan työyhteisön kehittämiseen, kun kuunteli eri esiintyjä, nyt kannattaa systemaattista ”uudelleen käynnistämistä”. Meidän ei siis tarvitse enää aloittaa ihan alusta saakka.
17. Kuntoutusluotsi, jee
18. Mittarit (mitkä ovat ne mittarit, joita voisin hyödyntää omassa työyhteisössäni), poissaolot jne.
19. Työterveydenhuollon merkitys
20. Johdon sitouttamisen keinot – ”sairaspoissaolot rahaksi”, työfysioterapeutti jalkautuu työpaikalle, mm. kuntoutusluotsin palvelujen hyödyntäminen
21. Johtamisen, johtamiskoulutuksen tärkeys. Kehityskeskustelujen positiivinen vaikutus.
22. X-yrityksen esitys (vastaaja tarkoittaa elintarvikealan yrityksen esitystä*)
23. Henkilöstön työhyvinvointikeskustelut ja kuntoutusluotsaus. Urasuunnittelu.
24. Kun itse tulee yrityksestä, josta tänään esillä olleita asioita viety jo suhteellisen pitkälle, on hyvä nähdä perspektiiviä missä tilanteissa jotkut yritykset ovat. Silmiä avaavaa ettei työhyvinvointiasiat itsestäänselvyys.
25. Asiat ovat yksinkertaisia kun vain löytyy tahtotila ja koko maailmaa ei paranneta kerralla vaan ne pitää priorisoida.

26. Ihan samojen asioiden kanssa painiskelevat isot yritykset kuten pienetkin yritykset. Uusi asian-tuntija (työvoiman puolella) työterveyshuollon tiimiin (irtisanottujen jne. tueksi).
27. Kehittäminen kannattaa ja sitä on vielä paljon tehtäväksi, terveyserojen kaventaminen yrityksessä.
28. Työhyvinvointia edistetään perusasioilla, jotka pitäisi olla kunnossa. Ei mitään erityisiä asioita – nyt vain tämän uuden ”ismin” alla.
29. Eläköitymisriskissä oleville aina kuntoutusohjaaja. Tiedonkulun vaikutus työhyvinvointiin.
30. Selvillä olemisen periaate, varautumisen periaate ja osallistumisen periaate. Työnantaja ei ole optimaalisin ”käännetystyöntekijä”.
31. Vahvistui vielä se, että tämä on yhteistyötä. Työhyvinvointia ei voi ulkoistaa!
32. Työterveyteen laatujärjestelmä / oma työterveys sairaspöissaolo raportoinnin uudistaminen henkilöstölle aktiivisempi viestintä, työpaikan normeista, osaamisesta, hyvästä johtamisesta.
33. Mikä aiheutti mukaanlähden projektiin? Konsultti mainittiin molemmissa caseissa, mikä on sen merkitys prosessille? Voiko välitöntä hyötyä mitata projektin aikana?

2) Mitä arjen työhösi/työpaikallasi vietävää tilaisuudesta sait?

1. Lisää ideoita koskien TEROKA-hanketta, auttaa meidän yritysten TEROKA-prosessissa / prosessia eteenpäin
2. Päihdeohjelmaopas
3. Selkeät näytöt eri aloilta
4. Painottaa johdon sitoutumista työhyvinvointityöhön
5. Tilaisuus lujitti niitä asioita, jotka omassa yrityksessä koetaan painopistealueiksi.
7. Esimiesten jaksamisen tukeminen ja asiakkaiden yritysten oman vastuun korostaminen
9. Jaksamista pitkäjänteiseen työsuojelu- ja työhyvinvointityöhön kuulemalla innostuneiden sydämellä olevien ihmisten puheita
12. Näkemyksiä ja kokemuksia työhyvinvoinnin kehittämisyriyksistä
13. Muutamia uusia kehittämiskohteita omalle työpaikalle
14. Työterveysyhteistyön parantaminen. Mittareiden luonti työhyvinvointiin (ositteistakin oli puhetta).
15. Käytännön esimerkit, kuntoutusohjaajan käyttäminen työterveyshuollon yhteyshenkilönä
16. X-yrityksen (hankkeessa mukana ollut elintarvikealan yritys*) tapaus kiinnosti, mm. tapaturma-vakuutuskumppanuuden hyödyntäminen, ammatillisen kuntoutuksen ohjaaja ja irtisanottujen tuki. Näitä meillä ei vielä käytössä.
17. Kuntoutusluotsi, jee
18. Työhyvinvointia parantavien toimien yhteinen pohtiminen ja kehittämiskohteista sopiminen

19. Työterveyshuolto ja organisaatioiden välinen yhteistyö
20. Pitkäkestoinen kuntoremonttitoiminta parempi vaihtoehto, johto tärkein linkki työhyvinvointiasioissa... jotta toteutuu
21. Sana "välittäminen" puuttumisen tilalle "varhaisen välittämisen mallin" käyttöönotossa
22. X-yrityksen (hankkeessa mukana ollut elintarvikealan yritys*) esityksestä sain käsityksen monipuolisista menetelmistä työhyvinvoinnin johtamisessa + ideoita omalle työpaikalle.
23. Huomasin, että meillä on asiat melko pitkällä jo. Joitain ideoita nousi ja selkiintyi.
24. Yritysten edustajien kertomukset siitä miten heillä työhyvinvointiasiat järjestetty. Normaalisti työssäni keskitytty paljon terveydenhoitoalan ja työsuojelun henkilöiden näkökantoihin.
25. Case-esimerkit vietäviksi faktoina oman organisaation herättäjäksi.
26. Ydinasiat kerromme palautteena kollegoillemme. Case-tapaukset antaa ideoita.
27. Yhteistyötahojen yhteistyön lisäämisen merkitys työhyvinvointiin, vuorovaikutuksen kehittäminen
28. Mietin listauksen perusasioita mitkä pitäisi olla kunnossa, kysely, paljonko keh.keskusteluja käyty.
29. Ideoita varhaisen tuen mallin parantamiseksi kehityskeskustelujen merkitys, pitää saada myös omalla työpaikalla käyntiin.
30. Asioista sopiminen, kirjaaminen
31. Vuorovaikutusta henkilöstön/johdon välillä
32. Työterveyteen laatujärjestelmä / oma työterveys sairauspoissaolo raportoinnin uudistaminen henkilöstölle aktiivisempi viestintä, työpaikan normeista, osaamisesta, hyvästä johtamisesta.

**vastauksien kirjaajan selvennys.*

LIITE 7. Työpaikat terveyserojen kaventajina – osallistamalla oikeita ratkaisuja -loppuseminaarin ohjelma

Tervetuloa

Ammattiryhmittäisten terveyserojen kaventaminen (TEROKA) -hankkeen loppuseminaariin

Työpaikat terveyserojen kaventajina - osallistamalla oikeita ratkaisuja

AIKA: 11.12.2012 klo 12.00-15.30

PAIKKA: Työterveyslaitos, luentosali, Topeliuksenkatu 30, Helsinki

Työpaikan tärkein voimavara on sen henkilöstössä. Henkilöstön työkykyyn ja hyvinvointiin kannattaa panostaa. Tietyillä toimialoilla (esimerkiksi elintarviketeollisuus, metalliteollisuus, rakennusala, vartiointipalvelut, kiinteistöhuolto- ja siivousala) ovat erityisinä haasteina muun muassa työn kuormittavuuden ja altistustekijöiden hallinta sekä työkyvyn ylläpito ja elintapakäyttämisen parantaminen.

TEROKA-hankkeen loppuseminaarissa ja raportissa kuvataan, miten yrityksissä on yhdessä kehittämällä ryhdytty edistämään henkilöstön työhyvinvointia ja -terveyttä. Seminaarissa pohditaan myös, millä tavalla työpaikkojen toiminta voisi osaltaan vaikuttaa siihen, että terveyserot eivät kasvaisi entisestään.

Seminaari on jatkoa vuosi sitten järjestetyille Pääsylippu hyvinvoivaan työyhteisöön -seminaarille.

Tervetuloa keskustelemaan ja kuulemaan mielenkiintoiset tulokset ja yrityscaset!

Tilaisuus on maksuton. Kutsua voi vapaasti jakaa eteenpäin.

Ohjelma

12.00 **Tilaisuuden avaus**, ylitarkastaja Paula Naumanen, sosiaali- ja terveysministeriö

12.15 **Hankkeen päätulokset + keskustelu**, tutkija Pia Sirola, TTL

13.15 Kahvitauko

13.45 **Case Hartela + keskustelu**, asiakaspalvelupäällikkö/työturvallisuuspäällikkö Marko Caven, Hartela Oy

14.30 **Case Atria + keskustelu**, työsuojelupäällikkö Antti Rentola, Atria Suomi Oy

15.15 **Yhteenveto ja päätössanat**, TEROKA-hankkeen projektipäällikkö, erityisasiantuntija Susanna Puustinen

15.30 **Tilaisuus päättyy**

Työelämässä on potentiaalia terveyserojen kaventamiseen!

Terveyserojen kaventaminen on ollut terveyspolitiikan keskeinen tavoite pitkään, mutta silti ne jatkavat kasvuaan. Työpaikoilla on omalta osaltaan mahdollisuus vaikuttaa väestön terveyteen ja hyvinvointiin. Työpaikan kulttuurilla on vaikutusta työntekijöiden terveyteen esimerkiksi toimintatapojen välityksellä. Terveyserojen muodostumiseen voidaan kenties vaikuttaa suuntaamalla pitkäjänteisiä työkykyä tukevia ja terveyttä edistäviä kokonaisvaltaisia toimia erityisesti niiden toimialojen työpaikoille, joiden työntekijöille on kasaantunut sekä työhön että elintapoihin liittyviä riskejä.

Ammattiryhmittäisten terveyserojen kaventaminen (TEROKA)-hankkeeseen (2008–2012) valikoitiin analyysin perusteella yrityksiä ammattialoilta, joiden työntekijöille kasautuu sekä työhön että terveyteen liittyviä riskejä. Yrityksissä opeteltiin henkilöstöä osallistava ja vuorovaikutuksellinen toimintatapa, joka tukee työhyvinvoinnin ja terveyden edistämistä. Työnantajan ja työntekijöiden edustajat sekä työterveyshuolto tekivät yhdessä kehittämistyötä työhyvinvoinnin, työkyvyn ja terveyden parantamiseksi.

Lue tästä raportista, mitä ja miten yritykset saivat aikaan ja voitaisiinko työpaikoilla vaikuttaa terveyseroihin osallistavilla työkyvyn ja terveyden edistämisen menetelmillä? Se on selvää, että nyt tarvitaan tekoja, jotta terveyserot eivät pääsisi kasvamaan entisestään ja että työurista tulisi kestäviä!

TYÖTERVEYSLAITOS

Työterveyslaitos, Työhön osallistuminen ja kestävä työura-teema
Työkyvyn ja terveyden edistämisen -tiimi
Topeliuksenkatu 41 a A, 00250 Helsinki

www.ttl.fi

ISBN 978-952-261-248-9 (nid.)

ISBN 978-952-261-249-6 (pdf)

