

TYÖHYVINVOINTI

ei ole

SATTUMAA

– tutkimus hyvien käytäntöjen vaikuttavuudesta

Veijo Notkola (toim.)

ISBN 951-735-684-6

Taitto: AT-Julkaisutoimisto Oy

Paino: Kirjapaino Snellman Oy, Helsinki 2002

Esipuhe

Hallituksen Työssä jaksamisen ohjelman 2000 -2003 yhtenä tavoitteena on hyvien käytäntöjen levittäminen. Ohjelma käynnisti alkuvuodesta 2001 Hyvien käytäntöjen vaikuttavuus -tutkimuksen, jota koskeva raportti ”Työhyvinvointi ei ole sattumaa” on nyt kädessänne. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää jo toteutuneiden ja raportoitujen hyvien käytäntöjen vaikuttavuutta työssä jaksamisen kannalta.

Tutkimuksen kohteena oli yhdeksän työpaikkaa, joilla kaikilla oli toteutettu työelämän kehittämiseen liittyvä hanke tai hankkeita. Hyvien käytäntöjen työpaikkojen valinnan suoritti Työssä jaksamisen ohjelman yhteistyöryhmän nimeämä asiantuntijaryhmä.

Työpaikkojen valinnassa otettiin huomioon Työssä jaksamisen ohjelman painopistealueet: henkinen jaksaminen ja hyvinvointi, työyhteisön toiminta ja kehittäminen, työympäristö ja työolosuhteet, työn hallinta, osaaminen ja ammattitaito, työaika- ja työjärjestelyt sekä henkilön oma fyysinen ja psyykinen terveys. Valintaperusteina olivat myös innovatiivisuus, tulosten pysyvyys ja saavutetun muutoksen kytkeminen mahdolliseman pysyvästi henkilöstörakenteisiin. Työpaikat edustavat sekä yksityistä että julkista sektoria ja ne sijaitsevat eri puolilla Suomea.

Tutkimuksen pääsuorittajana toimi Kuntoutussäätiö. Muina toteuttajina olivat JTO-Palvelut Oy, Johtamistaidon opisto ja Tampereen yliopiston Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitoksen työelämän tutkimuskeskus sekä Net Effect Oy. Lausun parhaat kiitokset ansiokkaasta arviointityöstä ja raportoinnista tutkimusta johtaneelle toimitusjohtaja, dosentti Veijo Notkolalle ja kaikille tutkijoille.

Kirjalliseen aineistoon, haastatteluihin ja työyhteisökyselyyn pohjautuva tutkimusraportti antaa monipuolisen kuvan erilaisissa työyhteisöissä käytetyistä kehittämismenetelmistä ja menetelmistä, hankkeiden pysyvyydestä ja niiden siirrettävyydestä muille työpaikoille. Tutkimusryhmä kartoitti myös kohdetyöpaikkojen nykytilannetta työhyvinvoinnin kannalta ja vertasi sitä muihin vastaavan tyyppisiin suomalaisiin työpaikkoihin. Haluan tässä nostaa esiin kaksi tutkimustulosta: ensinnäkin hyvien käytäntöjen työpaikoilla henkilöstö arvioi työpaikan ilmapiirin, oman työryhmänsä ilmapiirin ja osin myös esimiehensä johtamistyylin myönteisemmäksi kuin suomalaiset yleensä. Toiseksi hyvän käytännön työpaikaksi ei tulla sattumalta, vaan työntekijöiden hyvinvoinnin parantaminen vaatii pitkäjänteistä ja määrätietoista kehittämistyötä.

Helsingissä, helmikuun 26. päivänä 2002



Tuulikki Petäjäniemi

Projektijohtaja

Työssä jaksamisen ohjelma

Sisällys

1. Johdanto ja tämän selvityksen tavoitteet	5
2. Arvioinnin kohteet ja arviointitapa	7
2.1 Arvioinnin kohteet	7
2.2 Tutkimuksen suorittajat ja ohjausryhmä	8
2.3 Arviointimenetelmät	8
3. Hyvät työyhteisökäytännöt	
henkilöstön näkökulmasta arvioituna	10
3.1 Tausta	10
3.2 Tutkimuksen aineisto ja käytetty suomalainen vertailuaineisto	10
3.2.1 Tutkimusaineisto	10
3.2.2 Vertailuaineistot	12
3.3 Tulokset	13
3.3.1 Toteutuneen kehittämishankkeen tunnettuus ja työntekijöiden osallistuminen hankkeeseen	13
3.3.2 Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen hyvien käytäntöjen yrityksissä verrattuna suomalaiseen vertailuaineistoon	15
3.3.3 Työssä jaksamisen kehittäminen hyvien käytäntöjen työpaikoilla	18
3.3.4 Hyvien käytäntöjen vaikuttavuus työssä jaksamiseen henkilöstön arvioimana	20
3.3.5 Vastaajien toiveet kehittämistoimenpiteistä työssä jaksamisen kehittämiseksi	25
3.4 Yhteenveto	27
4. Arviointi hyvien käytäntöjen vaikuttavuudesta	29
4.1 Tuusulan kunnan Johtaminen – Osaaminen – Työkyky -hanke	29
4.2 UPM Raflatac Oy:n liikuntaohjelma	30
4.3 Oulun yliopistollisen sairaalan muutoslaboratoriohanke	32
4.4 Henkilöstövoimavarojen kehittäminen Oy Metsä-Botnia Ab:n Äänekosken sellutehtaalla 1995-98	34
4.5 Koulutus- ja kehittämishanke Ruoka-Saarioinen Oy:n Sahalahden tehtaalla 1995-97	35
4.6 Tuottavuusyhteisöhanke Outokumpu Zinc Oy:n Kokkolan satamassa 1995-1998	37
4.7 Optikkoliikkeiden verkostokehittyminen	39
4.8 Elektro-Tyky ja Muutos voimavaraksi elektroniikkateollisuudessa -hankkeet	40
4.9 Keski-Uudenmaan verotoimiston laatukehittäminen	42
5. Arvioitavien projektien työyhteisövaikutus, innovatiivisuus, käytäntöön soveltamisen aste ja tuotosten vakiinnuttaminen	44
6. Yhteenveto	47
Liite 1 Yksityiskohtaiset kehittämishankekuvaukset	52
Liite 2 Työyhteisökyselyn lomake	185
Kirjallisuus	196

TYÖHYVINVOINTI EI OLE SATTUMAA

– tutkimus hyvien käytäntöjen vaikuttavuudesta

1. Johdanto ja tämän selvityksen tavoitteet

Hyvien käytäntöjen vaikuttavuus –tutkimus on osa Työssä jaksamisen ohjelmaa. Työssä jaksamisen ohjelman tarkoituksena on edistää ja ylläpitää työkykyä ja hyvinvointia työpaikoilla. Sen tavoitteena on parantaa työssä selviytymisen edellytyksiä yksilön elinkaaren ja työuran kaikissa vaiheissa siten, että työn tekeminen olisi osa hyvinvointia. Ohjelman avulla pyritään lisäämään yksilöiden mahdollisuuksia jaksaa työelämässä ja jatkaa työuraansa pitempään. (www.mol.fi/jaksamisohjelma/esitteet/ohjelma.htm)

Ohjelma on hallituksen hanke. Se on alkanut vuonna 2000 ja kestää vuoden 2003 loppuun. Sen toteuttamisesta vastaavat työministeriö, sosiaali- ja terveysministeriö, opetusministeriö sekä kauppa- ja teollisuusministeriö yhteistyössä palkansaaja- ja työnantajajärjestöjen kanssa. Mukana ovat myös yrittäjät, maataloustuottajat, liikuntajärjestöt ja evankelis-luterilainen kirkko.

Työssä jaksamisen ohjelmassa on neljä toimintatasoa: 1) tiedottaminen ja hyvien käytäntöjen levittäminen, 2) tutkimuksen hyödyntäminen ja uuden tutkimuksen teettäminen, 3) käytännön kehittämishankkeiden aikaansaaminen ja tukirahoitus sekä 4) lainsäädännön kehittäminen.

Ohjelman taustalla on suomalaisessa työelämässä 1990-luvulta lähtien koettu suuri murros, joka johtuu pitkälti ulkoisen toimintaympäristömme muuttumisesta. Ohjelman käynnistämiseen vaikuttivat myös suomalaisten varhainen siirtyminen pois työelämästä ja väestökehityksen tuomat haasteet sekä työilmapiirimittausten osoittamat korkeat kuormittuneisuusluvut.

Työssä jaksamisen ohjelmassa jaksaminen on nähty laaja-alaisesti. Henkisen jaksamisen ja työhyvinvoinnin kannalta olennaisiksi tekijöiksi on nimetty työyhteisön toiminta ja kehittäminen, työympäristö ja työolot, työn hallinta, osaaminen ja ammattitaito, työaika- ja työjärjestelyt sekä oma fyysinen ja psyykinen terveys. Lisäksi on nostettu esiin työn ja perheen yhteensovittaminen ja arvojen merkitys jaksamiselle.

Työssä jaksamisen ohjelmaan on liitetty myös hyviksi katsottujen työyhteisökäytäntöjen arviointi, Hyvien käytäntöjen vaikuttavuus –tutkimus, jonka päätavoitteena oli selvittää jo toteutuneiden ja raportoitujen hyvien käytäntöjen vaikuttavuutta työssä jaksamisen kannalta. Hyvillä käytännöillä tarkoitettiin tässä tutkimuksessa sellaisia organisaation toimintatapoja, jotka edesauttavat työstä selviytymistä ja helpottavat yhteistyön sujumista. Hyvien käytäntöjen vaikuttavuutta työssä jaksamiseen kartoitettiin tutkimuksessa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Tavoitteena oli evaluoida hyviä käytäntöjä ja evaluoinnin avulla välittää eri toimintamalleissa aikaansaatuja ratkaisuja ja toimintamalleja. Arviointiin liittyen haluttiin myös kartoittaa erityyppisten ohjelmien kohteena olleiden työpaikkojen nykytilannetta työhyvinvoinnin kannalta ja verrata sitä muihin vastaavan tyyppisiin suomalaisiin työpaikkoihin. Tavoitteena oli selvittää, miten kohteena olevilla työpaikoilla yhdessä tekemisen ja oppimisen prosessit ovat muuttuneet. Arvioinnissa kuvattiin myös käytettyjä kehittämisvälineitä ja menetelmiä, arvioitiin menetelmien innovatiivisuutta ja selvitettiin ohjelmien pysyvyyttä ja siirrettävyyttä muille työpaikoille.

Selvityksessä kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, miten hyvien käytäntöjen kokemuksia voidaan soveltaa muissa työyhteisöissä ja mitä valmiuksia työyhteisöiltä edellytetään kehittämishankkeita käynnistettäessä.

2. Arvioinnin kohteet ja arviointitapa

2.1 Arvioinnin kohteet

Hyvien käytäntöjen vaikuttavuus – tutkimuksen tavoitteena oli selvittää jo toteutuneiden ja raportoitujen hyvien käytäntöjen vaikuttavuutta työssä jaksamisen kannalta. Tutkimuksen kohteena oli yhdeksän etukäteen määriteltyä työpaikkaa. Niiden valinnan oli suorittanut Työssä jaksamisen ohjelman yhteistyöryhmän nimeämä asiantuntijaryhmä. Sen jäseniä olivat Tuula Heiskanen Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksesta, Risto Nakari Tampereen yliopistosta, Pauli Juuti Johtamistaidon opistosta, Kirsti Launis ja Matti Ylikoski (31.8.2000 saakka) Työterveyslaitokselta, Tuomo Alasoini työministeriöstä sekä Tuulikki Petäjaniemi ja Pirkko Jukka Työssä jaksamisen ohjelmasta. Keskeisenä valintaperusteena oli, että hankkeen oletettiin onnistuneen varsin hyvin. Valitut hankkeet on toteutettu eri toimialoilla ja eri puolilla Suomea.

Valinnassa otettiin huomioon Työssä jaksamisen ohjelman painopistealueet: henkilön jaksaminen ja hyvinvointi, työyhteisön toiminta ja kehittäminen, työympäristö ja työolosuhteet, työn hallinta, osaaminen ja ammattitaito, työaika- ja työjärjestelyt, henkilön oma fyysinen ja psyykinen terveys, työn ja perheen yhteensovittaminen ja arvojen merkitys jaksamiselle.

Hankkeiden valintaperusteina olivat myös innovatiivisuus, tulosten pysyvyys ja saavutetun muutoksen kytkeminen pysyvästi henkilöstörakenteisiin

Seuraavat yhdeksän kehittämishanketta valittiin arvioinnin kohteeksi: Tuusulan kunta, Raflatac Oy, Oulun yliopistollinen sairaala, Outokumpu Zinc Oy, Oy Metsä-Botnia Ab, Ruoka-Saarioinen Oy, optikkoliikkeiden verkostohanke, Elektro-Tyky-hanke ja Keski-Uudenmaan verotoimiston hanke.

Hankkeet oli toteutettu seuraavien ohjelmien puitteissa: Kansallinen työelämän kehittämisohjelma, Kansallinen Ikäohjelma, Kunnossa kaiken ikää, Kansallinen tuottavuusohjelma sekä Työsuojelurahaston ja Euroopan sosiaalirahaston hankkeet.

Arviointiin valitut hankkeet edustavat eri näkökulmia työhyvinvointiin. Optikkoliikkeiden verkostohanke on esimerkki mikroyritysten verkostokehittymisestä. Se on pienyrityshanke, jossa työhyvinvointi on ollut laatukehittämisen sivujuonne. Tuusulan kunnan Johtaminen-Osaaminen-Työkyky –hanke valittiin arviointiin hankkeen laaja-alaisuuden ja kokonaisvaltaisuuden vuoksi. Outokummun Kokkolan sataman hanke on esimerkiksi hankkeesta, jossa keskeisiä ovat ikääntyvät työntekijät ja työaikakäytökset. Oulun seudun Elektro-Tyky -hanke nostaa esiin it-alan pientyöpaikkojen työhyvinvoinnin ja verkostoitumisen. Hanke valittiin arvioitavaksi innovatiivisuutensa ja onnistumisensa johdosta. Naisvaltaisen alan kokonaisvaltaista hanketta edustaa Ruoka-Saarioisen Saha-lahden tehtaan henkilöstövoimavarojen kehittämisprojekti. Metsä-Botnian Äänekosken sellutehtaan hanke kuvaa puolestaan miesvaltaista alaa ja uudenlaista yhteistoimintaa. UPM-ryhmään kuuluvan Raflatac Oy:n Tampereen tehtaan liikuntaohjelma on esimerkiksi terveysliikuntapainotteisesta työhyvinvointihankkeesta. Oulun yliopistollisen sairaala-

lan muutoslaboratorio edustaa kriisiytyneen työpaikan hanketta. Keski-Uudenmaan verotoimiston tapauksessa arvioinnin kohteena ei ole ollut erillinen hanke, vaan vuonna 1993 alkanut laatutyö. Kyseessä on useaan otteeseen laatukehittämistyön pohjalta palkittu julkishallinnon työpaikka.

2.2 Tutkimuksen suorittajat ja ohjausryhmä

Tutkimuksen ovat toteuttaneet JTO-Palvelut Oy, Johtamistaidon opistosta tutkimusjohtaja Pauli Juuti, Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksesta tutkija Leena Piispa sekä Net Effect Oy:sta toimitusjohtaja Petri Uusikylä ja projektipäällikkö Mikko Kuoppala. Koko hankkeesta on vastannut toimitusjohtaja Veijo Notkola Kuntoutussäätiöstä. JTO-Palvelut Oy, Johtamistaidon opisto on laatinut osaraportit Tuusulan kunnan, Raflatac Oy:n ja Oulun yliopistollisen sairaalan hankkeista. Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskus on laatinut osaraportit Outokumpu Zinc Oy:n, Oy Metsa-Botnia Ab:n ja Ruoka-Saarioinen Oy:n hankkeista. Net Effect Oy on laatinut osaraportit optikkoliikkeiden verkostohankkeesta, Elektro-Tyky -hankkeesta sekä ja Keski-Uudenmaan verotoimiston hankkeesta.

Tutkimushankkeen ohjausryhmän jäseninä ovat olleet työmarkkinaneuvos Tuomo Alasoini työministeriöstä, ylitarkastaja Rauno Hanhela sosiaali- ja terveystieteiden ministeriöstä, johtaja Markku Mattila opetusministeriöstä, työympäristöasiantuntija Erkki Auvinen STTK:sta, asiamies Juhapekka Suutarinen Palvelutyönantajista sekä ohjausryhmän sihteerinä erikoissuunnittelija Pirkko Jukka Työssä jaksamisen ohjelmasta. Ohjausryhmä piti kaksi kokousta tutkimuksen kuluessa.

2.3 Arviointimenetelmät

Työssä jaksamisen ohjelma valitsi hyvien käytäntöjen vaikuttavuus –tutkimuksen tekijöiksi JTO-Palvelut Oy, Johtamistaidon opiston, Tampereen yliopiston Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitoksen työelämän tutkimuskeskuksen ja Net Effect Oy:n. Kunkin yksikön esittämä tutkimussuunnitelma ja tutkimusote oli varsin erilainen. Valitsijoiden tavoitteenakin oli valita erityyppisiä arviointinäkökulmia tutkimuksen tekijöiksi. Käytännössä tämä kuitenkin merkitsi sitä, että eri tutkimuskohteet on arvioitu jossain määrin erilaisella menetelmällä.

Tutkimushankkeen tavoitteena on selvittää jo toteutuneiden ja raportoitujen hyvien käytäntöjen vaikuttavuutta työssä jaksamisen kannalta. On selvää, että vaikuttavuuden osoittaminen niillä arviointitavoilla, joita tämän tutkimuksen tekijöillä oli käytettävissä, on varsin vaikeaa. Tosin joissakin hankkeissa itsessään on pyritty rakentamaan sellaisia asetelmia, joiden perusteella voidaan varmuudella myös sanoa, oliko hanke vaikuttava vai ei. Hyvä esimerkki tästä on Ruoka-Saarioisen koulutusinterventio.

Pääosin hyvien käytäntöjen vaikuttavuutta on tässä kokonaisuudessa arvioitu kvalitatiivisella tutkimustavalla eli haastattelemalla eri hankkeiden vastuuhenkilöitä, toteuttajia ja työntekijöitä. Aloitettaessa tutkimushanketta eri toimijoiden yhteismitallisuutta parannet-

tiin siten, että yhteisesti sovittiin kuinka teemallisesti ja minkä teemojen ympärille haastattelut riimitetään. Kustakin hankkeesta selvitettiin hankkeen tausta, kehittämisote ja menetelmä, hankkeen resurssit ja organisoituminen, innovatiiviset menettelytavat ja uudet käytännöt ja lopuksi yritettiin arvioida hankkeen vaikutuksia ja siirrettävyyttä. Yhteismitallisuuden parantamiseksi kukin arvioitsija laati kustakin hankkeesta yhteenvedon, jossa yhden taulukon avulla selvitettiin kohderyhmä ja toimintamalli, kehittämisen luonne, innovatiivisuuden elementti, kustannukset, siirrettävyys ja toimintamallin soveltamisen tila tällä hetkellä ja se, onko toimintamallia oletettu käytettävän myös jatkossa. Lopuksi jokainen kehittämishanke ”pakotettiin” numeeriseen arvosteluun, jossa kukin arvioitsija arvioi kunkin hankkeen työyhteisövaikutusta, innovatiivisuutta, kokemusten ja tuotosten käytäntöön soveltamisen astetta ja tuotosten vakiinnuttamista (Ks. Laine 2001).

Tapauskertomusten ja haastattelujen apuna oli lisäksi kaikille työyhteisöille suunnattu kysely, jossa tavoitteena oli arvioida erityyppisten ohjelmien onnistumista työntekijän näkökulmasta heille suunnatun kyselyn perusteella. Pääpaino analyysissa oli se, miten työntekijän mielestä työpaikan kehittämistoiminta yleisesti ottaen oli onnistunut ja kuinka hyvin erityisesti nyt arvioitava hanke oli hänen mielestään onnistunut. Toinen arvioitava näkökulma oli se, kuinka työssä jaksaminen on erilaisilla mittareilla arvioituna onnistunut arvioitavalla työpaikalla ja missä määrin työpaikalla toteutettu kehittämishanke oli parantanut työhyvinvointia. Lopuksi vastaajilta tiedusteltiin heidän mielipidettään siitä, miten tärkeinä he pitävät erilaisia työpaikoille suunnattuja kehittämistoimenpiteitä. Työyhteisökyselyn toteutti Johtamistaidon opisto ja työyhteisökyselyä koskevan jakson loppuraportissa ovat laatineet Pauli Juuti ja Veijo Notkola.

Raportissa esitellään ensin Hyvät työyhteisökäytännöt -kyselyraportin tulokset ja seuraavaksi tarkastellaan kunkin tutkimuskohteen työyhteisövaikutuksia, innovatiivisuutta, käytäntöön soveltamista ja tuotosten vakiinnuttamista tiivistetysti kunkin tutkimuskokonaisuuden perusteella. Veijo Notkola on muokannut tiivistelmät, mutta pääosin ne perustuvat kunkin vastuullisen osaraportin tekijän analyysiin. Yhteenvedon on tehnyt Veijo Notkola. Lopuksi sekä työyhteisökyselyjen että kvalitatiivisten raporttien perusteella arvioidaan hyvien käytäntöjen vaikuttavuutta. Kukin osakokonaisuus on lisäksi kokonaisuudessaan esitetty erillisessä liitteessä.

3. Hyvät työyhteisökäytännöt henkilöstön näkökulmasta arvioituna

3.1 Tausta

Henkilöstön näkökulmasta työhyvinvointia voidaan arvioida useammasta näkökulmasta. Lähtökohtana voi olla yksilön oma jaksaminen työssä tai se, kuinka työyhteisö hänen mielestään kokonaisuudessaan jaksaa. Kyse on siitä, miten työntekijän oma työ- ja toimintakyky kehittyy ja säilyy. Oma työ- ja toimintakyky on yhteydessä työntekijän omaan aktiivisuuteen, mutta yhtä tärkeää on myös, mitä yleensä työyhteisössä tapahtuu. Hyvän työkykyä ylläpitävän toiminnan lähtökohtana pidetään tällä hetkellä sitä, että työtoiminnan kohteena ovat yksittäisten ihmisten lisäksi myös ne toimintaympäristöt, työyhteisöt, työ ja työprosessit, joissa työssä olevat toimivat. (Ks. esim. Elo ym. 2001.) Työyhteisöllinen näkökulma on vahvasti esillä Työssä jaksamisen ohjelmassa.

Hyvien käytäntöjen vaikuttavuus –hankkeen tutkimuskohteeksi on valittu yhdeksän erityyppistä työpaikkaa, joissa on toteutettu raportoitu työhyvinvoinnin kehittämishanke. Hankkeet ovat varsin erityyppisiä ja niissä on yleensä painopistealueena jokin työhyvinvoinnin kannalta tärkeä asia: henkinen jaksaminen ja hyvinvointi, työyhteisön toiminta ja kehittäminen, työympäristö ja työolosuhteet, työn hallinta, osaaminen ja ammattitaito, työaika- ja työjärjestelyt tai henkilön oma fyysinen ja psyykinen terveys. Työhyvinvointihankkeiden kehittämisen kannalta on tärkeä tietää, miten erityyppiset hankkeet onnistuvat. Tärkeä on myös tietää, miten yhteen työhyvinvoinnin kannalta tärkeään osioon kohdistuva kokonaisuus onnistuu verrattuna laaja-alaiseen ohjelmaan.

Seuraavassa erityyppisten ohjelmien onnistumista on arvioitu henkilöstön näkökulmasta työntekijöille suunnatun kyselyn perusteella. Pääpaino analyysissa on se, miten henkilöstön mielestä työpaikan kehittämistoiminta yleisesti ottaen on onnistunut ja kuinka hyvin erityisesti nyt arvioitava hanke on onnistunut parantamaan henkilöstön hyvinvointia ja onko kehittämishankkeesta ollut hyötyä vastaajalle itselleen. Toinen arvioitava näkökulma on se, kuinka työssä jaksaminen on erilaisilla mittareilla arvioituna onnistunut arvioitavalla työpaikalla. Arvioitavien työpaikkojen työhyvinvointia verrataan myös työhyvinvointiin yleensä Suomessa. Lisäksi vastaajilta tiedusteltiin heidän mielipiteitään siitä, miten merkittävänä he pitävät erilaisia työpaikoille suunnattuja kehittämistoimenpiteitä.

3.2 Tutkimuksen aineisto ja käytetty suomalainen vertailuaineisto

3.2.1 Tutkimusaineisto

Kyselylomake suunniteltiin yhdessä tutkijaryhmän kaikkien jäsenten kanssa. Lomakkeen suunnittelussa käytettiin hyväksi aikaisempia tutkimuksia. Johtamistaidon opiston työil-

mapiirilomakkeelta poimittiin työasenteisiin, työryhmän ilmapiiriin, organisaatioilmapiiriin, esimiehen johtamistyyliin, työhön liittyviin haittatekijöihin ja stressioireisiin liittyvät kysymykset. Työyhteisössä tehtyjen kehittämistoimenpiteiden ja toteutetun hankkeen arviointiin liittyvät kysymykset poimittiin soveltuvien osien viimeaikaisista kotimaisista tutkimuksista (esim. Peltomäki ym. 1999 ja Piirainen ym. 2000 ja Lehto & Järnefelt 2000).

Kyselylomakkeet lähetettiin kuhunkin organisaatioon hankkeen tutkijaryhmän toimesta. Kukin tutkijaryhmän jäsen huolehti arvioimiansa organisaatioiden osalta myös lomakkeiden lähettämisestä. Kussakin organisaatiossa lomakkeet toimitettiin ko. organisaation yhdyshenkilölle, joka jakoi lomakkeet organisaation sisällä arviointia suorittavan tutkijan kanssa sovitulla tavalla. Lomakkeet jaettiin elo-syyskuussa 2001. Lomakkeet palautettiin Johtamistaidon opistolle vastauskuorissa vastaajan anonymiteetin suojaamiseksi.

Taulukko 3.1. Lähetyttyjen kyselyiden määrä, vastanneiden määrä ja osuus yrityksittäin

Organisaatio	Lähetyttyjä kyselyitä kpl	Vastanneita henkilöitä kpl	Vastaus %
Tuusulan kunta	1572	782	49,7
Oulun yliopistollinen sairaala	324	114	35,2
Raflatac	450	267	59,3
Metsä-Botnia	265	138	52,1
Ruoka-Saarioinen	75	42	56,0
Outokumpu Zinc	28	18	64,3
Keski-Uudenmaan verotoimisto	130	94	72,3
Optikkoliikkeet	70	34	48,6
Elektro-Tyky	86	53	61,6
Yhteensä	3000	1542	51,4

Kyselyitä lähetettiin kaikkiaan 3000 kappaletta ja vastauksia saatiin 1542. Kaikkiaan vastausprosentti oli 51. Vastausprosenttia voidaan pitää kohtalaisena. Vastausprosentti oli erityisen korkea Elektro-Tykyssä ja Keski-Uudenmaan verotoimistossa sekä erityisen alhainen Oulun yliopistollisessa sairaalassa.

Taulukko 3.2. Vastaajat aseman ja organisaation mukaan, % vastaajista

Organisaatio	Työntekijä	Konttori-toimihlö	Tekninen toimihlö	Ylempi toimihlö	Muu	Yhteensä
Tuusula	34,6	3,4	2,2	4,5	5,8	50,5
Oulun yliopistoll. sairaala	0,0	0,1	0,1	6,5	0,7	7,4
Raflatac	7,9	2,7	2,4	4,4	0,0	17,4
Metsä- Botnia	6,6	0,3	1,2	0,7	0,2	9,0
Ruoka-Saarioinen	2,4	0,0	0,3	0,7	0,0	2,8
Outokumpu Zinc	1,0	0,0	0,2	0,0	0,0	1,2
Keski-Uudenmaan verotoimisto	0,7	0,4	0,0	0,1	4,3	6,0
Optikkoliikkeet	1,5	0,0	0,0	0,1	0,6	2,2
Elektrotyky	2,0	0,3	0,7	0,1	0,3	3,5
Yhteensä	56,7	7,2	7,2	16,7	12,3	100
Vertailuaineistossa	14,4	25,3	13,3	42,8	4,2	100

Noin puolet aineistosta saatiin Tuusulan kunnasta. Koska arvioinnin kohteina olleet organisaatiot ja työyhteisöt olivat hyvin eri kokoisia päätettiin kyselyn tuloksia korjata painokertoimien avulla niin, että koko aineiston analysoinnin ohella kunkin organisaation tuloksia esitellään myös painotettuina tuloksina. Tällöin kunkin organisaation painoarvo on sama (yksi).

Yli puolet vastaajista työskenteli työntekijäammateissa. Noin kuudesosa oli ylempiä toimihenkilöitä. Vaikka sekä toimihenkilöitä että teknisiä toimihenkilöitä oli kumpiakin aineistossa 110 henkilöä, ei heidän osuutensa aineistosta noussut kuin noin 7 %:iin.

Vertailuaineistona käytetyssä suomalaisessa aineistossa (ks. vertailuaineistosta yleensä kohta 2.2) oli tämän tutkimuksen aineistoa vähemmän työntekijöitä ja enemmän ylempiä toimihenkilöitä sekä konttoritoimihenkilöitä. Kun vertailuaineisto on tehtävän mukaan vino ylempien toimihenkilöiden suuntaan, se vääristää vertailua siten, että vertailuaineistossa vastaajien arvioinnit työtyytyväisyydestään ja työpaikkansa ilmapiiristä ovat odotusarvoisesti korkeammalla tasolla kuin tämän tutkimuksen aineistossa.

Taulukko 3.3. Vastaajat sukupuolen ja iän mukaan organisaatioittain, % vastaajista

Organisaatio	Nainen		Mies		Yhteensä
	Alle 45 v.	Yli 45 v.	Alle 45 v.	Yli 45 v.	
Tuusulan kunta	43,3	40,4	8,6	7,7	100
Oulun yliopistollinen sairaala	61,4	31,6	5,3	1,8	100
Raflatac	21,7	10,5	58,1	9,7	100
Metsä- Botnia	6,6	5,8	31,4	56,2	100
Ruoka-Saarioinen	50,0	33,3	11,9	4,8	100
Outokumpu Zinc	0	0	5,6	94,4	100
Keski-Uudenmaan verotoimisto	45,7	42,6	9,6	2,1	100
Optikkoliikkeet	47,1	14,7	20,6	17,6	100
Elektro-Tyky	32,1	1,9	62,3	3,8	100
Yhteensä	37,2	29,0	21,2	12,6	100

Aineistossa naiset ovat hieman yliedustettuina työvoimaan verrattuna. Aineistossa on viisi pääosin naisvaltaista ja neljä pääosin miesvaltaista organisaatiota.

Aineisto vastaa ikäjakaumaltaan melko hyvin työvoiman ikäjakaumaa. Kuitenkin aineistossa on organisaatioita, jotka poikkeavat työvoiman ikäjakaumasta selkeästi. Aineistossa on neljä työyhteisöä, joissa on pääosin nuorehkoa vastaajakuntaa. Vastaavasti on kaksi organisaatiota, joissa on pääosin iäkkäämpää vastaajakuntaa. Aineistossa on yksi miesvaltainen työyhteisö, jonka vastaajakunta on pääosin yli 45-vuotiaita. Vastaavasti on yksi naisvaltainen organisaatio, jonka vastaajista lähes kaksi kolmasosaa on alle 45-vuotiaita.

3.2.2 Vertailuaineistot

Suomalaisena vertailuaineistona tässä tutkimuksessa käytettiin työasenteiden, työryhmän ilmapiirin, työpaikan organisaatioilmapiirin, esimiehen johtamistyylin, työhön liittyvien häirtatekijöiden sekä stressioireiden osalta Johtamistaidon opiston työilmapiiritutkimusten vertailuaineistoa. Tämä vertailuaineisto on kerätty yhdistämällä vuoden 1995 jälkeen tehtyjen työpaikkakohtaisten työilmapiiritutkimusten aineistoja yhteen. Aineisto koos-

tuu kaikkiaan 3170 henkilön vastauksista ja se on kooste 19 eri aloja edustavien keskikoisten organisaatioiden työilmapiiritutkimuksista.

Suomalaisen vertailuaineiston taustalla olevia kysymyksiä on kehitetty useissa eri vaiheissa. Kehittely alkoi jo 1970-luvun alussa (Juuti 1978). Lomakkeen kehittely jatkui väitöskirjatyössä (Juuti 1984) ja lukuisissa työpaikkakohtaisissa ilmapiirikartoituksissa. Vuonna 1986 Tilastokeskus keräsi 1041 henkilön aineiston satunnaisotannan avulla suomalaisesta työssä käyvistä väestöstä (Juuti 1988). Osaa kysymyksistä käytettiin edelleen vuosina 1989 ja 1995, kun Tilastokeskus keräsi satunnaisotannalla vuonna 1989 1419 henkilön aineiston ja vuonna 1995 vielä 1268 henkilön aineiston (Juuti 1991, 33 ja Juuti 1996, 23). Vaikka nykyinen vertailuaineisto ei perustu satunnaisotannalle, se ei kuitenkaan poikkea tilastollisesti merkittävästi useimpien kysymysten osalta aikaisemmasta satunnaisotantaan perustuvasta vertailuaineistosta. Joitakin tutkimuksessa käytettyjä kysymyssarjoja voidaan myös melko relevantisti verrata muihin Suomessa viime aikoina tehtyihin kyselytutkimuksiin (ks. Lehto & Järnefelt 2000; Peltomäki ym. 1999 ja Piirainen ym. 2000).

3.3 Tulokset

3.3.1 Toteutuneen kehittämishankkeen tunnettuus ja työntekijöiden osallistuminen hankkeeseen

Toteutettujen kehittämishankkeiden tunnettuutta henkilöstön keskuudessa tiedusteltiin kysymällä, olivatko he kuulleet toteutetusta kehittämishankkeesta. Sen jälkeen heiltä tiedusteltiin vielä, olivatko he osallistuneet hankkeeseen ja miten aktiivisesti he olivat olleet siinä mukana.

Joka kymmenes vastaaja arvioi, ettei ollut juuri kuullut hankkeesta. Noin puolet arvioi kuulleensa siitä jonkin verran. Yli kaksi viidesosaa vastaajista arvioi kuulleensa siitä runsaasti tai melko runsaasti. Organisaatioiden välillä hankkeen tunnettuudessa on suuria eroja. Osittain tämä johtuu siitä, ettei kyselylomakkeita jaettu kaikille organisaation ja / tai toimipaikan palveluksessa oleville. Ruoka-Saarioisissa ja Keski-Uudenmaan verotoimistossa vastaajat tunsivat työpaikalla toteutetun hankkeen useammin kuin muualla. Oulun yliopistollisessa sairaalassa ja optikkoliikkeissä puolestaan vastaajat tunsivat työpaikalla toteutetun hankkeen harvemmin kuin muiden työpaikkojen vastaajat. Tunnettavuutta koskevat tulokset viittaavat myös siihen suuntaan, että tällä hetkellä vielä käynnissä olevat hankkeet tunnetaan hyvin ja jo loppuneet ovat jo jossain määrin unohtuneet. (Taulukko 3.4.)

Taulukko 3.4. Toteutetun hyvien käytäntöjen hankkeen tunnettuus organisaatioittain (missä määrin vastaajat arvioivat kuullessaan työpaikalla toteutetusta hankkeesta organisaatioittain, % vastaajista)

Organisaatio	Ei ole kuullut hankkeesta	Jonkin verran	Melko runsaasti	Runsaasti	Yhteensä %	N
Tuusula	9,3	50,2	27,3	13,2	100	782
Oulun yliopistoll. sairaala	12,3	62,3	13,2	12,3	100	114
Raflatac	7,9	47,9	28,8	15,5	100	267
Metsä-Botnia	2,2	55,1	28,3	14,5	100	138
Ruoka-Saarioinen	0,0	35,7	23,8	40,5	100	42
Outokumpu Zinc	5,6	44,4	33,3	16,7	100	18
Keski-Uudenmaan verotoimisto	1,1	19,1	54,3	25,5	100	94
Optikkoliikkeet	36,4	39,4	12,1	12,1	100	34
Elektro-Tyky	17,0	49,1	22,6	11,3	100	53
Yhteensä	8,7	48,5	27,7	15,1	100	1542

Yli kolmasosa vastaajista ei ollut juuri osallistunut hankkeeseen. Yli kaksi viidesosaa vastaajista oli osallistunut hankkeeseen jonkin verran. Noin viidesosa oli osallistunut hankkeeseen melko aktiivisesti tai aktiivisesti. Ruoka-Saarioisissa ja Outokumpu Zincissä aktiivisesti osallistuneiden vastaajien määrä on suurempi kuin muualla. Tämä johtuu varmaan osittain siitä, että lomakkeet kyettiin jakamaan näillä työpaikoilla siihen osaan työyhteisöä, jota hankkeet olivat koskeneet ja Ruoka-Saarioisilla niille henkilöille, jotka olivat olleet mukana Toptiimin koulutustilaisuuksissa. Myös Keski-Uudenmaan verotoimistossa hankkeeseen osallistumattomien määrä oli pienempi kuin muualla. Oulun yliopistollisessa sairaalassa, optikkoliikkeissä ja Elektro-Tykyssä hankkeeseen osallistumattomien henkilöiden määrä oli suurempi kuin muilla työpaikoilla. (Taulukko 3.5.)

Taulukko 3.5. Missä määrin vastaaja arvioi osallistuneensa työpaikalla toteutettuun hankkeeseen organisaatioittain, % vastaajista

Organisaatio	Ei ole osallistunut	Jonkin verran	Melko aktiivisesti	Aktiivisesti	Yhteensä %	N
Tuusula	34,7	45,6	16,3	3,3	100	782
Oulun yliopistoll. sairaala	68,8	16,1	14,3	0,9	100	114
Raflatac	33,0	47,6	14,2	5,2	100	267
Metsä- Botnia	36,5	47,4	10,9	5,1	100	138
Ruoka-Saarioinen	21,4	35,7	9,5	33,3	100	42
Outokumpu Zinc	5,6	44,4	33,3	16,7	100	18
Keski-Uudenmaan verotoimisto	14,1	59,8	18,5	7,6	100	94
Optikkoliikkeet	48,5	27,3	21,2	3,0	100	34
Elektro-Tyky	44,2	42,3	11,5	1,9	100	53
Yhteensä	36,4	43,8	15,0	4,8	100	1542

Myös tehtävän mukaan hankkeeseen osallistumisen aste vaihteli selvästi. Työntekijöistä noin 14 %, konttoritoimihenkilöistä noin 19 %, teknisistä toimihenkilöistä noin 24 %, ylemmistä toimihenkilöistä noin 25 % ja johdosta noin 72 % arvioi osallistuneensa hankkeeseen aktiivisesti tai melko aktiivisesti.

3.3.2 Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen hyvien käytäntöjen yrityksissä verrattuna suomalaiseen vertailuaineistoon

Työhyvinvointia mitattiin käyttämällä Johtamistaidon opiston kehittämiä mittareita tyytyväisyydestä, työryhmän ilmapiiristä, organisaatioilmapiiristä ja esimiehen johtamistylistä. Yhteistä näille mittarille on, että niissä korostuvat luottamuksen, avoimuuden ja yhteistyöhakuisuuden arvot. Nämä arvot ovat toistuvasti kyenneet erottelamaan yhteistyön tasoltaan hyviä ja huonoja työyhteisöjä toisistaan.

Työssä uupumista ja kuormittuneisuutta mitattiin työhön liittyvien haittatekijöiden kokemisen ja stressioireiden avulla. Nämä ulottuvuudet on otettu Johtamistaidon opiston mittareihin Työterveyslaitoksen kehittämistä mittareista.

Koska aineistoa saatiin varsin eri tavoin eri organisaatioista, painotettiin vastauksia niin, etteivät organisaatiokohtaiset vastaajamäärät vaikuttaneet tuloksiin. Painotetuissa tunnusluvuissa kunkin organisaation painoarvo on sama vastaajamäärästä riippumatta.

Vastaajien työasenteet ovat vertailuaineistoa korkeammat, paremmat siitä huolimatta, että vertailuaineistossa on tätä aineistoa suurempi osuus ylempiä toimihenkilöitä, joilla on tunnetusti yleensä myönteisemmät työasenteet kuin muilla henkilöstöryhmillä.

Erityisen selvästi (tilastollisesti erittäin merkitsevästi) hyvien käytäntöjen työpaikkojen vastaajat poikkesivat vertailuaineistosta työsuhdeturvaansa liittyvien arviointien ja ammattiryhmän arvostukseen liittyvien arviointiensä osalta. Noin kolme neljäsosaa hyvien käytäntöjen työpaikkojen vastaajista arvioi työsuhteensa olevan turvattu, kun puolestaan vertailuaineistossa noin kaksi viidesosaa oli tätä mieltä. Noin kaksi viidesosaa hyvien käytäntöjen työpaikkojen vastaajista arvioi, että heidän ammattiryhmäänsä arvostetaan työpaikalla. Vertailuaineistossa noin joka seitsemäs oli tätä mieltä ja noin neljäsosa arvioi, ettei heidän ammattiryhmäänsä arvosteta työpaikalla. (Taulukko 3.6.)

Taulukko 3.6. Vastaajien työasenteet hyvien käytäntöjen työpaikoilla ja suomalaisessa vertailuaineistossa (% vastaajista tässä aineistossa, painotettuna ja vertailuaineistossa)

Kysymys	Myönteisten vastausten osuus			Kielteisten vastausten osuus		
	Aineisto	Painotettu aineisto	Vertailuaineisto	Aineisto	Painotettu aineisto	Vertailuaineisto
13. Miten itsenäisesti toimit työssäsi	89	91	83	8	6	12
12. Miten kiinnostavana pidät työtäsi	80	74	66	9	11	19
14. Miten tyytyväinen olet työsi sisältöön	78	75	67	8	7	12
8. Millaisena pidät asemaasi organisaatiossa työsuhteen jatkuvuuden kannalta	65	74	40	13	8	16
10. Missä määrin voit kehittää itseäsi työssäsi	43	36	27	18	20	34
9. Kuinka ammattiryhmääsi arvostetaan työpaikalla	37	40	15	16	14	24

Hyvien käytäntöjen työpaikkojen sisällä oli tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja työasenteissa eri vastaajaryhmien välillä. Työntekijät arvioivat muita vähäisemmässä määrin työnsä kiinnostavaksi ja arvioivat muita vähemmän voivansa kehittää itseään työssään. Konttoritoimihenkilöt puolestaan arvioivat voivansa toteuttaa itseään muita vähemmän työssään. Miehet olivat naisia useammin tyytymättömiä työnsä sisältöön. Lisäksi miehet pitivät työtään useammin vähemmän kiinnostavana kuin naiset. (Taulukko 3.7.)

Taulukko 3.7. Työssä viihtyminen hyvien käytäntöjen työpaikoilla ja suomalaisessa vertailuaineistossa henkilöstöryhmittäin (% vastaajista)

Työssä viihtyminen	Työntekijät		Toimihenkilöt		Tekniset toimihenkilöt		Ylemmät toimihenkilöt		Yhteensä	
	Aineisto	Suomal	Aineisto	Suomal	Aineisto	Suomal	Aineisto	Suomal	Aineisto	Suomal
Erittäin huono	1,2	1,6	0	0,8	0,9	1,0	0,3	1,2	0,7	1,0
Huono	3,8	3,7	2,7	6,9	6,4	5,0	2,2	5,3	3,5	5,2
Keskinkertainen	30,1	32,7	31,8	31,9	25,5	30,7	19,1	40,1	27,3	35,2
Hyvä	51,9	51,7	52,7	48,9	44,5	53,7	58,7	43,8	53,7	48,2
Erittäin hyvä	13,0	10,3	12,7	11,6	22,7	9,7	19,7	9,7	14,9	10,4
Keskiarvo	3,72	3,65	3,75	3,64	3,82	3,66	3,95	3,56	3,78	3,61

Hyvien käytäntöjen työpaikkojen vastaajat viihtyivät työssään keskimäärin paremmin kuin vertailuaineistona olevat henkilöt. Tulos pitää paikkansa myös henkilöstöryhmittäin tarkasteltuna. Erot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä. Tulos viittaa siihen suuntaan, että toteutetut hyviä käytäntöjä koskevat hankkeet ovat olleet onnistuneita. (Taulukko 3.7.)

Työntekijäryhmien välillä oli myös eroja ”työssä viihtymisessä”. Työntekijät viihtyvät tilastollisesti melkein merkitsevästi heikommin työssään kuin muut henkilöstöryhmät. Vastaavasti ylemmät toimihenkilöt viihtyvät työssään tilastollisesti erittäin merkitsevästi paremmin kuin muut henkilöstöryhmät. Tässä aineistossa naiset viihtyvät työssään tilastollisesti erittäin merkitsevästi paremmin kuin miehet. (Taulukko 3.7.)

Seuraavaksi vastaajilta tiedusteltiin heidän arvioitaan työryhmän ilmapiiristä kaikkiaan kahdeksan kysymyksen avulla. Hyvien käytäntöjen työpaikkojen vastaajat arvioivat muita useammin, että heidän työryhmänsä ilmapiiri on avoin ja luottamukselle perustuva. Lisäksi he arvioivat muita useammin, että työryhmän jäsenet pitävät paljon toisistaan ja että työryhmässä päätökset tehdään yhteisymmärryksen pohjalta. Kaiken kaikkiaan näillä työpaikoilla työilmapiiri oli parempi kuin yleensä Suomessa. (Taulukko 3.8.)

Taulukko 3.8. Työilmapiiri hyvien käytäntöjen työpaikoilla ja suomalaisessa vertailuaineistossa (% vastaajista tässä aineistossa, painotettuna ja vertailuaineistossa)

Kysymys	Myönteisten vastausten osuus			Kielteisten vastausten osuus		
	Aineisto	Painotettu aineisto	Vertailuaineisto	Aineisto	Painotettu aineisto	Vertailuaineisto
23. Keskustelen mielelläni muiden työryhmän jäsenten kanssa ja pidän keskusteluista	87	89	62	4	1	13
22. Työryhmämme jäseniin voi luottaa	58	66	50	18	16	22
20. Kaikki työryhmämme jäsenet pitävät paljon toinen toisistaan	41	51	26	31	25	35
34. Työpaikalla saa helposti apua muilta	72	76	44	13	8	34
33. Työpaikkamme ihmisiin voi todella luottaa	50	52	40	20	24	28
30. Vastuunjako työpaikalla on selkeä	56	61	48	26	32	30
39. Esimieheni antaa tunnustusta hyvistä työsuorituksista	50	44	39	29	34	39

Vastaajilta tiedusteltiin myös heidän arviotaan työpaikan organisaatioilmapiiristä yhden-toista kysymyksen avulla. Näistä kolmen osalta hyvien käytäntöjen vastaajat poikkesivat myönteiseen suuntaan vertailuaineistosta tilastollisesti erittäin merkitsevästi. Hyvien käytäntöjen työpaikkojen vastaajat pitivät muita useammin työpaikkansa ilmapiiriä avuliaana ja avoimena. Lisäksi he arvioivat muita useammin, että työt heidän työpaikallaan on organisoitu hyvin. Toisaalta hyvien käytäntöjen työpaikkojen vastaajat eivät poikenneet tilastollisesti merkitsevästi johdon johtamistyyliarviointien osalta muista. Esimiehen johtamistyyliä tiedusteltiin yhdentoista kysymyksen avulla. Näistä viiden osalta hyvien käytäntöjen työpaikkojen vastaajat poikkesivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi vertailuryhmän vastauksista. Poikkeamista neljä oli myönteiseen ja yksi kielteiseen suuntaan.

Hyvien käytäntöjen työpaikkojen vastaajat arvioivat muita useammin, että he voivat vaikuttaa siihen, mitä tavoitteita esimies heille asettaa. Lisäksi he arvioivat muita useammin, että esimies antaa heille tunnustusta työstään ja että hänen johtamistyyliänsä on innostava. Toisaalta he arvioivat muita harvemmin, että heidän esimiehensä on todella kiinnostunut heidän työstään.

Työterveyslaitoksen suorittaman haastattelututkimuksen mukaan stressioireista kärsi paljon tai erittäin paljon vuonna 2000 noin 13 % ja vuonna 1997 noin 16 % työikäisestä väestöstä (Piirainen ym. 2000). Johtamistaidon opiston vertailuaineiston mukaan stressioireista kärsii noin 7 – 17 % työssä käyvistä, stressioireiden ollessa keskimäärin noin 12 %:n tasolla. Hyvien käytäntöjen työpaikoilla stressioireista kärsi 2 – 10 % vastaajista, stressioireiden ollessa keskimäärin 6 %:n tasolla. Hyvien käytäntöjen työpaikoilla työssä viihdytään paremmin ja siellä on vastaajilla selvästi vähemmän stressioireita kuin suomalaisilla työssä käyvillä yleensä. Erot hyvien käytäntöjen työpaikkojen vastaajien ja vertailuaineiston välillä olivat tilastollisesti merkitseviä väsymyksen ja hallowuuden sekä vatsatoiminnan vaivojen osalta. Myös tehtävä-työntekijäryhmittäin tarkasteltuna hyvien käytäntöjen työpaikoilla työskentelevät kokivat vähemmän stressioireita kuin vertailuaineiston vastaavat henkilöt. (Taulukko 3.9.)

Taulukko 3.9. Työstressin kokeminen hyvien käytäntöjen työpaikoilla ja suomalaisessa vertailuaineistossa henkilöstöryhmittäin, % vastaajista (stressioireet, joita esiintyy päivittäin tai lähes päivittäin tai sitäkin useammin)

		Vaikeudet päästä uneen	Väsymys, haluttomuus	Vatsavaivat	Päänsärky	Sydämen- tykytykset yms.
Työntekijät	Tämä aineisto	10	9	5	3	3
	Vertailu- aineisto	17	16	10	5	6
Konttori- toimihenkilöt	Tämä aineisto	17	9	5	10	1
	Vertailu- aineisto	19	16	10	7	6
Tekniset toimihenkilöt	Tämä aineisto	9	6	3	2	2
	Vertailu- aineisto	14	17	7	8	8
Ylemmät toimihenkilöt	Tämä aineisto	9	9	8	4	3
	Vertailu- aineisto	18	17	10	9	8
Yhteensä	Tämä aineisto	10	9	5	4	2
	Vertailu- aineisto	17	16	10	8	7

Näistä myönteisistä tuloksista huolimatta myös hyvien käytäntöjen työpaikoilla esiintyy vastaajien keskuudessa silloin tällöin stressioireita. Noin puolet vastaajista (49 %) arvioi ajattelevansa työtään usein myös vapaa-aikana. Varsinaisista stressioireista yleisin oli väsymys ja haluttomuus, josta kärsi ainakin muutaman kerran viikossa noin kolmasosa (31 %). Myös unettomuudesta kärsi noin kolmasosa vastaajista (31 %) muutaman kerran viikossa tai sitä useammin. Päänsäryistä kärsi muutaman kerran viikossa tai useammin noin viidesosa (17 %). Vatsakivuista kärsi noin 15 % ainakin muutaman kerran viikossa. Rytmihäiriöistä tai sydämen vajaatoiminnoista kärsi noin 8 % ainakin muutaman kerran viikossa.

3.3.3 Työssä jaksamisen kehittäminen hyvien käytäntöjen työpaikoilla Työhyvinvoinnin kehittämisaktiivisuus hyvien käytäntöjen työpaikoilla

Hyvien käytäntöjen työpaikoille oli leimaa antavaa se, että niissä oli toteutettu monia kehittämistoimenpiteitä samanaikaisesti. Arvioinnin kohteena ollut hanke ei useimmilla hyvien käytäntöjen työpaikoilla ollut suinkaan ainoa hanke, jonka avulla oli pyritty kehittämään työhyvinvointia. Joillakin työpaikoilla arvioinnin kohteena ollut hanke oli laaja-alainen (esim. Tuusulan kunta, Metsä-Botnia, Ruoka-Saarioinen), jolloin sen piiriin kuului monipuolisia toimintoja, joiden avulla oli pyritty kehittämään niin psyykkistä, fyysistä kuin sosiaalistakin työympäristöä samanaikaisesti.

Noin puolet (49 %) vastaajista arvioi, että heidän työpaikallaan on tehty työssä jaksamiseen liittyviä kehittämistoimenpiteitä. Tämä arvio on sopusoinnussa Työterveyslaitoksen tutkimuksen kanssa, jossa todettiin, että noin 62 % henkilöstön edustajista arvioi työpaikallaan olevan työkykyä ylläpitävää toimintaa (Peltomäki ym. 1999, 16).

Usein kehittämistoiminta on perustunut jonkinasteiseen tutkimukseen. Tutkimusten laatua ei kyselyssä selvitetty, mutta kuitenkin yli puolet vastaajista (56 %) arvioi, että heidän työpaikallaan oli selvitetty työssä jaksamiseen liittyviä seikkoja. Tämä arvio on jokseenkin sama kuin Työterveyslaitoksen tutkimuksessa, jonka mukaan noin 54 % henkilöstöstä arvioi, että työpaikalla on selvitetty työkykyä ylläpitävän toiminnan tarpeita (Peltomäki ym. 1999, 12).

Tyypillisimmät kehittämistoimenpiteet kohdistuivat työn itsenäisyyden ja vastuun lisäämiseen (50 % vastaajista). Viime aikoina organisaatiokirjallisuudessa onkin puhuttu paljon valtuuttamisesta (empowerment). Myös tiimitoiminnan ja prosessiohjauksen kehittämässä tämä aihe on ollut keskeisesti esillä.

Toinen työskentelyn sujuvuuden lisäämiseen tähtäävä kehittämiskeino, jota hyvien käytäntöjen työpaikoilla oli runsaasti käytetty, oli yhteistyön ja osallistumisen lisääminen (noin 44 % vastaajista). Tiimi- ja prosessiorganisaation toiminnan kulmakivenä on sujuva yhteistyö ihmisten ja eri toimintojen välillä. Myös tavoitteiden selkiyttäminen, jota noin 40 % vastaajista arvioi kehitetyn heidän työpaikallaan, liittyy olennaisesti viimeaikaisiin pyrkimyksiin saada organisaatioiden toiminta sujumaan siten, että kukin keskittyy oman ydinosansa toteuttamiseen toimien hyvässä yhteistyössä muiden kanssa. Uuden tyyppisen työskentelyn kulmakivenä on hyvin toimiva tiedonkulku; 48 % vastaajista arvioi, että sitä on kehitetty heidän työpaikallaan.

Useilla hyvien käytäntöjen työpaikoilla oli pitkä perinne työhyvinvoinnin kehittämisessä (ks. haastatteluaiaineistojen raportit). Tämä näkyi kyselyssä mm. niin, että varsin suuri osa vastaajista arvioi työssä jaksamisen kehittämistoiminnan heidän työpaikallaan viime vuosina joko pysyneen ennallaan (noin 51 % vastaajista) tai lisääntyneen (noin 36 % vastaajista). Noin 12 % arvioi, että heidän työpaikallaan työssä jaksamisen kehittämistoiminta on vähentynyt viime vuosina.

Kehittämistoiminnan runsaudesta ja pitkäjänteisyydestä huolimatta kehittämisaktiviteetit olivat useimmilla työpaikoilla jääneet melko etäälle varsinaisesta työskentelyn arjesta. Yli puolet vastaajista (51 %) oli sitä mieltä, ettei työssä jaksamisen kehittämistoiminta ole riittävästi mukana arjen työssä. Noin viidesosa (21 %) oli sitä mieltä, että työssä jaksamisen kehittämistoiminta on heidän työpaikallaan riittävästi mukana arjen tasolla. Viime aikoina on organisaatiotutkimuksessa puhuttu paljon äänettömästä taidosta, jota voi saavuttaa vain kokemuksellisesti. Onkin äärimmäisen vaikeaa luoda kehittämistoimenpiteitä, jotka kykenevät tunkeutumaan kunkin henkilön kokemuksellisen, äänettömän taidon sisälle.

Vaikka kehittämistoiminta usein jääkin yleiselle tasolle, eikä kykene siirtymään kunkin henkilön arjen kokemukselliselle tasolle, se luo kuitenkin uusia yhteisiä viitekehyksiä ja yhteistä kieltä, jonka avulla työssä esiintyviä tapahtumia käsitellään. Kun lisäksi kehittämistoiminta usein pyrkii kiinnittämään ihmisten huomiota työyhteisön perustehtävään (mm. edellä mainittu työskentelyn tavoitteellisuus, tiedonkulun parantaminen ja työskentelyn sujuvuuden kehittäminen yhteistoiminnan ja valtuuttamisen avulla), voidaan olettaa kehittämistoiminnasta olevan taloudellista hyötyä. Lähes kolme neljäsosaa (n. 72 %) vastaajista

arvioikin kehittämistoiminnasta heidän työpaikallaan olevan taloudellista hyötyä. Tämä tulos on hieman pienempi kuin Työterveyslaitoksen tutkimuksessa, jossa noin 91 % henkilöstöstä arvioi työkykyä ylläpitävästä toiminnasta olleen taloudellista hyötyä heidän työpaikallaan (Peltomäki ym. 1999, 28).

Työhyvinvoinnin kehittämisaktiivisuus eri työpaikoilla

Eri työpaikoilla oli toteutettu varsin erilaisia kehittämishankkeita (ks. haastatteluaineistot). Kyselyn avulla näitä hyvin erilaisia toimenpiteitä on mahdotonta vertailla muutoin kuin alustavia suuntia esittäen. Eri hankkeista mitattiin sitä, miten hyvin henkilöstö ko. hankkeen tunsu, perustuiko hanke tutkimuksiin tai selvityksiin ja mihin se oli pääosin kohdistunut.

Taulukko 3.10. Toteutettujen kehittämistoimenpiteiden useus henkilöstön arvioimina (% vastaajista, jotka arvioivat ko. toimenpidettä toteutetun heidän työpaikallaan ainakin jonkin verran)

Kehittämistoimenpide	Tuusula	OYS	Raflatac	Metsä-Botnia	Ruoka Saarioi.	Outok. Zink	K-U Verot.	Optik-koliikk.	Elektr-tyky
65. Työhyvinvoinnin kehittäminen	50	38	49	33	43	33	84	59	38
64. Tutkimukset	58	83	37	47	59	39	89	38	45
83. Työn itsenäisyyden ja vastuun lisääminen	51	55	34	43	62	72	76	82	43
89. Tiedonvälityksen tehostaminen	50	51	40	39	31	24	73	64	47
82. Yhteistyön ja osallistumisen lisääminen	48	49	29	25	29	60	80	73	30
88. Työn tavoitteiden selkeyttäminen	48	37	40	24	41	82	68	71	43

Valtaosa Keski-Uudenmaan verotoimiston henkilöstöstä arvioi, että heidän työpaikallaan on toteutettu työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyviä hankkeita. Sen sijaan hieman yli kolmasosa Metsä-Botnian, Outokumpu Zincin, Oulun yliopistollisen sairaalan ja Elektro-Tykyn vastaajista arvioi, että näitä toimenpiteitä on toteutettu heidän työpaikallaan. Valtaosa Keski-Uudenmaan verotoimiston ja Oulun yliopistollisen sairaalan vastaajista arvioi kehittämistoimenpiteiden perustuvan tutkimuksille. Erot ovat suuria eri yritysten ja toimipaikkojen välillä. Tulos kertoo myös ainakin jotain siitä, miten erilaiset kehittämishankkeet ovat onnistuneet. (Taulukko 3.10.)

3.3.4 Hyvien käytäntöjen vaikuttavuus työssä jaksamiseen henkilöstön arvioimana

Hyvien käytäntöjen vaikuttavuuden arviointiin liittyvät vaikuttavuuden arviointitutkimuksessa yleisesti tunnistetut pulmat. Niistä keskeisimpiä on käsitysero tieteellisen näkökulman ja ymmärtävän näkökulman välillä siitä, mitä on todellisuus ja tieto (Cuba & Lincoln, 1991, 56 - 60). Realistisen tieteenkuvan mukaan reaali maailmaa voidaan mitata numeerisesti tarkkaan rajattujen käsitteiden ja niiden hyvän operationalisoinnin avulla.

On mahdollista jopa sanoa, että ymmärtävän näkökulman mukaan mittaaminen on mahdollonta, sillä sosiaalista maailmaa voidaan tulkita vain taiteentuntijan tavoin. Seuraavissa arvioinneissa ei pyritä naivistisesti kausaalisuhteiden etsimiseen, vaan kartoittamaan ihmisten mielikuvia siitä, miten he ovat kokeneet kehittämishankkeet. Tässä merkityksessä vastaajilta tiedusteltiin heidän arvioitaan toteutetusta kehityshankkeesta joidenkin kysymysten avulla.

Taulukko 3.11. Kehittämishankkeen vaikutukset henkilöstön hyvinvointiin, % vastaajista

	Ei lainkaan	Ei kovin paljon	Vaikea sanoa	Jonkin verran	Paljon	N
Tuusulan kunta	5,0	16,8	36,5	35,7	6,0	782
Oulun yliopistollinen sairaala	16,3	23,3	20,9	34,9	4,7	114
Raflatac	1,7	6,6	9,9	50,4	31,4	267
Metsä-Botnia	17,1	49,5	17,1	14,4	1,8	138
Ruoka-Saarioinen	12,8	30,8	20,5	33,3	2,6	42
Outokumpu Zinc	18,8	37,5	6,3	25,0	12,5	18
Keski-Uudenmaan verotoimisto	4,3	16,0	28,7	42,6	8,5	94
Optikkoliikkeet	5,0	15,0	20,0	60,0	0	34
Elektro-Tyky	2,6	15,4	51,3	30,8	0	53
Yhteensä	7,0	20,6	28,0	35,8	8,7	1542

Yli kaksi viidesosaa vastaajista arvioi toteutetulla kehittämishankkeella olevan ainakin jonkin verran vaikutusta henkilöstön työssä jaksamiseen. Toteutettujen kehittämishankkeiden välillä on kuitenkin selviä eroja tässä suhteessa. Ainakin raflatacilaiset ja Keski-Uudenmaan verotoimistossa työskentelevät kokevat hankkeilla olleen henkilöstön hyvinvoinnin kannalta enemmän merkitystä kuin muilla työpaikoilla. Syystä tai toisesta miesvaltaisella (yli 45-v.) Metsä-Botnialla suhtaudutaan kehittämishankkeeseen epäilevästi. Lähes joka kymmenes vastaaja ei nähnyt kehittämishankkeella olevan minkäänlaista vaikutusta henkilöstön työssä jaksamiseen ja yli viidesosa vastaajista arvioi näiden välisen yhteyden vähäiseksi. (Taulukko 3.11.)

Taulukko 3.12. Mielikuvat kehittämishankkeiden hyödyistä vastaajalle itselleen, % vastaajista

	Ei lainkaan	Ei kovin paljon	Vaikea sanoa	Jonkin verran	Paljon	N
Tuusulan kunta	16,5	25,9	28,1	27,1	2,4	782
Oulun yliopistollinen sairaala	20,9	20,9	30,2	23,3	4,7	114
Raflatac	1,7	6,6	9,9	50,4	31,4	267
Metsä-Botnia	34,2	40,5	13,5	10,8	0,9	138
Ruoka-Saarioinen	23,7	36,8	13,2	23,7	2,6	42
Outokumpu Zinc	37,5	18,8	6,3	18,8	18,8	18
Keski-Uudenmaan verotoimisto	8,5	20,2	29,8	31,9	9,6	94
Optikkoliikkeet	5,0	10,0	30,0	40,0	15,0	34
Elektro-Tyky	12,8	25,6	51,3	10,3	0	53
Yhteensä	17,0	26,5	25,8	26,5	4,2	1542

Noin kolmasosa vastaajista arvioi, että toteutetulla hankkeella on ollut ainakin jonkin verran vaikutusta heidän työssä jaksamiseensa. Kuitenkin lähes viidesosa arvioi, ettei toteutetulla hankkeella ollut minkäänlaista vaikutusta heidän työssä jaksamiseensa. Noin neljäsosa vastaajista piti vaikutuksia vähäisinä ja hieman yli neljäsosa ei oikein osannut sanoa. (Taulukko 3.12.)

Myös tällä mittarilla arvioituna työpaikkojen välillä oli selkeitä eroja. Parhaimmat arviot työntekijöiden mielestä saivat Raflatac, optikkoliikkeet (vain 34 vastaajaa) ja Keski-Uudenmaan verotoimiston kehittämishanke. Epäilevimmin työntekijät suhtautuivat Elektro-Tykyn ja Metsä-Botnian hankkeisiin.

Lähes kaksi kolmasosaa vastaajista ei osannut arvioida, oliko työssä jaksamisen kehittämistoiminta vähentynyt vai lisääntynyt kehittämishankkeen päättymisen jälkeen. Hieman yli viidesosa arvioi kehittämistoiminnan lisääntyneen ja hieman yli kymmenesosa arvioi sen vähentyneen kehittämishankkeen jälkeen. Myös tässä suhteessa oli selkeitä eroja eri työpaikkojen välillä. Keski-Uudenmaan verotoimisto oli tälläkin mittarilla kärjessä. (Taulukko 3.13.)

Taulukko 3.13. Muutokset kehittämistoiminnassa, % vastaajista

	Vähentynyt selvästi	Vähentynyt	Vaikea sanoa	Lisääntynyt	Lisääntynyt selvästi
Tuusulan kunta	1,0	5,6	76,1	16,7	0,7
Oulun yliopistollinen sairaala	0	11,6	55,8	32,6	0
Raflatac	0,8	5,0	63,6	26,4	4,1
Metsä-Botnia	11,7	29,7	54,1	4,5	0
Ruoka-Saariainen	5,3	26,3	52,6	15,8	0
Outokumpu Zinc	0	12,5	56,3	31,3	0
Keski-Uudenmaan verotoimisto	0	3,2	45,7	46,8	4,3
Optikkoliikkeet	0	5,0	50,0	40,0	5,0
Elektro-Tyky	7,7	10,3	74,4	7,7	0
Yhteensä	2,6	9,7	65,5	20,8	1,5

Lähes puolet vastaajista piti toteutettua hanketta joko hyvänä tai melko hyvänä. Kuitenkin noin kymmenesosa vastaajista piti toteutettua hanketta huonona tai melko huonona. Noin kaksi viidesosaa ei pitänyt hanketta sen paremmin hyvänä kuin huononakaan. Parhaiten tällä mittarilla menestyivät Raflatacin, Keski-Uudenmaan verotoimiston, optikkoliikkeiden hanke ja Elektro-Tyky hanke. (Taulukko 3.14.)

Taulukko 3.14. Vastaajien kokonaisarviot toteutetusta kehittämishankkeesta organisaatioittain, % vastaajista

	Huono	Melko huono	Ei huono, muttei hyväkään	Melko hyvä	Hyvä
Tuusulan kunta	4,1	7,4	42,8	36,8	9,0
Oulun yliopistollinen sairaala	7,9	7,9	39,5	31,6	13,2
Raflatac	1,7	1,7	21,4	51,3	23,9
Metsä-Botnia	3,8	18,1	61,0	16,2	1,0
Ruoka-Saarioinen	7,9	10,5	44,7	31,6	5,3
Outokumpu Zinc	0	13,3	46,7	26,7	13,3
Keski-Uudenmaan verotoimisto	0	2,2	28,0	51,6	18,3
Optikkoliikkeet	0	0	40,0	50,0	10,0
Elektro-Tyky	0	5,4	45,9	48,6	0
Yhteensä	3,3	7,3	40,5	38,1	10,8

Vastaajien arviot hankkeen seurauksista olivat pikemmin myönteisiä kuin kielteisiä. Yli kaksi viidesosaa vastaajista (41 %) arvioi hankkeen parantaneen henkilöstön yhteistyökykyä. Lähes kaksi viidesosaa (39 %) arvioi sen parantaneen henkilöstön ammatillista osaamista. Lähes kaksi viidesosaa (37 %) arvioi sen parantaneen työn ja työympäristön turvallisuutta. Lähes kaksi viidesosaa (39 %) arvioi hankkeen parantaneen työpaikan ilmapiiriä. Yli kolmasosa vastaajista (35 %) arvioi sen parantaneen organisaation kykyä luoda uutta. Noin kolmasosa (32 %) arvioi hankkeen parantaneen organisaation kykyä oppia uutta. Lähes kolmasosa (30 %) arvioi hankkeen parantaneen organisaation toiminnan tehokkuutta. Yli neljäsosa vastaajista (29 %) arvioi hankkeen parantaneen organisaation toiminnan tuloksellisuutta. Kuitenkin vain hieman yli joka kymmenes vastaaja (14 %) arvioi hankkeen parantaneen henkilöstön terveydentilaa.

Seuraavaksi tutkimusaineistoa analysoitiin faktorianalyysillä. Sen avulla voidaan yhdistellä suurta kysymysmäärää entistä harvalukuisemmiksi perusulottuvuuksiksi, jotka entistä luotettavammin mittaavat niitä seikkoja, joita on tarkoitus mitata. Faktorianalyysin perusteella yhdistettiin kullakin faktorilla korkeita latauksia saaneet kysymykset uusiksi muuttujiksi. Näiden uusien ulottuvuuksien tasot kertovat yhteenvedonomaaisesti sen, millä tasolla ko. seikka kussakin organisaatiossa on (Taulukko 3.15).

Taulukko 3.15. Työhyvinvoinnin perusulottuvuuksien keskiarvot organisaatioittain

	Tuusula	OYS	Raflatac	Metsä- Botnia	Ruoka- Saarioi	Outok. Zink	K-U Verot.	Optik- koliikk.	Elektr- tyky
U1. Työtyytyväisyys	3,7 ^{xxx}	3,6	3,5 ^{xxx}	3,4 ^{xxx}	3,4 ^{xx}	3,6	3,9 ^{xxx}	4,0 ^{xxx}	3,5
U2. Terveystila	3,8	3,8	3,8 ^{xx}	3,8 ^x	3,7	3,7	3,8	3,8	3,8
U3. Työryhmän ilmapiirin hyvyys	3,5	3,5	3,5	3,4 ^x	3,3	3,8	3,8 ^{xx}	4,0 ^{xxx}	3,6
U4. Organisaatioilma- piirin hyvyys	3,2	3,1	3,0 ^{xxx}	2,9 ^{xxx}	2,7 ^{xxx}	3,2	3,5 ^{xxx}	3,7 ^{xxx}	3,3
U5. Esimiehen kannustava johtamistyyli	3,3	3,2	3,2	3,1 ^{xx}	3,0 ^{xx}	2,7 ^{xxx}	3,6 ^{xxx}	3,5 ^x	3,4
U6. Epäselvyydet ja jännittyneisyys työhön liittyvä haittatekijänä	2,5	2,7 ^{xx}	2,5	2,6	2,7	2,6	2,3 ^{xxx}	2,3 ^x	2,3 ^{xx}
U7. Työn yksitoi- kkoisuus ja vähäinen arvostus	2,3 ^{xx}	2,3	2,7 ^{xxx}	2,6 ^x	3,0 ^{xxx}	3,1 ^{xxx}	2,0 ^{xxx}	1,8 ^{xxx}	2,3
U8. Stressioireet	1,8	2,1 ^{xxx}	1,8	1,8	1,8	1,8	1,7	1,5 ^{xx}	1,7
U9. Työssä jaksamisen kehittäminen työpaikalla	2,9	2,9	2,7 ^{xxx}	2,5 ^{xxx}	2,7	3,0	3,6 ^{xxx}	3,2 ^{xxx}	2,9
U10. Työhön liittyvien haittojen yleisyys työpaikalla	2,9	3,2 ^{xxx}	3,0 ^x	2,9	3,5 ^{xxx}	2,9	2,8	2,1 ^{xxx}	2,6 ^{xx}
U11. Kehittämishankkeen tuloksellisuus	3,3	3,3	3,2 ^{xx}	3,0 ^{xxx}	3,2	3,6 ^x	3,7 ^{xxx}	3,7 ^{xxx}	3,3
U12. Hankkeen yhteys työssä jaksamiseen	3,0	2,8 ^x	3,4 ^{xxx}	2,4 ^{xxx}	2,7 ^x	2,8	3,3 ^{xxx}	3,3 ^{xx}	3,0
U13. Hankkeen yhteys ihmisten välisiin ristiriitoihin	2,8	2,7	2,7	2,6 ^{xx}	3,0	2,9	3,1 ^{xx}	3,2 ^{xx}	2,8
U14. Työhön liittyvän kehittämistoiminnan merkitys	4,2	4,4 ^{xx}	4,2	4,0 ^{xxx}	4,1	4,2	4,4 ^{xx}	4,1	4,2
U15. Terveellisen elämäntavan omaksumisen merkitys	3,6	3,8	3,7	3,7	3,5	4,0	3,8	3,6	3,7

Tilastollinen merkitsevyys koko aineistoon verrattuna: x = 95 % -taso, xx = 99 % taso ja xxx = 99,9 % taso

Keski-Uudenmaan verotoimistossa ja optikkoliikkeissä vastaajien arviot kehittämishankkeen hyvydestä (U11) ja kehittämishankkeen vaikutuksista työssä jaksamiseen olivat varsin korkealla tasolla. Metsä-Botnian, Oulun yliopistollisen keskussairaalan ja Outokumpu Zincin hankkeen yhteys työssä jaksamiseen näyttäisi olevan vähäistä. Työssä jaksamisen kehittämistoiminta (U9) oli vastaajien arvioiden mukaan varsin runsasta Keski-Uudenmaan verotoimistossa ja optikkoliikkeissä. (Taulukko 3.15.)

Vastaajien työtyytyväisyys (U1) ja arviot työpaikan ilmapiiriin hyvydestä (U3, U4 ja U5) olivat korkealla tasolla Keski-Uudenmaan verotoimistossa, optikkoliikkeissä ja työtyytyväisyyden osalta Tuusulan kunnassa. Nämä seikat olivat muita matalammalla tasolla Ruoka-Saarioisissa ja Metsä-Botniassa. Stressioireet (U8) olivat muita korkeammalla tasolla Oulun yliopistollisessa sairaalassa.

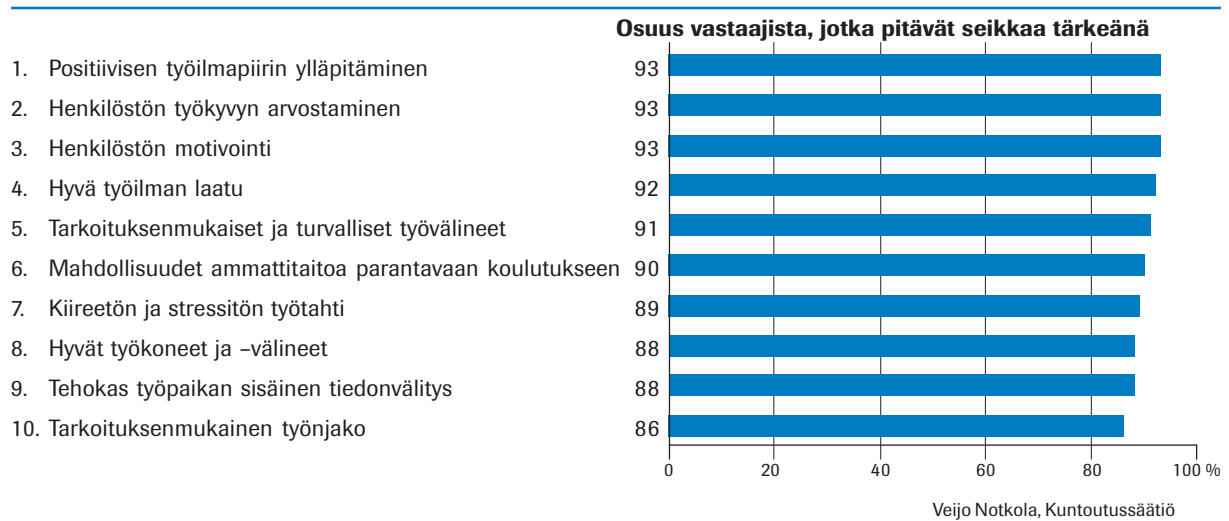
Vaikka organisaatioiden välillä oli selviä ja tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja vastaajien arvioissa siitä, miten onnistuneita toteutetut kehittämishankkeet olivat, oli organisaatiotakin parempi hyvyyssarviointien selittäjä se, missä määrin vastaaja oli osallistunut kehittämishankkeeseen. Ne, jotka eivät olleet osallistuneet hankkeeseen (n. 36 % vastaajista), jonkin verran hankkeeseen osallistuneet (n. 44 % vastaajista) ja aktiivisesti hankkeeseen osallistuneet (noin 20 % vastaajista) poikkesivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi toisistaan sekä hankkeen tuloksellisuus- ja hyvyyssarviointiansa osalta että sen suhteen, miten he arvioivat hankkeen vaikuttaneen heidän omaan työssä jaksamiseensa. Hankkeeseen osallistumisen asteella oli myös tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys vastaajan työtyytyväisyyteen ja työpaikan ilmapiiriarviointeihin (kaikilla mitatuilla ulottuvuuksilla).

Tarkasteltaessa hankkeeseen osallistumisen mukaan hankkeeseen passiivisesti osallistuneista noin neljäsosa (25 %), jonkin verran osallistuneista lähes puolet (n. 46%) ja melko aktiivisesti osallistuneista yli kaksi kolmasosaa (n. 70 %) sekä aktiivisesti osallistuneista noin kolme neljäsosaa (n. 75 %) piti toteutettua hanketta kokonaisuudessaan hyvänä tai melko hyvänä. Henkilöstön hyvinvointiin arvioi passiivisista viidesosa (18 %), jonkin verran osallistuneista kaksi viidesosaa (n. 41 %), melko aktiivisista yli kaksi kolmasosaa (n. 71 %) ja aktiivisesti osallistuneista yli kolme neljäsosaa (n. 76 %) hankkeella olleen myönteisen vaikutuksen heidän työpaikallaan. Passiivisista joka kymmenes (n. 10 %), jonkin verran osallistuneista noin neljäsosa (n. 26 %), melko aktiivisesti osallistuneista yli puolet (n. 52 %) ja aktiivisesti osallistuneista lähes kaksi kolmasosaa (n. 62 %) arvioi hankkeella olleen myönteisen vaikutuksen omaan työssä jaksamiseensa. Tämä osoittaa, että oli paikka hankkeella sisällöltään melkein millainen tahansa, keskeistä on saada mahdollisimman moni osallistumaan kehittämistyöhön ja ottaa huomioon jokaisen omat näkemykset kehittämistyössä. Tämä on organisaation kehittämisen tradition eräs perusajatus, joka näyttää pitävän paikkansa myös työhyvinvoinnin kehittämisessä.

3.3.5 Vastaajien toiveet kehittämistoimenpiteistä työssä jaksamisen kehittämiseksi

Vastaajien toiveita sellaisista kehittämismenetelmistä, joilla olisi vaikutusta heidän työssä jaksamiseensa kannalta ei tiedustella koskaan liikaa. Niinpä kyselylomakkeen loppuun laadittiin noin 33 kysymyksen luettelo mahdollisista kehittämismenetelmistä ja pyydettiin vastaajaa merkitsemään millaisen merkityksen hän niillä koki olevan oman työssä jaksamiseensa kannalta. Taulukossa 3.16 esitetään kymmenen kaikkein tärkeimpinä pidettyä seikkaa.

Taulukko 3.16. Työssä jaksamisen kehittämisen kannalta tärkeimpinä pidetyt seikat (% vastaajista)



Vastaajien arviot työssä jaksamisen kehittämässä keskeisistä seikoista tuovat esille varsin tärkeitä kehittämiskohteita. Niissä korostuvat pikemmin henkisen hyvinvoinnin ulottuvuudet kuin konkreettiset fyysiset työolot. Toki mukana on sekä sosiaalisten, psyykkisten että fyysisten työolojen tekijöitäkin. Kaikkien työssä esiintyvien asioiden tasapainoisen kehittämisen puolesta puhuu myös se, että kaikki 33 kehittämiskohdetta saavat melko suurta kannatusta vastaajien keskuudessa. Listalla viimeisenäkin oleva aihe, työpaikan laatu- ja järjestelmän kehittäminen, oli noin puolelle vastaajista (n. 50 %) tärkeä kehittämiskohte. Työelämässä ei siis ole merkityksellisiä asioita. Niin sosiaalisten, psyykkisten kuin fyysistenkin työolojen on oltava hyvässä kunnossa, jotta työssä jaksaminen ja työn sujutus olisivat hyvällä tasolla.

Miesten ja naisten toiveiden välillä oli tilastollisesti merkitseviä eroja. Erot eivät niinkään ole asioissa, joita tulisi kehittää kuin siinä, että naiset painottavat kaikkien asioiden kehittämistä enemmän kuin miehet. Onko siis niin, että naisten töissä on enemmän kehittämistä kuin miesten töissä? Vai onko niin, että naiset toivovat työoloiltaan enemmän kuin miehet? Osittaisen vastauksen tähän kysymykseen voi saada, kun vertaa työntekijöiden ja konttoritoimihenkilöiden toiveita työhyvinvoinnin kehittämisen kohteista. Työntekijät (joiden joukossa on 35 % naisia) painottavat muita enemmän suojaa haitallisilta aineilta ja työkaluista, tarkoituksenmukaisia ja turvallisia työvälineitä ja hyvää työhygieniaa ja työympäristön siisteyttä. Konttoritoimihenkilöt (joiden joukossa on noin 11 % miehiä) painottavat muita enemmän hyvien työasentojen, työvaatetuksen ja ergonomian sekä johtamisen merkitystä.

Jos henkilöstön esittämiä toiveita vertaa siihen, mitä työpaikoilla on kehitetty, havaitsee niiden välillä tietynlaisen eron. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan työpaikoilla on pääosin kehitetty työn ja työympäristön kehittämisen nimissä työtilojen ja työvälineiden toimivuutta ja turvallisuutta sekä hankalien työasentojen vähentämistä. Lisäksi on kehitetty koneiden ja laitteiden käytön haittojen vähentämistä. Kehittämistyö onkin kohdistunut pääosin fyysiseen terveyteen ja työympäristön suunnitteluun sekä osin työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin kehittämiseen ja huomattavasti vähäisemmässä määrin

työyhteisön kehittämiseen (Peltomäki 1999, 44 ja 56). Tämän tutkimuksen vastaajat toivoivat painotuksen fyysisten, sosiaalisten ja psyykkisten työolojen kehittämisen välillä olevan melko paljon tasaisemman ja painottuvan sosiaalisten työolojen kehittämiseen.

3.4 Yhteenveto

Hyvien käytäntöjen arvioinnin kohteeksi oli ennalta Työssä jaksamisen ohjelman yhteistyöryhmän nimeämän asiantuntijaryhmän toimesta valittu yhdeksän työpaikkaa. Näillä työpaikoilla oli toteutettu erilaisia asiantuntijoiden mielestä hyvinä pidettäviä työssä jaksamista ja työhyvinvointia kehittäviä toimenpiteitä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella näiden toimenpiteiden onnistumisen astetta työpaikoilla työskentelevien henkilöiden kokemusten ja mielipiteiden kautta.

Arvioinnin suorittamiseksi kerättiin kaikilta arvioinnin kohteeksi valituilta työpaikoilta kyselyjen avulla henkilöstön mielipiteitä toteutetusta hankkeesta ja yleensäkin työhyvinvointiin liittyvistä seikoista. Kyselyitä lähetettiin kaikkiaan 3000 kappaletta ja vastauksia saatiin 1542. Kaikkiaan vastausprosentti oli 51.

Vastaajat tunsivat työyhteisössä toteutetun hankkeen melko hyvin. Lähes yhdeksän vastaajaa kymmenestä oli kuullut hankkeesta ainakin jonkin verran. Kaikki eivät kuitenkaan olleet osallistuneet siihen aktiivisesti. Yli kolmasosa vastaajista ei ollut juuri osallistunut hankkeeseen. Yli kaksi viidesosaa oli osallistunut siihen jonkin verran. Noin viidesosa oli osallistunut hankkeeseen melko aktiivisesti tai aktiivisesti. Hankkeeseen osallistumisen aste oli muita taustamuuttujia merkittävämmän yhteydessä hankkeiden hyvyysarviointeihin. Aktiivinen osallistuminen kehittämistoimintaan lisäsi hankkeiden koettua hyvyysarviointia selvästi.

Tutkimuksessa kiinnitettiin melko paljon huomiota siihen, voidaanko henkilöstön mielipiteiden perusteella pitää näitä asiantuntijoiden valitsemaa hyvien käytäntöjen työpaikkoja hyvinä työhyvinvoinnin tasoltaan. Vastausta etsittiin kysymällä työtyytyväisyyteen, työssä viihtymiseen ja työpaikan ilmapiiriin liittyviä seikkoja. Tulokseksi saatiin, että myös henkilöstön mielestä hyvien käytäntöjen työpaikat ovat nimensä mukaisia hyvän työhyvinvoinnin tason omaavia työpaikkoja.

Hyvien käytäntöjen työpaikoilla työskentelevät henkilöt viihtyvät työssään paremmin kuin vertailuaineistona käytetyt suomalaiset yleensä. Heillä oli myös parempi työtyytyväisyys kuin suomalaisilla keskimäärin. Lisäksi he arvioivat työpaikkansa ilmapiirin, työryhmänsä ilmapiirin ja osin myös esimiehensä johtamistyylin myönteisemmäksi kuin suomalaiset yleensä. Hyvien käytäntöjen työpaikoilla työskentelevät henkilöt kärsivät myös muita suomalaisia vähäisemmässä määrin jatkuvasta stressistä.

Hyvien käytäntöjen ja hyvän työhyvinvoinnin työpaikaksi ei tulla sattumalta. Kaikissa arvioinnin kohteeksi tulleissa hyvien käytäntöjen työpaikoissa oli vastaajien arvioiden mukaan toteutettu runsaasti työhyvinvoinnin kehittämiseen tähtäviä toimenpiteitä. Nämä toimenpiteet olivat useimmiten perustuneet tutkimuksille tai selvityksille ja niiden tavoitteena oli ollut toiminnan joustavuuden ja sujuvuuden parantaminen. Vastaajat arvioivat toimenpiteillä olleen vaikutusta organisaation talouteen. Toimenpiteet eivät kuitenkaan olleet useinkaan kyenneet tunkeutumaan vastaajien arjen toiminnan tasolle.

Vastaajat arvioivat työpaikoilla toteutettujen hankkeiden vaikutukset pikemminkin myönteisiksi kuin kielteisiksi. Lähes puolet vastaajista arvioi heidän työpaikallaan toteutulla kehittämishankkeella olleen jonkin verran tai paljon myönteisiä vaikutuksia ihmisten työssä jaksamiseen yleisesti ottaen. Kuitenkin vain vajaa kolmasosa vastaajista arvioi sillä olleen jonkin verran tai paljon myönteistä vaikutusta heidän omaan työssä jaksamiseensa.

Toteutettuja hankkeita pidettiin yleisesti ottaen varsin onnistuneina. Noin puolet vastaajista antoi toteutetulle kehittämishankkeelle melko hyvän tai hyvän kokonaisarvosanan. Vain joka kymmenes vastaaja piti toteutettua hanketta huonona tai melko huonona.

Myös vastaajien arviot kehittämishankkeen seurauksista olivat pikemminkin myönteisiä kuin kielteisiä. Noin 41 % vastaajista arvioi hankkeen parantaneen henkilöstön yhteistyökykyä. Noin 39 % arvioi sen parantaneen henkilöstön ammatillista osaamista ja samoin noin 39 % arvioi sen parantaneen työpaikan ilmapiiriä. Vihdoin noin 37 % vastaajista arvioi hankkeen parantaneen työn ja työympäristön turvallisuutta.

Vastaajat toivoivat työssä jaksamista ja työhyvinvointia kehittävien toimenpiteiden kohdistuvan melko tasaisesti sosiaalisten, psyykkisten ja fyysisten työolojen kehittämiseen. Nyt näiden seikkojen kehittämisessä keskitytään eniten fyysisten työolojen parantamiseen. Etenkin sosiaalisten työolojen kehittämiseksi on vastaajien näkemysten mukaan jatkossa pantava painoa.

4. Arviointi hyvien käytäntöjen vaikuttavuudesta

4.1 Tuusulan kunnan Johtaminen – Osaaminen – Työkyky -hanke

Tuusulan kunnassa käynnistettiin vuoden 1997 alusta Johtaminen – Osaaminen – Työkyky -projekti, jonka tarkoituksena oli varmistaa työkykyä ylläpitävän toiminnan käyntiinlähtö käytännön tasolla ja antaa esimiehille valmiuksia soveltaa työkykyä ylläpitävää toimintaa omassa työyksikössään. Hanke oli alun perin suunniteltu kolmivuotiseksi ja se päättyi viisivuotisena, siirtyen ns. normaalitoiminnaksi vuoden 2001 – 2002 vaihteessa. (Ks. Taulukko 4.1.1.)

Hanke käynnistyi tilanteessa, jossa Tuusulan kunta oli pyrkinyt kehittämään työn tuottavuutta saneeraamalla henkilöstöä 1990-luvun puolivälissä. Saavutetut tuottavuushyödyt uhkasivat valua hukkaan, sillä perinteisellä toimintatavalla ei olisi kyetty selviytymään kasvavan kunnan lisääntyvästä työmäärästä. Olikin muutettava toimintatapoja ja toimintatapojen muutosta lähdettiin tavoittelemaan käynnistetyn projektin avulla. Hankkeen taustalla oli pitkäaikainen toiminta, jossa kunnan johdon ja henkilöstöä edustavien luottamusmiesten välille oli luotu hyvät yhteistoimintasuhteet ja jossa oli luotu puitteet henkilöstön osallistumiselle omaa työtään koskevaan päätöksentekoon. Kunnassa oli myös pitkät perinteet työkykyä ylläpitävästä toiminnasta.

Hanke pyrki yhdistämään erilaisten työkykyä ylläpitävää toimintaa tekevien tahojen pyrkimykset. Hanke alkoi esimieskoulutuksella, sillä kunnassa uskottiin, että esimiehet ja johto ovat avainasemassa työkykyä ylläpitävän toiminnan kehittämisessä. Vaikka kaikki esimiehet osallistuivat yhtä aikaa koulutukseen, eivät kaikki heistä saaneet käynnistetyksi hankkeita omalla vastuualueellaan yhtä aikaa. Eri toimialat ja osastot ovatkin edenneet hankkeessa varsin eri tavoin.

Hanketta on ohjannut erityinen työryhmä, jonka jäseninä ovat henkilöstöryhmien päälouottamusmiehet, työterveyshuollon ja työsuojelun vastuuhenkilöt sekä kunnan hallintojohtaja ja projektisihteeri. Päätoimisella projektisihteerillä on ollut keskeinen merkitys hankkeelle.

Kunnassa on varsin paljon erilaista työkykyä ylläpitävää ja edistävää toimintaa. Siellä on järjestetty yhteisiä tapahtumia ja vuorovaikutukseen liittyviä luentoja. Lisäksi on ollut Aslak-toimintaa ja kuntoremonttikursseja sekä liikunta- yms. hankkeita. Kuitenkin pääpaino on ollut toiminnalla, jota esimies on omalla vastuualueellaan toteuttanut. Tämän toiminnan lähtökohta on kunkin työn erilainen luonne. Tilakeskuksessa ja hammashuollossa on toteutettu syvälinen kehittämisprojekti työterveyshuollon, esimiesten ja ulkopuolisten kehittäjien yhteistyönä. Näillä moniammatilliseen yhteistyöhön perustuvilla kehittämishankkeilla on saatu mm. sairauspoissaoloja vähennetyksi. Kunnassa on ollut pyrkimyksenä kartoittaa ongelmakohtia ja luoda kehittämisprosesseja, joissa moniammatillisella kehittämisotteella voidaan luoda myönteisiä interventioita, jotka puolestaan luovat jatkuvan oppimisen myönteisen kehän.

Hankkeen keskeisimpiä oivalluksia on ollut johtamisen, osaamisen ja työssä jaksamisen läheisen yhteyden oivaltaminen. Hanke oli muuttanut ylimmän johdon suhtautumis-

ta ihmisiin. Sillä oli ollut vaikutusta ihmisten työssä jaksamisen kehittymiseen, sairauspoissaolojen vähenemiseen ja työilmapiirin paranemiseen. Myös työn tuottavuus oli kehittynyt kunnassa suotuisasti sinä aikana, kun hanke oli ollut käynnissä. Vaikka hankkeella on ollut kiistatta myönteisiä seurauksia, se ei ole suinkaan ratkaissut kaikkia ongelmia. Sillä ei ole näyttänyt olleen yhteyttä lisääntyvän työmäärään ja kiireeseen eikä työskenteleeseen liittyviin perinteisiin rajauksiin ja luokitteluihin.

Taulukko 4.1.1. Yhteenveto Tuusulan kunnan Johtaminen – Osaaminen – Työkyky -hankkeesta

Tuusulan kunnan Johtaminen – Osaaminen – Työkyky -hanke	
Kohderyhmä ja toimintamalli	Koko kunnan henkilöstö. Yhteisiä hankkeita koko kunnan tasolla ja erillishankkeina työyhteisöittäin. Syvällisiä erillishankkeita työyhteisöissä, joissa on erityisiä ongelmia.
Kehittämisen luonne	Koko kunnan johtamisjärjestelmään vaikuttanut hanke. Esimiestyön kehittämishankkeella liikkeelle lähtenyt ja eri työyhteisöissä erilaisena kehittämistyönä edennyt hanke. Fyysisen, sosiaalisen ja psyykkisen työyhteisön kehittämisen keinoin etenevä hanke.
Innovatiivisuuden elementti	Johtamisen, osaamisen ja työkyvyn yhteisen kehittämisen kautta eteneminen ja monien erilaisten hankkeiden avulla etenevä sekä eri kehittäjätahojen yhteistyölle perustuva hanke.
Kustannukset	Noin 596.000 mk/vuosi sisältäen esimieskoulutuksen (noin 120 henkilöä), eri yksiköissä toteutetut kehittämishankkeet (koko henkilöstö noin 1600 henkilöä), kuntoremonttikurssien kustannukset, ulkoilupäivät koko henkilökunnalle (noin 1600 henkilöä), hankkeesta kertovan tiedotuslehden kustannukset (koko henkilöstölle) ja projektisihteerin palkkakulut. Yhteensä noin 372 mk/henkilö/vuosi.
Siirrettävyys ja erityishuomiot	Koska hanke perustuu perinteisten ja monissa työyhteisöissä käytössä olevien erillisten toimenpiteiden yhdistämiselle ja saman sateenvarjon alle keräämiselle, voidaan helposti siirtää.
Toimintamallin soveltamisen tila tällä hetkellä ja oletettu käyttö jatkossa	Koko kunnassa sovellettu malli, joka on muuttumassa kehittämishankkeista ns. normaaliksi toiminnaksi.

4.2 UPM Raflatac Oy:n liikuntaohjelma

Tampereen tehtailla on toteutettu työkykyä ylläpitävää toimintaa jo 1970-luvulta lähtien. Arvioinnin kohteena oleva liikuntaohjelma on yksi osa tästä työkykyä ylläpitävästä toiminnasta. Liikuntaohjelman synty ajoittuu noin kymmenen vuoden päähän. Tällöin suoritettiin henkilöstöosaston ja työterveyshuollon yhteistyöllä erityinen työpaikkaselvitys eräällä osastolla, jossa oli poikkeuksellisen paljon poissaoloja.

Osastolla tehtiin työpaikkaselvitys, jonka perustalla siellä toteutettiin työkykyä kehittäviä toimenpiteitä, joita haluttiin levittää myös muualle tehtaalle. Tätä varten perustet-

tiin työnantajan ja työntekijöiden yhteistyöelin, Kuntotiimi. Kuntotiimin toiminta painottui vähitellen yhä enemmän liikuntapainotteiseksi toiminnaksi, jota edelleen vahvistettiin vuonna 1994 aloitetulla yhteistyöllä Suomen Kuntourheiluliiton kanssa. Kuntotiimissä ovat mukana eri henkilöstöryhmien edustajat, työsuojeluvaltuutetut, työterveyshuollon asiantuntija ja työnantajan edustaja. Kuntotiimi käynnisti vuonna 1995 Tekijät kunnossa -ohjelman yhdessä Suomen Kuntourheiluliiton kanssa.

Tekijät kunnossa -ohjelma pyrkii kannustamaan tehtaan henkilöstöä liikkumaan. Liikunnan kuntoa ja työkykyä kohottavaa vaikutusta ei kaikesta kukaan, mutta ongelmana on, miten saada ihmiset liikkumaan. Tätä varten tehtaalle on perustettu erillinen tarraajaverkosto, joka koostuu kussakin vuorossa olevasta henkilöstä ja hänen esimiehestään. Tarraajalta saa tietoa liikuntamahdollisuuksista ja järjestetyistä tapahtumista. Tarraajat toimivat tehtaan työkykyä ylläpitävän toiminnan kehittämistä vastaavan liikuntavastaavan tukena.

Tehtaalla on järjestetty monipuoliset liikuntamahdollisuudet. Tarjolla on mm. kävelyä, uintia, jääkiekkoa, kuntosaliharjoittelua, jumppaa, keilailua, tanssia, tennistä, lentopalloa, koripalloa, tossupalloa, sählyä, pesäpalloa, sulkapalloa, soutua, suunnistusta, metsästystä, kalastusta ja matkailua. Tämän lisäksi järjestetään yhteisiä liikuntatapahtumia henkilöstölle ja heidän perheilleen kaksi kertaa vuodessa.

Liikuntaa seurataan erityisen Kuntopassin avulla. Kuntopassiin voi jokainen merkitä suorituksensa ja saada puolen tunnin liikunnasta pisteen. Kun henkilö on saavuttanut 200 pisteen rajan, muuttuvat pisteet markan arvoisiksi. Markoiksi muutettuja pisteitä voi käyttää liikunta- ja urheiluvälineiden ja -asujen hankintaan, liikuntatapahtumiin ja urheilukilpailuihin sekä joihinkin kulttuuritapahtumiin.

Tehtaalla on suoritettu kyselytutkimus eli ns. liikuntamittari kolme kertaa vuosina 1994, 1999 ja 2001. Liikuntaa harrastavien osuudet tehtaalla ovat jatkuvasti lisääntyneet. Vuonna 1994 vähintään kaksi kertaa viikossa kuntoliikuntaa harrastaneiden osuus oli noin 50 % henkilöstöstä, vuonna 1999 noin 78 % ja vuonna 2001 noin 84 %. Yli 90 % vastaajista kokee liikuntaan panostamisen positiivisena ja moni kertoo lisänneensä liikunnasta ohjelman seurauksena. Vastaavasti poissaolojen määrä tehtaalla on laskenut vuoden 1992 8,6 %:sta 4,9 %:iin vuonna 1998. Liikuntamittarin tulosten mukaan liikunnan määrä viikossa oli yhteydessä henkilön omaan arvioon työkykyisyydestään.

Ohjelma on vaikuttanut henkilöstön työkykyä ja tehtaan ilmapiiriä parantavasti, muttei ole kyennyt vaikuttamaan itse työskentelyyn. Myös paljon matkoilla olevien ylempien toimihenkilöiden työkykyyn ei liikuntaohjelmalla ole ollut juuri vaikutusta. (Taulukko 4.2.1.)

Taulukko 4.2.1. Yhteenveto Raflatac- liikuntaohjelmasta

Raflatac liikuntaohjelma	
Kohderyhmä ja toimintamalli	Koko tehtaan henkilöstö.
Kehittämisen luonne	Liikuntahanke, jonka tavoitteena on aktivoida henkilöstöä liikkumaan vapaa-ajallaan eri tavoin. Yhteisiä tapahtumia kaksi kertaa vuodessa.
Innovatiivisuuden elementti	Vaikka kyseessä on perinteinen vapaa-ajanliikuntahanke on se toteutettu erityisen monipuolisesti ja huolellisesti. Henkilöstöä aktivoivat erityisten tiedotuksellisten toimenpiteiden lisäksi myös ns. tarraajat, jotka toimivat liikuntaohjaajan ja kuntotiimin tukena.
Kustannukset	Noin 450 000 mk/v, josta varsinaisen liikunnan osuus on korkeintaan noin 250 000 mk. Koko summaan sisältyvät palkat, koulutus, testit ja hallinnointi. Koko työhyvinvointitoiminta on noin 1000 mk/henkilö/vuosi, josta liikuntatoiminta on noin puolet.
Siirrettävyys ja erityishuomiot	Hanke on siirrettävissä helpohkosti muuante.
Toimintamallin soveltamisen tila tällä hetkellä ja oletettu käyttö jatkossa	Toiminta on varsin aktiivista tällä hetkellä. Tehtaalla on käynnistynyt monia hankkeita, jotka pyrkivät kehittämään työssä jaksamista työpaikalla.

4.3 Oulun yliopistollisen sairaalan muutoslaboratoriohanke

Oulun yliopistollisessa sairaalassa toteutettiin vuosina 1998 – 1999 muutoslaboratoriohanke, joka tähtäsi henkilöstön työkyvyn kehittämiseen. Muutoslaboratorio toteutettiin yhteensä kymmenessä yksikössä (ks. taulukko 4.3.1).

Hankkeen taustalla oli tilanne, jossa sairauspoissaolot olivat kasvaneet. Sairaalassa päätettiin käynnistää työkykyä ylläpitävää toimintaa. Sairaala otti yhteyttä Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskukseen, jossa puolestaan oltiin kehittämässä muutoslaboratoriota työkykyä ylläpitäväksi toiminnaksi. Hankkeeseen rekrytoitiin yksikköjä sairaalan ylilääkäreille ja ylihoitajille tarkoitetuissa tiedotustilaisuuksissa. Näiden tiedotustilaisuuksien jälkeen saatiin hankkeeseen mukaan runsaasti kiinnostuneita, yhteensä kymmenen yksikköä.

Hanke alkoi pilottihankkeella yhdessä sisätautien tulosityksikön osastossa helmi- touku- kuussa 1998. Syksyllä 1998 käynnistyi muutoslaboratorio viidellä osastolla ja vuoden 1999 alussa edelleen vielä neljällä osastolla. Hanke käynnistyi muutoslaboratorio-ohjaajien koulutuksella. Muutoslaboratorio-ohjaajat valittiin sairaalan lääkäreistä ja hoitajista. Kaikkiaan koulutettiin 22 muutoslaboratorio-ohjaajaa.

Muutoslaboratoriohankkeissa pyritään parantamaan työhyvinvointia työn ja työyhteisön kehittämisen avulla. Tarkastelun keskipisteeseen nousee työ ja työyhteisö sellaisena kuin se tietyssä työyhteisössä paikallisesti ja historiallisesti muotoutuneena toteutuu. Tällöin ratkaisuja työhyvinvoinnin edistämiseen haetaan työstä ja sen muutoksista. Lähtökohtana on työyhteisön tilanne sellaisena kuin se siellä työskentelevien henkilöiden kielellä näyttäytyy.

Muutoslaboratorio on osallistava kehittämistyön menetelmä, jossa työntekijät itse analysoivat työnsä ongelmia ja häiriöitä ja kehittävät tulevaisuuden visioita. Tavoitteena on kehittää sellaisia käytännön ratkaisuja, jotka ovat askelia kohti laadullisesti uudenlaista toi-

mintatapaa. Muutoslaboratorio on tiivis kymmenen kokouksen sarja, johon osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet. Muutoslaboratorion keskeinen periaate on työn näkyväksi tekeminen; kokouksissa työn analysointi perustuu työstä kerättyyn aineistoon (esim. työtilanteiden videoinnit, tilastot, muu seuranta-aineisto, asiakkaiden haastattelut, jota eritellään seinätauluston avulla edeten havainnoista ja ilmiongelmista pelkistyksiin ja toiminnan rakenteellisten ristiriitojen tunnistamiseen).

Toteutettujen muutoslaboratorioiden myötä työyhteisöt tuottivat analyysin toimintansa nykytilanteesta ja kehityshaasteista sekä toteuttivat käytännön kokeiluja tulevaisuuden visioiden suhteen. Mukana olleiden kolmen vuodeosaston kehittämiskokeilut liittyivät esim. perinteisiä vuodeosastopotilaita enemmän valvontaa vaativien potilaiden hoitoyksiköiden (valvonta-tarkkailuhuoneet) toiminnan kehittämiseen osaston sisällä, osastojen erilaistuneen potilasaineksen huomioimiseen työnjaossa (osaston sisäinen moduulijako) ja nopeutuneen potilaskierron edellyttämiin muutoksiin päivittäisissä rutiineissa (potilaiden tulo ja kotiuttaminen).

Muutoslaboratorioiden avulla saatiin kehitetyksi toimintaa arjen tasolla. Monet työnkulkuun ja yhteistyöhön liittyvät pulmat oikenisivat kehittämistyön seurauksena. Toteutetut muutoslaboratoriot olivat myös vaikuttaneet työyhteisön ilmapiiriin myönteisesti. Muutoslaboratoriotoiminta ei ollut kuitenkaan eri syistä levinnyt sairaalan sisällä hankkeen päätyttyä.

Taulukko 4.3.1. Yhteenveto muutoslaboratorio tyky-toimintana Oulun yliopistollisessa sairaalassa -hankkeesta

Muutoslaboratorio tyky-toimintana Oulun yliopistollisessa sairaalassa	
Kohderyhmä ja toimintamalli	Kahdeksan eri yksiköissä toteutettua muutoslaboratoriahanketta, jotka kohdistuivat koko ko. osaston henkilöstöön. 22 muutoslaboratorio-ohjaajaa koulutettiin.
Kehittämisen luonne	Muutoslaboratorio on tiivis kymmenen kokouksen sarja, johon osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet ja jossa analysoidaan työskentelyn historiallista kehittymistä ja nykytilaa sekä niitä ongelmia, joita työssä on.
Innovatiivisuuden elementti	Muutoslaboratorion aikana työyhteisöt tuottavat omaan arjen toimintaansa liittyvän analyysin toimintansa nykytilanteesta ja kehityshaasteista sekä pyrkivät ratkaisemaan kehittämishaasteita kaikkia tyydyttävällä ja käytäntöön soveltuvalla tavalla.
Kustannukset	Kehittämiskulut noin 700 000 – 800 000 mk, josta noin 350 000 saatiin Kansalliselta työelämän kehittämisohjelmalta
Siirrettävyys ja erityishuomiot	Muutoslaboratorion käynnistäminen vaatii koulutettuja ohjaajia.
Toimintamallin soveltamisen tila tällä hetkellä ja oletettu käyttö jatkossa	Hanke on tuottanut hyviä kokemuksia kahdeksassa osastossa. Kaksi käynnistettyä hanketta keskeytyi. Hanke on tällä hetkellä pysähdyksissä, mutta jatkunee joissakin yksiköissä lääkärilakon jälkimaininkien lievennyttä vuoden 2002 alussa.

4.4 Henkilöstövoimavarojen kehittäminen Oy Metsä-Botnia Ab:n Äänekosken sellutehtaalla 1995-98

Hanke valittiin arvioitavaksi työpaikalla omaksutun uudenlaisen yhteistoiminnan vuoksi. Puunjalostusteollisuus on miesvaltainen ala, jonka erityiskysymyksiä haluttiin tuoda esiin. Hanke käsitti sellutehtaan koko henkilöstön eli vajaa 300 henkilöä (ks. taulukko 4.4.1).

Henkilöstövoimavarojen kehittämishanke toteutettiin yhtiön organisaation rakenteen, toimintojen ja kulttuurin uudistamisen yhteydessä. Toimintojen tehostamiseen haluttiin liittää myös yksikön henkilöstöressurssien käytön tehostaminen ja monipuolistaminen. Viiteen alaprojektiin jakautuneen kehittämisprojektin tarkoituksena oli parantaa tehtaan tuottavuutta kehittämällä henkilöstön osaamista, organisaatiota ja johtamista sekä henkilöstön motivaatiota. Hanketta veti ja koordinoi paikallinen kehittämisspäällikkö. Yhtiön omasta panostuksena käytettiin noin 3 mmk erilaisten koulutustilaisuuksien järjestämiseen, esimiesresurssien kartoittamiseen sekä henkilöstön työkyvyn ja -hyvinvoinnin selvittämiseen. Hanke toteutettiin sellutehtaan omin kehittämispanoksien, yhtiön työterveyshuolto- ja koulutusyksikön voimin sekä konsulttipalveluin. Kantava teema oli muutosjohtaminen.

Kullakin alaprojektilla oli omat teemalliset tavoitteensa. Organisaatio- ja johtaminen -ryhmän tavoitteena oli organisaatio- ja johtamistapojen kehittäminen kohti menestyskulttuuria sekä kilpailukyvyn ja tehokkuuden varmistaminen toimintoja tehostamalla. Työkyvyn ylläpidon tavoitteeksi asetettiin henkisen työvireyden, fyysisen kunnan ja työyhteisön toimivuuden edistäminen sekä työpaikan viihtyvyyden lisääminen tuottamalla tietoa työkyvyn osa-alueista päätöksentekoa varten.

Hankkeen kuluessa tuotettiin monia uusia toimintamalleja ja käytäntöjä. Yhteistoiminnallinen kehittämiskäytäntö oli innovaatioista keskeisin. Uudet toimintamallit luotiin mm. työkyvyn ja -hyvinvoinnin seurantaan sekä seisokkijaksojen ja hankintaketjun koordinoimista varten. Esimiesten ja alaisten väliset kehityskeskustelut otettiin käyttöön johtamistapojen uudistamiseksi ja henkilöstön ammatillisen kehittymisen edistämiseksi.

Kehittämissankkeissa syntyneet uudet toimintatavat ja hyvät käytännöt ovat vakiintuneet osaksi jokapäiväistä työskentelyä. Yhteistyö on lisääntynyt, työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä ovat kasvaneet ja työolosuhteissa on tapahtunut parannuksia. Panostaminen henkilöstöjohtamiseen on osoittautunut onnistuneeksi kehittämisuunnaksi. Mm. henkilöstösuhteissa ja ilmapiirissä on tapahtunut myönteistä kehitystä, mikä on edesauttanut työssä jaksamista. Kuitenkin epävarmuus tulevaisuudesta ja työn 'hohdon' himmeneminen painavat etenkin ikääntyviä miestyöntekijöitä.

Henkilöstöressurssien kehittäminen on vuoden 2001 syksystä alkaen integroitu henkilöstöhallinnon koordinoimaksi, koko yhtiön kattavaksi toiminnaksi. Hankkeen aikana kehitetty työkyvyn ja hyvinvoinnin seurantamalli on tarkoitus ulottaa myös muihin Metsä-Botnian yksiköihin. Voimavarojen kehittämisen seuranta tapahtuu yhteistyössä yhtiön työterveyshuollon ja koulutusyksikön kanssa. Paikalliset työ-työryhmät suunnittelevat seurantatietojen pohjalta työkykyä ylläpitävää ja edistävää toimintaa. Projektimaisena kehitystyönä yhdessä yksikössä aloitettu tuottavuuden ja henkilöstövoimavarojen samanaikainen kehittäminen on muovautunut yhteistoiminnalliseksi ja jatkuvaksi prosessiksi.

Taulukko 4.4.1. Yhteenveto Metsä-Botnia Oy:n Äänekosken tehtaan henkilöstöresurssien kehittämishankkeesta

Metsä-Botnia Oy, Äänekoski: Henkilöstöresurssien kehittämishanke 1995-98

Kohderyhmä ja toimintamalli	Tehtaan koko henkilökunta; terveyden ja hyvinvoinnin kartoittaminen, kehittämistoimenpiteiden suunnittelu, työterveyden edistämisen integrointi organisaatioon; muut alaprojektit: johtaminen, rekrytointi, motivointi ja koulutus
Kehittämisen luonne	Kehitysryhmät valmistelivat ja suunnittelivat työterveyden ja moniammatillisen kehittämisen suuntaviivoja ja toimenpiteitä. Yhteisiä osasto- ja henkilöstöryhmäkohtaisia sekä työvuorokohtaisia koulutus-, ideointi- ja suunnittelutilaisuuksia; osasto- ja tiimikokousmalli; kehityskeskustelut
Innovatiivisuuden elementti	Yrityskulttuurin muutoksen ja henkilöstöresurssien (työntekijät ja esimiehet) kehittämisen liittäminen yhteen. Henkilöstösuhteet nähtiin tehokkuutta tavoittelevan toimintatavan keskeiseksi tekijäksi. Hankkeen kuluessa luotiin työpaikkakohtainen työkyvyn kartoituksen ja seurannan sekä edistämisen toimintatavat ja käytännöt (teollisuudenalansa pioneereja). Mittaristo henkilöstöresurssien seurantaan varten.
Kustannukset	Yhtiön oma panostus yhteensä noin 3 mmk (sis. palkkakulut, koulutus ja konsultointi)
Siirrettävyys ja erityishuomiot	Melko helposti siirrettävissä organisaatioon, jolla on valmius projektimaiseen ryhmätyöskentelyyn.
Toimintamallin soveltamisen tila tällä hetkellä ja oletettu käyttö jatkossa	Työsuojeluorganisaatio ja työryhmä ovat henkilöstöhallinnon kautta jatkuvassa yhteydessä työterveyshuoltoon ja ammatillista koulutusta antavaan yksikköön. Työpaikalla luotua toimintamallia ollaan paraikaa levittämässä ja yhtenäistämässä kaikkia yhtiön yksiköitä koskeviksi. Työkyvyn ja henkilöstöresurssien seuranta- menetelmät ovat jatkuvan kehittelyn alla. Seuraava vaihe lienee henkilöstöbarometrin tai -kirjanpidon luominen.

4.5 Koulutus- ja kehittämishanke Ruoka-Saarioinen Oy:n Sahalahden tehtaalla 1995-97

Hanke valittiin arvioitavaksi kokonaisvaltaisuutensa vuoksi. Toinen kriteeri oli se, että elintarviketeollisuus on naisvaltainen ala. Kohteena oli Sahalahden tehtaan broilerteurastamo ja -osasto, jossa oli tuolloin henkilökuntaa yhteensä noin 140 (ks. taulukko 4.5.1).

Hanke käynnistettiin tilanteessa, jolloin sekä työvoiman uusiutuminen että tuottavuuden lisääminen nousivat yritystoiminnan haasteiksi. Taustalla olivat poissaoloista, varhaisesta eläköitymisestä ja henkilöstöristiriidoista johtuneet ongelmat. Yrityksessä aiemmin toteutetut projektit olivat osoittaneet, että organisaatiotasoisella kehittämistyöllä on lähes mahdoton saavuttaa kestäviä tuloksia. Tämän vuoksi valittiin tehdastyön arkea korostava lähestymistapa. Hankkeessa haluttiin panostaa työntekijöiden yksilötasoiseen ammatilliseen kasvuun ja henkilöstösuhteiden kehittämiseen.

Tavoitteena oli yksikön tuottavuuden kasvu henkilökunnan osaamistason nostamisen avulla. Hankkeella tavoiteltiin organisaation transformaatiota eli suunniteltua laaja-alais-

ta muutosta, joka turvaisi sekä yrityksen menestymisen että henkilöstön/yksilön hyvinvoinnin kasvun. Osastokohtaiset kehitysryhmät määrittivät yhteisesti neuvottelemalla tavoitteensa mm. työolosuhteiden kohentamiseksi. Hanke toteutettiin yhtiön henkilöstöhallinnon resurssein koulutuspäällikön vetämänä. Yrityksen oma panostus oli n. 1,26 mmk. Hanke sai myös Euroopan Sosiaalirahaston koulutusavustusta.

Kehittämistyön keskeinen innovaatio oli työn hallinnan ja tuloksellisuuden kytkeminen toisiinsa. Työn hallinta nähtiin olennaiseksi henkilöstön voimavaraksi, jota tuettiin ennakkoluulottomilla keinoilla (ratkaisukeskeinen lähestymistapa sekä uskomusten ja ajattelutapojen hahmottaminen mielikuvaharjoitusten avulla). Koulutusinterventioilla edistettiin vuorovaikutusta, yhteistyötä ja oma-aloitteisuutta. Lisäksi parannettiin henkilöstön tiimityöskentelyvalmiuksia. Vaikutusmahdollisuuksien kasvua pidettiin yhteistyön ja osallistamisen edellytyksenä.

Hankkeella oli merkittävä vaikutus tuottavuuden kasvuun ja tiimityöskentelyn edistämiseen. Työn hallinta ja oma-aloitteisuus kasvoivat molemmilla osastoilla. Arviointia varten tehtyjen haastattelujen tulos on, että vaikutusmahdollisuudet ja kokemukset työn arvostuksesta ovat vähentyneet. Työssä jaksamisessa on havaittavissa ongelmia, jotka johtunevat kiristyneistä suoritusvaatimuksista, osastojen vakiintumattomista yhteistoimintakäytännöistä ja yhteisyyden puutteesta. Näkemys, että tehokkainta työkykyä ylläpitävää toimintaa on työolosuhteiden parantaminen (työasennot, työnkierto sekä koneiden ja laitteiden toiminta) sai yhä kannatusta. Osastokohtainen kehittämistyö on jonkin verran laantunut hankkeen jälkeen.

Kahden osaston kehittämistyöstä saatuja kokemuksia ja kertyneitä tietoja on voitu hyödyntää myöhemmin koko organisaation tasolla. Yrityksessä on omaksuttu koko työpaikkaa koskeva yhteistoiminnallinen kehittämismalli työkyvyn ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Työkyvyn ja -hyvinvoinnin seuranta on voitu laajentaa ja systematisoida hankkeessa tehtyjen kehittämistarvekartoitusten pohjalta. Aktiivisesti toimiva tyky-ryhmä sekä työterveyshuollon ja työterveyden asiantuntijoiden ryhmä on keskeinen toimija työkyvyn ja työssä jaksamisen edistämisessä. Henkilöstöjohtaminen, erityisesti johdon leadership-valmiuksien vahvistaminen on nähty uudeksi, tärkeäksi kehittämissuunnaksi.

Taulukko 4.5.1. Yhteenveto Ruoka-Saarioisten, Sahalahti Toptiimi hankkeesta

Ruoka-Saarioinen Oy, Sahalahti: Toptiimi – kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia, 1995-97

Kohderyhmä ja toimintamalli	Tehtaan kaksi osastoa ja näiden henkilökunta, integroituna yhtiön strategia-suunnitteluun ja laatujärjestelmään sekä työterveyshuoltoon. Koulutus- ja kehittämisinterventioita toteutettiin rinnakkaisina toimenpiteinä.
Kehittämisen luonne	Osastojen kehitysryhmien koordinoima työolosuhteiden parantaminen, vaikutusmahdollisuuksien lisääminen; Tiimikoulutus: vuorovaikutuksen, yhteistyön ja omaaloitteisuuden edistäminen; Liikuntaa ja henkistä kasvua edistävä ryhmätyöskentely; Kehityskeskustelut, osastopalaverit
Innovatiivisuuden elementti	Organisaation tuottavuuden kasvuun kytkettiin yksilöllisen työnhallinnan ja ammatillisen kasvun näkökulmat. Koulutus- ja kehittämistoimenpiteissä yhdistettiin ylhäältä alas ja alhaalta ylös -kehittämisoitteet toisiinsa (laatujärjestelmä vs. kehittämistarvekartoitus). Vuorovaikutuksen ja henkisen vireyden lisäämisellä edistettiin ja tuettiin yksilön oma-aloitteista toimintaa muutoksiin orientoituvassa organisaatiokulttuurissa. Menetelminä olivat mielikuvien ja uskomusten työstäminen sekä ratkaisukeskeisten toimintamallien harjoittelu.
Kustannukset	Yrityksen omat kustannukset yhteensä noin 1,26 mmk (henkilöstön koulutus); ESR:n koulutusavustus kattohankkeelle
Siirrettävyys ja erityishuomiot	Laaja-alaista muutosta tavoitteleva koulutus- ja kehittämishanke edellyttää moniammatillista yhteistyötä.
Toimintamallin soveltamisen tila tällä hetkellä ja oletettu käyttö jatkossa	Yhteistoiminnallinen työolosuhteiden parantaminen on jatkunut organisaatiotasolla. Työskentely osastoilla on tiimimäistä ja vuorovaikutus avointa. Kehittämistyön yhteys organisaation tuottavuuden kasvuun, strategiasuunnitteluun ja työyhteisöjen toimivuuden parantamiseen on hämärtynt. Työterveyshuolto, tykyryhmä sekä yhteistoimintaelimet jatkavat toimenpiteitä työkyvyn ylläpidon edistämiseksi ja eläköitymisen myöhentämiseksi. Ammatillisen osaamisen lisääminen on tutkintoperustaista ja avointa sekä työntekijöille että esimiehille.

4.6 Tuottavuusyhteisöhanke Outokumpu Zinc Oy:n Kokkolan satamassa 1995-1998

Hanke valittiin arvioitavaksi työyhteisön vanhenevan ikärakenteen ja työaikakäsymysten vuoksi.

Kehittämishanke lähti liikkeelle paikallisen yhteistoimintakäytännön ja tutkimusverkoston yhteisestä kiinnostuksesta (ks. taulukko 4.6.1). Tuottavuudella tulevaisuuteen –ohjelman kehittämishanke kiinnittyi paikalliseen yhteistoimintakäytäntöön. Yhtiön yksiköissä oli perustettu eri henkilöstöryhmien edustajista koostuvat tuottavuustyöryhmät vuonna 1993. Satamayksikkö valittiin yhtiön sisäiseksi pilottikohteeksi tuotannon laajenuksen vuoksi odotettavissa olevien uudelleenjärjestelyjen takia. Satamayksikössä työskenteli hankkeen alussa noin 30 henkilöä. Henkilökunnan arvioitiin uusiutuvan noin 90%:sesti.

Tavoitteena oli tuottavuuden kehittäminen yhteistyössä eri henkilöstöryhmien, satamatointa lähellä olevien tuotanto- ja palveluosastojen sekä eri organisaatiotahojen kanssa.

Lisääntyneisiin tehokkuusvaatimuksiin pyrittiin vastaamaan tiimityöskentelyvalmiuksia lisäämällä. Yhtiön omana panostuksena hankkeeseen käytettiin noin 100 000 – 200 000 mk (pl. laitehankinnat).

Vuorovaikutuksen ja johtamistapojen kehittäminen osoittautuivat hankkeen kuluessa tuottavuuden keskeisiksi tekijöiksi. Tiimityöskentely lisäsi joustavia toimintatapoja ja madalsi henkilöstöryhmien välisiä raja-aitoja. Kehittämisprosessi muokkasi yhteistoimintasuhteita yksikön sisällä ja yhteistyökäytäntöjä yksikön ulkopuolelle.

Hankkeella kohotettiin merkittävästi satamayksikön tuottavuutta ja tehokkuutta. Hanke auttoi henkilöstöä sopeutumaan uudelleenjärjestelyistä johtuneisiin muutoksiin. Tuotannon kasvuun pystyttiin vastaamaan yhteistyön ja tiimityöskentelyn avulla, mutta myös automaation käyttöönoton ansiosta. Suurin osa henkilöstöstä on sitä mieltä, että tiimityöskentely ja työolosuhteiden parannukset ovat lisänneet työssä viihtymistä ja jakamista. Tiedon kulku ja avoimuus ovat lisääntyneet, mikä on parantanut työyhteisön ilmapiiriä ja tukenut henkilökunnan resursseja muutoksissa. Henkilökunnan uusiutuminen on hoitunut sisäisin siirroin.

Tutkimusverkosto tarjosi satamayksikölle oman toiminnan itsearvioinnin sekä organisatorisen oppimisen foorumin. Yksikön sisäinen kehittäminen on jonkin verran laantunut, mikä selittyy osaksi sillä, että tavoitteet on pääosin saavutettu. Työolosuhteiden kehittäminen ulkotyössä ja henkilöstösuhteiden parantaminen tiimityöskentelyssä edellyttäisi uudenlaisia ratkaisuja. Tutkimusryhmä on koonnut www-sivuston kokemusten ja tiedon levittämiskanavaksi. Vastaavanlaista yhteistoiminnallista kehittämistä tarjotaan yhä työyhteisöjen sovellettavaksi.

Taulukko 4.6.1. Yhteenveto Outokumpu Zinc Oy:n KAMU-hankkeesta

Projektin nimi Outokumpu Zinc Oy, Kokkolan satama: KAMU-hanke 1995-98

Kohderyhmä ja toimintamalli	Satamayksikön henkilökunta; verkostomainen työskentely; työolosuhteiden ja -menetelmien sekä ilmapiirin kartoittaminen, ammatillisen osaamisen selvittäminen; koulutus tiimityöskentelyyn
Kehittämisen luonne	Yhteistyö- ja tiimityöskentelyvalmiuksien lisääminen. Pilottiprojekti toimintakäytäntöjen muuttamiseksi. Yksikön tuottavuusryhmä osallistui tutkimusryhmän organisoimaan verkostomaiseen kokemusten ja ideoiden vaihtoon. Tietojen ja ideoiden soveltaminen paikallisesti: koulutustilaisuuksia ja suunnittelu-palavereja käytäntöjen kehittämiseksi ja tuottavuuden lisäämiseksi. Työolosuhteiden parantaminen.
Innovatiivisuuden elementti	Hanke lisäsi henkilökunnan valmiuksia sopeutua kasvaneisiin tuotantotavoitteisiin.
Kustannukset	Yhteensä noin 100 000-200 000 mk (verkostoon osallistuminen ja koulutus, pl. laitehankinnat)
Siirrettävyys ja erityishuomiot	Melko helposti toteutettavissa.
Toimintamallin soveltamisen tila tällä hetkellä ja oletettu käyttö jatkossa	Toiminta yksikössä perustuu lähes täysin tiimityöskentelylle. Tietojen ja koulutuksen annin välittyminen koko työyhteisölle sekä uusien käytäntöjen vakiinnuttaminen ovat osoittautuneet pulmallisiksi. – Tutkimustahon luomat virtuaaliverkostopalvelu ja yhteistoiminnallisen tuottavuuden kehittämisen toimintamalli ovat yhä käytettävissä.

4.7 Optikkoliikkeiden verkostokehittyminen

Optikkoliikkeiden verkostohanke on esimerkki mikroyritysten verkostokehittämisestä. Tavoitteena hankkeessa oli tuottavuuden ja työelämän laadun parantuminen.

Verkostohankkeessa kyse on hallitusohjelmaan kuuluneen (ja yhä kuuluvan) Kansallisen työelämän kehittämissuunnitelman (1996-1999) hankkeesta pienyrityksille, jossa työhyvinvointi/laatukehittämissuunnitelmaa voidaan pitää eräänlaisena sivujuonteena (ks. taulukko 4.7.1).

Kehittämisen lähtökohta oli optikkoliikkeiden kilpailukyvyyn lisäämisessä laatuun keskittymällä. Hanke perustui sähköasennusliikkeiden kanssa pilotoituun verkostomalliin.

Hankkeen lähtökohtain oli optikkoliikkeiden kilpailukyvyyn lisäämisessä laatukehittämisen (laatuopetus, laatuasiantuntija) avulla. Henkilöstön työkyvyn ja osaamisen kartuttaminen kulki laatuopetuksen rinnalla (esim. tiimiohjelma). Laatuopetuksessa olennaisista oli henkilöstön osallistuminen kehittämiseen, mikä vastaavasti edellyttää henkilöstön työkyvystä ja osaamisesta huolehtimista.

Kohteena hankkeessa oli 13 optikkoliikkeen johto ja henkilöstö. Hankkeen kokonaisrahoitus oli noin 250 000 mk ja kustannuksiksi voidaan katsoa toimenpiteisiin osallistuneiden palkkakulut.

Hankkeen keskeinen innovaatio oli verkostokehittäminen (viiden optikkoliikkeen laatuohjelma), jossa laatu- ja työkyvyn kysymyksiä pyrittiin ratkaisemaan yhteistyössä eri optikkoliikkeiden kanssa.

Optikkoliikkeiden verkostokehittyminen -hankkeen vaikutus työkykyyn tai työssä jaksamiseen oli vaikeasti osoitettavissa. Hanke lähti ensisijaisesti liikkeelle yritysten kilpailukyvyyn kasvattamisesta systemaattisen ja pitkäjänteisen laatuopetuksen avulla. Laatuopetus alkoi kuitenkin näkyä myös optikkoliikkeiden työilmapiiriin parantumisena ja vuorovaihtuuden lisääntymisenä. Näin alun alkaen taloudellisen kannattavuuden ja kilpailukyvyyn kasvattamisesta liikkeelle lähtenyt hanke sai aikaan myös myönteisiä laadullisia muutoksia kohdeyritysten työssä jaksamisen kentässä.

On oletettavaa, että sekä laatuun että työhyvinvointiin liittyvät kysymykset tulevat jatkossakin pysymään ”tapetilla” optikkoliikkeissä. Pienten marginaalien toimialalla vastaavanlaiset kehittämissuunnitelmat ovat eittämättä jatkossakin tervetulleita.

Taulukko 4.7.1. Yhteenveto optikkoliikkeiden verkostokehittyminen hankkeesta

”Optikkoliikkeiden verkostokehittyminen” –hanke (26.10.1997 – 30.6.1999)

Kohderyhmä ja toimintamalli	13 optikkoliikkeen henkilöstö. Hanke perustui nimensä mukaisesti verkostokehittämiseen, jonka tavoitteena oli jokaisen optikkoliikkeen tuottavuuden ja työelämän laadun parantuminen.
Kehittämisen luonne	Hankkeen lähtökohtainen pääpaino oli optikkoliikkeiden kilpailukyvyyn lisäämisessä laatukehittämisen (laatukoulutus, laatukäsikirja) avulla. Henkilöstön työkyvyn ja osaamisen kartuttaminen kulki laatutyön rinnalla (esim. tiimikoulutus).
Innovatiivisuuden elementti	Verkostokehittäminen (esim. viiden optikkoliikkeen laatu-yhteistyö); laatu- ja tyky-kysymysten keskinäinen linkittäminen
Kustannukset	Noin 250 000 mk ja toimenpiteisiin osallistuneiden palkkakulut (ml. vapaa-ajan käyttö).
Siirrettävyys ja erityishuomiot	Hanke perustui SYEn sähköasennusliikkeiden kanssa pilotoimaan verkostomalliin eli oli siis itse ”siirrokki”. Malli, jossa kootaan yhteen samanlaisia työpaikkoja, samalta alalta ja samoilla intresseillä on ainakin tavoitetasolla helposti uusinnettavissa.
Toimintamallin soveltamisen tila tällä hetkellä ja oletettu käyttö jatkossa	Optikkoliikkeissä muutamaa lukuun ottamatta laatukehittäminen jäänyt taka-alalle. Sen sijaan henkilöstön työhyvinvoinnista huolehditaan (esim. ammatillinen osaaminen) yleisesti, kuten tosin myös ennen hanketta.

4.8 Elektro-Tyky ja Muutos voimavaraksi elektroniikkateollisuudessa -hankkeet

Oulun seudun Elektro-Tyky-hanke nosti esiin it-alan pientyöpaikkojen työhyvinvoinnin ja verkostoitumisen (ks. taulukko 4.8.1). Elektro-Tyky-hanke valittiin arvioitavaksi innovatiivisuutensa ja onnistumisensa johdosta: ”osaaminen ja työkyky kulkevat käsi kädessä” (Hyvät ESR-hankkeet 1994-1999, <http://www.teho.net/esr/index.html>).

Kehittämishankkeen lähtökohta oli oletus elektroniikkateollisuuden yritysten puuttuneesta – mutta niiden tarvitsemasta - toiminnasta liittyen laaja-alaisesti ymmärrettyyn työkykyä ylläpitävään toimintaan: ”Hankkeen tavoitteena oli kehittää yhteistoimintaa siten, että yrityksissä oivallettaisiin työkykyyn liittyvien asioiden tärkeys ja että ne ovat asioita, jotka täytyy hoitaa.

Elektro-Tykyyn yleisenä tavoitteena oli edistää pientyöpaikkojen työntekijöiden hyvinvointia ja lisätä yritysten kilpailukykyä työsuojelun, työterveyshuollon ja ammatillisen osaamisen kehittämisen keinoin ja sitä kautta ehkäistä työttömyyttä. Muutos voimavaraksi elektroniikkateollisuudessa –projektissa (1998-2000) tyky-toimintaa lähdettiin Elektro-Tykyyn havaintojen pohjalta kanavoimaan yrityksissä jo käytössä olleiden tai parhiksi käynnistyneiden laatujärjestelmien tms. osaksi. Lähtökohtana oli, että ”Henkilöstön työkyvyn edistäminen onnistuu vain jokaisen yrityksen omista lähtökohdista ja että yritys itse löytää jatkossa keinot kehittämiseen”. Erilliset tyky-toimenpiteet yhdistettiin kokonaisvaltaiseen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehykseen.

Hankkeissa kohdeyksikkö oli ’yritys’, Oulun seudun elektroniikkayritykset ja niiden henkilöstö, mutta ennen muuta painotettiin yritysten johdon osallistumista. Toimintamallia voidaan pitää konsultatiivisena yrityksen tarpeista lähtevänä kehittämisenä. Elektro-Tyky-hanke oli tavoite 4-ohjelman ESR-hanke, joita veti ja koordinoi Oulun aluetyöterveyslaitos. Osallistuneille yrityksille mukanaolo oli käytännössä ilmaista, olkoonkin, että kehittämistoimenpiteet ovat edellyttäneet henkilöstöresurssien allokoimista, so. ajan järjestämistä.

Hankkeen keskeisenä innovaationa voidaan pitää sitä, että Elektro-Tyky oli laaja-alainen työkykyä edistävän toiminnan viitekehysessä toimiva hanke, jossa työntekijän ammattitaidolla on keskeinen osa; ’Muutos voimavaraksi...’: tyky-toiminnan ja –toimintojen kytkeminen yritysten laatujärjestelmiin tms.

Vaikuttavuuden näkökulmasta elektroniikkateollisuus tarjosi hankkeelle hedelmällisen ja ennakkoluulottoman kasvuympäristön – aidosti tarvelähtöiset prosessit saatiin veraten helposti ja tuloksellisesti liikkeelle (henkilöstötilinpäätökset, YT-suunnitelmat ja –ryhmät, kemikaalijärjestelmät, tyky-kioskit ja laatujärjestelmät). Myönteinen muutos näkyi muun muassa siinä, että tyky-toiminnasta tuli osa pitkäjännitteistä kehitystyötä.

Tällä hetkellä projekteihin osallistuminen on merkinnyt Extrabit- ja Innokas Medical Oy:ssä tyky-toiminnan tason nostamista mm. konkreettisten toimintojen avulla. Kumpikaan lähempään tarkasteluun otetuista yrityksistä ei ollut tarkasteluhetkellä vastaavanlaisessa projektissa, mistä syystä tyky-toiminnan edelleen kehittäminen oli jossain määrin tauolla. Tämä siitä huolimatta, että tavoitteena oli tehdä tyky-toiminnasta osa pitkäjännitteistä kehitystyötä.

Taulukko 4.8.1. Yhteenveto Elektro-Tyky -hankkeesta

Elektro-Tyky –hanke (lokakuu 1996 – marraskuu 1998) **sekä**

’Muutos voimavaraksi elektroniikkateollisuudessa’ –hanke (kesäkuu 1998 – joulukuu 2000)

Kohderyhmä ja toimintamalli	Oulun seudun elektroniikkayritykset, niiden henkilöstö, mutta ennen muuta johto; konsultatiivinen yrityksen tarpeista lähtevä kehittäminen
Kehittämisen luonne	”Henkilöstön työkyvyn edistäminen onnistuu vain jokaisen yrityksen omista lähtökohdista ja että yritys itse löytää jatkossa keinot kehittämiseen” – tyky-toimenpiteiden yhdistäminen kokonaisvaltaiseen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehukseen
Innovatiivisuuden elementti	Oulun aluetyöterveyslaitoksen rooli ulkopuolisena sparraajana; tavoite kytkeä tyky-toiminta osaksi yritysten laatu- tai toiminnan-ohjausjärjestelmää
Kustannukset	Hankkeet tavoite 4-ohjelman hankkeita (ESR) ja täten osallistujayrityksille käytännössä ilmaisia, olkoonkin, että osallistumisen vaihtoehtoiskustannus on ollut toimenpiteisiin käytetty työaika.
Siirrettävyys ja erityishuomiot	Tyky-toiminnan ylläpitäminen edellyttää yritykseltä resursseja, pitkäjännitteisyyttä, tavoitteellisuutta ja kattavaa toiminnasta tiedottamista. Tässä mielessä monivuotinen, kokonaisvaltainen työkykyä ylläpitävä hanke on jossain määrin vaikeasti siirrettävissä.
Toimintamallin soveltamisen tila tällä hetkellä ja oletettu käyttö jatkossa	Tyky-kysymykset ovat hankkeiden myötävaikutuksesta nousseet ja pysyneet esillä tarkastelluissa yrityksissä – tavoitteellinen toiminta saavutetun tason edelleen syventämiseksi on sen sijaan pieni kysymysmerkki (”moottorin” löytyminen yritysten sisältä, vrt. Oulun aluetyöterveyslaitoksen rooli)

4.9 Keski-Uudenmaan verotoimiston laatukehittäminen

Arvioitavasta hankkeesta voidaan sanoa, että Keski-Uudenmaan verotoimiston tapauksessa arvioinnin kohteena ei ole ollut hanke, vaan itse asiassa vuonna 1993 alkanut ja edelleen jatkuva laatutyö (ks. taulukko 4.9.1). Laatutyö sai alkunsa mittavasta organisaatiouudistuksesta, jossa Keski-Uudenmaan aiemmin erillisiä verotoimistoja yhdistettiin yhdeksi kattavammaksi palveluorganisaatioksi. Sittemmin Keski-Uudenmaan verotoimisto on saanut lukuisia palkintoja ja tunnustuksia pitkäjänteisestä ja vaikutuksiltaan positiivisesta laatutyöstä.

Kehittämisen lähtökohta oli ns. kokonaisvaltainen laatuajattelu, joka valittiin viitekehykseksi tai työkaluksi, jonka avulla lähdettiin koko henkilöstö sitouttaen kehittämään kaikkia muutoksessa olleen organisaation toiminta-alueita. Kyse oli ”tapa tehdä työtä laatua systemaattisesti kehittämällä”. Alkuun lähdettiin laatukehittämisen ’ulkopuolella’ toteutuneen tyky-toiminnan kautta fuusioimalla toiminta henkilöstön kehittämissuunnitelmaan ja tätä kautta laatujärjestelmään. Tavoitteena oli verotoimiston systemaattinen kehittäminen toiminnan kaikilla eri osa-alueilla.

Kohteena oli verotoimisto ja koko sen henkilöstö. Koska kyseessä on kehittämissuunnitelman sijaan kokonainen työkalu, ei tyky-ulottuvuudelle voida antaa ”hintalappua” tai yhtä hintaa. Koko henkilöstön osittainkin osallistuminen on kuitenkin merkinnyt varsin suuria panostuksia kehittämistoimintaan jatkuvasti käytetyn työajan käytön myötä. Oleellista laatukehittämisen tapauksessa ovat olleet käytetyt henkilöstöresurssit, sitouttaminen ja osallistaminen, mikä on vaatinut paljon sekä johdolta että henkilöstöltä.

Toiminnan alkaessa uutta luova malli oli, että työssä jaksaminen ja tyky-toiminta kyettiin sisällyttämään verotoimiston laatujärjestelmään. Lisäksi henkilöstön osallistaminen toimintaperiaatteiden, strategioiden ja suunnitelmien tekoon aikaansai prosessikohtaisia yhteisiä työsuunnitelmia, joita voitiin hyödyntää koko verotoimiston tasolla.

Hankkeen vaikuttavuudesta voidaan sanoa, että niin tässä tehdyn arvion kuin myös esimerkiksi Medivire Työterveyspalvelut Oy:n tekemän tutkimuksen perusteella laatukehittämisellä on ollut myönteinen vaikutus sekä työkykyyn että työssä jaksamiseen.

Tapa tehdä työtä laatua systemaattisesti kehittämällä -hanke jatkuu edelleen. Tyky-toimintaa tullaan jatkamaan olennaisena osana jo vuonna 1993 alkanutta toimiston laatutyötä. Toisin kuin kenties monen muun työpaikan tyky-hankkeen tapauksessa, verotoimistossa ei ole tarvetta ”miten asiasta huolehditaan projektin päätyttyä” tyyli-selle pohdinnalle. Hanke elää edelleen osana ilmeisesti verotoimiston normaalia toimintaa ja ilman ulkopuolista rahoitusta?

Taulukko 4.9.1. Yhteenveto Keski-Uudenmaan verotoimiston laatukehittämishankkeesta

Keski-Uudenmaan verotoimiston laatukehittäminen (1993 -)

Kohderyhmä ja toimintamalli	Koko verotoimiston henkilöstö. Kyseessä organisaation vakiintunut toimintakulttuuri (ei siis kehittämishanke), jossa tyky-toiminnalla on oma keskeinen osansa.
Kehittämisen luonne	"Tapa tehdä työtä laatua systemaattisesti kehittämällä", alkuun laatukehittämisen 'ulkopuolella' toteutuneen tyky-toiminnan fuusioiminen henkilöstön kehittämissuunnitelmaan ja tätä kautta laatujärjestelmään
Innovatiivisuuden elementti	Tyky-toiminnan oivaltaminen tarkoituksenmukaiseksi ja kriittiseksi osaksi muuta verotoimiston laatujärjestelmää ; henkilöstön osallistaminen
Kustannukset	Koska kyseessä hankkeen sijaan tapa tehdä työtä, on kustannuksia käytännössä mahdotonta erotella - kaikkineen laatukehittäminen on edellyttänyt huomattavan määrän henkilöstöresursseja
Siirrettävyys ja erityishuomiot	Laatukehittäminen on pitkäjänteinen, aikaa ja resursseja vievä edelleen jatkuva organisaatiokulttuurinen prosessi, jossa esim. "ahaa -elämys" tyky-toiminnan fuusioimisesta kesti noin 6 vuotta. Tässä mielessä hankalasti siirrettävissä - "ei helppoheikeille".
Toimintamallin soveltamisen tila tällä hetkellä ja oletettu käyttö jatkossa	Henkilöstön kehittämissuunnitelmalla (ml. tyky-toiminta) keskeinen sija laatujärjestelmässä; mikäli mahdollista, jatkossa työkykyä ylläpitävä toiminta on yhä merkittävämpi osa järjestelmän edelleen kehittämistä

5. Arvioitavien projektien työyhteisövaikutus, innovatiivisuus, käytäntöön soveltamisen aste ja tuotosten vakiinnuttaminen

Arvioitaessa hyvien käytäntöjen vaikuttavuutta jokainen kehittämishanke asetettiin numeeriseen arvosteluun, jossa kukin arvioitsija arvioi omasta näkökulmastaan hankkeen työyhteisövaikutusta, innovatiivisuutta, kokemusten ja tuotosten käytäntöön soveltamisen astetta ja tuotosten vakiinnuttamista. Tässä yhteydessä on muistettava se, että arvioitaviksi valitut hankkeet oli yleensä valittu arvioitaviksi juuri sen vuoksi, että niitä oli pidetty onnistuneina ja hyvinä. Lisäksi jokaisesta hankkeesta oli etukäteen tiedossa, että siihen jo lähtökohtana sisältyi jokin uusi ja uutta luova elementti. Suurta vaihtelua edellä kuvatuissa mittareissa ei sen vuoksi ollut odotettavissa. Tästä huolimatta eri hankkeet näyttäisivät jossain määrin eroavan toisistaan.

Työyhteisövaikutuksina arvioituna Tuusulan kunnan Johtaminen-Osaaminen-Työkyky –hanke ja Keski-Uudenmaan verotoimiston laatukehittäminen saivat arvioitsijoiden mielestä parhaat pisteet. Etenkin Keski-Uudenmaan verotoimiston laatukehittäminen on pitkäkestoinen ja jännevä hanke, joka edelleen jatkuu. Sekä Tuusulassa että Keski-Uudenmaan verotoimistossa työkykyä ylläpitävä toiminta on katsottu osaksi normaalia kehittämistoimintaa. Arvioitsijoiden raporttien mukaan sitoutuminen työkykyä ylläpitävän toiminnan kehittämiseen on edelleen jatkuvaa. Muissa arvioitavissa kohteissa ei ole onnistuttu yhtä hyvin. Tyky-toiminta on saattanut välillä olla keskeytynyt tai organisaatio odottaa tällä hetkellä, mihin suuntaan tässä seuraavaksi lähdetään. Tällä mittarilla Raflatac ja optikkoliikkeiden verkostohanke sai muita heikomman arvion. Tällöin on kuitenkin muistettava, että Raflatacin liikuntaohjelma sai paljon myönteistä aikaan, vuonna 1994 säännöllisesti liikuntaa harrastaneita oli 50 prosenttia henkilöstöstä kun vastaava prosenttiosuus vuonna 2001 oli 84. Optikkoliikkeiden verkostohanke oli laatuhanke, jota 60 prosenttia vastaajista piti hyödyllisenä.

Tuusula ja Keski-Uudenmaa eivät saa innovatiivisuusasteikolla parhaita pisteitä ehkä sen vuoksi, että tällä hetkellä yleinen käsitys on juuri se, että työkykyä ylläpitävä toiminta pitäisi saada osaksi normaalia toimintaa. Lisäksi käytetyt menetelmät, kehityskeskustelut, laatujärjestelmän luominen ovat juuri sitä toimintaa, jota hyvin monissa yrityksissä ja valtion hallinnossa tänä päivänä tehdään. Oikeastaan kaikissa hankkeissa lukuun ottamatta ehkä Raflatacin liikuntahanketta, lähtökohtana oli laatu tai laadun parantaminen. Parhaat innovatiivisuuspisteet sai Ruoka-Saarioisen hanke. Tässä hankkeessa organisaation tuottavuuden kasvuun kytkettiin yksilöllisen työnhallinnan ja ammatillisen kasvun näkökulmat. Tavoitteena oli parantaa tuottavuutta nostamalla henkilöstön osaamistasoa koulutuksen avulla. Arvioitsijan mukaan koulutus- ja kehittämistoimenpiteissä yhdistettiin ylhäältä alas ja alhaalta ylös -kehittämisosotteet toisiinsa (laatujärjestelmä vs. kehittämistarvekartoitus). Myös Eletro-Tyky hanke sai korkeat innovatiivisuuspisteet lähinnä siitä syystä, että hankkeen kohteeksi oli otettu elektroniikka-alan pientyöpaikat, jossa

toiminnassa aluetyöterveyslaitoksella oli selkeä ja uusi rooli. Pistemäärä neljä tarkoitti myös korkeita innovatiivisuuspisteitä. Metsä-Botnian hankkeessa oli oikeastaan kokeiltu lähes kaikkea ja muutos- laboratorion tuominen Oulun yliopistolliseen sairaalaan raviste- li varmasti organisaatiota kaikin puolin.

Kokemusten ja tuotosten käytäntöön soveltamisen katsottiin parhaiten onnistuneen Keski-Uudenmaan verotoimistossa. Henkilöstön jaksaminen ja työkyvystä huolehtimi- nen on olennainen osa koko työyhteisön terveyden, kunnon ja hyvinvoinnin lisäämistä. Toiminta on ollut pitkäjänteistä ja edelleen jatkuvaa. Myös työntekijät tunnustavat hank- keen onnistuneeksi. Työtyytyväisyys, ilmapiiri, esimiehen kannustava johtamistyylillä, työs- sä jaksamisen kehittäminen jne. saivat työyhteisökyselyn perusteella hyvät pisteet, 'par- haat' pisteet Keski-Uudenmaan verotoimistossa. Verrattuna oikeastaan kaikkiin muihin hankkeisiin ero oli todella selvä.

Tuotosten vakiinnuttamisessa oltiin hyvällä tasolla Tuusulassa, Raftacissa, Metsä- Botnialla, Ruoka-Saarioisilla ja Keski-Uudenmaan verotoimistossa. Muissa hankkeissa toiminta oli enemmän tai vähemmän etsimässä tällä hetkellä uusia uomia.

Parhaimmaksi hankkeeksi nousee Keski-Uudenmaan verotoimiston hanke. Etenkin henkilöstölle suunnatun kyselyn perusteella Keski-Uudenmaan hanke nousee ihan omaan luokkaansa. On kuitenkin uskallettua sanoa, että juuri tämä hanke olisi hankkeis- ta paras. Jokaisessa hankkeessa on uutta lupaavia elementtejä. Esimerkiksi Raftacin lii- kuntahanke ei noussut arvioinnissa kovin korkealle lähinnä siitä syystä, että kyseessä oli alkujaan vain liikuntahanke. Kyselytulosten mukaan Raftacin henkilöstö piti kuitenkin hanketta todella hyödyllisenä. Ilmeisesti hankkeen konkreettisuus ja selkeys teki liikun- tainterventiosta sellaisen, että miesvaltainen henkilöstö koki sen omakseen.

Muistettava on myös, että hankkeet eivät ole kovin yhteismitallisia, niihin on käytetty varsin erilaisia panostuksia; osa on tehty pääosin omin voimin ja osassa on ollut käytössä projektirahoitusta. Lisäksi hankkeet on aloitettu varsin eri ajankohtina ja ne ovat tällä hetkellä varsin erilaisissa vaiheissa. Vaikuttaisi kuitenkin siltä, että vaikuttavimpia ovat olleet hankkeet, jossa idea ja toimintamalli on lähtenyt vahvasti yrityksen sisältä ja joissa johdon tuki on alusta alkaen ollut vahvasti mukana.

Metsä-Botnian ja Outokumpu Zinc Oy:n hankkeissa johdon tuki oli mukana, mutta tästä huolimatta henkilöstö näytti suhtautuvan kyselytulosten mukaan hankkeisiin vielä jos- sain määrin epäillen. Myös Ruoka-Saarioinen sai tämän tyyppisessä arvioissa henkilöstöltä vähän tukea, mutta Ruoka-Saarioisten hanke toteutettiin tilanteessa, jossa tavoitteena oli kaksinkertaistaa tuotannon volyyymi. Tässä tavoitteessa lähes onnistuttiin ja samalla kyettiin pitämään työtyytyväisyys ja työ- indeksi miltei samalla tasolla kuin aiemmin. Voidaan varsin perustellusti olettaa, että ilman kehittämishanketta henkilöstön hyvinvointi olisi kussakin (kaikissa) kohteena olevassa yrityksessä tai toimipisteessä ollut varmasti selvästi huonompi.

Kohteena olevien yritysten ja toimipisteiden työilmapiiri oli myös selkeästi parempi kuin yleensä Suomessa. Tämä viittaa myös siihen, että työ kehittämishankkeissa on ollut vaikuttavaa ja hyvää. Hankkeisiin kuuluneilla työpaikoilla saa apua muilta, vastuunjako on selkeä, esimies antaa tunnustusta, työryhmän jäseniin voi luottaa. Vaikka vaikuttavuuden arviointi ei perustu koeasetelmaan tai arviointiasetelmaan liittyy tässä suhteessa puutteita, on yleisvaikutelma selvä. Hyvät työyhteisökäytännöt ovat edistäneet työn tekoa ja työhyvinvointia.

Taulukko 5.1. Arvioitsijoiden tekemä yhteenveto ja arvio kunkin projektin työyhteisövaikutuksesta, käytäntöön soveltamisen asteesta ja tuotosten vakiinnuttamisesta.

Asteikot: 1. **(1-5)** 1=ei lainkaan, 2=huono, 3=kohtalainen, 4=hyvä, 5=erinomainen
2. **(-1,0,1)** -1=heikko, 0=neutraali, 1=vahva

Tarkastelu-ulottuvuudet	Työyhteisö- vaikutusten aste	Innovatiivisuuden aste	Kokemusten ja tuotosten käytäntöön soveltamisen aste	Tuotosten vakiinnuttaminen
Hankkeen nimi	Asteikko (1-5)	Asteikko (1-5)	Asteikko (1-5)	Asteikko (-1,0,1)
Tuusulan kunnan Johtaminen-Osaaminen-Työkyky -hanke	5	4	4	1
Muutoslaboratorio Oulun yliopistollisessa sairaalassa	4	4	4	0
Raflatacliikuntaohjelma	3	2	4	1
Elektro-Tyky ja Muutos voimavaraksi	4	5	4	0
Keski-Uudenmaan verotoimisto	5	3	5	1
Optikkoliikkeiden verkosto- kehittäminen	3	3	3	0
Ruoka-Saarioinen, Sahalahden tehdas, Toptiimi-hanke	4	5	4	1
Metsä-Botnia, Äänekosken sellutehdas, henkilöstön voimavarojen kehittäminen	4	4	4	1
Outokumpu Zinc, Kokkolan satama, tuottavuusyhteistyöhanke	4	3	4	0

6. Yhteenveto

Toimitusjohtaja, dosentti Veijo Notkola

Tausta ja tavoitteet

Vuonna 2001 toteutettiin osana Työssä jaksamisen ohjelmaa hyvien työyhteisökäytäntöjen arviointi Hyvien käytäntöjen vaikuttavuus –tutkimus. Hankkeen päätavoitteena oli selvittää jo toteutuneiden ja raportoitujen hyvien käytäntöjen vaikuttavuutta työssä jaksamisen kannalta. Hyvillä käytännöillä tarkoitettiin tässä tutkimuksessa sellaisia organisaation toimintatapoja, jotka edesauttavat työstä selviytymistä ja helpottavat yhteisen työn sujumista.

Arviointiin liittyen haluttiin myös kartoittaa erityyppisten ohjelmien kohteena olleiden työpaikkojen nykytilannetta työhyvinvoinnin kannalta ja verrata sitä muihin vastaavatyypisiin suomalaisiin työpaikkoihin. Tavoitteena oli selvittää, miten kohteena olevilla työpaikoilla yhdessä tekemisen ja oppimisen prosessit olivat mahdollisesti muuttuneet. Arvioinnissa kuvattiin käytettyjä kehittämisvälineitä ja menetelmiä, arvioitiin menetelmien innovatiivisuutta ja selvitettiin ohjelmien pysyvyyttä ja siirrettävyyttä muille työpaikoille.

Selvityksessä kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, miten hyvien käytäntöjen kokemuksia voidaan soveltaa muissa työyhteisöissä ja mitä valmiuksia työyhteisöiltä edellytetään kehittämishanketta käynnistettäessä.

Hyvien käytäntöjen vaikuttavuus –tutkimuksen kohteena oli yhdeksän etukäteen määritellyn työpaikan hyvää käytäntöä. Valinnassa oli otettu huomioon Työssä jaksamisen ohjelman painopistealueet: henkinen jaksaminen ja hyvinvointi, työyhteisön toiminta ja kehittäminen, työympäristö ja työolosuhteet, työn hallinta, osaaminen ja ammattitaito, työaika- ja työjärjestelyt sekä henkilön oma fyysinen ja psyykinen terveys. Hankkeiden valintaperusteina olivat olleet myös innovatiivisuus, tulosten pysyvyys ja saavutetun muutoksen kytkeminen mahdollisemman pysyvästi henkilöstörakenteisiin.

Arvioinnin kohteet ja arvioinnin toteuttajat

Seuraavat yhdeksän kehittämishanketta oli valittu arvioinnin kohteeksi:

Tuusulan kunta, Raflatac Oy, Oulun yliopistollinen sairaala, Outokumpu Zinc Oy, Oy Metsä-Botnia Ab, Ruoka-Saarioinen Oy, Optikkoliikkeiden verkostohanke, Elektro-Tyky-hanke, Keski-Uudenmaan verotoimisto. Tutkimushankkeiden arviointi toteutettiin ajanjaksolla 14.5.-15.11.2001. Työssä jaksamisen ohjelman yhteistyöryhmä valitsi hyvien käytäntöjen vaikuttavuus –tutkimuksen tekijöiksi JTO-Palvelut Oy, Johtamistaidon opiston, Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksen ja Net Effect Oy:n. Tutkimushankkeen pääsuorittajana toimi toimitusjohtaja Veijo Notkola ja vastuullisena laitoksena Kuntoutussäätiö.

Arviointiasetelma

Tutkimushankkeen tavoitteena oli selvittää jo toteutuneiden ja raportoitujen hyvien käytäntöjen vaikuttavuutta työssä jaksamisen kannalta. On selvää, että vaikuttavuuden osoittaminen niillä arviointitavoilla, joita tämän tutkimuksen tekijöillä oli käytettävissä, on kyseenalaista. Arvioinnin kohteeksi oli valittu joukko hyviksi hankkeiksi tunnustettuja käytäntöjä. Periaatteessa vaikuttavuuden osoittaminen olisi edellyttänyt kokeellista tai ainakin kvasikokeellista tutkimusasetelmaa (ks. Elo ym. 2001).

Tässä arviointitutkimuksessa näyttö toiminnan vaikuttavuudesta perustuu pääosin arvioitsijan tekemään arvioon toiminnan vaikuttavuudesta. Hyvien käytäntöjen vaikuttavuutta on arvioitu kvalitatiivisella tutkimustavalla eli haastatteleamalla eri hankkeiden vastuuhenkilöitä, toteuttajia ja työntekijöitä. Aloitettaessa tutkimushanketta eri toimijoiden yhteismitallisuutta parannettiin siten, että yhteisesti sovittiin kuinka teemallisesti ja minkä teemojen ympärille haastattelut riimitetään. Kustakin hankkeesta selvitettiin hankkeen tausta, kehittämisote ja menetelmä, hankkeen resurssit ja organisoituminen, innovatiiviset menettelytavat ja uudet käytännöt ja lopuksi yritettiin arvioida hankkeen vaikutuksia ja siirrettävyyttä.

Tapauskertomusten ja haastattelujen apuna oli lisäksi kaikille työyhteisöille suunnattu kysely, jossa tavoitteena oli arvioida ensinäkin erityyppisten ohjelmien onnistumista työntekijän näkökulmasta työntekijöille suunnatun kyselyn perusteella. Toinen arvioitava näkökulma oli se, kuinka työssä jaksaminen on erilaisilla mittareilla arvioituna onnistunut arvioitavalla työpaikalla ja missä määrin työpaikalla toteutettu kehittämishanke on parantanut työhyvinvointia.

Työyhteisökyselyn tulokset

Työyhteisökysely lähetettiin kaikkiaan arviointikohteena oleville työpaikoille. Kysely lähetettiin kaikkiaan 3000 henkilölle ja vastauksia saatiin 1542 kpl. Vastausprosentti oli 51, jota voidaan pitää kohtuullisena. Vastausprosentissa oli kylläkin selviä organisaatiokohtaisia eroja.

Tulosten mukaan vastaajat tunsivat omissa työyhteisössään toteutetun hankkeen melko hyvin. Lähes yhdeksän vastaajaa kymmenestä oli kuullut hankkeesta ainakin jonkin verran. Kaikki eivät kuitenkaan olleet osallistuneet hankkeeseen aktiivisesti. Yli kolmasosa vastaajista ei ollut juuri osallistunut hankkeeseen. Tässä yhteydessä on muistettava se, että osa hankkeista ei enää ollut käynnissä ja vaihtuvuutta oli tapahtunut myös työntekijöiden keskuudessa.

Seuraavaksi analysoitiin työhyvinvoinnin tasoa arvioinnin kohteena olevilla työpaikoilla. Tavoitteena oli verrata työhyvinvointia yleensä suomalaisen työhyvinvointiin samantyyppisillä työpaikoilla. Vastausta etsittiin kyselemällä työtyytyväisyyteen, työssä viihtymiseen ja työpaikan ilmapiiriin liittyviä seikkoja. Tulokseksi saatiin, että myös henkilöstön mielestä hyvien käytäntöjen työpaikat ovat nimensä mukaisia hyvän työhyvinvoinnin tason omaavia työpaikkoja. Hyvien käytäntöjen työpaikoilla työskentelevät henkilöt viihtyvät työssään paremmin kuin vertailuaineistona käytetyt suomalaiset yleensä. Heillä oli myös

parempi työtyytyväisyys kuin suomalaisilla keskimäärin. Lisäksi he arvioivat työpaikkansa ilmapiirin, työryhmänsä ilmapiirin ja osin myös esimiehensä johtamistyylin myönteisemmäksi kuin suomalaiset yleensä. Hyvien käytäntöjen työpaikoilla työskentelevät henkilöt kärsivät myös muita suomalaisia vähäisemmässä määrin jatkuvasta stressistä.

Hyvien käytäntöjen ja hyvän työhyvinvoinnin työpaikaksi ei tulla sattumalta. Kaikissa arvioinnin kohteeksi tulleissa hyvien käytäntöjen työpaikoissa oli vastaajien arvioiden mukaan toteutettu runsaasti työhyvinvoinnin kehittämiseen tähtäviä toimenpiteitä. Vastaajat arvioivat toimenpiteillä olleen vaikutusta organisaation talouteen. Toimenpiteet eivät kuitenkaan olleet aina kyenneet tunkeutumaan vastaajien arjen toiminnan tasolle eli aina ei hankkeen katsottu parantaneen henkilön omaa hyvinvointia. Toteutettuja hankkeita pidettiin yleisesti ottaen varsin onnistuneina. Noin puolet vastaajista antoi toteutetulle kehittämishankkeelle melko hyvän tai hyvän kokonaisarvosanan. Vain joka kymmenes vastaaja piti toteutettua hanketta huonona tai melko huonona. (Taulukko 3.14.)

Taulukko 3.14. Vastaajien kokonaisarviot toteutetusta kehittämishankkeesta organisaatioittain, % vastaajista

	Huono	Melko huono	Ei huono, muttei hyväkään	Melko hyvä	Hyvä	N
Tuusulan kunta	4,1	7,4	42,8	36,8	9,0	782
Oulun yliopistollinen sairaala	7,9	7,9	39,5	31,6	13,2	114
Raflatac	1,7	1,7	21,4	51,3	23,9	267
Metsä-Botnia	3,8	18,1	61,0	16,2	1,0	138
Ruoka-Saarioinen	7,9	10,5	44,7	31,6	5,3	42
Outokumpu Zinc	0	13,3	46,7	26,7	13,3	18
Keski-Uudenmaan verotoimisto	0	2,2	28,0	51,6	18,3	94
Optikkoliikkeet	0	0	40,0	50,0	10,0	34
Elektro-Tyky	0	5,4	45,9	48,6	0	53
Yhteensä	3,3	7,3	40,5	38,1	10,8	1542

Arvioitavien projektien työyhteisövaikutus, innovatiivisuus, käytäntöön soveltamisen aste ja tuotosten vakiinnuttaminen

Työyhteisövaikuttavuus

Työyhteisövaikutuksina arvioituna Tuusulan kunnan Johtaminen-Osaaminen-Työkyky-hanke ja Keski-Uudenmaan verotoimiston laatukehittäminen saivat arvioitsijoiden mielestä parhaat pisteet. Etenkin Keski-Uudenmaan verotoimiston laatukehittäminen on pitkäkestoinen ja jäntevä hanke, joka edelleen jatkuu. Sekä Tuusulassa että Keski-Uudenmaan verotoimistossa työkykyä ylläpitävä toiminta on katsottu osaksi normaalia kehittämistoimintaa. Arvioitsijoiden raporttien mukaan sitoutuminen työkykyä ylläpitävän toiminnan kehittämiseen on edelleen jatkuvaa. Muissa arvioitavissa kohteissa ei ole onnistuttu yhtä hyvin. Hyvänä hankkeen työyhteisövaikutusta arvioitsijat pitivät myös Oulun yliopistollisessa sairaalassa, Elektro-Tyky ja Muutos voimavaraksi -hankkeessa, Ruoka-Saarioisilla, Metsä-Botnialla ja Outokumpu Zinc Kokkolan satamassa.

Innovatiivisuus

Tuusula ja Keski-Uudenmaa eivät saa innovatiivisuusasteikolla parhaita pisteitä ehkä sen vuoksi, että tällä hetkellä yleinen käsitys on juuri se, että työkykyä ylläpitävä toiminta pitäisi saada osaksi normaalia toimintaa. Lisäksi käytetyt menetelmät, kehityskeskustelut, laatu-järjestelmän luominen ovat juuri sitä toimintaa, jota hyvin monissa yrityksissä ja valtionhallinnossa tänä päivänä tehdään. Oikeastaan kaikissa hankkeissa, lukuun ottamatta ehkä Raflatacin liikuntahanketta, lähtökohtana oli laatu tai laadun parantaminen. Parhaat innovatiivisuusarvion sai Ruoka-Saarioisen hanke ja Elektro-Tyky-hanke. Ruoka-Saarioisten hankkeessa organisaation tuottavuuden kasvuun kytkettiin yksilöllisen työnhallinnan ja ammatillisen kasvun näkökulmat. Tavoitteena oli parantaa tuottavuutta nostamalla henkilöstön osaamistasoa koulutuksen avulla. Elektro-Tyky-hanke sai korkeat innovatiivisuuspisteet lähinnä siitä syystä, että hankkeen kohteeksi oli otettu tyky-toiminnassa uuden toimialan, elektroniikka-alan pientyöpaikat, jossa toiminnassa aluetyöterveyslaitoksella oli selkeä ja uusi rooli. Pistemäärä neljä tarkoitti myös korkeita innovatiivisuuspisteitä. Metsä-Botnian hankkeessa oli oikeastaan kokeiltu lähes kaikkea ja muutoslaboratorion tuominen Oulun yliopistolliseen sairaalaan ravisteli varmasti organisaatiota kaikin puolin.

Kokemusten ja tuotosten käytäntöön soveltaminen

Kokemusten ja tuotosten käytäntöön soveltamisessa oli onnistuttu parhaiten Keski-Uudenmaan verotoimistossa. Henkilöstön jaksaminen ja työkyvystä huolehtiminen on olennainen osa koko työyhteisön terveyden, kunnon ja hyvinvoinnin lisäämistä. Toiminta on ollut pitkäjänteistä ja edelleen jatkuvaa. Myös työntekijät tunnustavat hankkeen onnistuneeksi. Työtyytyväisyys, ilmapiiri, esimiehen kannustava johtamistyyli, työssä jaksamisen kehittäminen jne. saivat työyhteisökyselyn perusteella 'parhaat' pisteet Keski-Uudenmaan verotoimistossa. Verrattuna oikeastaan kaikkiin muihin hankkeisiin ero oli todella selvä.

Tuotosten vakiinnuttaminen

Tuotosten vakiinnuttamisessa oltiin hyvällä tasolla myös Tuusulassa, Raflatacissa, Metsä-Botnialla, Ruoka-Saarioisilla ja Keski-Uudenmaan verotoimistossa. Muissa hankkeissa toiminta oli juuri nyt enemmän tai vähemmän etsimässä uusia uomia.

Lopuksi

Parhaimmaksi hankkeeksi nousee Keski-Uudenmaan verotoimisto hanke. Etenkin henkilöstölle suunnatun kyselyn perusteella Keski-Uudenmaan hanke nousee ihan omaan luokkaansa. On kuitenkin uskallettua sanoa, että juuri tämä hanke olisi hankkeista paras. Jokaisessa hankkeessa on uutta lupaavia elementtejä ja kaikki arvioinnissa mukana olleet hankkeet olivat hyviä ja vaikuttavia. Esimerkiksi Raflatacin liikuntahanke ei noussut kvalitatiivisessa arvioinnissa kovin korkealle lähinnä siitä syystä, että kyseessä oli alkujaan vain liikuntahanke. Kyselytulosten mukaan Raflatacin henkilöstö piti kuitenkin hanketta todella hyödyllisenä. Ilmeisesti hankkeen konkreettisuus ja selkeys teki liikuntainterventiosta sen tyyppisen, että myös henkilöstö koki sen omakseen.

Muistettava on myös, että hankkeet eivät ole kovin yhteismitallisia, niihin on käytetty varsin erilaisia panostuksia, osa on tehty pääosin omin voimin ja osassa on ollut käytössä projektirahoitusta. Lisäksi hankkeet on aloitettu varsin eri ajankohtina ja ne ovat tällä hetkellä varsin erilaisissa vaiheissa. Työpaikkojen vertailussa pitää vielä muistaa, että työpaikat ovat varsin erilaisia sekä toimialoiltaan että rakenteeltaan. Vaikuttaisi kuitenkin siltä, että vaikuttavimpia ovat olleet hankkeet, jossa idea ja toimintamalli on lähtenyt vahvasti yrityksen sisältä, joissa johdon tuki on alusta alkaen ollut vahvasti mukana ja jotka on toteutettu ei-projektimaisesti. Toisaalta yksinkertaisesti voi myös sanoa, että liikunta puree miehiin ja henkinen hyvinvointi naisiin.