

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU  
JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO - LIIKUNTATIETEELLINEN TIEDEKUNTA

TYÖSUOJELULLA TYÖHYVINVOINTIA - MITEN TOIMINTA TOTEUTUU  
KÄYTÄNNÖSSÄ?

Aino Eskelinen  
Pro gradu -tutkielma  
Jyväskylän yliopisto,  
terveystieteiden laitos  
Jyväskylän yliopiston  
kauppakorkeakoulu  
Syksy 2013

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU**  
**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO - LIIKUNTATIEEELLINEN TIEDEKUNTA**

Tekijä Aino Eskelinen	
Työn nimi Työsuojelulla työhyvinvointia - Miten toiminta toteutuu käytännössä?	
Oppiaine Johtaminen, terveyskasvatus	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Syksy 2013	Sivumäärä 58, liitteitä 6 sivua
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Työsuojelulla pyritään edistämään työhyvinvointia, joka puolestaan tehostaa yrityksen toimintaa, vähentää poissaolo- ja tapaturmakustannuksia sekä parantaa ilmapiiriä, työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista. Yrityksissä tehdään usein työsuojelun suunnitelmat ja toimintaohjelmat, mutta niiden käytäntöön tuominen ja arviointi ovat haastavia. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen työsuojelun nykytilaa, miten työsuojelua saataisiin osaksi arkea ja mitkä ovat tehokkaimpia työsuojelun jalkauttamisen keinoja.</p> <p>Tutkimuksessa teemahaastateltiin yhden konsernin sisältä 14 henkilöä (3 työsuojelupäällikköä, 11 työsuojeluvaltuutettua) neljältä eri paikkakunnalta ja eri toimialoilta. Aineisto kerättiin marras- ja joulukuussa 2012. Haastatteluaineisto analysoitiin sisällönanalyysillä.</p> <p>Haastateltavien mukaan konsernin työsuojelun tilanne on yleisesti hyvä ja ongelma-alueisiin reagoidaan. Haastateltavat kuitenkin kokivat, että työntekijöillä ei ole riittävästi tietoa työsuojelusta ja työsuojelun kanssa työskentelevätkin ovat epävarmoja omista tiedoistaan ja taidoistaan. Työsuojelun suunnitelmia ei juuri tuoda käytäntöön ja suunnitelmien toteutumisen arviointi on puutteellista. Konsernin viestintä ja viestintäkanavat kaipaavat haastateltavien mukaan kehittämistä. Lisäksi organisaatorakenne koettiin haastavaksi, vanhat toimintamallit juurtuneiksi ja resurssit puutteellisiksi. Esiin nousi myös negatiivisia käsityksiä johdosta ja työsuojelutoiminnasta. Keskeisimpiä ehdotettuja kehitystoimenpiteitä olivat tiedon lisääminen työsuojelusta ja sen hyödyistä sekä työsuojelun tuominen lähemmäksi arkea. Haastateltavat mainitsivat kaikkien henkilöstöryhmien aktivoitumisen ja konsernin vastuualueiden ja organisaation rakenteiden selkiyttämisen tärkeinä kehittämishaasteina. Vuorovaikutuksen lisääminen ja vuorovaikutuskanavien luominen sekä ilmapiirin muuttaminen myönteisemmäksi koettiin tärkeinä. Haastateltavien mukaan työsuojelutoimintaa voisi tehostaa jäntevöittämisellä ja seurannalla.</p> <p>Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että osallistavan ja jaetun johtamistyylin avulla edistetään työntekijöiden työhyvinvointia. Yhteistyön lisääminen ja viestintäkanavien tehostaminen on tärkeää yksiköiden välisen viestinnän ja yhtenäisyyden sekä rakenteiden selkiyttämisen kannalta. Kaikkien henkilöstöryhmien aktivoitumisen ohella vastuunjaon selkiyttäminen ja työsuojelutoiminnan jäntevöittäminen tehostaisivat toimintaa. Jalkauttamisprosessissa arviointi ja seuranta ovat tärkeitä.</p>	
Asiasanat työsuojelu, työhyvinvointi, terveyden edistäminen, jalkauttaminen	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu Jyväskylän yliopisto, liikuntatieteellinen tiedekunta	

**JYVÄSKYLÄ UNIVERSITY SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS  
JYVÄSKYLÄ UNIVERSITY- FACULTY OF SPORT AND HEALTH SCIENCES**

Author Aino Eskelinen	
Thesis Title Well-being at Work Through Occupational Health and Safety - How Is It Implemented in Practical Terms	
Major Subject Management&Leadership, Health Education	Object of the Study Master's Thesis
Date Autumn 2013	Number of Pages 65 + 6 Appendix pages
<p><b>Abstract</b></p> <p>The purpose of occupational health and safety (OHS) is to enhance well-being at work which increases organizational performance, reduces the costs caused by absenteeism and accidents. It also improves the atmosphere, job satisfaction and commitment to work. Organizations often make an OHS action plan but implementing and evaluating it are challenging. The purpose of this research was to find out the state of OHS of the target organization, how to integrate OHS to daily practices and what are the most effective ways to implement it.</p> <p>In this research 14 people were theme interviewed within one corporation (3 industrial safety officers and 11 delegates) from four different cities and various industries. The content was sampled in November-December 2012. The data was analyzed by using content analysis method.</p> <p>According to the interviewees the state of the OHS within the corporation was good and the corporation reacted well when problems occurred. However, they felt that the employees have deficient knowledge regarding OHS and people involved in that area were uncertain of their own knowledge and skills. The OHS action plans were not properly implemented and its evaluation was inadequate. The communication of the corporations needs to be improved according to the interviewees, who also felt that the organizational structure of the corporation was challenging, old action plans too rooted and resources insufficient. There are negative thoughts regarding the management and the efficiency of the OHS. The most important goals are increasing the knowledge of OHS and its benefits and making it a part of daily practices. The interviewees mentioned that important developmental goals are activating different personnel groups and making the responsibilities and organizational structures clearer. It would also be important to increase communication and interaction channels and enhance the atmosphere. According to the interviewees the functions of the organizations could be made more effective by firmer actions and monitoring.</p> <p>Using empowering and shared managerial styles affects the well-being. Adding co-operation and communication channels are important when one considers the communication and coherence between units and explicitness of the organizational structures. The functionality of the corporation could be enhanced by activating different personnel groups, making the division of responsibilities more precise and by firmer actions. Evaluation and monitoring are an important part of the implementation.</p>	
<p><b>Key Words</b> occupational health and safety, well-being at work, health promotion, implementation</p>	
<p><b>Place of Storage</b> Jyväskylä University School of Business and Economics University of Jyväskylä - Faculty of Sport and Health Sciences</p>	

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ .....	
ABSTRACT .....	
1 JOHDANTO.....	5
2 TYÖSUOJELU JA TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN .....	7
2.1 Työsuojelun historiaa .....	8
2.2 Työsuojelun vastuualueet.....	9
2.2.1 Työnantaja ja johto .....	9
2.2.2 Työntekijä .....	10
2.3 Työsuojelun yhteistoiminta.....	11
2.4 Työhyvinvoinnin osatekijät.....	12
2.5 Työhyvinvoinnin riskit ja niiden hallinta .....	14
2.6 Työhyvinvoinnin seuraaminen ja mittaaminen .....	15
2.7 Työhyvinvoinnin edistämisen vaikutukset .....	16
2.8 Johtamiskäytäntöjen vaikutus työhyvointiin.....	19
2.9 Työhyvinvoinnin huomioiminen organisaation strategiassa .....	20
3 TYÖSUOJELUN KÄYTÄNTÖÖN TUOMISEN PROSESSI.....	22
3.1 Prosessin vaiheet.....	23
3.2 Johtaminen.....	25
3.3 Osallistaminen.....	28
3.4 Käytäntöön tuomisen esteet ja mahdollistajat.....	29
4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	31
5 AINEISTON KERÄÄMINEN JA ANALYSOINTI.....	33
6 TULOKSET.....	37
6.1 Konzernin työsuojelun nykytilanne.....	37
6.2 Kehitysehdotukset työsuojelun tehostamiseksi .....	41
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	43
7.1 Rakenteen ja vastuunjaon epäselvyys .....	43
7.2 Työsuojelun käytäntöön tuomisen prosessin haasteet.....	45
7.3 Resurssien puute.....	46
7.4 Viestinnän haasteet.....	47
7.5 Johtamiskäytäntöjen mukauttamisen tarve .....	48
7.6 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	49
7.7 Jatkotutkimusaiheita .....	51
LÄHTEET.....	53
LIITE 1. Haastattelukutsu.....	59
LIITE 2. Haastatteluosuostumus.....	60
LIITE 3. Teemahaastattelurunko.....	61
LIITE 4. Alaluokkien, yläluokkien ja teemojen muodostuminen.....	62

# 1 JOHDANTO

Työsuojelu ymmärretään työntekijän henkeä, terveyttä ja työkykyä uhkaavien vaarojen ja haittojen torjumiseksi (Koskinen & Ullakonoja 2005, 129). Työsuojelun tavoitteena on työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla. Työhyvinvointi koostuu paitsi fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta terveydestä, myös muista yksilöön ja yhteisöön liittyvistä tekijöistä sekä työhyvinvoinnin tukitoimista. Jaksaminen, työyhteisön toimivuus, työympäristö, työpaikan turvallisuus, hyvä työn hallinta, työilmapiiri ja johtaminen ovat esimerkkejä työhyvinvoinnin osa-alueista. (STM 2012)

Nykyään työsuojelulta edellytetään kokonaisvaltaista turvallisuuden hallintaa, jossa turvallisuusajattelu tulisi kytkeä osaksi organisaation koko toimintaa ja johtamisjärjestelmää. Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738) säätelee turvallisuuden järjestelmällistä hallintaa yleisellä tavalla, ja työnantajan tulee huolehtia työn ja työympäristön turvallisuudesta ja terveellisyydestä lain asettamissa puitteissa. (Siiki 2010, 31–32) Nykypäivän trendinä on puhua enemmän työhyvinvoinnista ja sen edistämisestä, kuin työsuojelusta. Työsuojelu mielletään helposti lähinnä työturvallisuudesta, ergonomiasta ja esimerkiksi melusta huolehtimiseksi, kun taas työhyvinvoinnilla tarkoitetaan usein kokonaisvaltaisempaa hyvinvoinnin edistämistä, sisältäen myös psyykkisen ja sosiaalisen terveyden. Tässä työssä tarkastellaan työhyvinvoinnin edistämistä työsuojelu -käsitteen avulla, koska se on laissa määritelty organisaatioiden velvollisuus ja siten konkreettinen ja yleinen tapa edistää työntekijöiden työhyvinvointia. Työsuojelulla pyritään työhyvinvoinnin edistämiseen, joten työhyvinvoinnin edistämisestä saadut tutkimustulokset ovat peilattavissa myös työsuojelutoimintaan.

Sinisammal ym. (2012) ovat määrittäneet tutkimuksensa perustella viisi keskeistä työhyvinvoinnin osatekijää: työntekijä, työ, työyhteisö, johtaminen sekä ulkoiset tekijät. Työhyvinvoinnilla on useita yhtymäkohtia yrityksen liiketoimintaan, ja on syntynyt tarve liittää se lähemmäksi yrityksen strategista ajattelua (Hussi & Ahonen 2007). Freedmanin ja Tregoen (2003) mukaan strategialla tarkoitetaan *"niiden valintojen muodostamaa kehystä, jotka määrittävät organisaation toiminnan luonnetta ja suuntaa"*. Se kertoo, mihin yritys pyrkii ja

miksi. (Freedman & Tregoe 2003, 13–32) Työntekijöiden työhyvinvoinnin lisäämisestä on merkittävää hyötyä yritykselle, joten se tulisi huomioida yrityksen strategian suunnittelussa ja kehittämisessä. Aihe on erityisen tärkeä siksi, että väestö on ikääntymässä ja saatavilla olevien työntekijöiden määrä vähenee (Hussi & Ahonen 2007). Nykyään työelämässä on vähemmän ihmisiä, mutta he tekevät enemmän töitä (Sparks ym. 2001), jolloin myös työkuormitus kasvaa.

Toistaiseksi on kiinnitetty vain vähän huomiota siihen, millä tavalla työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvät interventiot saataisiin osaksi jokapäiväisiä työkäytäntöjä (Nielsen ym. 2010). Intervention käsitteellä tarkoitetaan pyrkimystä muuttaa terveystyöskäytymistä ja vähentää terveystriskejä (Alcock ym. 2009). Tässä työssä interventiolla tarkoitetaan työsuojelutoimintaa ja sitä kautta pyrkimystä työhyvinvoinnin edistämiseen. Nielsenin ym. (2010) mukaan interventiot on nähty enemmänkin erillisinä osaluueina sen sijaan, että ne olisivat osa päivittäistä liiketoimintaa ja organisaation tehokkuuden parantamista. On tärkeää kehittää arviointimenetelmiä ja mittareita, joilla voidaan arvioida työhyvinvoinnin edistämisen interventioiden todellisia vaikutuksia erillään muista vaikuttavista tekijöistä sekä kehittää strategioita, joilla saataisiin työhyvinvointi paremmin integroitua päivittäiseen liiketoimintaan (Nielsen ym. 2010). Työhyvinvoinnin edistämällä on siis suuri merkitys organisaation toimintaan ja sen merkitys tulee tulevaisuudessa kasvamaan. Tässä työssä pyritään tarkastelemaan, millä tavalla työsuojelua, eli konkreettista työhyvinvoinnin edistämistä, saataisiin enemmän osaksi yrityksen arkea ja mitkä olisi tehokkaimpia tapoja tuoda suunnitelmia käytäntöön.

Työssä käsitellään paljon työhyvinvoinnin ja työsuojelun jalkauttamista. Jalkauttamisella tarkoitetaan strategian toimeenpanoa ja/tai havainnollistamista (Aula & Mantere 2011). Erämetsän (2009) mukaan onnistunut jalkauttaminen tarkoittaa, että kaikki ihmiset koko organisaatiossa ymmärtävät yrityksen strategian ja oman kytköksensä siihen. Jalkauttamisen kannalta on tärkeää viestiä strategiasta ja varmistua siitä, että kaikki ovat ymmärtäneet sen (Erämetsä 2009, 80–85). Jalkauttaminen käsitteenä on yleensä liitetty hierarkkiseen johtamiseen, jossa johdon tekemät suunnitelmat tuodaan käytäntöön. Rinnalle onkin nostettu keskusteluun mukaan dialogisuus, jossa kaikki työntekijät osallistuvat strategiatyöhön ja suunnitelmien käytäntöön tuominen tapahtuu yhteisen keskustelun ja vuoropuhelun kautta. (Laine & Vaara 2011, 29–42) Tässä työssä strategian jalkauttaminen on rinnastettavissa työhyvinvointistrategian tai työsuojelun jalkauttamiseen. Jalkauttaminen – käsitettä ei käytetä tässä työssä arvosidonnaisesti, vaan kuvaamaan ainoastaan suunnitelmien tuomista käytäntöön, niiden käyttöönottamista ja toteuttamista. Käytännössä onnistunut käytäntöön tuominen edellyttää kuitenkin koko henkilöstön osallistumista ja sitoutumista, joten dialogisuuden periaate on tässä työssä keskeinen osa aiheen käsittelyä.

## 2 TYÖSUOJELU JA TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN

Työsuojelun tavoitteena on työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla varmistamalla turvalliset ja terveelliset työolot ja tukemalla henkilöstön työkykyisyyttä (Harjanne 2012). Kun organisaatiossa pyritään parantamaan tuloksellisuutta ja tuottavuutta, työsuojelun tarkoituksena on pitää työntekijän työhyvinvointi mukana toiminnan suunnittelussa (Mironen ym. 2009). Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työntekijän omaa kokemusta fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta terveydestään. Se on subjektiivinen kokemus, jonka laatua ei välttämättä voida objektiivisesti muiden taholta määritellä. (Kuoppala ym. 2008) Työhyvinvointi koostuu työntekijän terveydestä ja jaksamisesta, työpaikan turvallisuudesta, hyvästä työn hallinnasta, työilmapiiristä ja johtamisesta (STM 2012).

Työsuojelu on jatkuva prosessi, johon kuuluvat suunnittelu, ennakointi, toteutus ja seuranta. Työsuojelu on tehokasta, kun se on järjestelmällistä ja perustuu vaarojen arviointiin sekä yhteistyössä tehtyihin suunnitelmiin. Työsuojelutoiminta kohdistuu sekä fyysiseen, että psykososiaaliseen työympäristöön, joita kehittämällä edistetään henkilöstön työkykyisyyttä. (Harjanne 2012)

Ilmarisen (2006) mukaan työkyky voidaan kuvata useiden kerrosten muodostamana rakennelmana (kuva 1). Rakennelman kaikkien kerrosten tulee olla vahvoja, jotta työkyky säilyy hyvänä. Terveys sekä fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky muodostavat terveyden pohjakerroksen. Muutokset toimintakyvyssä ja terveydessä heijastuvat siten myös työkykyyn. Toisessa kerroksessa ovat ammattitaito ja osaaminen. Kolmas kerros koostuu arvoista, asenteista ja motivaatiosta. Siihen kuuluvat myös työn ja omien voimavarojen tasapaino sekä työn ja muun elämän väliset suhteet. Neljännessä kerroksessa on työ ja siihen liittyvät tekijät: työolot, työn sisältö ja vaatimukset, työyhteisö ja organisaatio sekä esimiestyö ja johtaminen. Se on rakennelman suurin kerros. Työkykytalon välittömässä läheisyydessä ovat myös lähiyhteisö, perhe ja yhteiskunta, jotka myös osaltaan vaikuttavat työkykyyn (Ilmarinen 2006, 79–80).



Kuva 1 Työkykytalo (Ilmarinen, 2006)

## 2.1 Työsuojelun historiaa

1800-luvun loppupuolella työsuojelun tavoitteena oli lasten ja naisten suojeleminen teollisuustyön aiheuttamilta vaaroilta. Tätä kutsuttiin työväensuojeluksi (Kämäräinen 2009, 9) ja vuonna 1889 asetettiin ensimmäinen työväensuojelulaki (Ketola 2010, 10–11). Vuonna 1930 työsuojelun käsitteistö modernisoitiin työturvallisuuslaissa kattamaan kaikki ammattiryhmät. 30 vuotta myöhemmin, 1960-luvulla, toteutettiin esimerkiksi työeläkelaki, sairausvakuutuslaki sekä 40-tuntinen ja viisipäiväinen työviikko. Työturvallisuus oli jäänyt muiden uudistusten myötä vähäisemmälle huomiolle, kunnes vuonna 1969 valmistuivat alakohtaiset työehtosopimukset. Turvallisuustyöstä allekirjoitetulla sopimuksella pyrittiin organisoimaan paikallisia turvallisuustoimikuntia ja nimittämään turvallisuuspäälliköitä ja -asiamiehiä työpaikoille. (Ketola 2010, 11–15)

Vuonna 1973 työsuojelu laajeni kaikille työpaikoille lakisääteisenä toimintana painottuen vielä tekniseen turvallisuuteen ja tapaturmantorjuntaan (Kämäräinen 2009, 9). Samana vuonna vahvistettiin laki työsuojelun valvonnasta, mikä oikeutti työsuojeluviranomaiset pääsemään työpaikoille ja saamaan tarvitsemansa tiedot. Samalla laki määräsi valitsemaan työsuojelupäällikön ja yli 10 hengen yrityksissä työsuojeluvaltuutetun, sekä perustamaan työsuojelutoimikunnan. (Ketola 2010, 33)

Työturvallisuuskeskuksen kouluttajat alkoivat 1970-luvulla käyttää työturvallisuuslain rinnalla Maailman Terveysjärjestön (WHO) käyttämää



terveyden määritelmää, jonka mukaan terveys koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista (Ketola 2010, 65). 1980-luvun lopulla henkinen työsuojelu ja työkykyä edistävä toiminta yleistyivät työpaikoilla työelämän muutosten myötä (Kämäräinen 2009, 9). Työsuojelun käytäntö ehti lainsäädännön edelle, sillä henkisen työsuojelun velvoite mainittiin lainsäädännössä ensimmäistä kertaa 1988 ja työsuojelun käsitteeseen oli tullut mukaan työhyvinvoinnin tavoittelu. 1990-luvulla työsuojelusta haluttiin osa työntekoa työelämän kaikilla tasoilla. (Ketola 2010, 66–70) Tavoitteiksi tulivat työelämän laadun parantaminen ja hyvä työ toimintatapoineen, ja työsuojelun taloudellinen merkitys alkoi korostua. 2000-luvulla ovat työsuojelussa korostuneet työssä jaksaminen, ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeet sekä fyysisen ja henkisen väkivallan uhka. (Kämäräinen 2009, 9)

## 2.2 Työsuojelun vastuualueet

Työsuojelu on ennen kaikkea yhteistyötä ja se koskee kaikkia työyhteisössä työskenteleviä. Jokaisen työyhteisöön kuuluvan on tunnettava omaan työhönsä ja työympäristöönsä liittyvät vaarat sekä tiedettävä, miten niiltä voi suojautua. Jokainen työyhteisössä on vastuussa omasta toiminnastaan ja velvollinen noudattamaan laadittuja turvallisuusohjeita, huomioimaan vaaratekijät sekä raportoimaan havaitsemistaan puutteista joko esimiehelleen tai työsuojeluvaltuutetulle. (Harjanne 2012)

### 2.2.1 Työnantaja ja johto

Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. ---Työnantajan on suunniteltava, valittava, mitoitettava ja toteutettava työolosuhteiden parantamiseksi tarvittavat toimenpiteet. ---Työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Työnantajan on myös tarkkailtava toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta työn turvallisuuteen ja terveellisyteen. Työnantajan on huolehdittava siitä, että turvallisuutta ja terveellisyttä koskevat toimenpiteet otetaan huomioon tarpeellisella tavalla työnantajan organisaation kaikkien osien toiminnassa. (Finlex, Työnantajan yleinen huolehtimisvelvoite, 2 luku 8 §)

Huolehtimisvelvoite sisältää työhön liittyviä seikkoja, kuten työn fyysisen tai henkisen kuormittavuuden ja ergonomian, työympäristöön liittyviä seikkoja, muihin työpaikan olosuhteisiin liittyviä seikkoja, kuten työssä viihtyminen, työntekijöiden väliset suhteet ja epäasialliseen kohteluun ja häirintään puuttuminen, sekä työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyviä seikkoja (Siiki 2010, 34–35). Työnantajan tulee huolehtia, että työntekijän työkyky säilyy työssä eikä työntekijälle aiheudu työoloista terveyden haittaa tai sairastumisen vaaraa. Työolosuhteiden, työvälineiden ja henkilökohtaisten suojainten tulee

olla kunnossa ja sopivat sekä työn kuormituksen työntekijän työkykyyn sopiva. (Mironen ym. 2009) Laissa ei ole määritelty, miten pitkälle menevää huolellisuuden astetta työnantajalta edellytetään huolehtimisvelvoitteen täyttämiseksi. Työnantajan velvoitteet on rajattu niihin seikkoihin, joita työnantaja voi ennakoita ja joihin hänellä on mahdollisuus vaikuttaa. Keskeistä on, että työpaikalla on riittävän tarkasti ja asiantuntevasti tunnistettu, selvitetty ja arvioitu haitta- ja vaaratekijät. (Siiki 2010, 34–35) Työnantajalla on päävastuu turvallisuudesta ja hän on varsinainen työsuojelusta vastaava taho (Mironen ym. 2009).

Ylimmän johdon vastuulla on luoda perusta työsuojeluasioiden hoitamiseksi lainsäädännön, toiminnan luonteen, riskien ja taloudellisten näkökohtien puitteissa. Ylimmän johdon tehtäviin kuuluvat aineellisten ja toiminnallisten edellytysten, kuten pätevien esimiesten ja selkeän tehtäväjaon, vahvistaminen sekä työsuojelutoiminnan valvonta. (Harjanne 2012)

Keskijohdon vastuulla on työsuojelun ohjeiden ja toimintamallien suunnittelu, toteutus ja päivittäminen. Lisäksi heidän tehtäviinsä kuuluvat turva- ja suojavarusteiden, koneiden ja laitteiden hankinta ja kunnossapito yhdessä työnjohdon kanssa. Toiminnan kehittämisestä tehdään ehdotuksia ylimmälle johdolle. Työnjohdon vastuulla on lisäksi työnopastus, jossa työsuojeluasioilla on iso merkitys (Harjanne 2012)

## 2.2.2 Työntekijä

Työntekijän on noudatettava työnantajan toimivaltansa mukaisesti antamia määräyksiä ja ohjeita. Työntekijän on muutoinkin noudatettava työnsä ja työolosuhteiden edellyttämää turvallisuuden ja terveellisyysylläpitämiseksi tarvittavaa järjestystä ja siisteyttä sekä huolellisuutta ja varovaisuutta. Työntekijän on myös kokemuksensa, työnantajalta saamansa opetuksen ja ohjauksen sekä ammattitaitonsa mukaisesti työssään huolehdittava käytettävissään olevin keinoin niin omasta kuin muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. (Finlex, Työntekijän yleiset velvollisuudet, 4 luku 18 §)

Työntekijöiden keskeinen velvollisuus on työsuojeluohjeiden ja toimintamallien noudattaminen (Harjanne 2012). Muita työntekijän velvollisuuksia ovat epäkohdista ilmoittaminen, henkilösuojainten käyttö ja soveltuva työvaatetus (Siiki 2010, 76–80, Harjanne 2012), työvälineiden ja vaarallisten aineiden turvallinen ja asianmukainen käyttö sekä turvallisuuslaitteiden poistamisen kieltä (Siiki 2010, 76–80). Työsuojelutehtävissä toimivat henkilöt voivat olla vastuussa työsuojelusta ainoastaan toimiessaan linjaorganisaatioissa tehtävissä, joihin sisältyy toimivaltaa ja vastuuta työsuojeluasioissa (Harjanne 2012).

Työntekijöiden oikeuksiin kuuluvat vastaavasti esimerkiksi tietojen saaminen työpaikan turvallisuuteen ja terveyteen liittyvistä asioista, työsuojeluun liittyvien asioiden käsittely riittävän ajoissa työnantajan kanssa, edustajien valitseminen yhteistoimintaa varten, työterveyshuollon palveluiden saatavuus, työterveyshuollon työpaikkaselvityksen nähtäväksi saaminen, perehdytyksen sekä muun tarvittavan opetuksen ja ohjauksen saaminen sekä oikeus pidättäytyä vaarallisesta työstä. (Siiki 2010, 74)

## 2.3 Työsuojelun yhteistoiminta

Työpaikalla, jossa säännöllisesti työskentelee vähintään 20 työntekijää, on perustettava työsuojelun valvontalain mukainen työsuojelutoimikunta tai muu vastaava yhteistoimintaelin, jossa ovat edustettuina työnantaja sekä työpaikan työntekijät ja toimihenkilöt. Työnantajan on huolehdittava, että toimikunta kootaan ja se kokoontuu käsittelemään sille kuuluvia asioita. (Mironen ym. 2009)

Työturvallisuuslain perusajatuksena on, että sekä työnantajan että työntekijöiden on yhteistoiminnassa ylläpidettävä ja parannettava työturvallisuutta työpaikalla. Yhteistoiminta pyrkii vuoropuheluun työnantajan ja työntekijöiden välillä. Laissa säädellään esimerkiksi yhteistoiminnan menettelytavat ja toimielinten asettaminen, osapuolten oikeudet ja velvollisuudet, yhteistoimintamenettelystä toisin sopimista koskevat asiat sekä muut yhteistoiminnan perusasiat. Työnantajan tulee nimetä työsuojelupäällikkö edustajakseen työsuojelun yhteistoimintaa varten, ellei itse hoida näitä tehtäviä. Työsuojeluvaltuutettu on työntekijöiden keskuudestaan valitsema henkilö, joka edustaa työntekijöitä työsuojelun yhteistoiminnassa työnantajan kanssa ja yhteydenpidossa työsuojeluviranomaisiin. (Siiki 2010, 60–65) Työsuojelutoimikunnan toiminnan jäntevöittämisestä kannattaa tehdä vuosittainen toimintasuunnitelma, josta ilmenee toimenpiteet, aikataulut ja vastuuhenkilöt tehtäviin. Toimikunnan tulee seurata suunnitelman toteutumista säännöllisesti ja arvioida myös omaa toimintaansa. (Mironen ym. 2009)

Työsuojelun toimintaohjelman tarkoituksena on ennakoivan työsuojelun ja työpaikan suunnitelmallisen ja järjestelmällisen toiminnan tehostaminen sekä organisaation ohjaaminen etsimään sille sopivimmat ratkaisut ja tavat, joilla se edistää työntekijöidensä turvallisuutta, henkistä ja fyysistä terveyttä sekä työkykyä. (Siiki 2010, 37–38)

Toimintaohjelman tulee kattaa työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset, esimerkiksi työn organisoinnin, teknologian, työolojen ja työpaikan sosiaalisten suhteiden vaikutukset työntekijöiden turvallisuuteen, terveyteen ja työkykyyn. Työsuojelun toimintaohjelman laatiminen kirjallisessa määrämuodossa ei ole lakisääteinen velvollisuus, mutta kirjallinen tai muu todennettavassa oleva muoto on käytännössä välttämätön. (Siiki 2010, 38–39)

Työsuojelun yhteistoiminnassa työnantajaa edustaa työnantajan nimeämä työsuojelupäällikkö, ellei hän itse hoida tätä tehtävää. Päällikön tehtäviin kuuluu työnantajan ja esimiehen avustaminen tehtävissä, jotka liittyvät työsuojelun asiantuntemuksen hankintaan sekä yhteistyön järjestämiseen työntekijöiden ja työsuojeluviranomaisten kanssa. Työsuojelupäällikön tehtävinä ovat myös työsuojelun yhteistoiminnan järjestäminen, ylläpitäminen ja kehittäminen. (Mironen ym. 2009)

Työsuojeluvaltuutettu on valittava vähintään 10 työntekijän työpaikoilla. Valtuutettu ja kaksi varavaltuutettua valitaan työntekijöiden toimesta vaaleilla. Valtuutettu edustaa työsuojelussa ja työhyvinvointiin liittyvissä asioissa kaikkia työntekijöitä ja henkilöstöryhmiä sillä toiminta-alueella, johon hänet on valittu henkilöstön edustajaksi. Hänen tulee viedä eteenpäin työntekijöiden aloitteita ja toimia heidän tukenaan. Tehtäviin kuuluu myös työympäristöön ja työyhteisön tilaan tutustuminen esimerkiksi työpaikkakierroksilla, jolloin työntekijän on helppo ottaa häneen yhteyttä ja keskustella asioista, mutta myös tilastoilla ja raporteilla. Työsuojeluvaltuutettu välittää tietoa ja herättelee miettimään turvallista työskentelyä ja omia toimenpiteitä turvallisuuden ja terveellisuuden parantamiseksi. (Mironen ym. 2009)

## 2.4 Työhyvinvoinnin osatekijät

Henkilöstön hyvinvoinnin tärkeimpiä tekijöitä ovat terveys, osaaminen sekä fyysinen ja psyykinen työympäristö (Viitala 2007, 212). Sinisammaleen ym. (2012) tutkimuksessaan määrittelemät viisi työhyvinvoinnin keskeisintä osatekijää ovat työntekijä, työ, työyhteisö, johtaminen sekä ulkoiset tekijät. Yksilöiden terveyttä edistämällä edistetään myös työhyvinvointia (Sinisammal ym. 2012). Terveiden edistämisen lähtökohtana on ihmisten voimaannuttaminen sekä tietojen ja taitojen vahvistaminen, jotta ihminen voi tehdä terveyttään edistäviä valintoja. Se kohdistuu sekä henkilön itse hallittavissa oleviin asioihin, kuten terveyskäyttäytymiseen, että oman hallinnan ulkopuolella oleviin tekijöihin, kuten sosiaalisiin, taloudellisiin ja yhteiskunnallisiin tekijöihin. Terveiden edistäminen tapahtuu yhdessä ihmisten kanssa ja osallistaminen on tärkeä terveyden edistämisen arvo. (Nutbeam 1998)

Työhyvinvointi liittyy nykypäivänä pääasiassa ei-konkreettisiin tekijöihin, kuten motivaatioon, osaamiseen ja ilmapiiriin, mutta fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi sekä niiden edistäminen vaikuttavat siihen, miten esimerkiksi osaamista pystytään hyödyntämään (Ojala & Ahonen 2005, 31). Työn mielekkyys, ja haastavuus ovat oleellisia tekijöitä (Juuti & Vuorela 2004, 68–76; Viitala 2007, 212; Marjala 2009). Työntekijät haluavat työltään onnistumisen kokemuksia (Marjala 2009) sekä itsensä toteuttamien mahdollisuuksia (Sinisammal ym. 2012).

Psykososiaaliset kuormitustekijät sisältävät työn psyykkiset kuormitustekijät, eli itse työhön ja työn organisointiin liittyvät tekijät, ja työn sosiaaliset kuormitustekijät, joita voivat olla esimerkiksi vuorovaikutustilanteiden häiriöt, puutteet tai heikko laatu. Psyykkistä ylikuormitusta kuvaavat esimerkiksi kohtuuton työ määrä, jatkuva kiire, liian vaikeat työtehtävät tai suuri vastuu. Riittävä haasteellisuus saa työn tuntumaan tärkeältä ja pitää työntekijän virkeänä. Sosiaalisia kuormitustekijöitä voivat ovat yksintyöskentely, yhteistyön toimivuuteen ja tiedonkulkuun liittyvät ongelmat, työtoiminnan johtamiseen ja esimiestoimintaan liittyvät tekijät, työhön liittyvä

tunneperäinen kuormitus, kuten hankalat asiakastilanteet, sekä tasa-arvo, häirintä ja epäasiallinen kohtelu. (Pääkkönen ym. 2008, 50–52) Työhyvinvointiin vaikuttavat työn sopiva rytmittäminen sekä työn ja vaatimusten vaihtelu (Viitala 2007, 230–232), sekä osallistavat työtavat ja sitä kautta sitoutuminen työhön (von Bonsdorff 2009; Marjala 2009; Mäki-Fränti 2009, Sinisammal ym. 2012). Psykososiaaliset tekijät vaikuttavat ihmisen toimintakykyyn, terveyteen ja hyvinvointiin stressimekanismin välityksellä. Parhaimmillaan työn sisältö ja työolot voivat edistää oppimista ja kehittymistä sekä lisätä terveyttä, mutta ne voivat myös lisätä kuormittuneisuutta ja sairastumisen riskiä. Hyvää psykososiaalista työympäristöä kehitettäessä ja ylläpidettäessä tulee kiinnittää huomiota työn organisointiin, työn sisältöjen määrittelemiseen, tehtävien ja töiden jakamiseen sekä henkilöstön kehittämisohjelmien suunnitteluun ja tukemiseen. Samalla on luotava perusta työpaikan yhteistyökäytännöille. (Työturvallisuuskeskus 2008, 10)

Työpaikan psykososiaalinen ilmapiiri, avoimuus, yhteisöllisyys sekä palautteen antaminen ja saaminen ovat oleellisia tekijöitä työhyvinvoinnille (Juuti 2010, Juuti & Vuorela 2004, 68–76, Marjala 2009, Sinisammal ym. 2012). Työpaikan ilmapiiri näkyy organisaation tuloksissa ja sen parantamiseksi on kehitettävä avoimuutta puhua asioista ja ylläpidettävä työyhteisön sisällä tapahtuvaa keskustelua, johon myös esimiesten olisi hyvä osallistua (Juuti & Vuorela 2004, 68–76). Paras perusta työhyvinvoinnin vahvistamiselle on kulttuuri, jossa nostetaan arvoksi toinen toisensa tukeminen (Viitala 2007, 230–232). On keskusteltu siitä, olisiko työhyvinvoinnin edistäminen parhaimmillaan, jos se keskittyisi sosiaalisen kontekstiin itsessään, eikä terveyskäyttämiseen, johon konteksti vaikuttaa (Kuoppala ym. 2008a).

Työyhteisön hyvinvointi muodostuu kaikkien työntekijöiden hyvinvoinnista. Työyhteisön hyvinvointiin sisältyvät kaikki näkyvillä olevat asiat ja järjestelmät, joilla tuetaan henkilöstön työhyvinvointia. Työhyvinvointia tuetaan esimerkiksi työterveyshuollolla, työturvallisuustoiminnalla, virkistystoiminnalla, liikunnalla, työpaikan ruokailulla sekä työpaikan viihtyisyyden parantamisella. Samalla täytyy myös huolehtia työvälineistä, tietoverkoista ja työprosesseista. (Ojala & Ahonen 2005, 32–33) Työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen on koettu edellytykseksi työssä jaksamiselle (Vesterinen 2006).

Sosiaalisen pääoman käsitteellä kuvataan sosiaalista voimavaraa, joka muodostuu virallisten ja epävirallisten vuorovaikutussuhteiden kautta. Sillä useimmiten viitataan sosiaalisiin verkostoihin, normeihin ja luottamukseen, jotka mahdollistavat sosiaalisen vuorovaikutuksen. (Kettunen & Piirainen 2005) Sosiaalista pääomaa voidaan mitata työyhteisön arvojen ja asenteiden yhteneväisyydellä, vastavuoroisuudella, työkavereiden keskinäisellä luottamuksella ja kunnioituksella, työpaikan verkostoissa osallistumisella ja yhteisöllisillä toimilla sekä johtajien luottamuksella ja luotettavuudella (Oksanen ym. 2007). Oksasen (2007) tutkimuksen mukaan henkilöt, joiden työyksikössä oli korkeampi sosiaalinen pääoma kokevat terveytensä paremmaksi kuin henkilöt, joilla on alhaisempi sosiaalinen pääoma. Sosiaalisen

pääoman kasvu on myös yhteydessä hyvään terveyteen (Oksanen ym. 2007). Keskinäisen tuen lisääntymisen sekä toiminnan ja toiminnan koordinoinnin helpottumisen kautta organisaation suorituskyky paranee ja tehokkuus lisääntyy. Työtyytyväisyyttä lisää, kun työntekijät voivat kokea samaistuvansa työyhteisöön ja saavansa tukea työyhteisöltä. Riittävä vuorovaikutus ja luottamus työntekijöiden ja johdon välillä mahdollistavat työntekijöiden osallistumisen päätöksentekoon ja sitoutumisen yhteisiin tavoitteisiin ja arvoihin. (Kettunen & Piirainen 2005)

## 2.5 Työhyvinvoinnin riskit ja niiden hallinta

Makinin ja Winderin (2008) mukaan potentiaaliset työhyvinvoinnin riskit työpaikoilla koostuvat kolmesta elementistä: ihmisistä, joilla on vastuuta, fyysisestä työympäristöstä, jota käytetään hyödykkeiden tai palveluiden tuottamiseen sekä johdosta, joka on palkattu organisoimaan ja ohjaamaan resurssien muuttamista organisaation tuotannoksi (kuva 2). Nämä kolme tekijää ilmenevät yhdessä ulkoisen ympäristön kanssa. Ulkoinen ympäristö vaikuttaa organisaation luonteeseen, mutta joskus myös organisaation hallinnan taustalla. Työpaikan riskit voivat ilmaantua joko näiden kolmen elementin sisällä, niissä tapahtuvien muutosten myötä, elementtien yhtymäkohdissa tai ulkoisen ympäristön rajalla. Perehtymällä näihin kolmeen elementtiin saadaan muodostettua organisaatiolle uniikki riskiprofiili, joka kuvastaa työympäristön potentiaalisten harmia tai menetyksiä aiheuttavien tekijöiden yhdistelmää (Makin & Winder 2008).

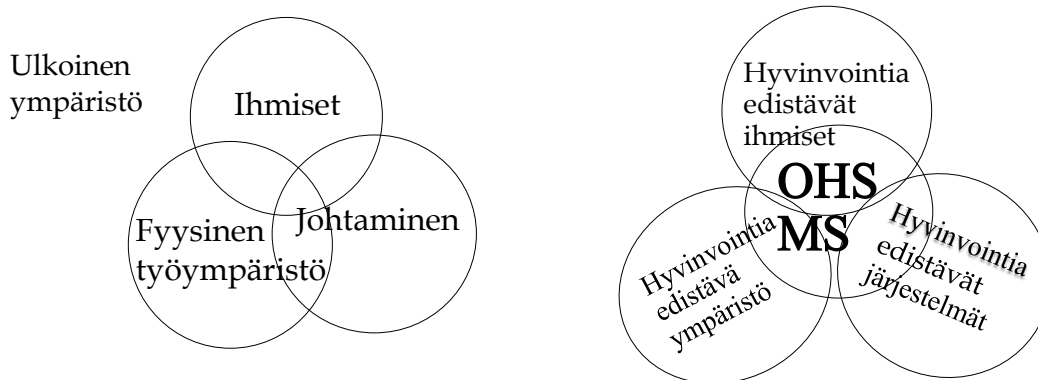
Fyysisen toimintaympäristön potentiaalisia riskejä ja uhkia ovat esimerkiksi rakenteiden ja prosessien suunnitteluvirheet, materiaalien käsittely ja säilytys, vaaralliset aineet ja liikkuvat ajoneuvot. Fyysisen ympäristön ja johtamisen yhtymäkohdan riskejä voivat olla toimintoihin tai välineisiin liittyvät huonot päätökset, kuten suojavälineiden testaamisen epäonnistuminen tai turvallisuustekijöiden laiminlyönti riittävän tuotannon takaamiseksi tai tuotannon tehostamiseksi. Fyysisen työympäristön ja ulkoisen ympäristön vuorovaikutuksen riskit voivat liittyä esimerkiksi ilmastoon, kuten ultraviolettiasteilyyn tai kuumuuteen, talouden taantumisiin tai lukuisiin tiukkoihin säädöksiin, kuten myös luonnon katastrofeihin ja terrorismiin. (Makin & Winder 2008)

Ihmisiin liittyvät riskit voivat nousta yksilöistä, yksilöiden välisistä suhteista ja vuorovaikutuksesta sekä vuorovaikutuksesta ihmisten ja fyysisen työympäristön, johtamisen tai ulkoisen ympäristön välillä. Haitat voivat nousta esiin yksittäisistä tai yhdistetyistä psykologisista, biologisista tai sosio-kulttuurisista tekijöistä. Tällaisia ovat esimerkiksi syrjiminen, kiusaaminen ja kommunikaatio-ongelmat. Ihmisten ja ympäristön yhtymäkohdan riskit liittyvät huonoon suunnitteluun, inhimillisiin virheisiin tai ihmisten rajoittuneeseen informaatioprosessointiin, kuten työmuistin ylikuormitukseen tai havainnointivirheisiin. Ihmisten ja johtamisen yhtymäkohdan riskit liittyvät

työn organisointitapaan, esimerkiksi roolien epäselvyyteen, työn epävarmuuteen tai yksipuolisiin työtehtäviin. Ihmisten ja ulkoisen ympäristön yhtymäkohtien riskejä puolestaan ovat asiakkaiden, normien ja sosiaalisen kulttuurin vaikutukset. (Makin & Winder 2008)

Johtamiseen liittyvät riskit nousevat johtajuuden, sitoutumisen tai kompetenssien puutteesta. Riskit voivat liittyä myös johtajien tietämättömyyteen lain edellyttämistä työsuojelun velvoitteistaan, tietämättömyyteen työssä tapahtuvista muutoksista, tai kyvyttömyyteen kommunikoida työmenetelmissä tai -tavoissa tapahtuvista muutoksista. Johtamisen ja ihmisten väliset riskit liittyvät esimerkiksi huonoon ohjaukseen ja valvontaan. Riskit yhtymäkohtaan fyysisen ympäristön kanssa voivat liittyä prosessien ymmärtämisen puutteisiin tai suojausmekanismien tuntemisen puutteisiin. Johtamisen ja ulkoisen ympäristön yhtymäkohdan riski voi olla esimerkiksi, jos havaituista puutteista tai riskeistä ei haluta raportoida oman maineen takia. (Makin & Winder 2008)

Kuvasta (kuva 2) nähdään, että työhyvinvoinnin riskien hallintajärjestelmä (occupational health and safety management system) koostuu näiden kaikkien riskien huomioimisesta. Hallintajärjestelmään tarvitaan hyvinvointia edistäviä ihmisiä, hyvinvointia edistävä ympäristö sekä hyvinvointia edistävät järjestelmät. (Makin & Winder 2008)



Kuva 2 Työhyvinvoinnin riskit ja niiden hallinta (Makin & Winder 2008)

## 2.6 Työhyvinvoinnin seuraaminen ja mittaaminen

Työnantajalla on velvollisuus tarkkailla jatkuvasti työympäristöä, työyhteisöä ja työtapoja sekä niiden turvallisuutta. Työnantajan on tarkkailtava toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta työn turvallisuuteen ja terveyteen. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738) Otalan ja Ahosen (2005) mukaan työhyvinvointia voidaan seurata monenlaisilla mittareilla.

Työhyvinvointimittareita ovat esimerkiksi sairauspoissaolot, työtapatilastot, vaihtuvuus sekä asiakaspalautteet ja asiakastyytyväisyysmittarit. Kokonaisvaltaisempia mittareita ovat kyselyt, joissa selvitetään henkilöstön tuntemusta eri asioista. Henkilöstöltä voidaan kysyä esimerkiksi työilmapiiristä, työn kuormitus- ja stressitekijöistä, työtyytyväisyydestä, työn muutoksista, koetuista kehittämistarpeista, organisaation jaksamisesta sekä johtajuudesta ja johtamisesta (Ojala & Ahonen 2005, 233). Psykkisiä kuormitustekijöitä voidaan selvittää havainnoimalla työtä ja työoloja, haastatteleamalla esimiehiä ja työntekijöitä sekä keräämällä tietoa työstä kyselymenetelmillä (Pääkkönen ym. 2008, 51–52).

Ilmarisen (2006) mukaan työntajat, henkilöstö ja työterveyshuolto ehdottavat työkyvyn ylläpitämisen keinoiksi suureksi osaksi samanlaisia tekijöitä, mutta ne myös eroavat muutamien tekijöiden suhteen. Kaikki kolme – työntajat, henkilöstö ja työterveyshuolto – ehdottavat keinoiksi tehtävänkuvien muuttamista, kuntoutusta sekä työaikajärjestelyjä. Näiden lisäksi työntajat ja henkilöstö ehdottavat liikuntaa ja terveysturvointia. Henkilöstö ja työterveyshuolto taas ehdottavat lisäksi myös lääkärintarkastuksia tai terveystarkastuksia (Ilmarinen 2006, 88).

## 2.7 Työhyvinvoinnin edistämisen vaikutukset

Juuti ja Vuorela (2004) kirjoittavat, että ihmisten hyvinvoinnin kehittäminen kohtaa nykyisessä lakkaamatta kehittyvässä ja muuttuvassa organisaatioelämässä jatkuvia haasteita. Kehittämisen puolesta puhuu kuitenkin se, että menestyvät työyhteisöt ovat osaavia ja hyvinvoivia. Vaikka työhyvinvoinnilla on selkeitä taloudellisia vaikutuksia organisaatiossa, sen korostaminen ei kuitenkaan riitä, vaan organisaation jäsenten on oltava innostuneita työstään ja sitoutuneita siihen (Juuti & Vuorela 2004, 146–147).

Terveyden edistämällä on monitasoisia tuloksia. Terveyden ja hyvinvoinnin tuloksiin kuuluvat esimerkiksi elämänlaatu, toiminnallinen riippumattomuus, kuolleisuuteen ja sairastavuuteen liittyvät luvut ja toimintakyky. Välillisiä terveyden tuloksia ovat terveelliset elämäntavat, tehokkaat terveyspalvelut sekä terveelliset ympäristöt. Terveyden edistämisen tason tuloksia ovat terveysturvointi, sosiaalinen vaikuttaminen ja toiminta sekä terveellinen yhteiskuntapolitiikka ja organisatoriset käytännöt. (Nutbeam 1998)

Työn ominaisuudet ja organisaation toiminta ovat yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin. Esimerkiksi korkeat vaatimukset yhdistettynä matalaan tuen tasoon ja kontrolliin ovat yhteydessä heikompaan hyvinvointiin. Työntekijöiden työtyytyväisyydellä on vaikutusta myös asiakkaiden tyytyväisyyteen ja toisaalta työntekijöiden väsymys on yhteydessä matalaan asiakkaiden tyytyväisyyteen, matalaan tuottavuuteen ja korkeisiin henkilöstökustannuksiin. (Taris & Schreurs 2009)



Työntekijöiden hyvinvointi ja turvallisuus töissä vaikuttavat organisaation talouteen. Työkykyä ylläpitävän (tyky-) toiminnan talousvaikutukset jaetaan kolmeen pääryhmään: välittömät liiketaloudelliset vaikutukset, yrityskoon mukaiset vaikutukset sekä välilliset talousvaikutukset. (Ahonen 1995) Henkilöstön hyvinvoinnin kehittämisen avulla saadaan aikaan yritykselle välittömiä taloudellisia vaikutuksia (Ahonen 1995, Alli 2001; Matikainen 1995), kun toimintakyvyn paraneminen vähentää yrityksen henkilöstökuluja ja voi näkyä esimerkiksi eläkekustannusten laskuna (Matikainen 1995), sairauspoissaolojen vähentymisenä, työkyvyn paranemisena (Sparks ym. 2001), yksilötuottavuuden paranemisena sekä tapaturmien ja kuolemantapausten vähenemisenä (Ahonen 1995). Yksilötuottavuuden paranemisella tarkoitetaan yksilöä kohden lasketun tuotantopanoksen paranemista aikayksikköä kohden (Ahonen 1995). Sairauspoissaolojen vähentyminen työkykyä ylläpitävän toiminnan avulla tarkoittaa yritykselle jopa suurempaa säästöä kuin sairauspoissaoloja vastaava osuus henkilöstökustannuksista, sillä osa sairauspoissaoloista hoidetaan normaalityötä kalliimpien ylitöiden ja alihankintojen avulla (Ahonen 1995). Kustannuksia voidaan vähentää sitoutuneiden ja hyvinvoivien työntekijöiden avulla (Sparks ym. 2001). Hyvin toteutettu työkykyä ylläpitävä toiminta taas voi lisätä yrityksen henkilöstön työkykyä ja yksilötuottavuutta usealla prosenttiyksiköllä (Ahonen 1995).

Ahosen (1995) mukaan työkykyä ylläpitävä toiminta vähentää myös välillisiä, kansantaloudellisia kustannuksia, kun sairauskulut vähenevät, ennaikaiset eläkkeet vähenevät ja saatavilla on enemmän tervettä työvoimaa. Sairauksien ja tapaturmien aiheuttamat kustannukset ovat yli 20 prosenttia Suomen vuotuisesta bruttokansantuotteesta. Terveiden ja toimintakyvyn edistäminen työkykyä ylläpitävällä toiminnalla on siis kansantaloudellisestikin erittäin merkittävää (Ahonen 1995). Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen (STM) mukaan työhyvinvointitutkimuksen tavoitteena on huonon työhyvinvoinnin aiheuttamien yhteiskunnallisten kustannusten vähentäminen, työn ja tuotannon tuottavuuden ja taloudellisuuden parantaminen sekä kansantaloudellisen hyvinvoinnin lisääminen. Työhyvinvointitutkimus parantaa mahdollisuuksia tuottaa välttämättömiä sosiaali- ja terveystaloudellisia palveluja sekä muita työhyvinvoinnin edistämisen kannalta tarpeellisia palveluja (STM 2005).

Von Bonsdorffin ym. (2009) tutkimuksessa kuvataan henkilöstön hyvinvointia ja työpaikkojen menestymistä metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla vuonna 2007. Tutkimukseen osallistui yhteensä 129 toimipaikkaa ja 1281 työntekijää. Tutkimus kohdistui toimipaikkojen johtajiin ja muuhun henkilöstöön ja suoritettiin kymmenen vuoden seurantatutkimuksena. Tutkimuksen mukaan osallistavien henkilöstökäytäntöjen yhteys yrityksen suoritus- ja kilpailukykyyn on voimakas. Tutkimuksen mukaan yritykset, joissa henkilöstökäytännöt ovat edistyksellisiä, osallistavia ja palkitsevia, suoriutuvat muita paremmin. Osallistavilla ja motivoivilla henkilöstökäytännöillä lisätään myös henkilöstön motivaatiota. Pitkällä aikavälillä sitoutuminen organisaatioon on keskeinen tuloksellisuuteen yhteydessä oleva tekijä. Henkilöstön

näkemykset ja kokemukset osallistavista henkilöstökäytännöistä ovat yhteydessä henkilöstön hyvinvointiin (von Bonsdorff ym. 2009). Sairauspoissaolot heijastelevat työntekijöiden työkykyä ja hyvinvointia (von Bonsdorff ym. 2009) ja työkykyä mitataankin usein sairauspoissaolojen määrällä (Viitala 2007, 213), joista koituu työnantajalle sekä välittömiä että välillisiä kustannuksia. Poissaolojen ehkäisy olisikin kannattavaa yrityksen menestymiselle (Viitala 2007, 213; von Bonsdorff ym. 2009).

Henkilöt, jotka kokivat työkykynsä huonoksi, olivat useammin henkisesti väsyneitä, vähemmän sitoutuneita organisaatioon ja heillä oli vahvat aikaiset eläköitymisaikomukset. Organisaation sitoutuminen ja työn kontrolli vahvistivat työssäjatkamisaikomuksia. Työntekijöiden terveys, hyvinvointi ja asenteet ovat yhteydessä varhaisiin eläköitymisaikomuksiin sekä yrityksen suoriutumiseen. Sekä terveyden ja työhyvinvoinnin edistäminen, että niiden ylläpito johtivat matalampiin eläköitymisaikomuksiin ja korkeampaan yrityksen suoriutumiseen. (von Bonsdorff ym. 2010)

Von Bonsdorffin ym. (2009) tutkimuksen kanssa samansuuntaisia tuloksia on saanut myös Mäki-Fränti omassa tutkimuksessaan. Mäki-Fränkintä (2009) tutkimus kuului samaan tutkimusprojektiin kuin von Bonsdorffin ym. (2009) tutkimus ja tarkasteli niin ikään metalli- ja vähittäiskaupan alaa. Mäki-Fränti on tutkinut henkilöstön työkyvyn ja toimipaikkojen tuottavuuden suhdetta yhdistämällä Tilastokeskuksen Työterveyslaitokselle keräämän kyselyaineiston työntekijöiden työkyvystä tilastokeskuksen yritysrekisteriin toimipaikkojen menestymisestä. Tutkimuksen mukaan toimipaikkojen tuottavuuserot ja toimipaikkojen henkilöstön työkyky näyttävät olevan yhteydessä keskenään, eli henkilöstön työkykyisyys vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen. Merkittävä tulos on myös se, että yrityksen näkökulmasta henkilöstön työkykyyn ja työhyvinvointiin panostaminen on kannattavuuskysymys (Mäki-Fränti 2009).

Mäki-Fränkintä (2009) tutkimus osoittaa, että työkykyindeksin eri osaluokista parhaiten toimipaikkojen taloudellista menestymistä selittää toimipaikan henkisiä voimavaroja kuvaava muuttuja sekä työn henkisiä vaatimuksia työkyvyn kannalta mittaava muuttuja. Työkykyindeksillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa työterveyshuollon apuvälinettä, jonka avulla arvioidaan työntekijän henkilökohtaista työkykyä suhteessa työn vaatimuksiin. Parhaiten työpaikkojen käyttökatetta näyttää selittävän työntekijöiden henkinen vireys. Työn vaatimukset taas selittivät parhaiten toimipaikkojen tuottavuutta. Taustamuuttujat, kuten ikä, koulutus tai työkokemus, eivät tutkimuksen mukaan vaikuta toimipaikkojen taloudelliseen menestymiseen. Työntekijän psyykkisillä voimavaroilla on merkitystä yrityksen tuottavuuteen. Työntekijöiden henkisellä hyvinvoinnilla on huomattavasti enemmän merkitystä tuottavuuden kannalta kuin työntekijöiden yleisellä työkyvyllä. Toimipaikkojen tuottavuutta selittävät muun muassa henkilöstön arvio työkyvystään suhteessa työuransa parhaimpaan työkykyyn, henkilöstön henkiset voimavarat sekä toimipaikkojen keskimääräinen palkkataso (Mäki-Fränti 2009).

Otalan ja Ahosen (2005) mukaan tietoyhteiskunnan työpaikoilla henkilöstö on keskeinen kilpailutekijä, jonka tehokkuutta, osaamista ja hyvinvointia on kehitettävä tasapainoisesti. Jos yrityksessä keskitytään vain tehokkuuden tavoitteluun, saadaan aikaan tunnuslukuja, jotka osoittavat asiakkaiden tyytymättömyyttä ja henkilöstön huonovointisuutta, uupumusta ja eläketoiveita (Ojala & Ahonen 2005, 19). Toisaalta heidän mukaansa työhyvinvoinnin avulla pystytään parantamaan työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja työyhteisön ilmapiiriä, jolloin palvelun laatu paranee, mikä lisää toiminnan laatua, asiakastyytyväisyyttä ja kilpailukykyä. Työhyvinvointi lisää yhteistä osaamista ja parantaa organisaation oppimista, mikä taas mahdollistaa uusien palveluiden ja tuotteiden syntymisen ja sitä kautta kilpailuedun säilymisen. Sen avulla voidaan myös tukea innostuksen ja sitoutumisen syntymistä, mikä vaikuttaa yrityksen imagoon haluttuna työpaikkana ja yhteistyökumppanina, minkä kautta saattaa avautua uusia markkinoita ja mahdollisuus säilyttää kilpailukyky paranee. (Ojala & Ahonen 69–70) Motivaatio ja työhalukkuus ovat suuressa roolissa työsuorituksen ja tuloskannalta; terveystensä hyväksi kokevilla työntekijöillä on suurempi motivaatio ja he ovat tuotteliaampia, kuin terveystensä huonoksi kokevilla (Ilmarinen 1995, Alli 2001, 27). Motivoituneet työntekijät käyttävät työssä kaikkia kykyjään (Työturvallisuuskeskus 2008, 10).

## 2.8 Johtamiskäytäntöjen vaikutus työhyvinvointiin

Organisaation tuloksellisuus ja hyvinvointi rakentuvat paitsi työolosuhteista, toimintakyvystä ja työn mielekkyydestä, myös johtamisesta (Ojala & Ahonen 2005, 32–33, Marjala 2009). Johtaminen pitää sisällään ennen kaikkea vuorovaikutuksellisuutta, tavoitteellisuutta, työntekijöiden kannustamista ja tukemista sekä palautteen antamista ja vastaanottamista (Juuti & Vuorela 2004, 135). Yksilöllinen ja arvostava esimiestyö vaikuttavat työhyvinvointiin (Marjala 2009), motivaatioon, sitoutumiseen, töiden järjestelyyn, yhteistyömahdollisuuksiin ja resurssien tehokkaaseen tai tehottomaan hyödyntämiseen (Ojala & Ahonen 2005, 32–33). Ongelmia voidaan korjata kehittämällä esimiestyötä (Viitala 2007, 230–232), mutta työnantaja ei voi kuitenkaan yksin olla vastuussa työyhteisön hyvinvoinnista, vaan yhtä tärkeää on jokaisen oma halu ylläpitää ja kehittää henkilökohtaista hyvinvointiaan (Ojala & Ahonen 2005, 32–33). Työhyvinvoinnin edistäminen toimii parhaiten, jos se on yhdistettynä yrityksen toimintatapoihin ja toimintoihin (Kuoppala ym. 2008).

Johtamisella vaikutetaan paitsi organisaation tuottavuuteen ja tehokkuuteen, myös työntekijöiden hyvinvointiin ja terveyteen. Parhaimmat terveyden ja työhyvinvoinnin edistämisen vaikutukset saadaan aikaan, kun edistäminen tapahtuu johtamisessa, työympäristössä ja työoloissa. Hyvä johtajuus parantaa työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. Samoin se vähentää sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisiä. (Kuoppala ym. 2008b) Huomioimalla johtamiskäytäntöjen monimuotoiset vaikutukset hyvinvoinnille, voidaan saada

aikaan myös synergiaetuja ja työhyvinvoinnin edistymistä. Tämä onnistuu kaksivaiheisen prosessin kautta: kannustamalla johtajia huomamaan heidän toimintojensa vaikutukset työntekijöiden hyvinvoinnille sekä vaikuttamalla johtajien motivaatioon kannustamalla heitä arvostamaan hyvinvoinnin edistämiseen pyrkivien toimintojensa vaikutusta. Johtajien tulisi miettiä laajemmin, keneen kaikkiin vaikutukset ulottuvat ja mitkä ovat pitkäaikaiset vaikutukset sekä kerätä tietoa työntekijöiden asenteista sen hetkisiä käytäntöjä kohtaan. Johtajien motivaatiota kasvattaa, jos he laajentavat näkemystään organisaatiolle tärkeistä tuloksista ja ovat valmiita pohtimaan ja miettimään käytäntöjä uudelleen työntekijöiltä saatujen palautteiden pohjalta. (Grant, Christianson & Price 2007)

Keskijohdon toimet vaikuttavat siihen, millä tavalla työntekijöiden terveyttä ja työhyvinvointia edistävät interventioden tekijät tulevat työntekijöiden tietoon. Keskijohdon työskentely vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen työskentelyolojen kautta. Työskentelyolot ovat yhteydessä työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Johtajien kommunikointi avoimesti muutoksesta, työntekijöiden ottaminen mukaan muutosprosessiin sekä johtajien pyrkimys implementointiin johtavat työskentelyolojen paranemiseen, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Implementointiin osallistuvan ryhmän muodostaminen lisää roolien selkeyttä, osallistumista ja sosiaalista tukea. Ylimmän johdon rooli puolestaan on varmistaa, että keskijohdolla on riittävästi tietoa ja taitoa implementoida muutokset strategian mukaisesti. Työskentelyolojen on kuitenkin oltava tietyllä tasolla, jotta interventiot onnistuvat. Mikäli suurin tarve muutokselle on työntekijöillä, johtajat eivät onnistu implementoimaan muutosta onnistuneesti eivätkä muutoksen tulokset ole onnistuneita. (Nielsen & Randall 2009)

## **2.9 Työhyvinvoinnin huomioiminen organisaation strategiassa**

Työhyvinvoinnilla on useita yhtymäkohtia yrityksen liiketoimintaan, ja on syntynyt tarve liittää se lähemmäksi yrityksen strategista ajattelua (Hussi & Ahonen 2007). Työntekijöiden työhyvinvoinnin lisäämisellä on merkittävää hyötyä yritykselle, joten se tulisi huomioida yrityksen strategian suunnittelussa ja kehittämisessä.

Väestön ikääntymisen ja saatavilla olevien työntekijöiden määrän vähentymisen myötä työkuormitus uhkaa kasvaa (Hussi & Ahonen 2007, Sparks ym. 2001). Ilmarisen (1995) mukaan kilpailun koveneminen ja työpaineiden kasvaminen kohdistuvat ensimmäisenä vanhempaan osaan työvoimasta, joka on kaikkein haavoittuvin. Ikääntyvän korvaaminen nuorella ei välttämättä ole kannattavaa kokemuksen puutteen vuoksi eikä riittävän työvoiman saavutettavuuskaan ole varmaa (Ilmarinen 1995). Tämän takia työelämää tulisi kehittää siten, että työssä jatkamista voisi pitää vaihtoehtona eläkkeelle siirtymiselle (Ojala & Ahonen, 2005, 19). Niin pitkään, kun pätevää työvoimaa on saatavilla, yritykset eivät välttämättä tiedosta työhyvinvoinnin

merkitystä. Kuitenkin se on asia, jossa tarvitaan pitkälle tähtäävää ennakkointia, koska muutosten vaikutukset eivät näy välittömästi. Ennakkointia tarvitaan riittävän ajoissa, jotta yritysten tuotantomahdollisuudet pysyvät yllä saatavilla olevan työvoiman ansioista. (Ilmarinen 1995)

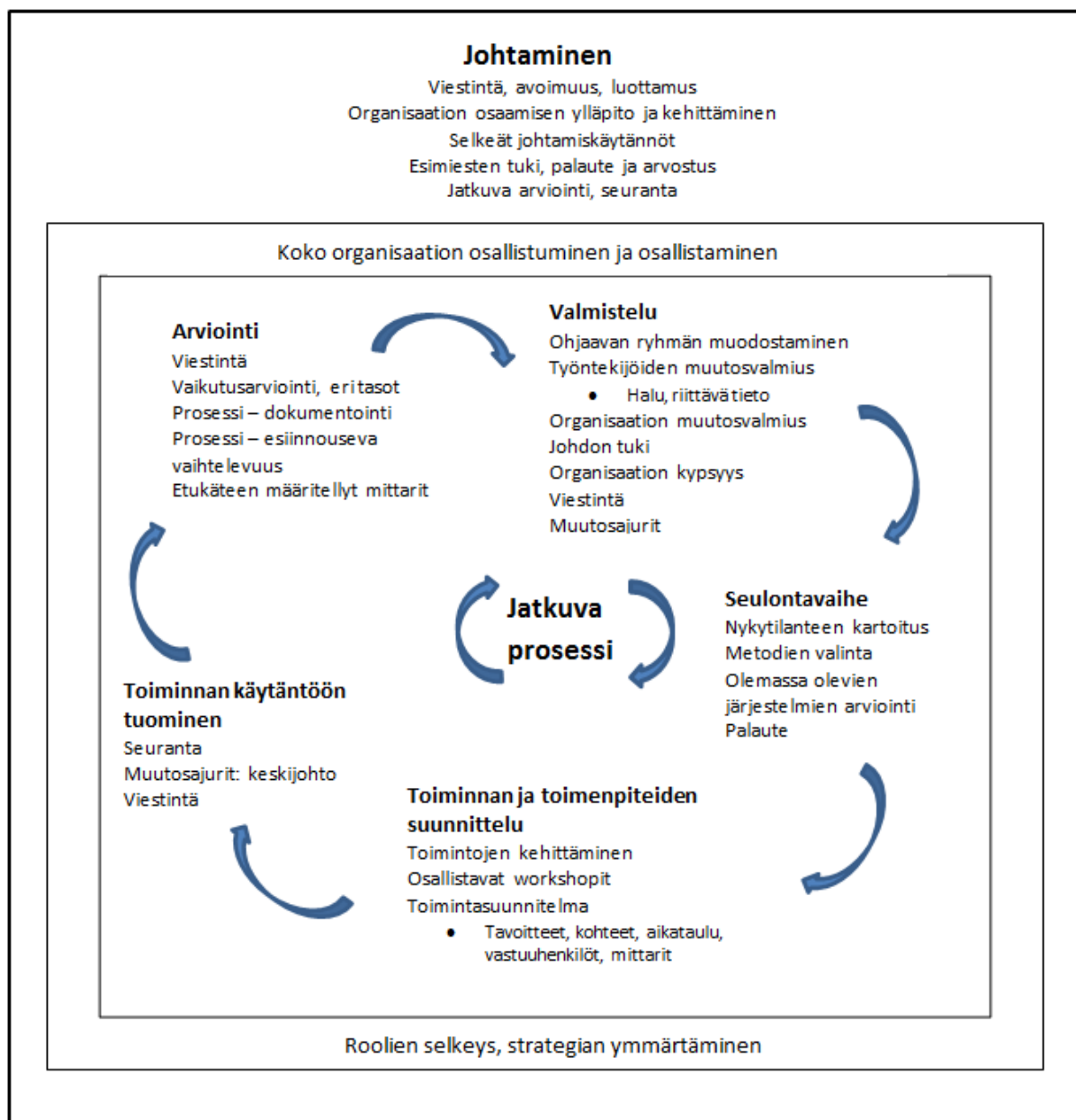
Työhyvinvoinnin strategiaa voidaan tarkastella monista eri lähtökohdista ja käytetyt viitekehykset voivat perustua erilaisille arvolähtökohdille. Joissain viitekehyksissä lähtökohtana voi olla ihmisen työhyvinvointi, joissakin esimerkiksi organisaation tuloksellisuuden parantaminen. Kaukana toisistaan olevienkin viitekehysten yhdistäminen on tärkeää, jotta organisaatio ja siellä työskentelevät ihmiset hyötyisivät työhyvinvoinnin kehittämisestä. (Juuti 2010)

Työhyvinvointi on noussut marginaalisesta asemasta organisaation strategiseksi tekijäksi. Yhteys työhyvinvoinnin ja strategian välille on muodostunut 1990-luvulta lähtien painottuneen resurssinäkökulman myötä. Yrityksen aineettomasta pääomasta on tullut organisaatioiden keskeisin kilpailutekijä. Siihen sisältyvät työhyvinvointi, luottamus, osaaminen ja innovatiivisuus. Aineetonta pääomaa on vain ihmisillä ja se on varastoitunut organisaation kulttuuriin. Nykyaikaisessa jatkuvasti muuttuvassa yritysmaailmassa hyvä johtaminen on onnistumisen perusedellytys. Tällöin johtaminen perustuu ajatukselle, että johtaminen on jaettava. Hyvinvoivassa organisaatiossa ihmisten työt liittyvät saumattomasti toimiinsa, ja töiden organisoituminen perustuu todelliselle osaamiselle. (Juuti 2010)

Työelämässä on tapahtunut muutoksia ja kilpailuympäristössä selvitäkseen monissa yrityksissä on vallassa rakenteiden uudelleenjärjestelyn, henkilöstön vähentämisen ja ulkoistamisen kulttuuri. Työelämä vaatii uusia toimintatapoja, kuten joustavuutta, tiimityöskentelyä sekä itse säädeltyä työtä. (Sparks ym. 2001) Monet organisaatiot pyrkivät selviytymään nopeista muutoksista, globaalista kilpailusta ja lamasta ainoastaan säästämällä, jolloin ihmisiä kohdellaan vain korvattavissa olevina resursseina. Tällöin ne menettävät kilpailutekijän, jonka varassa ne toimivat ja uudistuvat. Ilman hyvinvointia ei synny osaamista eikä innovaatioita, ja kyky olla vuorovaikutuksessa ympäristön ja asiakkaiden kanssa vaikeutuu. Organisaatioiden menestys perustuu ihmisten osaamiseen, keskinäiseen yhteistyöhön ja haluun kehittää organisaation toimintaa, mikä edellyttää hyvän johtamisen lisäksi terveitä ja hyvinvoivia ihmisiä. (Juuti 2010) Organisaation työhyvinvoinnin keskeisiä edistämisalueita ovat työn epävarmuus, työtunnit, työn kontrolli sekä johtamistyyli (Sparks ym. 2001).

### 3 TYÖSUOJELUN KÄYTÄNTÖÖN TUOMISEN PROSESSI

Oheisessa kuvassa (kuva 3) on pyritty kuvaamaan työsuojelun käytäntöön tuomisen prosessia ja siinä huomioitavia tekijöitä. Kuvan muodostamisen pohjalla on käytetty Nielsenin ym. (2010) mallia, joka on koottu viiden eurooppalaisen metodin pohjalta. Metodien avulla on pyritty luomaan malli, joka kuvaa tärkeimmät terveyttä edistävien interventioiden vaiheet sekä jokaiseen vaiheeseen liittyvät komponentit. Metodeissa oli lukuisia yhtenäisiä piirteitä prosessin eri vaiheissa. Esimerkiksi työntekijöiden osallistuminen, ohjaavan ryhmän muodostaminen, riskinarviointi sekä räätälöityjen hankkeiden kehittäminen psykososiaalisten riskien hallitsemiseksi oli kaikille metodeille yhteisiä. (Nielsen ym. 2010) Nielsenin ym. (2010) mallista on poimittu kuvan keskellä näkyvät prosessin vaiheet, joita on mukailtu muun tutkimustiedon valossa. Mallista poistettiin yhdeksi prosessin erilliseksi vaiheeksi määritelty jalkauttaminen. Muu kirjallisuus ja tutkimukset ovat osoittaneet, että koko prosessi on itsessään työsuojelun jalkauttamista, eli suunniteltua käytäntöön tuomista. Aiemmin mallissa ollut jalkauttaminen on korvattu toiminnan käytäntöön tuomisella, jolla halutaan kuvata työsuojeluun ja työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvien toimenpiteiden tai uusien toimintatapojen käytäntöön tuomista, ei niinkään koko työsuojelun jalkauttamista yhtenä erillisenä vaiheena. Kuvassa on lisäksi haluttu korostaa johtamista ja osallistamista muun tutkimustiedon ja kirjallisuuden pohjalta. Nielsenin ym. (2010) mallissa käytetään paljon interventio - käsitettä prosessista puhuttaessa. Interventio - käsitteellä tarkoitetaan pyrkimystä muuttaa terveyskäyttäytymistä ja vähentää terveysriskejä (Alcock ym. 2009). Tässä työssä interventiolla tarkoitetaan työsuojelua ja työsuojelun prosessia. Interventioon liittyvillä toimenpiteillä tarkoitetaan työsuojeluun liittyviä työhyvinvoinnin edistämiseen liittyviä uusia toimintatapoja tai - menetelmiä. Kuvassa esiteltyä prosessia ja sen eri osa-alueita eritellään seuraavaksi tarkemmin.



Kuva 3 Työsuojelun käytäntöön tuomisen prosessi (mukaillen Nielsen ym. 2010)

### 3.1 Prosessin vaiheet

Työhyvinvointia ja työterveyttä edistävien interventioiden ensimmäinen vaihe on valmisteluvaihe, johon kuuluu työntekijöistä ja työnantajan edustajista koostuvan ohjaavan ryhmän muodostaminen (Nielsen ym. 2010). Työsuojelusta puhuttaessa ohjaavalla ryhmällä tarkoitetaan käytännössä työsuojelutoimikunnan muodostamista ja työsuojelupäälliköiden sekä

työsuojeluvalltuutettujen nimeämistä. He ovat konkreettisesti vastuussa työsuojelusta, mutta organisaation kaikki jäsenet ovat osa työsuojelutoimikuntaa. Ryhmän tehtäviin kuuluu organisaation kaikkien intressien esiin tuominen, riskiryhmien määrittely sekä eettisyydestä huolehtiminen, esimerkiksi osapuolten anonymiteetin varmistaminen. He vahvistavat arviointiprosessin, suunnittelevat ja jalkauttavat viestintästrategian, seuraavat riskinarviointiprosessia, keskustelevat tuloksista ennen niiden lähettämistä työntekijöille sekä osallistuvat palautteen käsittelyyn. (Nielsen ym. 2010)

Valmisteluvaiheessa on tärkeää, että työntekijöillä on paitsi riittävästi halua muutokselle, myös valmiudet tehdä muutos. Jos organisaation johto yliarvioi tason, jolle he ovat organisaatiota ja työntekijöitä valmistelleet, voi esimerkiksi seurata muutosvastarintaa tai että muutoksen läpivieminen epäonnistuu. Organisaation jäsenillä täytyy olla hallussaan riittävästi asiantuntijuutta, resursseja ja mahdollisuuksia, jotta muutokset saadaan onnistuneesti käytäntöön. Myös organisaatiossa on oltava riittävä muutosvalmius. Organisaation muutosvalmius voidaan määrittellä sen mukaan, miten laajasti organisaation jäsenet ovat psyykkisesti ja käyttäytymisensä kautta valmistautuneita implementoimaan organisaatiomuutoksen. Organisaation muutosvalmius voi vaihdella sen mukaan, minkälaisesta muutoksesta on kyse. Organisaatio voi olla valmis yhdelle muutokselle, mutta toisen muutoksen kohdalla valmiutta ei ole. Vastanottavaisuus ja avoimuus muutokselle kuvaavat organisaation jäsenten asenteita ja uskomuksia muutoksia kohtaan. (Weiner ym. 2008) Organisaation rakenteet ja työn organisointi vaikuttavat organisaation jäsenten käsityksiin ja toimintaan ja sitä kautta myös interventioiden tuloksiin. Johdon tuella on myös iso merkitys interventioiden onnistumiselle. Tutkimusnäyttöä on erityisesti vähäisen johdon tuen negatiivisesta vaikutuksesta. Organisaatioissa on kiinnitettävä huomiota viestintästrategiaan ja varmistettava, että odotettavista tuloksista ja työntekijöiden roolista muutosten läpiviemisessä on keskusteltu realistisesti. (Nielsen ym. 2010)

Seulontavaiheessa on selvitettävä potentiaaliset riskit sekä henkilöstön sen hetkinen hyvinvoinnin ja terveyden tila. Käytettävissä on sekä laadullisia että määrällisiä metodeja, joista organisaation on valittava itselleen sopivimmat. (Nielsen ym. 2010) Mittareita valittaessa tulee huomioida, että niillä mitataan sitä, mitä halutaankin mitata (EK 2011). Tutkimusten tuloksista on hyvä raportoida työntekijöille (Nielsen ym. 2010), mutta lisäksi myös yrityksen johdolle (EK 2011).

Varsinaisilla interventioon liittyvien toimenpiteiden suunnittelulla pyritään kehittämään ja jalkauttamaan psykososiaalista työympäristöä ja työntekijän terveyttä ja hyvinvointia edistäviä hankkeita. Erilaiset interventiomenetelmät suosittelvat priorisoimaan ja keskittymään vain muutamaan hankkeeseen, jotka ovat tehokkaita sekä hyvin kohdistettuja. Työntekijöillä on aktiivinen rooli hankkeiden kehittämisessä, jotta voidaan hyödyntää heidän alueellista tietämystään. Tässä vaiheessa tulee muotoilla



selkeä toimintasuunnitelma ja siihen liittyvät hankkeet, hankkeiden tavoitteet ja kohteet sekä aikataulut ja vastuuhenkilöt. (Nielsen ym. 2010)

Hankkeet jalkautetaan seurannan ja viestinnän avulla keskijohdon ollessa muutosajureina. Seurannan merkitystä korostetaan kirjallisuudessa, mutta siinä ei kuitenkaan kuvata tarkasti, miten seuranta pitäisi suorittaa. (Nielsen ym. 2010) Keskijohdon ottaessa työntekijät mukaan interventioprosessiin ja viestimällä riittävästi muutoksesta, intervention tulokset ovat parempia (Nielsen & Randall 2009). Riittävä viestintä implementointiprosessin aikana on tärkeää (Nielsen ym. 2010).

Tehtyjä toimenpiteitä on jatkuvasti seurattava ja arvioitava niiden tuloksellisuutta, tehokkuutta ja kustannustehokkuutta. Seuranta edellyttää etukäteen sovittujen mittareiden käyttämistä sekä tulosten säännöllistä raportointia myös yritysjohdolle. Esimerkiksi Elinkeinoelämän Keskusliitto (EK) on muodostanut työkykyjohtamisen arviointitaulukon, jonka avulla voi tarkastella organisaation työhyvinvoinnin johtamisen eri osa-alueiden tilaa. Taulukon avulla voidaan arvioida esimerkiksi aktiivista vuorovaikutusta ja työn hallintaa, työkyvyttömyyden välttämistä, varhaista puheeksi ottamista, työhyvinvoinnin ja työkyvyn mittareita sekä palautumista. (EK 2011)

## 3.2 Johtaminen

Työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistäminen on keskeinen osa yrityksen johtamista. Työhyvinvointia ei edistetä vain poistamalla ongelmia, vaan työn voimavara- ja vetovoimatekijöitä on myös vahvistettava. Olennaista on selkeät johtamiskäytännöt ja esimiesten tuki, palaute ja arvostus, työn mielekkyys ja palkitsevuus, luottamus ja hyvä tiedonkulku sekä kannustava työyhteisö. (EK 2011) Johtaminen pitää sisällään ennen kaikkea vuorovaikutuksellisuutta, tavoitteellisuutta, työntekijöiden kannustamista ja tukemista sekä palautteen antamista ja vastaanottamista (Juuti & Vuorela 2004, 135). Taloudellisesta näkökulmasta ajan ja rahan käyttäminen työhyvinvointijohtamiseen on itsensä takaisin maksava investointi. Tehtyjä toimenpiteitä on kuitenkin seurattava ja arvioitava niiden tuloksellisuuden ja kustannustehokkuuden kautta. (EK 2011)

Työntekijän hyvinvoinnin johtaminen on monimutkainen tehtävä, koska hyvinkin suunnitelluilla hyvinvoinnin johtamiskäytännöillä on usein suunnittelemattomia seurauksia ja monimuotoisia vaikutuksia. Tutkimusten mukaan yhden hyvinvoinnin osa-alueen edistäminen usein heikentää jotain toista, esimerkiksi pyrkimys edistää psyykkistä hyvinvointia antamalla lisää vastuuta voi heikentää fyysistä terveyttä ylikuormituksen kautta. Johtamiskäytännöistä esimerkiksi töiden uudelleenjärjestelyillä, kannustepalkkioilla, tiimien muodostamisella ja turvallisuuskäytännöillä voi tutkimusten mukaan olla myös hyvinvointia heikentäviä vaikutuksia, joten johtamiskäytäntöihin tulisi kiinnittää tarkempaa huomiota. (Grant, Christianson & Price 2007)

Työsuojelun ja työhyvinvoinnin johtamisessa ei riitä, että uhat ja riskit on määriteltä, vaan niitä tulee hallita laajemmin. Ratkaisumallien suunnittelu, tulosten mittaaminen ja arvioiminen ja tietojen kerääminen on oleellinen osa toiminnan tehostamista. Muutokset tulee viestiä kaikille, joita muutokset koskevat. Työntekijöillä täytyy olla riittävästi tietoa siitä, milloin pitää toimia, miten toimia tehokkaasti, keneen ottaa yhteyttä ja kenelle raportoida tuloksista. Johtamisjärjestelmän tehokkuuden kannalta on oleellista, että työntekijät ovat selvillä toiminnan perusteista. Tämä edellyttää riittävä viestintää ja luottamusta. Johtamisjärjestelmä on pitänyt muodostaa organisaation tarpeista lähtien. Organisaatiota ei pitäisi nähdä ainoastaan oppivana, vaan myös ajattelevana organisaationa. (Makin & Winder 2008)

Työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää yhteistyötä työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon välillä. Työterveyteen liittyvän yhteistyön kolme peruseriaatetta ovat selvillä olemisen periaate, varautumisen periaate sekä osallistumisen periaate. Osallistumisen periaatteella tarkoitetaan, että työssä jatkamisen mahdollisuuksista on tehtävä tilannekohtainen selvitys ja työterveysyhteistyön ja sen suhde työpaikan työturvallisuusyhteistyöhön määriteltävä. (EK 2011)

Johdon ja henkilöstön aktiivinen vuorovaikutus on yksi työhyvinvoinnin johtamisen ydinprosesseista. Henkilöstön on tultava kuulluksi, jotta voidaan määritellä henkilöstön odotukset ja tarpeet työhön ja työhyvinvointiin liittyen. Työn mielekkyydestä, hallinnasta ja palkitsevuudesta huolehtimalla voidaan vähentää työntekijöiden ajatuksia omasta työkyvyttömyydestään. Henkilöstön osaamisen ylläpitämisellä ja kehittämisellä voidaan vähentää muutosten aiheuttamaa epävarmuutta. Työhyvinvoinnin kehittämistyöstä tulee viestiä henkilöstölle, jotta johto voi viestiä ottavansa asian vakavasti. (EK 2011)

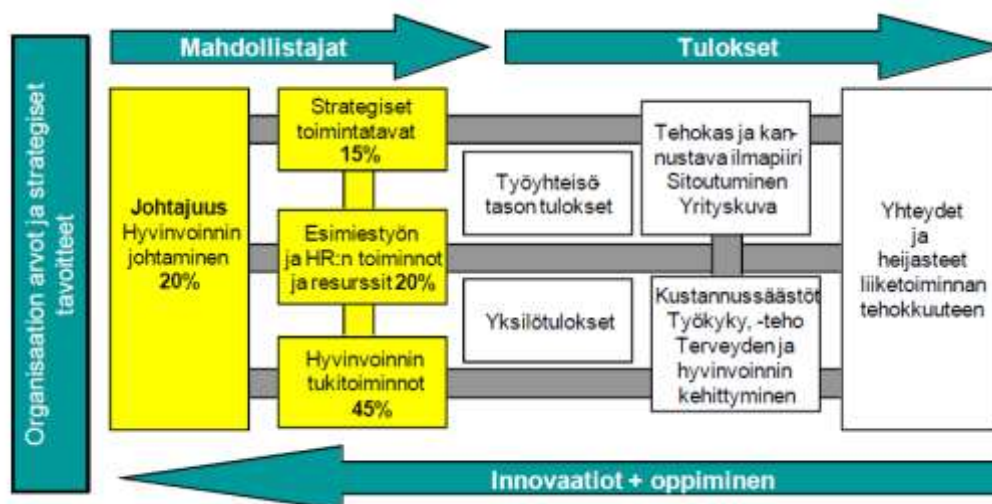
Toinen keskeinen ydinprosessi on sairauspoissaolojen seuranta, jotta yritys saa tietoa sairauksien työperäisyydestä, työn koetusta kuormittavuudesta sekä työkykyä uhkaavista tilanteista. Organisaation on tunnistettava työhyvinvointiin liittyvät riskitekijät ja ryhdyttävä toimiin niiden pienentämiseksi. Tunnuslukuista ja niiden pohjalta tehtävien toimenpiteiden tuloksellisuudesta on raportoitava johdolle säännöllisesti. Yrityksessä olisi hyvä sopia malli, jonka perusteella pitkät tai usein toistuvat sairauspoissaolot otetaan puheeksi esimiehen ja alaisen välisessä keskustelussa. Pidempään poissa töistä olevien tilannetta on seurattava ja työhön paluu järjestettävä suunnitelmallisesti ja tuetusti. Yhteistyö työterveyshuollon, eläkevakuutusyhtiön tai eläkesäätiön kanssa sekä työnantajan ja työntekijöiden ajatusten keskittäminen varhain töihin paluuseen ja sen mahdollistaviin tekijöihin on tärkeää. (EK 2011)

Keskeinen ydinprosessi työhyvinvoinnin johtamisessa on avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen, jotta ongelmia voidaan ottaa esille. Ongelmatilanteita varten olisi hyvä luoda toimintamallit yhteistyössä työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon kanssa. Varhaisen puheeksi ottamisen mallissa olisi kriteerien ja tapojen lisäksi kuvattava jatkotoimenpiteet ja niiden yhteydessä tarjottava tuki. Toimenpiteiden tuloksellisuutta on myös seurattava ja arvioitava. Työpaikkaselvityksen tekeminen ja työterveysyhteistyö

ovat myös keskeisiä ydinprosesseja. Työterveysyhteistyön perusta on työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen periaatteiden sopimisessa. (EK 2011)

Työhyvinvoinnin johtamisen perustana ovat mittarit, jotka mittaavat yrityksen toiminnan kannalta keskeisiä asioita. Mittaripaketti tulisikin valita muodostamaan tasapainoinen kokonaisuus. Parhaimmillaan saadaan selville yksilöllinen riskiprofiili, jonka pohjalta on mahdollista laatia yksilötason terveys- ja työkykysuunnitelma. Lisäksi yritys saa kokonaiskäsityksen yritystason terveys- ja työkykyriskeistä. Yritys voi tukea henkilöstönsä terveellisiä elämäntapoja ja kannustaa työ- ja toimintatavoilla terveyttä edistäviin valintoihin riskiprofiilin pohjalta. Tehokkainta olisi, jos työpaikan arki kyettäisiin muodostamaan jatkuvaksi pieniä terveellisiä valintoja tukevaksi ympäristöksi. Hyviä arkitoimia ovat esimerkiksi työpaikkaruokailu ja työmatkaliikunnan helpottaminen. Riittävän työstä palautumisen varmistaminen sekä henkisellä, että fyysisellä tasolla on merkittävää. Johtamiskäytännöillä voidaan vaikuttaa palautumiseen työaikajärjestelyjen, työn tauotuksen ja esimerkiksi työstä vapaa-aikana irrottautumisen kautta. Kiireen ja stressin hallintaa tulisi tukea työyhteisön ja yksilöiden työtapoja kehittämällä. (EK 2011)

Aura ym. (2012) ovat havainnollistaneet mallin avulla (kuva 4) työhyvinvoinnin strategista johtamista. Työhyvinvoinnin johtamisen pohjalla ovat organisaation arvot ja strategiset tavoitteet. Mallin pohjalta on kehitetty Strategisen Työhyvinvoinnin Johtamisen Indeksi. Mallissa esitetään mahdollistajien - johtamisen, strategisten toimintatapojen, esimiestyön ja henkilöstöhallinnon toimintojen ja resurssien sekä hyvinvoinnin tukitoimintojen - painoarvot tulosten saavuttamisessa. Mallin mukaan suurin merkitys on työhyvinvoinnin tukitoimilla, joiden painoarvoksi on mallissa määritelty 45 %. Johtajuus (20 %), esimiestyö, henkilöstöhallinto ja resurssit (20 %) sekä strategiset toimintatavat (15 %) ovat myös mallin mukaan tärkeitä, mutta kukin erikseen pienemmässä roolissa kuin työhyvinvoinnin tukitoimet (Aura ym. 2012). Toisaalta johtajuus, esimiestyö, henkilöstöhallinto, resurssit sekä strategiset toimintatavat liittyvät vahvasti toisiinsa. Hyvinvoinnin johtamiseen on mallissa sisällytetty hyvinvoinnin vastuut, mittarit sekä raportointi. Strategiset toimintatavat koostuvat sisällöstä ja tavoitteista sekä työhyvinvoinnin kannalta keskeisimmistä toimintatavoista. Esimiestyöhön, henkilöstöhallintoon ja resursseihin on sisällytetty esimiesten rooli, henkilöstöhallinnon toiminnot sekä investoinnit. Tukitoimintoihin kuuluvat työterveys, työsuojelu, työpaikkaliikunta, terveyden edistäminen, kulttuuri ja virkistys, henkilöstöruokailu sekä sisäinen viestintä. Mahdollistajien avulla saavutetaan työyhteisötason tuloksia sekä yksilötuloksia, jotka ovat yhteydessä ilmapiiriin, sitoutumiseen yrityskuvaan, kustannussäästöihin, työkykyyn ja -tehoon, terveyden ja hyvinvoinnin kehittymiseen, ja sitä kautta myös liiketoiminnan tehokkuuteen. (Aura ym. 2012)



Kuva 4 Työhyvinvoinnin strategisen johtamisen malli (Aura ym.2012)

### 3.3 Osallistaminen

Työntekijöiden osallistuminen on noussut tutkimuksissa työhyvinvoinnin edistämisen interventioiden onnistumisen elinehdoksi ja se kulkee läpi koko prosessin. Työntekijöiden osallistuminen on tärkeää, jotta tiedetään sopiiko suunniteltu interventio organisaation kontekstiin ja kulttuuriin. Osallistuminen lisää työntekijöiden hallinnan tunnetta, oikeudenmukaisuuden tuntua sekä tukea. Olemalla itse mukana prosessissa, siitä tulee tutumpi, työntekijät sitoutuvat siihen paremmin ja kokevat sen omakseen. (Nielsen ym. 2010) Osallistaminen strategisessa suunnittelussa edistää työntekijöiden työtyytyväisyyttä, vähentää poissaoloja sekä tehostaa organisaation toimintaa (Kim 2002). Toisaalta kirjallisuudessa ja tutkimuksissa ei kerrota tarkemmin miten, ja missä vaiheessa työntekijöiden osallistuminen olisi tehokkainta (Nielsen ym. 2010). Terveystiedon edistämisen ohjelmissa osallistuminen ja voimaantuminen ovat kaksi merkittävintä näkökulmaa. Osallistuminen päätöksentekoprosesseihin sekä omien kykyjen kehittäminen oppimiskokemusten kautta ovat elintärkeitä. (Aust & Ducki 2004)

Erämetsän (2009,79) mukaan yrityksen strategian jalkauttamisessa yksittäisen työntekijän kannalta tärkeintä on ymmärtää häneen kohdistuvat odotukset, eli se osa strategiasta joka kohdistuu hänen työhönsä. Hänen mukaansa onnistunut jalkauttaminen tarkoittaa, että kaikki ihmiset koko organisaatiossa ymmärtävät yrityksen strategian ja oman kytköksensä siihen. Pidemmälle menevästä jalkauttamisesta on kyse, kun ihmisillä on yhtenäinen strategian mukainen tahtotila ja osaaminen, ja toimitaan jo niiden mukaisesti. Jalkauttamisesta voidaan siten käyttää myös termiä sisäistäminen. Jalkauttamisen kannalta on tärkeää viestiä strategiasta ja varmistua siitä, että

kaikki ovat ymmärtäneet sen. Jalkauttamisen voidaan sanoa olevan muutoksen johtamista; se on viestintää, jaetun ymmärryksen rakentamista, dialogia, aktiivista kuuntelua, asioista sopimista sekä seuraamista ja palautetta. Strategiasta on tehtävä tärkeä, innostava ja kiinnostava (Erämetsä 2009, 80–85). Erämetsän (2009) mukaan muutoksen ideointi ei ole vaikeaa, mutta sen toteuttaminen on. Jokaisella organisaation tasolla tulee luoda jaettu ymmärrys siitä, mitä odotetaan, mitä tulee tapahtua ja mitä tehdään. Esimies saa vietyä muutosta eteenpäin tekemällä muutoksen mukaisen toiminnan tärkeimmäksi asiaksi organisaatiossa ja kiinnittämällä siihen huomiota joka päivä (Erämetsä 2009, 273–275).

Osallistamista voidaan lisätä muun muassa pitämällä työntekijät tietoisina ajankohtaisista asioista tai käsiteltävänä olevista asioista, esimerkiksi asiakirjojen ja muistioiden avulla (Kim 2002). Johto voisi järjestää tapaamisia työhyvinvoinnista ja työsuojelusta vastaavan ryhmän kanssa ja keskustella strategisesta suunnittelusta, vuorovaikutussuhteista sekä organisaation tehokkuudesta.

### **3.4 Käytäntöön tuomisen esteet ja mahdollistajat**

Whysall ym. (2006) ovat tutkineet terveyden ja turvallisuuden interventioiden implementointia, erityisesti siitä näkökulmasta, mitkä ovat implementoinnin esteet ja helpottavat tekijät. Tutkimuksessa otettiin tarkastelun kohteeksi tuki- ja liikuntaelinsairaudet (TULES), koska ne ovat yksi merkittävimmistä työntekoa vaikeuttavista sairauksista. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mitkä tekijät estävät ja mitkä edesauttavat interventioiden implementointiprosessia sekä muutoksen tekemistä TULES - sairauksien vähentämiseksi. (Whysall ym. 2006)

Muutosten implementoinnin suurimmaksi esteeksi osoittautuivat työntekijöiden vastustus käyttäytymisen muuttamisessa, vaikeudet saada ylimpien johtajien tuki muutoksille sekä johtajien asenteet terveyttä ja turvallisuutta kohtaan yleisesti. Työntekijöiden vastustus muutoksille saattoi johtua paitsi heidän omista asenteistaan, myös johtajien kyvyttömyydestä kannustaa käyttäytymisen muutoksiin. Tämä este esiintyi useimmiten. Implementoinnin haasteeksi koettiin myös vaikeudet saada ylimmän johdon lupa interventioiden suorittamiselle sekä tarve vakuuttaa suunnitelmat johdolle. Tarve konsultointiin ja lupien kysyminen koettiin suureksi hidasteeksi. Yllättävää olivat johtajien välinpitämättömät asenteet TULES - ongelmiin ja terveyteen ja turvallisuuteen yleisesti. Erityisesti vaikeaa oli saada johtajat pitämään interventioita tärkeinä ja näkemään uudet toimenpiteet osana johtamisprosessia, eikä niinkään pelkästään lisätyönä ja uutena taakkana. Artikkelissa tuotiin myös esiin se, että jos johto ei arvosta uusia toimintatapoja, niin tuskin muutkaan organisaation jäsenet. Hieman yllättäen johtajat olivat huolissaan siitä, miten tällaisten asioiden huomioiminen vaikuttaisi heidän asemaansa tai siihen, miten heidät koetaan johtajina. Esteiksi implementoinnille

koettiin esimerkiksi resurssien puute, joka oli yhteydessä arvostuksen puutteeseen, vaikeus löytää sopivia tarvikkeita ja tilaa sekä tuotannon priorisointi turvallisuuden edelle. (Whysall ym. 2006)

Muutosprosessin läpiviemistä edistivät tukevat ja sitoutuneet johtajat, muutokset johtamisessa, riittävä tietoisuus terveydestä ja turvallisuustekijöistä ja niistä tiedottaminen sekä keskitetty terveyden ja turvallisuuden kulujen valvonta. Tutkimuksen mukaan paitsi että yksilön asenteet, uskomukset ja käyttäytyminen muotoutuvat organisaatiollisten tai rakenteellisten tekijöiden, kuten roolien ja vastuiden, myötä, myös organisaatiolliset ja rakenteelliset tekijät vaikuttavat puolestaan asenteisiin, uskomuksiin ja käyttäytymiseen. Jos tarkoituksena on kannustaa asenteiden ja käyttäytymisen muutokseen, pitäisi mahdollisia rakenteellisia esteitä ottaa myös mukaan tarkasteluun. Lisäksi tulisi varmistaa, että johtajille annetaan riittävästi aikaa hallita terveyden ja turvallisuuden tekijöitä madaltamalla hierarkiaa päätöksentekojärjestelmässä, josta luvat muutoksille täytyy hakea, tai antamalla paikallisille johtajille tai turvallisuusjohtajille enemmän valtaa päättää näihin asioihin käytettävästä budjetista. (Whysall ym. 2006)

## 4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimus tehdään toimeksiantona noin 1000 työntekijän kokoiselle media-alan konserniyritykselle, joka koostuu useista erillisistä yhtiöistä, jotka sijaitsevat fyysisesti Keski-Suomessa ja Savossa. Konsernissa on 4 työsuojelupäällikköä sekä 21 työsuojeluvaltuutettua. Konsernissa on 2000-luvulla ollut suuria organisatorisia muutoksia yritysostojen, laajentumisen ja fuusioiden myötä. Organisaation sisällä on esimerkiksi sulautettu aikaisemmin erillisiä ja itsenäisiä liiketoimintayksiköitä yhtiöiksi. Konsernin sisällä olevat yksiköt toimivat keskenään erilaisilla toimialoilla, jotka kuitenkin ovat osa konsernin pääliiketoiminnan samaa prosessia, mutta sen eri vaiheissa.

Tutkimuksen lähtökohtana on kohdeorganisaation kiinnostus selvittää, millä tavalla työsuojelu saataisiin tiukemmin osaksi arkea ja mitkä ovat tehokkaimpia työsuojelun jalkauttamisen keinoja. Organisaatiossa halutaan tutkia työsuojelun lähtökohtia ja nykytilaa, tehostaa työsuojelun jalkauttamista ja löytää jalkauttamiseen uudenlaisia kehittämiskeinoja. Tutkimuksen avulla halutaan myös selvittää, millä tavalla työsuojelupäälliköt ja työsuojeluvaltuutetut ymmärtävät roolinsa jalkauttamistyössä ja erityisesti mikä on heidän oma roolinsa ja vastualueensa työsuojelussa. Toimeksiannon taustalla on organisaation halu kehittää työhyvinvointia, työkykyisyyttä sekä työssä jaksamista, ja sitä kautta vaikuttaa organisaation tuottavuuteen ja tehokkuuteen.

Kohdeyritys on työsuojelun toimintaohjelmassaan listannut työsuojelutavoitteekseen työssä jaksamisen edistämisen, sairauspoissaolojen vähentämisen ja työtapaturmattomuuden. Työssä jaksamisen osalta tavoitteena on erityisesti työmotivaation ja jaksamisen edistäminen kehittämällä johtamista, osaamista ja omakohtaista vastuunottoa työyhteisön ilmapiiristä sekä ottamalla huomioon henkilöstörakenteen asettamat haasteet.. Sairauspoissaoloja pyritään vähentämään työolosuhteiden, terveiden elämäntapojen ja ennaltaehkäisevän työkykytoiminnan kehittämisellä. Tarkoituksena on myös seurata työterveyshuollon asiakasraportteja ja tehdä niiden ohjaamina tarvittavia toimenpiteitä. Työtapaturmattomuutta pyritään varmistamaan työolosuhteita

kehittämällä ja ylläpitämällä. (Työsuojelun toimintaohjelma vuonna 2012) Tarkempi työsuojelun toimintasuunnitelma osoittaa, että vuonna 2012 ennaltaehkäisevän työsuojelutoiminnan tasoa pyritään parantamaan, erityisesti ergonomian ja henkisen jaksamisen osalta. Ergonomian edistämiseksi käytetään hyväksi asiantuntijaa, jonka avulla koulutetaan osastoille ergonomiavastaavia. (Työsuojelun toimintasuunnitelma vuonna 2012) Keskeisimmiksi lähestymistavoiksi on siis nostettu preventiivinen terveyden edistäminen sekä positiivinen työhyvinvointi. Työsuojelulla pyritään ennaltaehkäisemään työkykyä heikentäviä tekijöitä sekä edistämään hyvinvointia, eikä vain poistamaan sairauksia ja tapaturmia.

Tutkimuksessa pyritään selvittämään, minkälaisilla keinoilla työsuojelun toimintaohjelmaa ja -suunnitelmaa jalkautetaan kohdeorganisaatiossa ja minkälaisia keinoja tarvittaisiin jalkauttamisen tehostamiseksi. Tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Mikä on työsuojelun nykytila ja miten sitä voisi tehostaa?
2. Mitä työsuojelupäälliköt ja työsuojeluvaltuutetut kokevat omiksi vastuualueikseen ja tehtävikseen työsuojelun jalkauttamisessa?
3. Miten työsuojelua jalkautettaisiin tehokkaammin?



## 5 AINEISTON KERÄÄMINEN JA ANALYSOINTI

Tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa aineisto on kerätty teemahaastattelun avulla. Hirsjärven ym. (2008) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiin piirteisiin kuuluu, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tutkimuksessa suositetaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina sekä käytetään induktiivista analyysia. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti sekä aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja (Hirsjärvi ym. 2008, 160). Laadullinen tutkimusote soveltuu hyvin, jos ollaan kiinnostuneita esimerkiksi tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista, tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista tai halutaan saada tietoa tiettyyn tapaukseen liittyvistä syy-seuraussuhteista. (Syrjälä ym. 1994, 12-13) Tutkimuksessa halutaan laajentaa ymmärrystä työsuojelusta ilmiönä ja sen jäsentymisestä, mutta myös haastatteluihin osallistuvien kokemuksista omasta roolistaan ja vastuualueistaan.

Haastattelu valitaan menetelmäksi usein, jos halutaan korostaa tutkittavan kohteen subjektiivisuutta, tutkijan on vaikeaa tietää etukäteen vastausten suuntia, halutaan selvittää saatavia vastauksia tai halutaan syventää saatavia tietoja (Hirsjärvi ym. 2008, 200-201). Tutkimuksessa haluttiin selvittää nimenomaan haastateltavien subjektiivisia kokemuksia ja heidän henkilökohtaisia näkemyksiään. Työhyvinvoinnin edistämisen ilmeneminen yrityksessä on hyvin yrityskohtainen asia, joten vastausten suuntaa ei voi etukäteen päätellä. Haastattelun avulla saadaan hankittua riittävän tarkkaa ja syvää tutkimustietoa, sillä tarvittaessa voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelun aihealueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys voivat vaihdella haastateltavien välillä. (Hirsjärvi ym. 2008, 203, Saunders ym. 2012, 374) Tutkimuksessa haastattelun aihealueet ovat tiedossa, mutta koska vastaukset eivät ole ennakoitavissa, ei kaikkien kysymysten tarkkoja muotoja pysty etukäteen päättämään. Tutkimuksessa on tärkeää saada esiin monenlaisia kokemuksia ja ajatuksia työhyvinvoinnin edistämisen jalkauttamisesta. Haastattelu suoritettiin yksilöhaastatteluna, koska haluttiin saada henkilökohtainen

näkemys esiin jokaiselta tutkittavalta ilman ryhmän tai parin kontrolloivaa vaikutusta.

Tutkimukseen haastateltiin 3 työsuojelupäällikköä ja 11 työsuojeluvaltuutettua. Kohdejoukko valittiin haastatteluihin suostumuksen perusteella. Kaikille konsernin työsuojelupäälliköille ja työsuojeluvaltuutetuille lähetettiin haastattelukutsu (liite 1) ja haastateltiin kaikkia, jotka siihen vapaaehtoisesti suostuivat (liite 2). Haastattelut suoritettiin haastateltavien itse valitsemassa paikassa ja itse valitsemana ajankohtana. Useimmiten paikkana oli neuvotteluhuone tai työntekijän oma työhuone ja haastattelut sujuivat ilman häiriöitä. Haastattelut kestivät keskimäärin puoli tuntia haastattelujen keston vaihdeltaessa 15 minuutista reiluun tuntiin ja ne nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Kaikissa haastatteluissa käytettiin samaa haastattelurunkoa (liite 3), mutta kysymysten muotoa ja järjestystä vaihdeltiin haastateltavien vastausten mukaan. Haastattelurunko esitettiin ja todettiin toimivaksi, jolloin siihen ei tehty esihaastattelun jälkeen muutoksia. Haastattelussa esitettiin myös kysymyksiä haastattelurungon ulkopuolelta haastateltavien esiin nostamien teemojen tarkentamiseksi.

Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, jossa etsitään tekstin merkityksiä. Laadullisen aineiston sisällönanalyysi voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysin tarkoitus on luoda sanallinen ja selkeä kuva tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon. Aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto aluksi hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja koodataan uudestaan loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajarvi 2003, 105–110)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi lähti liikkeelle aineiston litteroimisesta, jossa nauhoitetut haastattelut kuunneltiin ja kirjoitettiin sanatarkasti ja huolellisesti ylös. Litteroinnin jälkeen haastatteluja luettiin useampaan kertaan läpi ja perehdyttiin sisältöön huolellisesti. Aineistoon tutustumisen jälkeen ryhdyttiin pelkistämään ilmauksia ja karsimaan epäoleellisuuksia pois. Analyysiyksikkönä oli lause tai lausepari, mikäli haastateltava täydensi edellistä lausetta seuraavalla. Aineisto käytiin läpi lause lauseelta, jolloin haastattelusta saatiin poimittua kaikki merkitykset ylös. Pelkistämisen jälkeen ryhdyttiin etsimään pelkistyksistä samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Samankaltaiset ilmaukset ryhmiteltiin yhteen, ja niistä muodostettiin alaluokkia, jotka nimettiin sisältöä kuvaavalla käsitteellä (kaavio 1). Alaluokkia muodostui yhteensä 65 (liite 4).

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistys	Alaluokka
"Ja sit sellanen asia mulle on tullu, että on kuviteltu että meillä on kaikki hyvin, että on ehkä oltu etujoukoissa ja tehty toimenpiteitä, ni kuviteltu että me ollaan kauheen edistyksellisiä ja moderneja, vaikka onki jääty oikeesti jälkeen, ei oo kehitetty ollenkaan."	On kuviteltu olevamme etujoukoissa, edistyksellisiä ja moderneja	Uudistumisen puute
"Koska ne on kuitenkin niin hitaita prosesseja nämä muutokset ja ne työpaikan käytännöt on niin vallitsevia että sitä ei kenties sitten, sitä ajattelee että se on riittävästi ku teemme sillä tavalla ku ennenki on tehty. Et silloin ei tuu mieleenkään että sitä pitää uudistaa."	Riittävästi kun tehään samalla tavalla kuin aikaisemmin  Ei tule mieleen että pitäisi uudistaa	
"Musta tuntuu että tää on aika semmonen perinteikäs talo, että on siellä varmaan osittain myös sitä, et ku meillä on aina tehty näin."	Perinteet, meillä on aina tehty näin	
"Että se voi olla että se on siellä taustalla vielä tämä vanha ajatteluki, että se ei oo uudistunu. Ei oo tullu sellasta uutta ainesta siihen."	Taustalla vanhan organisaation ajattelu, joka ei ole uudistunut	

---

### Kaavio 1 Esimerkki pelkistysten ja alaluokkien muodostamisesta

Alaluokkien muodostamisen jälkeen etsittiin samankaltaisuuksia myös alaluokista ja yhdisteltiin alaluokkia yläluokiksi (kaavio 2). Yläluokkia muodostui yhteensä 20 (liite 4). Yläluokkia ei ollut mielekästä enää yhdistellä, mutta ne jaoteltiin vielä kahteen teemaan kuvaamaan työsuojelun nykytilaa ja haastateltavien esiin nostamia kehitysehdotuksia.

Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
<p>On kuviteltu olevamme etujoukoissa, edistyksellisiä ja moderneja</p> <p>Riittävästi kun tehään samalla tavalla kuin aikaisemmin</p> <p>Ei tule mieleen että pitäisi uudistaa</p> <p>Perinteet, meillä on aina tehty näin</p> <p>Taustalla vanhan organisaation ajattelu, joka ei ole uudistunut</p>	<p>Uudistumisen puute</p>	<p>Vanhat toimintamallit juurtuneet</p>
<p>Toimintaohjelmia vain päivitetään</p> <p>Valmiiden pohjien käyttö</p> <p>Toimintasuunnitelma vanhoilta pohjilta</p> <p>Kaikki mietitty aikaa sitten</p> <p>Runko, jonka pohjalta vuodesta toiseen</p> <p>Noudatetaan samantyyllisiä ohjelmia, jotka on tehty vuosia sitten</p>	<p>Toimitaan vanhojen runkojen mukaan</p>	

Kaavio 2. Esimerkki alaluokkien yhdistämisestä yläluokiksi

## 6 TULOKSET

Tutkimuksen keskeiset tulokset jakautuivat kahteen isompaan teemaan: konsernin nykytilanteen kuvaamiseen ja kehitysehdotuksiin työsuojelun tehostamiseksi. Seuraavassa käydään tulokset läpi näiden kahden teeman mukaisesti.

### 6.1 Konsernin työsuojelun nykytilanne

Haastateltavat nostivat selkeästi esille konsernin työsuojelun positiivisen tilanteen muihin tuntemiinsa yrityksiin verrattuna. Heidän mukaansa konsernissa on saatu luotua me-henkeä. Haastateltavien mukaan asiat ovat konsernissa yleisesti ottaen hyvin ja esiin nouseviin ongelmiin reagoidaan yleensä nopeasti. Asioihin on yritetty löytää ratkaisuja ja esimerkiksi työsuojelun kohdalla arviointikeinoja on mietitty.

*”Ja eihän meillä oikeestaan ku vertaa moneen muuhun paikkaan ni eihän meillä huonosti ole asiat missään nimessä. Meillähän on sillä lailla kohtuullisen hyvin ja siks nää ehkä onki tämmösiä pieniä.”*

Koska tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millä tavalla työsuojelun käytäntöön tuomista voisi tehostaa, haastateltavat nostivat esille myös useita nykyhetken ongelmakohtia, joihin puuttumalla toimintaa saisi entisestään tehostettua.

Haastateltavien mukaan työntekijöillä ei ole tällä hetkellä riittävästi tietoa työsuojelusta. Työntekijät eivät ole tietoisia työsuojelun tavoitteista ja suunnitelmista, eivätkä esimerkiksi työsuojeluvaltuutettujen tehtävistä. Tiedon puute näkyy sekä työsuojeluhenkilöstön, että muiden työntekijöiden keskuudessa. Työntekijät eivät hahmota minkälaisia mahdollisuuksia heillä olisi edistää työoloja ja töissä viihtymistä työsuojelun avulla, eivätkä siten välttämättä hyödynnä mahdollisuuksiaan parhaimmalla mahdollisella tavalla. Uhkana on, että asiat henkilöityvät, eli ei muisteta esimerkiksi päälliköiden

toimivan työnantajan edustajina, ja siten toimintatapojen tai päätösten liittyvän henkilökohtaisten aatteiden sijaan työtehtäviin. Asioiden henkilöityminen voi haitata henkilöstön rohkeutta puuttua epäkohtiin. Toisaalta esimerkiksi työsuojeluvaltuutettuna toimiminen koettiin työntekijöiden etujen puolustamiseksi ja työntekijöiden puolesta puhumiseksi, jolloin valtuutetut henkilöityivät koko henkilöstön suulla puhuviksi.

Haastateltavat kertoivat epävarmuudesta omien tietojen ja taitojen riittävyyden ja kattavuuden suhteen. Omista vaikutus- ja toimintamahdollisuuksista edistää työsuojelun tilaa ja työhyvinvointia oltiin epäluuloisia ja omat tiedot tuntuivat riittämättömiltä. Haastateltavilla oli tunne, että heillä ei ole riittävästi keinoja vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja töissä jaksamiseen.

*”Sitä tuntee ittensä vähän avuttomaks jos ei pysty auttamaan, koska vaan yksinkertaisesti ei vaan oo siihen mahdollisuuksia.”*

*”Tietysti pyritään tämmösiä, meillä on virkistystoimikunta joka järjestää tämmösiä yhteistoimintapäiviä tai tämmösiä jotaki risteilyjä tai muuta, mut sitten ihan käytännön työssä ni ei siellä hirveesti oo, tai ehkä ei oo niinku keinoja sillä tavalla.”*

*”En mä tiä onko mulla sitte tässä muita kortteja ku vaan huomata, että jos joku näyttää siltä ettei jaksa enää töissä tai jotain.”*

Konsernissa ei haastateltavien mukaan ole selkeästi jaettu vastuuta eikä kenelläkään ole kokonaiskäsitystä työsuojelusta ja sen nykytilanteesta. Kun haastattelussa kysyttiin työsuojelun käytäntöön tuomisen vastuualueita, vastaukset olivat hyvin kirjavia. Haastattelujen mukaan tiiminvetäjät ovat vastuussa, mutta valtuutetut toimivat henkilöstön edustajina ja heidän tehtävänä on seurata ja puuttua ongelmiin sekä viedä työsuojeluasioita kentälle ja huolehtia arkitoimenpiteistä. Toisaalta nostettiin esiin, että päällikkö, valtuutettu ja työnantaja ovat yhdessä vastuussa tai että käytäntöön tuomisesta ovat vastuussa kaikki. Osassa haastatteluista sanottiin, että käytäntöön tuomisen pitäisi tulla työnantajapuolelta ja työsuojelupäälliköt ovat työnantajan edustajina vastuussa. Näiden lisäksi osa totesi, että linjaorganisaatioiden esimiehet ovat vastuussa käytäntöön tuomisesta. Haastattelujen mukaan kukaan ei tunnu ottavan todellista vastuuta lopullisesta käytäntöön tuomisesta, eikä kenelläkään ole kokonaiskäsitystä työsuojelusta, siihen liittyvistä toimenkuvista tai sen nykytilanteesta.

*”Että ihmiset on sitoutunu työhönsä ja tekevät työtänsä, keskittyvät siihen että se sitten sillä tavalla jotenki et ehkä kukaan, harva mieltää sen niinku omaks työksensä että näitä asioita pohditaan.”*

*”Et on vähän niinku kuppikuntasesti toimitaan että ei kenelläkään oo ihan sellasta kokonaiskäsitystä että kuka tekee mitä.”*

Työsuojelun suunnitelmia ei haastateltavien mukaan toteuteta käytännössä, vaan ne jäävät helposti paperille ja suunnitteluasteelle. Haasteena on heidän mukaansa nimenomaan lopullinen käytäntöön tuominen ja jalkauttaminen

koko konsernin tasolla. Kun käytäntöön tuomista ei tapahdu, sitä ei voi myöskään arvioida. Haastateltavien mukaan konsernissa ei ole toimivia mittareita, joiden avulla suunnitelmien toteuttamista ja käytäntöön tuomisen onnistumista voitaisiin kattavasti arvioida.

Haastateltavien mukaan konsernin viestintä ja viestintäkanavat ovat puutteellisia. Tiimiviestintä tai yleinen viestintä ei toimi, eikä tieto saavuta kaikkia pyrkimyksistä huolimatta. Konsernissa ei ole varsinaista tiedottajaa, eikä viesti kulje riittävän tehokkaasti ja laajalle.

”Ja se kokonaistiedottaminen, et nyt joku sihteerit ilmottaa jostaki asioista, mutta ne ei ees tiä, et se viesti jää monta kertaa esimerkiks meiltä saamatta vaikka se koskis meitäki.”

Haastateltavien mukaan viestintää ei ole riittävästi, asioista ei puhuta eikä yhteistyötä tai keskustelua juurikaan ole. Viestinnän puute on molemmansuuntaista, sekä henkilöstöltä johdolle, että johdolta henkilöstölle. Haastateltavien mukaan viestinnän puute on huomattavaa erityisesti yksiköiden välillä. Koska yksiköt ovat fyysisesti erillään toisistaan, luontaista kanssakäymistä on vähän ja kaikki työskentelevät pääasiassa omissa ympäristöissään, eikä asioita jaeta yksiköiden kesken. Monelle konsernissa työsuojeluun ja työhyvinvointiin liittyvistä asioista puhuminen on vaikeaa eikä epäkohtia välttämättä tuoda esiin. Esille nostamattomuus voi haastateltavien mukaan johtua pelosta, välinpitämättömyydestä, asenteesta, kiireestä tai liian vähäisestä tiedosta liittyen vaikutusmahdollisuuksiin. Varsinkin asioiden esiin nostaminen omana itsenään on hankalaa, mutta anonyyminä asioita tuodaan reilummin esiin, esimerkiksi tutkimusten kautta.

”Et ihmiset varoo semmosta ihan hirveesti ja sitten ne ei välttämättä tuo niitä epäkohtia esille. Ollaan vaan hiljaa ja kärsitään.”

Keskeisenä ongelmana haastatteluista nousi esiin konsernin organisaatorakenteessa olevat ongelmat. Konsernissa on tapahtunut lähimenneisyydessä useita isoja organisaatiomuutoksia, jotka ovat hämmentäneet työntekijöitä ja toisaalta vaikuttaneet käytännön työhön esimerkiksi päätöksentekoprosesseja pidentämällä. Johdon huomio ja aika on mennyt uuden toiminnan sulauttamiseen entiseen, eikä toimintakäytäntöjen muutoksia ja niiden tavoitteita ole aina suunniteltu. Tällä hetkellä yksiköt ovat fyysisesti hyvin hajallaan, mikä koettiin myös ongelmallisena, kun kaikki eivät ole tietoisia mitä muissa yksiköissä tapahtuu. Yritysostojen ja fuusioiden kautta päätösvalta on osittain siirtynyt yksiköiltä itseltään konsernitasolle, eikä kaikkia päätöksiä voida enää tehdä itse. Toisaalta organisaatiomuutokset koettiin positiivisiksi, koska iso organisaatio mahdollistaa laajemmat investoinnit ja tarjoaa suuremmat resurssit.

Haastateltavat kokivat, että konsernissa on juurtuneena vanhoja toimintamalleja. Haastateltavien mukaan työsuojelussa toimitaan pitkälti vanhojen mallien pohjalta, joita hyödynnetään vuodesta toiseen. Esimerkiksi työsuojelun toimintasuunnitelmia ainoastaan päivitetään vuosittain, vaikka

alkuperäiset suunnitelmat ovat jo vuosia vanhoja. Tämän vuoksi tarvittavaa uudistumista ei ole tapahtunut. Toimintaperiaatteita perustellaan sillä, että niin on aina toimittu ja toisaalta syvälle juurtuneita perinteitä on hyvin hidasta muuttaa. Haastateltavien mukaan työsuojeluasioissa helposti ajatellaan, että riittää, kun tehdään saman verran ja samalla tavalla kuin aikaisemminkin, eikä toimintaa välttämättä ymmärretä kehittää.

”Ja sit sellanen asia mulle on tullu, että on kuviteltu että meillä on kaikki hyvin, että on ehkä oltu etujoukoissa ja tehty toimenpiteitä, ni kuviteltu että me ollaan kauheen edistyksellisiä ja moderneja, vaikka onki jääty oikeesti jälkeen, ei oo kehitetty ollenkaan.”

Haastatteluissa nousi esiin myös resurssit, erityisesti työmäärän ja aikataulujen kautta. Haastateltavat kokivat, että heillä ei ole työpäivän aikana aikaa muulle kuin työlle, ja esimerkiksi työkavereiden kanssa keskusteleminen jää helposti vähäiseksi tai sille ei löydy sopivaa rakoa työpäivän aikana. Työntekijät työskentelevät ääri rajoillaan ja esimerkiksi työsuojelun suhteen vain akuutit asiat hoidetaan, jolloin pienet asiat jäävät kiireen takia hoitamatta. Kiireen vuoksi ”*mennään helposti helpoimman kautta*”. Konzernissa on haastateltavien mukaan vähennetty henkilöstöä, mutta työmäärä ei sen sijaan ole vähentynyt, vaan yhä pienemmällä työntekijämäärällä pitäisi jaksaa tehdä enemmän töitä. Sairaslomiin ei juurikaan oteta sijaisia, joten jos yksi on pois töistä, niin muut kuormittuvat enemmän. Kiire aiheuttaa haastateltavien mukaan erityisesti henkisen kuormituksen kasvua. Toisaalta uupumusta ei tuoda esiin, vaan työntekijät yrittävät vain jaksaa työskennellä. Haastateltavat tiedostivat myös organisaation haastavan taloudellisen tilanteen, jolloin resurssit ja epävarmat tulevaisuuden näkymät voivat olla suurimpana esteenä työsuojelun tavoitteiden toteuttamiselle.

Haastatteluissa nousi esille myös negatiivisia käsityksiä johdosta ja työsuojelun toteutumisesta. Haastattelujen mukaan johto suhtautuu työntekijöihin ja työsuojeluun välinpitämättömästi, eikä se ota työntekijöitä riittävän hyvin huomioon tai kuuntele heitä. Konzernissa on haastateltavien mukaan paljon ylhäältäpäin määräämistä, eikä päälliköillä ole käytännön käsitystä siitä, mitä työtehtävät todellisuudessa vaativat. Konzernin eri toimipisteiden ollessa fyysisesti hyvin etäällä toisistaan, ylintä johtoa ei näe kovin usein ja harva uskaltaa puhua heille suoraan pelätessään silmätikuksi joutumista. Organisaatiorakenne on heidän mielestään hyvin ohut ja johdon kevyt rakenne aiheuttaa haasteita. Väliportaana johtoa on vähennetty, joten johtoon kuuluvia henkilöitä on hyvin vähän, eivätkä he ehdi kaikkialle. Työsuojelun osalta haastateltavat kertoivat, että asiat etenevät hitaasti ja asioita joutuu nostamaan useamman kerran esille, ennen kuin niihin reagoidaan. Haastateltavat kertoivat työntekijöiden välinpitämättömästä asenteesta työsuojelua kohtaan, mutta toisaalta sama välinpitämätön asenne nousi esiin heiltä itseltään työsuojelun merkityksen vähättelemisenä.

”Eihän kaikilla sitte oo kiinnostusta eikä välittämistä että kuhan vaan ite on, pärjää ni ihan sama mitä tuossa naapurissa jos on jotain ongelmia, ni ei mulle kuulu.”



”Meitä on semmosia ihmisiä jotka ei kerta kaikkiaan halua niistä tietää.”

”Ja sit jotenki se sitte saattaa tuntua että ku minä tiedän ja tiedostan että mitä sen työsuojelun pitäis olla, ni se riittää myös seki. Että ku minä näen niitä ongelmia ja puutun niihin, ni se on se mun tehtävä.”

## 6.2 Kehitysehdotukset työsuojelun tehostamiseksi

Keskeisimpänä kehitysehdotuksena haastateltavat nostivat esille tiedon lisäämisen työsuojelusta ja sen hyödyistä. Työsuojelua tulisi jalkauttaa siten, että jokainen ymmärtäisi työsuojelun tavoitteet ja huomioisi ne työssään, olisi perillä konsernin näkemyksistä ja toimintatavoista sekä tuntisi työsuojeluvaltuutetut ja -päälliköt. Haastateltavat mainitsivat, että organisaatiossa tehdään kyllä sovittuja asioita mielellään, kunhan ymmärretään, että toiminta on yhteiseksi hyväksi ja tunnustetaan toiminnan tavoitteet ja merkitys. Ihmiset ovat kiinnostuneita asioista, jotka koskettavat heitä läheltä ja ovat heille merkityksellisiä. Tiedon lisäämisen ohella työsuojelun tuominen lähemmäksi arkea on haastateltavien mukaan tärkeää. Heidän mukaansa työsuojeluasioita tulisi pitää enemmän esillä ja tehdä näkyvämmäksi, esimerkiksi lisäämällä intranettiin asiakirjoja kaikkien nähtäville ja ylipäättään puhumalla työsuojeluasioista. Työsuojelua voisi tuoda osaksi erilaisia palavereita tai jopa päivittäisiin käytäntöihin. Ajankäytöllisesti panostuksen ei tarvitsisi olla suuri, mutta ottamalla työsuojeluasioita esille usein lyhyestikin työsuojeluun liittyvät asiat tulisivat tutummiksi.

”Nyt sitte taas puhutaan siitä, että miten ne porukat saahaan mukaan, ni mä oon sanonu sitä, että meiän pitää nostaa jalustalle se työsuojelu. Jos firmassa halutaan johonki asiaan muutosta, se pitää se kissa nostaa pöydälle. Elikkä siitä ruvetaan puhumaan, se tuodaan esille, se on näytillä, vois sanoa jopa että kosketettavissa oleva asia.”

”Tietysti tietoiskunomaisia tai sitten muissa yhteyksissä että esimerkiks esimiespalavereissa tai yleisessä palavereissa missä käydään muita asioita, niin vois kiinnittää huomiota enemmän myös näihin työsuojelullisiin asioihin. Senhän ei välttämättä tarvis olla mikään jaaritteleva osuus vaan enemmän tietoiskumainen. Että ihmiset yleisesti tietäs että näin on tämä asia nyt.”

Työsuojeluasioissa tarvitaan haastattelujen mukaan kaikkien henkilöstöryhmien aktivoitumista. Johdon ja esimiesten on aktivoituttava, kannustettava, otettava vastuuta sekä oltava läsnä. Yksi haastateltavista korosti kiitoksen saamisen merkitystä työssä jaksamiselle. Samalla myös valtuutettujen on aktivoituttava kertomaan epäkohdista ja tuomaan asioita julki. Kuitenkin muutoksen täytyy lähteä työntekijöistä ja koko työyhteisöstä ja jokainen voi vaikuttaa olemalla kiinnostunut työsuojelusta. Työsuojelua tulisi haastattelujen mukaan jalkauttaa työntekijätasolle ja kannustaa työntekijöitä havaitsemaan ja tuomaan esiin ongelmakohtia.

Vuorovaikutuksen lisääminen ja vuorovaikutuskanavien luominen oli keskeinen esiin nostettu kehitysehdotus haastatteluissa. Keskustelun ja kuuntelun lisääminen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä pysähtyminen kuuntelemaan koettiin tärkeäksi. Keskustelu nähtiin merkittävänä toiminnan tehostamiselle. Haastateltavat kertoivat, että jos asioita ei mielletä tärkeäksi, niitä ei muisteta ja toisaalta, mitä enemmän asioista puhutaan ja nostetaan esiin, sitä helpompi niihin on tarttua ja asioita korjata.

”Enpä mä ihan tarkkaan osaa sanoa että mikä ois se viisasten kivi millä tätä keskustelukulttuuria vois parantaa, koska tuntuu että se on kuitenkin sellanen avainkohta siinä, että mitä enemmän puhutaan asioista ja mitä helpompi niistä on puhua ni sitä helpompi niihin on tarttua ja sitä helpommin ne pystytään myös korjaamaan.”

Keskustelun lisäämisen ohella myös tiedottamista voisi haastateltavien mukaan lisätä. Konsernissa voisi tiedottaa enemmän mitä tapahtuu ja esimerkiksi lähettää yhteisen tiedotteen palaverien jälkeen. Tiedottamisen avulla saataisiin työyhteisö pysymään aktiivisena. Oleellista on saada välitettyä oikea tieto oikealle ihmiselle.

Haastatteluissa nousi esiin ilmapiirin muuttaminen myönteisempään suuntaan. Ilmapiiriä voisi parantaa lisäämällä luottamusta, rohkaisemalla kaikkia avoimuuteen, huomioimalla työntekijöitä riittävästi ja muuttamalla asenteita positiivisemmaksi. Koko työyhteisö pitäisi saada näkemään työsuojeluasiat yhteisinä etuina, joihin kannattaisi panostaa.

Yksi keskeisimpiä kehitysehdotuksia haastatteluissa oli vastuun selkiyttäminen. Vastuunjaon ei koettu olevan konsernissa selkää ja vastuualueet määrittelemällä työsuojelutoimintaa voisi haastattelujen mukaan tehostaa. Haastateltavien mukaan jonkun olisi otettava vastuu ja vedettävä isoja linjoja. Konsernissa tarvittaisiin yksi selkeä työsuojeluasioiden eteenpäin vetäjä, joka organisoisi myös muiden toimintaa ja pitäisi kaikki tietoisina toiminnasta. Jokaisen työyhteisön jäsenen omaa roolia työsuojelussa tulisi selventää. Vastuun selkiyttämisen ohella myös organisaation rakenteiden selkiyttämisen tarve tuli esiin haastatteluista.

Haastateltavien mukaan toimintaa voisi konsernissa tehostaa myös jäntevöittämisellä ja seurannalla. Toiminnan jäntevöittäminen tapahtuisi esimerkiksi määrittelemällä selkeät aikataulut ja vastuuhenkilöt, tekemällä valmisteluja ennen palavereja ja kokouksia, käymällä asioita läpi ensin osastoittain tai pienemmissä ryhmissä, ja kehittämällä konkreettisia ehdotuksia. Tutkimusten tekeminen, kuten ilmapiirikyselyt, koettiin tärkeäksi, jotta myös hiljaisten henkilöiden ääni saadaan kuuluviin. Seurannan tehostaminen ja mittareiden muodostaminen oli haastateltavien mielestä tärkeää. Kokouksien ja palaverien esityslistoille voisi heidän mielestään laittaa kohdan, jossa käytäisiin läpi ovatko tietyt tavoitteet toteutuneet vai eivät, tai onko suunniteltuja toimenpiteitä laitettu todellisuudessa käytäntöön.

”Tääki on sitä jatkuvaa parantamista, elikkä jos me tehään joku päätös ja tiedotetaan, ni ei se voi olla niin, että sen sitte vaan annetaan olla, vaan se pitää kaivella sieltä organisaatiosta esille että onko se menny sinne, onko ne ymmärtäny sen.”

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kohdeorganisaation työsuojelun käytäntöön tuomisen nykytilaa sekä siihen liittyviä kehitysehdotuksia. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, mitä työsuojeluvaltuutetut ja työsuojelupäälliköt kokevat omiksi vastuualueikseen työsuojelun jalkauttamistyössä. Tutkimuksen avulla haluttiin saada selville, mitkä ovat työsuojeluhenkilöstön näkökulmasta tehokkaimpia työsuojelun jalkauttamisen keinoja ja mitä heidän organisaatiossaan voisi tehdä työsuojelun tehostamiseksi.

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa työskennellään useilla eri toimialoilla, joiden ominaispiirteet poikkeavat toisistaan paljon. Toimialat vaihtelevat toimistotyöstä mekaaniseen teollisuustuotantoon, jolloin yksiköiden väliset erot työsuojelun keskeisimmässä osa-alueissa vaihtelevat työturvallisuudesta ja työasunnoista sisäilmaan ja henkiseen hyvinvointiin. Työsuojelullisten tarpeiden kirjo on hyvin laaja konsernitason ja se tulisi ottaa huomioon työsuojelun suunnittelussa ja toteuttamisessa, jotta kaikkiin tarpeisiin olisi mahdollista vastata ja reagoida.

Osa haastateltavista korosti, että työsuojelun tilanne on tällä hetkellä pääosin hyvä verrattuna tuntemiinsa muihin yrityksiin ja heidän esiin nostamansa kehityskohteet ovat ainoastaan pieniä parannusehdotuksia. Kuitenkin haastatteluista nousi esiin useita kehittämishaasteita liittyen organisaatorakenteeseen, johtamiseen, viestintään, vastuunjakamiseen sekä työsuojelun lopulliseen jalkauttamiseen. Näitä tutkimustuloksia käsitellään seuraavaksi teoreettisen ja tutkimuksellisen viitekehyksen kautta.

### 7.1 Rakenteen ja vastuunjaon epäselvyys

Yksi tutkimuksen keskeisimmistä tavoitteista oli selvittää mitä työsuojelupäälliköt ja -valtuutetut kokevat omiksi vastuualueikseen työsuojelun jalkauttamisessa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että vastuunjako ei ole täysin selkeä. Tehtävänkuvien määrittely on organisaatiossa kertaalleen tehty, joten periaatteessa jokaisen pitäisi tietää tehtäväalueensa. Myös niin sanotut

rivityöntekijät ovat huonosti tietoisia työsuojeluhenkilöstön tehtäväalueista ja ylipäättään työsuojelun mahdollisuuksista. Työsuojelupäälliköt ja -valtuutetut olivat huolissaan siitä, etteivät he ole tehtäviensä tasalla ja riittävän tietoisia omista velvollisuuksistaan. Kehittämishaasteena he korostivatkin vastuualueiden selkiyttämisen ja tietoisuuden lisäämisen merkitystä työsuojelun jalkauttamisessa. Strategiatyötä tehostaa, jos työntekijöillä on selkeä käsitys tavoitteista sekä omasta roolistaan tavoitteiden saavuttamisessa (Kim 2002). Tässä tutkimuksessa strategiatyöllä tarkoitetaan työsuojelutyötä ja siihen liitettyjä tavoitteita. Selkeät vastuunjaot tehostavat työhyvinvoinnin edistämässä tehtävää yhteistyötä (Demmer 1995, 36). Organisaatioissa on kiinnitettävä huomiota viestintästrategiaan ja varmistettava, että odotettavista tuloksista ja työntekijöiden roolista muutosten läpiviemisessä on keskusteltu realistisesti (Nielsen ym. 2010). Implementointiin osallistuvan ryhmän muodostaminen lisää roolien selkeyttä, osallistumista ja sosiaalista tukea (Nielsen & Randall 2009). Tutkimustulosten valossa kohdeorganisaatiossa olisi hyvä käydä kertaalleen läpi työsuojelun vastuualueet ja -tehtävät, jotta jokainen ymmärtäisi paitsi omat, mutta myös muiden tehtävät työsuojelutyössä. Tutkimustulosten mukaan työsuojelutyötä tehostaisi, jos kohdeorganisaatiossa varmistettaisiin, että työsuojelupäälliköillä ja -valtuutetuilla on riittävästi tietoa, osaamista ja aikaa oman työnsä huolelliseen suorittamiseen.

Whysallin ym. (2006) tutkimuksen mukaan paitsi että yksilön asenteet, uskomukset ja käyttäytyminen muotoutuvat organisaatiollisten tai rakenteellisten tekijöiden, kuten roolien ja vastuiden, myötä, myös organisaatiolliset ja rakenteelliset tekijät vaikuttavat puolestaan asenteisiin, uskomuksiin ja käyttäytymiseen. Jos tarkoituksena on kannustaa muutokseen asenteissa ja käyttäytymisessä, pitäisi mahdollisia rakenteellisia esteitä ottaa myös mukaan tarkasteluun. (Whysall ym. 2006) Tutkimus toi esille, että työsuojelupäälliköt ja -valtuutetut kokevat organisaation rakenteen sekavaksi ja hajanaiseksi. Organisaatiossa on yhdistetty monta aikaisemmin itsenäistä yhtiötä eikä toisten toimintatavoista ja työkuultuureista olla vielä täysin selvillä. Organisaatiossa kaivattaisiinkin rakenteiden, työprosessien ja työnkuvien selkiyttämistä ja yhteisten käytäntöjen määrittämistä. Organisaation rakenteet ja työn organisointi vaikuttavat organisaation jäsenten käsityksiin ja toimintaan ja sitä kautta myös interventioiden tuloksiin (Nielsen ym. 2010). Kohdeorganisaation yksiköt eroavat toisistaan toimialoina paljon. Työnkuvien ja työn keskeisten sisältöjen eroavaisuuksista huolimatta organisaatiossa voisi tehdä enemmän yhteistyötä työsuojeluasioiden pohtimisessa, suunnittelemisessa ja järjestämisessä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että haastateltavat kokevat tekevänsä paljon päällekkäistä työtä työsuojelussa, kun asioista ei keskustella yhteisesti. Jakamalla vastuualueita laajemmin konsernin sisällä tehostettaisiin toimintaa myös ajallisesti. Jokainen yksikkö voisi keskittyä oman työympäristönsä ja -yhteisönsä ominaispiirteisiin, kun yhteneväisten työsuojeluasioiden huomioimista ja suunnittelua jaettaisiin yksiköiden välillä.

## 7.2 Työsuojelun käytäntöön tuomisen prosessin haasteet

Kohdeorganisaatiossa työsuojelun edistämisen prosessi on lähtenyt etenemään hyvin; työsuojelun tavoitteet ja suunnitelmat on muodostettu ja esiin tullessiin ongelmiin pyritään reagoimaan ja turvallisuutta lisäämään, mutta lopullinen suunnitelmien käytäntöön tuominen on vielä kesken. Työsuojelun jalkauttamisprosessiin mallin (s.19) mukaan tarkasteltuna erityisesti jalkauttamisen ja arvioinnin vaiheet ovat tutkimusorganisaatiossa puutteelliset. Riittäviä arviointimenetelmiä ei ole vielä rakennettu eikä suunnitelmien toteutumista seurata riittävällä tasolla. Henkilöstö kuitenkin itse nostaa kehitysehdotuksissaan esiin seurannan ja arvioinnin merkityksen jalkauttamiselle, joten asia on tiedostettu, mutta vielä ei ongelmaan ole löytynyt ratkaisua. Esimerkiksi Elinkeinoelämän keskusliitto (EK 2011) sekä Erämetsä (2009, 80–85) ovat korostaneet arvioinnin ja seurannan merkitystä jalkauttamisprosessissa. Työsuojelun jalkauttamisprosessi – mallin mukaan sopivat arviointi- ja mittausvälineet tulisi päättää toimenpiteiden suunnitteluvaiheessa. Kun päätetään suoritettavista toimenpiteistä, samalla tulisi miettiä miten niiden toteutumista voidaan mitata ja arvioida.

Työsuojelun jalkauttamisprosessin mallissa (s.19) korostetaan osallistamista prosessin jokaisessa vaiheessa, myös toiminnan seulonta- ja suunnitteluvaiheissa. Kohdeorganisaatiossa työsuojelun suunnitelmat tehdään vanhojen pohjien mukaisesti, ja työntekijät ovat mukana vain päivittämissä vaiheissa. Työntekijöiden ottaminen mukaan jo suunnittelun alkuvaiheessa voisi johtaa vahvempaan sitoutumiseen (Nielsen ym. 2010). Esimerkiksi varmistamalla, että työntekijöillä on riittävästi tietoa työsuojelusta sekä huomioimalla heidän näkemyksensä nykytilanteen kartoittamisessa, saadaan heitä osallistettua prosessin alkuvaiheissakin. Jo sinällään mahdollisuus osallistua oman työn sekä organisaation kehittämiseen lisää työntekijöiden työhyvinvointia (Sinisammal ym. 2012) ja terveyden edistäminen edellyttää työntekijöiden osallistumista jokaisessa vaiheessa (Demmer 1995, 36). Osallistaminen ja sitä kautta sitoutuminen työhön nousivat esille myös Marjalan (2009), Mäki-Fräntin (2009), von Bonsdorffin ym. (2009) ja Kimin (2002) tutkimuksissa, joten osallistamisen merkitys on ilmeinen. Osallistuminen on tärkeää, jotta työntekijät kokevat prosessin omakseen ja tutummaksi (Nielsen ym. 2010).

Onnistunut jalkauttaminen tarkoittaa, että kaikki organisaatiossa ymmärtävät yrityksen strategian ja oman kytköksensä siihen (Erämetsä 2009, 80–85). Tässä tutkimuksessa strategialla tarkoitetaan työsuojelun strategiaa, sen osa-alueita, pyrkimyksiä ja tavoitteita. Tutkimuksen mukaan tehtävänjako ja vastuualueet ovat konsernissa epäselviä eikä kenelläkään ole kokonaisvastuuta koko prosessista. Työsuojelutoiminnan strategisten tavoitteiden selkiyttäminen ja niiden linkittyminen organisaation kokonaisstrategian tavoitteisiin voisi tutkimusten mukaan tehostaa jalkauttamisen onnistumista. Koko organisaation tasolla voisi tuoda selkeämmin esiin millaisiin asioihin työsuojelulla pyritään ja

mitkä ovat työsuojelutyön tavoitteet. Tutkimuksessa todettiin, että ihmiset ovat kiinnostuneempia asioista, jos ymmärtävät oman roolinsa merkityksen ja tarpeellisuuden. Jos yksittäisellä työntekijällä on tunne siitä, että häntä kuunnellaan ja hänen mielipiteensä ja osallistumisensa ovat tärkeitä työsuojelun suunnittelussa ja toteuttamisessa, työsuojelulliset asiat kiinnostavat enemmän. Toisaalta on korostettava myös työntekijöiden omaa vastuuta tiedon aktiivisessa vastaanottamisessa ja omaksumisessa. Ei riitä, että organisaatiossa tiedotetaan riittävästi ja kattavia informaatiopaketteja on saatavilla, vaan työntekijöidenkin on aktivoiduttava ottamaan tietoa vastaan.

### 7.3 Resurssien puute

Tutkimuksessa nousi esiin resurssien puute erityisesti ajan ja työvoiman puitteissa. Haastateltavat kokivat, että sekä heillä itsellään, että johdolla on jatkuvasti kiire, eikä asioita ehditä hoitaa tai ongelmankohtiin puuttua sen vuoksi. Tutkimuksessa todettiin, että työvoimaa on ajan kuluessa vähennetty irtisanomisten ja eläkkeelle siirtymisien kautta, mutta uutta työvoimaa ei ole otettu tilalle. Vähemmällä työvoimalla tehdään sama työmäärä kuin ennen. Saman ilmiön sekä työn määrällisen kuormittavuuden riskit hyvinvoinnille ovat todenneet myös esimerkiksi Sparks ym. (2001), Ilmarinen (1995), Hussi ja Ahonen (2007) sekä Pääkkönen ym. (2008). Tutkimuksissa nostetaan esiin ikääntyvän väestön ja siitä koituvan paineen kehittää työoloja niin, että työssä jaksetaan pidempään. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa halutaan edistää työssä jaksamista ja työhyvinvointia, ja niiden merkitys on tiedostettu. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tehostaa työsuojelun käytäntöön tuomista, ja siten tarttua näihin haasteisiin työsuojelun osalta.

Laine ja Vaara (2011) pohtivat, että tärkeintä ei ole, että johto on määritellyt juuri oikeanlaisen strategian tai kuinka tätä strategiaa toteutetaan organisaatiossa vaan "Sen sijaan dialogisen strategiatyön haasteena on se, kuinka sekä johto että henkilöstö löytävät ajan ja paikan organisaation ja sen toiminnan yhteiselle tarkastelulle ja kehittämiselle." (Laine & Vaara 2011, 29-42). Haastateltavatkin korostivat vastauksissaan sitä, miten muun työn ohessa aikaa ei jää riittävästi työsuojeluun liittyvien tehtävien hoitamiseen, vaan ne hoidetaan mikäli aikaa jää. Kiire omissa työtehtävissä voi myös olla yksi syy yhteistyön ja yhteisen keskustelun vähenemiselle. Tutkimusorganisaatiossa voitaisiinkin pohtia, millä tavalla työsuojelulle saataisiin järjestettyä riittävästi aikaa. Tutkimuksessa haastateltujen mukaan työsuojelua voisi tuoda esimerkiksi palavereihin mukaan lyhyestikin, jolloin ne eivät veisi kohtuuttomasti aikaa, mutta pysyisivät jatkuvasti keskusteluissa ja toiminnan suunnittelussa mukana. Lisäämällä yhteistyötä ja jakamalla tehtävien yksiköiden välillä välttäisiin päällekkäisen työn turhaan tekemiseltä ja tehostettaisiin työsuojelutoimintaa.

## 7.4 Viestinnän haasteet

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa koettiin, että organisaation viestintä ei toimi riittävän hyvin. Jokin ryhmä jää aina yhteisten tiedotteiden ulkopuolelle ja erityisesti virallinen sisäinen viestintä on puutteellista. Organisaation jäsenet eivät usein tiedä mitä organisaatiossa suunnitellaan tai mitä siellä tapahtuu. Jalkauttamisen kannalta on tärkeää viestiä strategiasta ja varmistua, että kaikki ovat ymmärtäneet sen (Erämetsä 2009, 80–85). Tehokas viestintä suunnitteluprosessissa johdon ja työntekijöiden välillä on tärkeää, jotta työntekijät ovat selvillä tavoitteista ja odotuksista. Tehokas viestintä on yhteydessä työhyvinvointiin (Kim 2002). Kohdeorganisaatiossa voitaisiin pyrkiä tehostamaan viestintää tarkistamalla viestintäkanavien tehokkuus ja työntekijöiden tieto olemassa olevien viestintäkanavien toimimisesta. Organisaatiossa voisi tarkistaa, että jokainen työntekijä tietää, mistä tietoa on saatavilla ja että viestintäkanavat ovat tehokkaimmat mahdolliset tiedon saavutettavuuden kannalta. Esimerkiksi tiedotteiden ja pöytäkirjojen riittävä saatavuus voisi lisätä tietoa työsuojelun tavoitteista ja toiminnasta. Viestinnänkin osalta voisi kuitenkin korostaa myös työntekijän omaa aktiivisuutta tiedotteiden ja pöytäkirjojen lukemisessa. Organisaatiossa voisi niin ikään pohtia, olisiko tarpeen määritellä erikseen organisaation tiedottaja, joka vastaisi tiedon saavutettavuudesta.

Elinkeinoelämän Keskusliiton (2011) mukaan johdon ja henkilöstön aktiivinen vuorovaikutus on yksi työhyvinvoinnin johtamisen perustekijöistä, jolla varmistetaan henkilöstön tuleminen kuulluksi. Kuulluksi tuleminen on oleellista, jotta voidaan määritellä henkilöstön odotukset ja tarpeet. Työhyvinvoinnin kehittämistyöstä tulee viestiä henkilöstölle, jotta johto voi viestiä ottavansa asian vakavasti (EK 2011). Viestinnän avulla voidaan vastata myös henkilöstön kokemaan johdon välinpitämättömyyden ongelmaan, kun henkilöstölle saadaan tunne, että johto on aidosti kiinnostunut edistämään työhyvinvointia ja työoloja sekä ottamaan työntekijöiden näkemykset huomioon. Viestintää tarvitaan puolin ja toisin, sekä johdolta alaisille että alaisilta johdolle. Avoin ja riittävä viestintä vaikuttavat osaltaan siihen, että interventioista saadaan parempia tuloksia (Nielsen & Randall 2009). Riittävällä viestinnällä taataan tutkimustulosten mukaan, että työntekijät pysyvät aktiivisina ja asioita pidetään esillä riittävästi. Jos asioista ei puhuta tai niitä käsitellä, ne jäävät helposti muiden töiden varjoon.

Myös Makin ja Winder (2008) löysivät implementoinnin yhdeksi riskitekijäksi vuorovaikutukseen ja kommunikaatioon liittyvät ongelmat. Tulosten mukaan kohdeorganisaatiossa ei ole riittävästi yhteistyötä yksiköiden välillä. Vuorovaikutuksen lisääminen onkin tällä hetkellä organisaation yksi viestinnällinen tavoite. Tutkimuksessa kävi ilmi, että työsuojeluun liittyvistä asioista ei ole usein helppo puhua. Elinkeinoelämän keskusliitto (2010) korostaakin, että oleellista on avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen, jotta ongelmia voidaan ottaa esille. Rohkaiseminen avoimuuteen ja

luottamuksen syventäminen nousivat esiin myös tutkimukseen osallistuvien omissa kehitysehdotuksissa. Pelko silmätikuksi joutumisesta vähentää aloitteiden tekemistä ja asioihin puuttumista. Ongelmista pitäisi pystyä puhumaan avoimesti ja luottamuksellisesti. Tutkimuksessa nostettiin esille, että työsuojeluvaltuutetut toimivat työntekijöiden puolestapuhujina, ja tätä roolia voisikin entisestään vahvistaa.

## 7.5 Johtamiskäytäntöjen mukauttamisen tarve

Työhyvinvoinnin edistämässä tärkeitä tekijöitä ovat selkeät johtamiskäytännöt ja esimiesten tuki, palaute ja arvostus (EK 2011). Johtamiskäytännöillä on todettu olevan suuri vaikutus, koska se vaikuttaa suoraan esimerkiksi sitoutumiseen ja motivaatioon (Ojala & Ahonen 2005, 32–33). Kohdeorganisaatiossa koettiin, että johto suhtautuu työsuojeluasioihin välinpitämättömän oloisesti eivätkä he kuuntele riittävästi työntekijöitä. Asioita joutuu nostamaan useampaan kertaan esille, ennen kuin niihin reagoidaan ja tehdään muutos. Johdon olisikin hyvä osoittaa arvostuksena ja kiinnostuksena työntekijöitä kohtaan selkeämmin. Organisaatiossa voisi varmistaa, että palautekanavat ovat riittäviä, jotta asioita on mahdollista ottaa esiin puolin ja toisin. Työntekijöiden ajatusten ja mielteiden kuulemiselle voisi järjestää aikaa ja tilaisuuksia. Haastattelujen mukaan organisaatiossa on käytäntö, että aloitteisiin on vastattava tietyn ajan kuluessa, mutta käytäntöä ei noudateta vielä aktiivisesti. Aloitteisiin ja palautteisiin vastaamista aikarajan puitteissa voisi siis vielä tehostaa.

Osallistavat johtamiskäytännöt luovat suotuisan pohjan työntekijöiden terveyden edistämiseksi (Demmer 1995, 36). Osallistavan johtamistyylin sijaan tutkimusorganisaatiossa on painottunut ylhäältä alaspäin suuntautuva johtaminen. Haastateltavat kaipaivat johto- ja esimiestaholta enemmän positiivista palautetta omasta työstään. Myös Juuti ja Vuorela (2004) sekä Marjala (2009) korostavat palautteen antamisen merkitystä.

Hyvä johtaminen perustuu ajatukselle, että johtaminen on jaettava (Juuti 2010). Haastatelussa nostettiin esiin johdon ja esimiesten kiire, mikä voi estää suunnitelmien käytäntöön saamista. Päätöksenteko on siirretty aiemmin itsenäisiltä yksiköiltä konsernin johdolle ja päätöksentekoprosessi on siten hidastunut ja pidentynyt. Whysallin ym. (2010) mukaan päätöksentekojärjestelmän hierarkiaa pitäisi madaltaa ja antaa paikallisille johtajille enemmän valtaa, jotta terveyttä ja turvallisuutta koskevien päätösten tekemiselle on riittävästi aikaa. Tutkimusorganisaatiossa on tutkimustulosten mukaan vähennetty keskijohtoa, jolloin päätöksentekohierarkiaa ei ole suinkaan madallettu. Jakamalla vastuuta ja päätösvaltaa päätöksentekoprosessia voisi helpottaa ja nopeuttaa. Samansuuntaisia tuloksia saivat myös Whysall ym. (2006) tutkimuksessaan, jossa terveyttä edistävien interventioiden implementoinnin esteeksi todettiin käytäntö, jossa johdolta on pyydyttävä lupa interventioiden suorittamiseen ja heitä on konsultoitava ennen



niiden suorittamisesta, sekä vaikeudet saada johdolta lupa tai tuki interventioiden suorittamiselle.

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa ilmeni, että myös johdon olisi aktivoitettava toimimaan. Whysallin ym. (2006) tutkimuksessa tuotiin myös esiin se, että jos johto ei arvosta uusia toimintatapoja, niin tuskin muutenkaan organisaatiossa arvostavat. Esimerkin näyttäminen voisi vaikuttaa positiivisesti myös työntekijöiden asenteisiin työsuojelua kohtaan. Jos työntekijöillä on tunne, että johtoa ei kiinnosta ja asioihin ei lopulta voida vaikuttaa, vaan päätökset tulevat ylhäältä alaspäin, työntekijöiden aktiivisuus, motivaatio ja sitoutuminen voivat laskea. Tulokset osoittivat, että konsernissa kenelläkään ei ole kokonaiskäsitystä työsuojelun tilanteesta eikä kukaan ota lopullista vastuuta sen jalkauttamisesta. Myös Makinin ja Winderin (2008) mukaan työhyvinvoinnin edistämisen ja sen johtamisen riskit voivat liittyä työn organisointitapaan, kuten roolien epäselvyyteen, tai esimerkiksi johdolta saatuun huonoon ohjaukseen tai johtajien kyvyttömyyteen kommunikoida riittävästi. Tutkimusorganisaatiossa voisikin pohtia johtamiskäytäntöjä ja määrittellä selkeämmin vastuualueet. Vastuuta ei ole ainoastaan johdolla, vaan nimenomaan jakamalla vastuuta saavutetaan aikaisempien tutkimusten mukaan hyviä tuloksia. Jakamalla valtaa ja johtajuutta tehostettaisiin toimintaa ja voitaisiin säästää aikaa. Kuitenkin olisi varmistuttava siitä, että jokainen todella tietää omat vastuualueensa ja työsuojelun tavoitteiden toteutumista mitataan säännöllisesti.

## 7.6 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on tutkittavan ilmiön ymmärtäminen, jolloin tutkimusaineiston ei tarvitse olla suuri. Pienestäkin aineistosta voidaan tehdä laajempia yleistyksiä, kun aineisto saturoituu eli alkaa toistaa itseään. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) Tutkimusaineisto kerättiin harkinnanvaraisesti rajautuen työsuojeluhenkilöstöön ja tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Aineisto ei päässyt vielä täysin saturoitumaan eli kylläntymään, vaan tutkimukseen haastateltiin kaikki, jotka suostuivat siihen omasta tahdostaan. Useammassa haastattelussa nousi kuitenkin esiin samoja teemoja, joista kerrottiin omien henkilökohtaisten kokemusten kautta. Tulosten merkittävyyden kasvattamiseksi haastateltavia olisi voinut olla vielä lisää. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarvitaan sen verran, kun on välttämätöntä aiheen ja tutkimuksen tarkoituksen näkökulmasta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä tutkimuksessa haastateltavien määrä mahdollisti tutkittavan ilmiön eri puolien hahmottamista ja siihen liittyvien tekijöiden avaamista. Tutkimustuloksia voidaan yleistää siis lähinnä kohdeorganisaation tasolle, mutta tutkimustulosten ollessa linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa, ymmärrystä tutkittavan ilmiön piirteistä voidaan tämänkin tutkimuksen pohjalta laajentaa.

Tutkijoiden keskuudessa on erilaisia näkemyksiä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin käsitteissä. Osa tutkijoista käyttää validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä sekä määrällisen, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. (Kylmä & Juvakka 2007, 127) Validiteetilla tarkoitetaan onko tutkimus pätevä, eli onko se tehty perusteellisesti ja ovatko saadut tulokset ja johtopäätökset oikeita (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta (Metsämuuronen 2011, 75). Osa tutkijoista on sitä mieltä, että laadullisen tutkimuksen arvioinnissa ei voida käyttää reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä, vaan käyttävät laadullisen tutkimuksen omia luotettavuuskriteereitä: uskottavuus, vahvistettavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys. (Kylmä & Juvakka 2007, 127)

Uskottavuudella tarkoitetaan tutkimuksen ja sen tulosten uskottavuutta sekä sen osoittamista tutkimuksessa (Kylmä & Juvakka 2007, 127). Tässä tutkimuksessa uskottavuutta on pyritty vahvistamaan peilaamalla tutkimuskysymysten valintaa sekä tulosten tarkastelua kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimustuloksiin. Vahvistettavuuden käsitteellä tarkoitetaan, että prosessin eri vaiheita tulisi kirjata siten, että muut tutkijat voivat tarkastella prosessin kulkua pääpiirteissään (Yardley 2000). Tärkeintä on kuvata, miten tutkimuksen tekijä on päätenyt menetelmällisiin ratkaisuihinsa, tuloksiinsa ja johtopäätöksiinsä (Kylmä & Juvakka 2007, 127). Luotettavuusarvioinnissa täytyy huomioida myös tutkimuksen siirrettävyys, eli tutkimustulosten siirrettävyys muihin vastaaviin tilanteisiin (Kylmä & Juvakka 2007, 127). Tutkimusprosessin eri vaiheita on pyritty tässä tutkimuksessa kuvaamaan tarkasti ja ratkaisuja tekemään perustellusti ja harkitusti. Aineistoa, menetelmiä ja tuloksia on pyritty kuvaamaan siten, että tutkimus olisi toistettavissa ja tulokset siirrettävissä muihin samanlaisiin tilanteisiin.

Tutkimuksessa haastattelut tehtiin teemahaastattelurungon (liite 3) pohjalta. Haastateltaville esitettiin samat kysymykset, joita täydennettiin ja järjestystä muutettiin haastateltavien vastausten perusteella. Koko aineisto litteroitiin sanatarkasti ja pelkistettiin lause lauseelta, jolloin mitään merkityksiä ei kadotettu. Aineisto analysoitiin järjestelmällisesti sisällönanalyysillä. Laadullisen tutkimuksen analyysi perustuu tulkintoihin ja luotettavuuspohdinnoissa onkin otettava huomioon, näkykö tulkinnoissa haastattelijan oma tausta (Tuomi & Sarajärvi 2003, 113). Refleksiivisyyden käsitteellä tarkoitetaan tutkijan tietoisuutta omista lähtökohdistaan tutkimuksen tekijänä (Kylmä & Juvakka 2007, 127). Tässä tutkimuksessa tutkijan esiyymmärrys aiheesta on kirjoitettu auki tutkimuspäiväkirjassa ja huomioitu tutkimusprosessissa. Tutkijan omat subjektiiviset tulkinnat on kuitenkin otettava huomioon tässäkin tutkimuksessa, mutta ne on pyritty minimoimaan järjestelmällisellä aineiston pelkistämällä ja yhdistelyllä. Tutkimuksen keskeiset tulokset ovat monin paikoin linjassa aikaisempien tutkimustulosten kanssa.

Luotettavuutta tarkasteltaessa on pohdittava, ovatko tutkimuksen luonne ja tutkimusaihe voineet vaikuttaa siihen, mitä tutkimukseen osallistuneet ovat

vastanneet (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimukseen osallistuvat työskentelevät työsuojelun parissa ja ovat siitä vastuussa. He näkevät hidastavat ja edistävät tekijät organisaatiossaan oman työnsä kannalta. Halu helpottaa omaa työtään ja kehittää työympäristöään vaikutti varmasti siihen, että epäkohtia haluttiin nostaa esiin. Vastausten taustalla saattoi näkyä nimenomaan kehittämispyrkimykset, sillä nykytilanteen positiivisia tekijöitä pohdittiin vähemmän.

Tutkimustietojen käsittelyssä ja tietojen julkistamisessa keskeistä on luottamuksellisuus ja anonymiteetti, eli on huolehdittava, etteivät tutkittavien henkilöllisyydet paljastu (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkittavan suojaan kuuluu, että haastateltavalle selvitetään tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja mahdolliset riskit. Siihen kuuluu myös osallistuvien vapaaehtoinen suostumus sekä haastateltavan tietoisuus siitä, mistä tutkimuksessa on kyse (Tuomi & Sarajärvi 2003, 128). Haastateltavia pyydettiin mukaan tutkimukseen haastattelukutsulla (liite 1), jossa esitettiin tutkimuksen tarkoitus, menetelmät ja aikataulu. Haastateltavilta pyydettiin lupa haastattelujen nauhoittamiseen ja aineiston käyttämiseen tutkimuksessa (liite 2). Aineiston käsittelyssä haastateltavien henkilöllisyys on piilotettu eikä esimerkiksi haastatteluissa mainittuja paikkakuntia tai henkilöitä tuoda esiin. Haastateltavat saivat osallistua tutkimukseen omasta tahdostaan ja ilmoittaa halukkuudestaan suoraan haastattelijalle, jolloin organisaation sisällä ei tarvinnut tuoda esiin haastatteluihin osallistuvia. Haastateltavat saivat valita itse haastattelupaikan ja ajan. Nauhoitetut haastattelut on hävitetty litteroinnin suorittamisen jälkeen ja litteroidusta aineistosta ei ole selvitettävissä henkilöllisyyttä. Haastatteluun osallistumisen mahdolliset anonymiteettiin liittyvät riskit ovat näin ollen minimoitu.

## 7.7 Jatkotutkimusaiheita

Tämä tutkimus toteutettiin yhden konsernin sisällä, joten laajemman ymmärryksen saamiseksi olisi tarpeen tarkastella useampia yrityksiä ja vertailla niistä esiin nousevia tekijöitä. Tässä tutkimuksessa ei myöskään haastateltu työsuojeluhenkilöstöön kuulumattomia työntekijöitä, joten ottamalla heidät mukaan tutkimukseen laajennettaisiin ymmärrystä työsuojelun tilasta kattavammin. Työsuojelupäälliköt ja -valtuutetut ovat tehtävänsä puolesta tietoisia työsuojelusta, kun taas tavalliset työntekijät eivät hahmota työsuojelua välttämättä samalla tavalla. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa olisi mielenkiintoista tehdä seurantatutkimus, jonka avulla tarkasteltaisiin, miten esiin nousseita ongelmakohtia pyritään kehittämään ja miten se vaikuttaa työsuojelun käytännön tuomisen onnistumiseen tulevaisuudessa.

Tutkimuksessa nousi esiin päälimmäisenä työsuojelun johtamisen, käytäntöön tuomisen ja viestinnän ongelmat. Jatkossa olisi mielenkiintoista tarkastella näitä teemoja vielä lähemmin ja muodostaa niistä kattava malli organisaation toiminnan tehostamiseksi. Aihetta on tutkittu melko paljon,

mutta tulokset ovat vielä hyvin yleisellä tasolla. Olisi tarpeen tarkastella ilmiöitä lähemmin ja konkreettisemmin. Esimerkiksi viestinnän osalta olisi hyvä tutkia, minkälaiset tekijät konkreettisesti edistävät viestintäkanavien toimintaa ja miten työyhteisö saadaan kommunikoimaan keskenään avoimesti ja luottamuksellisesti. Jatkossa olisi myös mielenkiintoista tutkia tarkemmin, miten dialogisella johtamisella vaikutetaan työsuojelun käytäntöön tuomisen tehostamiseen.

## LÄHTEET

- Ahonen G. Työkykyä ylläpitävän toiminnan taloudellinen merkitys. Teoksessa Matikainen E, Aro T, Kalimo R, Ilmarinen J, Torstila I (toim.) Hyvä työkyky - Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Helsinki: Työterveyslaitos. Eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen, 1995; 25-30.
- Alcock G.A, More N.S, Patil S, Porel M, Vaidya L, Osrin D. Community-based health programmes: role perceptions and experiences of female peer facilitators in Mumbai's urban slums. *Health Education Research* 2009; 24 (6): 957-966.
- Alli B. Fundamental principles of occupational health and safety. Geneva: International Labour Office, 2001.
- Aula P, Mantere S. Teoksessa Mantere S, Suominen K, Vaara E. (toim.) Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki: WSOYPro, 2011: 43-51.
- Aura O, Ahonen G, Ilmarinen J. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2012. Tutkimusraportti. Helsinki: Pohjola Terveys Oy, 2012.
- Aust B, Ducki A. Comprehensive Health Promotion Interventions at the Workplace: Experiences With Health Circles in Germany. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2004; 3: 258-270.
- von Bonsdorff M.E, Janhonen M, Vanhala S, Husman P, Ylöstalo P, Seitsamo J, Nykyri E. Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen vuosina 1997-2007 - tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Työterveyslaitos, Helsinki. Työympäristötutkimuksen raporttisarja, 2009; 36.
- von Bonsdorff M.E, Vanhala S, Seitsamo J, Janhonen M, Husman P. Employee Well-Being, Early-Retirement Intentions, and Company Performance. *Journal of occupational and environmental medicine*, 2010; 52(12): 1255-61.
- Demmer H. Worksite Health Promotion: How to go about it? WHO: European Health Promotion Series, 1995; 4: 36.
- Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Johda työkykyä, pidennä työuria. 2011.
- Erämetsä T. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum, 2009.

- Freedman M, Tregoe B. Strategisen johtamisen taito. Helsinki: Rastor-Yhtiöt, 2003.
- Grant A.M, Christianson M.K, Price R.H. Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practises and Employee Well-Being Tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 2007; 21: 51-63.
- Harjanne K. Työturvallisuustoiminta työpaikalla. Työturvallisuuskeskus, 2012. [http://www.tyoturva.fi/files/1264/Tyosuojelutoiminta\\_20012012.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/1264/Tyosuojelutoiminta_20012012.pdf)
- Hirsjärvi S, Remes P, Sajavaara P. Tutki ja kirjoita. 13.-14. painos. Keuruu: Otava, 2008.
- Hussi T, Ahonen G. Business-oriented maintenance of work ability. Reports of the Ministry of Social Affairs and Health 2007:17. [www-dokumentti] [viitattu 21.9.2012] [http://www.stm.fi/en/publications/publication/-/\\_julkaisu/1071793](http://www.stm.fi/en/publications/publication/-/_julkaisu/1071793)
- Ilmarinen J. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Jyväskylä: Työterveyslaitos, 2006.
- Ilmarinen J. Työkykyä edistävät ja heikentävät tekijät. Teoksessa Matikainen E, Aro T, Kalimo R, Ilmarinen J, Torstila I (toim.) Hyvä työkyky - Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Helsinki: Työterveyslaitos. Eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen, 1995; 31-46.
- Juuti P. Työhyvinvoinnin strategia - mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa Suutarinen M, Vesterinen P-L (toim.). Työhyvinvoinnin johtaminen, Helsinki: Otava, 2010; 45-55.
- Juuti P, Vuorela A. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: PS-kustannus, 2004.
- Kettunen A, Piirainen K. Aineettomat resurssit ja sosiaalinen pääoma hyvinvoinnin tuotannossa - yhteistyöllä ja luottamuksella työhyvinvointia, asiakkaan hyvinvointia ja tehokkuutta. *Työelämän tutkimus*, 2005; 3 (3), 193-200.
- Ketola E. Työn muutoksen mukana. Työturvallisuuskeskus 1970-2010. Keuruu: Työturvallisuuskeskus, 2010.
- Kim S. Participative management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review*, 2002; 62 ( 2): 231-241.

- Koskinen S, Ullakonoja V. Oikeudet ja velvollisuudet työsuhteessa. Helsinki: Edita, 2005.
- Kuoppala J, Lamminpää A, Husman P. Work Health Promotion, Job Well-Being, and Sickness Absences – A Systematic Review and Meta-Analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 2008a; 50(11): 1216-1227.
- Kuoppala J, Lamminpää A, Liira J, Vainio H. Leadership, Job Well-Being, and Health Effects – A Systematic Review and a Meta-Analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 2008b; 50(8): 904-915.
- Kylmä J, Juvakka T. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita, 2007.
- Kämäräinen M. Työsuojelu – lähtökohtia ja peruskäsitteitä. Teoksessa Kämäräinen M, Lappalainen J, Oksa P, Pääkkönen R, Rantanen S, Saarela K.L, Sillanpää J, Soini S. (toim.) Työsuojelun perusteet. Helsinki: Työterveyslaitos, 2009.
- Laine P-M, Vaara E. Teoksessa Mantere S, Suominen K, Vaara E. (toim.) Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki: WSOYPro, 2011: 29-42.
- Makin A-M, Winder C. A new conceptual framework to improve the application of occupational health and safety management systems. *Safety Science*, 2008; 46: 935-948.
- Marjala P. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus. Tuotantotalouden väitöskirja. Oulun yliopisto, 2009.
- Matikainen E. Työkykyä ylläpitävän toiminnan organisointi ja käytännön toteutus työpaikalla. Teoksessa Matikainen E, Aro T, Kalimo R, Ilmarinen J, Torstila I (toim.) Hyvä työkyky – Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Helsinki: Työterveyslaitos. Eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen, 1995; 47–59.
- Metsämuuronen J. Tutkimuksen tekeminen ihmistieteissä: e-kirja opiskelijalaitos. Helsinki: International Methelp, Booky.fi, 2011.
- Mironen A, Haavasoja T, Hyttinen U, Pääkkönen R. Työhyvinvointia työsuojelun yhteistoiminnalla. Julkisten ja hyvinvointialojen liitto. Jaarli, 2009. [www-dokumentti] [viitattu 26.5.2013] [http://www.jhl.fi/files/attachments/oppaat/tyohyvinvointia\\_tyosuojelun\\_yhteistoiminnalla.pdf](http://www.jhl.fi/files/attachments/oppaat/tyohyvinvointia_tyosuojelun_yhteistoiminnalla.pdf)

- Mäki-Fränti P. Henkilöstön työkyky ja toimipaikkojen tuottavuus. Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen papereita, 2009; 118.
- Nielsen K, Randall R. Managers' Active Support when Implementing Teams: The Impact on Employee Well-Being. *Applied psychology: health and well-being*, 2009; 1 (3): 374-390).
- Nielsen K, Randall R, Holten A-L, González E.R. Conducting organizational-level occupational health interventions: What works? *Work & Stress*, 2010; 24 ( 3): 234-259.
- Nutbeam D. Evaluating health promotion – progress, problems and solutions. *Health Promotion International* 13:1, 27-44.
- Oksanen T, Kouvonen A, Kivimäki M, Pentti J, Virtanen M, Linna A, Vahtera J. Social capital at work as a predictor of employee health: Multilevel evidence from work units in Finland. *Social Science & Medicine*, 2008; 66: 637-49.
- Otala L, Ahonen G. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2.painos. Helsinki: WSOYPro, 2005.
- Pääkkönen R, Rantanen S, Uitti J. Työn terveysturvallisuuden tunnistaminen. Tampere: Esaprint, 2008.
- Saaranen-Kauppinen A, Puusniekka A. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [viitattu 22.5.2013 ] <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
- Saunders M, Lewis P, Thornhill A. *Research Methods for Business Students*. Harlow, England: Pearson Education, 2012.
- Schmidt T, Vanhala S. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992–2009. Tutkimus yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, 2010:B115.
- Siiki P. Työturvallisuuslaki. Helsinki: Edita, 2010.
- Sinisammal J, Betl P, Härkönen J, Möttönen M, Väyrynen S. Managing Well-Being at Work during 2010s – Expert Viewpoints. *Open Journal of Safety Science and Technology*, 2012; 2: 25-31.



- Sparks K, Faragher B, Cooper C.I. Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2001; 74: 489-509.
- Suutarinen M. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Suutarinen M, Vesterinen P-L (toim.). *Työhyvinvoinnin johtaminen*, Helsinki: Otava, 2010; 11-44
- STM. Sosiaali - ja terveysministeriö. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä. Helsinki, 2005:25.
- STM. Sosiaali - ja terveysministeriö. Työhyvinvointi perustuu yhteistyöhön. [WWW-dokumentti] päivitetty 27.3.2012 [viitattu 3.12.2012]  
<http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi>
- Syrjälä L, Ahonen S, Syrjäläinen E, Saari S. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjayhtymä, 1994.
- Taris T.W, Schreurs P.J.G. Well-being and organizational performance: And organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organizations*, 2009; 23:2: 120-136.
- Tuomi A, Sarajärvi A. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi, 2003.
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Finlex. [www-dokumentti] [viitattu 24.9.2012] <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Vesterinen P. "Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin - ja se jatkuu koko päivän. Teoksessa Vesterinen P. (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki: WSOYPro, 2006; 29-48.
- Viitala R. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita, 2007.
- Weiner B.J, Amick H, Lee S-Y.D. Conceptualization and Measurement of Organizational Readiness for Change. *Medical Care Research and Review* 2008; 65: 379-436.
- Whysall Z, Haslam C, Haslam R. Implementing health and safety interventions in the workplace: An exploratory study. *International Journal of Industrial Ergonomics* 2006; 36( 9): 809-818.

Yardley L. Dilemmas in qualitative health research. *Psychology and Health*, 2000; 15(2): 215-228.

## LIITE 1. HAASTATTELUKUTSU

Hei!

Olen tekemässä Jyväskylän yliopiston pro gradu – tutkielmaani xxx:lle ja tarkoitukseni on haastatella konsernin työsuojelupäälliköitä ja – valtuutettuja. Työ on yhteisgradu kauppatieteistä ja terveystieteistä ja tavoitteenani on tarkastella työsuojelun käytäntöön tuomista ja sen keinoja. Tarkoituksena on selvittää, millä tavalla työsuojelua saataisiin tiukemmin osaksi konserninne arkea ja mitkä ovat tehokkaimpia työsuojelun käytäntöön tuomisen keinoja. Kiinnostuksen kohteena on myös se, millä tavalla työsuojelua ja työsuojelun toimintaohjelmaa tuodaan tällä hetkellä käytäntöön organisaatiossanne. Taustalla on ajatus tehostaa käytännön työsuojelutoimintaa ja siten edistää työhyvinvointia konsernissanne.

Pyydän teitä osallistumaan tutkimukseen suostumalla haastatteluun, jossa vastaatte muutamaa aiheeseen liittyviin kysymyksiin. Haastattelukysymyksiin on tarkoitus vastata oman työsuojeluroolinne näkökulmasta ja omien kokemustenne pohjalta. Haastattelu on keskustelunkaltainen eikä vie kauaa – noin 20 – 40 minuuttia vastausten laajuudesta riippuen. Haastattelu on mahdollista tehdä joko puhelimitse tai kasvotusten ja halutessanne saatte haastatteluteemat nähtäväksenne etukäteen. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista.

Kaikki haastattelut käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja tulokset raportoidaan siten, ettei yksittäistä vastaajaa kyetä tunnistamaan vastauksista. Halutessanne saatte valmiin työn lopputuloksineen ja päätelmineen, jolloin voitte päästä hyödyntämään tutkimuksen tuloksia omassa työssänne ja saatte käsitystä työsuojelun tilasta konsernissanne.

Toivon saavani suostumuksen haastatteluun perjantaihin 9.11. mennessä joko sähköpostiin tai puhelimitse. Haastatteluajankohdan valitsemme omien aikataulujenne mukaan, kuitenkin mieluiten marraskuun aikana tai joulukuun alussa. Työn on tarkoitus valmistua syksyllä 2013. Annan mielelläni lisätietoja tutkimuksesta sähköpostilla tai puhelimitse.

Terveisin

Aino Eskelinen

Jyväskylän yliopisto

[aino.a-l.eskelinen@student.jyu.fi](mailto:aino.a-l.eskelinen@student.jyu.fi)

(puhelinnumero)

## LIITE 2. HAASTATTELUSUOSTUMUS

### Haastatteluosuostumus

Haastateltavan nimi:

Toimipiste/yksikkö:

Suostun Aino Eskelisen pro gradu – tutkielmaan työsuojelusta ja sen käytäntöön tuomisesta. Osallistun tutkimukseen vapaaehtoisesti. Olen saanut riittävästi tietoa tämän tutkimuksen tarkoituksesta ja menetelmistä ennen haastatteluosuostumuksen allekirjoittamista. Suostun haastatteluiden nauhoittamiseen ja annan luvan käyttää haastatteluani tämän tutkimuksen aineistona. Tutkimuksessa ei mainita missään vaiheessa nimeäni enkä ole tunnistettavissa siitä. Nauhoitukset hävitetään aineiston analyysin jälkeen.

Haastattelut suoritetaan marras-joulukuussa 2012 ja työ valmistuu syksyllä 2013.

Päivämäärä ja allekirjoitus:

## LIITE 3. TEEMAHAASTATTELURUNKO

### Työsuojelu ja työsuojelun toimintaohjelma

- Mitä työsuojelu on?
- Miten työsuojelun suunnitteluprosessi on edennyt organisaatiossa? Ketkä ovat olleet prosessissa mukana? (Onko henkilöstö osallistunut suunnitteluun?)
- Minkälaisia tavoitteita on kirjattu konsernin työsuojelun toimintaohjelmaan?
- Mitkä ovat mielestäsi oleellisia työsuojelun kohteita nyt ja lähivuosina?

### Työsuojelun jalkauttaminen

- Kuka on mielestäsi vastuussa työsuojelusta ja sen käytäntöön tuomisesta? Mitkä ovat omat tehtäväsi ja vastualueesi työsuojelussa?
- Miten työsuojelua tuodaan käytäntöön konsernissa? Miten käytäntöön tuominen on onnistunut? Kerro esimerkki tilanteesta, jossa suunniteltuja toimenpiteitä on tuotu käytäntöön onnistuneesti.
- Arvioidaanko työsuojelun käytäntöön tuomisen onnistumista? Jos, niin miten?
- Miten työsuojeluun liittyviin ongelmakohtiin tai aloitteisiin reagoidaan ja miten ne hoidetaan? Kerro esimerkkitalanne.
- Työsuojelupäälliköt: Minkälaisia käytäntöön tuomisen keinoja toivoisit tai ohjeistaisit käytettävän? Mitkä tekijät edesauttavat tai ovat este sille?
- Työsuojeluvaltuutetut: Minkälaisia käytäntöön tuomisen keinoja käytät tai mitkä koet tehokkaimmiksi? Mitkä asiat edesauttavat tai ovat sille esteitä?
- Voisiko työsuojelua saada entistä enemmän osaksi jokapäiväistä arkea? Miten?

## LIITE 4. ALALUOKKIEN, YLÄLUOKKIEN JA TEEMOJEN MUODOSTUMINEN

Alaluokka	Yläluokka	Teema	
Työntekijät eivät tietoisia työsuojelun tavoitteista ja mahdollisuuksista	Työntekijöillä ei tietoa työsuojelusta	Työsuojelun nykytilanne	
Työntekijät eivät tietoisia työsuojeluvaltuutetun tehtävistä			
Asiat henkilöityy			
Skeptisyys omista mahdollisuuksista toimia	Epävarmuus omista tiedoista ja taidoista		
Tunne oman tiedon riittämättömyydestä			
Tiiminvetäjät vastuussa	Vastuunjaon ja kokonaiskäsitksen puute		
Valtuutettu henkilöstön edustaja			
Valtuutettujen tehtävä seurata ja puuttua			
Valtuutettujen tehtävä viedä kentälle ja huolehtia arkitoimenpiteistä			
Päällikkö, valtuutettu ja työnantaja yhdessä vastuussa			
Vastuussa kaikki			
Käytäntöön tuominen työnantajapuolelta			
Työsuojelupäälliköt työnantajan edustajina vastuussa			
Linjaorganisaatioiden esimiehet vastuussa			
Kukaan ei ota vastuuta			
Kenelläkään ei kokonaiskäsitystä			
Arviointi puuttuu			
Työsuojelun suunnitelmia ei tuoda johdonmukaisesti käytäntöön			
Tiimiviestintä ei toimi	Viestinnän ja viestintäkanavien		
Viestintä ei toimi			

Tieto ei saavuta kaikkia	puute	
Viestintää ei ole riittävästi		
Asioista ei puhuta		
Ei ole yhteistyötä tai keskustelua		
Asioista vaikeaa puhua	Organisaatorakenteen ongelmat	
Organisaatiomuutokset hämmentäneet ja pidentäneet päätöksentekoprosesseja		
Yksiköiden hajanaisuus		
Toimitaan vanhojen runkojen mukaan	Vanhat toimintamallit juurtuneet	
Uudistumisen puute		
Kiire, ei aikaa muulle kuin työlle	Puutteelliset resurssit	
Henkilöstöä vähennetty mutta työmäärää ei		
Rahan merkitys		
Henkisen kuormituksen kasvu kiireen myötä		
Johdon huono suhtautuminen	Negatiiviset käsitykset johdosta	
Pomoille puhumisen pelko		
Ylintä johtoa ei näe		
Johdon kevyt rakenne vaikeuttaa		
Asiat etenevät hitaasti	Negatiiviset käsitykset työsuojelun toimimisesta	
Asioita nostettava esiin useasti		
Välinpitämätön asenne työsuojeluun		
Asiat on hyvin	Positiivisten puolien näkeminen	
Arviointikeinoja on mietitty		
Tiedon lisääminen työsuojeluasioista	Tiedon lisääminen työsuojelusta ja sen hyödyistä	Kehitysehdotukset työsuojelun tehostamiseksi
Tiedon lisääminen työsuojelun olemassaolosta		
Ymmärryksen		

lisääminen työsuojelun hyödyistä		
Työsuojeluasioiden esillä pitäminen ja näkyväksi tekeminen	Työsuojelun tuominen lähemmäksi	
Työsuojelun tuominen palaveriin tai jopa päivittäisiin käytäntöihin		
Johdon ja esimiesten aktivoituminen	Kaikkien henkilöstöryhmien aktivoituminen	
Valtuutettujen aktivoituminen		
Työntekijöiden aktivoituminen		
Keskustelun ja kuuntelemisen lisääminen	Vuorovaikutuksen lisääminen ja vuorovaikutuskanavien luominen	
Keskustelu merkittävää toiminnan tehostamiselle		
Tiedottamisen ja vuorovaikutuksen lisääminen		
Luottamuksen lisääminen	Ilmapiirin muuttaminen myönteisemmäksi	
Rohkaiseminen avoimuuteen		
Asenteiden muuttaminen positiivisemmaksi		
Työntekijöiden huomioiminen		
Jonkun otettava vastuu	Vastuun selkeyttäminen	
Jonkun vedettävä isoja linjoja		
Jokaisen oman roolin selventäminen		
Rakenteiden selkiyttäminen		
Toiminnan jäntevöittäminen	Toiminnan tehostaminen jäntevöittämisellä ja seurannalla	
Tutkimusten tekeminen		
Seurannan tehostaminen ja mittareiden muodostaminen		