



**Elintarvikealan Tuottavuus Talkoot**  
**-Tavoitteena parempi arki**

**Loppuraportti**  
**31.3.2010**

Puisto Jonna, Jalo Paula, Holopainen Johanna ja Eloranta Tuula

Helsingin Yliopisto/Taloustieteen laitos  
Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta  
Koetilantie 5  
00014 Helsingin Yliopisto

# Sisällysluettelo

## Esipuhe

1 HANKKEEN TAUSTA .....	5
1.1 Elintarvikealan työelämän kehittämistarpeet .....	5
1.2 Hankkeen tavoitteet, osallistujat ja aikataulu .....	5
2 KEHITTÄMISTOIMINTA .....	7
3 LOPPUTILASELVITYS KEVÄÄLLÄ 2009 .....	10
3.1 Aineisto ja menetelmät .....	11
3.1.1 Kysely .....	11
3.1.2 Kyselylomakkeen sisältö.....	11
3.1.3 Tilastolliset menetelmät .....	12
3.1.4 Tulosten yleistettävyys.....	14
3.1.5 Aineiston kuvaus.....	14
4 KYSELYN TULOKSET .....	15
4.1 Yleistulokset vertailu 2007-2009 .....	15
4.2 Esimiehet ja muut työntekijät vertailu.....	28
4.3 Avokysymykset .....	29
4.4 Työelämän laadun yhteys hyvinvointiin ja sairauspoissaoloihin .....	31
4.4.1 Työelämän laatu varhaisten eläköitymisajatusten selittäjänä .....	32
4.4.2 Työelämän laatu työn fyysisen rasittavuuden selittäjänä.....	34
4.4.3 Työelämän laatu fyysisten oireiden selittäjänä .....	36
4.4.4 Sairauspoissaolojen yhteys työelämän laatuun .....	39
5 HAASTATTELUT .....	40
5.1 Haastattelujen 2009 tulokset .....	41
6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	47

## LÄHTEET

## LIITTEET

## **Elintarvikealojen työalatoimikunnan esipuhe**

Elintarvikealan Tuottavuus Talkoot – Tavoitteena parempi arki (TuTa) oli erittäin tärkeä ja tarpeellinen tutkimus- ja kehittämishanke elintarviketeollisuudelle. Hankkeessa etsittiin ja kehitettiin keinoja työelämän arkeen niin yritysten kuin henkilöstön näkökulmasta. Se tarjosi työyhteisöille tärkeän kanavan nostaa esiin niin johtamiseen, tiedonkulkuun kuin työympäristöönkin liittyviä ongelmia. Hanke toteutettiin Elintarviketeollisuusliitto ry:n aloitteesta Työturvallisuuskeskuksen elintarvikealojen työalatoimikunnan käynnistämänä.

Hanke lähti tarpeesta selvittää elintarvikealan korkeita sairauspoissaolojen määriä ja syitä, mutta siinä päästiin paljon pidemmälle ja syvemmälle työelämän hyvinvointikysymyksiin ja tuottavuutta parantaviin tekijöihin. Hankkeessa selvitettiin laajasti nykytilaa ja löydettiin keskeisimmät kehittämiskohteet. Lisäksi luotiin mittarit nykytilan seurantaan, jolloin pystytään reagoimaan nopeammin tilanteen kehitykseen. Taloudellisten vaikutusten havainnointi oli myös tärkeää, ja sillä saatiin erityisesti yritysten johto kiinnostumaan kehittämistyöstä ja konkreettisista tuloksista.

Elintarvikealan työmarkkinajärjestöt haluavat painottaa koko työyhteisön yhteistoiminnallisuutta, myös työelämän arkeen panostamisessa. Sillä tarkoitetaan alaisten tarvetta puhua kehittämisasioista keskenään, esimiehen tarvetta kuulla ja osallistua yhdessä alaistensa kanssa kehittämiseen sekä johdon aitoa kiinnostusta henkilöstön näkemyksistä. Vaikka mittarit ovatkin oiva apu selvittää työolojen tilannetta, ei pidä kuitenkaan unohtaa henkilökohtaisten keskustelujen ja aidon vuorovaikutuksen merkitystä.

Esimiestyöllä ja johtamisella on tärkeä rooli, ja siihen pitäisi panostaa nykyistä enemmän. Fyysisen työhyvinvoinnin lisäksi tulee enemmän huomioida henkinen hyvinvointi. Liiallinen kiire ja työpäivien venyminen jatkuvasti normaalia pidemmiksi ja matkustamisen aiheuttama ylimääräinen sidonnaisuus työhön sekä työn ja vapaa-ajan hämärtyminen aiheuttavat stressiä ja lisäävät uupumista. Jatkuva muutos ja epäselvä organisaatio aiheuttavat ongelmia, joita tulee selvittää työyhteisössä yhdessä ja säännöllisesti. Työterveyshuollon tärkeä rooli nousi myös keskeisesti esiin hankkeessa.

Hankkeessa luotiin uusi malli panostaa työyhteisöön ja työelämän arkipäivään. Hyviin tuloksiin kokemusten mukaan päästään mutta pienin askelin ja pitkäjänteisellä työllä. Elintarvikealan työmarkkinajärjestöt toivovat, että hankkeessa kehitetyt hyvät mallit otetaan käyttöön elintarviketeollisuudessa. Hankkeen ulostulot ja sen saama julkisuus antavat tietoa ja keinoja myös muille elintarvikealalla toimiville yrityksille lähteä jatkuvan kehittämisen tielle. Tärkeää on hyödyntää uutta tietoa alan työpaikkojen kehittämiseen.

Kriittistä keskustelua aiheuttivat hankkeen aikana esiin tuodut varhaisen puuttumisen mallit ja korvaava työ. Eettisesti oikein hoidettuina molemmilla malleilla voi olla hyviä vaikutuksia sairastuneiden työntekijöiden syrjäytymisen estämiseksi ja

taloudellisen ahdingon välttämiseksi. Huonoimmillaan ne johtavat sairauspoissaolotilastojen teennäiseen kaunisteluun ja sairastavien painostukseen. Työpaikalla hankkeessa oli ongelmana ajankäytön vähyys ja sitä kautta iso osa henkilöstöstä, ei pystynyt vaikuttamaan ja sitoutumaan hakkeeseen. Henkilöstöryhmien erilaiset näkemykset hankeen painopisteiden tärkeysjärjestyksestä, koettiin osassa yrityksiä toimenpiteiden ja hankeen jarruttavana tekijänä.

Koko hankkeen organisaatiossa hankkeen aikana oli tiedonkulun ja aikataulujen osalta ongelmia. Näistä syistä hankkeessa oli paljon epäselvyyttä ja hanketta oli vaikea hallita. Kehittämishankkeen tulokset ovat kuitenkin kokonaisuutena rohkaisevia. Ne osoittavat, että panostuksilla ennakoivaan työterveyshuoltoon, vaikuttamismahdollisuuksiin työssä, ergonomiaan ja työturvallisuuteen saadaan sairauspoissaololuvut laskemaan sekä kannattavuus ja kilpailukyky paranemaan elintarvikealalla Suomessa.

Helsingissä 29.6.2010

Elintarviketeollisuusliitto ry

Mika Lallo  
Apulaisjohtaja

Jukka Soukkanen  
Toimialapäällikkö

Meijerialan Ammattilaiset MVL ry

Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry

Juha Yli-Kovanen  
Järjestöpäällikkö

Anneli Nieminen  
Lakimies

Suomen Elintarviketyöläisten Liitto SEL ry

Toimihenkilöunioni TU ry

Kai Laaksonen  
Sosiaalis sihteeri

Jouni Hiltunen  
Sosiaalis sihteeri

Teija Sinisalo  
Sopimusälavastaava

Työturvallisuuskeskus TTK

Erkki Heinonen  
Asiantuntija

# 1 HANKKEEN TAUSTA

## 1.1 Elintarvikealan työelämän kehittämistarpeet

Elintarviketeollisuus on Suomen neljänneksi suurin toimiala ja merkittävä noin 35 000 henkilön työllistäjä (Elintarviketeollisuusliitto 2009). Runsaista kehittämistoimenpiteistä huolimatta elintarviketeollisuus on sitkeästi sairauspoissaolo-, ammattitauti- ja tapaturmatilastojen kärjessä muuhun teollisuuteen verrattuna. Elintarviketeollisuuden koko työajasta sairauspoissaolojen osuus on 7,2 % ja niiden kustannukset noin 250–300 miljoonaa euroa vuodessa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009) Lisäksi on arvioitu, että puutteellisesta toiminnan laadusta johtuvat erilaiset häiriöt – esimerkiksi virheiden korjaus, päällekkäiset tai muuten huonosti organisoidut työt, puutteellisesti toimivat prosessit, hävikki jne. – ovat elintarviketeollisuudessa keskimäärin 12–20 % eli jopa 1-1,7 miljardia euroa yritysten liikevaihdosta (Silén 2001). Alan merkittävimpiä kehittämiskohteita on työelämän laadun kehittäminen ja sairauspoissaolojen systemaattinen alentaminen.

## 1.2 Hankkeen tavoitteet, osallistujat ja aikataulu

Elintarviketeollisuusliitto ry:n aloitteesta Työturvallisuuskeskuksen elintarvikealojen työalatoimikunnan käynnistämä ja Helsingin yliopiston koordinoima Elintarvikealan Tuottavuus Talkoot on vuosina 2007–2009 (taulukko 1) toteutettu elintarviketeollisuuden tutkimus- ja kehityshanke. Hanke lähti liikkeelle elintarviketeollisuuden työelämän kehittämistarpeista. Sen tavoitteena oli etsiä ja levittää arjen, työsuojelun ja työterveyshuollon parhaita käytäntöjä. Lisäksi tutkittiin työelämän laadun yhteyttä sairauspoissaoloihin ja eläköitymiseen sekä työelämän laadun kehittämisen taloudellisia vaikutuksia.

Tutkimuksen teoreettisena taustana oli Terve organisaatio-teoria, jonka mukaan työelämää yhdessä kehittämällä parannetaan sekä tuottavuutta että hyvinvointia. Teoreettista taustaa on kuvattu yksityiskohtaisemmin hankkeen lähtötilaraportissa.

Hankkeeseen osallistui yhdeksän yritystä. Hankkeen piiriin kuului siihen osallistuvien yritysten kautta yli 30 000 henkilöä.

Tutkimus- ja kehityshanke toteutettiin yhteistyössä vakuutusyhtiöiden, meklareiden ja Työturvallisuuskeskuksen elintarvikealojen työalatoimikunnan kanssa. Työalatoimikunnassa mukana ovat keskeisten työmarkkinajärjestöjen edustajat (Elintarviketeollisuusliitto ry, Meijerialan Ammattilaiset MVL ry, Suomen Elintarviketyöläisten Liitto SEL ry, Toimihenkilöunioni TU ry ja Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry). Hankkeen rahoittajia olivat mukana olevien tahojen lisäksi

Työsuojelurahasto ja Työelämän kehittämisohjelma TYKES. Hankkeeseen osallistuneissa yrityksissä toteutettiin 1,5 vuotta kestänyt työelämän laadun kehityshanke.

Hankkeen lopputuotoksena luotiin työelämän hyvien käytäntöjen, kehittämishankkeiden sekä tutkimusten pohjalta työelämän laadun kehittämisen uusi kokonaisvaltainen hyvinvointiohjelma ja parhaiden käytäntöjen tarkistuslista. Ohjelma on tarkoitettu yritysten, kouluttajatahojen, asiantuntijoiden ja työterveyshuollon käyttöön. Hankkeessa tuotettuja työkaluja työelämän kehittämiseen voidaan jatkossa soveltaa myös muille toimialoille sekä kansallisesti että kansainvälisesti.

**Taulukko 1.** Elintarvikealan Tuottavuus Talkoot -hankkeen toteuttamisaikataulu.

---

Lähtötilaselvitys (kysely ja haastattelut)	Syksy 2007
Kehittämisohjelmien toteutus (polkuina työelämän laatu, työsuojelu ja työterveyshuolto)	2007–2009
Lopputilaselvitys (kysely ja haastattelut)	Kevät-syksy 2009
Tulosten levittäminen	Syksy 2009-talvi 2010
Tieteellinen arviointi	2010

---

## 2 KEHITTÄMISTOIMINTA

Organisaatioissa toteutettiin 1,5 vuoden kehittämisohjelma jonka aikana yksiköissä toteutettiin 20 -30 kehittämispäivää. Päivien vetäjinä toimivat pääasiallisesti tutkijat. Hankkeen kehittämismenetelminä käytettiin kyselyjä, haastatteluja, koulutuksia ja pienryhmämallia. Pienryhmämallin avulla koko henkilöstö osallistuu systemaattisesti oman työnsä ja työyhteisönsä kehittämiseen. Kehittämispolkuina olivat työelämän laatu, työterveys ja työsuojelu.

Kaikki kehittämispolut käytiin lävitse kaikissa yrityksissä. Yritykset valitsivat itse järjestyksen ja painopistealueen. Yhtä yritystä lukuun ottamatta työelämän laatu oli keskeisin polku kehittämistyössä. Seuraavaksi eniten työstettiin työterveyspolkua. Työsuojelupolkuun liittyviä asioita käsiteltiin runsaasti myös kahden muun kehittämispolun aikana.

Kaikkiin yrityksiin perustettiin 4–10 hengen kiertäväjäsäinen pienryhmä tai –ryhmiä joissa mukana kiertävästi henkilöstöä ja vähintään yksi esimies, esimiesryhmä sekä eri henkilöstöryhmien edustajista koostuva ohjausryhmä. Lisäksi muodostettiin yksittäisiä aihekohtaisia asiantuntijaryhmiä, joissa työstettiin yksittäisiä aiheita. Kehittämispäiviä, joissa ryhmät kokoontuivat, oli keskimäärin joka kolmas viikko. Kehittämispäivät teemotettiin ja niiden sisällöstä tiedotettiin osallistujia etukäteen. Päivien vetäjänä toimi tutkija. Esimiehet tiedottivat jatkuvasti hankkeen etenemisestä ja tuloksista. Koko kehittämisprosessi dokumentoitiin pöytäkirjojen ja toimenpidelistojen avulla. Prosessin arviointia tehtiin jatkuvasti osana palavereja. Lisäksi seurattiin osallistumisaktiivisuutta sekä prosessin alussa määritettyjä hyvinvointi-, osaamis-, tuottavuus- ja laatumittareita. Prosessissa oli tavoitteena, että jokainen henkilö pääsee osallistumaan projektin aikana vähintään kaksi kertaa pienryhmään. Yrityksessä tapahtuvan kehittämisen lisäksi järjestettiin 6 yhteistä kokemustenvaihtopäivää.

Henkilöstön osallistumisaktiivisuus vaihteli projektin aikana suuresti (10 % – lähes 100 %), mikä näkyi myös tuloksissa. Parhaimpiin tuloksiin pääsivät ne yksiköt, joissa henkilöstö osallistui laajasti kehittämistoimintaan. Työajan käyttö projektiin oli 0,1 – 8 % (muutama avainhenkilö). Kehittämistoimintaa vaikeutti sekä resurssien niukkuus että henkilöstön prosessisidonaisuus. Hyvällä suunnittelulla henkilöstön irrottaminen kuitenkin onnistui lähes aina yhtä yritystä lukuun ottamatta. Tässä yrityksessä kehittämishankkeeseen osallistui vain avainhenkilöitä. Yhdessä yrityksessä esimiesten osallistaminen ei onnistunut, koska he työskentelivät aina yksin ja vuoroissa.

Kehittämistoimia ei tässä raportissa kuvata yksityiskohtaisesti, koska kyseessä on laaja hanke. Kaikissa organisaatioissa tehtiin runsaasti päivityksiä työelämän hyvien käytäntöjen suhteen. Kaikkiin luotiin uusia mittareita hyviin käytäntöihin ja keskeisiin työkaluihin, varhaisen tuen -malli aktivoitiin ja päivitettiin sekä työterveyshuollon ja työsuojelun toimintaa kehitettiin. Myös erilaisten kuntoutuskeinojen käyttöä aktivoitiin. Sekä ennaltaehkäiseviä että korjaavia toimenpiteitä aktivoitiin runsaasti. Kaikissa organisaatioissa kehitettiin lähiesimies – työterveyshuolto – eläkevakuutusyhtiön

kuntoutussuunnittelu yhteistyötä. Kuntoutuskeinot ja niiden kustannukset tunnettiin usein puutteellisesti. Hyvinvoinnin kokonaisvaltaisessa kehittämisessä tarvitaan koko rekrytoinnista eläkkeelle -ketjun hallintaa. Myös pienryhmämalli jäi ennalta ehkäisevänä työkaluna kaikkiin organisaatioihin pysyväisesti käyttöön jossain muodossa. Kaikissa organisaatioissa tehtiin hankkeen lopussa hyvien käytäntöjen laajennussuunnitelmia. Keskeiset hankkeen aikana mittaroidut hyvät käytännöt on kuvattu liitteessä 1.

Seuraavaan koosteeseen (otteita hankkeen palaverissa annetuista arvioinneista) on koottu lyhyt kuvaus hankkeen etenemisestä.

- *Ensimmäisten pienryhmien jälkeen tuli säikähdys. Tuliko liian iso kissa pöydälle. Käsiteltiin asiat avoimesti ja päätettiin ottaa vastaan mitä tuleman pitää.*
- *Enemmän ja enemmän ruvetaan puhumaan ryhmissä bisneksestä. Enemmän isossa pyörässä. Nähdään, että työpaikka on tärkeä ja ollaan kiinnostuneita yrityksen tulevaisuudesta. Ekoissa juputettiin ”ihan sama...”.*
- *Asiat on mennyt eteenpäin tuotantoonkin ja on saatu avointa keskustelukulttuuria. Puheeksiotto -malli on helmi.*
- *Palaverikäytäntöä on saatu paremmaksi ja pöyhitty auki. Yleistä informaatiota on saatu paremmaksi. On luotu järjestelmä ja opittu käyttämään sitä. Toimenpidelista on yksi asia, josta pidetään kiinni. Ihmiset ovat avoimempia osastoilla.*
- *Tärkeää, että työntekijät on päässyt purkamaan tuntoja. Semmoista kulttuuria Tuta on luonut.*
- *Pienryhmät aloittivat tammikuussa ja kevään aikana ilmapiiri rauhoittui.*
- *Työntekijät näkee, mitä tehdään, asiat ei etene itsekseen. Paljon on saatu tehtyä. Toteutusprosentti korkea.*
- *Liikkeelle työntämistä tulee projektista hyvin, ei näitä muuten saataisi tehtyä.*



Hankkeen lopputuotoksena syntyi Tuottavuus Talkoiden hyvinvointiohjelma:

**1) Arjen työkalut**

- Toimiva tiedotusjärjestelmä
- Toimiva pienryhmä-/palaverikäytäntö
- Ennakoiva yhteistoimintakäytäntö

**2) Esimiehen työkalupakki**

- Mittarit (esim. poissaolojen seuranta, tapaturmatilasto, operatiiviset mittarit)
- Henkilöstöjohtamisen työkalut (toimivat ennakoivat /puuttuvat mallit jotka mittaroitu. Mm. kehityskeskustelut ja puheeksiottomalli)

**3) Hyvät työterveyskäytännöt**

- Säännöllinen 1-3 kk välein toteutettava työkyky-palaveri
- Vajaakuntoisuuskriteerit ja toimintamallit, yksilölliset suunnitelmat
- Työterveyshuolto mukana aktiivisesti yrityksen toiminnoissa ja investointien suunnittelussa

**4) Hyvät työsuojelukäytännöt**

- Toimiva läheltä piti –tilanteiden raportointi (min 1/hlö/vuosi)
- Toimiva työsuojelupari / työsuojeluaktiivien /työnopastajien joukko
- Kehittävä työsuojeluriskien arviointi
- Aktiivinen työsuojelutoimikunta
- Työnopastuksessa esitellään mm. ennakoivat toimintamallit
- Vaiheistettu työnopastus

**5) Esimiesvalmennus**

- Tarvetta mm.
- Lainsäädäntö
- Viestintä (vaikeiden tilanteiden esille ottaminen, esiintyminen, dialogi, napakkuus)
- Talous (budjetti, vakuutus ym. asiat)
- Uusien esimiesten paketti

### 3 LOPPUTILASELVITYS KEVÄÄLLÄ 2009

Elintarvikealan Tuottavuus Talkoot -hankkeen lopputilaselvitykseen eli kevään 2009 kyselyyn ja haastatteluihin osallistui seitsemän suomalaisen elintarvikealan yrityksen tehdasta, jotka ovat olleet mukana hankkeessa alusta lähtien. Hankkeen osallistui lisäksi kaksi muuta elintarvikealan yritystä. Näissä ei kuitenkaan toteutettu kyselyä, koska ne tulivat hankkeeseen mukaan sen jo käynnistyttyä. Kyselyyn osallistuneiden tehtaiden kokonais- sekä hankkeeseen osallistuvan henkilöstön määrät on esitetty taulukossa 2. Yritysten edustamat toimialat ovat teurastus ja lihanjalostus (n = 3), leipomoteollisuus (n = 1), juomien valmistus (n = 1), meijeriteollisuus (n = 1) ja muu elintarvikkeiden valmistus (n = 1).

**Taulukko 2.** Elintarvikealan Tuottavuus Talkoot-hankkeen lopputilaselvitykseen osallistuvan henkilöstön määrä yrityksittäin.

Yritys	Hankkeeseen osallistuvan tehtaan kokonaishenkilöstömäärä*	Hankkeeseen osallistuva henkilöstö* (suluissa % -osuus tehtaan kokonaishenkilöstöstä)
Yritys 1	163	163 (100)
Yritys 2	112	112 (100)
Yritys 3	315	120 (38)
Yritys 4	183	113 (62)
Yritys 5	311	124 (40)
Yritys 6	308	49 (16)
Yritys 7	76	76 (100)
<b>Yhteensä</b>	1468	757

\* Luvut perustuvat yritysten vuonna 2009 antamiin tietoihin.

Tässä raportissa mukana olleista yrityksistä käytetään jatkossa nimitystä elintarvikeala tai elintarvikealan yritykset.

### **3.1 Aineisto ja menetelmät**

Aineisto koostuu alku- ja lopputilakyselyistä, haastatteluista sekä mm. yrityksistä kerättyistä sairauspoissaolo -tiedoista. Alkutilakyselyllä kartoitettiin työelämän laadun ja henkilöstön hyvinvoinnin lähtötila yrityksissä. Alkutilakysely toteutettiin syksyllä 2007 ja sen vastausprosentti oli 78 (n = 693). Lähtötilaselvityksen tulokset on raportoitu Elintarvikealan Tuottavuus Talkoot lähtötilaraportissa (Holopainen & Eloranta 2008). Lopputilakyselyllä (kevät 2009) kartoitettiin kehityshankkeen aikana tapahtuneita muutoksia työelämän laadussa ja hyvinvoinnissa. Toisen kyselyn vastausprosentti oli 63 (n = 482). Ylin vastausprosentti oli 93 ja alin 34 prosenttia.

#### **3.1.1 Kysely**

Kyselylomakkeet lähetettiin toukokuussa 2009 yritysten yhteyshenkilöille, jotka jakoivat ne hankkeeseen osallistuvalla henkilöstöllä. Useimmassa yrityksessä henkilöstölle järjestettiin hyvin tuloksin työaikana erillinen vastaamistilaisuus kyselyä varten. Lomakkeeseen sai vastata myös vapaa-ajalla. Vastaamiseen annettiin aikaa noin kolme viikkoa. Annettuun palautuspäivään mennessä vastausprosentit jäivät osassa yrityksistä niin alhaisiksi, että vastausaikaa jouduttiin pidentämään. Yrityksiin oltiin yhteydessä puhelimitse sekä sähköpostitse ja yhteen yritykseen lähetettiin lopulta varsinaiset kyselyt. Alhaisen vastausprosentin yrityksissä kyselyyn jouduttiin vastaamaan työajan ulkopuolella. Kyselyaineisto saatiin tutkijoille analysoitavaksi elokuun 2009 puolivälissä.

Lomakkeissa oli kutakin vastaajaa varten henkilökohtainen tunnistenumero henkilön eri vuosien vastausten yhdistämistä varten. Tunnistenumerot ja niitä vastaavien henkilöiden nimitiedot säilytetään Helsingin yliopistolla lukitussa tilassa. Näihin tietoihin pääsevät käsiksi ainoastaan hankkeen tutkijat. Lomakkeissa mainittiin myös kyselyn luottamuksellisuus sekä se, että kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja siihen osallistumisen voi peruuttaa milloin tahansa. Lomakkeet palautettiin valmiiksi maksetussa palautuskuoressa yliopistolle.

#### **3.1.2 Kyselylomakkeen sisältö**

Kysely oli muutamaa viimeistä osiota lukuun ottamatta sama kuin syksyllä 2007. Suurin osa sen kysymyksistä oli Työterveyslaitoksen Terve Organisaatio -kyselystä (Lindström, Hottinen, Kivimäki & Länsisalmi, 1997), joka tarkastelee monipuolisesti työyhteisön toimivuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin liittyviä tekijöitä. Kysymykset koskivat esimerkiksi työyhteisön ilmapiiriä, työn sisältöä ja järjestelyjä, esimiestyötä, työtoiminnan organisointia sekä henkilökohtaista hyvinvointia ja terveyttä.

Lomakkeessa kysyttiin avokysymyksillä myös työterveyshuollon ja työsuojelun kehittämiskohteita sekä vastaajan kokemuksia Elintarvikealan tuottavuustalkoot 2007–2010 -hankkeen aikaisesta kehittämistoiminnasta ja sen vaikutuksista.

### 3.1.3 Tilastolliset menetelmät

Osasta lomakkeen kysymyksistä muodostettiin summa-asteikkoja (summamuuttujien sisältö on selitetty liitteessä 2) ja osaa kysymyksistä käsiteltiin yksittäisinä muuttujina. Kaikkiin muihin paitsi työn varmuutta (asteikko 1-4) kuvaavaan summa-asteikkoon vastattiin viisiportaisella (1-5) asteikolla. Summa-asteikoista muodostettiin summamuuttujat, joissa eri osioiden pistemäärät laskettiin yhteen ja jaettiin osioiden lukumäärällä. Kahden ilmapiiiriongelmaa koskevan kysymyksen<sup>1</sup> vastausasteikko muutettiin oikein päin ennen summamuuttujan laskemista.

Yksittäisinä muuttujina käsiteltiin seuraavia muuttujia

- *henkinen väkivalta*<sup>2</sup> (2 osiota: 1 onko itse kohteena 2 onko havainnut toisen olevan kohteena, vastausvaihtoehdot 1 = en 2 = kyllä)
- *ikä* (jatkuva muuttuja)
- *sukupuoli* (1 = mies, 2 = nainen)
- *esimiesasema* (1 = toimii esimiesasemassa, 2 = ei toimi esimiesasemassa)
- *työympäristön haittatekijät* (15 osiota, esim. haittaako työympäristön rauhattomuus, vastausasteikko 1-5, 1 = ei esiinny lainkaan, 5 = haittaa hyvin paljon)
- *tyytyväisyys työterveyshuoltoon* ("Kuinka hyvin työpaikkasi työterveyshuolto mielestäsi toimii", vastausvaihtoehdot 1-5, 1 = erittäin heikosti, 5 = erittäin hyvin)
- *tyytyväisyys työsuojelun toimintaan* ("Kuinka hyvin työpaikkasi työsuojelu mielestäsi toimii", 1-5, 1 = erittäin heikosti, 5 = erittäin hyvin)
- *yrittäjäkohtainen sairauspoissaoloprosentti* (sairaus- ja tapaturmapoissaolojen osuus teoreettisesta säännöllisestä työajasta)
- *kyky työskennellä ammatissa vanhuuseläkeikään saakka* ("Uskotko, että terveytesi puolesta pystyt työskentelemään ammatissasi vanhuuseläkeikään saakka?", vastausvaihtoehdot 1-5, 1 = ei, 5 = kyllä)
- *nykyinen työkyky* ("Minkälainen on työkykysi nyt verrattuna elinaikaiseen parhaimpaan. Oletetaan, että työkykysi on parhaimmillaan saanut 10 pistettä. Minkä pistemäärän antaisit nykyiselle työkyvyillesi?", vastausasteikko 0-10, 0 = täysin työkyvytön, 10 = työkyky parhaimmillaan)

---

<sup>1</sup> Minkälainen on työyksikkösi/osastosi ilmapiiiri? 1. Kannustava ja uusia ideoita tukeva ja 2. leppoisa ja mukava?

<sup>2</sup> Henkisellä väkivallalla, työpaikkakiusaamisella, tarkoitetaan tässä jatkuvaa, toistuvaa kielteistä käyttäytymistä, sortamista tai loukkaavaa kohtelua työtoverin, alaisen tai esimiehen taholta. Vastausohjeessa mainittiin myös, että henkisen väkivallan kohteena oleva kokee itsensä puolustuskyvyttömäksi.

Sairauspoissaoloprosentit muutettiin välimatka-asteikolliseksi muuttujaksi siten, että yritys, jossa oli alhaisin (3,7) sairauspoissaoloprosentti, sai arvon 1. Yritys, jossa oli korkein (13,2) sairauspoissaoloprosentti, sai vastaavasti arvon 7. Taulukossa 3 on esitetty alkuperäiset sairauspoissaoloprosentit ja niiden saamat uudet arvot. Sairauspoissaololuvut on laskettu viidessä yrityksessä vuoden 2009 ensimmäiseltä puoliskolta, yhdessä yrityksessä ensimmäiseltä seitsemältä kuukaudelta ja yhdessä ensimmäiseltä kahdeksalta kuukaudelta.

**Taulukko 3.** Alkuperäiset sairauspoissaoloprosentit ja niiden uudet arvot.

<i>Alkuperäinen sairauspoissaoloprosentti</i>	<i>Uusi arvo</i>
3,7	1
4,9	2
6,3	3
7,3	4
7,6	5
8,5	6
13,2	7

Summa-asteikkojen eri osioille ja yksittäisille muuttujille laskettiin työelämän laatua ja henkilöstön hyvinvointia kuvailevassa mielessä prosenttijakaumat siten, että vastausvaihtoehtojen ääripäät 4 ja 5 yhdistettiin. Poikkeuksena oli nykyinen työkyky, josta yhdistettiin vaihtoehtoihin 0-6 vastanneiden prosenttiosuudet. Vastausvaihtoehtoihin 0-6 vastanneilla katsottiin olleen alentunut työkyky. Nykyisestä työkyvystä esitetään myös keskiarvo.

Tarkastelluissa muuttujissa mittausten välillä tapahtunutta keskiarvomutosta analysoitiin ei-parametrisella Wilcoxonin testillä. Riippumattoman otoksen *t*-testejä tehtiin henkilöstöryhmien (esimiehet vs. ei esimiehet) välisten keskiarvoerojen tarkastelemiseksi. Pearsonin korrelaatiokertoimia käytettiin muuttujien välisen yhteisvaihtelun tutkimiseksi. Regressioanalyysissä selitettävänä tekijöinä tarkasteltiin eläköitymisajatuksia, työn fyysisen rasittavuuden ja fyysisten oireiden kokemuksia sekä sairauspoissaoloja. Raportissa tarkasteltavat tulokset on analysoitu tarkastelemalla vuoden 2007 ja 2009 aineistoja sekä erikseen että yhdistettynä, riippuen analyysistä ja tarkastelunäkökulmasta. Prosenttimuutokset on laskettu eri aineistoista ja tutkimusjoukossa ovat mukana nekin, jotka eivät ole vastanneet kuin toiseen kyselyyn. *T*-testit, varianssianalyysit, korrelaatio- ja regressioanalyysit tehtiin tutkimusjoukosta, joka koostuu molempiin kyselyihin vastanneista henkilöistä ja näin ollen muodostaa todellisen seuranta-aineiston. Kyselyn avovastauksia puolestaan analysoitiin sisällön analyysillä.

### **3.1.4 Tulosten yleistettävyys**

Tämä aineisto ei ole tilastollinen otos suomalaisesta elintarviketeollisuudesta, vaan tutkimuksen organisaatiot ovat itse hakeutuneet kehittämisohjelmaan. Tutkimustuloksia ei voi suoraan yleistää kattamaan koko elintarvikealaa, mutta tutkimuksen avulla saadaan arvio kehityshankkeiden aikana tapahtuneista muutoksista ja tutkimusjoukon suuruus sekä elintarviketeollisuuden suurimpien alojen edustavuus lisää tutkimuksen validiteettia. Toimenpiteiden vaikuttavuuden arviointi tehdään tässä raportissa kyselyjen ja sairauspoissaolojen avulla.

### **3.1.5 Aineiston kuvaus**

Kyselyyn vastanneista (n = 482) naisia oli 37 % ja miehiä (63 %). Vastaajien keski-ikä oli 43 vuotta (keskihajonta 11.3). Nuorin vastaajista oli 19 vuotta, vanhin 73-vuotias. Heistä 3 % oli ylempiä toimihenkilöitä, 88 % työntekijöitä ja 8 % muita toimihenkilöitä. Peruskoulutukseltaan vastaajat olivat pääosin peruskoulun käyneitä (53 %). Tämän lisäksi kansakoulun käyneitä oli 21 %, keskikoulun käyneitä 11 % ja ylioppilastutkinnon suorittaneita oli 14 %.

Vastanneista esimiesasemassa olevia oli 8 % ja työntekijöitä 92 %. Suurimmalla osalla (95 %) vastaajista työsuhde oli kyselyyn vastaamishetkellä vakituinen. Nykyisessä työtehtävässä he ilmoittivat työskennelleensä keskimäärin 13 vuotta (keskihajonta 10.6) ja runsas joka kolmas (40 %) oli työskennellyt elintarvikealalla yli 20 vuotta. Suurin osa oli myös työskennellyt nykyisessä yrityksessä yli 20 vuotta (32 %). Heistä 53 % teki päivätyötä. Keskeytymätöntä kolmivuorotyötä teki 13 %, kaksivuorotyötä 10 %, keskeytyvää kolmivuorotyötä 6 %, liukuvaa päivätyötä 6 % ja porrastettua päivätyötä 2 %. Tämän lisäksi 11 % vastanneista teki jotain muuta työaikamuotoa.

## 4 KYSELYN TULOKSET

### 4.1 Yleistulokset vertailu 2007-2009

Yleistuloksissa tarkastellaan elintarvikealan työelämän laadun tilaa ja siinä hankkeen aikana tapahtuneita muutoksia. Keskiarvoja verrataan summamuuttujittain pitkittäisaineistossa (muutos 2007–2009 kyselyiden välillä) ja lisäksi rinnalla tarkastellaan vuoden 2007 (n = 693) ja 2009 (n = 482) poikkileikkausaineistojen yksittäisten kysymysten prosentuaalisia tuloksia. Työelämän laadulla tarkoitetaan tässä raportissa työn sisällön ja järjestelyjen, organisaation toimintatapojen, organisaation ilmapiirin ja henkisen arvostuksen sekä fyysisen kunnon osatekijöitä (liite 2). Raportoidut summamuuttujien keskiarvojen muutokset ovat tilastollisesti merkitseviä alle viiden prosentin riskitasolla.

#### Työn sisältö ja järjestelyt

**Vaikutusmahdollisuudet työhön.** Hankkeen aikana vaikutusmahdollisuudet työhön paranivat (summamuuttuja, liite 3). Parhaiten vastaajat kokivat molemmilla mittauskerroilla voivansa vaikuttaa oman työn laatuun, heikoiten sen monipuolisuuteen ja vaihtelevuuteen (taulukko 4).

**Taulukko 4.** Vaikutusmahdollisuudet työhön ensimmäisellä (2007) ja toisella (2009) kyselykerralla (%).

<i>Muuttuja</i>	<i>2007</i>	<i>2009</i>
<b>Vaikutusmahdollisuudet työhön</b> (melko tai erittäin paljon vastanneiden % -osuudet)		
Voi vaikuttaa oman työn laatuun	73	72
Voi vaikuttaa oman työympäristön järjestykseen ja ulkonäköön	59	62
Voi vaikuttaa itseään koskeviin asioihin työpaikalla	30	33
Voi vaikuttaa oman työn monipuolisuuteen ja vaihtelevuuteen	15	14

**Työtoiminnan organisointi.** Työtoiminnan organisointi parani hankkeen aikana (summamuuttajat työn organisointi I ja II, liite 3). Yksittäisistä muuttujista eniten muutosta oli toisten työntekijöiden ja työnjohdon toimenpiteiden odottelussa joka väheni 9 %. Huomattavasti paranivat myös työtoiminnan organisointi yksikössä (7 %) ja työympäristön ja työtilojen käytännöllisyys (7 %). Molemmilla mittauskerroilla suurin osa vastaajista koki työpisteen siisteyden ja järjestyksen olevan kunnossa, heikoimmaksi koettiin työympäristön ja työtilojen toimivuus ja käytännöllisyys (taulukko 5).

**Taulukko 5.** Työtoiminnan organisointi ensimmäisellä (2007) ja toisella (2009) kyselykerralla (%).

<i>Muuttuja</i>	<i>2007</i>	<i>2009</i>
<b>Työtoiminnan organisointi</b> (melko tai erittäin hyvin vastanneiden % -osuudet)		
Työtoiminta on organisoitu hyvin työyksikössä/osastolla	52	59
Työympäristön ja työtilojen toimivuus ja käytännöllisyys on kunnossa	32	39
Työpisteen siisteys ja järjestys on kunnossa	66	69
Työpisteen työvälineiden (mm. koneet, laitteet) toimivuus, saatavuus ja tarkoituksenmukaisuus on kunnossa	54	58
<b>Työtoiminnan organisointi</b> (melko tai hyvin harvoin vastanneiden % -osuudet)		
Joutuu harvoin etsimään työssä tarvitsemiaan ohjeita, välineitä ja materiaaleja	53	55
Joutuu harvoin odottamaan työssä tarvitsemiaan raaka-aineita, välineitä ja materiaaleja	60	62
Joutuu harvoin odottamaan toisten työntekijöiden tai työnjohdon toimenpiteitä	48	57
Joutuu harvoin korjaamaan laitehäiriöitä	49	54
Joutuu harvoin odottamaan laitteiden korjausta, säätöä tai huoltoa	36	36



**Tavoitteiden selkeys.** Hankkeen aikana tavoitteiden selkeys parani (summamuuttuja, liite 3). Eniten parannusta oli käsityksessä siitä mitä muut odottavat vastaajalta työssä (8 %). Parhaiten vastaajat kokivat olevansa selvillä oman työnsä tehtävistä sekä tavoitteista ja heikoiten siitä, mitä muut odottavat häneltä työssään (taulukko 6).

**Taulukko 6.** Tavoitteiden selkeys ensimmäisellä (2007) ja toisella (2009) kyselykerralla (%).

<i>Muuttuja</i>	<i>2007</i>	<i>2009</i>
<b>Tavoitteiden selkeys</b> (melko tai erittäin hyvin vastanneiden % -osuudet)		
On selvillä oman työn tehtävistä ja tavoitteista	92	94
On selvillä oman työryhmän/osaston tehtävistä ja tavoitteista	88	89
On selvillä koko yrityksen tehtävistä ja tavoitteista	48	51
On selvillä siitä, mitä muut odottavat vastaajalta työssään	62	70

**Työmäärä.** Yksilön työssään kokema kiire, työn aiheuttama määrällinen kuorma ja tekemättömien töiden aiheuttama henkinen paine vähenivät hankkeen aikana (summamuuttuja, liite 3). Noin viidennes vastaajista koki työmäärän jakautuvan epätasaisesti sekä aikaa olevan liian vähän töiden tekemiseen kunnolla melko tai hyvin usein (taulukko 7).

**Taulukko 7.** Työmäärä ensimmäisellä (2007) ja toisella (2009) kyselykerralla (%).

<i>Muuttuja</i>	<i>2007</i>	<i>2009</i>
<b>Työmäärä</b> (melko tai hyvin usein vastanneiden % -osuudet)		
Työssä usein tekemättömien töiden painetta	19	15
Usein liian vähän aikaa työn tekemiseen kunnolla	25	20
Työmäärä jakautuu usein epätasaisesti niin, että työt ruuhkautuvat	23	19

**Työn varmuus.** Hankkeen aikana työn varmuus väheni (summamuuttuja liite 3). Vain 11 % vastaajista uskoi vuonna 2009, ettei lomautetuksi joutuminen ole mahdollista kun vastaava luku vuonna 2007 oli 38 % (taulukko 8).

**Taulukko 8.** Työn varmuus ensimmäisellä (2007) ja toisella (2009) kyselykerralla (%).

<i>Muuttuja</i>	<i>2007</i>	<i>2009</i>
<b>Työn varmuus</b> (ei ole mahdollista vastanneiden %-osuudet)		
Työtehtäväsi lopetetaan ja joudut työttömäksi	27	15
Joudut lomautetuksi	38	11
Tietotekniikka tai koneet tekevät työsi tarpeettomaksi	68	64

### **Organisaation toimintatavat**

**Tiedonkulku.** Tiedonkulku parani hankkeen aikana (summamuuttuja, liite 3). Eniten parannusta oli eri ammattiryhmien välillä (5 %) ja työyksiköiden/osastojen välillä (5 %). Vastaajat olivat molemmilla mittauskerroilla tyytyväisimpiä työyksikön sisäiseen tiedonkulkuun ja tyytymättömiä eri ammattiryhmien väliseen tiedonkulkuun (taulukko 9).

**Taulukko 9.** Tiedonkulku (2007) ja toisella (2009) kyselykerralla (%).

<i>Muuttuja</i>	<i>2007</i>	<i>2009</i>
<b>Tiedonkulku</b> (melko tai täysin riittävää vastanneiden %-osuudet)		
Työyksikön/osaston sisällä	46	47
Eri työyksiköiden/osastojen välillä	23	28
Eri ammattiryhmien välillä	22	27
Johdon ja henkilöstön välillä	30	32

**Esimiestyö.** Esimiesten ohjaus ja palautteen antaminen paranivat hankkeen aikana (summamuuttuja, liite 3). Esimiehen tukea ja luottamusta kuvaavassa summamuuttujassa ei tapahtunut muutosta (liite 3) hankkeen aikana. Sen sijaan useissa yksittäisissä muuttujissa tapahtui runsaasti myönteistä kehitystä. Eniten lisääntyivät esimiehen antama tuki (7%), luottamus esimieheen (4 %), kuunteleminen tärkeissä asioissa (6 %), kannustaminen (5 %) sekä tiedottaminen (6%). Kyselyyn vastanneet olivat molemmilla mittauskerroilla tyytymättömämpiä esimiehen ohjaukseen ja palautteeseen kuin hänen antamaansa tukeen ja luottamukseen (taulukko 10).

**Taulukko 10.** Esimiehen ohjaus ja palaute sekä tuki ja luottamus ensimmäisellä (2007) ja toisella (2009) kyselykerralla (%).

<i>Muuttuja</i>	<i>2007</i>	<i>2009</i>
<i>Esimiehen ohjaus ja palaute</i> (melko usein tai aina vastanneiden % -osuudet)		
Saa esimieheltä palautetta työssä onnistumisesta	20	20
Saa esimieheltä riittävästi tietoa siitä mitä työltä odotetaan	29	35
Arvioi esimiehen kanssa omaa työtä ja sen kehittämistarpeita	13	18
<i>Esimiehen tuki ja luottamus</i> (melko usein tai aina vastanneiden % -osuudet)		
Saa tarvittaessa tukea ja apua esimieheltä	48	55
Voi luottaa esimiehen kanssa sovittuun	70	74
Esimies kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti	57	57
Esimies jakaa työt oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti	57	58
Esimies puuttuu ongelmiin heti niiden ilmaannuttua	52	52
Esimies kuuntelee alaisensa mielipiteitä tärkeissä asioissa	59	65
Esimies kannustaa saavuttamaan tulokset	38	43
Esimies tiedottaa riittävän ajoissa päätöksistä ja niiden vaikutuksista	33	39
Esimies kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti	61	63

**Toiminnan jatkuva parantaminen.** Toiminnan jatkuva parantaminen lisääntyi hankkeen aikana (summamuuttuja, liite 3). Eniten lisääntyivät asiakkailta hankittu palaute (6 %) ja parannusideat sekä kannustaminen uusiin asioihin (6 %). Tyytyväisimpiä vastaajat olivat molemmilla mittauskerroilla siihen, kuinka työyksikössä kannustetaan miettimään sitä, miten työt voisi tehdä paremmin sekä muutosvalmiuteen tarvittaessa (taulukko 11).

**Taulukko 11.** Toiminnan jatkuva parantaminen ensimmäisellä (2007) ja toisella (2009) kyselykerralla (%).

<i>Muuttuja</i>	<i>2007</i>	<i>2009</i>
<b>Toiminnan jatkuva parantaminen</b> (melko tai erittäin usein/aina vastanneiden % - osuudet)		
Hankimme palautetta ja parannusideoita asiakkailtamme	13	19
Kokeiluista ja niiden tuloksista tiedotetaan kaikille	22	23
Kannustetaan miettimään miten työt voisi tehdä paremmin	28	32
Kannustetaan kokeilemaan uusia asioita	17	23
Ollaan valmiita muuttamaan toimintaa tarvittaessa	31	28
On hyvät mahdollisuudet kehittyä	17	19
Tehdään jatkuvasti parannuksia toimintaan	21	25
Työtehtävistä tavoitteista ja niiden saavuttamisesta keskustellaan usein yhdessä	22	25
Työyksikössä usein kaikille tarkoitettuja yhteisiä kokouksia	14	18

**Muutoshallinta ja koulutus.** Muutoshallinta ja koulutus paranivat hankkeen aikana (summamuuttuja, liite 3). Eniten paranivat perehdytys (8 %), koulutus (6 %) ja henkilöstön huomiointi muutostilanteissa (5 %) (taulukko 12).

**Taulukko 12.** Muutoshallinta ja koulutus ensimmäisellä (2007) ja toisella (2009) kyselykerralla (%).

<i>Muuttuja</i>	<i>2007</i>	<i>2009</i>
<b>Muutoshallinta ja koulutus</b> (melko tai erittäin hyvin tai melko/täysin riittävästi vastanneiden %-osuudet)		
On perehdytetty työhön hyvin	71	79
Henkilöstön koulutus on järjestetty yksikössä/osastolla hyvin	42	54
Muutosten suunnittelu ja toteutus on tapahtunut työpaikalla hyvin	19	22
Henkilöstön asema ja näkemykset otetaan hyvin huomioon työpaikan muutostilanteissa ja niihin liittyvissä ratkaisuisa	14	19
Työpaikalla otetaan riittävästi huomioon myös inhimilliset ja sosiaaliset näkökohdat muutoksia toteutettaessa	18	22

## Organisaation ilmapiiri, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus

**Ilmapiiri.** Ilmapiirissä ei summamuuttujalla mitattuna tapahtunut hankkeen aikana muutosta (liite 3). Puolet vastaajista piti työpaikkansa ilmapiiriä leppoisa ja mukavana. Alle viidennes koki ilmapiirin riitaisena ja eripuraisena (taulukko 13).

**Taulukko 13.** Ilmapiiri (2007) ja toisella (2009) kyselykerralla (%).

<i>Muuttuja</i>	<i>2007</i>	<i>2009</i>
<b>Ilmapiiri</b> (lähes tai täysin samaa mieltä/melko vastanneiden % -osuudet)		
Ilmapiiri on jännittynyt ja kilpaileva, omaa etua tavoitteleva	24	23
Ilmapiiri on kannustava ja uusia ideoita tukeva	27	29
Ilmapiiri on ennakkoluuloinen ja vanhoista kaavoista kiinnipitävä	36	33
Ilmapiiri on leppoisa ja mukava	51	51
Ilmapiiri on riitaisa ja eripurainen	18	15

**Tasa-arvo.** Tasa-arvon kokemuksissa ei tapahtunut hankkeen aikana muutosta (mitattu summamuuttujalla tasa-arvo, liite 3). Yli puolet vastaajista koki, että sukupuolten välinen tasa-arvo ja eri-ikäisten työntekijöiden tasa-arvo on toteutunut työpaikalla melko tai erittäin hyvin molemmilla mittauskerroilla (taulukko 14).

**Taulukko 14.** Tasa-arvo (2007) ja toisella (2009) kyselykerralla (%).

<i>Muuttuja</i>	<i>2007</i>	<i>2009</i>
<b>Tasa-arvo</b> (melko tai erittäin hyvin vastanneiden % -osuudet)		
Sukupuolten välinen tasa-arvo toteutunut hyvin	56	60
Eri ikäisten työntekijöiden välinen tasa-arvo toteutunut hyvin	62	64

**Arvostus.** Koettu arvostus parani hankkeen aikana (mitattu summamuuttujalla arvostus, liite 3). Eniten lisääntyi hyvästä suorituksesta palkitseminen (5 %). Kolmannes vastaajista koki hankkeen päättyessä, että työtä arvostetaan paljon (taulukko 15).

**Taulukko 15.** Arvostus ensimmäisellä (2007) ja toisella (2009) kyselykerralla (%).

<i>Muuttuja</i>	<i>2007</i>	<i>2009</i>
<b>Arvostus</b> (lähes tai täysin samaa mieltä/melko tai erittäin paljon/melko tai hyvin usein vastanneiden % -osuudet)		
Yrityksessä palkitaan hyvästä suorituksesta	15	20
Työtä arvostetaan työyksikössä/osastolla paljon	31	34
Lähiesimies arvostaa saavutuksia työssä	29	33

**Ihmisten huomioonotto.** Ihmisten huomioon ottaminen parani hankkeen aikana (summamuuttuja, liite 3). Eniten koettiin lisääntyneen työpaikan johdon kiinnostuksen henkilöstön hyvinvoinnista (16 %). Hankkeen lopulla noin puolet vastaajista koki, että yrityksen johto on kiinnostunut henkilöstön terveydestä sekä hyvinvoinnista ja yrityksessä uskotaan yhteistoimintaan (taulukko 16).

**Taulukko 16.** Ihmisten huomioonotto ensimmäisellä (2007) ja toisella (2009) kyselykerralla (%).

<i>Muuttuja</i>	<i>2007</i>	<i>2009</i>
<b>Ihmisten huomioonotto</b> (lähes tai täysin samaa mieltä/melko tai erittäin kiinnostunut vastanneiden % -osuudet)		
Yrityksessä huolehditaan työntekijöistä hyvin	39	46
Yrityksessä uskotaan yhteistoimintaan	44	50
Työpaikan johto kiinnostunut henkilöstön terveydestä ja hyvinvoinnista	33	49

**Oman työryhmän toimivuus, tavoitteet ja arviointi.** Hankkeen aikana oman työryhmän toimivuuden sekä oman työryhmän tavoitteiden kokemukset paranivat (mitattu summamuuttujilla oman työryhmän toimivuus ja oman työryhmän tavoitteet, liite 3). Tyytyväisimpiä oltiin siihen, että tietoa pyritään jakamaan ja toisia pyritään pitämään ajan tasalla työasioissa oman työryhmän sisällä (taulukko 17).

**Taulukko 17.** Oman työryhmän toimivuus, tavoitteet ja arviointi ensimmäisellä (2007) ja toisella (2009) kyselykerralla (%).

<i>Muuttuja</i>	<i>2007</i>	<i>2009</i>
<b>Oman työryhmän toimivuus</b> (jokseenkin/täysin samaa mieltä vastanneiden % -osuudet)		
Pidämme toisiamme ajan tasalla työasioissa	75	76
Tietoa pyritään jakamaan ryhmän sisällä	68	70
Asenteenamme on "toimimme yhdessä"	56	58
Jokainen tuntee tulevansa ymmärretyksi ja olevansa hyväksytty	53	54
Ryhmässä käytetään aikaa uusien ideoiden kehittelyyn	25	24
Ryhmän jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita	29	30
<b>Oman työryhmän tavoitteet</b> (melko tai erittäin paljon vastanneiden % -osuudet)		
Uskoo, että ryhmän jäsenet ymmärtävät tavoitteet	48	53
Kannattaa ryhmän tavoitteita	65	68
Uskoo, että ryhmän tavoitteet ovat saavutettavissa	58	59
Uskoo, että ryhmä pitää tavoitteita hyödyllisinä	52	52
Ryhmän jäsenet etsivät kaiken aikaa uusia tapoja tarkastella työn ongelmia	24	25
Työn tuloksellisuus paranee ryhmätyössä	50	54
On tyytyväinen siihen, että voi osallistua ryhmän päätöksentekoon	53	52
<b>Oman työryhmän arviointi</b> (melko tai erittäin paljon vastanneiden % -osuudet)		
Ryhmän jäsenillä valmius kyseenalaistaa ryhmän tekemän työn perusteita	20	23
Ryhmä tarkastelee kriittisesti työnsä heikkouksia päästäkseen parhaaseen lopputulokseen	29	26
Ryhmän jäsenet perustavat työnsä toistensa ideoihin päästäkseen parhaaseen lopputulokseen	25	25

## Hyvinvointi ja terveys

**Psyykkinen hyvinvointi.** Psyykkinen hyvinvointi parani hankkeen aikana (summamuuttuja, liite 3). Stressin kokemus väheni 2 % väsymys 5 %. ja Joka kymmenes vastaaja ilmoitti tuntevansa stressiä melko tai erittäin paljon ja vajaa viidennes vastaajista koki olleensa viime aikoina poikkeuksellisen väsynyt (taulukko 19).

**Taulukko 19.** Psyykkinen hyvinvointi ensimmäisellä (2007) ja toisella (2009) kyselykerralla (%).

<i>Muuttuja</i>	<i>2007</i>	<i>2009</i>
<b>Psyykkinen hyvinvointi</b> (melko tai erittäin paljon/melko usein tai jatkuvasti vastanneiden % -osuudet)		
Tuntee stressiä	12	10
Poikkeuksellisen väsynyt viime aikoina	22	17

**Henkinen väkivalta.** Henkisen väkivallan kohteena kertoi molemmissa kyselyissä olevansa vajaa kymmenen prosenttia vastanneista (taulukko 20).

**Taulukko 20.** Henkinen väkivalta ensimmäisellä (2007) ja toisella (2009) kyselykerralla (%).

<i>Muuttuja</i>	<i>2007</i>	<i>2009</i>
<b>Henkinen väkivalta</b> (kyllä vastanneiden % -osuudet)		
On henkisen väkivallan kohteena	9	8



**Fyysiset oireet.** Summamuuttujana tarkasteltuna fyysisien kipuoireiden kokemuksissa ei tapahtunut muutosta hankkeen aikana (liite 3). Sen sijaan yksittäisillä muuttujilla tarkasteltuna sekä ylä- että alavartalo-oireet vähenivät. Niska-hartiavaivat olivat yleisimpiä oireita molemmissa kyselyissä, niitä oli joka viidennellä (taulukko 21).

**Taulukko 21.** Fyysiset oireet viimeisen kuukauden aikana ensimmäisellä (2007) ja toisella (2009) kyselykerralla (%).

<i>Muuttuja</i>	<i>2007</i>	<i>2009</i>
<b>Fyysiset oireet ylävartalo</b> (melko tai erittäin paljon vastanneiden % -osuudet)		
Niska-hartiavaivoja	28	22
Olkapäiden särkyjä	19	17
Käsivarsien särkyjä	16	14
Ranteiden tai sormien särkyjä	18	16
<b>Fyysiset oireet alavartalo</b> (melko tai erittäin paljon vastanneiden % -osuudet)		
Lanne-ristiselän kipuja	21	15
Kipuja lonkissa tai jaloissa	19	15

**Työympäristön häiritteijät.** Toistuvien yksipuolisten liikkeiden, vaikeiden ja epämiellyttävien asentojen, raskaiden nostelujen, tilahtausten ja epäsiisteyden koettiin vähentyneen hankkeen aikana. Työympäristötekijöistä eniten häiritsee koettiin olevan melusta (40 %) (taulukko 22).

**Taulukko 22.** Työympäristön häiritteijät ensimmäisellä (2007) ja toisella (2009) kyselykerralla (%).

<i>Muuttuja</i>	<i>2007</i>	<i>2009</i>
<i>Työympäristön häiritteijät</i> (häiritsee hyvin tai melko paljon % -osuudet)		
Työympäristön rauhattomuus	11	9
Toistuvat yksipuoliset liikkeet	37	32
Vaikeat ja epämiellyttävät asennot	36	30
Raskaat nostelut	35	29
Melu	41	40
Tilahtaus	35	37
Epämiellyttävät työajat	13	12
Työvälineiden puutteet	14	11
Epäsiisteys	13	8
Heikko ilman laatu	24	30
Vastamieliset häirit	13	13
Kylmyys	23	18
Kuumuus	23	25
Veto, lämpötilan vaihtelu	33	31
Valaistuksen puutteet	8	8

**Varhaiset eläköitymisajatukset.** Vastaajien uskossa siihen, jaksavatko he terveytensä puolesta työskennellä ammatissaan vanhuuseläkeikään saakka ei tapahtunut muutosta hankkeen aikana. Vajaa puolet vastaajista uskoi jaksavansa työssään terveytensä puolesta vanhuuseläkeikään saakka (taulukko 23).

**Taulukko 23.** Varhaiset eläköitymisajatukset ensimmäisellä (2007) ja toisella (2009) kyselykerralla (%).

<i>Muuttuja</i>	<i>2007</i>	<i>2009</i>
<b>Varhaiset eläköitymisajatukset</b> (todennäköisesti kyllä/kyllä vastanneiden % -osuudet)		
Uskoo, että terveyden puolesta pystyy työskentelemään ammatissaan eläkeikään asti	46	48

**Tyytyväisyys työterveyshuollon ja työsuojelun toimintaan.** Tyytyväisyydessä työterveyshuollon ja työsuojelun toimintaan ei tapahtunut muutoksia hankkeen aikana keskiarvoina tarkasteltuna ( liite 3).

Prosenttijakaumien perusteella tyytyväisyys työterveyshuollon toimintaan kuitenkin parani hankkeen aikana 8 %. ja työsuojeluun 2 %. Enemmistö (70 %) vastaajista piti työterveyshuoltoa hyvin toimivana. Myös työsuojelun koki toimivan melko tai erittäin hyvin hieman yli puolet vastaajista (taulukko 24).

**Taulukko 24.** Tyytyväisyys työterveyshuollon ja työsuojelun toimintaan ensimmäisellä (2007) ja toisella (2009) kyselykerralla (%).

<i>Muuttuja</i>	<i>2007</i>	<i>2009</i>
<b>Tyytyväisyys työterveyshuollon toimintaan</b> (melko/erittäin hyvin vastanneiden % -osuudet)		
Työterveyshuolto toimii melko tai erittäin hyvin	62	70
<b>Tyytyväisyys työsuojelun toimintaan</b> (melko/erittäin hyvin vastanneiden % -osuudet)		
Työsuojelu toimii melko tai erittäin hyvin	55	58

**Työn fyysinen rasittavuus.** Työn ruumiillisen rasittavuuden koettiin vähentyneen hankkeen aikana (liite 3). Vajaa puolet vastanneista koki työnsä fyysisesti rasittavaksi molemmilla mittauskerroilla (taulukko 25).

**Taulukko 25.** Työn kokeminen fyysisesti rasittavana ensimmäisellä (2007) ja toisella (2009) kyselykerralla (%).

<i>Muuttuja</i>	<i>2007</i>	<i>2009</i>
Työn fyysinen rasittavuus (melko/hyvin rasittavaa vastanneiden % -osuudet)		
Työ ruumiillisesti melko tai hyvin rasittavaa	48	43

**Työkyky.** Työkyvyn koettiin parantuneen hieman hankkeen aikana. Enemmistö vastaajista arvioi työkykynsä olevan hyvä verrattuna elinaikaiseen parhaimpaan (taulukko 26).

**Taulukko 26.** Työkyky ensimmäisellä (2007) ja toisella (2009) kyselykerralla (%).

<i>Muuttuja</i>	<i>2007</i>	<i>2009</i>
Työkyky (pistemäärän 1-6 eli alentunut työkyky vastanneiden % -osuudet)		
Työkyky alentunut verrattuna elinaikaiseen parhaimpaan	15	12

## 4.2 Esimiehet ja muut työntekijät vertailu

Työntekijät ja esimiehet erosivat toisistaan alkumittauksessa kaikkien muiden muuttujien paitsi psyykkisen hyvinvoinnin suhteen. Seurantamittauksessa tilastollisesti merkitsevä ero näiden ryhmien välillä oli kaikissa muissa paitsi psyykkisen hyvinvoinnin, tavoitteiden selkeyden, muutoshallinnan ja koulutuksen ja henkisen väkivallan kohdalla. Työntekijät arvioivat työelämän laadun osatekijät johdonmukaisesti heikommiksi kuin esimiesasemassa työskentelevät ja olivat varmempia työpaikkansa pysyvyydestä. Esimiehet kokivat työmäärän suuremmaksi kuin työntekijät, mutta raportoivat vähemmän fyysisen terveyden kipuoireita (liite 4).

### 4.3 Avokysymykset

#### **Miten parantaisit työterveyshuollon toimintaa?**

Työterveyshuoltoon oltiin pääasiallisesti tyytyväisiä. Eniten negatiivista palautetta annettiin siitä, että lääkärille pääsy koettiin vaikeaksi. Monet vastaajat toivoivat, että terveydenhoitaja olisi koko päivän tehtaalla, viitenä päivänä viikossa. Myös viikonloppu- ja iltapäivystystä toivottiin.

#### **Miten parantaisit työsuojelun toimintaa?**

Työsuojelun osalta toivottiin, että ongelmakohtiin puututtaisiin heti ja että kriittiset kohdat korjattaisiin välittömästi.

*"Ongelmakohteisiin pitää puuttua työnjohtajan sekä työsuojeluvaltuutetun heti."*

*"Työsuojeluvaltuutetun pitäisi myös valvoa, että korjaukset tehdään eikä vaan todeta, että onpa asiat huonosti tai joku yksittäinen asia."*

#### **Onko työpaikallasi tai työssäsi tapahtunut hyviä tai huonoja muutoksia? Mitä ja millaisia vaikutuksia muutoksilla on ollut?**

Vastauksissa painottuivat työmäärän ja kiireen lisääntyminen, mikä useassa yrityksessä johtui henkilöstön vähentämisestä. Samaan aikaan tehtaalle oli hankittu uusia koneita, mikä aiheutti lisäopeteltavaa ja koneiden toimimattomuus lisätyötä. Työntekijät kokivat, että henkiset paineet olivat kasvaneet ja ilmapiiri tullut kireämmäksi, koska töitä oli liikaa jäljelle jääneille työntekijöille.

Joissakin yrityksissä oli myös palkattu lisää henkilökuntaa ja työntekijät kokivat sen positiivisena muutoksena. Joissain yrityksissä uusien koneiden hankinta oli myös vaikuttanut positiivisesti. Uudet koneet olivat helpottaneet työn tekemistä fyysisesti, jolloin työnkuormitus oli vähentynyt.

*"Työntekijöitä ei ole tarpeeksi. Lähteneiden tilalle ei ole otettu uusia. Vaihtuvuus suurta, joka päivä eri työntekijät. Fyysisesti ja henkisesti erittäin kuormittavaa."*

*"Koneita ja laitteita on tullut lisää. Ne helpottaa työn tekemistä fyysisesti eli vähentää työn kuormittavuutta."*

*"On palkattu lisää henkilöstöä ja se on aina hyvä asia."*

## **Miten tärkeitä asioita on elintarvikealantuottavuus -projektin aikana saatu eteenpäin?**

Yleisesti koettiin, että keskusteluilmapiiri oli kehittynyt positiiviseen suuntaan. Moni vastaaja koki, että työntekijöitä kuunnellaan nyt enemmän ja että asioista voidaan puhua avoimemmin. Lisäksi moni vastaaja ilmoitti, että viestintä ja tiedonkulku eri osastojen välillä, tiimien sisällä sekä esimiesten ja alaisten välillä oli parantunut. Pienryhmätoiminta sekä läheltä piti -ilmoitukset koettiin hyödyllisiksi. Osa vastaajista ei ollut kuitenkaan kuullut lainkaan Tuottavuus Talkoot -projektista.

*"Tiimin sisäistä tiedonkulkua on parannettu."*

*"Kuunnellaan työntekijöitä, kysytään heidän mielipiteitä."*

*"Puhuminen ja asioiden ottaminen esille on lisääntynyt. Erilaiset mittarit ja pienryhmätoiminta, ne koen ehdottomasti lisänä."*

*"Ilmapiiri avoimempaa."*

*"En ole kuullut koko projektista."*

*"Ei mitään käsitystä: En ole ollut mukana yhdessäkään istunnossa johtuen kolmivuorotyöstäni. Olen ollut aivan kuulopuheiden varassa."*

## **Mitä tärkeitä asioita on vielä mielestäsi jäänyt puuttumaan tai tulisi tehdä toisin?**

Monet vastaajat toivoivat, että työergonomiaan puututtaisiin vieläkin paremmin ja että tehtäisiin myös muita lisäparannuksia. Työntekijät kokivat tärkeäksi, että ymmärrettäisiin, mikä merkitys työolosuhteilla on heille. Konkreettisiin asioihin, kuten työasentoihin olisi tullut kiinnittää enemmän huomiota. Joissain yrityksissä koettiin Tuottavuus Talkoot -palavereissa henkilöstön keskustelujen olleen negatiivis-sävytteisiä ja vaikuttavan siten asenteisiin ja ilmapiiriin.

*"Työolosuhteiden merkityksen ymmärtäminen -> liian ahdasta ja kuumaa!"*

*"Työpaikkaviihtyvyyteen ja ergonomiaan pitäisi tehdä parannuksia."*

*"Työergonomian parantaminen, työtilojen ahtaus -> aiheuttaa vaaratilanteita, tarttis tehdä jotain!"*

## **Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä hyviä**

### **Työsuojelun käytäntöjä?**

Monen vastaajan mielestä läheltä piti -ilmoitusten tekeminen, ennaltaehkäisy sekä siisteys ja turvallisuus olivat tärkeitä työsuojeluun kuuluvia tekijöitä.

*"Läheltä piti -ilmoitukset."*

*"Pidetään työolosuhteet turvallisina."*

*"Siisteydestä & järjestyksestä huolehtiminen."*

*"Läheltä piti -tilanteiden huomioiminen."*

### **Työterveyshuollon käytäntöjä?**

Vastaajat kokivat erittäin tärkeäksi ennaltaehkäisevän työn ja erityisesti varhaisen tuen -mallin käytön. Näiden lisäksi koettiin ehdottoman tärkeäksi, että työterveyshuolto on helposti saatavilla ja että lääkärille pääsee nopeasti. Tietyt määräaikaistarkastukset, kuten vuositarkastus koettiin hyödylliseksi.

### **Työelämän/arjen käytäntöjä?**

Useat vastaajat kokivat tärkeäksi, että työ ja vapaa-aika ovat tasapainossa keskenään. Useissa vastauksissa nousi esille tasapaino ja työn säännöllinen rytmi. Kiireettömyys koettiin tärkeäksi tekijäksi hyvinvoinnin kannalta.

## **4.4 Työelämän laadun yhteys hyvinvointiin ja sairauspoissaoloihin**

Tässä osiossa käsitellään työelämän laadun merkitystä eläköitymisajatuksiin, fyysisen rasittavuuden kokemiseen sekä ylävartalon ja alavartalon kipuoireisiin. Fyysisen rasittavuuden kokeminen väheni hankkeen aikana. Sen sijaan varhaisissa eläköitymisajatuksissa ja fyysisissä kipuoireissa ei tapahtunut muutosta hankkeen aikana (liite 3). Hankkeen aikana löydettiin kuitenkin erilaisia työelämän laadun tekijöitä, joihin vaikuttamalla näyttäisi olevan mahdollista vaikuttaa työntekijöiden uskoon kyvystä työskennellä vanhuuseläkeikään saakka, fyysisten oireiden ilmenemiseen ja työn kokemiseen fyysisesti rasittavana.

#### 4.4.1 Työelämän laatu varhaisten eläköitymisajatusten selittäjänä

Vaikka varhaisissa eläköitymisajatuksissa ei tapahtunut tilastollisesti merkitsevää muutosta hankkeen aikana (liite 3), voitiin kuitenkin nähdä, että varhaiset eläköitymisajatuksukset olivat yhteydessä tavoitteiden selkeyteen, työn varmuuteen, vaikuttamismahdollisuuksiin, työtoiminnan organisointiin, tiedonkulkuun, toiminnan jatkuvaan parantamiseen, esimiestyöskentelyyn, muutoshallintaan ja koulutukseen, ilmapiiriongelmiin, ihmisten huomioonottoon, arvostukseen, oikeudenmukaiseen johtamiseen, organisaatioon sitoutumiseen, työn kokemiseen fyysisesti rasittavana, koettuun terveydentilaan ja työkykyyn, stressiin ja väsymykseen, fyysisiin oireisiin ja oman työryhmän toimintaan. Työmäärän ja varhaisten eläköitymisajatusten välillä ei tosin esiintynyt enää yhteyttä lopputilakyselyn tuloksissa. (Liite 5a ja 5b.)

##### *Työn sisältö ja järjestelyt*

Koko hankkeen aikana työhön vaikuttamismahdollisuudet selittivät parhaiten kyselyyn vastanneiden uskoa työskennellä vanhuuseläkeikään. Työn organisointi selitti myös työntekijän uskoa kykyynsä työskennellä vanhuuseläkeikään saakka. Lisäksi lopputilakyselyn (2009) tuloksissa työn varmuus selitti positiivisesti työntekijän uskoa kyvystään työskennellä vanhuuseläkeikään saakka (taulukko 27).

##### *Organisaation toimintatavat*

Lopputilakyselyn tuloksissa muutoshallinta ja koulutus selittivät työntekijän uskoa kykyyn työskennellä vanhuuseläkeikään saakka (taulukko 27).

##### *Organisaation ilmapiiri ja arvostus*

Koko hankkeen aikana, mitä enemmän ihmiset kokivat tulleensa huomioiduksi ja mitä sitoutuneempia he olivat työpaikkaansa, sitä suurempi usko heillä oli, että jaksavat työskennellä vanhuuseläkeikään saakka. Ilmapiiriongelmat selittivät vastaajien vähentynyttä uskoa työskennellä vanhuuseläkeikään saakka. (Taulukko 27.)

##### *Hyvinvointi ja terveys*

Työn fyysinen rasittavuus selitti eniten kyselyyn vastanneiden varhaisia eläköitymisajatuksia. Terveydentila ja työkyky olivat myös positiivisesti yhteydessä työntekijän uskoon kyvystään työskennellä vanhuuseläkeikään saakka. Ylävartalon oireiden kasvaessa, kyselyyn vastanneiden usko kyvystään työskennellä vanhuuseläkeikään saakka pieneni. (Taulukko 27.)



## Oma työryhmä

Hankkeen aikana oman työryhmän tavoitteet selittivät kyselyyn vastaajien uskoa kykyyn työskennellä vanhuuseläkeikään saakka. (Taulukko 27.)

**Taulukko 27.** Varhaisten eläköitymisajatusten regressiomallit 2007 ja 2009.

Selittävät	<i>Usko kykyyn työskennellä vanhuuseläkeikään saakka</i>					
	2007			2009		
	B	SE B	$\beta$	B	SE B	$\beta$
<b>Työn sisältö ja järjestelyt</b>						
-Tavoitteiden selkeys	-.01	.08	-.003	.06	.09	.03
-Työn varmuus	.07	.08	.04	.21	.09	.11**
-Vaikutusmahdollisuudet työhön	.25	.07	.16***	.26	.08	.18***
-Työmäärä	-.07	.05	-.06	—	—	—
-Työn organisointi I	.22	.07	.14**	.19	.08	.12**
R <sup>2</sup>	.07			.10		
N	627			457		
<b>Organisaation toimintatavat</b>						
-Tiedonkulku	.08	.07	.06	.11	.09	.08
-Esimiehen ohjaus ja palaute	.05	.06	.04	-.11	.08	-.10
-Esimiehen tuki ja luottamus	.14	.08	.11	.02	.10	.01
-Muutoshallinta ja koulutus	.15	.09	.09	.31	.11	.18**
-Toiminnan jatkuva parantaminen				.17	.11	.10
R <sup>2</sup>	.06			.07		
N	622			430		
<b>Organisaation ilmapiiri ja henkinen arvostus</b>						
-Ilmapiiriongelmat	-.18	.06	-.14***	-.22	.07	-.16**
-Ihmisten huomioonottaminen	.36	.07	.27***	.23	.08	.18**
-Arvostus	-.02	.06	-.01	-.08	.07	-.06
-Oikeudenmukainen johtaminen	-.07	.07	-.05	-.05	.09	-.04
-Organisaatioon sitoutuminen	.19	.06	.13**	.24	.08	.17**
R <sup>2</sup>	.14			.10		
N	613			426		
<b>Fyysinen kunto</b>						
-Työn fyysinen rasittavuus	-.33	.03	-.37***	-.28	.04	-.30***
-Terveyden tilan kokeminen	.20	.05	.15***	.33	.06	.24***
-Työkyky	.15	.03	.21***	.14	.03	.21***
-Stressi ja väsymys	.04	.05	.03	-.09	.08	-.05
-Fyysinen terveys yläkroppa	-.15	.04	-.13***	-.11	.05	-.09*
-Fyysinen terveys alakroppa	-.06	.04	-.06	-.02	.04	-.02
R <sup>2</sup>	.41			.39		
N	629			452		
<b>Oma työryhmä</b>						
-Oman työryhmän toimivuus	.02	.08	.02	.08	.09	.06
-Oman työryhmän tavoitteet	.21	.10	.12*	.46	.12	.27***
-Oman työryhmän arviointi	.09	.08	.05	-.12	.09	-.08
R <sup>2</sup>	.03			.07		
N	616			452		

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001, — muuttujien välillä ei esiintynyt tilastollisesti merkitsevää yhteyttä korrelaatiomatriisissa.

#### 4.4.2 Työelämän laatu työn fyysisen rasittavuuden selittäjänä

Kyselyyn vastanneiden fyysisen rasittavuuden kokemus väheni hankkeen aikana (liite 3). Työn kokeminen fyysisesti rasittavana oli yhteydessä vaikuttamismahdollisuuksiin, työtoiminnan organisointiin, tiedonkulkuun, toiminnan jatkuvaan parantamiseen, esimiestyöskentelyyn, muutoshallintaan ja koulutukseen, ilmapiiriongelmiin, ihmisten huomioonottoon, arvostukseen, oikeudenmukaiseen johtamiseen, koettuun terveydentilaan ja työkykyyn, fyysisiin oireisiin ja oman työryhmän toimintaan. (Liite 5a ja 5b.)

##### *Työn fyysistä rasittavuutta selittävät työelämän laadun ja hyvinvoinnin tekijät*

Koko hankkeen aikana kyselyyn vastanneiden fyysiset ylävartalon kipuoireet selittivät eniten heidän kokemuksiaan kokea työnsä fyysisesti rasittavana. Ilmapiiriongelmat selittivät myös työn kokemista fyysisesti rasittavana. Kyselyyn vastanneiden huomioiduksi tuleminen vähensi heidän työn koettua fyysistä rasittavuutta. Osa työelämänlaadun tekijöistä, kuten työhön vaikuttamismahdollisuudet ja työn organisointi vähensivät työn kokemista fyysisesti rasittavana alkutilakyselyn tuloksissa, mutta tätä yhteyttä ei esiintynyt enää lopputilakyselyn tuloksissa. (Taulukko 28.)

**Taulukko 28.** Työn fyysisen rasittavuuden regressiomallit 2007 ja 2009.

<i>Työn kokeminen fyysisesti rasittavana</i>						
<i>Selittävät</i>	<i>2007</i>			<i>2009</i>		
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	<i>β</i>	<i>B</i>	<i>SE B</i>	<i>β</i>
<b>Työn sisältö ja järjestelyt</b>						
-Vaikutusmahdollisuudet	-.33	.07	-.18***	-.26	.08	-.17
-Työn organisointi I	-.33	.07	-.19***	-.15	.09	-.09
R <sup>2</sup>	.09			.05		
N	627			457		
<b>Organisaation toimintatavat</b>						
-Tiedonkulku	-.01	.08	-.01	-.02	.09	-.02
- Toiminnan jatkuva parantaminen	-.44	.11	-.23	-.28	.12	-.16*
- Esimiehen ohjaus ja palaute	-.06	.08	-.05	-.15	.09	-.12
- Esimiehen tuki ja luottamus	-.20	.09	-.13*	.01	.10	.01
- Muutoshallinta ja koulutus	.08	.11	.04	.06	.12	.03
R <sup>2</sup>	.11			.06		
N	613			430		
<b>Organisaation ilmapiiri ja arvostus</b>						
-Ilmapiiriongelmat	.24	.06	.16***	.32	.08	.21***
-Ihmisten huomioonottaminen	-.42	.08	-.28***	-.21	.09	-.15*
-Arvostus	-.03	.07	-.02	.02	.08	.01
-Oikeudenmukainen johtaminen	.10	.08	.07	.03	.10	.02
R <sup>2</sup>	.12			.08		
N	616			434		
<b>Fyysinen kunto</b>						
-Terveystilan kokeminen	.06	.07	.04	.08	.08	.05
- Koettu työkyky	-.06	.04	-.08	-.02	.04	-.03
-Fyysinen terveys ylävartalo	.43	.05	.34***	.51	.06	.43***
-Fyysinen terveys alavartalo	.10	.05	.09*	-.02	.05	-.02
R <sup>2</sup>	.18			.17		
N	634			456		
<b>Oma työryhmä</b>						
-Oman työryhmän toimivuus	-.16	.11	-.08	-.22	.13	-.12
-Oman työryhmän tavoitteet	-.06	.09	-.04	-.09	.11	-.05
-Oman työryhmän arviointi	-.08	.09	-.05	-.08	.10	-.05
R <sup>2</sup>	.02			.04		
N	618			454		

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

### 4.4.3 Työelämän laatu fyysisten oireiden selittäjänä

Fyysistä terveyttä mitattiin työntekijöiden ylävartalon kipuoireita sekä alavartalon kipuoireita koskevilla kysymyksillä. Ylävartalon kipuoireilla tarkoitetaan niska-hartiavaivoja, olkapäiden särkyä, käsivarsien särkyä ja ranteiden tai sormien särkyä. Vastaavasti alavartalon kipuoireilla tarkoitetaan lanne-ristiselän kipua sekä kipua lonkissa tai jaloissa.

#### **Työelämän laadun ja hyvinvoinnin yhteydet fyysisiin oireisiin**

Koko hankkeen aikana fyysiset ylävartalon kipuoireet olivat yhteydessä tavoitteiden selkeyteen, työn varmuuteen, työhön vaikuttamismahdollisuuksiin, työmäärään, työn organisointiin, tiedonkulkuun, esimiestoimintaan, muutoshallintaan ja koulutukseen, toiminnan jatkuvaan parantamiseen, ilmapiiriongelmiin, ihmisten huomioon ottamiseen, arvostukseen, oikeudenmukaiseen johtamiseen, organisaatioon sitoutumiseen sekä oman ryhmän toimivuuteen ja tavoitteisiin (liite 5a ja 5b). Fyysisten ylävartalon kipuoireiden ja oman työryhmän arvioinnin välillä ei esiintynyt enää tilastollisesti merkitsevää yhteyttä lopputilakyselyn tuloksissa (liite 5a). Fyysiset alavartalon kipuoireet olivat yhteydessä kaikkiin muihin edellä mainittuihin työelämän laadun tekijöihin, paitsi 2009 tehdyn mittauksen mukaan tavoitteiden selkeyteen, toiminnan jatkuvaan parantamiseen, arvostukseen ja organisaatioon sitoutumiseen ja 2007 tehdyn mittauksen mukaan työn varmuuteen (liite 5a ja 5b).

#### *Työn sisältö ja järjestelyt*

Koko hankkeen aikana työn varmuus ja vaikutusmahdollisuudet työhön selittivät eniten fyysisten ylävartalon kipuoireiden vähenemistä. Työn organisointi II selitti fyysisten alavartalon kipuoireiden lisääntymistä. Tässä hankkeessa ”Työn organisointi I” mittasi työn sujuvuutta ja ”Työn organisointi II” mittasi työn sujuvuutta heikentäviä tekijöitä. Vaikka alkutilakyselyn tuloksissa työntekijän kokema työmäärä sekä työn organisointi I nousivat selittäviksi tekijöiksi, ne eivät selittäneet enää lopputilakyselyn mittauksissa fyysisten alavartalon ja ylävartalon kipuoireiden vähenemistä. (Taulukko 29 ja 30.)

#### *Organisaation toimintatavat*

Lopputilakyselyn tuloksien mukaan muutoshallinta ja koulutus selittivät alavartalon kipuoireiden vähenemistä. Tiedonkulku ja esimieheltä saatava tuki ja luottamus, jotka selittivät fyysisten ylävartalon kipuoireiden vähenemistä alkutilakyselyn tuloksissa, eivät nousseet enää tilastollisesti merkitseviksi selittäjiksi lopputilakyselyn tuloksissa. (Taulukko 29 ja 30.)

## Organisaation ilmapiiri ja arvostus

Hankkeen aikana ilmapiiriongelmat selittivät parhaiten kyselyyn vastanneiden lisääntyviä fyysisiä ylävartalon kipuoireita ja ihmisten huomioon ottaminen vähentyviä alavartalon kipuoireita (taulukko 29 ja 30).

**Taulukko 29.** Fyysisten ylävartalon kipuoireiden regressiomallit 2007 ja 2009.

Selitettävät muuttajat	Fyysinen terveys, ylävartalo					
	2007			2009		
	B	SE B	$\beta$	B	SE B	$\beta$
<b>Työn sisältö ja järjestelyt</b>						
-Tavoitteiden selkeys	-.01	.07	-.01	.01	.09	.004
-Työn varmuus	-.27	.08	-.14***	-.21	.09	-.12*
-Vaikutusmahdollisuudet työhön	-.17	.06	-.12**	-.19	.08	-.14**
-Työmäärä	.14	.04	.14***	.06	.06	.06
-Työn organisointi I	-.14	.07	-.10*	-.03	.09	-.02
-Työn organisointi II	.05	.06	.03	.12	.08	.09
R <sup>2</sup>	.10			.07		
N	597			419		
<b>Organisaation toimintatavat</b>						
-Tiedonkulku	-.10	.07	-.09	-.07	.08	-.06
-Esimiehen ohjaus ja palaute	-.01	.06	-.01	.01	.07	.01
-Esimiehen tuki ja luottamus	-.10	.07	-.09	-.15	.09	-.12
-Muutoshallinta ja koulutus	-.12	.09	-.08	-.06	.10	-.04
-Toiminnan jatkuva parantaminen	-.03	.09	-.02	.03	.10	.02
R <sup>2</sup>	.05			.03		
N	597			421		
<b>Organisaation ilmapiiri ja henkinen arvostus</b>						
-Ilmapiiriongelmat	.17	.05	.15***	.18	.07	.15**
-Ihmisten huomioonottaminen	-.21	.07	-.18**	-.02	.08	-.02
-Arvostus	-.04	.06	-.03	.02	.07	.01
-Oikeudenmukainen johtaminen	.08	.07	.07	-.05	.08	-.04
-Organisaatioon sitoutuminen	-.07	.06	-.05	-.15	.07	-.12
R <sup>2</sup>	.08			.05		
N	601			419		
<b>Oma työryhmä</b>						
-Oman työryhmän toimivuus	-.03	.07	-.02	.01	.09	.01
-Oman työryhmän tavoitteet	-.16	.09	-.10	-.33	.10	-.22**
-Oman työryhmän arviointi	-.06	.08	-.05	—	—	—
R <sup>2</sup>	.02			.05		
N	606			444		

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001, — muuttujien välillä ei esiintynyt tilastollisesti merkitsevää yhteytää korrelaatiomatriisissa.

**Taulukko 30.** Fyysisten alavartalon kipuoireiden regressiomallit 2007 ja 2009.

Selitettävät muuttujat	Fyysinen terveys, alavartalo					
	2007			2009		
	B	SE B	$\beta$	B	SE B	$\beta$
<b>Työn sisältö ja järjestelyt</b>						
-Tavoitteiden selkeys	-.06	.08	-.03	—	—	—
-Työn varmuus	—	—	—	-.24	.10	-.12**
-Vaikutusmahdollisuudet työhön	-.14	.07	-.09*	-.13	.08	-.09
-Työmäärä	.20	.05	.17***	.11	.06	.09
-Työn organisointi I	-.19	.07	-.12**	-.08	.09	-.05
-Työn organisointi II	.13	.07	.09*	.20	.08	.13*
R <sup>2</sup>	.11			.08		
N	610			428		
<b>Organisaation toimintatavat</b>						
-Tiedonkulku	-.16	.07	-.12*	-.09	.08	-.07
-Esimiehen ohjaus ja palaute	.03	.07	.03	.02	.08	.02
-Esimiehen tuki ja luottamus	-.18	.08	-.14*	-.04	.10	-.03
-Muutoshallinta ja koulutus	.02	.10	.01	-.22	.10	-.13*
-Toiminnan jatkuva parantaminen	-.06	.09	-.04	—	—	—
R <sup>2</sup>	.05			.03		
N	605			442		
<b>Organisaation ilmapiiri ja henkinen arvostus</b>						
-Ilmapiiriongelmat	.10	.06	.08	.09	.07	.06
-Ihmisten huomioonottaminen	-.32	.08	-.24***	-.17	.08	-.13*
-Arvostus	.04	.07	.03	—	—	—
-Oikeudenmukainen johtaminen	.07	.08	.05	-.10	.09	-.07
-Organisaatioon sitoutuminen	-.02	.07	-.01	—	—	—
R <sup>2</sup>	.06			.05		
N	609			437		

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

— muuttujien välillä ei esiintynyt tilastollisesti merkitsevää yhteyttä korrelaatiomatriisissa.

#### 4.4.4 Sairauspoissaolojen yhteys työelämän laatuun

Yrityksissä, joissa poissaolot olivat alle aineiston keskiarvon, raportoitiin vähemmän ilmapiiriongelmia ja fyysisen terveyden ylävartalon oireita. Lisäksi toiminnan jatkuvan parantamisen käytännöt, ihmisten huomioonotto, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, esimiehen tuki ja luottamus, oman työryhmän toimivuus ja oikeudenmukainen johtaminen, työn organisointi ja ongelmatilanteiden käsittely koettiin paremmiksi alhaisempia poissaoloprosentteja raportoineissa yrityksissä. Työmäärä, psyykinen hyvinvointi, tasa-arvo sekä väsymysoireet sen sijaan koettiin hieman paremmiksi korkeampien sairauspoissaolojen yrityksissä. (Taulukko 31.)

**Taulukko 31.** Työelämän laatu alle ja yli keskiarvon (8.27% ) poissaoloja raportoineissa yrityksissä

<i>Muuttuja</i>	<i>Ka &lt; 8.27% raportoineissa yrityksissä</i>	<i>Ka &gt; 8.27% raportoineissa yrityksissä</i>	<i>Levenen t-testin p-arvo</i>
Ilmapiiriongelmat	2.62	2.90	.000
Toiminnan jatkuva parantaminen	3.01	2.71	.000
Ihmisten huomioonotto	3.44	3.23	.004
Esimiehen tuki ja luottamus	3.62	3.45	.021
Psyykinen hyvinvointi	1.71	1.58	.016
Työmäärä	2.65	2.42	.005
Työn organisointi II	2.38	2.51	.001
Oman työryhmän toimivuus	3.48	3.34	.050
Oikeudenmukainen johtaminen	3.23	3.09	.035
Tasa-arvo	3.52	3.77	.001
Ongelmatilanteiden käsittely	3.46	3.23	.000
Työn ja muun elämän yhteensovittaminen	2.77	3.17	.000
Uni ja väsymys	2.31	2.01	.000
Fyysinen terveys - ylävartalon oireet	2.20	2.39	.034

$p < 0.05$  = tilastollisesti melkein merkitsevä  $p < 0.01$  = tilastollisesti merkitsevä

$p < 0.001$  = tilastollisesti erittäin merkitsevä

## 5 HAASTATTELUT

Seurantatilaselvityksen haastattelut (n=107) tehtiin touko-kesäkuussa 2009. Haastattelut toteutettiin yksilö- (n=91) tai ryhmähaastatteluina (n=7) tehtyinä teemahaastatteluina, joiden kesto oli keskimäärin 1-1.5 tuntia. Ryhmähaastatteluissa oli mukana keskimäärin 2 haastateltavaa. Haastattelijana toimi hankkeen tutkija ja tutkimusharjoittelija. Haastateltavat koostuivat yrityksen työntekijöistä, esimiehistä, johdosta, työsuojeluhenkilöstöstä sekä muista avainhenkilöistä (taulukko 20).

**Taulukko 20.** Seurantaselvityksen (2009) haastattelujen määrät henkilöstöryhmittäin.

<i>Yritys</i>	<i>Työntekijät</i>	<i>Esimiehet</i>	<i>Johto</i>	<i>Työsuoje-luhenki-löstö</i>	<i>Muut avainhenkilöt</i>	<i>Yhteensä</i>
Yritys 1	9	3	2	1	3	18
Yritys 2	5	1	2	1	1	10
Yritys 3	3	1	0	2	3	9
Yritys 4	4	2	1	1	3	11
Yritys 5	14	2	3	2	7	28
Yritys 6	2	2	2	1	7	14
Yritys 7	11	2	1	1	2	17
<i>Yhteensä</i>	48	13	11	9	26	107

Haastateltavat valittiin niin, että mukana olivat mahdollisimman samat henkilöt kuin ensimmäisellä haastattelukerralla. Lisäksi haastateltiin kaikkien yritysten työterveyshoitajat ja varmistettiin, että työsuojelu- ja luottamushenkilöt olivat haastateltavien joukossa. Lähtötilaselvityksessä haastateltavat arvottiin tai jos prosessin ja henkilöstöryhmien edustavuus olisi arvottaessa menetetty, valittiin siten, että kustakin ryhmästä saatiin mahdollisimman edustava otos. Haastattelut toteutettiin kunkin yrityksen tutkimuksessa mukana olevan organisaation tiloissa ja lisäksi tehtiin viisi puhelinhaastattelua.

Ennen haastattelun alkua haastateltavia informoitiin hankkeen tarkoituksesta, tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja luottamuksellisuudesta. Heille myös kerrottiin, että haastattelut tullaan nauhoittamaan heidän omalla kirjallisella suostumuksellaan. Haastateltaville kerrottiin, että nauhat tulevat tutkimuskäyttöön, kun taas haastattelijan haastattelujen aikana tekemistä muistiinpanoista tehdään työyhteisölle yleinen yhteenveto.



Haastattelujen teemoina olivat muun muassa yksikössä viimeisen kahden vuoden eli hankkeen aikaiset tapahtumat, kehittämistyön näkyminen ja vaikutukset yrityksessä, eri henkilöstöryhmien roolien muutokset, organisaation resurssit hankkeen aikana, kehittämissyhmien toiminta ja hankkeen aloitus ja läpivienti. Lisäksi kysyttiin tärkeimpiä kehittämiskohteita työpaikalla sekä ulkopuolisen kehittäjän roolista hankkeessa.

Tulokset perustuvat tutkijoiden haastattelujen aikana tekemille muistioille ja niistä tehdyille yritysakohtaisille yhteenvedoille. Kvalitatiivinen analyysi oli kuvaileva ja luokitteleva haastattelujen sisällönanalyysi. Yhteenvedoista etsittiin sisällönanalyysin avulla samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, jossa analyysia ohjasivat haastattelujen edellä mainitut teemat eli esimerkiksi kehittämishankkeen aikaiset muutokset työpaikalla, hankkeen läpiviemiseen liittyvät haasteet ja kokemukset kehittämissyhmistä. Näiden teemojen alle haastatteluyhteenvedoista muodostettiin ilmauksia, jotka kuvasivat esimerkiksi kokemuksia hankkeen toteutuksesta. Lisäksi kuvaillaan haastatteluissa esiin nousseita kehittämiskohteita ja ulkopuolisen kehittäjän roolin merkitystä hankkeessa.

## **5.1 Haastattelujen 2009 tulokset**

### *Tarinat työpaikasta viimeisen kahden vuoden aikana*

Kysyttäessä haastateltavilta viimeisen kahden vuoden aikana työpaikalla tapahtuneesta, haastateltavat nostivat yhtä lukuun ottamatta vahvasti esiin laajat saneeraukset, muutokset ja omistajavaihdokset. Omistajamuutoksen arveltiin vaikuttavan hidastavasti kehittämistyöhön ja tuovan epävarmuutta. Työmäärän koettiin monessa yrityksessä kasvaneen. Saneerausten ja uusien koneiden tulon koettiin aiheuttaneen toisaalta lisätöitä, toisaalta myös helpottaneen työtä. Yhdessä yrityksessä tehtiin vajaita viikkoja tuotannon supistumisen myötä ja siellä epävarmuus työn jatkuvuudesta nousi esiin jokaisessa haastattelussa.

*"Odottelua mihin tämä johtaa. Epätietoisuutta ilmassa."*

*"Linjoja uusittu ja työt on helpottuneet sitä kautta."*

*"Tuntuu, että ollaan kaaoksessa."*

*"Kiire."*

*"Pitää olla nopea ja työtä on enemmän!"*

*"Työtahti on kova! Vaikuttaa jaksamiseen ja henkilösuhteisiin."*

### *Tarinat Elintarvikealan Tuottavuustalkoot hankkeesta*

Seuraavaksi kysyttiin, mitä kehityshankkeen tiimoilla on tapahtunut viimeisen puolentoista vuoden aikana. Esimerkiksi keskusteltiin siitä, miten kehittämistoiminta on edennyt, omasta panoksesta kehittämiseen ja hankkeen vaikutuksesta omaan työhön.

Haastatteluissa nousi selvästi esiin käsitys siitä, että hankkeen alkuvaiheessa yrityksen sisäinen tiedottaminen kehittämishankkeen tavoitteista oli jäänyt liian vähäiseksi. Ainoastaan yhdessä yrityksessä koettiin, että tavoitteista oli tiedotettu tarpeeksi. Selvästi nousivat esiin myös hankkeen Tuottavuus Talkoot nimestä johtuvat ajatukset siitä, että motiivit hankkeeseen mukaan lähtemiseen olisivatkin olleet henkilöstöä vastaan. Muutamissa yrityksissä nousi esiin se, että hankkeen alkuvaiheessa olisi otettu liian paljon asioita kehittämisen alle.

Työturvallisuuteen koettiin kiinnitetyn enemmän huomiota ja panostetun hankkeen aikana. Yhdessä yrityksessä työsuojelun kehittämisen koettiin epäonnistuneen, syyksi mainittiin pääasiassa aktiivisen vetäjän puuttuminen työturvallisuuspuolelta. Myös työterveyshuollon toimintojen koettiin useissa toimipaikoissa tehostuneen ja parantuneen. Eräässä yrityksessä osastojen välisen yhteistyön koettiin parantuneen selvästi pienryhmien ansiosta.

Oman panoksen kehittämistyöhön kokivat paremmiksi ne, jotka olivat olleet enemmän mukana kehittämissä. Hanketta pitivät myös selvästi hyödyllisimpänä ne, jotka olivat osallistuneet kehittämissäyhteistyöskentelyyn.

Varhaisen välittämisen -malli ja läheltä piti -tilanteiden dokumentointi olivat käytäntöjä, joita pidettiin hyvinä. Osassa yrityksiä käytännöt olivat vielä kehitysvaiheessa. Joissakin yrityksissä läheltä piti -tilanteiden ilmoitukset olivat lisääntyneet selvästi. Aloitteiden toteutuksen nähtiin pääasiallisesti ontuvan, mikä turhautti työntekijöitä.

Avoimuuden ja keskustelun useimmat haastateltavat kokivat lisääntyneen. Muutama haastatelluista oli sitä mieltä, että keskustelu oli vähentynyt.

*"Tavaroiden paikat, trukit ja muut on paikoillaan. Harjoja ja lastoja tullut..."*

*"Tunteiden näyttö on tarpeellista. Aiemmin ei ole täällä tällaisia tunteita nähty."*

*"Henkilöt on päässeet sanoo mielipiteensä."*

*"Hirveesti asiaa, muttei oo saatu kuitenkaan toimimaan. Tietty jokaisesta itsestään pitää lähteä. Monilla ollut asenne, jota ei oo pystynyt kääntää."*

*"Jos esimiehet olis olleet sitoutuneita, olis ollut helpompaa itselle."*

*"En oo oppinut mitään."*

*"Päästiin pureutumaan ongelmien ytimeen."*

*"Työelämän laatu on parantunut."*

*"Hanke toi paljon lisää töitä."*

*"Keskustelukulttuuri mennyt parempaan."*

*"Työsuojeluun kiinnitetty enemmän huomiota."*

### ***Oman työn tarina viimeisen kahden vuoden aikana***

Pääosin yrityksissä oman työn ei koettu juuri muuttuneen Kaikkien osallistuminen kehittämiseen painottui haastatteluissa tärkeänä, samoin tehtävien jakaminen kaikille, ei vain kuormittamaan tiettyjä henkilöstöryhmiä.

### ***Eri henkilöstöryhmien edustajien roolit***

Haastateltavilta kysyttiin käsityksiä eri henkilöstöryhmien rooleista ja keskinäisistä suhteista. Monet haastatelluista eivät osanneet vastata rooleihin liittyviin kysymyksiin. Pääosin henkilöstön roolien koettiin kuitenkin pysyneen ennallaan. Eräässä yrityksessä painottui se, että vastuuta on siirretty työntekijätasolle ja toisessa esimiesten roolien selkeytyminen. Työturvallisuusasioiden esillä olon koettiin pääosin vaikuttaneen aktiivoivasti myös asenteisiin. Työterveyshuollon roolin koettiin muutamassa yrityksessä korostuneen.

### ***Muun organisaation roolit ja resurssit***

Haastateltavilta kysyttiin myös käsityksiä muun organisaation roolista ja resursseista kehittämistyössä sekä hankkeen kompastuskivistä ja voimavaroista. Ainoastaan kahdessa yrityksessä koettiin, että kehittämistyölle oli ollut tarpeeksi resursseja. Varsinkin aikaa koettiin olleen liian vähän. Haastatteluissa painottui näkemys, jonka mukaan kehittämistyöhön käytetty aika on pois muusta työstä ja se kuormittaa varsinkin esimiehiä runsaasti. Resursseja olisi toivottu olleen enemmän, jotta kehittäminen olisi tehokkaampaa. Kehittämistyöskentelyyn osallistuminen aiheutti useimmissa yrityksissä painetta työjärjestelyissä. Haastatteluissa nousi myös esiin esimiesten ja johdon sitoutumisen tärkeys. Esimiesten ja jossain määrin myös johdon sitoutumisen vähäisyyttä kritisoitiin. Niissä yrityksissä, joissa kaikkia avainhenkilöitä ei oltu saatu sitoutettua, myös tulosten uskottiin jääneen vähäisemmiksi.

Jokaisen oman panoksen ja sitoutumisen koettiin vahvimmin olevan onnistuneen kehittämistyön voimavara. Muutamat haastatellut toivoivat palkitsemista, jotta kehittämistyöhön sitoutuminen olisi vahvempaa.

### ***Hankkeen aikaiset kehittämisryhmät***

Kehittämisryhmiin liittyen kysyttiin esimerkiksi niihin osallistumisesta ja siitä miten ryhmiä voisi kehittää. Pienryhmät nähtiin kautta linjan tärkeinä avoimuuden ja keskustelun lisääjinä. Myös ne, jotka olivat yleensä hiljaisempia, kokivat osallistuneensa keskusteluun enemmän. Pienryhmiä toivottiin jatkettavan ja nimenomaan pienillä kokoonpanoilla, jotta kaikki pääsisivät olemaan äänessä. Haastateltavat olivat pääosin sitä mieltä, että isommassa ryhmässä hiljaisimmat eivät puhu.

Haastateltavat olivat osallistuneet pienryhmiin vaihtelevasti. Toiset olivat olleet mukana usein ja jotkut eivät lainkaan. Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta haastateltavat olivat halukkaita osallistumaan pienryhmäpalaveriin.

Kehitettävää ryhmissä koettiin olleen lähinnä sen, että pienryhmän teema kerrottaisiin etukäteen (esimiesten tehtävä) ja hyvissä ajoin ja aiheesta myös pysytään. Osa koki, että paikalla tulisi olla vain saman osaston henkilöitä, jotta käsitellyt asiat olisivat tuttuja ja itsellekin tärkeitä. Osa taas oli sitä mieltä, että pitäisi olla yhteistyötä osastojen välillä myös pienryhmien kautta. Yhden yrityksen haastatteluissa nousi esiin se, että olisi toivottu esimiesten ja johdon olevan alusta asti mukana ryhmissä (ainoa organisaatio, jossa näin ei alussa ollut). Toivottiin, että kehittämiseen tähtäävä työskentely voisi lähteä positiivisen kautta liikkeelle. Ja usein myös mainittiin siitä, että kaikkien työntekijöiden olisi hyvä osallistua pienryhmiin ja kehittämistyöhön.

Kehittämiskohteita on pienryhmissä syntynyt paljon. Paljon on jo toteutettu, mutta haastateltavat harmittelivat myös toteutuksen ontumista. Tämän uskottiin johtuvan vastuuhenkilöiden puuttumisesta ja kiireestä.

### ***Kehittämishanke***

Haastatelluilta kysyttiin kehittämishankkeen käynnistämisestä, vaikeuksista matkan varrella ja vaikutuksista. Hankkeen aloituksen tärkeyttä nostettiin haastatteluissa vahvasti esille. Alkuinformaatiota kaivattiin enemmän varsinkin tavoitteista. Esimiesten olisi monessa paikassa toivottu olleen enemmän mukana kehittämisessä heti alkuvaiheessa.

Asioissa, joita hanke oli tuonut aktiivisesti esille ja joiden uskottiin jäävän elämään yritykseen, painottuivat työturvallisuusasioissa aktivoituminen, pienryhmätoiminta, työelämän laadun mittariston rakentaminen, varhaisen tuen -toimintamalli, läheltä piti -tilanteiden dokumentointi, keskustelun avoimuus ja kuunteleminen.

Positiivisista kehittämistyön tuloksista tiedottamista korostettiin motivaation tärkeänä ylläpitäjänä. Positiivisina asioina hankkeesta nousivat esiin vahvimmin keskustelun ja tiedonkulun paraneminen, kehittämistyön virikkeenä toimiminen, työturvallisuuden kehittyminen. Avoimuudessa, keskustelussa ja tiedottamisessa nähtiin edelleen kehittämisen tarvetta. Kaikissa yrityksissä uskottiin kehittämistyön parantavan

tuottavuutta pitkällä tähtäimellä. Vastaavanlaiset projektit nähtiin pääosin tärkeinä, mikäli työoloja näin todella saadaan parannettua.

### ***Kehittämiskohteet työpaikalla***

Kehittämiskohteina kaikissa yrityksissä painottuivat pitkälti samat asiat. Työn kuormittavuuden (ajallisen ja fyysisen) vähentäminen tai tasaisempi jakautuminen ja jaksaminen, resurssien lisääminen ja riittävyys, yhdessä tekeminen ja ilmapiiri, työympäristö (erityisesti ilmastointi), työergonomian parantaminen, tiedottaminen ja sairauspoissaolot. Myös esimiestyöskentelyn kehittäminen ja tukeminen sekä työturvallisuus nousivat esille useissa yrityksissä.

### ***Ulkopuolisen kehittäjän rooli***

Ulkopuoliset kehittäjät nähtiin melko yksimielisesti erittäin tärkeänä tekijänä tällaisessa kehittämishankkeessa. Ulkopuolisen nähtiin tuovan objektiivisuutta, kokemusta ja uusia näkökulmia työelämän kehittämiseen. Useissa haastatteluissa toivottiin, että ulkopuolinen kehittäjä olisi tutustunut paremmin yrityksen toimintaan, tapoihin ja tuotantoon. Kehittäjät nähtiin jämäkkänä ja asiantuntevana keskustelun herättäjänä.

*"Ulkopuolinen tutkija on tarpeellinen. Näkee asiat monelta kantilta."*

*"Suhtautuminen ja lähestymistapa ok."*

*"Alakertaan olis voinut tulla edes kerran. Lähelle tulo."*

*"On tarpeellinen. Tuo jämäptiyttä. Muuten saattaa jäädä asiat helpommin kesken."*

*"Napakat ja hyvät ajatukset."*

*"Positiivisen kautta vois lähteä."*

*"Ukkosenjohdatin."*

Tutkijoiden puolueettomuutta olisi voinut haastateltujen työntekijäpuolen henkilöstön mielestä painottaa enemmän. Hankkeen aikana tehdyistä parannuksista olisi myös toivottu informoitavan organisaation sisäisesti enemmän ja selkeämmin. Positiivisten tulosten uskottiin kannustavan ja sitouttavan henkilöstöä mukaan kehittämistyöhön. Myös hankkeen päättymisen jälkeen toivottiin kerrottavan positiivisista tuloksista, ja tämän vaikuttavan edelleen jatkossa kehittämiseen.

Useassa yrityksessä koettiin, että tehtävälisterat kuormittivat tiettyä joukkoa, lähinnä esimiehiä. Haastatteluissa nousi myös esiin se, että Tuottavuustalkoiden rinnalla oli monessa yrityksessä käynnissä muitakin projekteja, mikä koettiin liian kuormittavaksi. Joissakin yrityksissä myös kyselyt sattuivat samaan ajankohtaan kuin yritysten omat kyselyt, mikä lannisti vastausintoa.

### **Yhteenveto haastatteluista**

Haastatteluissa esiin tulleet kokemukset kehittämishankkeessa ja sen tuomista muutoksista tukivat alku- ja loppukyselyillä saatuja tuloksia. Haastatteluissa nousi esiin erityisesti tiedonkulun, toiminnan jatkuva parantamisen mallien, vaikuttamismahdollisuuksien ja työn organisoimisen kehittyminen parempaan. Kyselyn tulokset tukevat tätä käsitystä.

Jaksaminen nousi monissa haastatteluissa esiin. Työmäärien koettiin kasvaneen ja henkisen paineen työn epävarmuudesta lisääntyneen. Monet haastatteluista uskoivat, että tämä vaikuttaa sairauspoissaoloja lisäävästi. Eräässä yrityksessä uskottiin, että tieto siitä ettei loppuviikoksi ole töitä tuotannon supistumisen takia, alentaa sairauslomalle jäämisen kynnyksiä paremman rahallisen korvauksen takia. Eräässä yrityksessä osastojen välisen yhteistyön koettiin parantuneen selkeästi. Hankkeen edetessä osastojen tulehtuneita välejä ja yhteistyön toimimattomuutta oli selvitelty ja kehitetty pienryhmissä ja tämän yhteistyön toimivuuden paranemisen koettiin tuoneen työn sujuvuuteen parannusta.

Haastatteluista kävi myös ilmi, että kaikki eivät täysin tiedostaneet sitä, että kehittämistyökaluja ja menetelmiä on tuotu yritykseen ja niitä on ollut tarkoitus hankkeen aikana ja jatkossa muokata yrityksen tarpeita vastaaviksi. Haastattelut vahvistivat kehittämistoimintaan liittyvien resurssien ja hyvien käytäntöjen, kuten jatkuvan tiedottamisen, kaikkien henkilöstöryhmien ja avainhenkilöiden sitoutumisen merkitystä ja valottivat myös eroja yritysten välillä.

Ervastin ym. (2006) tutkimuksessa on koottu yhteen aiemmista tutkimuksista työn epävarmuuden nousun haittavaikutuksia työelämän laadun tekijöihin. Epävarmuuden nousun on todettu vaikuttavan työuupumisoireiden lisääntymiseen ja organisaatiossa esimies-alaisuuteen. Lisäksi epävarmuuden ja liiketoiminnan supistusten on osoitettu vaikuttavan hyvinvointiin ja terveyteen kielteisesti. Työn epävarmuuden haittavaikutuksia on osoitettu voitavan vähentää osallistavan päätöksenteon keinoin. Tätä taustaa vasten voidaan ajatella, koska laman tuomasta työn varmuuden heikkenemisestä huolimatta hyvinvointi ei ole interventio -yrityksissä huonontunut, vaan päinvastoin psyykinen hyvinvointi oli parantunut seuranta-aikana ja terveydentilan kokeminen oli pysynyt ennallaan, että osallistava kehittäminen on voinut onnistua estämään näiden kehittymistä huonompaan suuntaan.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työelämän laatu parani kehityshankkeiden aikana koko aineiston tasolla tarkasteltuna monin tavoin, muun muassa tavoitteiden selkeys, tiedonkulku, toiminnan jatkuva parantaminen, ihmisten huomioonotto, esimiehen ohjaus ja palaute, psyykinen hyvinvointi, vaikutusmahdollisuudet, muutoshallinta ja koulutus, oman työryhmän toimivuus ja tavoitteiden tuntemus, arvostus ja työn organisointi paranivat. Yksittäisissä yrityksissä työelämän laadussa oli todella suuriakin positiivisia muutoksia. Esimerkiksi tyytyväisyys työsuojeluun ja työterveyshuoltoon nousi joissain yrityksissä merkittävästi hankkeen aikana.

Työelämän laadun paraneminen heijastui myös poissaoloihin. Kaikissa yrityksissä, yhtä lukuun ottamatta, poissaolot vähenivät merkittävästi, parhaimmillaan jopa puolittuivat. Organisaatiossa, joissa poissaolot eivät vähentyneet, henkilöstö ei päässyt osallistumaan kehittämishankkeeseen lainkaan.

Hankkeen aikana talouden taantumana mukanaan tuoma työn epävarmuus oli sen sijaan lisääntynyt. Tämä ei kuitenkaan kehityshankkeen aikana heikentänyt hyvinvointia. Yhteistoiminnallisen kehittämisen voidaan olettaa tukeneen hyvinvointia ja puskuroineen epävarmuuden kielteisiä vaikutuksia. Tätä olettamusta tukevat myös muut tutkimukset. Talouden taantuma heijastui myös työmäärään, sen koettiin vähentyneen. Yksittäisiä muuttujia tarkasteltaessa esimerkiksi tyytyväisyys työyhteisön jäsenten viestintäosaamiseen, uusien työntekijöiden perehdytykseen, henkilöstön koulutukseen, työn arvostukseen, työtoiminnan organisointiin ja eri työryhmien väliseen yhteistyöhön oli parantunut merkittävästi. Työpaikan johdon koettiin hankkeen lopussa olevan kiinnostuneempi henkilöstön terveydestä ja hyvinvoinnista.

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat aiempia tutkimustuloksia siitä, että paremmalla työelämän laadulla ja työn sujumuudella voidaan vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin sekä terveyteen ja edelleen yrityksen tuottavuuteen vähempien sairauspoissaolojen ja varhaisten eläköitymisten sekä työprosessien tehostumisen kautta.

Työelämän laatuun panostaminen on myös taloudellisesti erittäin kannattavaa. Onnistuneella kehittämistyöllä on mahdollisuus saada aikaan erittäin suuria säästöjä pienempien eläkemaksujen ja poissaolokustannusten kautta. Tämän positiivisen taloudellisenkin muutoksen voisi kuvitella kannustavan yrityksiä edelleen panostamaan organisaation hyvinvoinnin ja terveyden kehittämiseen. Onnistunut kehittämistyö ja poissaolojen hallinta vaatii yrityksen vankkaa sitoutumista, kaikkien henkilöstöryhmien aktiivista osallistumista ja laajaa yhteistoimintaa yritysten eri tahojen välillä. Hyvien mallien implementoiminen yritysten toimintatapoihin on pitkä tie, mutta niiden kautta on mahdollista saavuttaa hyviä tuloksia työelämän laadun ja tuottavuuden parantamiseksi.

Hankkeen kokemusten levittäminen aloitettiin jo hankkeen aikana tutkijoiden, yritysten sekä ohjausryhmän toimesta. Tutkijat ovat osallistuneet viiteen

kansainväliseen alan kongressiin. Lehdistötiedotteita julkaistiin kolme. Lisäksi ohjausryhmän jäsenet ovat tiedottaneet omissa julkaisuissaan runsaasti hankkeen etenemisestä.

Hyviä käytäntöjä levitetään edelleen sekä yrityksissä että hankkeen yhteistyökumppanien toimesta. Hankkeen tieteellistä arviointia tullaan jatkamaan tämän loppuraportin valmistumisen jälkeen. Varsinkin yksittäisten hyvien käytäntöjen ja osallistumisaktiivisuuden vaikutus muutoksiin on mielenkiintoinen ja tulosten tarkastelun kannalta kiinnostava. Kyselyjen välillä oli aikaa vajaa kaksi vuotta ja monessa yrityksessä kehittämistoimenpiteitä oltiin vielä implementoimassa yrityksen omiin käytäntöihin. Nämä tulokset ovat siis suuntaa antavia ja jatkoseuranta tulee näyttämään vahvemmin kehittämistoiminnan ja hyvien käytäntöjen laajentamisen ja vakiinnuttamisen vaikutuksia.



## LÄHTEET

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2009. Työaikakatsaus. Työajat ja poissaolot EK:n asiakasyrityksissä vuonna 2008. Helsinki.

Elintarviketeollisuusliitto. Ei päiväystä. Elintarviketeollisuus lyhyesti. [WWW-dokumentti].

<http://www.etl.fi/www/fi/elintarviketeollisuus/index.php>. (Luettu 7.10.2009).

Ervasti, J., Eloranta, T., Lehtinen, H., Nykyri E. & Elo A-L. 2006.

Yhteistoiminnallisen kehittämishankkeen yhteydet hyvinvointiin ja tuottavuuteen. Työ ja ihminen 20(4): 269-291.

Holopainen, J., Eloranta, T. 2008. Elintarvikealan Tuottavuustalkoot 2007-2010. Yhteenveto lähtötilaselvityksestä. Helsinki. Helsingin Yliopisto.

Lindström, K., Hottinen, V., Kivimäki, M. & Länsisalmi, H. (1997). Terve Organisaatio -kysely. Menetelmän perusrakenne ja käyttö. Helsinki: Työterveyslaitos.

Silén, T. 2001. Elintarvikeklusterin laatuselvitys. Maa- ja metsätalousministeriö, MMM:n julkaisuja 1 (27–28).

---

## Keskeiset hankkeen aikana mittaroidut hyvät käytännöt

### *Työsuojelu*

- läheltä piti -ilmoitukset kpl/hlö/vuosi, (myöhemmin määritettävän asteikon tasot 0-0,5 kpl/hlö/vuosi, 0,6-1, 1,1- 2, yli 2)
- toteutetut läheltä piti/ (pois riskienarviointi) korjaavat toimenpiteet kpl/hlö/vuosi
- tapaturmat kpl /hlö/vuosi
- seuranta läpi organisaation (kyllä, ei)
- läheltä piti -tilanteiden läpikäynti henkilöstön kanssa (kyllä, ei)
- läheltä piti -ilmoituksen sekä korjaavan toimenpiteen läpikäynti ilmoituksen tekijän kanssa
- pakollisten suojainten käyttö (kunnossa, ei kunnossa)
- työympäristön siisteyden ja järjestyksen arviointiohjelma (kyllä, ei)
- työsuojeluriskienarviointi vuosittain (kyllä, ei)
- asiantuntijaryhmä vai kiertävä (kyllä, ei)
- palaute koko henkilöstölle (kyllä, ei)
- työsuojelutoimikunta on, ei
- kokoontumiset kpl/vuosi
- työsuojeluasiamies/valtuutetut (on, ei)
- tyky-palaveri on, ei (määritelmä, asiat, osallistujat, voi olla myös operatiivisen palaverin yhteydessä)
- tyky-palaveri kpl/vuosi
- työsuojelupari (kyllä, ei), määritelmä
- työsuojeluparin kierrosten dokumentointi kyllä, ei
- työsuojelutaulu (kyllä, ei),
- työturvallisuustietokanta kyllä, ei
- epäasiallinen/tasapuolinen kohtelu toimintamalli (kyllä, ei)
- toteutuneet keskustelut kpl/vuosi

## Liite 1.

---

- hoitoonohjausmalli (kyllä, ei) (päihdeohjelma)
  - toteutuneet hoitoonohjaukset kpl/vuosi
  - puheeksiottomalli/varhaisen tuen malli (kyllä, ei)
  - montako kertaa mallia käytetty kpl/vuosi
  - onko hälytysrajat määritelty (kyllä, ei)
  - on mallin käyttö järjestelmällinen ja mittaroitu (kyllä, ei)
  - montako lyhyttä (1-3 pvää) poissaoloa kpl/vuosi
  - montako pitkää (yli 30 pvää) poissaoloa kpl/vuosi
  - lyhyet poissaolot 1-3 pvää %
  - yli 3 pvän poissaolot %
  - montako henkilöä, joihin lyhyet poissaolot kohdistuu kpl/vuosi
  - montako henkilöä, joihin pitkät (yli 30 pvää) poissaolot kohdistuu kpl/vuosi
  - analysoivatko esimiehet/hr riskiryhmää (henkilöt joilla pitkiä poissaoloja) systemaattisesti työterveyden kanssa kyllä, ei
  - seurataanko poissaoloja osastoittain kyllä, ei
  - seurataanko poissaolojen rinnalla henkilöstökyselyn tuloksia kyllä, ei
  - kopio työterveyteen (kyllä, ei)
  - kolmikantakeskustelut kpl/vuosi
  - työhönpaluumalli (kyllä, ei)
  - esimiehen yhteydenpito pitkän poissaolon (yli 30 pvää) aikana kpl/pitkien poissaolojen määrä,
  - työhön paluun ohjaus työterveyden kautta (kyllä, ei)
  - työhönpaluu -keskustelu (esimies, kolmikanta, työterveys),
  - kuntoutuksen käyttö kpl /henkilöä (aslak, tyk- ja yksilökuntoutukset)
  - lähiseuranta kuntoutuksen jälkeen
  - pitkäaikaiseuranta kuntoutuksen jälkeen
  - onko oma esimies mukana kuntoutusprosessissa ja seurannassa
  - työkokeilu kpl/vuosi (vakuutusyhtiö)
-

## Liite 1.

---

- uudelleen koulutus (vakuutusyhtiö, kela, työvoimahallinto)
- osasairauspäiväraha/kela kpl/vuosi
- työhön valmennus (vakuutusyhtiö)
- osa-työkyvyttömyyseläke (vakuutusyhtiö)
- osa-aikaeläke (58-, työnantaja)
- uusien henkilöiden perehdytys kpl/uusien henkilöiden määrä
- onko keskeiset tässä listatut toimintamallit käyty perehdytyksessä läpi (kyllä, ei)
- ovatko työnopastajat saaneet ergonomiakoulutuksen (kyllä, ei)
- ovatko esimiehet saaneet ergonomiakoulutuksen (kyllä, ei)
- ovatko suunnittelijat/laitoshuolto saaneet ergonomiakoulutuksen (kyllä, ei)
- päivitetäänkö ergonomiakoulutusta vuosittain (kyllä, ei)
- ovatko esimiehet ja avainhenkilöt saaneet keskeisiin työympäristön kuormitustekijöihin koulutuksen (vuorotyö, melu, tuki- ja liikuntaelin, pöly jne.)
- onko tässä kuvattujen keskeisten toimintamallien seuranta kk-tasolla ja mittaroitu

---

*Työterveys*

- ennaltaehkäisevä (kela 1) %/pvää vuosi/ sairauden hoito (kela 2) %/pvää,
- eläkettä odottavien/poistuvien määrä poissaoloista % ja kpl
- sopimuksen laajuus eur/hlö/v
- yhteydenottojen määrä kpl/vuosi
- poissaolot diagnosoiryhmittäin (seuranta 2007 alkaen)
- onko oma nimetty työterveyslääkäri (kyllä, ei)
- onko oma nimetty hoitaja (kyllä, ei)
- onko oma nimetty työfysioterapeutti (kyllä, ei)
- onko oma nimetty työpsykologi (kyllä,ei)
- onko 30-40+ työkykytarkastus (ja kuntotesti) sekä ennuste jatkon (25 v.) suhteen käytössä
- hyödynnetäänkö työterveyden koulutus/asiantuntijapalveluja
- onko sovittu käytäntö sairauslomatietojen toimittamisesta työterveyshuoltoon (kyllä, ei)
- onko työterveys mukana työsuojelutoiminnassa (esim. työsuojelutoimikunta, riskienarviointi, työpaikkakerrokset, tyky-kokous) (kyllä, ei)
- onko työterveys mukana investointien työergonomian suunnittelussa (kyllä, ei)
- työfysioterapeutin (yhteisö ja yksilö) käyttö tunnit/vuosi
- työpsykologin käyttö (yhteisö ja yksilö) tunnit/vuosi

---

*Työelämän laatu*

- palaverit
- päivittäinen kohtaaminen eli ”aamun avaus” (kyllä, ei)
- työhön liittyvien käytännön asioiden läpikäynti eli tiimi/linja/osastopalaveri kpl/vuosi,
  - tavoittavuus %/henkilöstö
  - toimenpiteet kokouksista kpl/vuosi, toimenpiteet kokouksista toteutettu kpl/vuosi
- syvälliset kehitys/jatkuvan parantamisen pienryhmäpalaverit
  - tavoittavuus %/henkilöstö
  - toimenpiteet kokouksista kpl/vuosi, toimenpiteet kokouksista toteutettu kpl/vuosi
- seuranta läpi organisaation (kyllä, ei)
- infot kpl, tavoittavuus %/henkilöstö
- näkyväksi tekeminen eli yhteenveto aihealueittain (projektit ja työsuojeluriskeihin liittyvät korjaavat, työterveyden, pienryhmien ja tiimipalaverien toimenpiteet) vuosittain (kyllä, ei)
- yhteenvetojen vertailu yksiköittäin (läpinäkyvyys) (kyllä, ei)
- kustannusten jyvittäminen (kyllä, ei)
- esimiehet ja avainhenkilöt tuntevat yrityksen kustannusrakenteen sekä tapaturma-, työeläke ja muiden poissaolojen kustannukset (kyllä, ei)
- esimiehet ja avainhenkilöt tuntevat työtehtäviin liittyvät peruslainsäädännöt (kyllä, ei)
- onko esimiehille ja avainhenkilöille määritelty tehtävään liittyvät perusvalmiudet ja koulutukset (kyllä, ei)
- aloitejärjestelmä (kyllä, ei)
- aloitteita x kpl/hlö/vuosi,
- kehityskeskustelut toimihenkilöt (kyllä, ei)
- kehityskeskustelut työntekijät (kyllä, ei)
- palkitsemisjärjestelmä (kyllä, ei)

**Summa-asteikot<sup>3</sup> ja niiden reliabiliteetit 2009**

<i>Muuttuja</i>	<i>Mitä muuttuja kuvaa</i>	<i>Esimerkkiosio</i>	<i>Summa-asteikon osioiden lukumäärä</i>	<i>Vastausasteikko</i>	<i>Reliabiliteetti</i>
Tavoitteiden selkeys	Yksilön arvioita ja varmuuden tunnetta siitä, miten hyvin hän on selvillä työtehtäviensä sisällöstä ja tavoitteista sekä organisaation toiminnan päämääristä	Kuinka hyvin olet mielestäsi selvillä oman työsi tehtävistä ja tavoitteista?	4	1-5 (1 = erittäin huonosti, 5 = erittäin hyvin)	0.80
Tiedonkulku	Yksilön arviota tiedonkulun riittävydestä organisaatiossa	Onko tiedonkulku työpaikallasi mielestäsi riittävää työyksiköiden sisällä?	4	1-5 (1 = erittäin riittämätöntä, 5 = täysin riittävää)	0.58
Ilmapiiriongelmat	Yksilön arviota työyksikkönsä sosiaalisesta ilmapiiristä	Minkälainen on työyksikkösi ilmapiiri? Riitaisa ja eripurainen.	5	1-5 (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)	0.75
Toiminnan jatkuva parantaminen	Yksilön arvioita työyksikkönsä kehittämissuuntautuneen toiminnan eri puolista	Kuinka usein seuraavat pitävät paikkansa työyksikössäsi? Kannustetaan kokeilemaan uusia asioita?	9	1-5 (1 = ei koskaan, 5 = erittäin usein)	0.88

<sup>3</sup> Kaikki muut paitsi fyysisen terveyden (Kukkonen, R.) kysymykset ovat Työterveyslaitoksen Terve Organisaatio -kyselystä (Lindström ym., 1997).

## Liite 2

---

Ihmisten huomioon otto	Yksilön arviota ihmisten huomioonottamisesta tehtäessä ratkaisuja työpaikalla	Yrityksessämme huolehditaan työntekijöistä hyvin	3	1-5 (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)	0.82
Esimiehen ohjaus ja palaute	Yksilön arviota esimiehen toiminnasta suhteessa työtehtävien arviointiin ja ohjaukseen	Saatko lähimmältä esimieheltäsi palautetta siitä, miten olet onnistunut työssäsi?	3	1-5 (1 = ei juuri koskaan, 5 = aina)	0.84
Esimiehen tuki ja luottamus	Yksilön arvioita sosiaalisesta ja tunnepohjaisesta suhteestaan esimieheen	Saatko tarvittaessa tukea ja apua lähimmältä esimieheltäsi?	9	1-5 (1 = ei juuri koskaan, 5 = aina)	0.92
Työn varmuus	Yksilön arvioita työnsä jatkuvuudesta ajassa eteenpäin	Kuinka suuri on mahdollisuus, että lähivuosina joudut lomautetuksi?	3	1-4 (1 = varmaa että näin tapahtuu, 4 = ei ole mahdollista)	0.60
Organisaatioon sitoutuminen	Yksilön arvioita kuinka paljon on valmis panostamaan työpaikkansa vuoksi ja kuinka sitoutunut on työpaikkaansa.	Olen valmis panostamaan tosissani edistääkseni työpaikkani menestymistä	3	1-5 (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)	0.84
Psykykinen hyvinvointi	Yksilön arvioita omista poikkeuksellisen väsymyksen ja stressin kokemuksista	Oletko viime aikoina ollut poikkeuksellisen väsynyt?	2	1-5 (1 = en lainkaan/en koskaan, 5 = erittäin paljon/jatkuvasti)	0.76

---



## Liite 2

---

Vaikutusmahdollisuudet työhön	Työntekijän kokemuksia ja näkemyksiä käytännön vaikutusmahdollisuuksista työssään	Kuinka paljon voit vaikuttaa työsi monipuolisuuteen ja vaihtelevuuteen?	4	1-5 (1 = erittäin vähän, 5 = erittäin paljon)	0.72
Muutoshallinta ja koulutus	Yksilön kokemuksia työyksikön muutosten suunnittelusta ja toteutuksesta henkilöstön aseman ja koulutuksen kannalta katsottuna	Kuinka hyvin sinut on perehdytetty työhösi?	5	1-5 (1 = erittäin heikosti/erittäin huonosti/täysin riittämättömästi, 5 = erittäin hyvin/täysin riittävästi)	0.79
Työmäärä	Yksilön työssään kokemaa kiirettä, työn aiheuttamaa määrällistä kuormaa ja tekemättömien töiden aiheuttamaa henkistä painetta	Kuinka usein sinulla on liian vähän aikaa työn tekemiseen kunnolla?	3	1-5 (1 = ei juuri koskaan, 5 = hyvin usein)	0.83
Tasa-arvo	Yksilön arvioita sukupuolten ja ikäryhmien tasa-arvosta työpaikalla	Kuinka hyvin sukupuolten välinen tasa-arvo on toteutunut työpaikallasi?	2	1-5 (1 = erittäin huonosti, 5 = erittäin hyvin)	0.77
Arvostus	Yksilön arvioita työnsä arvostusta työpaikalla.	Arvostetaanko työtäsi työyksikössäsi/osastollasi?	3	1-5 (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)	0.70
Oikeudenmukainen johtaminen	Yksilön arvioita johtamisen oikeudenmukaisuudesta.	Tehtaallani päätökset tehdään oikean tiedon perusteella.	7	1-5 (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.)	0.89

---

## Liite 2

Oman työryhmän toimivuus	Yksilön arvioita työyksikkönsä/osastonsa yhteistyöstä	Pidämme toisiamme ajan tasalla työasioissa..	6	1-5 (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)	0.90
Oman työryhmän tavoitteet	Yksilön arvioita ryhmänsä tavoitteista	Uskotko, että ryhmän jäsenet täysin ymmärtävät ryhmän tavoitteet?	7	1-5 (1 = erittäin vähän, 5 = erittäin paljon)	0.88
Oman työryhmän arviointi	Yksilön arvioita siitä missä määrin hän uskoo ryhmänsä seuraavan ja arvioivan tekemäänsä työtä	Onko ryhmän jäsenillä valmiutta asettaa kyseenalaiseksi ryhmän tekemän työn perusteita?	3	1-5 (1 = erittäin vähän, 5 = erittäin paljon)	0.81
Työn organisointi I	Yksilön käsityksiä oman työyksikkönsä/osastonsa työn sujuvuutta	Miten työtoiminta on organisoitu työyksikössäsi/osastollasi?	4	1-5 (1 = erittäin huonosti, 5 = erittäin hyvin)	0.77
Työn organisointi II	Yksilön arvioita siitä, kuinka usein kokee työnsä sujuvuutta haittaavia tekijöitä	Joudutko <i>etsimään</i> työssä tarvitsemiasi ohjeita, välineitä ja materiaaleja?	4	1-5 (1 = hyvin harvoin, 5 = lähes aina)	0.75
Fyysinen terveys - ylävartalon oireet	Yksilön arvioita viimeisen kuukauden aikana pitkäaikaisesti tai toistuvasti kokemistaan ylävartalon fyysisistä oireista	Onko sinulla viimeisen kuukauden aikana ollut pitkäaikaisesti tai toistuvasti niska-hartiavaivoja?	4	1-5 (1 = ei lainkaan, 5 = erittäin paljon)	0.82
Fyysinen terveys - alavartalon oireet	Yksilön arvioita viimeisen kuukauden aikana pitkäaikaisesti tai toistuvasti kokemistaan alavartalon oireista	Onko sinulla viimeisen kuukauden aikana ollut pitkäaikaisesti tai toistuvasti lanne-ristiselän kipuja?	2	1-5 (1 = ei lainkaan, 5 = erittäin paljon)	0.75

### Keskiarvojen vertailutulokset vuosilta 2007 ja 2009

Muuttujien keskiarvot vuosina 2007 ( $n=643$ ) ja 2009 ( $n=474$ ), keskiarvojen muutoksen erotus ja muutoksen  $p$ -arvo (Wilcoxonin testi).

<i>Muuttuja</i>	<i>Keskiarvo</i>	<i>Keskiarvo</i>	<i>Muutos</i>	<i>p-arvo</i>
	<i>2009</i>	<i>2007</i>	<i>2009-2007</i>	
Tavoitteiden selkeys	3.95	3.85	0.10	.000
Tiedonkulku	3.02	2.92	0.10	.015
Ilmapiiriongelmat	2.77	2.73	0.04	.269
Toiminnan jatkuva parantaminen	2.84	2.72	0.12	.000
Ihmisten huomioonotto	3.33	3.17	0.16	.000
Esimiehen ohjaus ja palaute	2.76	2.59	0.17	.000
Esimiehen tuki ja luottamus	3.53	3.42	0.11	.177
Työn varmuus	3.04	3.31	-0.26	.000
Psyykkinen hyvinvointi	1.64	2.52	-0.89	.000
Vaikutusmahdollisuudet	3.31	3.25	0.06	.004
Muutoshallinta ja koulutus	3.23	3.09	0.15	.000
Työmäärä	2.53	2.72	-0.19	.000
Arvostus	2.93	2.77	0,16	.000
Työn organisointi I	3.55	3.36	0.19	.000
Työn organisointi II	2.38	2.51	-0.13	.001
Työn fyysinen rasittavuus	3.23	3.30	-0.07	.000
Oman työryhmän toimivuus	3.41	3.34	0.06	.017
Oman työryhmän tavoitteet	3.50	3.46	0.05	.003
Oman työryhmän arviointi	3.02	2.99	0.03	.081
Usko kykyyn työskennellä vanhuuseläkeikään asti	3.31	3.27	0.04	.228

Liite 3.

<i>Muuttuja</i>	<i>Keskiarvo</i>	<i>Keskiarvo</i>	<i>Muutos</i>	<i>p-arvo</i>
	<i>2009</i>	<i>2007</i>	<i>2009-2007</i>	
Tasa-arvo	3.65	3.58	0.07	.184
Työkyky	7.91	7.98	-0.07	.005
Fyysinen terveys - ylävartalon oireet	2.30	2.40	-0.10	.367
Fyysinen terveys - alavartalon oireet	2.23	2.32	-0.10	.358
Henkinen väkivalta	1.08	1.09	-0.01	1.000
Tyytyväisyys työterveyshuoltoon	3.84	3.71	0.13	.258
Tyytyväisyys työsuojaan	3.62	3.54	0.08	.182
Toistuvat yksipuoliset liikkeet	2.01	2.11	-0.10	.018
Vaikeat ja epämiellyttävät asennot	2.03	2.11	-0.08	.008
Raskaat nostelut	1.90	2.02	-0.11	.002
Tilanahtaus	2.03	2.10	-0.06	.047
Epäsiisteys	1.27	1.31	-0.05	.007

$p < 0.05$  = tilastollisesti melkein merkitsevä,  $p < 0.01$  = tilastollisesti merkitsevä,  $p < 0.001$  = tilastollisesti erittäin merkitsevä

**T-testin tulokset (esimiehet vs. ei-esimiehet)****2007 ja 2009**

Muuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja kahden riippumattoman otoksen *t*-testin (Levenen testi) tulokset esimiesasemassa 2007 ( $n = 55$ ) ja ei-esimiesasemassa ( $n = 588$ ) ja 2009 ( $n = 37$ ) ja ei-esimiesasemassa ( $n = 437$ ) työskentelevillä vastaajilla.

<i>Muuttuja</i>	<i>Keskiarvo* 2007</i>		<i>p-arvo</i>	<i>Keskiarvo*2009</i>		<i>p-arvo</i>
	<i>Esimiehet</i>	<i>Muut työntekijät</i>		<i>Esimiehet</i>	<i>Muut työntekijät</i>	
Tavoitteiden selkeys	4.03 (.58)	3.84 (.62)	$p = .019$	4.12 (.52)	3.93 (.60)	.078
Tiedonkulku	3.29 (.70)	2,89 (.83)	$p = .000$	3.46 (.71)	2.99 (.75)	.000
Ilmapiiriongelmat	2.48 (.88)	2.76 (.82)	$p = .017$	2.40 (.74)	2.80 (.75)	.002
Toiminnan jatkuva parantaminen	3.29 (.50)	2.66 (.64)	$p = .000$	3.35 (.63)	2.81 (.62)	.000
Ihmisten huomioon otto	3.85 (.60)	3.11 (.84)	$p = .000$	3.81 (.76)	3.28 (.78)	.000
Esimiehen ohjaus ja palaute	3.30 (.73)	2.53 (.89)	$p = .000$	3.42 (1.06)	2.69 (.86)	.000
Esimiehen tuki ja luottamus	3.92 (.67)	3.38 (.81)	$p = .000$	3.85 (.79)	3.50 (.76)	.010

#### Liite 4.

Työn varmuus	3.54 (.37)	3.29 (.56)	$p = .001$	3.20 (.44)	3.03 (.52)	.041
Psyykkinen hyvinvointi	2.61 (.85)	2.51 (.85)	$p = .41$	1.72 (.55)	1.63 (.56)	.361
Vaikutusmahdollisuudet työhön	3.75 (.67)	3.20 (.69)	$p = .000$	3.91 (.56)	3.27 (.71)	.000
Muutoshallinta ja koulutus	3.26 (.58)	3.07 (.63)	$p = .038$	3.37 (.59)	3.22 (.60)	.146
Työmäärä	3.42 (.91)	2.65 (.94)	$p = .000$	3.30 (.71)	2.46 (.86)	.000
Usko kykyyn työskennellä vanhuuseläkeikään asti	3.98 (.90)	3,20 (1.1)	$p = .000$	4.00 (.93)	3.26 (1.03)	.000
Oikeudenmukainen johtaminen	3.48 (.74)	3,05 (.79)	$p = .000$	3.61 (.70)	3.12 (.74)	.000
Tasa-arvo	3.94 (.63)	3.55 (.87)	$p = .000$	4.11 (.73)	3.62 (.81)	.000
Fyysinen terveys - ylävartalon oireet	1.75 (.92)	2.46 (.98)	$p = .000$	1.70 (.83)	2.35 (.94)	.000
Fyysinen terveys - alavartalon oireet	1.72 (.79)	2.37 (1.12)	$p = .000$	1.76 (.90)	2.26 (1,06)	.007
Henkinen väkivalta	1.00 (.00)	1.10 (.30)	$p = .000$	1.08 (.28)	1.08 (.27)	.890

\* suluissa keskihajonta

$p < 0.05$  = tilastollisesti melkein merkitsevä  $p < 0.01$  = tilastollisesti merkitsevä  $p < 0.001$  = tilastollisesti erittäin merkitsevä

## Liite 5a.

Muuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja keskinäiset korrelaatiot 2009 (Pearson).

<i>Muuttuja</i>	<i>Ke</i>	<i>Ha</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>
1. Ikä	42.99	11.36	1														
2. Sukupuoli <sup>1</sup>	1.38	.49	-.05	1													
3. Esimiesasema <sup>2</sup>	1.92	.27	-.01	.14**	1												
4. Eläköitymisajatukset	3.31	1.04	-.08	.07	-.20**	1											
5. Fyysiset alavartalon oireet	2.23	1.06	.21**	.15**	.13**	-.30**	1										
6. Fyysiset ylävartalon oireet	2.30	.94	.18**	.08	.19**	-.42**	.48**	1									
7. Työn fyysinen rasittavuus	3.23	1.13	.004	-.15**	.38**	-.42**	.20**	.41**	1								
8. Sairauspoissaoloprosentit	8.27	2.59	-.03	-.23**	.10*	-.22**	.04	.11*	.29**	1							
9. Tavoitteidenselkeys	3.95	.59	.01	-.08	-.08	.15**	-.07	-.09*	-.09	.06	1						
10. Työn varmuus	3.04	.53	.04	-.18**	-.09	.19**	-.15**	-.16**	-.05	.05	.05	1					
11. Vaikutusmahdollisuudet työhön	3.31	.72	.03	-.16**	-.24**	.27**	-.13**	-.19**	-.20**	.03	.41**	.25**	1				
12. Työmäärä	2.53	.89	.08	.04	-.24**	-.08	.13**	.11*	-.01	-.12**	-.05	.07	.03	1			
13. Työn organisointi 1	3.55	.64	-.05	-.08	-.04	.20**	-.15**	-.15**	-.15**	.02	.33**	.15**	.40**	-.20**	1		
14. Työn organisointi 2	2.38	.69	.02	.16**	.05	-.06	.18**	.14**	.02	-.20**	-.21**	-.01	-.17**	.39**	-.31**	1	
15. Tiedonkulku	3.02	.76	.03	-.16**	-.17**	.20**	-.16**	-.15**	-.13**	-.09	.22**	.21**	.38**	.06	.38**	-.16**	1
16. Esimiehen ohjaus ja palaute	2.76	.90	.13**	-.13**	-.21**	.10*	-.11*	-.12**	-.20**	-.07	.28**	.18**	.44**	.16**	.35**	-.04	.51**
17. Esimiehen tuki ja luottamus	3.53	.77	.03	-.07	-.12**	.15**	-.15**	-.18**	-.16**	-.11*	.36**	.11*	.47**	-.03	.48**	-.18**	.57**
18. Muutoshallinta ja koulutus	3.23	.60	.04	-.16**	-.07	.23**	-.18**	-.14**	-.12*	-.12*	.33**	.19**	.49**	-.13**	.48**	-.25**	.52**
19. Toiminnan jatkuva parantaminen	2.84	.64	.02	.01	-.22**	.21**	-.09	-.11*	-.23**	-.21**	.26**	.16**	.43**	.15**	.40**	-.01	.54**
20. Ilmapiiriongelmat	2.77	.76	.08	-.02	.15**	-.24**	.13**	.21**	.23**	.17**	-.14**	-.16**	-.33**	.13**	-.31**	.13*	-.36**
21. Ihmisten huomioonottaminen	3.33	.79	.12*	-.11*	-.18**	.27**	-.21**	-.15**	-.21**	-.18**	.29**	.21**	.41**	.02	.42**	-.14**	.56**
22. Arvostus	2.93	.80	.02	-.12**	-.09*	.15**	-.08	-.14**	-.13**	.02	.29**	.17**	.41**	-.05	.42**	-.16**	.41**
23. Oikeudenmukainen johtaminen	3.15	.75	.02	-.17**	-.18**	.20**	-.19**	-.16**	-.16**	-.13**	.29**	.23**	.50**	-.07	.46**	-.14**	.52**
24. Organisaatioon sitoutuminen	3.97	.72	.15**	-.05	-.10*	.25**	-.06	-.18**	-.13**	.10*	.38**	.26**	.41**	-.05	.30**	-.11*	.24**
25. Työkyky	7.91	1.62	-.38**	.02	-.05	.47**	-.40**	-.43**	-.20**	-.02	.18**	.15**	.16**	-.20**	.21**	-.15**	.10*
26. Stressi ja väsymys	1.64	.56	-.06	.148**	-.041	-.31**	.32**	.38**	.09*	-.07	-.12*	-.15**	-.13**	.31**	-.12*	.22**	-.10*
27. Oman työryhmän toimivuus	3.41	.75	.05	-.054	-.126**	.22**	-.09	-.16**	-.17**	-.11*	.32**	.15**	.42**	-.06	.38**	-.14**	.47**
28. Oman työryhmän tavoitteet	3.50	.62	.01	-.007	-.160**	.27**	-.07	-.21**	-.18**	-.06	.45**	.20**	.41**	-.05	.35**	-.11*	.36**
29. Oman työryhmän arviointi	3.02	.67	-.023	-.072	-.107*	.13**	.02	-.07	-.15**	-.05	.35**	.09*	.36**	.04	.27**	-.03	.35**

<sup>1</sup> 1 = mies, 2 = nainen

<sup>2</sup> 1 = toimii esimiesasemassa, 2 = ei toimi esimiesasemassa

\*  $p < 0.05$

\*\*  $p < 0.01$

\*\*  $p < 0.001$

## Liite 5a.

Muuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja keskinäiset korrelaatiot 2009 (Pearson).

<i>Muuttuja</i>	<i>Ke</i>	<i>Ha</i>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>
1. Ikä	42.99	11.36														
2. Sukupuoli <sup>1</sup>	1.38	.49														
3. Esimiesasema <sup>2</sup>	1.92	.27														
4. Eläköitymisajatukset	3.31	1.04														
5. Fyysiset alavartalon oireet	2.23	1.06														
6. Fyysiset ylävartalon oireet	2.30	.94														
7. Työn fyysinen rasittavuus	3.23	1.13														
8. Sairauspoissaoloprosentit	8.27	2.59														
9. Tavoitteidenselkeys	3.95	.59														
10. Työn varmuus	3.04	.53														
11. Vaikutusmahdollisuudet työhön	3.31	.72														
12. Työmäärä	2.53	.89														
13. Työn organisointi 1	3.55	.64														
14. Työn organisointi 2	2.38	.69														
15. Tiedonkulku	3.02	.76														
16. Esimiehen ohjaus ja palaute	2.76	.90	1													
17. Esimiehen tuki ja luottamus	3.53	.77	.67**	1												
18. Muutoshallinta ja koulutus	3.23	.60	.46**	.55**	1											
19. Toiminnan jatkuva parantaminen	2.84	.64	.60**	.55**	.56**	1										
20. Ilmapiiriongelmat	2.77	.76	-.30**	-.47**	-.37**	-.35**	1									
21. Ihmisten huomioonottaminen	3.33	.79	.53**	.60**	.62**	.65**	-.32**	1								
22. Arvostus	2.93	.80	.61**	.57**	.48**	.54**	-.30**	.50**	1							
23. Oikeudenmukainen johtaminen	3.15	.75	.43**	.62**	.65**	.56**	-.43**	.65**	.47**	1						
24. Organisaatioon sitoutuminen	3.97	.72	.31**	.37**	.34**	.32**	-.24**	.37**	.35**	.32**	1					
25. Työkyky	7.91	1.62	.03	.16**	.15**	.08	-.20**	.10*	.12*	.15**	.20**	1				
26. Stressi ja väsymys	1.64	.56	-.07	-.16**	-.19**	-.03	.21**	-.13**	-.13**	-.14**	-.16**	-.39**	1			
27. Oman työryhmän toimivuus	3.41	.75	.43**	.48**	.53**	.43**	-.57**	.42**	.44**	.48**	.34**	.15**	-.16**	1		
28. Oman työryhmän tavoitteet	3.50	.62	.35**	.46**	.47**	.42**	-.44**	.39**	.43**	.48**	.45**	.22**	-.14**	.72**	1	
29. Oman työryhmän arviointi	3.02	.67	.38**	.36**	.38**	.45**	-.31**	.34**	.40**	.41**	.33**	.12*	-.01	.59**	.63**	1

<sup>1</sup> 1 = mies, 2 = nainen

<sup>2</sup> 1 = toimii esimiesasemassa, 2 = ei toimi esimiesasemassa

\*  $p < 0.05$

\*\*  $p < 0.01$

\*\*  $p < 0.001$



Liite 5b.

Muuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja keskinäiset korrelaatiot 2007 (Pearson).

Muuttuja	Ke	Ha	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Ikä	41.22	11.54															
2. Sukupuoli <sup>1</sup>	1.39	.49	-.07	1													
3. Esimiesasema <sup>2</sup>	1.91	.28	-.06	.13**	1												
4. Eläköitymisajatukset	3.27	1.10	-.13**	.13**	-.20**	1											
5. Fyysiset alavartalon oireet	2.32	1.11	.11**	.14**	.16**	-.37**	1										
6. Fyysiset ylävartalon oireet	2.40	1.00	.12**	.07	.20**	-.44**	.51**	1									
7. Työn fyysinen rasittavuus	3.30	1.24	-.01	-.12**	.43**	-.50**	.28**	.41**	1								
8. Sairauspoissaoloprosentit	7.97	2.26	-.09*	-.24**	.08*	-.22**	.03	.14**	.34**	1							
9. Tavoitteidenselkeys	3.85	.62	.03	-.04	-.09*	.10*	-.13**	-.12**	-.07	.06	1						
10. Työn varmuus	3.31	.55	.03	-.03	-.13**	.09*	-.02	-.17**	-.07	.14**	.20**	1					
11. Vaikutusmahdollisuudet työhön	3.25	.70	.11**	-.07	-.22**	.22**	-.15**	-.18**	-.24**	-.03	.33**	.21**	1				
12. Työmäärä	2.72	.96	.15**	.03	-.23**	-.08*	.23**	.17**	.04	-.05	-.08*	.01	.01	1			
13. Työn organisointi 1	3.36	.69	.01	-.09*	-.14**	.21**	-.24**	-.20**	-.25**	-.02	.34**	.14**	.35**	-.20**	1		
14. Työn organisointi 2	2.51	.72	-.05	.15**	.01	-.06	.21**	.15**	.06	-.21**	-.20**	-.11**	-.07	.37**	-.39**	1	
15. Tiedonkulku	2.92	.83	-.07	-.10*	-.14**	.19**	-.21**	-.21**	-.20**	-.08	.30**	.10*	.33**	-.11**	.44**	-.21**	1
16. Esimiehen ohjaus ja palaute	2.59	.90	.05	-.06	-.24**	.16**	-.15**	-.15**	-.23**	-.16**	.28**	.07	.36**	.08	.32**	-.03	.45**
17. Esimiehen tuki ja luottamus	3.42	.82	-.01	.04	-.19**	.20**	-.20**	-.20**	-.28**	-.15**	.32**	.09*	.39**	-.10*	.42**	-.15**	.54**
18. Muutoshallinta ja koulutus	3.09	.63	-.02	-.02	-.08*	.20**	-.16**	-.18**	-.17**	-.12**	.32**	.13**	.45**	-.23**	.50**	-.20**	.60**
19. Toiminnan jatkuva parantaminen	2.72	.66	-.06	.06	-.27**	.28**	-.18**	-.17**	-.29**	-.16**	.23**	.12**	.44**	.03	.40**	-.01	.57**
20. Ilmapiiriongelmat	2.73	.83	.07	-.12**	.10*	-.24**	.16**	.23**	.26**	.15**	-.19**	-.08	-.32**	.13**	-.30**	.10*	-.41**
21. Ihmisten huomioonottaminen	3.17	.85	-.04	.01	-.25**	.32**	-.24**	-.23**	-.31**	-.23**	.29**	.09*	.42**	-.13**	.45**	-.13**	.57**
22. Arvostus	2.77	.82	.02	-.03	-.16**	.19**	-.12**	-.18**	-.19**	.01	.29**	.14**	.39**	-.06	.34**	-.15**	.46**
23. Oikeudenmukainen johtaminen	3.08	.80	-.05	-.06	-.15**	.21**	-.14**	-.15**	-.19**	-.09*	.28**	.14**	.40**	-.11**	.49**	-.19**	.57**
24. Organisaatioon sitoutuminen	3.96	.73	.17**	.09*	-.16**	.23**	-.08*	-.14**	-.17**	.00	.33**	.15**	.35**	.03	.18**	-.07	.21**
25. Työkyky	7.98	1.61	-.28**	-.02	-.04	.44**	-.42**	-.38**	-.22**	.04	.14**	.06	.13**	-.23**	.22**	-.20**	.18**
26. Stressi ja väsymys	2.52	.85	-.05	.13**	-.03	-.23**	.42**	.37**	.09*	-.11**	-.16**	-.17**	-.16**	.40**	-.25**	.34**	-.13**
27. Oman työryhmän toimivuus	3.34	.80	.01	.01	-.12**	.12**	-.04	-.12**	-.13**	-.03	.30**	.11**	.41**	-.02	.31**	-.08*	.40**
28. Oman työryhmän tavoitteet	3.46	.64	-.04	.01	-.15**	.16**	-.05	-.14**	-.13**	-.03	.42**	.15**	.38**	-.02	.32**	-.10*	.38**
29. Oman työryhmän arviointi	2.99	.70	-.02	-.08*	-.12**	.13**	-.03	-.12**	-.11**	-.04	.26**	.10*	.34**	.03	.26**	-.10*	.33**

<sup>1</sup> 1 = mies, 2 = nainen

<sup>2</sup> 1 = toimii esimiesasemassa, 2 = ei toimi esimiesasemassa

\*  $p < 0.05$

\*\*  $p < 0.01$

\*\*  $p < 0.001$

## Liite 5b.

Muuttujien keskiarvot, keskihajonnat ja keskinäiset korrelaatiot 2007 (Pearson).

<i>Muuttuja</i>	<i>Ke</i>	<i>Ha</i>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>
1. Ikä	41.22	11.54														
2. Sukupuoli <sup>1</sup>	1.39	.49														
3. Esimiesasema <sup>2</sup>	1.91	.28														
4. Eläköitymisajatukset	3.27	1.10														
5. Fyysiset alavartalon oireet	2.32	1.11														
6. Fyysiset ylävartalon oireet	2.40	1.00														
7. Työn fyysinen rasittavuus	3.30	1.24														
8. Sairauspoissaoloprosentit	7.97	2.26														
9. Tavoitteidenselkeys	3.85	.62														
10. Työn varmuus	3.31	.55														
11. Vaikutusmahdollisuudet työhön	3.25	.70														
12. Työmäärä	2.72	.96														
13. Työn organisointi 1	3.36	.69														
14. Työn organisointi 2	2.51	.72														
15. Tiedonkulku	2.92	.83														
16. Esimiehen ohjaus ja palaute	2.59	.90	1													
17. Esimiehen tuki ja luottamus	3.42	.82	.66**	1												
18. Muutoshallinta ja koulutus	3.09	.63	.46**	.59**	1											
19. Toiminnan jatkuva parantaminen	2.72	.66	.59**	.60**	.58**	1										
20. Ilmapiiriongelmat	2.73	.83	-.28**	-.43**	-.40**	-.44**	1									
21. Ihmisten huomioonottaminen	3.17	.85	.49**	.60**	.66**	.65**	-.41**	1								
22. Arvostus	2.77	.82	.53**	.52**	.51**	.50**	-.30**	.51**	1							
23. Oikeudenmukainen johtaminen	3.08	.80	.38**	.62**	.68**	.58**	-.40**	.66**	.45**	1						
24. Organisaatioon sitoutuminen	3.96	.73	.20**	.28**	.26**	.28**	-.23**	.28**	.35**	.23**	1					
25. Työkyky	7.98	1.61	.08	.13**	.18**	.16**	-.18**	.19**	.13**	.17**	.11**	1				
26. Stressi ja väsymys	2.52	.85	-.05	-.13**	-.20**	-.04	.19**	-.15**	-.14**	-.18**	-.14**	-.39**	1			
27. Oman työryhmän toimivuus	3.34	.80	.32**	.38**	.44**	.44**	-.59**	.38**	.33**	.43**	.29**	.11**	-.12**	1		
28. Oman työryhmän tavoitteet	3.46	.64	.30**	.36**	.38**	.43**	-.44**	.37**	.36**	.42**	.40**	.18**	-.17**	.69**	1	
29. Oman työryhmän arviointi	2.99	.70	.28**	.30**	.36**	.43**	-.38**	.33**	.30**	.37**	.27**	.13**	-.12**	.59**	.60**	1

<sup>1</sup> 1 = mies, 2 = nainen

<sup>2</sup> 1 = toimii esimiesasemassa, 2 = ei toimi esimiesasemassa

\*  $p < 0.05$

\*\*  $p < 0.01$

\*\*  $p < 0.001$