

*Ahti Simola, Jalmari Heikkonen, Pentti Mäkelä*

*Työyhteisökriisien ja -konfliktien  
ennakointi ja tunnistaminen*

---

Opas työsuojelutarkastajille

Kuopion aluetyöterveyslaitos 1998



SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ  
Työsuojeluosasto

Tampere 2003



ISBN 952-00-1334-2

ISSN 1456-257X

3. painos

PK-paino Oy Tampere, 2003

## ESIPUHE

**T**yöyhteisöjen henkiseen hyvinvointiin liittyvät ongelmat ovat työsuojelutarkastajan arkipäivää. Työpaikoilta otetaan yhteyttä työsuojelupiiriin erilaisten työyhteisöongelmien vuoksi ja usein myös tarkastusten yhteydessä tulee pohdittavaksi, tulisiko työpaikalla tehdä jotain työyhteisön henkisen hyvinvoinnin edistämiseksi.

Työsuojeluviranomaiseen kohdistuvat odotukset ovat suuret, eikä niihin ole kyetty aina riittävän hyvin vastaamaan. Työyhteisökriisien ennakoimisen ja tunnistamisen helpottamiseksi päätyivät Keski-Suomen, Kuopion ja Pohjois-Karjalan työsuojelupiirit tilaaman selvityksen Kuopion aluetyöterveyslaitokselta työyhteisökriisien ilmenemismuodoista ja tunnistamisesta. Tavoitteena oli kehittää työvälineitä työsuojelutarkastajien käyttöön. Kehitysprojektin rahoittajana oli työministeriön (nykyisin sosiaali- ja terveysministeriön) työsuojeluosasto.

Projektin tuloksena on kehitetty työväline, 14 kohtaa sisältävä lomake, joka kattaa organisaation keskeiset kriisi- ja konfliktialttiutta koskevat alueet. Lomakkeeseen liittyy myös ATK-ohjelma, jonka avulla tarkastajan arviot voidaan helposti tallentaa ja verrata saatuja tuloksia muista tarkastuskohteista saatuihin tuloksiin.

Lisäksi on kehitetty 44 kysymystä käsittävä organisaatioiden työilmapiiriä ja toimivuutta mittava laajempi lomake, joka soveltuu myös työpaikkojen itsensä, esimerkiksi työterveyshuollon kanssa, käytettäväksi. Kyseinen lomake on työyhteisömittari, jonka henkilöstö täyttää. Lomakkeen kysymykset on valittu muista työpaikoista ja organisaatioista saatavaa vertailuaineistoa silmälläpitäen.

Projektin tavoitteena oli myös lisätä tarkastajien valmiuksia tunnistaa työyhteisöjen kriisialttiutta ja edistää työyhteisökriisien ratkaisemista. Keski-Suomen, Kuopion ja Pohjois-Karjalan työsuojelupiirien tarkastajille annettiin kolmen päivän koulutus työyhteisökriiseistä, niiden ilmenemismuodoista ja vaikutuksista henkilöstöön sekä keinoista vaikuttaa kriisien hallintaan ja niistä selviytymiseen.

Toivomme tämän oppaan osaltaan edistävän sekä työsuojelutarkastajien että työpaikkojen mahdollisuuksia työpaikkojen henkisen hyvinvoinnin edistämiseksi.

Hannu Mäkinen  
Keski-Suomen  
työsuojelupiiri

Seppo Tarnanen  
Kuopion  
työsuojelupiiri

Seppo Huovinen  
Pohjois-Karjalan  
työsuojelupiiri

*O*ppaan tekijät kiittävät työsuojelupiirien piiripäälliköitä Hannu Mäkistä Keski-Suomesta, Seppo Tarnasta Kuopiosta ja Seppo Huovista Pohjois-Karjalasta heidän projektille antamastaan voimakkaasta tuesta ja osallistumisesta lomakkeen kehittelyyn. Edelleen kiitämme kaikkien kolmen piirin projektin koulutuspäiville osallistuneita työsuojelutarkastajia, joiden kommentit lomakkeen eri kehitysversioista ja niistä saamistaan kokemuksista olivat ensiarvoisen tärkeitä lomakkeen lopullisen version työstämisessä. Lisäksi haluamme kiittää seuraavia työsuojelutarkastajia, jotka myös koulutuspäivien välillä osallistuivat aktiivisesti tarkastuslistan kehittelyyn: Aila Kruus ja Päivi Heikkinen Keski-Suomen työsuojelupiiristä, Maija Lehtonen ja Hannu Rautio Kuopion työsuojelupiiristä ja Anja Kauppinen Pohjois-Karjalan työsuojelupiiristä. Erityisesti haluamme kiittää vielä Sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosaston ylitarkastajaa Olavi Parvikkoa projektille antamastaan erittäin merkittävästä tuesta ja asiantuntevista kommentteista projektin eri vaiheissa.

*Ahti Simola*

*Jalmari Heikkinen*

*Pentti Mäkelä*

## *SISÄLLYS*

---

- 1. JOHDANTO 8*
  - 2. TYÖYHTEISÖKRIISIT 9*
  - 3. WEISBORDIN ORGANISAATIOMALLI 11*
  - 4. TARKASTUSLISTAN KÄYTTÖ 14*
  - 5. OHJEITA ARVIOINTIEN TEKEMISEKSI  
TARKASTUSLISTAN AVULLA 15  
ORGANISAATION TOIMIVUUS, TARKASTUSLISTA 19*
  - 6. TYÖSUOJELUTARKASTAJIEN TARKASTUSKÄYNNILLÄ  
HAASTATTELUSSAAN KÄYTTÄMÄN LISTAN TALLENNUS  
-OHJELMAN KÄYTTÖOHJE 20*
- LÄHTEET 34*

# 1. JOHDANTO

Suomalaiset yritykset ja organisaatiot ovat kokeneet syvällisiä muutoksia viimeisen vuosikymmenen aikana. 80-luvun loppupuoliskolla suuren kasvun aikana pyrittiin toteuttamaan uutta luovia strategioita nopeasti uudelleen ryhmittäessä kilpailussa ja osaamisen merkitys korostui. Puhuttiin optimistisesti työyhteisön edelleen kehittämisestä ja muutoksen hallinnasta. Tulevaisuuden työyhteisöissä keskeisinä menestystekijöinä henkilöstön osalta nähtiin organisaation jäsenten vahva sitoutuminen yrityksen päämääriin ja toimintaan, kaikkien työntekijöiden osaamisen ja luovuuden mahdollisimman suuri hyödyntäminen sekä kunkin työyhteisön jäsenen jaksamisen, keskittymiskyvyn ja voimavarojen ylläpito. Kaiken tämän katsottiin olevan voimakkaasti yhteydessä kussakin yrityksessä tai työyhteisössä sovellettaviin moderneihin johtamismenetelmiin.

90-luvun alkupuolella yritykset joutuivat laman myötä erilaiseen tilanteeseen. Monet organisaatiot joutuivat kamppailemaan olemassaolon ja työn säilymisen puolesta. Taloudelliset syyt pakottivat yritykset supistamaan toimintaansa ja kriisimuutokset olivat kouriintuntuvaa todellisuutta. Työntekijät ponnistelivat entistä enemmän lisääntyvän työpaineen alla, muita vaikuttamiskeinoja ei heillä useinkaan näyttänyt olevan. Tästä tilanteesta nousi esiin useita kysymyksiä: miten yritykset löytävät omat eloonjäämis- ja niukkuusstrategiansa, mi-

ten jäljelle jäävä henkilöstö jaksaa työssään ja säilyttää terveytensä sekä motivaationsa. Laman taituttua ja uuden nousun sarastessa läpikäytyt muutokset ovat kuitenkin jättäneet jälkensä kaiken aikaa kiristyvässä kilpailussa.

Tulevaisuudessa, oli sitten kyseessä kasvun tai laman aika, organisaatiot tulevat olemaan jatkuvien muutosten tilassa. Niiltä edellytetään toimivien strategioiden ja teknologian sekä kunnossa olevan talouden lisäksi johtamis- ja yhteistyöjärjestelmiä, joiden avulla henkilöstö pystyy omassa työssään mahdollisimman joustavasti sopeutumaan ja toimimaan muuttuvissa tilanteissa ja olosuhteissa. Työtä tehdään entistä enemmän vaihtuvissa ryhmissä ja tiimeissä. Vastuu jakautuu entistä tasaisemmin ja yhteistyötaitojen merkitys korostuu. Henkilöstön sitoutuminen, osaamisen ja luovuuden hyödyntäminen sekä terveys tulevat olemaan keskeisiä menestystekijöitä, niin yksilö- kuin organisaatiosollakin.

Tässä oppaassa tarkastellaan ensin työyhteisökriisin ja konfliktin käsitettä sekä niiden syitä organisaatioissa. Seuraavaksi esitellään tarkastuslistan teoreettisena viitekehyksenä oleva Weisbordin malli, tarkastuslista ja ohjeita sen käyttöön tarkastuskohteissa. Lopuksi esitetään tarkastuslistan avulla saatujen tietojen atk-tallentamista ja analysointia varten kehitetty tietokoneohjelma.

## 2. TYÖYHTEISÖKRIISIT

### *Kriisin käsite*

Kriisiä on kuvattu ratkaisevaksi käänneeksi, äkilliseksi muutokseksi tai kohtalokkaaksi häiriöksi. Se voi olla uhka, mahdollisuus tai ratkaisu. Sitä on luonnehdittu myös väliaikaiseksi hämmennyksen ja epäjärjestyksen tilaksi, johon liittyy yksilön kyvyttömyyttä selviytyä tilanteesta tutuin ongelmanratkaisun keinoin. Siihen yhdistyy mahdollisuus hyvin positiiviseen tai negatiiviseen tulokseen.

Kriisi poikkeaa hallitusta kehitysmuutoksesta siten, että se edellyttää ihmisiltä ja organisaatiolta välitöntä reagoitua. Se uhkaa toiminnan jatkuvuutta ja kuluttaa ihmillisiä voimavaroja. Se on uhka myös arvoille ja se aiheuttaa henkistä pahoinvointia työpaikalla. Epävarmuus voi pitkittyä jos työpaikalla ei kyetä ratkaisemaan vaikeita ongelmatilanteita. Kriisi voi syntyä nopeasti tai hitaasti ja sen seuraukset vaihtelevat suuresti.

Konfliktin käsite on lähellä kriisin käsitettä. Työyhteisökonflikteissa normaali ihmisten välinen vuorovaikutus muuttuu yhteistoiminnallisesta kilpailevaksi ja taistelevaksi tai pelkästään vallankäytön välineeksi. Konflikti voidaan nähdä myös yhteisenä ristiriitana, joka on syntynyt aiemman puutteellisen toiminnan seurauksena. Konflikti voi siis olla selkkaus, joka johtaa syvemmälle ongelmiin tai jopa kriisiin, mutta se voi myös olla myönteinen käänne parempaan.

### *Kriisejä aiheuttavia tekijöitä organisaatioissa*

Organisaation tai sen osan muutospainet voivat aiheuttaa kriisin organisaatioissa ja

se vaikuttaa usein henkilöstöön. Erilaisia ulkoisia muutospainetta luovat esim. lomautus, saneeraus, konkurssi, fuusio, toiminta-ajatuksen muuttuminen, johtajan vaihdos, väkivallan uhka, jatkuva muutosvaatimus ja muutostila. Muutospainet aiheuttavat sopeutumisvaatimuksen työpaikan henkilöstölle ja mikäli tämä sopeutuminen ei onnistu kivuttomasti niin se voi johtaa kriisiin.

Sopeutumisessa muutokseen koetaan epävarmuutta monella tapaa. Henkilöstövähennyksissä jäljellejääneiden motivointi on haaste samoin lähtevien tukeminen. Konkursstilanteessa sopeutuminen tapahtuu henkilöstön alasajon muodossa ja fuusiossa taas puolestaan organisoidutaan uudelleen. Toiminta-ajatuksen perustavaa laatua koskevassa muutoksessa työorientaatio muuttuu ja muutoksia tapahtuu usein myös tehtävissä ja pätevyysvaatimuksissa sekä työnjaossa ja sosiaalisissa suhteissa. Arvot ja organisaatiokulttuuri myös muuttuvat. Uusi johtaja taas puolestaan tuo mukanaan uusia "tuulia", jotka edellyttävät sopeutumisesta henkilöstön taholta. Väkivallan uhka taas aiheuttaa pelkoa ja varuillaanoloa. Jatkuva muutos tilanteesta aiheutuu epävarmuutta ja kilpailua sekä työrauhan heikkenemistä.

Kriisit voivat aiheutua ulkoisten tekijöitten aiheuttamien muutospainet lisäksi myös organisaation sisäisten tekijöitten aiheuttamista ristiriidoista. Tällaiset konfliktit voivat esiintyä organisaatiossa neljällä tasolla, jolloin konflikti voi olla yksilön sisäinen, kahden tai useamman henkilön välinen, ryhmän sisäinen tai ryhmien välinen. Sisäisiä ristiriitoja aiheuttavia tekijöitä ovat mm.:

- epäselvyys tai erimielisyys tavoitteista, päämääristä tai hyväksytyistä toimintatavoista päämääriin pääsemiseksi
- epäselvyys vastuualueista tai työ- ja tehtäväjaosta
- koetut epäoikeudenmukaisuudet palkitsemisjärjestelmissä
- organisaation toimintajärjestelmien, "rutiinien" ja teknologian toimimattomuus
- vaikeudet sisäisissä suhteissa (vaikeat persoonat, esimies-alaisuudet, töiden/tehtävien jako, kielteinen kilpailuhenki, henkilöstöryhmien väliset suhteet, arvovalta- ja vastuukysymykset sekä sukupuoleen liittyvät asiat)

Niin konfliktien kuin myös menestymisen siemen organisaatioissa on yksilöiden erilaisuudessa. Erilaisuus työyhteisöissä oikein hyödynnettynä on suuri voimavara, mutta toisaalta erilaisuus kätkee sisäänsä myös vaikeasti hallittavien ristiriitojen ja konfliktien alun. Jos työyhteisön keinot käsitellä ristiriitoja ovat puutteelliset, saattaa se pahimmillaan johtaa suuresti työyhteisön perustehtävän suorittamista lamauttaviin kriiseihin. Hallitsemattomissa konflikteissa ja kriiseissä työyhteisön jäsenten energia kuluu vaikeasta tilanteesta selviytymiseen ja tasapainon ylläpitämiseen sen sijaan, että energia suunnattaisiin itse perustehtävän suorittamiseen ja tulokselliseen toimintaan.

Taantuvat ja pysähtyneet organisaatiot ovat usein niitä, jotka ovat alttiita erilaisille kriiseille ja joita joudutaan usein kutistamaan ja keventämään. Organisaation kutistaminen tarkoittaa niitä harkittuja muutoksia ja toimenpiteitä, joita kohdistetaan sen kokoon ja laajuuteen. Keventäminen taas viittaa organisaatorakenteiden purka-

miseen ja hierarkian madaltamiseen. Taantumisella tarkoitetaan yrityksen kasvun ja kehityksen pysähtymistä ja organisaation kyvyttömyyttä sopeutua muuttuvaan ympäristöön.

Taantuma on tila, jossa yrityksen liikkumavara on voimakkaasti rajoittunut ja yrityksessä esiintyy paineita suuriin leikkauksiin. Organisaation pysähtyneisyys voi olla joko haluttua pysyvyyttä ja varmuutta tai epäsuotavaa liikkumattomuutta ja jähmeyttä. Tällaisia yrityksiä leimaa päätösvallan keskittyminen ylimmälle johdolle, pitkän aikavälin suunnitelmien ja innovatiivisen toiminnan puute, muutosvastarinta, kyvykkäimpien johtajien irtisanoutumiset, alhainen moraalitila, taloudellisen liikkumavaran puute, lisääntyneet konfliktit ja hätiköidyt taloudelliset leikkaukset.

Näiden ikävien seurausten on huomattu kärjistävän pienissä yksityisissä yrityksissä, joiden voimavarat ovat rajoittuneet ja joilta puuttuu valtiollisten yritysten usein saama taloudellinen tuki.

Tällaiset yritykset kokevat taantumana yleensä huomattavasti uhkaavammaksi kuin julkiset yritykset tai laitokset, mutta Suomessa viimeisen syvän taantumana näitä piirteitä oli toki julkisissakin yrityksissä.

Edelläkuvatut tekijät voivat synnyttää työyhteisöissä ristiriitoja ja konflikteja, jotka pahentuessaan voivat johtaa taas syvempiin kriiseihin. Työkriisillä on aina kustannuksensa niin henkisellä kuin aineellisella tasolla. Työyhteisön toimimattomuus juuri silloin kun sitä eniten tarvittaisiin tulee kalliiksi. Työteho ja työmotivaatio kärsivät sekä ilmapiiri kiristyy ja se saattaa jolla ulkopuolistenkin havaittavissa. Itsekkyys ja kateus lisääntyvät tällaisissa työpäivän uhkatilanteissa.



Kuviossa 1. on Weisboardin organisaatiomallin kuusi laatikkoa (osajärjestelmää) ympyrän sisällä, joka erottaa sen ympäröivästä maailmasta ja siellä tapahtuvista muutoksista. Nuolet kuvaavat keskinäisiä vaikutussuhteita sekä kaksoisnuoli organisaation tuottamaa tulosta. Tämän ohjekirjajasen kirjoittajat ovat lisänneet malliin tuloksen ja ympäristössä tapahtuvan muutoksen.

Weisboard on sitä mieltä, että jokaisen kuuden kohdan osalta organisaation diagnoosi tulisi tehdä virallisen organisaation ja epävirallisen organisaation termein. Avainasia organisaatiodiagnoosissa on tunnistaa virallisen ja epävirallisen organisaation välinen kuilu. Mitä suurempi tämä kuilu on sitä enemmän organisaatiossa on tehottomuutta.

Seuraavassa on esitetty Weisboardin mallin osajärjestelmien kuvaus ja mainittu kuhunkin osajärjestelmään liittyvien tarkastuslistan kysymysten numerot. Kysymys 13 "henkilöstön stressaantuneisuus ja väsymys" ei kuulu sinänsä mihinkään osajärjestelmään vaan kuvastaa henkilöstön jaksamista, joka voi olla yhteydessä kaikkien osajärjestelmien toimintaan tai toimintaongelmiin.

### **Tavoitteet,** kysymys 1

Weisboardin mielestä mallin tavoitteet osajärjestelmän kaksi tärkeintä kohtaa ovat päämäärän selkeys ja sen hyväksyminen henkilöstön keskuudessa. Lisäksi tavoitteen tulee olla "sopiva" suhteessa ympäristöön ja asiakkaisiin. Organisaatio syntyy ja säilyy perustehtävänsä ja toiminta-ajatuksensa sekä niihin liittyvien toimintaa ohjaavien tavoitteiden ansiosta.

### **Organisaation rakenne,** kysymys 2

Rakenne osajärjestelmän keskeinen asia on sopivatko tavoitteet ja rakenne hyvin yhteen ja tukeeko sisäinen rakenne perustehdävän toteuttamista. Erilaisia rakennetyyppejä ovat mm. perinteinen toiminnallinen organisaatio, tuoteorganisaatio, matriisiorganisaatio ja tiimiorganisaatio. Rakenteiden pohjalta määräytyy myös töiden organisoitintapa, miten työt, tehtävät ja vastuut on jaettu ja minkälaisia tehtäväkokonaisuuksia ne muodostavat, mikä puolestaan vaikuttaa työn sisältöihin.

### **Sisäiset suhteet,** kysymykset 3 ja 4

Sisäisissä suhteissa tärkeää on suhteet ihmisten kesken ja suhteet yksiköiden ja /tai osastojen välillä sekä suhteet ihmisten, työn luonteen ja työn vaatimusten suhteen. Hän katsoo, että organisaation diagnoosissa pitäisi ensin diagnosoida riippumattomuus, sitten suhteitten laatu ja kolmantena konfliktien ratkaisumallit.

Sisäisiä suhteita ovat esimies-alaisuus, työtoveruus, ryhmien ja osastojen välinen yhteistyö sekä ihmisen ja tekniikan välinen suhde. Näiden pitäisi olla rakennettu niin, että ne edistävät toiminnan tarkoitusta ja rakentavat ihmisten itsetuntoa. Eri-laiset sosiaaliset konfliktit heikentävät toimintaa, joten niihin pitäisi puuttua mahdollisimman varhain. Henkilösuhteiden toimimattomuus, huono työilmapiiri, syntipukki- ja suosikkijärjestelmä sekä virheiden hyvin rankaiseva käsittelytapa ovat merkkejä sisäisten suhteiden ongelmallisuudesta.

## **Arvostukset,**

*kysymykset 6 ja 7*

Arvostukset heijastavat organisaation toimintakulttuuria ja arvoja. Ne viittaavat itsestäänselviin toimimisen alueisiin kuten mitä ja ketä kuunnellaan ja tai arvostetaan, miten vallan merkit näytetään, mutta myös siihen, miten määritellään hyvä palvelu tai ihmissläheisyys. Työpaikalla arvostukset ilmenevät siinä, miten suorituksista tai tuloksista palkitaan tai rangaistaan. Epävirallinen organisaatorakenne ilmentää usein paremmin kulttuuria kuin virallinen ja siksi arvostukset osajärjestelmässä olisi hyvä diagnosoida kuilu virallisten ja epävirallisten palkkioiden ja rangaistusten kesken.

## **Tukijärjestelmät,**

*kysymykset 5 ja 8*

Tukijärjestelmiä Weisbord pitää organisaation "sementtinä", joka sitoo organisaation eri tarpeet yhteen, mutta jos siitä tulee organisaatiossa liian keskeinen asia, niin se ei enää ole organisaatiolle hyväksi. Näitä ovat organisaation erilaiset toimintaohjeet, menettelytavat, kokoukset, tiedonkulku, ad hoc päätökset, johtamisjärjestelmät, työterveyshuolto ja työsuojelu. Ne tukevat organisaatiota töiden koordinoinnissa ja organisaation tilan seurannassa. Tärkeätä on, miten varmistetaan, että rutiinit toteutetaan (esim. tietotekniikan sovellutukset), miten työterveys- ja työsuojeluhenkilöstö tukevat ja miten esimiehet osana johtamista haluavat ja osaavat tukea henkilöstöä.

## **Johtajuus,** *kysymykset 9 ja 10*

Johtajuus jakaantuu eri osa-alueisiin. Ensimmäkin johtajuus voi tarkoittaa koko organisaation käsittävää ylempää johtoa tai esimiestasolla tapahtuvaa toiminnan johtamista. Viimeksimainittuun liittyy myös niisanotut tiimit, joissa esimiehen rooli on muuttunut valmentajatyypiseksi ja pää-

tösvaltaa on delegoitu tiimeille. Toiseksi puhutaan asioiden johtamisesta (management) ja ihmisten johtamisesta (leadership). Kolmanneksi erotetaan erilaisia johtamistyyliä, jotka sopivat paremmin tai huonommin erilaisiin johtamistilanteisiin. Johtamisen moniulottuvuudesta johtuen ei aina ole helppoa arvioida johtamiskäytäntöjen toimivuutta ja huomioitava on myös se, että johtajuus hyvin usein herättää tyytymättömyyttä vaikka tehdyt ratkaisut olisivatkin parhaita mahdollisia.

Johtajuus nähdään Weisbordin mallissa systeemiteoreettisen tasapainomallin keskeisenä osana. Sen päätehtävinä ovat tavoitteen selkeä määrittely ja siirtäminen käytäntöön, yhtenäisyyden ylläpito ja sisäisten konfliktien hallinta. Erilaisista johtamistavoista ja näkemyksistä riippuen johtajuuden tehtävät voidaan määritellä monella eri tavalla. Kuka johtaa ja miten, onko johtaminen kannustavaa vai kontrolloivaa, keskitettyä vai jaettua, onko itsenäinen työskentely mahdollista.

Johtajuusosajärjestelmä on keskellä koska Weisboard uskoo, että johtajan keskeinen tehtävä on seurata miten nämä muut osiot toimivat ja minkälainen tasapaino niiden kesken vallitsee.

## **Muutos,** *kysymykset 11 ja 12*

Ympäröivän yhteiskunnan muutospaineet luovat organisaatioille omat muutospaineensa, jotka koettelevat organisaation eri osia ja toimintoja. Tänä päivänä organisaation tuloksellisuus on noussut entistä tärkeämmäksi ja se edellyttää, ettei millään organisaatiolla ole varaa hukkakäyntiin.

## **Tulos,** *kysymys 14*

Koko organisaation menestymiselle ja toiminnan jatkuvuudelle on keskeistä hyvä tulos. Tuloksellisuus on myös yhteydessä

henkilöstön turvallisuuden tunteeseen ja hyvinvointiin. Huono tulos taas välttämättä saa ajan mittaan aikaan monenlaisia ongelmia.

## 4. TARKASTUSLISTAN KÄYTTÖ

Työsuojelutarkastajan arvioitavaksi jää, missä tarkastuskohteissa hän katsoo tarpeelliseksi käyttää lomaketta. Lomake on pyritty rakentamaan siten, että se soveltuu kaikille toimialoille ja on tärkeää, että siitä saadaan kokemuksia mahdollisimman laajalti. Erittäin toivottavaa lomakkeen käyttö on kohdennetuissa tarkastuksissa, mutta sen käyttö on myös suositeltavaa luonnollisena osana yleistarkastuksia.

Lomake pohjautuu edellä esitettyyn Weisbordin malliin organisaatioista. Kutakin mallin osa-aluetta varten on lomakkeessa omat arvioitavat kohtansa. Lomakkeessa on yhteensä 14 kysymystä, joista 13:ssa on neljä arviointikohtaa - asia kunnossa, hie-man kehitettävää, jonkin verran kehitettävää ja paljon kehitettävää. Kysymyksessä 12 on vain kaksi kohtaa koskien irtisanomisen, lomautuksen tai lyhennetyt työajan uhkaa - ei ja kyllä. Edellisessä kappaleessa on mainittu, mitä Weisbordin mallin osajärjestelmää kukin kysymys edustaa.

Tarkastajat voivat käyttää lomaketta kolmella eri tavalla riippuen siitä, mitä tapaa kukin tarkastaja pitää itselleen luontevimpana:

1) Lomake on tarkastajan apuna tarkastuskäynneillä haastattelun apuna eräänlaisena muistilistana kysyttävistä asioista. Listan täyttäminen tapahtuu hänen toimestaan joko haastattelun (tarkastuksen) yhteydessä tai tarkastuskäynnin jälkeen.

2) Tarkastaja esittää lomakkeen tarkastuskäynneillä tarkastustilaisuuteen osallistuville työpaikan edustajille ja lomakkeen kohdat arvioidaan yhdessä.

3) Tarkastaja lähettää lomakkeet etukäteen tarkastustilaisuuteen osallistuville henkilöille, jotka palauttavat lomakkeet tarkastajalle ennen tarkastustilaisuutta tai sen yhteydessä. Tilaisuudessa on mahdollista jatkaa keskustelua lomakkeen teemoista.

Tarkastuksen jälkeen on hyvä siirtää saadut tiedot välittömästi tietokoneelle, jossa ne ovat verrattavissa muihin saman alan organisaatioihin tai muihin työpaikkoihin yleensä. Standardoituja tietoja siitä, milloin tarkastuskohteessa on syytä epäillä kriisiä tai konfliktia tai niiden uhkaa, ei ole käytettävissä. Merkinnot "paljon kehitettävää" viittaavat kuitenkin vahvasti tähän mahdollisuuteen. Myös jos kohdissa "jonkin verran kehitettävää" on paljon merkintöjä, asioiden syvempi tarkastelu voi olla paikallaan.

### *Palautteen antaminen asiakkaalle ja saatujen tietojen hyödyntäminen*

Tarkoituksena on, että tarkastuslista toimii asiakasorganisaation henkilöstön kanssa käytävän keskustelun pohjana. Siksi palautteen antamista varten on hyvä varata riittävästi aikaa. On huomioitava, että tarkastuslista on melko suppea ja suuntaa antava. Siten se toimii ikäänkuin henkisen

puolen ”Greger-mittarina” ja pohjana tarkemmille selvityksille.

Mikäli tarkastuksessa on tullut ilmi asioita, jotka viittaavat kriisien ja/ tai konfliktien mahdollisuuteen, nämä on syytä tuoda selvästi esiin palautekeskusteluissa. Tärkeätä on kuitenkin välttää tilannetta, jossa asiakas kokisi palautteen syyttäväksi vaan pikemminkin haasteeksi, jonka ratkaisuvaihtoehtojen pohdinnassa työsuojelutarkastaja on mukana ja tukena. Hyvä yhteistyösuhde luo siten parhaan perustan kehittämis-

toimenpiteille. Tarkoituksena ei ole, että tarkastaja ryhtyisi ”kehittämiskonsultiksi”, mutta hän voi tiedottaa mistä apua on saatavissa, ohjata esimerkiksi käyttämään työterveyshuollon palveluja. Tarkastuskertomuksessaan tarkastaja voi tuoda esiin omia havaintojaan ja ehdotuksiaan. Parhaimmillaan asiat lähtevät todennäköisesti eteneämään, jos tarkastuskertomukseen voidaan kirjata asiakkaan kanssa käytyjen keskusteluiden perusteella yhdessä sovittuja toimenpiteitä (sovittiin, että...).

## 5. OHJEITA ARVIOINTIEN TEKEMISEKSI TARKASTUSLISTAN AVULLA

### *Kysymys 1: Tavoitteiden selkeys*

Kysymyksellä tarkoitetaan sitä, miten selkeät organisation perustehtävä ja tulostavoitteet ylipäättään ovat ja miten hyvin henkilöstö tuntee nämä asiat. Tavoitteet jakautuvat

- koko organisaation tavoitteisiin,
- työyksikön tavoitteisiin ja niiden suhteeseen kokonaistavoitteisiin sekä
- kunkin työntekijän yksilökohtaisiin tavoitteisiin.

Keskeistä on, tietääkö työntekijä tavoitteensa ja mikä niiden suhde kokonaisuuteen on. Tärkeätä on myös se, kokevatko työntekijät voivansa vaikuttaa tavoitteiden asettamiseen, jolloin tietoisuus tavoitteista lisääntyy.

### *Kysymys 2: Työtehtävien ja vastualueiden selkeys*

Kysymys viittaa siihen, onko työnjako riittävän selkeä ja mistä kukin on nimenomai-

sesti vastuussa. Ongelmia ilmaantuu työtehtävien liiallisesta päällekkäisyydestä, töiden järjestelyiden puutteesta sekä tehtävistä, joihin työntekijä on saanut liian vähän koulutusta.

### *Kysymys 3: Yhteistyö ja ilmapiiri*

Työilmapiiri voi olla toisaalta leppoisa, kannustava ja tukeva tai jännittyneisyyden, epäluuloisuuden ja kilpailun sävyttämä. Jos ilmapiiri on hyvä:

- työntekijät keskustelevat paljon siitä, miten työt suoritetaan
- he osallistuvat toiminnan suunnitteluun ja päätöksentekoon, jolloin myös sitoutuminen on usein korkea
- halu kuulua ryhmään on suuri, keskinäinen luottamus on vallitsevaa ja tunnelma vapautunut
- asioista voidaan olla turvallisesti eri mieltä

Huono ilmapiiri ilmenee usein:

- korostuneena muodollisuutena, varovaisuutena tuoda mielipiteitään julki ja jännittyneisyytenä tai
- hallitsemattomina ristiriitoina, riitelynä ja konfliktialttiutena

Joskus huono ilmapiiri johtaa henkiseen väkivaltaan, jolloin joku tai jotkut työntekijät suljetaan muiden joukosta ulkopuolelle, heille ei puhuta, heille nauretaan tai heitä haukutaan ja moititaan avoimesti.

Ilmapiirin aistii usein yhteiskeskusteluissa, joissa työpaikan henkilöstöä on läsnä. Työilmapiirin ollessa huono, vastaukset sitä koskeviin kysymyksiin ovat joko vältteleviä tai avoimesti asiantilan paljastavia. Ongelmat työilmapiirissä näkyvät joko työntekijöiden keskinäisissä suhteissa, esimies-alais-suhteissa tai työryhmien välisissä suhteissa.

#### *Kysymys 4: Keinot ristiriitojen ratkaisemiseen työpaikalla*

Rakentavaan tapaan ratkaista ristiriidat kuuluu mm.:

- ihmiset ilmaisevat mielipiteensä ja toiveensa avoimesti ja turvallisesti
- tieto on rehellistä ja puolueetonta
- erimielisyydet sekä ongelmat nähdään haasteina, jotka pyritään ratkaisemaan
- erilaisten näkemysten selvittämistä pidetään tärkeänä ja siihen käytetään aikaa

Jos keinot ratkaista ristiriidat työpaikalla ovat huonot tai puutteelliset:

- erimielisyydet tukahdutetaan ja asioita silotellaan
- erimielisyydet johtavat tuloksettomaan riitelyyn joka puolestaan aikaansaa jäykistymistä omiin asemiin

- hyvin keinottomia ollaan siinä tilanteessa, kun työpaikalla on keskenään taistelevia kuppikuntia ja jostakusta halutaan päästä eroon
- äärimmillään saattaa esiintyä toisten töiden sabotointia
- johtamisessa on paljon käskyttämistä ja sanelua

#### *Kysymys 5: Tiedonkulku*

Tiedonkulku tarkoittaa kahta asiaa: ensinnäkin miten hyvin ja tehokkaasti työntekijät saavat työnsä suorittamisen kannalta olennaiset asiat tietoonsa ja toisaalta miten avointa ja nopeaa tai hidasta ja salailevaa on tiedottaminen yritystä, yhteistyötä, muutoksia jne. koskevista asioista. Tietoa voi saada joko liian vähän tai ongelmana voi olla myös tiedon liian suuri määrä, jolloin olennaisen poimiminen käy vaikeaksi.

#### *Kysymys 6: Arvostus*

Työn ja ammatin arvostus viittaa siihen, miten paljon kukin työntekijä kokee muiden arvostavan hänen työtään ja miten paljon hän itse arvostaa työtään. Voiko kukin tuntee ylpeyttä työstään, osaamisestaan ja aikaansaannoksistaan, vai luokitellaanko työt sanallisesti tai sanattomasti eriarvoisiksi, onko työpaikalla olemassa "eri kerrosten väkeä?". Pitävätkö työntekijät työtään merkittävänä ja tärkeänä ?

#### *Kysymys 7: Tasa-arvokysymykset*

Kysymyksellä tarkoitetaan sitä, esiintyykö työpaikalla eriarvoista kohtelua ja jopa syrjintää, joka perustuu sukupuoleen, perheelisyyteen ja raskauteen, poliittisiin mielipiteisiin, ay-toimintaan, uskontoon, kansallisuuteen tai rotuun. Eriarvoisuus voi näkyä mm. työhönotossa, palkkauksessa, uralla etenemisessä, koulutukseen pääsyssä tai hyväksymisessä ryhmän jäseneksi.

## *Kysymys 8: Tekniikan ja työvälineistön toimivuus*

Kysymys viittaa siihen, miten hyvät työtilat, laitteet, materiaalit ja olosuhteet ylipääntään ovat työtehtävien suorittamiseen.

## *Kysymys 9: Asioiden ja toimintojen johtaminen*

Asioiden johtamisessa hyvään johtamiskäytäntöön kuuluvat mm.:

- selkeä tavoitteellisuus ja tuloshakuisuus
- suunnitelmallisuus toiminnassa
- organisointikyky ja tehtävänantotaito
- muutostarpeiden havaitseminen ja tarvittava muutosripeys
- ennakointikyky ja luovat ajatukset
- tahto ja pitkäjänteisyys toimeenpanossa ja asioiden loppuunsaattamisessa
- yhteistoiminnan esteiden havaitseminen ja henkinen joustavuus sekä muuttomishalu

Ongelmia asioiden johtamisessa on silloin, kun työstä puuttuu tavoitteisuus ja suunnitelmallisuus, eletään vain päivä kerrallaan, ei seurata asiakkaiden tarpeita eikä valvota laatua, tehdään päällekkäistä työtä eikä huolehdi toimintojen kehittämisestä. Johtamisotteelle on usein tyypillistä jäykkyys ja vanhoihin kaavoihin pitäytyminen tai otteen kirpoaminen ja "ajelehtiminen".

## *Kysymys 10: Ihmisten johtaminen*

Ihmisten johtamisessa menestymisen ehkä välttämättömän perustan luo johtajuuden koetut eettis-moraaliset tekijät kuten:

- oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus

- luotettavuus
- esimerkin näyttäminen omassa työssään

Nämä eivät kuitenkaan riitä, vaan ratkaisijoina menestymisen kannalta pidetään usein johtajan vuorovaikutustaitoihin liittyviä seikkoja kuten:

- yhteistyövalmiutta
- innostavuutta
- ihmisten ymmärtämistä ja ihmissuhdeongelmien ratkaisutaitoja
- työntekijöiden tukemista
- työntekijöiden valmentamista eli kykyä edistää alaisten kehittymistä
- työntekijöiden palkitsemista ja palautteen antamista
- yhteistoiminnan esteiden havaitsemista ja pyrkimystä yhteisymmärrykseen.

Tällöin hyvä ihmisten johtaminen työpaikalla näkyy mm. seuraavissa asioissa:

- keskustelu työntekijöiden kanssa työstä ja tavoitteista
- työntekijöiden mielipiteiden kuuntelu ja huomioiminen mahdollisuuksien mukaan
- neuvottelut ennen tärkeitä päätöksiä
- palautteen antaminen työstä
- rohkaisu ja kannustus.

Tarvittaessa menestyvä johtaja pystyy olemaan myös jämäkkä ja työntekijöiden kritiikkiä kestävä, eikä esimerkiksi menetä malttiaan helposti.

Huonoa ihmisten johtamista on asioiden salailu, joidenkin henkilöiden tai henkilöstöryhmien suosiminen, kuuntelemattomuus ja vähäinen keskustelu, liika käskyttäminen tai välinpitämättömyys, palautteen puuttuminen tai moittiminen ainoana palautteena, kykenemättömyys ottaa palautetta itse vastaan, jäykkyys ja suuttuminen malttinsa menettämällä.

## *Kysymys 11: Muutoksen hallinta työpaikalla*

Muutoksen hallintaa arvioitaessa ensimmäinen kysymys on, onko viimeisen kahden vuoden aikana organisaatiossa ollut sellaisia muutoksia kuin suuremman kokonaisuuden purkamista tulosityksiköiksi tai -ryhmiksi tai itseohjautuviksi tiimeiksi, työn tuottavuuden ja tuloksellisuuden lisäämistä ja siihen perustuvaa arvioinnin lisäämistä, palkkausperusteiden muuttamista tulospalkkauksen suuntaan, uuden tekniikan käyttöönottamista, työntekijöiden vähentämistä ja saneerauksia, fuusioita jne.

Muutokset sinänsä tarpeellisuudestaan huolimatta aiheuttavat monenlaisia hankaluuksia ja sopeutumisongelmia vaikka ovatkin välttämättömiä. Toisaalta jos muutoksia ei ole ollut ja tilanne näyttää hyvältä ja hallittavissa olevalta, muutosten puute voi olla merkinä jäykistyneestä organisaatiosta, joka ei ole pysynyt kehityksessä mukana. Tällöin organisaation tilanne ei ehkä ole hallinnassa.

Varsinkin muutosten alkuvaiheessa ilmenee monia merkkejä muutoksen hallinnan vaikeutumisesta kuten

- työtahdin ja kiireen lisääntymistä
- henkisen tai fyysisen kuormittumisen lisääntymistä
- stressaantumista
- turvattomuuden lisääntymistä
- tuloksellisuuden heikkenemistä
- riittämätöntä opastusta tai koulutusta uusiin tai muuttuviin työtehtäviin
- koettujen vaikutusmahdollisuuksien vähenemistä
- ongelmia työnjaossa

- erilaisia ristiriitoja
- työn organisoinnin vaikeutumista
- työn mielekkyyden kokemisen vähentymistä
- johtamistapojen muuttumista
- ym.

## *Kysymys 12: Irtisanomisen, lomautuksen tai lyhennetyt työajan uhka*

Kysymyksessä on yksi eniten henkistä hyvinvointia kuormittavista muutoksista.

## *Kysymys 13: Henkilöstön stressaantuneisuus ja väsymys*

Stressaantuneisuus lisääntyy henkisen ja ruumiillisen kuormittavuuden kasvun myötä. Stressioireita ovat

- jännittyneisyys
- levottomuus ja hermostuneisuus
- ahdistuneisuus
- unettomuus
- keskittymisvaikeudet
- ruumiilliset oireet kuten päänsärky ja vatsavaivat
- sairaspöissaolojen lisääntyminen yli-päätään.

## *Kysymys 14. Organisaation toiminnan tuloksellisuus*

Kysymys viittaa henkilöstön käsitykseen siitä, miten hyvää tulosta organisaatio tekee, miten kannattava ja elinkelpoinen yritys on ja mitkä ovat taloudelliset tulevaisuuden näkymät.

## ORGANISAATION TOIMIVUUS, TARKASTUSLISTA

Valvontakohte (myös toimiala) _____	Osasto _____
Työntekijämäärä _____	Tarkastaja _____ Pvm _____

	Asia kunnossa	Hieman kehitettävää	Jonkin verran kehitettävää	Paljon kehitettävää
1. Tavoitteiden selkeys	1	2	3	4
2. Työtehtävien ja vastuualueiden selkeys	1	2	3	4
3. Yhteistyö ja työilmapiiri	1	2	3	4
4. Keinot ristiriitojen ratkaisemiseksi työpaikalla	1	2	3	4
5. Tiedon kulku	1	2	3	4
6. Työn arvostus	1	2	3	4
7. Tasa-arvokysymykset	1	2	3	4
8. Tekniikan ja työvälineistön toimivuus	1	2	3	4
9. Asioiden ja toimintojen johtaminen	1	2	3	4
10. Ihmisten johtaminen	1	2	3	4
11. Muutoksen hallinta työpaikalla	1	2	3	4
12. Onko olemassa irtisanomisen, lomautuksen tai lyhennetyn työajan uhkaa ?	1 Ei	2 Kyllä		
13. Henkilöstön stressaantuneisuus ja väsymys	1	2	3	4
14. Organisaation toiminnan tuloksellisuus	1	2	3	4

Mitkä ovat työsi keskeiset haittatekijät ja mitkä ovat parannusehdotuksesi niihin?

---



---

# 6 TYÖSUOJELUTARKASTAJIEN TARKASTUSKÄYNNILLÄ HAASTATTELUSSAAN KÄYTTÄMÄN LISTAN TALLENNUS - OHJELMAN KÄYTTÖOHJE

## 6.1 Yleistä

Ohjelmaan voidaan tallentaa nykyisellään 999 lomaketta. Rajan täyttyessä ohjelman laajentaminen on kohtuullisen vaivatonta. Lähinnä kyse on makroissa käytettyjen maksimivimäärien kasvattaminen.

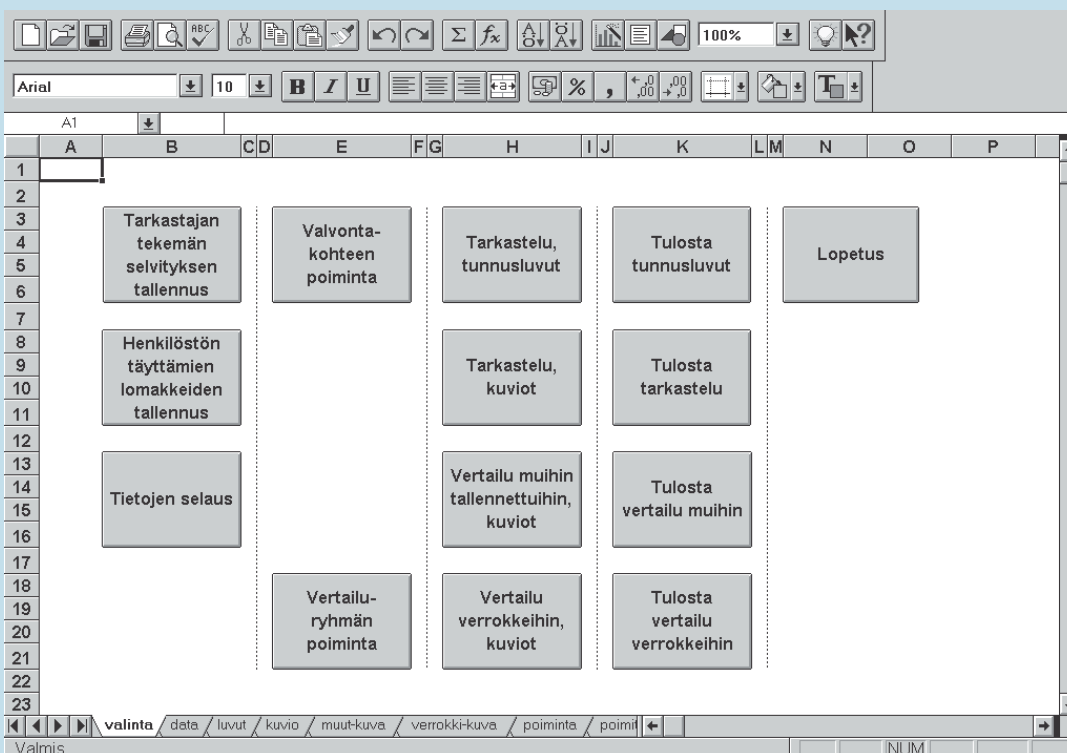
Ohjelmaa on muutettu 15.1.1998 siten, että siinä on nyt mahdollista tallentaa valvonta-kohteiden henkilöstön täyttämät lomakkeet. Lisäksi aineistoon on liitetty pohjamateriaaliksi Työsuojelupiirien Kuopion aluetyöterveyslaitokselle 31.10.1997 mennessä toimittamat lomaketiedot.

## 6.2 Ohjelman avaaminen

Ohjelma avataan Windows'n kautta painamalla ohjelmaa varten tehtyä ikonia. Ikoni on kopioitu EXCEL -ohjelma ikoni, jonka nimi vaihdettu ja ikonin ominaisuudet kohtaan on kirjoitettu suoraan avattavan EXCEL-taulukon nimi. Esimerkiksi G:\KONFLIKONFLIKT.XLS. työhakemistoksi on asetettava se hakemisto, jossa KONFLIKT.XLS tiedosto sijaitsee. Sovelukseen liittyvä LOMAKE.XLS -tiedoston on sijaittava myös samassa hakemistossa.

Mikäli ohjelma on saatu onnistuneesti aukeamaan, pitäisi näytölle tulla kuvan 1 mukainen näkymä.

**Kuva 1**



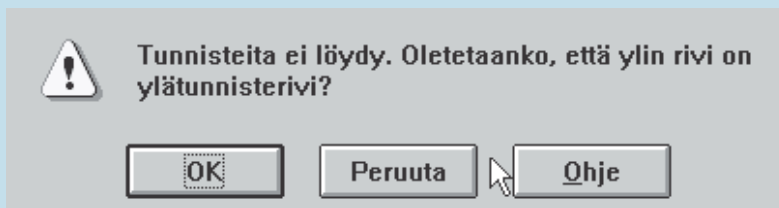
(o:\pmaak\tspiirit\k6020\_1.gif)

## 6.3 Tietojen tallennus, korjaus ja poistaminen

### 6.3.1 Tarkastajan tekemän selvityksen tallennus

Tietojen tallentaminen aloitetaan osoittamalla hiirellä **Tarkastajan tekemän selvityksen Tallennus** kuvaketta sekä painamalla hiiren vasemmanpuoleista näppäintä. Tietoja ensimmäistä kertaa syötettäessä ohjelma ilmoittaa **Tunnisteita ei löydy. Oletetaanko, että ylin rivi on ylätunnisterivi** (Kuva 2). Vastaamalla tähän OK pääsee tallennustilaan. Ko. ilmoitus johtuu siitä, että tietokannassa ei ole vielä yhtään tallennettua lomaketta. Seuraavilla tallennuskerroilla ilmoitusta ei enää tule.

#### Kuva 2



(o:\pmaak\tspiirit\k6031\_1.gif)

Tietojen tallennuksessa seuraavaan kenttään pääsee TAB -näppäimellä ja taaksepäin Vaihto+TAB näppäinyhdistelmällä. Uusi tyhjä lomake saadaan näppäämällä hiirellä Uusi -kohtaa lomakkeella.

Tallennus tapahtuu sivulla 13 esitetyn lomakkeen mukaisesti. Tallennusalustaan on lisätty toiseksi kentäksi Täyttäjä -niminen muuttuja. tähän kirjataan onko lomakkeen täyttänyt **Tarkastaja** vai **Henkilöstö**.

Tallennuksen jälkeen lomakepohja suljetaan klikkaamalla hiirellä Sulje -kohtaa lomakkeella (kuva 3). Ohjelma palautuu tämän jälkeen takaisin valinta -lehdellä olevaan pääikkunaan (kuva 1).

Kenttiin syötettävää tietoa ei tarkisteta millään lailla, vaan tallentaja tarkastaa tiedot syötettäessään niitä. Kenttiin voi syöttää numeerista ja aakkosnumeerista tietoa.

### Kuva 3

Tarkastaja:

Täyttäjä:

Päiväys:

Toimiala:

Valvontakohde:

Osasto:

Työntekijämäärä:

Tavoitteiden selkeys:

Työtehtävien ja vastualueiden selkeys:

Yhteistyö ja työilmapiiri:

Keinot ristiriitojen ratkaisemiseksi työpaikalla :

Tiedon kulku:

Työn arvostus:

Tasa-arvokysymykset:

Tekniikan ja työvälineistön toimivuus:

Asioiden ja toimintojen johtaminen:

Ihmisten johtaminen:

Muutoksen hallinta työpaikalla:

Irtisanomisen, lomautuksen tai lyhennetyin työajan uhkaa:

Henkilöstön stressaantuneisuus ja väsymys:

Organisaation toiminnan tuloksellisuus:

Uusi tietue

Uusi

Poista

Palauta

Edellinen

Seuraava

Ehdot

Sulje

Ohje

(o:\pmaak\tspiiritk6031\_2.gif)

Ohjelma tallentaa tiedoston Tietojen tallennuksen jälkeen ja lopetettaessa automaattisesti oletusnimelle KONFLIKT.XLS, joten tiedoston nimeä ei pidä muuttaa.

#### 6.3.2 Tarkastajan tekemän selvityksen tietojen korjaus ja poistaminen

Tietojen korjaus tehdään samalla lomakepohjalla tietojen tallentamisen kanssa. Tietoja voi selata eteenpäin näppäämällä hiirellä Seuraava -kohtaa lomakkeella ja edelliseen pääsee vastaavasti Edellinen -kohdasta.

Halutun lomakkeen tiedot voidaan poistaa aineistosta etsimällä oikea lomake Edellinen/ Seuraava valinnoilla ja klikkaamalla sen jälkeen Poista -kohtaa lomakkeella.

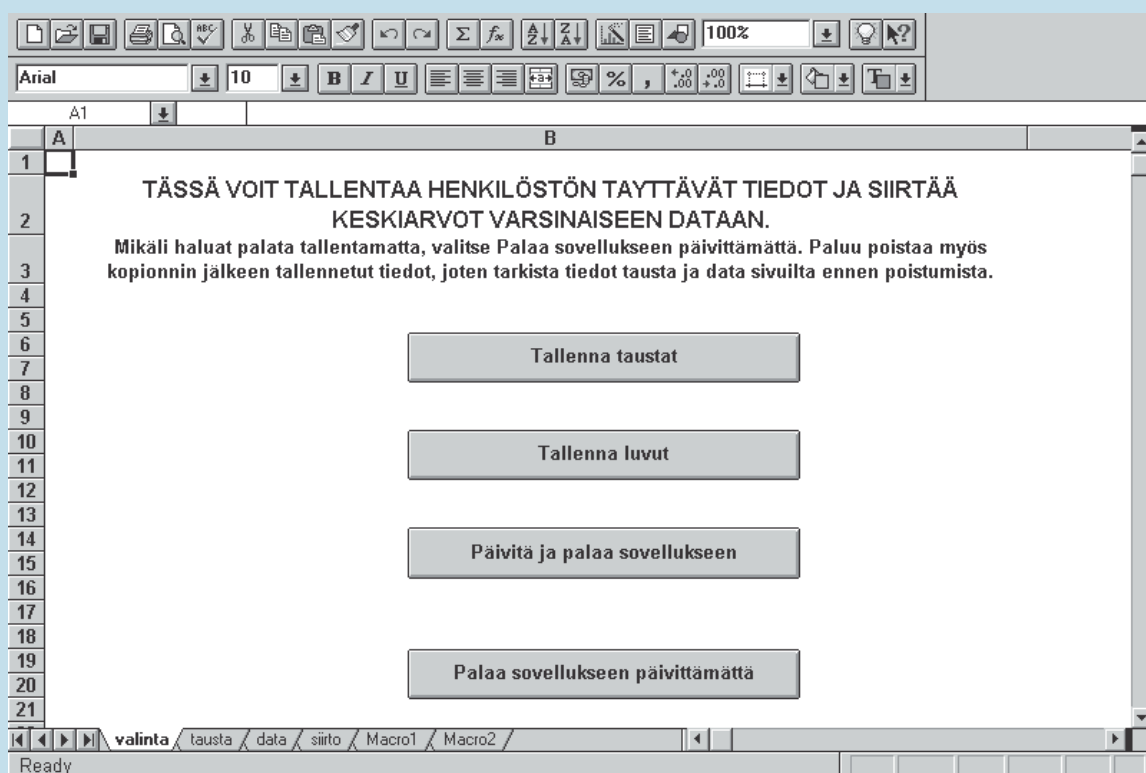
Ohjelma tallentaa tiedoston Tietojen korjauksen jälkeen automaattisesti oletusnimelle KONFLIKT.XLS, joten tiedoston nimeä ei pidä muuttaa.

### 6.3.3 Henkilöstön täyttämien lomakkeiden tallennus

Tämän valinnan kautta voi syöttää ohjelmaan valvontakohteen henkilöstön täyttämät lomakkeet. Ohjelma laskee kohteen luvuista keskiarvot ja siirtää ko. luvut varsinaiseen sovellukseen. Mikäli tähän valintaan on tultu vahingossa pääsee pääohjelmaan takaisin valinnan **Palaa takaisin päivittämättä** valinnan kautta.

Tietojen tallentaminen aloitetaan osoittamalla hiirellä **Henkilöstön täyttämien lomakkeiden tallennus** kuvaketta sekä painamalla hiiren vasemmanpuoleista näppäintä. Ohjelma siirtyy tämän jälkeen toiselle EXCEL5 työkirjalle nimeltä LOMAKE.XLS. Ko. tiedoston tulee olla kopioituna samaan hakemistoon kuin KONFLIKT.XLS -työkirja. Näkyviin tulee kuvan 4 mukainen näyttö.

**Kuva 4**



(o:\pma\k\tspiirit\k6033\_1.gif)

Tietojen syöttö aloitetaan valinnalla **Tallenna taustat**, johon tallennetaan koko kohdetta koskevat tiedot. Nämä tiedot tallennetaan vain kertaalleen. Henkilöiden ilmoittamat numerotiedot tallennetaan kohdassa **Tallenna luvut**.

Molempiin kohtiin tietoja syötettäessä ohjelma ilmoittaa aina ensin **Tunnisteita ei löydy. Oletetaanko, että ylin rivi on ylätunnisterivi** (Kuva 2). Vastaamalla tähän OK pääsee tallennustilaan. Ko. ilmoitus johtuu siitä, että tietokanta on aina tyhjä tallennuksen alkaessa.

Tietojen tallennuksessa seuraavaan kenttään pääsee TAB -näppäimellä ja taaksepäin Vaihto+TAB näppäinyhdistelmällä. Uusi tyhjä lomake saadaan näppäimellä hiirellä Uusi -kohtaa lomakkeella.

Tallennuksen jälkeen lomakepohjat suljetaan klikkaamalla hiirellä Sulje -kohtaa lomakkeella (kuvat 5a,5b). Ohjelma palautuu tämän jälkeen takaisin valinta -lehdellä olevaan pääikkunaan (kuva 4).

**Kenttiin syötettävää tietoa ei tarkisteta millään lailla, vaan tallentaja tarkastaa tiedot syöttäessään niitä. Kenttiin voi syöttää numeerista ja aakkosnumeerista tietoa.**

**Kuva 5a**

(o:\pmak\tspiirit\k6033\_2.gif)

**Kuva 5b**

(o:\pmak\tspiirit\k6033\_3.gif)

Lopetettaessa valinnalla **Päivitä ja palaa sovellukseen** ohjelma tallentaa tiedot varsinaisen sovelluksen dataan, tyhjentää lomakepohjan uutta tallennusta varten ja sulkee apuohjelman.

### 6.3.4 Henkilöstön täyttämien tietojen korjaus ja poistaminen

Lomakkeiden tiedot on korjattava samalla kertaa tietojen tallennuksen kanssa, sillä ohjelma hävittää yksittäisten lomakkeiden tiedot keskiarvojen laskemisen jälkeen. Haluttaessa tiedot voidaan tallentaa normaalin EXCEL toiminnan mukaisesti ennen **Päivitä ja palaa sovellukseen tai Palaa sovellukseen päivittämättä** ikonin painamista.

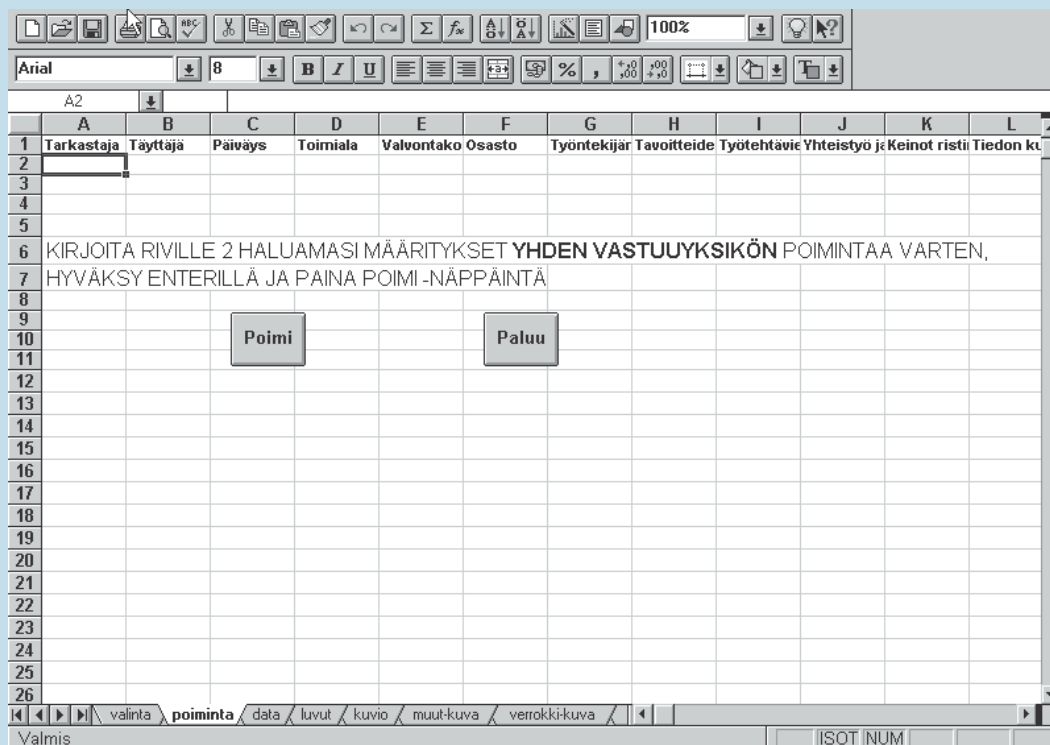
Tietojen korjaus tehdään samalla lomakepohjalla tietojen tallentamisen kanssa. Tietoja voi selata eteenpäin näppäimellä hiirellä Seuraava -kohtaa lomakkeella ja edelliseen pääsee vastaavasti Edellinen -kohdasta.

Halutun lomakkeen tiedot voidaan poistaa aineistosta etsimällä oikea lomake Edellinen/ Seuraava valinnoilla ja klikkaamalla sen jälkeen Poista -kohtaa lomakkeella.

### 6.4 Halutun valvontakohteen tietojen poiminta ja tietojen tarkastelu

Klikkaamalla hiirellä valinta -lehdellä olevaa **Valvontakohteen poiminta** -kuvaketta saadaan kuvan 6 mukainen näyttö. Riville 2 voi kirjoittaa haluamansa poimintaehdot, jotka koskevat haluttua valvontakohtetta. Riville voi antaa kerralla niin monta tietoa kuin haluaa ja tarvitsee ko. valvontakohteen ja käyntikerran yksilöintiin. Viimeisen poimintatiedon jälkeen on poiminta hyväksyttävä painamalla Enter -näppäintä. Tämän jälkeen klikkaamalla **Poimi** -kuvaketta hakee ohjelma **ensimmäisen** annetut kriteerit täyttävän lomakkeen.

Kuva 6



(o:\pma\tspiirit\k6040\_1.gif)

Poiminnan jälkeen ohjelma siirtyy kuvan 7 mukaiselle näytölle.

### Kuva 7

		TALLENNETTUIJEN VALVONTAKOHTEIDEN TUNNUSLUVUT		POIMITUT VERROKIT						
Kysymys		arvot	Tallennetut keskiarvo	luku-määrä	keski-hajonta	mediaani	minimi	maksimi	Poimitut verrokkit keskiarvo	luku-määrä
1	Tavoitteiden selkeys	1,0	1,0	2	0,7	1,0	1	1	1,6	14
2	Työtehtävien ja vastualueiden selkeys	2,0	1,5	2	0,7	1,5	1	2	1,4	14
3	Yhteistyö ja työilmapiiri	3,0	2,0	2	1,4	2,0	1	3	1,6	14
4	Keinot ristiriitojen ratkaisemiseksi työpaikalla	2,0	1,5	2	0,7	1,5	1	2	1,9	14
5	Tiedon kulku	2,0	1,5	2	0,7	1,5	1	2	2,0	14
6	Työn arvostus	3,0	2,0	2	1,4	2,0	1	3	1,6	14
7	Tasa-arvokysymykset	2,0	1,5	2	0,7	1,5	1	2	1,6	14
8	Tekniikan ja työvälineistön toimivuus	1,0	1,0	2		1,0	1	1	2,1	14
9	Asioiden ja toimintojen johtaminen	2,0	1,5	2	0,7	1,5	1	2	1,6	14
10	Ihmisten johtaminen	3,0	2,0	2	1,4	2,0	1	3	1,6	14
11	Muutoksen hallinta työpaikalla	2,0	1,5	2	0,7	1,5	1	2	1,7	14
12	Irtisanomisen, lomautuksen tai lyhennetyt työajan uhkaa	2,0	1,5	2	0,7	1,5	1	2	1,0	14
13	Henkilöstön stressaantuneisuus ja väsymys	2,0	1,5	2	0,7	1,5	1	2	1,7	14
14	Organisaation toiminnan tuloksellisuus	2,0	1,5	2	0,7	1,5	1	2	1,6	14

(o:\pmaak\tspiirit\k6040\_2.gif)

Näytön vasemmassa yläreunassa olevista tiedoista voi tarkistaa, onko haettu esille oikean valvontakohteen tiedot. mikäli ei, niin näppämällä **Paluu** -kuvaketta voi siirtyä pääikkunan kautta uudelleen tietojen poimintaan. Näytön vasemmalla puolella sarakkeissa A-D on tiedot poimitusta lomakkeesta.

Sarakkeissa E-J on tunnuslukuja kaikista tietokantaan tallennetuista lomakkeista. Tunnusluvut sisältävät myös poimitun valvontakohteen tiedot sekä Työsuojelupiirien Kuopion aluetyöterveyslaitokselle 31.10.1997 mennessä toimittamien lomakkeiden tiedot. Näytölle tulostuvat kaikkien lomakkeiden keskiarvot, ko. kysymykseen tallennettujen vastausten lukumäärä, keskiarvon keskihajonta, mediaani (luku, jonka molemmilla puolilla on 50% aineistosta), minimi ja maksimi. Tiedot voidaan tulostaa palaamalla **Paluu** näppäimen avulla päänäytölle ja klikkaamalla **Tulosta tunnusluvut** -kuvaketta.

Minimi- ja maksimi -lukuja voi käyttää esim. tallennuksen tarkistamiseen, katsomalla saako mikään kysymys pienempiä tai suurempia arvoja kuin lomakkeessa sallitaan.

Sarakkeisiin K-L tulevat mahdollisesti poimittavat vertailuaineiston tunnusluvut.

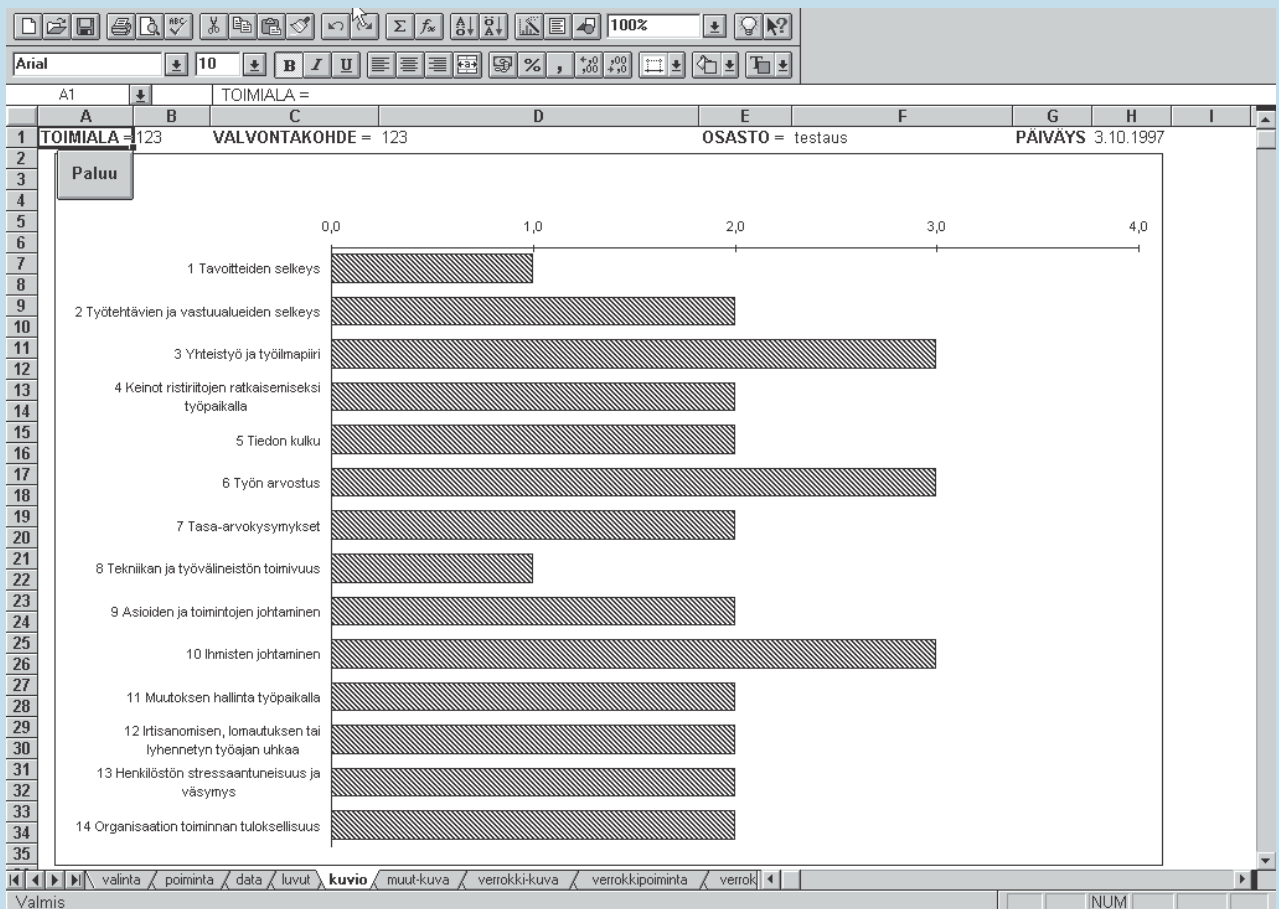
## 6.5 Tietojen tarkastelu, tunnusluvut

Näppämällä päänäytön kuvaketta **Tarkastelu, tunnusluvut** siirtyy ohjelma luvut väli-  
lehdelle. Paikka on sama kuin minne ohjelma menee tietojen poiminta -valinnan kautta.  
Samoin näytöllä olevat tiedot ja tunnusluvut (katso luku 6.4 ja kuva 7). Tiedot voidaan  
tulostaa palaamalla Paluu -näppäimen avulla päänäytölle ja klikkaamalla **Tulosta tun-  
nusluvut** -kuvaketta.

## 6.6 Tarkastelu, kuviot

Pääikkunan valinnalla **Tarkastelu kuviot** ohjelma siirtyy näyttämään poimitun valvonta-  
kohteen tietoja graafisessa muodossa. Kuvan 8 yläreunassa näkyy poimitun valvontakoh-  
teen toimiala, itse valvontakohte, osasto ja lomakkeen päiväys. Kuviossa näkyvät valitusta  
valvontakohteesta lasketut keskiarvot. Ruutua voi selata EXCELissä vaaka- ja pystysuorien  
vierityspalkkien avulla. Paluu päänäytölle tapahtuu klikkaamalla vasemmassa yläkulmassa  
olevaa Paluu -kuvaketta. Tiedot voidaan haluttaessa tulostaa pääikkunan Tulosta tarkas-  
telu -valinnan kautta.

Kuva 8

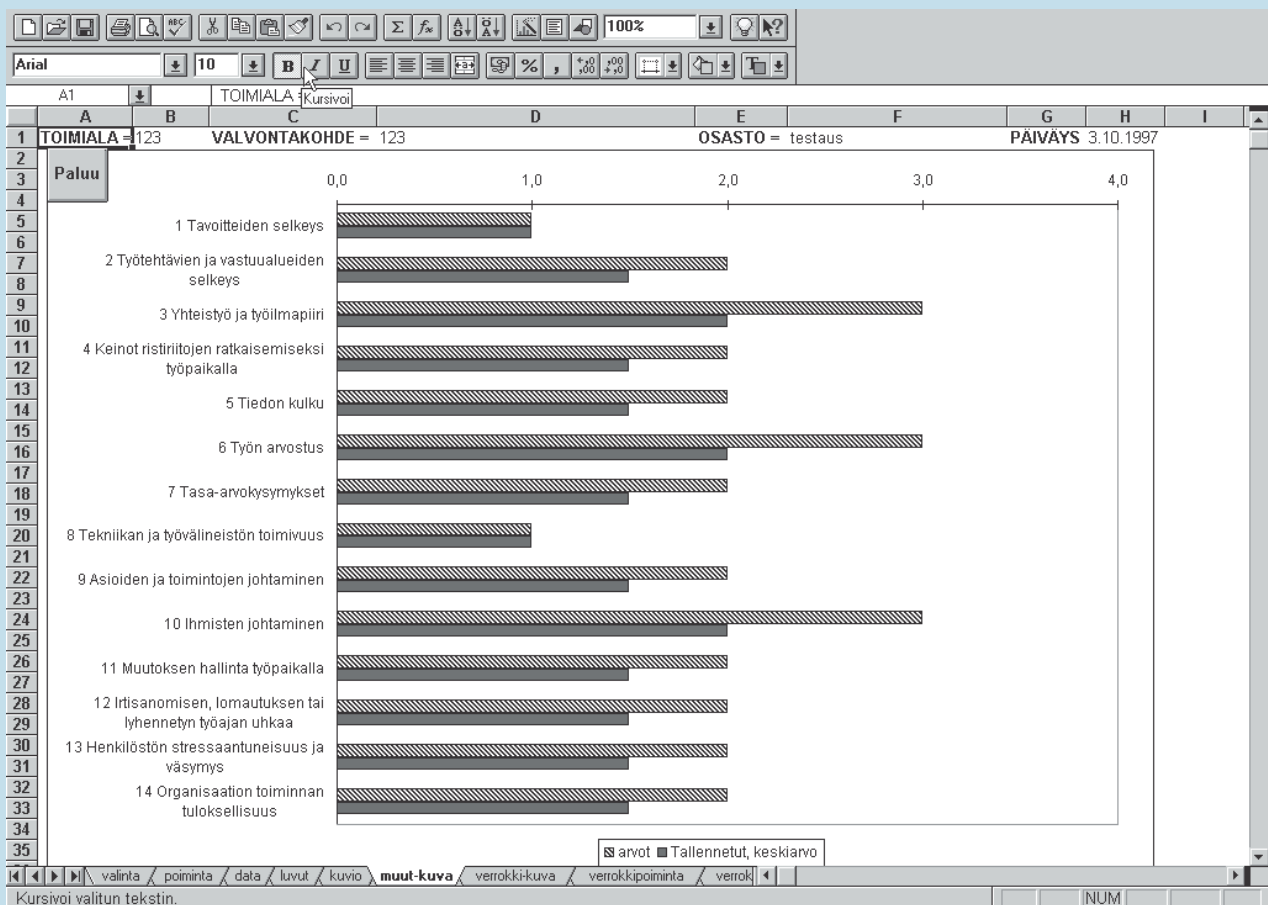


(o:\pmak\tspiirit\k6060\_1.gif)

## 6.7 Vertailu muihin tallennettuihin, kuvat

Valinnalla **Vertailu muihin tallennettuihin, kuvat** ohjelma siirtyy kuvan 9 mukaiselle näytölle. Näytöllä näkyvät poimitun valvontakohteen ja kaikkien tallennettujen lomakkeiden tietojen keskiarvot vaakasuorina palkkeina. Ylempi palkki kuvaa poimittua vastuukohdetta ja alempi kaikkia tallennettuja lomakkeita. Kuvaa voidaan selata voi selata EXCELissä vaaka- ja pystysuorien vierityspalkkien avulla. Tiedot voidaan haluttaessa tulostaa pääikkunan **Tulosta vertailu muihin** -valinnan kautta.

Kuva 9



(o:\pmaak\tspiirit\k6070\_1.gif)

## 6.8 Vertailuryhmän poiminta ja tunnuslukujen tarkastelu

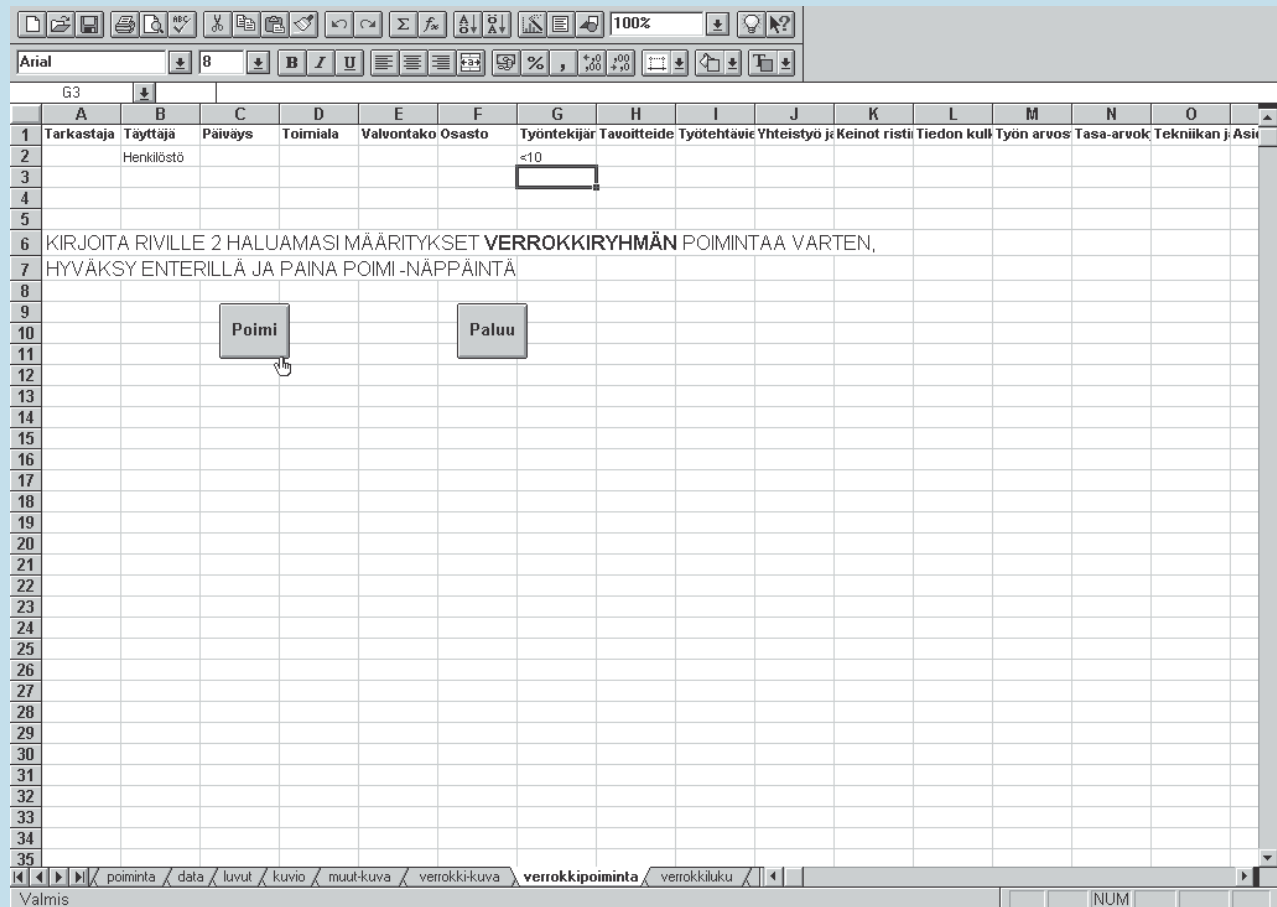
Vertailuryhmä voidaan poimia klikkaamalla pääikkunan kohtaa **Vertailuryhmän poiminta**. Tietoihin on tallennettu mukaan Työsuojelupiirien Kuopion aluetyöterveyslaitokselle 31.10.1997 mennessä toimittamat lomaketiedot. Tiedot sisältävät siis Työsuojelupiirien itsensä tähän ohjelmaan tallentamien tietojen lisäksi ko tiedot.

Kuvan 10 mukainen tietojen poimintalomake on vastaava kuin kohdassa 6.4 esitetty valvontakohteen poimintalomake. Lomake poikkeaa vain kahdella tavalla kohdan 6.4 lomakkeesta.

Tällä lomakkeella voi poimia useampia yksiköitä antamalla poimintaehdoksi esimerkiksi Työntekijämäärän alle <10. Tällöin ohjelma poimii verrokkiryhmään kaikki ne valvontakohteet, joiden työntekijämääräksi on ilmoitettu alle 10 henkilöä. Pohjaan voidaan antaa useampiakin poimintaehtoja antamalla esimerkiksi Työntekijämäärän alle <10 ja Täyttäjäksi Henkilöstö.

Ohjelma laskee keskiarvot poimittujen lomakkeiden tiedoista ja käyttää tietoja verrokkilukuina.

**Kuva 10**

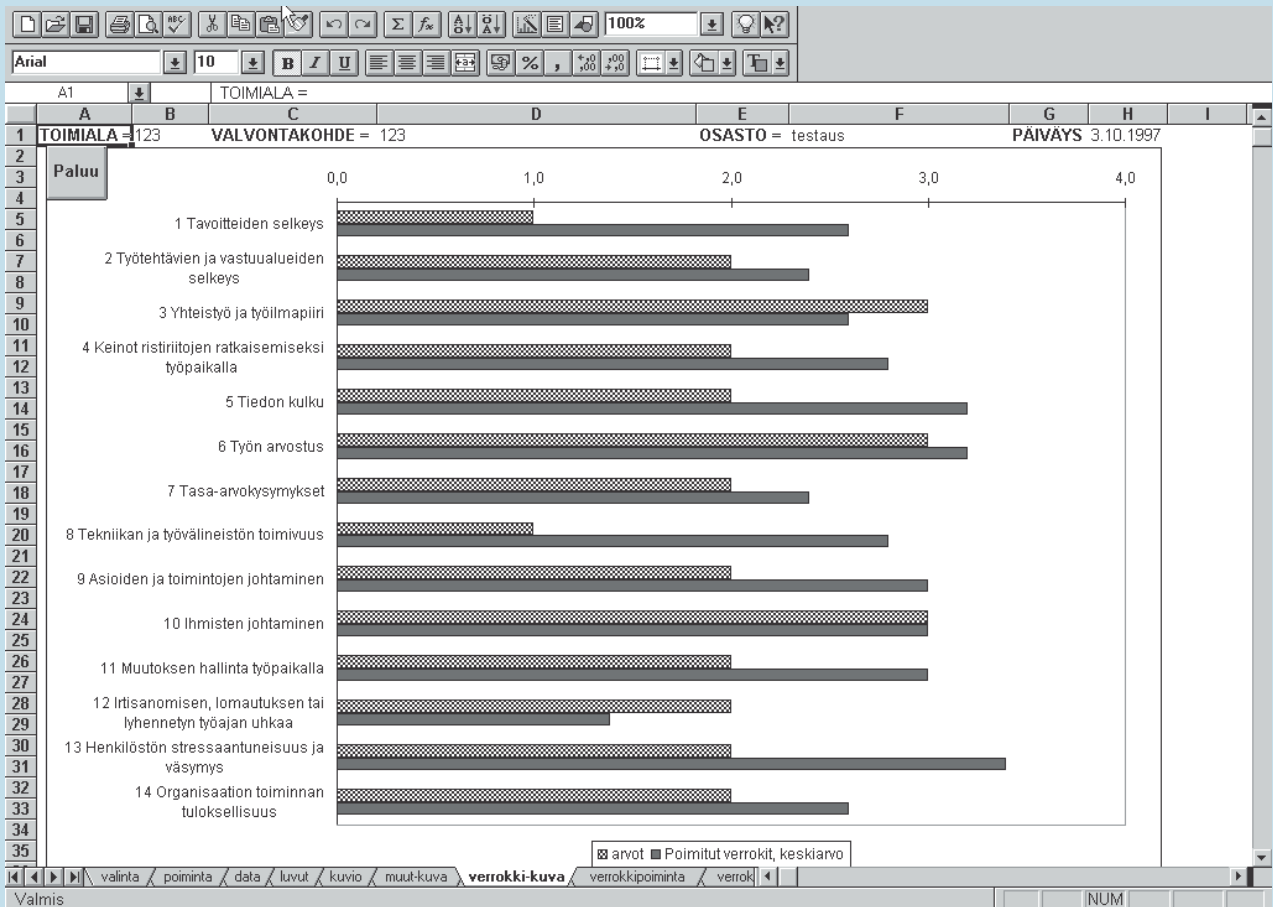


(o:\pmaak\tspiirit\k6080\_1.gif)

## 6.9 Vertailu verrokkeihin, kuviot

Valinnalla **Vertailu verrokkeihin, kuviot** ohjelma siirtyy kuvan 11 mukaiselle näytölle. Näytöllä näkyvät poimitun valvontakohteen ja valittujen verrokkien tietojen keskiarvot vaakasuorina palkkeina. Ylempi palkki kuvaa poimittua vastuukohdetta ja alempi valittuja verrokkeja. Kuvaa voidaan selata voi selata EXCELissä vaaka- ja pystysuorien vierityspalkkien avulla. Tiedot voidaan haluttaessa tulostaa pääikkunan **Tulosta vertailu verrokkeihin** -valinnan kautta.

Kuva 11



(o:\pma\tspiirit\kuva6090\_1.gif)

## 6.10 Tietojen selailu

Pääikkunan valinta Tietojen selailu vie data -välilehdelle, jossa voi tarkastella tietokantaan tallennettujen lomakkeiden tietoja (kuva 12). Tallennetut lomakkeet ovat datassa tallennusjärjestyksessä. Muista välilehdistä poiketen tällä lehdellä ei ole Paluu -kuvaketta, vaan paluu on tehtävä viemällä hiiri kuvaruudun vasempaan alareunaan ja klikkaamalla siellä olevaa valinta -välilehteä. Tämä johtuu siitä, että ko. paluu -kuvake peittäisi muuten näytöllä osan tiedoista.

## Kuva 12

The screenshot shows an Excel spreadsheet with a toolbar at the top and a data table below. The table has columns labeled A through S and rows numbered 1 through 40. The data is as follows:

1	Tarkastaja	Täyttäjä	Päiväys	Toimiala	Valvonta	Osasto	Työntek	Tavoitte	Työtehti	Yhteisty	Keinot	ri	Tiedon	T	Työn arv	Tasa-arv	Tekniik	Asioidei	Ihmistei	Muutok	Irtisanoi	He
2		123 pm	3.10.1997	123	123	testaus	1	1,0	2,0	3,0	2,0	2,0	3,0	2,0	1,0	2,0	3,0	2,0	3,0	2,0	2,0	
3		124 pm						1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
4																						
5																						
6																						
7																						
8																						
9																						
10																						
11																						
12																						
13																						
14																						
15																						
16																						
17																						
18																						
19																						
20																						
21																						
22																						
23																						
24																						
25																						
26																						
27																						
28																						
29																						
30																						
31																						
32																						
33																						
34																						
35																						
36																						
37																						
38																						
39																						
40																						

(o:\pmaak\tspiirit\kuva6100\_1.gif)

## 6.11 Vaihtoehtoinen tulostus

Millä tahansa välilehdellä olevat tiedot voidaan tulostaa EXCELin normaalien tulostusvalintojen kautta. Siispä esimerkiksi data -välilehdellä olevat tiedot voi tulostaa seuraavasti:

siirrytään data -välilehdelle

klikataan hiirellä Tiedosto / Esikatselu (kuva 13a)

mikäli tavitaan voi kuvan 13b valinnalla Sivun asetukset muokata sivu-, reunus-, ylä-/alattunniste ja taulukko -tietoja (kuva 13b)

jos tuloste näyttää halutulle, valitaan ruudun yläreunasta tulosta (kuva 13c) hiiren osoittama paikka, jolloin välilehdellä olevat tiedot tulostuvat EXCELissä valitulle kirjoittimelle..

Kuva 13a

	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
1	1	20	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1
2	2	15	1	1	1	1	1	2	3	2	1	1	1	2	2	1
3																
4																

(o:\pmak\tspiirit\kuva6110\_1.gif)

Kuva 13b

Kirjoitin: HP LaserJet 5L porttiin LPT1:

Tulostetaan

Valinta

Valitut taulukot

Koko työkirja

Kopioita: 1

Sivualue

Kaikki

Sivu(t) Mistä: [ ] Mihin: [ ]

OK

Peruuta

Sivun asetukset...

Esi katsele

Kirjoittimen asetukset...

Ohje

(o:\pmak\tspiirit\k6110\_2.gif)

## Kuva 13c

Tarkastaj	Päiväys	Toimiala	Valvontat	Osasto	Työntekijä	Tavoitteet	Työtehtä	Yhteistyö	Keinot	ris	Tiedon ki	Työn arv	Tasa-arvo	Tekniikan	Asioiden	Ihmisten	Muutokset	Itäsanom	Henkilöst	
pm	1.4.1997	123	123	1	20	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2
pm	1.4.1997	123	123	2	15	1	1	1	1	1	1	2	3	2	1	1	1	2	2	

(o:\pmaak\tspiirit\k6110\_3.gif)

## 6.12 Ohjelmasta poistuminen

Ohjelmasta poistutaan näppäämällä hiirellä valinta ikkunassa LOPETUS kuvaketta. Tällöin ohjelma tallentaa tiedot ja sulkee sovelluksen.

## LÄHTEITÄ

*Appelberg, K. (1996) Interpersonal Conflicts at Work: Impact on Health Behavior, Psychiatric Morbidity and Work Disability. Finnish Institute of Occupational Health. People and Work, Research Reports 7, Helsinki 1996.*

*Gröndahl, L., Kanerva, R., Knuuttila, A., Kunnas, H. ja Parvikko, O. (1996) Työyhteisökonfliktien hallinta - väkivaltaa vai luovuutta. Sosiaali- ja terveysministeriö, Tampere 2002.*

*Hardy, C.B. (1983) Understanding Organizations. Penguin Books Ltd. England.*

*Länsisalmi, H. (1995) Fuusio, alasajo, saneeraus. Miten säilyttää henkilöstön hyvinvointi? Työterveyslaitos, Helsinki 1995.*

*Saarelma-Thiel, T. (1994) Kriisistä ylös. Työpaikan valmius ja selviytyminen. Työterveyslaitos, Helsinki 1994.*

*Terve työyhteisö - kehittämisen malleja ja menetelmiä (toim. Lindström, K. 1994). Työterveyslaitos, Helsinki 1994.*

*Weisbord, M.R. (1987) Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice. Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts etc., Tenth Printing 1987.*