

Opinnäytetyö (YAMK)

Projektijohtaminen

2020

Jaana Asteljoki

SIDOSRYHMÄJOHTAMISEN JA TULOSSOPIMUKSEN YHTEENSOVITTAMINEN

– Työsuojelulautakuntatyöskentely

Jaana Asteljoki

SIDOSRYHMÄJOHTAMISEN JA TULOSSOPIMUKSEN YHTEENSOVITTAMINEN

- Työsuojelulautakuntatyöskentely

Opinnäytetyössä tarkastellaan Lounais-Suomen aluehallintoviraston työsuojelun vastuualueen sidosryhmäjohtamista sekä työsuojelulautakuntatyöskentelyn ja tulossopimuksen yhteensovittamista. Tarkoituksena on kehittää sidosryhmäjohtamista työsuojelulautakuntatyöskentelyssä ja laatia johtamisen työvälineeksi vuosikello, joka sisältää tulossopimuksen ne osa-alueet, jotka liittyvät lautakuntatyöskentelyyn. Sidosryhmäjohtamisen ja lautakuntatyöskentelyn tärkeänä osana on vuosittain julkaistava sidosryhmäkysely, jolla selvitetään työsuojelun valvonnan suuntaamista riskialoille.

Tutkimusote on laadullinen. Metodeina käytetään haastattelua, lomakekyselyjä ja observointia. Jotta kehitystä voidaan todentaa, laaditaan myös työsuojelulautakunnan sitoutumisen seuraamiseksi sitoutumismittari. Mittariston kriteeristö noudattaa valtioneuvoston asetuksessaan (VN 52/2010) työsuojelulautakunnalle määriteltyjä tehtäviä. Mittariston luvut saadaan observoimalla lautakuntatyöskentelyä kokouksissa.

Sidosryhmäjohtamisen lähtökohtana ovat arvot, eettiset periaatteet ja läpinäkyvyys. Eettisyys, kustannustehokkuus ja läpinäkyvyys sekä sisäisessä että ulkoisessa toiminnassa ovat hyvä perusta luomaan yhteiskunnallista luottamusta lakiin pohjautuen. Moraalinen toiminta on osa yhteiskuntavastuuta ja se määrittyy organisaation tekojen seurauksena. Velvollisuusetiikan mukaisesti organisaation pitäisi olla kiinnostunut siitä, että toimitaan oikeasta syystä ja oikealla tavalla. Sidosryhmäjohtamisen osana tutkitaan sidosryhmävuorovaikutusta ja -ajattelua, sekä selvitetään työsuojelun vastuualueen yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja näkyvyyttä.

Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että lautakunnan sitoutuminen on tyydyttävällä tasolla. Tutkimuksen aikana selvitettiin erilaisia tapoja ja muotoja, jolla työsuojelulautakunnan vaikuttavuutta voidaan lisätä ja samalla saadaan lautakunnan sitoutumista lisättyä. Yksi vaikuttavuuden keinoista liittyy sidosryhmäkyselyn kehittämiseen. Vaikuttavuuden lisäksi työsuojelulautakunnalle suunnatun lomakekyselyn vastausten perusteella toivotaan vastuualueelta enemmän näkyvyyttä. Lomakekyselyn tulosten ja johtajan haastattelun perusteella etsittiin tulossopimuksen kanssa yhteneväiset asiat vuosikelloon ja sidosryhmätaulukoon.

ASIASANAT:

Sidosryhmäjohtaminen, sidosryhmäajattelu, sidosryhmävuorovaikutus, työsuojelu, työsuojelulautakunta, yhteiskunnallinen vaikuttavuus, yhteiskunnallinen näkyvyys.

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Project management

2020 | 46 pages, 13 pages in appendices

Jaana Asteljoki

COORDINATION OF STAKEHOLDER MANAGEMENT AND PERFORMANCE AGREEMENT

-The work of the Board of Occupational Safety and Health

The thesis examines the stakeholder leadership of the Southwest Finland Regional Government Office and the coordination of the work of the Labor Inspectorate and the results agreement. The aim is to develop stakeholder leadership in workplace safety board work and to develop an annual clock as a management tool, which includes those parts of the performance agreement that are relevant to board work. An important part of stakeholder management and panel work is the publication of an annual stakeholder questionnaire that identifies the direction of OSH control in risk areas.

The research approach is qualitative. The methods used are interviews and questionnaires. In order to verify progress, a commitment indicator will also be developed to monitor the workplace board's commitment. The criteria of the instrument panel follow the tasks defined in the Government Decree (VN 52/2010) for the Labor Protection Board. The figures in the instrument panel are obtained by observing the work of the committees at meetings.

Stakeholder leadership is based on values, ethical principles and transparency. Ethics, cost-effectiveness and transparency, both internally and externally, are a good basis for building social trust based on the law. Moral action is part of corporate social responsibility and is determined by the actions of the organization. In line with a duty ethic, an organization should be interested in acting for the right reason and in the right way. As part of stakeholder management, stakeholder interaction and thinking is studied, and the social impact and visibility of the area of responsibility in occupational safety is investigated.

On the basis of the results obtained, the level of commitment of the Board is satisfactory. The study explored ways and means of increasing the effectiveness of the Workplace Safety Commission, while at the same time increasing its commitment. One of the ways to be effective is to develop a stakeholder survey. In addition to being effective, responses to a questionnaire addressed to the Health and Safety Commission also call for greater visibility within the area of responsibility. Based on the results of the questionnaire and an interview with the manager, the issues that were consistent with the performance agreement were sought for the annual report and the stakeholder table.

KEYWORDS:

Stakeholder Leadership, Stakeholder Thinking, Stakeholder Interaction, Occupational Safety, Occupational Safety and Health Commission, Societal Impact, Social Visibility

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	6
1.1 Työsuojelun vastuualue ja yhteiskuntavastuu	6
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat	8
1.3 Tutkimuksen rakenne ja tutkimusmenetelmät	9
2 SIDOSRYHMÄTEORIA JA -JOHTAMINEN	13
2.1 Sidosryhmäteoria ja sidosryhmäajattelu	14
2.2 Sidosryhmäjohtaminen	16
2.3 Sidosryhmävuorovaikutus	19
3 TULOSSOPIMUS JA TYÖSUOJELULAUTAKUNTA	24
3.1 Tulossopimus	24
3.2 Lautakunnan tavoitteet ja työskentelymuodot	26
4 SIDOSRYHMÄJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN	28
4.1 Työsuojelulautakunnan sitoutuminen	28
4.2 Valvonnan suuntaaminen riskialoille -kysely	30
4.3 Tulossopimuksen ja sidosryhmäjohtamisen yhteensovittaminen	32
5 TULOKSET	36
5.1 Sitoutumista ja motivointia tarvitaan	36
5.2 Vaikuttavuus ja näkyvyys toiminnassa	39
5.3 Johtajan näkemys	40
5.4 Valvonnan suuntaaminen riskialoille 2019 -kyselyn tulokset	42
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	48
LÄHTEET	51

LIITTEET

Liite 1. Sitoutumismittarin Excel-taulukko.

Liite 2. Sitoutumismittari.

Liite 3. Johtajan haastattelu.

Liite 4. Työsuojelulautakunnan lomakehaastattelu.

Liite 5. Työsuojelulautakunnan vuosikello.

Liite 6. Sidosryhmäkysely. Valvonnan suuntaaminen riskialoille.

1 JOHDANTO

1.1 Työsuojelun vastuualue ja yhteiskuntavastuu

Suomessa toimii kuusi (6) aluehallintovirastoa; Etelä-, Itä-, Lounais-, Länsi- ja Sisä-, Pohjois-Suomen sekä Lapin aluehallintovirastot. Työsuojelun vastuualueita on viisi (5). Lapin ja Pohjois-Suomen aluehallintovirastolla on yhteinen työsuojelun vastuualue. Työsuojelun vastuualueilla on toimivalta omilla toimialueillaan. Tässä tutkimuksessa käsitellään Lounais-Suomen aluehallintoviraston työsuojelun vastuualuetta ja sen yhteydessä toimivaa työsuojelulautakuntaa. Lounais-Suomen aluehallintoviraston työsuojelun vastuualueen ensisijainen tehtävä on työsuhteiden ja työympäristön olosuhteiden valvonta Varsinais-Suomen, Satakunnan ja Ahvenanmaan työpaikoilla. Valvontaa ohjaa sosiaali- ja terveysministeriö. (STM 2020a)

Työsuojelun vastuualueen arvoina ovat oikeudenmukaisuus, rohkeus ja avoimuus. Sen missiona on turvata ihmisten työkykyä, toimeentuloa ja palveluja. Visiona on saavuttaa eheä yhteiskunta ja kestävä työhyvinvointi. Nämä näkyvät työsuojelun vastuualueen toiminnassa aktiivisena osallistumisena toiminta- ja työkyvyn sekä työllistymiskyvyn lisäämiseen. Työsuojelun vastuualue pyrkii myös vastaamaan työhyvinvoinnin haasteisiin tehostamalla valvontaa ja sen kattavuutta ja sitä kautta lisäämään yhteiskunnallista vaikutavuuttaan.(STM 2020a)



Kuva 1. Työsuojelun vastuualueen missio, visio ja arvot kiteytettynä. (STM 2020a)

Yhteiskuntavastuu käsittää taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun. Vastuullisuuden rajat ja mittarit pitäisi määritellä sidosryhmävuoropuhelussa, sillä johto on keskeisessä asemassa tunnistaa sidosryhmien merkitys ja vaikuttaa siihen, miten sidosryhmätoiminta saadaan osaksi organisaation kulttuuria ja toimintatapoja. Vuoropuhelun pitää rakentua molemminpuoliseen kunnioitukseen, luottamukseen ja yhteiseen hyötyyn. Sidosryhmien tarpeet ja näkemykset pitäisikin huomioida johtamisen strategisella tasolla, josta ne luontevasti voisivat siirtyä osaksi toiminnan kehittämistä. (Kujala & Kuvaja 2002, 16-17). Näin ollen sen pitää olla myös osana organisaation päätöksentekoa ja johtamisjärjestelmää.

Sidosryhmävuorovaikutuksen pitäisi olla osa yrityksen yhteiskuntavastuun määrittelyä. Kompleksisessa verkoston (sidosryhmien väliset eturistiriidat ja näkemyserot) ja riippuvuussuhteiden ymmärtämisessä voi löytyä ratkaisu yhteiskuntavastuun käytännön to-

teuttamiseen. Kompleksisuutta saattaa ilmetä esimerkiksi sidosryhmiin liittyvissä muutoksissa, lukumäärissä ja sidosryhmien suhtautumisessa ja intresseissä. Minimoimalla ristiriitoja ja näkemyseroja, lisätään toimivaa sidosryhmävuorovaikusta. Yhteiskuntavastuun ja organisaation jalkauttamisen tärkein vaihe saattaakin olla se, että saadaan henkilöstö tietoiseksi sidosryhmien toiminnasta ja riippuvuussuhteisiin perustuvasta verkostosta. (Talvio & Välimaa, 2004, 68)

Oikean vuorovaikutuskeinon valinnassa kiinnitetään huomiota tarvelähtöisyyteen. Vuorovaikutuksen määrä ja laatu riippuu sidosryhmästä, yrityksen tarpeista, sidosryhmän kiinnostuksesta ja mahdollisuudesta osallistua vuorovaikutukseen sekä yrityksen halusta panostaa aikaa ja resursseja sidosryhmän kanssa toimimiseen. (Talvio & Välimaa, 2004, 69). Aktiivisella tiedon jakamisella ja sidosryhmäsuhteen rakentamisella voidaan vaikuttaa sidosryhmien arvoihin ja vaatimuksiin.

Julkisen organisaation ja sen sidosryhmien välisen suhteen pitäisi muodostua neutraalista maineesta ja syvästä luottamuksesta, jota voidaan kuvata termillä *faith-holder*. Neutraalin maineen ja syvän luottamuksen tilaan voidaan päästä hyvällä sidosryhmäjohtamisella, joka puolestaan edellyttää onnistumista oman substanssin asioiden hoidossa ja vuorovaikutteista viestintää sidosryhmien kanssa (Luoma-aho 2006). Asiasta enemmän kohdassa 2.1 sidosryhmäteoria.

Laadin opinnäytetyöni Lounais-Suomen aluehallintoviraston työsuojelun vastuualueelle toimeksiantona. Tehtävänä on kehittää työsuojelulautakunnan toimintaa ja sidosryhmäjohtamista sekä sovittaa ne yhteen tulossopimuksen kanssa. Kehittämistyö liittyy tehtäviini työsuojelulautakunnan sihteerinä.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten työsuojelulautakunta on sitoutunut tehtäviinsä. Sitoutumista arvioidaan erilaisten dokumenttien, kuten kokouspöytäkirjojen ja sihteerin kokousmuistiinpanojen avulla. Materiaalia arvioidaan valittujen kriteerien perusteella, joiden pohjalta laaditaan sitoutumismittari, johon tallennetaan tiedot jäsenkohtaisesti. Kriteereinä ovat läsnäolot kokouksissa, keskusteluihin ja päätöksentekoon osallistuminen sekä yhteydenotot vastuualueelle luentopyyntöjen ja tilaisuuksien järjestäjänä. Päätöksentekoon osallistumista peilataan valtioneuvoston asetuksella (53/2010) työsuojelulautakunnalle säädettyihin tehtäviin.

Työsuojelulautakunnalle laaditaan myös lyhyt kysely siitä, mikä heidän mielestään on työsuojelun vastualueen näkyvyys ja vaikuttavuus sekä heidän oma näkemyksensä siitä, miten paljon he ovat voineet vaikuttaa työsuojelun valvontaan omilla toimialoillaan.

Tutkimusmenetelmänä käytetään dokumenttianalyysin ja lautakunnalle suunnatun kyselyn lisäksi työsuojelun vastualueen johtajan haastattelua, jotta saadaan vastualueen johdon näkemys työsuojelulautakunnan sitoutumisesta ja osallistumisesta sekä lautakunnan työskentelyn kehittämismahdollisuuksista.

Toisena tavoitteena on kehittää sidosryhmäjohtamista sovittamalla yhteen tulossopimus ja lautakuntatyöskentely. Konkreettisenä tavoitteena on tuottaa johtamisen tueksi vuosikello, jonka avulla tulossopimus ja sidosryhmäjohtaminen saadaan yhteensovitettua lautakuntatyöskentelyyn ja osaksi tulosjohtamista.

Osana sidosryhmäjohtamista kehitetään kyselyä työsuojelun valvonnan suuntaamisesta riskialoille. Kysely toteutetaan webropol-kyselynä työsuojelulautakunnan edustajajärjestöjen alaisille työpaikoille. Kyselyyn osallistaminen on osa lautakunnan sitouttamista lautakuntatyöskentelyyn ja myös osallistamista valvonnan suunnitteluun ja kehittämiseen, joka on valtioneuvoston asetuksen yksi lautakunnalle asettama tehtävä.

1.3 Tutkimuksen rakenne ja tutkimusmenetelmät

Julkishallinnon sidosryhmäjohtamista käsittelevää kirjallisuutta on verrattain vähän. Sen sijaan yksityissektorin sidosryhmäjohtamiseen liittyvää kirjallisuutta voidaan soveltaa myös julkishallinnon sidosryhmiin. Toimivia työsuojelulautakuntia on Suomessa viisi (5) ja ne ovat aluehallintovirastojen työsuojeluvastuualueiden yhteydessä toimivia yhteistoimintaelimiä, joita johtaa vastualueiden johtajat, jotka toimivat lautakuntien puheenjohtajina.

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää sidosryhmäjohtamista keskittyen työsuojelulautakuntaan ja sen sitouttamiseen työsuojelun vastualueen toimintaan ja osaksi strategista johtamista. Lautakunnan sitoutumisen mittaamista varten laaditaan mittari, joka toteutetaan webropol-ohjelmalla. Sitoutumismittariin tallennetaan tiedot jäsenkohtaisesti, mutta anonymisti. Sitoutumismittarin tiedot perustuvat kokousdokumentteihin, kuten pöytäkirjoihin ja sihteerin muistiinpanoihin. Muistiinpanot perustuvat observointiin kokousjärjestelyjen yhteydessä sekä kokouksien aikana.

Observointi eli havainnointi tutkimusmenetelmänä tarkoittaa systemaattista eli järjestelmällistä tarkkailua. Havainnoimalla saadaan tietoa siitä, toimivatko ihmiset kuten sanovat toimivansa. Esimerkiksi selvitetessä jonkin asian tilaa, saadaan erilaisia tuloksia riippuen siitä, luotetaanko ihmisten puheisiin vai selvitetäänkö, miten asiat todellisuudessa ovat. Havainnointi sopii menetelmänä hyvin laadullisen tutkimuksen menetelmäksi ja erinomaisesti esimerkiksi vuorovaikutuksen tutkimiseen. (Puusa & Juuti 2011, 103)

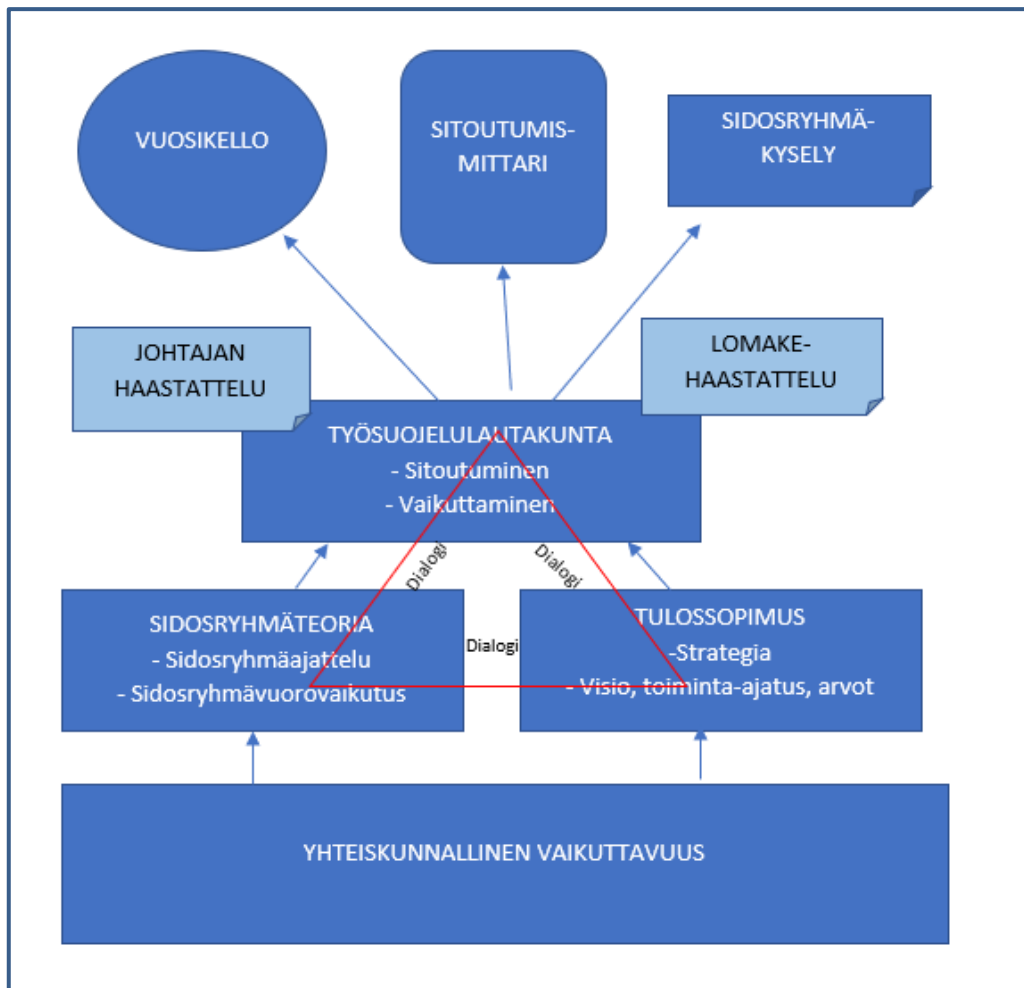
Sitoutumista ja sitouttamista tutkitaan myös vastualueen haastattelun ja lautakunnalle suunnatun lomakehaastattelun avulla. Haastattelu on yleisimpiä tiedonkeruutapoja. Haastattelussa osapuolet keskustelevat haastattelutyypistä riippuen tutkimuksen aiheesta. Tutkimushaastattelulla on selkeä päämäärä, joka on tutkimustehtävän suorittaminen. Haastattelun tarkoituksena on saada tutkimusaineistoa. Tutkimusaineistoa puolestaan analysoidaan ja tulkitaan tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34, 42.) Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituna ja strukturoimattomana (avoimina) haastatteluina. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 43-44).

Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelurunko on kaikille haastateltaville sama tai lähes sama. Täysin yhtenäistä määrittelyä puolistrukturoitujen haastattelujen toteutuksesta ei ole. Osittain järjestelty ja osittain avoin haastattelu sijoittuu muodoltaan täysin strukturoidun lomakehaastattelun ja teemahaastattelun välille. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.) Käytännössä puolistrukturoidusta haastattelustakin käytetään toisinaan nimitystä teemahaastattelu; esimerkiksi silloin, jos siinä esitetään tarkkoja kysymyksiä tietyistä teemoista, muttei välttämättä käytetä juuri samoja kysymyksiä kaikkien haastateltavien kanssa. Tässä tutkimuksessa työsuojelulautakunnalle suunnatusta haastattelusta käytetään nimitystä lomakehaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 43-44).

Sidosryhmäjohtamisen kehittämiseen liittyvät kiinteästi sidosryhmäkyselyn laatiminen ja kehittäminen strategisen ja operatiivisen johtamisen mahdollisten muutosten myötä. Kyselyn suunnittelu aloitetaan työpajoissa. Työpaja-menetelmässä joukko ihmisiä kokoontuu työskentelemään tietyn aiheen tai asian tiimoilta. Menetelmän tarkoituksena on selkeyttää ymmärrystä esillä olevasta aiheesta ja osallistaa mukaan suunnittelun eri vaiheisiin. Työpaja -menetelmä vaatii huolellista suunnittelua ja selkeän tavoitteen määrittelyä. Ennen työpajaa määritellään osallistujille se, mihin työpajalla tähdätään ja mihin työpajan tuloksia käytetään. Työpajan menetelmä valitaan tavoitteen mukaan. (Kantojärvi 2012, 41-43) Tutkimukseen valittiin ideariihä ja annifinity-diagrammi tulosten ryhmittelyyn.

Kyselytutkimuksessa tärkeää on laatia kysymykset ja vastausvaihtoehdot mahdollisimman lyhyesti ja selkeästi. Epätarkat kysymykset ja tulkinnanvaraa jättävät vastausvaihtoehdot voidaan ymmärtää väärin. Kysymysten määrällä on myös merkitystä. Lyhyet, selkeät kyselyt tuottavat tulosta todennäköisemmin kuin pitkät ja raskaat kyselyt. Kyselyn saatteen pitää olla selkeä ja informatiivinen. Kyselyn vastausajan pitää olla sopivan pitkä, yli kahden viikon vastausaika on jo liian pitkä, ja tällöin kyselyyn vastaamista saatetaan lykätä ja lopuksi jopa unohtaa. (Pahkinen 2012, 217)

Työn edetessä johdon työvälineeksi laaditaan ”vuosikello”, joka yhteensovittaa sidosryhmäjohtamisen ja tulossopimuksen sekä työsuojelulautakunnan työskentelyn. Vuosikellon kehittämistä varten selvitetään tulossopimuksesta, mitkä asiat liittyvät työsuojelulautakunnan toimintaan ja ne vastualueen substanssiasiat, joihin työsuojelulautakunta voisi osallistua sekä missä kokouksessa mitäkin käsitellään.



Kuva 2. Tutkimuksen rakenne.

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa 1 ”Johdanto” kerrotaan taustaa Lounais-Suomen aluehallintoviraston työsuojelun vastuualueesta (LSAVI TS), tutkimuskysymyksistä ja -tavoitteista sekä tutkimuksen rakenteesta ja valituista tutkimusmenetelmistä. Luvussa kaksi ”Sidosryhmäteoria ja johtaminen” kerrotaan ja sovelletaan sidosryhmäjohtamisen ja -ajattelun teoriaa julkishallintoon ja luvussa kolme ”Työsuojelulautakunta ja tulosjohtaminen” kerrotaan työsuojelulautakunnan toiminnasta ja tehtävistä sekä tulossopimuksen merkityksestä johtamisessa.

Luvussa neljä ”Sidosryhmäjohtamisen kehittäminen” tutkitaan työsuojelulautakunnan nykyistä sitoutumista lautakuntatyöskentelyyn. Sitoutumista tutkitaan dokumenttianalyysin, kuten kokouspöytäkirjojen ja ministeriön asiakirjojen sekä työsuojelulautakunnan sihteerin muistiinpanojen, avulla. Lisäksi toteutetaan vastuualueen johtajan haastattelu, lautakunnan jäsenten lomakehaastattelu ja sidosryhmäkysely työsuojelulautakunnan järjestöjen alaisille jäsenyrityksille.

Luvussa viisi ”Tulokset” kerrotaan ja analysoidaan luvun neljä tutkimusmenetelmien (sitoutumismittari ja haastattelut) tulokset. Lopuksi luvussa kuusi ”Johtopäätökset” peilataan sidosryhmäjohtamisen teoriaa ja kerrotaan, miten sidosryhmäjohtaminen ja tulossopimus saadaan toimivaksi kokonaisuudeksi ja lautakunta osaksi strategista toimintaa sekä sidosryhmäkyselyn kehittämisen vaikutukset työsuojelun valvontaan.

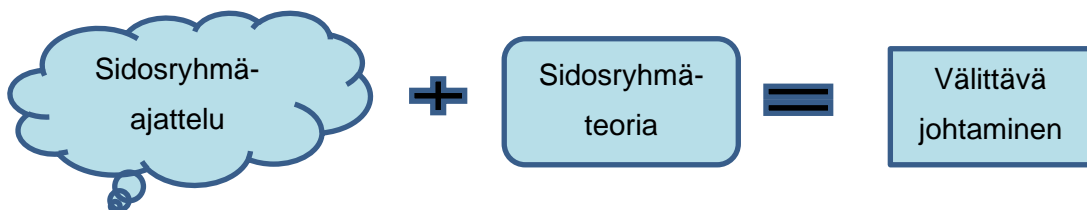
2 SIDOSRYHMÄTEORIA JA -JOHTAMINEN

Edward Freeman kehitti sidosryhmäteorian alun perin strategisen johtamisen välineeksi, ja sitä pidetään edelleen tunnetuimpana teoriana yritysvastuun (tai yhteiskuntavastuun) alalla. Sidosryhmäteorian perustana on sidosryhmäajattelu, jonka mukaan organisaation on otettava huomioon kaikkien sidosryhmien tarpeet mahdollisimman laajasti ja tasapuolisesti. Lisäksi on hyvä tiedostaa, että organisaatiot ovat olemassa sidosryhmiään varten (Kujala, 2007). Sidosryhmäajattelu on väline, jolla tarkastellaan organisaatiota ja sen ympäristöä, laajentamalla päättäjien näkemystä ja ympäristöä mahdollisista sidosryhmistä. (Mitchell ym. 1997, 855)

Sidosryhmäteorian mukaan organisaation johdon tehtävänä on yhteensovittaa ja huolehtia sidosryhmiensä eduista ja hyödyistä. (Kujala J, 2007) Sidosryhmäteoriaa voidaan kutsua myös sosiaalisiksi teoriaksi, kun siinä on huomioitu vuorovaikutus sidosryhmien kanssa.

Yrityksen sidosryhmiä ovat kaikki tahot, joiden kanssa organisaatio on vuorovaikutuksessa, joihin sen toiminta vaikuttaa ja jotka vaikuttavat sen toimintaan. Erilaisia ryhmiä voi olla yrityksen sisällä ja/tai ulkopuolella (Tieteen termipankki). Moraalisten periaatteiden – yhteisössä vallitsevien eettisten käsityksien, arvostuksen ja käyttäytymissääntöjen- mukaan sidosryhmät ovat tärkeitä jo itsessään ja yhdenvertaisia keskenään.

Sidosryhmäjohtaminen on vastuullista johtamista, joka huomioi strategisella tasolla ja päätöksenteossa sidosryhmiensä arvot, odotukset ja näkemykset. Vastuullisuus konkretisoituu vuorovaikutukseen organisaation ja sidosryhmien välillä. Tällöin voidaan puhua myös välittävästä johtamisesta. (Kujala J, 2007)



Kuva 3. Välittävä johtaminen muodostuu sidosryhmäajattelusta ja sidosryhmäteoriasta.

2.1 Sidosryhmäteoria ja sidosryhmäajattelu

Sidosryhmäteoriat perustuvat pääsääntöisesti sille, että kaikkien mahdollisten sidosryhmien kanssa voidaan muodostaa suhde, joka vaikuttaa organisaation toiminnan laatuun (Jones & Wicks 1999, 207). Sidosryhmäteorian tehtävänä on vastata sidosryhmäajattelun kysymyksiin siitä, ketkä tai mitkä ovat organisaation sidosryhmiä ja miten ne vaikuttavat tai niihin voidaan vaikuttaa. (Mitchell ym. 1997, 855)

Perinteisen sidosryhmäajattelun toisena ääripäänä voidaan nähdä voiton maksimointiin perustuva ajattelu (shareholder value maximation) ja toisena ääripäänä sidosryhmät laajasti huomioon ottava ajattelu (stakeholder thinking) (Kujala 2007). Sidosryhmäajattelun avulla voidaan saavuttaa oikeanlainen tapa artikuloida sidosryhmien välillä sekä ilmaista ja analysoida sidosryhmäsuhteita. Konseptin avulla voidaan ymmärtää päätöksentekijöitä suhteissaan eri yksilöihin ja ryhmiin, joita kutsutaan sidosryhmiksi. Laajemmalla tasolla sidosryhmäajattelu auttaa ymmärtämään liiketoiminnan ja yhteiskunnan suhteita. (Näsi 1995, 47) Vuorovaikutteisessa sidosryhmäajattelussa huomioidaan sidosryhmien arvot, näkemykset, mielipiteet ja odotukset sekä se, että organisaatio on olemassa sidosryhmiään varten ja pyrkii vaikuttamaan niiden kautta. (Kujala 2007)

Sidosryhmäajattelun (stakeholder thinking) ydin on yhteistyössä. Sidosryhmäyhteistyö auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa ja puolustamaan yhteiskunnallista olemassaoloaan. Sidosryhmäyhteistyön kulmakivenä on jatkuva vuorovaikutteinen viestintä, sidosryhmävuorovaikutus. Organisaation toiminnalle on tärkeää huomata ympäristössään sille tärkeät ryhmät. Sidosryhmäajattelu tuo julkishallinnon toimintaan uuden näkökulman, eli yhteistyön erilaisten sidosryhmien kanssa. (Jones & Wicks 1999, 207). Sidosryhmäajattelu huomioi sidosryhmien roolin ja merkityksen. Moraalisten perusteiden lisäksi etuna voidaan nähdä myös se, että organisaatio pääsee muihin tavoitteisiinsa (esim. yhteiskunnallinen lisäarvo ja taloudellinen kasvu). Toisaalta myös sidosryhmien huomioon jättäminen voi johtaa siihen, että ne ohjaavat resurssinsa toisalle. (Kujala 2007). Julkishallinnossa asiakkaat harvoin pääsevät valitsemaan, minkä viraston kanssa asioivat. Tällöin julkishallinnon virastossa korostuu yhteiskunnallinen vaikuttavuus palvelun tason tarjoajana ja asiakkaalle jäävänä mielikuvana.

Sidosryhmäajattelun pääperiaatteet ovat:

- 1) Ympäristösuhteet. Organisaatio vaikuttaa ja vaikuttaa ympäristöönsä.
- 2) Sidosryhmäsuhteet. Organisaation ja sidosryhmien välisissä suhteissa keskitytään niiden laatuun ja sisältöön.
- 3) Mielenpitoet. Kaikkien sidosryhmien mielenpitoet ovat yhtä arvokkaita.
- 4) Organisaatiokeskeisyys. Sidosryhmäajattelu palvelee johtoa päätöksenteossa.
(Jones & Wicks 1999, 207)

Valtionhallinnon sidosryhmätoiminnan pitää olla tasapuolista ja niiden erilaiset tarpeet pitää voida täyttää. Tämä tekee valtionhallinnon tehtävästä haasteellisen. Myöskään kaikkia sidosryhmiä ei voida ennalta yksilöidä. Nykypäivää kuitenkin on, että eri sidosryhmät – asiakkaat – odottavat vastinetta maksamilleen veroille.

Moraalikysymykset liittyvät usein organisaation suhteisiin eri sidosryhmien kanssa. Organisaation pitäisi huomioida arvojen ja eettisten periaatteidensa määrittelyssä sidosryhmien näkemykset ja mielenpitoet, jotka saattavat myös poiketa organisaation omista.

Organisaatio voi ja sen pitäisi julkisuuskuvallaan ohjata sidosryhmien mielenpitoita myönteiseen suuntaan. Ympäristön ja sidosryhmien myönteisyys on edellytys organisaation legitimitietin säilymiseen. (Luoma-aho 2006)

Legitimitietin lähtökohtina ovat lainmukaisuus ja demokratia. Legitimitietti muodostuu siitä, kun demokratian osat hyväksyvät lakiin perustuvat päätökset ja niiden seuraukset. (Jantti ym. 2017, 36) Demokratian osia ovat esimerkiksi vapaudet ja oikeudet, yhdenvertaisuus ja ihmisoikeudet.

Käytännössä organisaatio asettaakin ensin omat arvonsa ja peilaa niitä sidosryhmien arvoihin niiden kanssa käymässään vuoropuhelussa. Vastuullinen johtaminen tarkoittaa sitä, että sidosryhmien odotukset, tavoitteet ja arvot huomioidaan organisaation toiminnan suunnittelussa. Sidosryhmien tunnistaminen ja huomioiminen on osa organisaation strategista johtamista. (Kujala & Kuvaja 2002, 62)

Vaikka kaikki asiakkaat eivät valitsekaan asiakkuuttaan valtionhallinnossa (vrt. eri valvontaviranomaiset, kuten työsuojelun vastuualue), on asiakaslähtöisyys kuitenkin tärkeää myös valtionhallinnossa, sillä sen toiminta perustuu yhteiskunnan ja yhteisen hyvän saavuttamiseksi. (Grönroos 1987,10)

2.2 Sidosryhmäjohtaminen

Julkishallinnon legitimiteettiin vaikuttaa se, miten tyytyväisiä sidosryhmät ovat sen toimintaan. Tästä syystä sidosryhmäjohtamisen on arveltu olevan ratkaisu legitimiteetin säilymiseen. (Luoma-aho 2006) Sidosryhmäjohtamisessa voidaan käyttää apuna eettisiä teorioita.

Relativismi huomioi sidosryhmien kulttuuriset taustat ja moraaliset odotukset. Sen mukaan tavat ja tottumukset määrittelevät moraalisen sisällön. Relativismi ei kuitenkaan pysty antamaan ratkaisua sidosryhmien välisiin eturistiriitihin ja näkemyseroihin, koska se hyväksyy eri sidosryhmien erilaiset näkemykset ja odotukset. (Kujala 2007)

Seurausetiikan teoria, utilitarismi keskittyy yksilön vapautteen huomioida sidosryhmien odotukset. Sen mukaan liiketoiminnan hyödyt ja haitat arvioidaan eri sidosryhmien kannalta ja vertaillaan niistä aiheutuvia kokonaishyötyjä ja haittoja. Utilitaristinen teoria on kuitenkin päätöksentekijän yksipuolista arviointia sidosryhmien arvoista ja odotuksista. *Eettinen egoismi* puolestaan perustuu tekojen seurauksiin ja niiden oikeutus määritellään yksilön edun mukaan (Guy 1990, 13) Egoistisen ajattelun lopputulemana on oman edun tavoittelu ja voiton maksimointi, jonka seurauksena omat ja muiden edut ovat ristiriidassa keskenään. Teorian noudattaminen vastuullisessa liiketoiminnassa voi johtaa sidosryhmäparadoksiin, jossa toisaalta odotetaan eettisten arvojen ja sidosryhmien etujen huomioon ottamista, mutta toisaalta osakkeenomistajien etujen uhraamista muiden sidosryhmien hyväksi. (Kujala 2007)

Velvollisuusetiikassa korostuu se, että ihmisen pitää toimia moraalisesti oikealla tavalla, mutta velvollisuuden tunteesta. Velvollisuusetiikassa määritellään eri toimijoiden velvollisuudet ja vastuut sekä se, kenelle ollaan vastuussa. Velvollisuusetiikka vastuullisessa johtamisessa tarkoittaa sitä, että sidosryhmä on itsessään arvokas ja johto kunnioittaa sitä päätöksenteossaan ottaen muutkin liiketoimintaan liittyvät arvokkaat asiat huomioon. Velvollisuusetiikka nojaa johdon omaan arviointikykyyn ja ymmärrykseen siitä, mikä on sidosryhmien kannalta oikea ja hyvä tapa toimia. (Kujala 2007)

Oikeudenmukaisuusetiikan mukaan mahdollisuudet, hyvinvointi ja velvollisuudet jakautuvat reilusti yhteiskunnassa. Johtamisen kannalta tämä on tasapainottelua eri sidosryhmien välillä odotusten ja tarpeiden täyttämiseksi. Päätöksiä tehtäessä eri sidosryhmien vaikutusmahdollisuudet otetaan huomioon, vaikka joukossa olisi myös vahvempia ja vaativampia sidosryhmiä. Oikeudenmukaisuusetiikan mukaan organisaation ja johdon

on huomioitava myös oma vaikutusvaltansa suhteessa eri sidosryhmiin. (Kujala 2007, Airaksinen 1987, 188)

Hyve-etiikassa korostuu ihmisen moraalinen luonteenpiirteensä. Hyve-etiikassa on ensisijaisesti kyse hyvästä inhimillisestä elämästä. Velvollisuudet, oikeudet ja seuraukset ovat siinä toisijaisena elementtinä. (Grace & Cohen 2013, 28; Gavai 2009, 50) Sidosryhmien tarpeiden ja näkemysten huomioiminen päätöksenteossa ilmenee hyve-etiikan mukaan organisaation avoimena ja läpinäkyvänä liiketoimintakulttuurina.

Huolenpitoetiikan keskiössä ovat huolehtijan ja huolehdittavan väliset suhteet. Johtamisessa tämä tarkoittaa sitä, että kiinnitetään huomiota niihin sidosryhmiin, jotka ovat huolenpidon tarpeessa. Sitä voidaan soveltaa myös yksilötason sidosryhmäsuhteisiin.

Postmodernille etiikalle ominaista on moraalisten toimijoiden näkemysten huomioonottaminen ja monimuotoisen moraalinäkömyksen hyväksyminen, jotka rakentuvat oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoon (Singer 2000, 188-189). Artikkelin mukaan sidosryhmäjohtamisessa tällä tarkoitetaan sitä, että sidosryhmissä on erilaisia toimijoita, jolloin monimuotoisuuden määrittelee esimerkiksi ikä, kieli, kansalaisuus tai uskonto, ja ne ovat laissa määritelty myös syrjintäperusteiksi. Jotta toiminta olisi moraalista, myös näiden toimijoiden mielipiteet ja näkemykset pitää ottaa tasapuolisesti huomioon.

Moraalinen toiminta on osa yhteiskuntavastuuta ja se määrittyy organisaation tekojen seurauksena. Velvollisuusetiikan mukaisesti organisaation pitäisi olla kiinnostunut siitä, että toimitaan oikeasta syystä ja oikealla tavalla. (Kujala & Kuvaja 2002, 39) Kun moraalisten toimijoiden eri näkökulmat otetaan huomioon ja ne hyväksytään sidosryhmätoiminnan lähtökohdiksi, voidaan puhua postmodernista etiikasta ja moraalista vuoropuhelusta, jossa ihmiset jakavat näkemyksiään ja käsityksiään ongelmista, periaatteista ja toimintatavoista. (Kujala & Kuvaja 2002, 49). Tieteen termipankki määrittelee postmodernismin aatevirtaukseksi, joka on luopunut jatkuvasta kehittämisestä ja uudistamisesta. Sen mukaan etiikka on filosofian osa-alue, joka tutkii moraalista ja hyvää elämää. Postmoderni etiikka yhteiskunnallisessa vastuussa tarkoittaneekin sitä, että julkishallinnon toiminnassa otetaan yksilöllisyys huomioon pyrkimällä takaamaan henkinen ja fyysinen hyvinvointi, vapaus, elämänlaatu sekä henkiset arvot.

Alla olevassa taulukossa (taulukko 1) on selvitetty sidosryhmäjohtamisen painotukset tunnetuimpien etiikoiden suhteen.

TAULUKKO 1. Yhteenveto sidosryhmäjohtamisen painotuksista eri eettisten näkökulmien mukaisesti. (Kujala & Kuvaja, 51)

Eettinen näkökulma	Sidosryhmäjohtamisen painotusnäkökulma
Relativismi	Huomioi sidosryhmien kulttuuriset taustat ja yhteiskunnalliset näkemykset
Egoismi vs. altruismi	Organisaation oman edun tavoittelu vs. sidosryhmien etujen huomioiminen.
Seurausetiikka	Organisaatioon liittyvien hyötyjen ja haittojen huomioiminen sidosryhmien kannalta. Kokonaisuhyödyn vertaaminen.
Velvollisuusetiikka	Kaikki sidosryhmät ovat itsessään arvokkaita. Johdon velvollisuuksien ja vastuiden huomioiminen eri sidosryhmiä kohtaan.
Oikeudenmukaisuusetiikka	Tasapaino sidosryhmien eri tarpeiden välillä. Huomioi sidosryhmien erilaiset vaikutusmahdollisuudet.
Hyve-etiikka	Sidosryhmien huomioonottaminen on liiketoimintaan ja johtamiseen kuuluva hyve. Toimintakulttuurin läpinäkyvyys ja avoimuus organisatorisia hyveitä.
Huolenpidon etiikka	Huomioi erityisesti huolenpitoa tarvitsevat sidosryhmät. Myös yksilötasolla.
Postmodernismi	Erityistä huomiota kiinnitetään sidosryhmäsuhteisiin. Monisuuntainen vuorovaikutus. Moraalinen vuoropuhelu käytännön tasolla. Hyväksyy sidosryhmien erilaiset käsitykset ja näkemykset.

Johanna Kujala määrittelee välittävän johtamisen vastuulliseen liiketoimintaan ja sidosryhmäjohtamiseen liittyväksi käsitteeksi. Siinä yritysjohto välittää aidosti eri sidosryhmien hyvinvoinnista. Vuorovaikutus sidosryhmien kanssa toteutetaan käytännön vuoropuheluna, joka perustuu yritysjohtoon pyrkimykseen kuunnella ja arvostaa sidosryhmien odotuksia ja tavoitteita. Johdon tehtävänä on toimia välittäjänä ja aktiivisena osapuolena sidosryhmien välillä. Avoimuus ja läpinäkyvyys ovat johtamisen toimintaperiaatteita, jotka näkyvät viestinnässä ja vuoropuhelussa sidosryhmien kanssa.

Välittävän johtamisen periaatteita ovat:

- Sidosryhmien kunnioittaminen
- Sidosryhmävuoropuhelun käynnistäminen ja vuoropuhelu
- Eri sidosryhmien vaikutusmahdollisuuksien huomioiminen ja tasavertainen kohtelu
- Yrityksen vallan ja vaikutusmahdollisuuksien huomioiminen suhteessa sidosryhmiin
- Avoin ja läpinäkyvä organisaatiokulttuuri. (Kujala 2007)

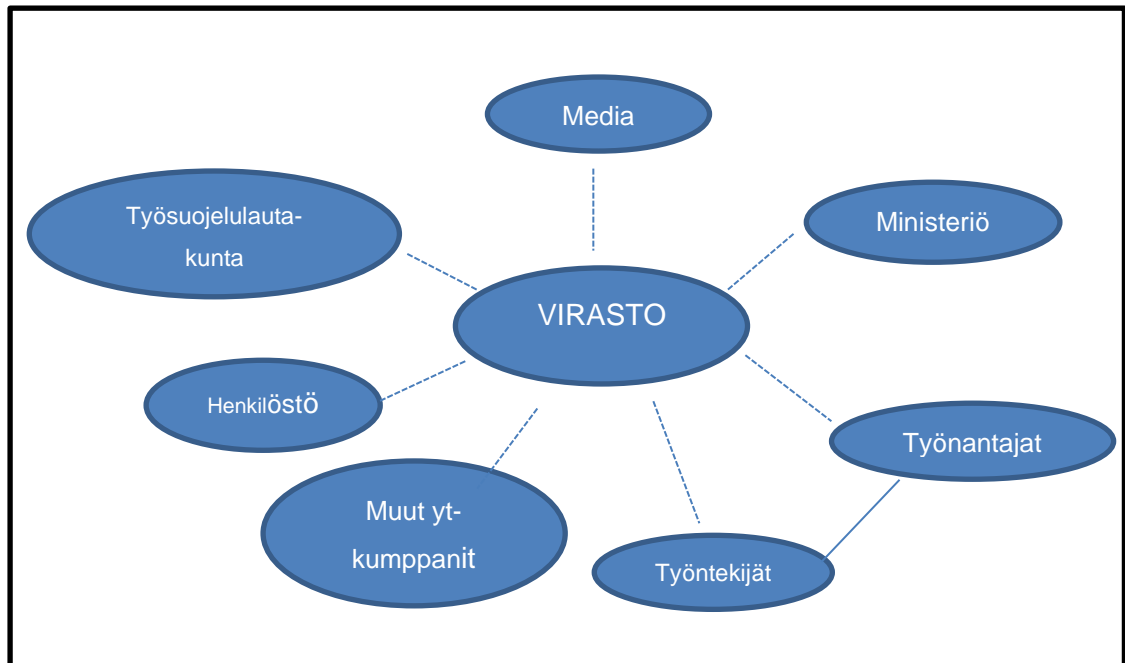
Työsuojelun vastuualueen eettinen näkökulma sekä sidosryhmäjohtamisen näkökulma asettuvat luontevasti sille laissa määritellyn tehtävän ja yhteiskunnallisen vastuun perusteella huolenpidon etiikan alueella. Työsuojelun vastuualue huolehtii huolenpitoa tarvitsevista sidosryhmistään – yritysten työntekijöistä – sekä yksilötasolla että koko työpaikan kattavasti. Työsuojelulautakunnan näkökulmasta eettinen näkökulma asettuu oikeudenmukaisuus- ja hyve-etiikan alueelle. Erilaisten sidosryhmien vaikutusmahdollisuuksien huomioiminen on sen johtamisen ja toimintakulttuurin läpinäkyvyyden ja avoimuuden organisatorisia hyveitä. Näihin hyveisiin pyritään vaikuttamaan niin sidosryhmäkyselyn kuin työsuojelulautakunnan toiminnan kautta kehittämällä sidosryhmäjohtamista ja panostamalla työsuojelulautakunnan toimintaan.

2.3 Sidosryhmävuorovaikutus

Sidosryhmädialogin toteuttamisessa organisaation ja sidosryhmien välillä selvitetään, minkälaista tietoa vaihdetaan tai pitäisi vaihtaa, ja mitkä ovat sen konkreettiset merkitykset yrityksen toiminnan kannalta. (Talvio & Välimaa 2004, 48)

Sidosryhmien odotukset yritystä kohtaan poikkeavat monesti merkittävästikin toisistaan. Toisilla odotukset kohdistuvat palkkaa ja toisilla laadukkaampiin tuotteisiin. Sen sijaan toisille voitontuotto sekä eettinen ja vastuullinen toiminta ovat tärkeimmät mielenkiinnon kohteet. Organisaatio puolestaan voi odottaa esimerkiksi täsmällistä ja laadukasta työtä sekä rahoitusta tehtäviin investointeihin. Sidosryhmätoiminnan ydin on tasapainottelussa

organisaation ja sidosryhmien odotusten välillä. (Talvio & Välimaa 2004, 51) Organisaation odotuksia pitää peilata yrityksen omiin tavoitteisiin, kulttuuriin ja arvoihin. (Talvio & Välimaa 2004, 53)



Kuva 4. Työsuojelun vastuualueen sidosryhmät sidosryhmälähtöisessä toimintamallissa. Muita yhteistyökumppaneita on esim. työterveyslaitos.

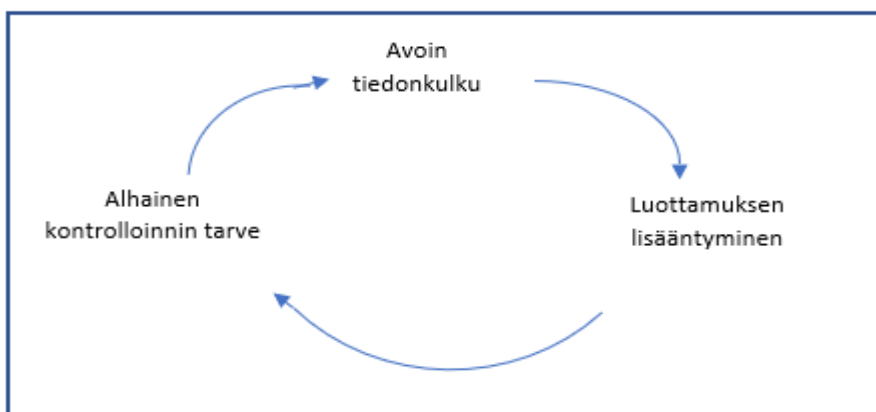
Sidosryhmäsuhteiden muodostamisessa on tärkeää muistaa, että ne ovat aina ihmisten välisiä suhteita. Näin ollen ihmisten omat taustat ja arvot vaikuttavat siihen, mikä suhteen laatuun on, ja miten sen saa toimimaan. Sidosryhmäsuhteet ovat muuttuvia ja toisistaan riippuvaisia, mutta usein ristiriitaisia keskenään ja organisaation odotusten kanssa. Sidosryhmien odotukset organisaatiolta ovat erilaisia ja se edellyttää yritykseltä kompromissitaitoa ja jatkuvaa tasapainoilua. Sidosryhmät ovat keskenään myös eriarvoisia. Toiset sidosryhmät voivat olla tärkeämpiä kuin toiset. Toiset taas ovat tyytymättömämpiä kuin toiset. Siksi organisaation pitää osata muodostaa sidosryhmistään riittävä kokonaiskuva. (Talvio & Välimaa 2004, 57)

Dialogi eli sidosryhmien välinen vuorovaikutus ja tiedon vaihto ovat sidosryhmäsuhteen ydin. William Isaacin mukaan neuvottelun ja dialogin välinen ero on siinä, että dialogin avulla voidaan luoda uusia ideoita ja ajatuksia. Vaikka dialogi perustuukin jo olemassa oleviin vaihtoehtoihin, kuten henkilökohtaisiin mielipiteisiin ja käsityksiin, dialogin avulla pyritään luomaan uutta, muokkaamaan tietoa ja vaikuttamaan käsityksiin ja mielipiteisiin oivalluksien kautta. Hyvä dialogi edellyttää avoimuutta ja luottamusta sekä osallistujilta

osallistuvaa ja reflektioivaa asennetta. Periaatteena on ymmärrys siitä, ettei omien ajatusten esiin tuominen ja osallistuminen keskusteluun eli päätöksentekoon ole välttämättä ainoa ja oikea totuus. Vuorovaikutuksessa on kuunteleminen ensisijaisen tärkeää. Kuunteleminen on kuullun ymmärtämistä ja sen hyväksymistä, että toisella on oikeus omaan mielipiteeseensä. Kuuntelemiseen liittyy myös se, että ymmärtää sen, miten oma mielipide ja reaktio vaikuttavat omaan ilmaisuun.

Aidon dialogin toteutuminen edellyttää

- avoimuutta ja luottamusta,
- vastavuoroisuutta,
- rehellisyyttä ja vilpittömyyttä sekä
- aitoa kiinnostusta dialogin käymiseen ja sisältöön. (Talvio & Välimaa 2004,59)

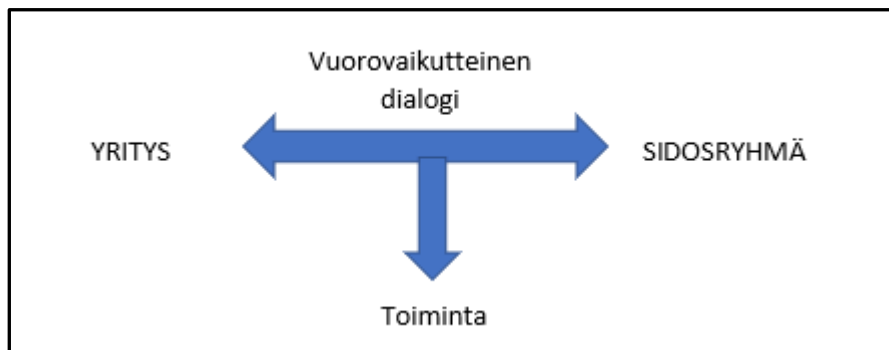


Kuva 5. Avoin tiedonkulku lisää luottamusta ja vähentää kontrollin tarvetta organisaatiossa.

Dynaaminen kompleksisuus tarkoittaa muuttuvien tilanteiden, ristiriitaisten ja tärkeydeltään erilaisten sidosryhmien odotusten sekä organisaation arvojen ja periaatteiden peilaamista sen toimintaympäristöön. Organisaation ja sidosryhmien välinen kommunikointi dialogin muodossa pitää olla vuorovaikutteista ja keskustelevaa. Näin saadaan paremmin tuotua omat mielipiteet ja niiden taustat esiin, jolloin viestinä on ymmärrettävämpää. (Talvio & Välimaa 2004, 70)

Sidosryhmävuorovaikutuksessa syntyneen tiedon kaikenlaisen hyödyntämisen lähtökohtana on, että tieto on sitä tarvitsevien henkilöiden käytössä. Sen vuoksi olisi tärkeää

suunnitella etukäteen tarkoituksenmukaisten tietoväylien järjestelmällinen käyttö ja käytössä olevien tieto-, dokumentti- ja talousjärjestelmien hyödyntäminen. (Talvio & Välimaa 2004, 70)



Kuva 6. Vuorovaikutus yrityksen ja sen sidosryhmän välillä (dialogi) (Talvio & Välimaa 2004, 66)

Sidosryhmiltä saadun tiedon mukaan määritellään yhteiskuntavastuun toteuttamisen suunta. Vuorovaikutuksen avulla tunnistetaan sidosryhmien viestejä ja toimintaympäristön tulevaisuuden haasteita. Se on osa yrityksen riskien hallintaa. Sidosryhmäsuhteissa saatavia uusia ideoita ja toimintatapoja voidaan hyödyntää organisaation kehittämissä. (Talvio & Välimaa 2004,71-72)

Sidosryhmät ovat yhteiskuntavastuun tärkeä määrittävä tekijä, siksi niiden osallistaminen yhteiskuntavastuun kehittämisessä on tärkeää. Organisaation on selvitettävä, miten tärkeä sidosryhmä on organisaatiolle. Osallistamisen perustana on, että ymmärtää, mitkä ovat sidosryhmän odotukset. Yksikertaisinta onkin kysyä sitä siltä itseltään. Itse sidosryhmäsuhte; sen kesto, luonne ja historia, pitää ottaa myös tarkastelun kohteeksi. Jatkuvan sidosryhmädialogin tarkoituksena on tunnistaa sidosryhmien odotukset, muutokset toimintaympäristössä sekä viestittää organisaation omista odotuksista. Vuorovaikutusstrategia sisältää sidosryhmäsuhteen tavoitteet, kommunikaatio- ja vuorovaikutuskanavien valinnan, kuka organisaatiossa vastaa sidosryhmäsuhteesta ja keitä siihen osallistetaan. Sidosryhmävuorovaikutuksen keinoja ovat esimerkiksi tiedotteet, postitukset, lehdet, gallupit ja kyselylomakkeet, seminaarit ja tapahtumat, roundtable -keskustelut (usean eri sidosryhmän edustajat saman pöydän äärellä) focusgroupit (tietty aihepiiri), kahdenkeskiset kokoukset ja keskustelut sekä yhteiset tutkimus- ja kehitysprojektit. (Talvio & Välimaa 2004,114)

Sidosryhmäsuhdetta voidaan arvioida siihen kehitetyllä mittarilla. Sillä mitataan, miten hyvin toiminta vastaa asetettuja tavoitteita. Mittarin tärkein ominaisuus on relevanssius,

eli se mittaa sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Sen on oltava myös luotettava ja johdonmukainen. Mittarin tulosten tiedon pitää olla käyttäjien toiminnan kannalta hyödyllisiä ja käyttökelpoisia. (Talvio & Välimaa 2004,115) Lautakunnan sitoutumismittari toimii myös tässä tarkoituksena. Lautakunnan toiminnan tehtävät ja tavoitteet on määritelty valtioneuvostona asetuksella (VN52/2010) ja niiden perusteella on laadittu lautakunnan toimintasuunnitelma, jota tarkastellaan joka runkokaudella.

3 TULOSSOPIMUS JA TYÖSUOJELULAUTAKUNTA

Vuoden 2016 alussa Aluehallintovirastojen (AVI) ja Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten (ELY) ohjausjärjestelmää uudistettiin siten, että siirryttiin tulosohjausasiakirjoissa kaksiportaisuuteen. Merkittävimmät ja pääasialliset asiakirjat olivat strategia-asiakirja ja tulossopimus. Tämän runkokauden alussa maakuntauudistuksen suunnittelun yhteydessä uudistettiin ja yhtenäistettiin aluehallinnon sekä elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen strategiat. Valmistelua varten Valtiovarainministeriö (VM) asetti VM:n ja Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) yhteisellä johdolla työskentelevän valmisteluryhmän, jonka tehtävänä oli valmistella strategia-asiakirja. (STM ym.2020b)

Sekä strategia-asiakirja että tulossopimus laaditaan runkokaudeksi, jonka pituus on neljä vuotta. Asiakirjojen sisältöä ja tavoitteita tarkistetaan vuosittain. Strategia valmistellaan vuorovaikutteisesti ja osallistavasti ohjaavien ministeriöiden ja keskushallinnon virastojen, aluehallintovirastojen, ELY-keskusten ja maakuntien liittojen kanssa yhteisten tavoitteiden muodostamiseksi ja siihen sitoutumiseksi. Tarkoituksena on alueiden vahvuuksilla saavuttaa kestävää kasvua ja hyvinvointia. (STM ym. 2020b)

3.1 Tulossopimus

Työsuojelun vastuualueet laativat yhteisen tulossopimuksen yhdessä sosiaali- ja terveysministeriön kanssa. Strategian perustana ovat visio, toiminta-ajatus, arvot, toiminnan viitekehys sekä asiakkaat, sidosryhmät ja ohjaajat. Strategia-asiakirjassa – runkosuunnitelmassa - otetaan huomioon muuttuva toimintaympäristö, strategiset painopisteet ja yhteiset toimintatavat. Runkokauden aikana strategiaa seurataan ja arvioidaan muun muassa osavuosi- ja vuosiraporttien muodossa tulossopimuksissa asetettujen tavoitteiden toteutumisella. Strategiakauden puolivälissä tehdään yhteinen väliarviointi, joka perustuu niin ikään tulossopimuksissa asetettujen tavoitteiden toteutumiseen, asiakas- ja sidosryhmäkyselyjen tuloksiin ja CAF-arviointeihin (The Common Assessment Framework). CAF on julkisen sektorin organisaatioille tarkoitettu laadunarviointityökalu. Arviointia. Arviointialueita ovat esimerkiksi johtajuus, henkilöstö, strategia ja toimintasuunnitelma, resurssit ja yhteiskuntavastuutulokset. Aluehallinnon rakenteen muuttuessa strategia tarkistetaan ja muutetaan vastaamaan muuttunutta tilannetta. Strategian jalkauttamista tuetaan viestinnällä. (STM 2020a)

Strategiaperustan muodostavat:

- Visio

”Alueiden vahvuuksilla kestävää kasvua ja hyvinvointia.”

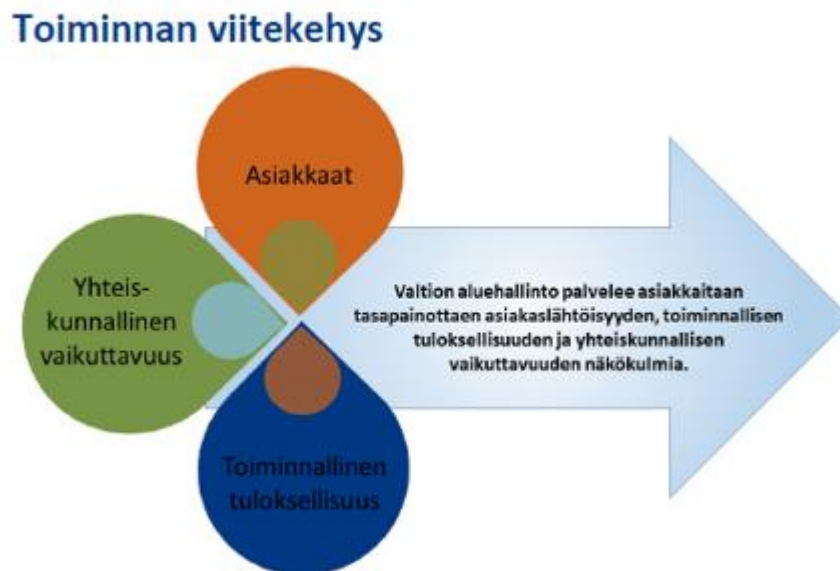
- Toiminta-ajatus

”Valtion aluehallinto toteuttaa alueellista yhdenvertaisuutta edistämällä oikeusturvaa ja turvallisuutta sekä kehittämällä että tukemalla taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestävää hyvinvointia yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa.”

- Arvot

”Valtion aluehallinnon arvopohja rakentuu AVlen ja ELY-keskusten arvojen pohjalle. Ne ovat asiakaslähtöisyys, oikeudenmukaisuus, vastuullisuus, osaaminen, yhteistyö ja avoimuus.”

Työsuojelun vastuualueen missio, visio ja arvot ovat kaikilla työsuojelun vastuualueilla samat ja yhteneväiset aluehallinnon toiminnan viitekehyksen ja strategisten painopisteiden kanssa. Alla olevassa kuvassa on esitetty toiminnan viitekehys, joka pohjautuu aluehallintovirastojen strategiaperustaan. (STM ym. 2020b)



Kuva 7. Aluehallintoviraston toiminnan viitekehys. (STM ym. 2020b)

3.2 Lautakunnan tavoitteet ja työskentelymuodot

Työsuojelun vastuualueen yhteydessä toimii neuvoa antava työsuojelulautakunta, joka koostuu työmarkkinajärjestöjen ja alan asiantuntijoiden edustajista. Työsuojelulautakunnan tehtävistä on säädetty valtioneuvoston asetuksella (53/2010). Asetuksen mukaan työsuojelulautakunta käsittelee

- vastuualueen toimialueella merkittäviä työsuojelun kehitys-, suunnittelu- ja seurantahankkeita
- työsuojelun yleisiä toimintalinjoja ja tulostavoitteita
- voimavarojen suuntaamista työsuojelun edistämiseksi sekä
- muita työympäristön alueellisen kehittämisen kannalta merkittäviä asioita.

Työsuojelulautakunnan toimintasuunnitelma laaditaan valtioneuvoston asetuksen mukaan määriteltyjen tehtävien ja tulossopimuksen mukaisesti. Toimintasuunnitelmaa tarkistetaan tarpeen vaatiessa, mutta ainakin uudelle runkokaudelle, jolloin myös työsuojelulautakunnan kokoonpanoon tulee muutoksia. Uusi runkokausi alkoi 1.1.2020.

Lautakuntatyöskentelyä ohjaa myös hyvän työskentelyn käytännöt -asiakirja, jonka tarkoituksena on toiminnan yhtenäistäminen. Siinä on kuvattu mm. työsuojelulautakunnissa käsiteltäviä asioita, muita toimintamuotoja kokousten lisäksi, toimintaan liittyviä menettelytapoja ja tiedottamista. (STM 2016). LSAV:n työsuojelun vastuualueen työsuojelulautakunnan kokoonpanossa on edustettuina

- Elinkeinoelämä keskusliito, EK
- Kunnallinen työmarkkinalaitos
- Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö SAK ry
- Toimihenkilökeskusjärjestö STTK ry
- Akava ry
- Valtion työnantajan edustaja Satakunnan työ- ja elinkeinotoimistosta
- Varsinais-Suomen yrittäjät ry
- Työterveyslaitos
- Satakunnan yrittäjät ry

Työsuojelulautakunta kokoontuu neljä (4) kertaa vuodessa. Kokoukset on ajoitettu jokaiselle vuosikvartaalille. Kokouksissa käsitellään työsuojelun vastuualueelle ajankohtaisia

ja tulossopimuksessa mainittuja asioita. Näitä ovat muun muassa vuosi- ja osavuosisraportti, henkilöstösuunnitelma, tulossopimus ja -tavoitteet, tulospalkkio, työsuojelun hankkeet ja työsuojeluun liittyvät tapahtumat (STM 2016). Tulossopimuksen, lautakunnan toimintasuunnitelman ja haastattelujen pohjalta kehitetään johdon käyttöön tarkoitettu vuosikello. Vuosikelloa käytetään kokousten asialistan perustana. Lautakunnan kokousajankohdat sovitaan yleensä Doodle-työkalulla, jolloin on valittavissa kahdesta kolmeen vaihtoehtoa. Kokouskutsut ja kokouksen materiaalit lähetetään kaksi viikkoa ennen kokousta sähköpostitse jäsenille. Tällöin materiaaliin ja kokouksen asialistalla oleviin asioihin jää jäsenille riittävästi aikaa tutustua ennen kokousta.

Lautakunnan jäsenet voivat esittää käsiteltäviin asioihin mielipiteensä ja kannanottonsa. Keskustelu on vuorovaikutteista ja asiat kirjataan pöytäkirjaan. Lautakunnan käyttöön otettiin heti tutkimuksen alussa oma nettisivusto (lautakunnan tiimeri) työsuojelun vastualueen sisäiseen intraan. Lautakunnan tiimeriin tallennetaan kokousmateriaalit ja myös muuta lautakunnan käyttöön tarkoitettua materiaalia.

Lautakunnan jäsenet osallistuvat myös omien järjestöjensä toimialojen vuosittain järjestettäviin sidosryhmäkuulemisiin (STM 2016).. Sidosryhmäkuulemisissa osallistujat tuovat omien alojensa ajankohtaisia ja työsuojelun kannalta tarpeellisia asioita esille. Tilaisuuksissa myös vastuualue voi esittää toivomuksia ja ehdotuksia järjestöille työsuojelun valvontaan liittyen. Sidosryhmäkuulemiset ovat yksi vuorovaikutuskeino.

Runkokauden alussa järjestetään myös valtakunnallinen työsuojelun vastualueiden työsuojelulautakuntien seminaari. Seminaarissa käsitellään työsuojelun vastualueiden toimintaa, valvontakeinoja ja vaikuttavuuden saavuttamista valitun teeman perusteella. (STM 2016). Seminaarin paneelissa työsuojeluvastualueiden työsuojelulautakunnan jäsenten edustaja osallistuu aiheen käsittelyyn ja vastaa valitun aihepiirin kysymyksiin. Tilaisuus oli myös tärkeä vuorovaikutusmahdollisuus eri lautakuntien ja sen jäsenten välillä.

4 SIDOSRYHMÄJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten työsuojelulautakunta on sitoutunut valtioneuvoston (VN 53/2010) sille asettamiin tehtäviin. Sidosryhmäjohtamisen kehittämiseen kuuluu työsuojelulautakunnan sitouttaminen, johon tärkeänä osana liittyy sidosryhmäkyselyn kehittäminen yhteistyössä työsuojelulautakunnan kanssa. Tulossopimus on strateginen asiakirja, joka sisältää työsuojelun vastuualueen toiminnan tulostavoitteet ja valvonnan keinot. Työsuojelulautakunta on merkittävä sidosryhmä, joka pitää ottaa osaksi vastuualueen strategista johtamista.

4.1 Työsuojelulautakunnan sitoutuminen

Työsuojelulautakunnan sitoutumisesta laadittiin sitoutumismittari, joka toteutettiin webropol-ohjelmalla tallentamalla tiedot jäsenkohtaisesti. Sitoutumismittarin kriteerit muodostuivat Valtioneuvoston (53/2010) sille asettamien tehtävien, tulossopimuksen sisällön (siltä osin, kun sen sisältö liittyy lautakuntatyöskentelyyn) ja muodostuneiden kokouskäytäntöjen mukaan. Taulukossa kaksi (2) ilmenevät kriteerit ja niiden arviointiperusteet. Varsinaiset ja varajäsenet on eritelty mittariin, sillä kokouksiin on välillä osallistuneet sekä varsinainen että varajäsen. Mittarin tuloksissa ei käytetty jäsenten nimiä, vaan jäsenet nimettiin: Jäsen 1, Jäsen 2 ja niin edelleen. Jäsen nro yksi on aina sama henkilö ja raportit (luku 5.1; taulukot 3, 4 ja 5) julkaistiin anonyymisti. Jäsenkohtaiset tiedot ovat vain lautakunnan sihteerin ja puheenjohtajan tiedossa.

Lautakunnan sihteeri teki muistiinpanoja kokousjärjestelyjen yhteydessä sekä kokouksista havaintojensa perusteella sitoutumismittarin kriteereistä. Tiedot tallennettiin ensin sitoutumismittaria varten laadittuun Excel-tilukseen kokouskohtaisesti mittausvuoden aikana järjestetyistä kokouksista. Vuoden aikana kokouksia järjestetään neljä. Taulukko on liitteenä 1. Sen jälkeen tiedot tallennettiin manuaalisesti webropol-ohjelmaan laadittuun sitoutumismittariin. Tulokset ja analyysi saatiin raporttina ohjelmasta. Webropol-mittari on liitteenä 2.

Käytettyjen puheenvuorojen kriteerinä seurattiin keskusteluun osallistumista ja yleistä aktiivisuutta työsuojelun substanssiasioihin ja kokouksen asialistalla oleviin asioihin.

Päätösasioita on kokouksissa yleensä yhdestä neljään. Saatuja yhteydenottoja työsuojelun valvontaan liittyvinä luento- ja esityspyynnöinä järjestöjen järjestämässä tilaisuuksissa mitattiin tässä vaiheessa vain joko ei- tai kyllä -vaihtoehdoilla.

Sitoutumismittarin kriteerit ovat taulukkomuodossa seuraavat:

TAULUKKO 2. Sitoutumismittarin kriteerit ja arviointiperusteet.

Kriteeri /Positio	1	2	3	4
Osallistuminen (krt/1-4)	0-1	2	3	4
Käytetyt puheenvuoro (lkm/kokous)	0	1	2	≥3
Päätöksentekoon osallistuminen (%/käsiteltävät asiat)	0-15%	16-49%	50-75%	76-100%
Kriteeri	Kyllä	Ei		
Saadut luento- ja esityspyynnöt	1	0		

Positiot 1=heikko, 2=tydyttävä. 3=hyvä, 4= erittäin hyvä. Kyllä/Ei = Luento- tai esityspyynnöt

Vastuualueen johtajan haastattelun tarkoituksena oli selvittää työsuojelulautakunnan nykyinen toiminnan taso eli miten aktiivisesti jäsenet osallistuvat keskusteluihin, ottavatko he kantaa vastuualueen toimintaan ja/tai ehdottavatko he erilaisia toimintatapoja ja työsuojeluhankkeita. Samalla selvitettiin johtajan näkemystä siitä, onko lautakunnan osallistumista päätöksentekoon mahdollista lisätä. Haastattelulla selvitettiin lisäksi se, miten lautakunta voisi vaikuttaa kehitys-, suunnittelu- ja seurantahankkeisiin sekä voimavarojen suuntaamiseen työsuojelun edistämiseksi. Haastattelu toteutettiin Skype-ohjelmalla, joka taltioitiin litterointia varten. Haastattelun kysymykset ovat liitteessä 3.

Lomakehaastattelun avulla haluttiin selvittää työsuojelulautakunnan jäsenten näkemystä siitä, miten ja ovatko he riittävästi päässeet vaikuttamaan työsuojelun valvontaan. Haastattelulla selvitettiin myös, miten työsuojelun vastuualue on onnistunut lisäämään vaikuttavuuttaan ja näkyvätkö vastuualueen arvot, visio ja toiminta liitto- ja työnantajatasolla. Kysely oli osaltaan myös lautakunnan itsearviointi. Kyselyn sisältö on lyhyt, mutta kattava. Lautakunnan lomakehaastatteluun osallistui 12/20 henkilöä. Webropol-kysely on liitteenä 4.

4.2 Valvonnan suuntaaminen riskialueille -kysely

Runkokaudelle 2020-2023 työsuojelun valvontaa muutettiin ilmiöpohjaiseksi. Työsuojelun vastuualueen valvomat ilmiöt ja tavoitteet on kuvattu runkokauden 2020-2023 tulosopimuksessa seuraavasti:

- Työn kuormittavuus

Työ on jatkuvassa muutoksessa, ja yhä useammin työstä johtuvat terveysongelmat liittyvä työn psykososiaalisiin kuormitustekijöihin. Myös työelämän kognitiiviset vaatimukset kasvavat, ja monet työtehtävät vaativat yhä enemmän tiedonkäsittelykykyä. Jollakin toimialoilla automatisaation ja digitalisaation myötä suorittavat tehtävät vähenevät ja asiantuntijuutta vaativat lisääntyvät.

Strateginen tavoite: Työsuojelun vastuualue vaikuttaa työn kuormittavuuden vähentämiseen kehittämällä valvontaa ja ohjausta niin, että tavoittaa kattavasti työpaikkoja sekä valitsee erilaisiin työpaikkoihin ja niiden tilanteisiin soveltuvat keinot.

- Pirstaloituva työelämä

Työtä tehdään entistä enemmän vaihtelevissa paikoissa ja vaihtelevin työajoin. Perinteisen yrittäjyyden ja työnteen rinnalle ovat tulleet uudet työnteen muodot, kuten itsensä johtaminen, kevytyrittäjyys, alustatalous ja kutsutyö. Toimintojen ulkoistaminen erilaiset alihankintamuodot ovat yleistyneet, myös yli valtion rajojen. Yritystoiminnanpirstaloitumiseen liittyvä alihankintojen ketjuttaminen voi olla myös haaste säädösten noudattamiselle.

Strateginen tavoite: Työsuojelun vastuualue edistää reilujen työnteen ehtojen toteutumista työnteen muodosta riippumatta ja osallistuu harmaan talouden tehokkaaseen torjuntaan. Työsuojelu vaikuttaa aktiivisesti lainsäädännön kehittämiseen ja osallistuu yhteiskunnalliseen keskusteluun.

- Työolot

Työelämässä on edelleen runsaasti tapaturmavaaroja, kemiallisia ja fysikaalisia haittatekijöitä sekä fyysistä kuormittavuutta. Työnantajiin vaikuttaminen näiden vaarojen torjumiseksi on työsuojeluvalvonnan kivijalka ja tärkeä yhteiskunnallinen tehtävä.

Strateginen tavoite: Työsuojelun vastuualue on vaikuttavin ja tunnetuin työturvallisuuteen vaikuttava taho Suomessa. Työsuojelu hyödyntää monipuolisia valvonnan, ohjauksen ja viestinnän välineitä sekä käyttää tarvittaessa jämäkästi toimivaltaa. (STM 2020)

Tässä tutkimuksessa työsuojelun valvonnan suuntaamista riskialoille selvitettiin työsuojelulautakuntaan kuuluvien järjestöjen jäsenyrityksiin laaditun kyselyn avulla. Työsuojelun vastuualue tarvitsee tietoa siitä, minkälaisia vaaratekijöitä työpaikoilla esiintyy ja mille toimialoille ne suuntautuvat. Kysely on omalta osaltaan yksi lautakunnan sitouttamisen keino. Lisäksi kysely kuuluu merkittävänä osana sidosryhmätoimintaan ja työsuojelulautakunnan tehtävään vaikuttaa työsuojelun valvontaan ja hankkeisiin. Kyselyssä tutkitaan sekä työympäristö- että työsuhteasioiden vaaratekijöitä kaikilta toimialoilta. Kyselyyn saatujen vastausten perusteella valvontaa saadaan kohdistettua riskiperusteisesti niille toimialoille, joissa niitä merkittävästi esiintyy. Esimerkkinä voitaisiin mainita ilmeinen vaaratekijänä tapaturman vaara, joka liittyy merkittävästi rakennusalan toimintaan.

Valvonnan suuntaamista riskialoille -kyselyä on käytetty aiempinakin vuosina, ja sen tuloksena on saatu arvokasta sidosryhmätietoa. Tämän kyselyn tavoitteena oli tältä osin saada vielä tarkempaa tietoa vaaratekijöiden esiintymisestä eri toimialoilla. Muun muassa siten, että kyselyssä selviäisi myös alatoimialat. Esimerkiksi kohdentuuko sosiaali- ja terveysalan toimialalla psykososiaalinen kuormitus merkittävästi juuri hoiva-alalle (alatoimiala), ja minkä tyyppisiä haasteita sillä esiintyy.

Kyselyn kehittäminen aloitettiin idearivissä yhdessä työsuojelulautakunnan kanssa jakamalla osallistujat kolmeen työpajaan. Työhön osallistui 10 lautakunnan jäsentä. Työpajat toteutettiin uuden ilmiöpohjaisen valvonnan pohjalta. Lounais-Suomen aluehallintoviraston työsuojelun vastuualueen valvottavat ilmiöt ovat työn kuormittavuus, pirstaloituva työelämä ja työolot.

Työpajoissa eri toimialan edustajat antoivat ideoitaan siitä, miten heidän mielestään kyselyä voitaisiin kehittää siten, että saataisiin selville mahdollisimman yksityiskohtaisesti eri toimialojen vaaratekijät eli niillä esiintyvät riskit ja haasteet. Heillä oli muun muassa mahdollisuus esittää kyselyyn kysymysehdotuksia ja ideoita siitä, miten kysely toteutetaan. Työpaja eteni seuraavasti:

1) Ryhmien perustaminen ilmiöpohjaisesti

- Työolot
- Pirstaloituva työelämä
- Työn kuormittavuus

2) Kolmen merkittävimmän vaaratekijän nimeäminen ilmiöpohjaisesti. Käytettiin aiempien kyselyjen tuloksia hyödyksi. Esimerkiksi tiedettiin rakennusalalla esiintyvän tapaturman vaaraa ja sotealalla psykososiaalista kuormitusta.

3) Valittujen vaaratekijöiden perusteella pohdittiin

- miten vaaratekijöitä voidaan ehkäistä ja minimoida
- miten työsuojelun valvontaa voidaan kehittää siten, että vaaratekijöitä voidaan ehkäistä ja minimoida

4) Kyselyn sisällön suunnittelu

- kysymyspatteristo ja -muodot
- vaaratekijöiden selvittäminen toimiala- ja alatoimialakohtaisesti
- monimuototyöskentelyn, kognitiivisen työn ja työn pirstaloitumisen aiheuttamien haasteiden huomioiminen kyselyssä
- kyselyn julkaisu ja lähettäminen vastaajille webropol-ohjelmalla
 - o ajankohta ja julkaisulaajuus

4.3 Tulossopimuksen ja sidosryhmäjohtamisen yhteensovittaminen

Työsuojelulautakunnan toimintaa tehdään tunnetuksi työsuojelun vastuualueella siten, että työsuojelun valvontayksiköiden esimiehet osallistuvat lautakunnan kokouksiin. Tavoitteena on saattaa henkilöstön tietoisuuteen, että on olemassa lautakunnan kaltainen toimija, jolta tarvittaessa saadaan, ja jolle voidaan jakaa arvokasta tietoa työsuojelun valvonnasta. Siten vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa saadaan kanavoitua lisää.

Työsuojelulautakunnan toimintasuunnitelmaan sisällytetään siihen liittyvät tulossopimuksen osat. Näitä ovat muun muassa ilmiöpohjainen valvonta ja toiminnallinen tuloksellisuus työnantajien näkökulmasta. Työsuojelulautakunnan toimintasuunnitelma on osa vastuualueen strategista johtamista.

Kuvassa 8 on liitteenä 5 olevan vuosikellon sisältö. Työsuojelulautakunnan kokouksissa käsiteltävät asiat on jaettu kvartaaleihin. Työsuojelulautakunnan kokousten määrää ei ainakaan tällä runkokaudella lisätä.

Kokous	Sisältö
1. Kokous	Vuosiraportti, VmBaron tulokset ja kehittämiskohteet, kuluven vuoden tulostavoitteet ja talousarvioehdotus.
2. Kokous	Henkilöstösuunnitelma, järjestökuulemisten suunnittelu, valvonnan suuntaaminen riskialoille -kyselyn kehittäminen ja julkaisu.
3. Kokous	Osavuosisraportti, tulostavoitteiden valmistelu, järjestökuulemisten yhteenveto, valvonnan suuntaaminen riskialoille -kyselyn tulokset.
4. Kokous	Tulossopimus, kokouspalkkiot, vuoden yhteenveto ja sitoutumismittarin tulokset.

Kuva 8. Vuosikellon sisältö taulukkomuodossa.

Vuosikelloon sisällytettäviä asiakokonaisuuksia ovat muun muassa vuosi- ja osavuosisraportit, henkilöstösuunnitelma, tulossopimus, tulostavoitteet, talousarvioehdotus, valvonnan suuntaaminen riskialoille ja järjestökuulemiset. Vuosikellon rakenne vaatii vielä tarkennuksia ja sisältöä päivitetään kuluven vuoden aikana siltä osin, kun tulossopimusta tarkistetaan ja lautakuntatyöskentelyyn sisällytetään meneillään olevan runkokauden asioita. Päivitykseen osallistuu johtajan lisäksi yksiköiden esimiehet ja lautakunnan sihteeri. Tämän tarkoituksena on lisätä lautakunnan jäsenten motivaatiota ja sitouttaa jäseniä lautakuntatyöskentelyyn ja lautakunnan kokouksiin. Vuosikello ja sitoutumismittari liittyvät toisiinsa, sillä joitakin vuosikelloon liitettyjä asioita arvioidaan sitoutumismittarin osa-alueina. Vuosikelloon sisällytetään tulossopimuksen asioita, joihin halutaan lautakunnan näkemyksiä ja mielipiteitä. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi sidosryhmäkuulemisten järjestäminen ja valvonnan suuntaaminen riskialoille -kyselyn julkaisu. Sitoutumismittarissa arvioitavia osa-alueita ovat edellä mainituista asioista keskustelu ja päätöksentekoon osallistuminen.

Työsuojelulautakunnan lomakehaastattelun ja johtajan haastattelun perusteella sidosryhmäjohtamista, vuorovaikutusta ja vastuualueen näkyvyyttä lisätään taulukkoon 6 merkityillä toimenpiteillä. Taulukkoa käytetään kehittämistuloksena laaditun vuosikellon sisällön tuottamisessa.

TAULUKKO 6. Yhteenveto Sidosryhmäjohtamisen vaikuttimet.

Sidosryhmävaikutin	Tahtotila	Mahdollisuudet /Keinot
Vastuualue	<p>Osallistumis-% lisääminen, sitouttaminen</p> <p>Palautetta/tietoa epäkohdista kentältä</p> <p>Vastuualueen prosessien kehittäminen</p> <p>Lautakunnan näkyvyyden lisääminen vastuualueella ja vuorovaikutus</p> <p>Valvonnan suuntaaminen riskialueille -kysely</p>	<p>Ilmoitetaan kokouksessa Pöytäkirja järjestön päättäjille tiedoksi</p> <p>Jäsenet kertovat kokouksessa; sovitaan vuorotteluperiaate</p> <p>Jäsenet kommentoivat tarvittaessa tiimerissä/kokouksissa havaitsemistaan asioista</p> <p>Vastuualueen tilaisuudet; puheenvuorot ja osallistuminen webinaareihin</p> <p>Sidosryhmäkeskusteluihin osallistuminen edelleen</p> <p>Vastuualueen henkilöstön osallistuminen lautakunnan jäsen-ten/työnantajien järjestämiin tilaisuuksiin</p> <p>Vastuualueen esimiehet osallistuvat lautakunnan kokouksiin</p> <p>Kehitetään yhteistyössä lautakunnan kanssa, huomioidaan ilmiöpohjainen valvonta ideariihessä/ryhmätyönä</p>
Työsuojelulautakunta	Työsuojelun näkyvyyden ja yhteistyön lisääminen	Vastuualueen henkilöstön osallistuminen lautakunnan jäsen-ten/työnantajien järjestämiin ti-

Sidosryhmävaikutin	Tahtotila	Mahdollisuudet /Keinot
	<p>Työsuojelun vaikuttavuuden lisääminen muilla valvonnan vaikutuskeinoilla</p> <p>Kokousmäärien lisääminen</p> <p>Tarkastusten laatu ja suuntautuminen</p>	<p>laisuuksiin ja seminaareihin, infotilaisuudet työpaikoille ja työsuojeluhenkilöstön kanssa</p> <p>positiivinen julkinen esiintyminen mediassa</p> <p>Kehittäminen yhdessä lautakunnan kanssa</p> <p>Mahdollisesti; keskustelu käydään muiden työsuojelun vastuualueiden kanssa</p> <p>Valvonnan suuntaaminen riskialueille -kyselyn kehittämiseen osallistuminen</p> <p>Tiimeri-alustalla kommentointi ja osallistuminen vastualueen prosessien kehittämiseen</p>

5 TULOKSET

Sidosryhmien sitoutumista ja sidosryhmäjohtamista voidaan selvittää erilaisten mittareiden, haastattelujen ja kyselyiden avulla. Työsuojelulautakunnan sitoutumista selvitettiin havainnoimalla kokousvalmistelujen yhteydessä ja kokouksissa, kokousmateriaalin perusteella sekä lautakunnan jäsenille suunnatun lomakehaastattelun avulla.

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää työsuojelun vastualueen sidosryhmäjohtamista lautakuntatyöskentelyssä. Havainnoinnin perusteella laadittiin sitoutumismittari, jonka avulla saatiin käsitys työsuojelulautakunnan sitoutumisen nykyisestä tasosta. Sitoutumismittaria on tarkoitus käyttää vuosittain myös jatkossa mittaamaan sitoutumisen kehittymistä ja tuloksia käydään läpi yhdessä lautakunnan jäsenten kanssa.

Lautakunnan jäsenten käsitystä työsuojelun vastualueen yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta ja myös heidän omia vaikuttamismahdollisuuksiaan vastualueen toimintaan selvitettiin webropoliin laaditulla lomakekyselyllä. Sidosryhmäjohtamisen kehittämistä tutkittiin haastatteleamalla LSAVIN työsuojelun vastualueen johtajaa. Haastattelun perusteella saatiin selvitettyä, miten lautakunnan työskentelyä voidaan kehittää siten, että se motivoisi jäseniä ja lisäisi heidän vaikuttavuuttaan vastualueen toimintaan tulosso-
pimuksen sallimissa rajoissa. Lopputuloksena lautakuntatyöskentelyyn kehitettiin vuosikello, joka on liitteenä 8.

5.1 Sitoutumista ja motivointia tarvitaan

Sitoutumisen mittaamiseksi laadittiin Excel-taulukko. Sitoutumismittarin Excel-tauluk-
koon (liite 1) tallennettiin havaintojen perusteella saadut tiedot valittujen kriteerien mu-
kaisesti. (Kokouspöytäkirjat ja muistiinpanot 2019) Jotta kriteereille saatiin tunnusluvut,
laadittiin lisäksi webropol-ohjelmalla sitoutumismittari, johon Excel-taulukon tiedot siirret-
tiin vuoden lopussa.

Mittariin valittuja arviointikriteereitä oli neljä (4) ja arviointiasteikko oli nelipositionen.

Arviointikriteerit (tunnusluvut):

1. Läsnäolot; Kokouksia 4/v
2. Keskustelut ja käytetyt puheenvuorot/kokous

3. Päätöksentekoon osallistuminen; ehdotukset ja kannanotot vastuualueen toimintaan
 4. Yhteydenotot vastuualueelle; Luennot ja tilaisuudet

Arviointiasteikko:

1 - Heikko	0-1
2 -Tyydyttävä	2
3 -Hyvä	3
4 -Erittäin hyvä	4

*Kyllä/Ei

*Viimeiseen kysymykseen haluttiin vastaus vain kyllä- tai ei -vaihtoehtoina.

Havainnoinnin perusteella kokonaisindeksiksi saatiin 1.94, joka sijoittuu arviointias- teikolla tasolle tyydyttävä. Sama linja jatkui muiden arviointikriteerien kohdalla. Taulu- koissa 4 ja 5 tulokset ovat hyvin samantyyppiset myös eroteltaessa varsinaiset jäsenet ja varajäsenet kyselyssä toisistaan.

TAULUKKO 3. Sitoutumismittarin tulokset 2019. Kaikki jäsenet.

Indeksit ja indeksikysymykset	Keskiarvo	Indeksiluku
Kokonaiskeskiarvo	1,94	43,75
Läsnäolo	2,3	43,33
Aktiivisuus	1,8	26,67
Päätöksentekoon osallistuminen	1,9	30
Työsuojelun vaikuttavuus Yhteydenotot vastuualueelle luentopyynnöt ja työsuojelutilaisu- det	1,75	75

TAULUKKO 4. Sitoutumismittarin tulokset 2019. Varsinaiset jäsenet.

Indeksit ja indeksikysymykset	Keskiarvo	Indeksiluku
Kokonaiskeskiarvo	2,09	36,36
Läsnäolo	2,45	48,48
Aktiivisuus	2	33,33
Päätöksentekoon osallistuminen	1,82	27,27
Työsuojelun vaikuttavuus Yhteydenotot vastuualueelle luentopyynnöt ja työsuojelutilaisuudet	-	-

TAULUKKO 5. Sitoutumismittarin tulokset 2019. Varajäsenet.

Indeksit ja indeksikysymykset	Keskiarvo	Indeksiluku
Kokonaiskeskiarvo	1,93	30,86
Läsnäolo	2	33,33
Aktiivisuus	1,89	29,63
Päätökseentekoon osallistuminen	1,89	29,63
Työsuojelun vaikuttavuus Yhteydenotot vastuualueelle luentopyynnöt ja työsuojelutilaisuudet	-	-

Tutkimuksen indeksi on suhdeluku, joka kuvaa jonkin muuttujan – tässä tutkimuksessa kriteerin arvon- suhteellista muutosta perusjakson (esimerkiksi vuoden) suhteen. Tässä tutkimuksessa vuoden 2019 indeksipisteluku ilmoittaa, kuinka monta prosenttia kyseisen ajankohdan tarkasteltava muuttuja- kokonaiskeskiarvo ja kriteeri (läsnäolo, aktiivisuus ja päätöksentekoon osallistuminen) - on perusjakson arvosta. Indeksiluvut on otettu tuloksiin sen vuoksi, että vuoden 2020 sitoutumismittarin tulosten muutoksia voidaan verrata vuoden 2019 mittarituloksiin. Tässä tutkimuksessa keskitytään vain keskiarvolukuun, joka mittaa kriteerin tulosta arviointitaulukossa.

Mittarin tulosten perusteella nähdään, että lautakuntatyöskentelyssä on parantamisen varaa. Sitoutumismittarin arvojen ollessa tyydyttävällä tasolla, ei voida katsoa sen olevan riittävä, vaan positiivista kehitystä pitäisi saada. Vuoden 2020 aikana sidosryhmäjohtamiseen tehtyjen kehitysehdotusten avulla tuloksia saataneen nostettua yli tyydyttävän tason, selvästi yli luvun 2. Helpoimmin nostettavissa olisi läsnäolojen tunnusluku, johon vaikutetaan vain tuleamalla paikalle.

Sitoutumismittarissa valideetti ja reliabiliteetti ovat tärkeitä tekijöitä. Reliabiliteetti viittaa johdonmukaisuuteen, täsmällisyyteen ja tarkkuuteen. Reliabiliteettia määräävät satunnaiset mittausvirheet (tutkija, mittari, tutkittava, tilanne, aineiston käsittely). Sitoutumismittarin osalta voidaan todeta, että tulokset on kerätty mittarin kriteeristöä noudattaen kaikilta kokouksiin osallistuvilta lautakunnan jäseniltä. Lautakunnan sihteerin muistiinpanot kokouksen puheenvuoroista ja osallistumisesta noudattavat jokaisen jäsenen kohdalla samaa linjaa ja Excel-tilaukossa tiedot ovat tallennettu kaikkien jäsenten kohdalla täsmällisesti ja tarkasti. Sitoutumismittarin tulokset perustuvat Excel-tilaukon tietoihin.

Valideettiin liittyvät tutkimustulosten tarkkuus ja missä määrin tehdyt johtopäätökset vastaavat todellisuutta, josta ne on saatu. Valideetti osoittaa mittarin kykyä mitata juuri

sitä ominaisuutta tai asiaa, mitä on tarkoitus mitata. Validiteettiin vaikuttavat systemaattiset mittausvirheet (syy voi olla tutkija, mittari, mittaustilanne). (Vehkalahti 2014, 43-43). Sitoutumismittarin arviointikriteerit eli tunnusluvut lasketaan webropol-ohjelmalla, joten niiden katsotaan olevan riittävän luotettavat. Excel-taulukon tiedot ovat täsmälleen samat kuin sitoutumismittarin, joten mittari mittaa sitä kriteeriä, mitä sen on tarkoituskin mitata.

Mittareiden laatimisessa on lisäksi hyvä huomioida käytettävyys, jolloin samaa mittaria käytettäessä vertailutulokset saadaan saman mittarin aiemmista tuloksista. (Vehkalahti 2014, 43-43). Tässä tutkimuksessa mittaria käytettiin ensimmäistä kertaa, joten aiempia vertailutuloksia ei vielä ollut. Vuoden 2020 lopussa nähdään, miten tutkimuksen kehitystoimenpiteet vaikuttavat jäsenten sitoutumiseen. Sen tähden indeksilukujen ottaminen mukaan tässä vaiheessa nähdään olennaisena. Myöhemmissä mittauksissa on tärkeää, että havaintoja tehdään samoilla periaatteilla kuin vuoden 2019 aikana. Esimerkiksi lautakunnan sihteerin vaihtuminen tai se, että valtioneuvosto muuttaisi työsuojelulautakunnan tehtäviä katsotaan validiteetin kannalta riskitekijäksi.

5.2 Vaikuttavuus ja näkyvyys toiminnassa

Lautakunnan jäsenille tehtiin webropolilla lomakehaastattelu, jonka perusteella saatiin käsitys heidän omasta vaikuttavuudestaan eli siitä, miten he omasta mielestään ovat voineet osallistua lautakuntatyöskentelyyn, ja miten he haluaisivat vaikuttaa työsuojelun toimintaan ja valvontaan.

Työsuojelun vastuualueen tavoitteena on lisätä yhteiskunnallista vaikuttavuuttaan meillä olevan runkokauden aikana. Lautakunnalle suunnatun haastattelun vastausten perusteella työsuojelun vastuualueen yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja näkyvyyttä on lisännyt hyvin toteutettu tarkastustoiminta. Huomiota on kiinnitetty työsuojelun valvonnan valmiisiin tarkastuskertomuspohjiin ja -työkaluihin sekä suunnitelmallisuuteen ja tavoitteellisuuteen.

Päivittäisen arjen turvallisuuteen koetaan kiinnitettävän enemmän huomiota työpaikoilla, joka on osaltaan myös työsuojeluvalvonnan ansiota. Työsuojelulautakunnan mielestä oikein suunnattu valvonta ja ohjaus työpaikolla on työsuojelun yhteiskunnallisen vaikuttavuuden perusta. Työsuojelun vastuualueen näkyvyyttä julkisuudessa toivotaan enem-

män. Samoin toivotaan myös tarkastajien näkyvyyttä työpaikkojen työsuojelukokouksissa. Lautakunnan mielestä yhteisiä seminaareja työnantajien ja järjestöjen kanssa tarvitaan lisää. Vastuualueen resurssien riittävydestä kannettiin myös huolta jopa siinä määrin, että epäiltiin sen vaikuttavan asiantuntijuuteen. Joka itsessään on melko huoletuttavaa.

Työsuojelulautakunnalle suunnattuun kyselyyn saatiin vastauksia 12, josta varsinaisilta jäseniltä seitsemän (7) ja varajäseniltä viisi (5). Kymmenen vastaajaa koki päässeensä vaikuttamaan työsuojelun valvonnan toteuttamiseen muun muassa valvonnan suuntaamiseen riskialueille, työsuojeluun liittyvien tilaisuuksien järjestämiseen, esimerkiksi väkivallan uhka työpaikoilla -tilaisuus, sekä aktiivisesti kantaa ottamalla lautakunnan kokouksissa.

Lautakunnan jäsenillä on luonnollisesti sitoumuksia omiin työtehtäviinsä liittyen, joten kokousten yhteensovittaminen siten, että kaikki pääsisivät paikalle, on haasteellista. Kysymykseen sopivasta vuotuisesta kokousmäärästä osa piti nykyistä neljän kokouksen mallia riittävänä, mutta yli puolet vastaajista haluaisivat osallistumisen kannalta kokousmäärää lisättävän viiteen tai jopa kuuteen kertaan vuodessa.

Viimeisenä arvioitiin työsuojelun vastuualueen vaikuttavuutta työsuojelulautakunnan jäsenten näkökulmasta. Vastaukset olivat kaksijakoiset. Joidenkin vastaajien mielestä vaikuttavuus ei juurikaan näy työpaikoilla, ja toivottiin työsuojelun julkista näkyvyyttä lisättävän. Noin puolet vastaajista kokivat, että vaikuttavuus on hyvällä tasolla ja suunta on oikea. Vaikuttavuus ja näkyvyys ilmenee lisäksi muun muassa siinä, miten paljon vastuualueelle tulee luentopyyntöjä ja pyyntöjä järjestää työsuojeluun liittyviä tilaisuuksia yhdessä sidosryhmien, kuten esimerkiksi työterveyslaitoksen kanssa. Vuonna 2019 pyyntöjä saatiin jäsenten kautta yhteensä 14.

5.3 Johtajan näkemys

Työsuojelun vastuualueen johtajan mielestä lautakunnan nykyinen sitoutuminen ja lautakuntatyöskentely on vaihtelevaa. Osa jäsenistä osallistuu kokouksiin vähintään kolme (3) kertaa vuodessa (kokouksia on neljä/vuosi). Aktiivisemmat osallistujat ovat myös innokkaita keskustelijoita ja ottavat rohkeasti kantaa käsiteltäviin asioihin. Kokouksiin osallistumista pidetään myös tärkeänä järjestöjen työntekijä- ja työnantajaliitoille ja -järjestöille. Työsuojelulautakunnan jäsennimeämiset pyydetään järjestöiltä, joten tähän ei voi

vastuualueen johtaja vaikuttaa. Palautetta voidaan kuitenkin antaa lautakunnan jäsenen osallistumisesta järjestön sitä pyytäessä tai esimerkiksi toimittamalla kokouspöytäkirjan järjestölle tiedoksi.

Työsuojelun vastuualue tarvitsee kenttäpalautetta työsuojelun toiminnasta, muun muassa työpaikoilla esiin tulleista ongelmista, uusista työympäristöön ja työsuhteeseen kohdistuvista haasteista, työsuojeluvalvonnan kohdentamiseen liittyvistä seikoista sekä parannus- ja/tai kehitysehdotuksia työsuojelun prosesseihin.

Johtaja mainitsi haastattelussa myös, että lautakunnan mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa työsuojelun valvontaan voitaisiin lisätä esimerkiksi siten, että lautakunnan jäseniltä pyydetään puheenvuoroja työsuojelun webinaareihin ja muihin järjestettäviin tilaisuuksiin.

Työsuojelun strategiaa muutettiin nykyiselle runkokaudelle 2020-2023 ilmiöpohjaiseksi. Aiemmin työsuojelun valvontaa kohdennettiin toimialaperusteisesti, esimerkiksi julkishallinnon yksikkö valvoi sosiaali- ja terveysalan toimialoja. Ilmiöpohjaiseen valvontaan siirryttäessä yksikön valvontaa kohdennetaan pääsääntöisesti kuormittavuuden perusteella.

Työsuojelulautakunnan roolia valvonnan vaikuttajana on tarkoitus runkokaudella tehdä näkyvämmäksi myös vastuualueen omalle henkilöstölle siten, että he tietävät, miten lautakuntaa voidaan aktivoida ja saada valvontaan liittyvää tietoa tarkastuskentältä. Sidoryhmätapaamisiin pyydetään jatkossakin lautakunnan jäsenet mukaan. Keskinäistä vuorovaikutusta lisätään edelleen siten, että jäsenen pyynnöstä vastuualueen asettamin reunaehdoin vastuualueelta voidaan osallistua heidän järjestämiinsä tilaisuuksiin esimerkiksi luennoimaan.

Nykyisen runkokauden tulossopimukseen on kirjattu tarkastusmäärätavoitteen lisäksi muut vaikuttamiskeinot, joiden kehittämiseen johtajan näkemyksen mukaan voisi lautakunta vaikuttaa paljonkin. Kehittämistyö aloitetaan vuoden 2020 alussa.

Lautakunnan tiimeri-tilaan luodaan valvonnan ilmiöperäinen asiakirjapohja, joka perustuu runkokauden tulossopimukseen. Lautakunnan jäsenet voivat kommentoida siihen missä ja miten eri ilmiöt esiintyvät heidän edustamillaan toimialoilla. Tiimeri-tilaan tallennetaan myös tulevien hankkeiden suunnitelmat, joihin lautakunnan jäsenet voivat esittää omia näkemyksiään. Tässä pitää kuitenkin muistaa se, ettei vastuualueen keskeneräisistä asioista tiedoteta eteenpäin.

Tulevien kokousten asialistalle valitaan aihe ja jäsenille varataan puheenvuoro heidän näkemyksistään tärkeimmistä ja/tai esiin nousseista työsuojelun valvontaan liittyvistä asioista heidän edustamallaan toimialalla. Vuosittain julkaistavaa Valvonnan suuntaaminen riskialoille -kyselyä kehitetään edelleen yhteistyössä lautakunnan jäsenten kanssa ideariihityyppisesti. Lisäksi syksyllä 2020 julkaistavaa kyselyä muutetaan nykyisestä riskiperusteisesta ilmiöperusteiseksi.

Haastattelujen litteroinnissa on pysyteltävä faktoissa, jotta asiat raportoivat oikein. Tässä tutkimuksessa toiseen haastatteluun osallistui vain yksi henkilö, ja haastattelu noudatti tarkoin kysymysrunkoa. Lomakekysely tehtiin webropol-ohjelmalla ja siihen saatiin 12 vastausta. Avointen kysymysten vastaukset litteroitiin kuten myös johtajan haastattelun.

5.4 Valvonnan suuntaaminen riskialoille 2019 -kyselyn tulokset

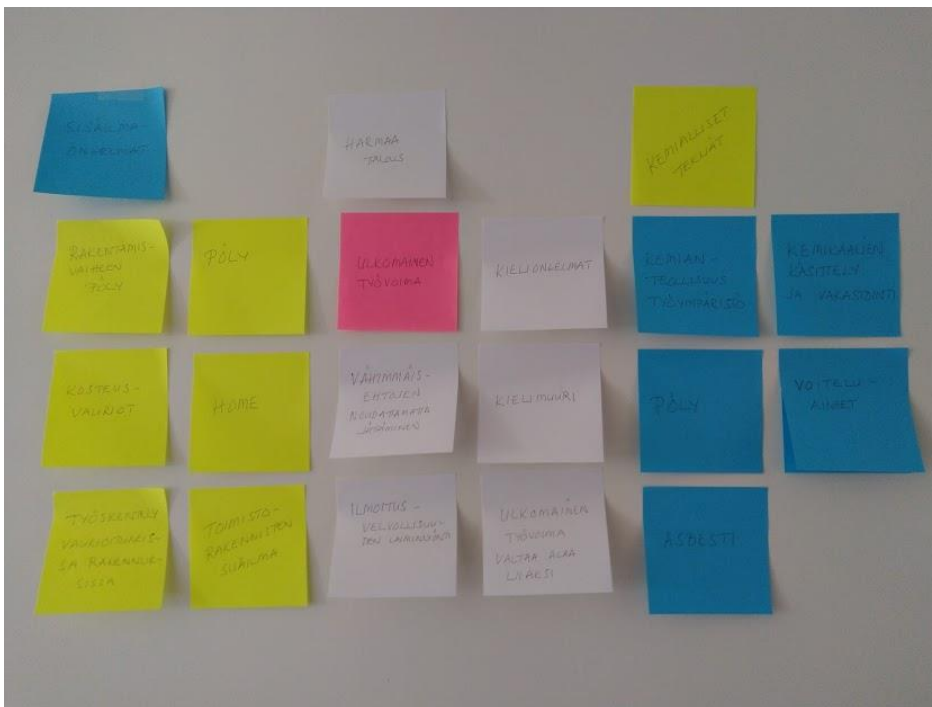
Kysely valvonnan suuntaamisesta riskialoille julkaistiin syyskesällä 2019. Työsuojelulautakunnan kokoonpano muuttui osittain uuden lautakunnan asettamisen myötä, joten yhden päivän risteilykokouksessa työpajan yhteydessä jäsenet pääsivät myös tutustumaan toisiinsa. Ideariihen tuloksena valmistui hyvä ja kattava aineisto kyselyn pohjaksi.

Ideoiden järjestämiseen käytettiin affiniteettidiagrammia eli ryhmittelykaaviota. Riskit ja puutteet ryhmiteltiin kuuden merkittävimmän vaaratekijän mukaan. Näitä ovat tapaturman vaara, psykososiaalinen kuormitus, fyysinen kuormitus, kemialliset tekijät, harmaa talous ja sisäilmaongelmat.

Alla olevissa kuvissa (kuvat 9 ja 10) affinity diagrammit on esitetty kuvausteknisistä syistä siten, että osa postit -lapuista on päällekkäin, eli riskitekijät otettiin kuvaan vain kerran, vaikkakin tuloksissa ne esiintyvät useamman kerran (vrt. kysely valvonnan suuntaamisesta riskialoille kuva 11 sivulla 47).



Kuva 9. Affinity Diagrammi. Tapaturman vaara (pinkki), Psykososiaalinen kuormitus (keltainen) ja fyysinen kuormitus (sininen).



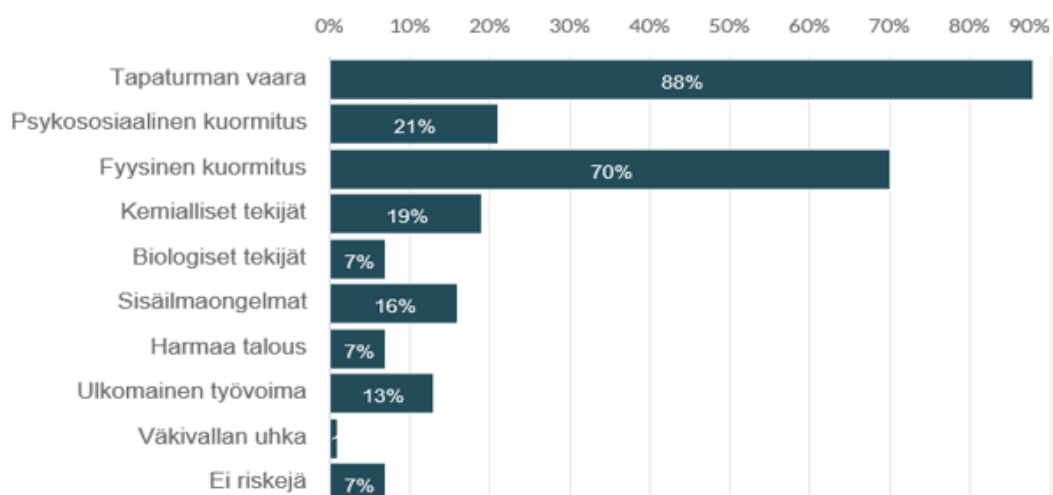
Kuva 10. Affinity diagrammi. Sisäilmaongelmat (keltainen), harmaa talous (valkoinen) ja kemialliset tekijät (sininen).

Affiniteettidiagrammin perusteella laadittiin webropol-kysely, joka on liitteenä 6.

Kyselyn lähettäminen oli työsuojelulautakunnan jäsenten vastuulla, ja se oli tarkoitus lähettää kaikille lautakunnan jäsenjärjestöjen ja -liittojen alaisille yrityksille. Kyselyyn vastasi 160 henkilöä. Otos on tulosten arvioinnin kannalta riittävä, mutta sen luotettavuutta heikentää se, ettei sitä jaettu ajoissa joidenkin toimialojen vastaajille, ja vastaajien perusteella näyttäisi siltä, että osalle sitä jaettiin melko suppeasti. Vastuualueella ei ole tietoa jäsenyritysten lukumäärästä.

Pahkisen mukaan on säännönmukaista, että suurissa kyselytutkimuksissa mittausten toteutusvaiheessa ilmenee vastauskatoa (Pahkinen 2012,190) Kyselyn tulosten luotettavuutta heikensi myös se, että kyselyä ei lähetetty joillekin työpaikoille ajoissa. Muun muassa palvelualan yritysten vastaukset jäivät vähäisiksi, kuten myös sosiaali- ja terveysalan yritysten. Perusteeksi ilmoitettiin, että edellisenä vuonna siihen oli saatu kattava vastausprosentti. Mikä sinällään pitää paikkansa, ja on syytä valvonnan perusteellakin olettaa, että aloille tyypilliset riskit edelleen ilmenevät työpaikoilla. Kuvailevia tunnuslukuja voidaan laskea katokorjatulla aineistoilla samalla mittausmenetelmällä kuin alkuperäisessä tutkimusaineistossa (Pahkinen 2012, 191). Aiempien vuosien kyselyjen tuloksia hyödynnetään siltä osin, kun ne vastaavat ilmiöpohjaista valvontaa tulevana vuosina valvonnan suunnittelussa. Mikäli jokin merkittävä tai suuri toimiala olisi kokonaan jäänyt tuloksista pois, niitä olisi voitu paikata suuntaamalla kysely uudelleen vain näille toimialoille. Lisäksi muun muassa sosiaali- ja terveysalan yrityksiä on mitattu muilla työsuojelun mittareilla ennen työsuojelutarkastuksia. Näiden mittareiden perusteella voidaan muodostaa selkeä käsitys sillä alalla vallitsevista riski- ja vaaratekijöistä, joista merkittävin on psykososiaalinen kuormitus.

Alla olevasta kuvioista nähdään se, miten eri toimialoilla on arvioitu merkittävimmät vaaratekijät.



Kuva 11. Riskiarvioiden esiintymislaajuus työpaikolla 2019. (Webropol-kysely valvonnan suuntaaminen riskialoille 2019)

Lautakunnalle suunnatun kyselyn vastauksista kävi ilmi, että lautakunnan osallistumista valvonnan suuntaamiseen pidettiin tärkeänä. Vastaaajista osa oli myös sitä mieltä, että työsuojelun vastuualueen toiminta ei näy riittävästi työpaikka- ja työnantajatasolla. Näki-sinkin niin, että valvonnan suuntaaminen riskialoille -kyselyä pitäisi kehittää siten, että tämä ongelma saataisiin poistettua. Tässä asiassa lautakunnan jäsenet ovat avainasemassa, ja siihen etsitään ratkaisu ennen seuraavan kyselyn julkaisemista.

Tulosten validiteetin kannalta voidaan todeta, että ollaan mitattu juuri sitä asiaa, kun on ollut tarkoitus. Aiempien mittaustulosten perusteella saadun käsityksen mukaan tiettyjä vaaratekijöitä esiintyy odotetusti niillä toimialoilla, joilla olosuhteet ovat vaaratekijöille otollisimmat. Näistä mainittakoon rakennusalan tapaturman vaara ja harmaa talous, sote-alan psykososiaalinen ja fyysinen kuormitus ja palvelualan väkivallan uhka. Lisäksi tällä tutkimuksella saatiin taas astetta tarkempaa tietoa vaarojen sijoittumisesta alatoimi-aloille, joten valvontaa voidaan sen mukaan myös kohdentaa enemmän niille.

Reliabiliteetista voidaan todeta, että joiltakin toimialoilta vastauksia saatiin verrattain vähän. Ratkaisuna tähän on se, että kyselyä jaetaan mahdollisimman laajasti, odotusarvona on, että lautakunnan jäsenet jakavat sen kaikille jäsenyrityksille. Luotettavuutta arvioidaan validiteetilla ja reliabiliteetilla. Myös otoskolla on merkitystä, vaikkakin se on vain yksi tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava tekijä. Otokoko vaikuttaa siihen, miten

tarkasti otos kuvaa perusjoukkoa. (Vehkalahti 2014, 43) Tässä kyselyssä tutkittiin toimialoilla ilmeneviä vaaratekijöitä. Kyselyn vastaukset suodatettiin toimialakohtaisesti, joten kyselyn otoskoolla ei ollut suurta vaikutusta toimialakohtaisten tulosten validiteettiin. Sen sijaan otoskoolla oli vaikutusta siihen, että joiltakin toimialoilta tieto jäi saamatta.

Vuonna 2020 julkaistavaa valvonnan suuntaaminen riskialoille -kyselyä muutetaan siten, että se vastaa tulossopimuksen jaottelua ilmiöpohjaisesta valvonnasta. Vuoden 2019 kyselypohjaa käytetään mahdollisimman paljon hyödyksi. Kysely sisältää taulukossa 7 kuvatut tulossopimuksessa määritellyt ilmiöt – työolot, pirstaloituva työelämä ja työn kuormittavuus – sekä niiden pääsääntöiset sisällöt.

TAULUKKO 7. LSAVIn työsuojelun vastuualueen valvonnan ilmiöt ja sisältö.

Ilmiö	Sisältö
Työolot	Työtapaturmien torjunnan hallinta
	Kemiallisten tekijöiden hallinta
	Biologisten tekijöiden hallinta
	Fyysisen kuormittumisen hallinta
Pirstaloituva työelämä	Työsuhteen vähimmäisehtojen valvonta
	Ulkomaalais- ja työsuhdevalvonnan yhteen sovittaminen
	Alustatalous ja kevyt yrittäjyys
Työn kuormittavuus	Psykososiaalinen kuormitus
	Työhyvinvointi työpaikoilla

Työsuojelulautakunnan osallistumista kyselyn laadintaan jatketaan ryhmätöiden muodossa. Loppukesästä julkaistavaa sidosryhmäkyselyä järjestöjen työnantajayrityksiin muokataan siten, että se vastaa tulossopimuksen jaottelua ilmiöpohjaisesta valvonnasta. Lautakunta osallistuu kyselyn sisällön laadintaan keväällä, ja kommentoiden alkukesän aikana. Lautakunnalla on merkittävä vastuu kyselyn laaja-alaisessa jakelussa, johon vastuualue ei muulla tavoin voi vaikuttaa kuin korostamalla kyselyn merkitystä valvonnan suuntaamisessa ja tulosten arvoa valvonnalle. Vuoden 2019 kyselypohjaa käytetään mahdollisimman paljon hyödyksi.

Tutkimuksen validiteetin näen analyysin perusteella siten, että kyselyyn tehtävillä tarkennuksilla ja teknisillä toimenpiteillä sekä sidosryhmäjohtamisen kehittämisellä, jolla pyritään sitouttamaan lautakuntaa työsuojelun toimintaan, tutkitaan tarpeellista ja tärkeää asiaa työsuojelun valvonnan kannalta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää sidosryhmäjohtamista työsuojelulautakunnan osalta sekä sovittaa lautakunta työskentely osaksi tulossopimuksen strategista johtamista. Lautakuntatyöskentelyn merkittävänä osana kehitettiin lautakunnan jäsenyrityksille suunnattua sidosryhmäkyselyä. Sidosryhmäjohtamisen ja työsuojelulautakunnan työskentelyn yhteensovittamiseksi luotiin vuosikello johtamisen välineeksi ja kokousten perustaksi.

Tutkimus onnistui kokonaisuutena hyvin ja kehittämistyötä toteutettiin vuoden 2019 aikana samassa syklissä lautakuntatyöskentelyn kanssa. Haastattelut olivat informatiivisia ja otokset riittävän suuria.

Sidosryhmäajattelun (stakeholder thinking) ydin on yhteistyössä. Sidosryhmäyhteistyö auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa ja puolustamaan yhteiskunnallista olemassaoloaan. Vuorovaikutusstrategiaan sisältyy sidosryhmäsuhteen tavoitteet, kommunikaatio- ja vuorovaikutuskanavien valinnan, kuka organisaatiossa vastaa sidosryhmäsuhteesta ja keitä siihen osallistetaan. Sidosryhmävuorovaikutuksen keinoina voidaan käyttää esimerkiksi ovat esimerkiksi webropol-ohjelmaa kyselyiden apuna, seminaarityöskentelyä ja erilaisia työsuojelutapahtumia kokousten lisäksi. Yhteisiin tutkimus- ja kehitysprojekteihin voidaan käyttää Teams-ohjelmaa ja tiedonjakamiseen työsuojelun intraa, tiimeriä.

Työsuojelun vastuualueella sidosryhmäjohtamista kehitetään lisäämällä työsuojelulautakunnan tunnettuutta vastuualueella. Vastuualueen johtajan vastuulla on luonnollisesti strategian ja sidosryhmäjohtamisen toteutuminen. Yksiköiden esimiehet otetaan mukaan lautakunnan toimintaan muun muassa neljä kertaa vuodessa järjestettäviin kokouksiin. Sidosryhmätapaamisia järjestöjen kanssa jatketaan. Vastuualueen esimiehet ovat osallistuneet oman toimialansa vuosittain järjestettäviin järjestötapaamisiin. Vuoden 2020 alusta työsuojelun valvontaa muutettiin ilmiöpohjaiseksi, jonka aikana toimialakohtainen valvonnan kohdentaminen päättyy. Tämä tuo uuden haasteen vastuualueen toimintaan ja kehittämiseen.

Sidosryhmät ovat yhteiskuntavastuun tärkeä määrittelevä tekijä. Siksi niiden osallistaminen yhteiskuntavastuun kehittämisessä on tärkeää. Osallistamisen ja sitouttamisen pe-

rustana on ymmärtää sidosryhmän odotuksia. Yksinkertaisinta tätä on kysyä sidosryhmiltä itseltään (Talvio & Välimaa 2004). Tutkimuksessa tätä selvitettiin lautakunnalle suunnatun lomakekyselyn avulla.

Lomakekyselyn tulokset toivat uutta näkökulmaa työsuojelun vastuualueen yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen ja näkyvyyteen. Samalla se vahvisti jo saatua vaikutelmaa, josta on hyvä kehittää ja jatkaa yhteistoimintaa lautakunnan kanssa. Sidoryhmäkyselyyn liittyvään epävarmuustekijään kyselyn riittävän laajasta jakelusta etsitään ratkaisua yhdessä lautakunnan jäsenten kanssa.

Lautakunnan sitoutumista selvitettiin siihen laaditun sitoutumismittarin avulla. Mittaria käytetään myös jatkossa sitoutumisen seurantaan. Sitouttamiseen panostetaan osallistamalla lautakunnan jäseniä työsuojelun vastuualueen prosessien ja muiden valvontakeinojen kehittämiseen. Tutkitaan mahdollisuutta toteuttaa kehittämistyötä ja kokoustamista myös esimerkiksi Teams-ohjelmassa. Merkittävä rooli lautakunnalla on edelleen sidoryhmäkyselyn kehittämisessä.

Työsuojelun vastuualueella vallitsevia etiikan ja moraalien tyylejä ovat huolenpidon etiikka ja postmodernismi, vaikkakin myös muita eettisiä ja moraalisia vaikutteita on nähtävissä. Huolenpidon etiikan näkökulmasta tarkastellessa vastuualueen tehtävänä on turvata laintäyttämät työolot työntekijöille. Postmodernismin periaatteena on se, että kiinnitetään erityistä huomiota sidoryhmiin. Vastuualueen ulkoisista sidoryhmistä tärkein on työsuojelulautakunta, jonka kanssa vuoropuhelu – nimenomaan dialogin muodossa – on ensisijaisen tärkeää. Moraalinen dialogi käydään käytännön tasolla, ja sidoryhmäsuhde perustuu molemminpuoliseen hyötyyn ja tarpeeseen saada tietoa. Erilaisten käsitysten ja mielipiteiden huomioon ottaminen on tärkeää sidoryhmäjohtamisen kehittämisen kannalta. Sidoryhmädialogin toteuttamisessa vastuualueen ja työsuojelulautakunnan välillä ensisijaisen tärkeää tietoa tarvitaan työnantajakentältä, heidän haasteistaan ja ongelmistaan. Vastavuoroisesti lautakunta voi toimia äänitorvena vastuualueen suuntaan, ehdottamalla erilaisia toimenpiteitä ja hankkeita työsuojelun valvontaan ja prosesseihin. Sidoryhmäjohtamista ja vuorovaikutusta pitää kehittää tarpeen mukaan ja säännöllisesti.

William Isaacin mukaan neuvottelun ja dialogin välinen ero on siinä, että dialogin avulla voidaan luoda uusia ideoita ja ajatuksia. Vastuualueen johtaja sanoi haastattelussaan, että toivoisi työsuojelulautakunnalta kehitysideoita työsuojelun vastuualueen prosesseihin ja lautakuntatyöskentelyn toimintatapoihin.

Sidosryhmävuorovaikutuksen lisäämiseksi työsuojelulautakunnan Tiimeri-sivustolle, vastualueen intraan, luodaan ilmiöpohjainen asiakirjapohja. Lautakunta voi kirjata tietoonsa tulleita työsuojelullisia epäkohtia ja ilmiöitä työpaikoilla ja halutessaan esittää ratkaisuehdotuksiaan niihin. Esiin tulleita epäkohtia ja ilmiöitä käsitellään lautakunnan kokouksissa.

LÄHTEET

- Airaksinen, T. 1987. Moraalifilosofia. Porvoo Helsinki Juva: WSOY.
- Grönroos, C. 1987. Hyvään palveluun. Palvelun kehittäminen julkishallinnossa. Helsinki: Valtion kehittämiskeskus.
- Grace, D. & Cohen, S. 2013. Business ethics. Fifth edition. Oxford: Oxford University Press.
- Gavai, A.K. 2009. Business ethics. Mumbai: Himalaya publishing house.
- Guy, M.E. 1990. Ethical decision making in everyday work situations. Westport, Connecticut, Greenwood Press, Quorum books.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hovisalmi, S. & Niskala, M. 2009. Ympäristöosaaminen kilpailukyvyksi: toimintamalli ja työkalut. Teknologiateollisuus. Helsinki: Teknova.
- Jones, T. & Wicks, A. 1999. Convergent stakeholder theory. Academy of Management Review 24.
- Juholin, E. 2013. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Talentum.
- Jussila, M. 2010. Yhteiskuntavastuu. Nyt. Helsinki: Infor.
- Juutinen, S & Steiner, M-L. 2010. Strateginen yritys vastuu. Helsinki: WSOYPro.
- Jäntti, A., Airaksinen, J. & Haveri, A. 2017. Osallistuminen julkishallinnon legitimititeettikysymyksenä. Tampere. TamPub.
- Kantojärvi, P., 2012. Fasilointi luo uutta, menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.
- Kujala, J. 2007. Välittävä johtaminen: Vuoropuhelua sidosryhmien kanssa. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies. Vol. 12. No. 2. Publisher: Business and Organization Ethics Network 12.11.2007. Viitattu 28.2.2020.
- Kujala, J. & Kuvaja, S. 2002. Välittävä johtaminen: sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Helsinki: Talentum.
- Lindroos J-E & Lohivesi K, 2006. Onnistu strategiassa. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Lounais-Suomen aluehallintovirasto työsuojelun vastuualue, 2019. Työsuojelulautakunnan kokouspöytäkirjat ja sihteerin kokousmuistiinpanot.
- Luoma-aho, V. 2006. Lupa toimia: Julkisorganisaatioiden sidosryhmäsuhteet. Media&Viestintä. Kulttuurin ja yhteiskunnan tutkimuksen lehti. Vol. 29. No.3. Julkaisija: Media&Viestintä. Kulttuurin ja yhteiskunnan tutkimuksen lehti. Viitattu 1.2.2020.

Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review* 22:4. 853-886.

Näsi, J. 1995. *Understanding Stakeholder Thinking*. Helsinki. LSR-Publications.

Pahkinen, E. 2012. *Kyselytutkimusten otantamenetelmät ja aineistoanalyysi*. Jyväskylä: Jyväskylä University Library Publishing Unit.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Hansaprint.

Singer, M.S. 2000. Ethical and fair work behaviour: A normative-empirical dialogue concerning ethics and justice. *Journal of Business Ethics* 28 (3), 187-209.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016. *Muistio: Työsuojelulautakuntien hyvän työskentelyn käytännöt*.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020a. *Tulossopimus. Sosiaali- ja terveysministeriön ja aluehallintovirastojen työsuojelun vastuualueiden väliset tulostavoitteet vuosille 2020-2023 ja tarkennetut tulostavoitteet vuodelle 2020*.

Sosiaali- ja terveysministeriö; Valtiovarainministeriö; Työ- ja elinkeinoministeriö; Oikeusministeriö; Sisäministeriö; Opetus- ja kulttuuriministeriö; Maa- ja metsätalousministeriö; Liikenne- ja viestintäministeriö; Ympäristöministeriö. 2020b. *Aluehallintovirastojen ja elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten strategia-asiakirja 2020-2023*.

Talvio, C. & Välimaa, M. 2004. *Yhteiskuntavastuu ja johtaminen*. Helsinki: Edita.

Valtioneuvoston asetus työsuojelulautakunnista 53/2010. Annettu Helsingissä 21.1.2010. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2010/20100053>.

Vauhkonen, P., Jutila, M. & Mohammed, A. 2007. *Vastuullisuuden johtaminen: toiminnan kehittäjän opas*. Oitmäki: JTO-palvelut.

Vehkalahti, K. 2014. *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Finnlectura Oy

Tieteen termipankki. <http://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:postmoderni>. <http://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:etiikka>. Viitattu 24.1.2020.

Tieteen termipankki. <http://tieteentermipankki.fi/wiki/Nimitys:sidosryhm%C3%A4>. Viitattu 26.2.2020.

Sitoutumismittarin Excel -taulukko

Työsuojelulautakunnan sitoutuminen

	Kokous 1			Kokous 2			Kokous 3			Kokous 4			Tilaisuus-/lentopyynnöt
	Läsnä	Käsiteltäviä asioita	Päätösaasioita	Läsnä	Käsiteltäviä asioita	Päätösaasioita	Läsnä	Käsiteltäviä asioita	Päätösaasioita	Läsnä	Käsiteltäviä asioita	Päätösaasioita	
		-kokoonpanon 1 kokous	1		4	1		6	2		4	3	
Jäsen 1	x	3	4	x	3	4	x	2	2	x			
Jäsen 2											3	1	
Jäsen 3				x	3	4				x	3	2	
Jäsen 4							x	1	3	x			
Jäsen 5							x	3	3	x	2	1	x
Jäsen 6				x	4	4	x	3	3	x	1		x
Jäsen 7	x	0	1							x			
Jäsen 8	x	1	4				x	1	0				
Jäsen 9	x	0	1			0				x			
Jäsen 10													
Jäsen 11													
Jäsen 12	x	2	4	x	4	4	x	2	1	x	1		
Jäsen 13	x	3	4	x	3	4				x			
Jäsen 14										x			x
Jäsen 15				x	3					x			
Jäsen 16	x	0	0			0	x	0	0	x			
Jäsen 17				x	4	4				x	2	1	
Jäsen 18	x	2	4	x	3	4	x	3	2	x	1		x
Jäsen 19				x	3	4	x	2	2	x			
Jäsen 20				x	4	4							

*) Päätöksen osallistumisen kerroin (=%-luku) saadaan mittarista vastaavan luvun kohdalta. 1/2-numero pyöristetään ylöspäin.

Arviointi:

Kriteeri /Positio	1	2	3	4
Osallistuminen	0-1	2	3	4
Käytetyt puheenvuoro	0	1	2	≥3
Päätöksentekoon osallistuminen	0-14%	16-49%	50-75%	76-100%
Kriteeri	Kyllä	Ei		
Yhteydenotot vastuualueelle	1	0		

Sitoutumismittari

Sitoutumismittari

Työsuojelulautakunta käsittelee

- vastuualueen toimialueella merkittäviä työsuojelun kehitys-, suunnittelu- ja seurantahankkeita
- työsuojelun yleisiä toimintalinjoja ja tulostavoitteita
- voimavarojen suuntaamista työsuojelun edistämiseksi
- muita työympäristön alueellisen kehittämisen kannalta merkittäviä asioita

1. Olen

- Jäsen
- Varajäsen

Työsuojelulautakunnan kokouksia järjestetään vuosittain neljä (4). Sitoutumista mitataan vuosittaiseen osallistumismäärään peilaten seuraavasti:

- 4 erittäin hyvä -> 4
 3 hyvä -> 3
 2 tyydyttävä -> 2
 0-1 heikko -> 1

2. Jäsenen läsnäolo

1 Heikko 2 Tyydyttävä 3 Hyvä 4 Erittäin hyvä

Läsnäolo

Lautakunnan jäsenen odotetaan osallistuvan kokouksissa keskusteluun, ilmaisemalla mielipiteensä käsiteltäviin ja esitettyihin asioihin, ym. Sitoutumista mitataan käytettyjen puheenvuorojen kokonaismäärän mukaan ja tulos jaetaan neljällä (= kokousten kokonaismäärä/v).

- 3 erittäin hyvä -> 4
 2 hyvä -> 3
 1 tyydyttävä -> 2
 0 heikko -> 1

3. Kokous- ja keskusteluaktiivisuus

1 Heikko 2 Tyydyttävä 3 Hyvä 4 Erittäin hyvä

Aktiivisuus

Lautakunnan jäsenen odotetaan osallistuvan työsuojelun valvonnan kehittämiseen antamalla ehdotuksia voimavarojen suuntaamiseen työsuojelun edistämiseksi. Sitoutumista mitataan ehdotusten määrän ja käsittelyyn osallistumispuheenvuorojen määrän mukaan / kokous. Saatu kokonais%-luku jaetaan 4. Max 100%.

- 4 erittäin hyvä; lähes 100%
- 3 hyvä; väh. 75%
- 2 tyydyttävä; väh. 25%
- 1 heikko; ei mihinkään

4. Päätöksentekoon osallistuminen

1 Heikko 2 Tyydyttävä 3 Hyvä 4 Erittäin hyvä

Päätöksentekoon osallistuminen

Työsuojelun vastuualueen vaikuttavuutta työsuojelulautakunnan näkökulmasta osoittaa se, miten paljon heidän taholtaan tulee yhteydenottoja vastuualueelle luento- ja tilaisuuden järjestämispyyntöjen muodossa. Tämä osa-alue toimii mitattavana lisäarvona, sillä yhteydenotot ovat olleet noususuuntaisina, mutta ovat keskittyneet muutamiin järjestöihin.

Asiaa mitataan vain kyllä/ei -vaihtoehdoilla.

5. Työsuojelun vaikuttavuus

Yhteydenotot vastuualueelle luentopyynnöt ja työsuojelutilaisuudet

 Kyllä Ei

Johtajan haastattelu

Kysymykset:

- 1. Vastuualueen johtajana ja työsuojelulautakunnan puheenjohtajana, mikä on näkemyksesi lautakunta työskentelyn nykyisestä tilasta ja sitoutumisesta?**
- 2. Minkä kaltaista tietoa johtajana kaipaisit työsuojelulautakunnalta?**
- 3. Lautakunnan tehtävät ovat määritelty valtioneuvoston asetuksella (53/2010). Onko mielestäsi mahdollista antaa lautakunnalle enemmän mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa työsuojelun valvontaan?**
- 4. Strategiaa muutettiin runkokaudelle -20 -23 ilmiöpohjaiseksi. Olisiko tämän myötä mahdollista vahvistaa työsuojelulautakunnan roolia valvonnan vaikuttajana, ja miten?**
- 5. Miten mielestäsi lautakunnan jäsenten sitoutumista voitaisiin lisätä? Mitä keinoja on, ellei lainsäädäntö anna enemmän mahdollisuuksia lautakunnalle vaikuttaa työsuojelun valvonnan kehittämiseen ja toteuttamiseen?**
- 6. Yksi merkittävin asia lautakunnan osallistumisessa valvonnan kehittämiseen, on ollut vuosittaisen Valvonnan suuntaaminen riskialoille -kyselyyn osallistuminen jakamalla kyselyä omille jäsenyrityksilleen. Miten tätä asiaa voitaisiin edelleen kehittää?**

Työsuojelulautakunnanlomakehaastattelu



Lautakunnan toiminnan kehittäminen

Työsuojelulautakunnan tehtävistä on säädetty valtioneuvoston asetuksella (53/2010). Asetuksen mukaan työsuojelulautakunta käsittelee

- vastuualueen toimialueella merkittäviä työsuojelun kehitys-, suunnittelu- ja seurantahankkeita
- työsuojelun yleisiä toimintalinjoja ja tulostavoitteita
- voimavarojen suuntaamista työsuojelun edistämiseksi
- muita työympäristön alueellisen kehittämisen kannalta merkittäviä asioita.

1. Olen *

- varsinainen jäsen
- varajäsen

2. Oletko lautakunnan jäsenenä päässyt riittävästi vaikuttamaan työsuojelun valvontaan *

- Kyllä, mm.
- En
- Haluaisin vaikuttaa mm:

3. Työsuojelun vastuualue on pyrkinyt lisäämään yhteiskunnallista vaikuttavuuttaan ja runkokauden tulossopimuksessa sen kehittäminen on yksi tavoite. Miten mielestäsi työsuojelun vastuualue on onnistunut lisäämään vaikuttavuuttaan ja mitä se näkemyksesi mukaan voisi tehdä lisää?

Työsuojelun vastualueen arvoina ovat oikeudenmukaisuus, rohkeus ja avoimuus. Missiona on turvata ihmisten työkykyä, toimeentuloa ja palveluja. Visiona on saavuttaa eheä yhteiskunta ja kestävä työhyvinvointi. Nämä näkyvät työsuojelun vastualueen toiminnassa aktiivisena osallistumisena toiminta- ja työkyvyn sekä työllistymiskyvyn lisäämiseen. Työsuojelun vastuualue myös pyrkii vastaamaan työhyvinvoinnin haasteisiin tehostamalla valvontaa ja sen kattavuutta.

4. Näkyvätkö työsuojelun vastualueen arvot ja visio sen toiminnassa liitto- ja työnantajatasolla? *

Kyllä

Ei, mutta sitä voisi lisätä esim.

5. Onko vastualueen toiminta riittävän aktiivista, jotta sen voidaan sanoa edistävän toiminta- ja työkykyä? *

Kyllä

Ei, miksi mielestäsi?

6.

Onko valvonta riittävän tehokasta ja kattavaa?

*

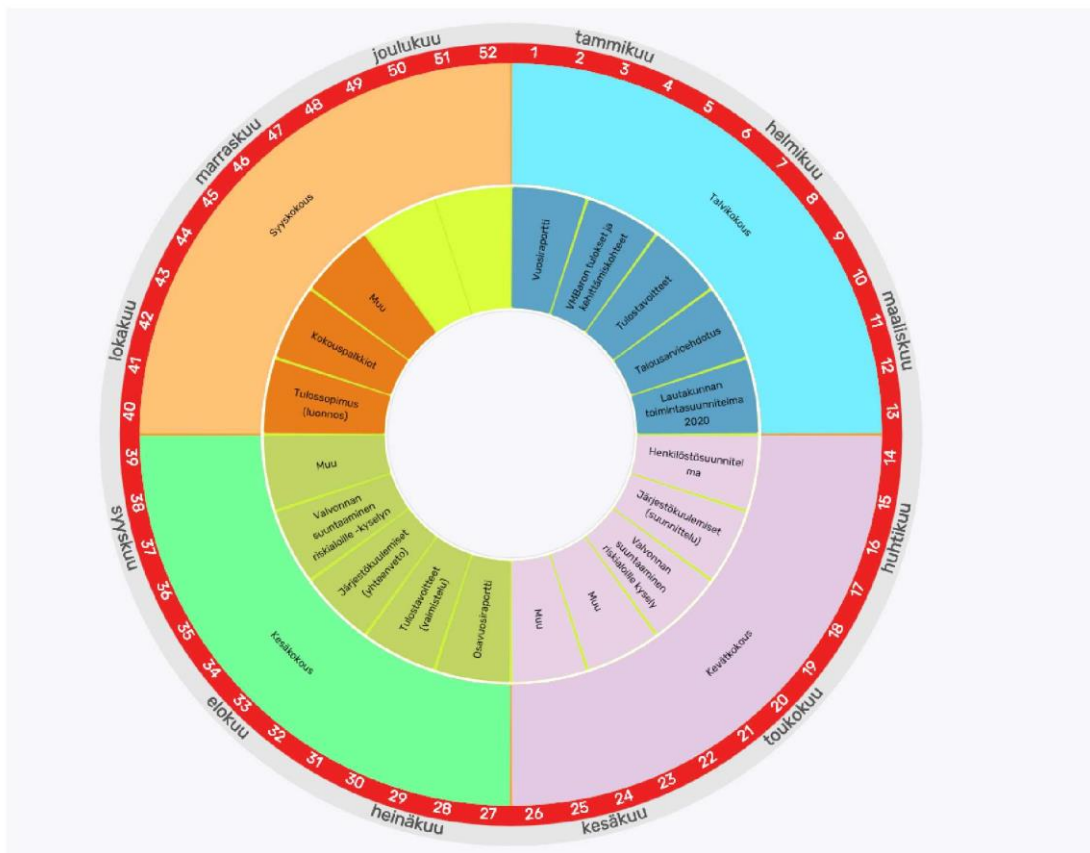
Kyllä

Ei, miksi ei sinusta?

7. Mikä olisi mielestäsi sopiva kokousmäärä vuodessa ajatellen omia osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiasi? *

Lautakuntatyöskentelyn vuosikello

TYÖSUOJELULAUTAKUNNAN VUOSIKELLO



Valvonnan suuntaaminen riskialoille sidosryhmäkysely

Valvonnan kohdentuminen riskialoille 2019

1. Sektori, jolla työskentelet

Valtio
 Kunta/Kaupunki
 Yksityissektori

2. Missä asemassa olet työpaikallasi?

Esimiestehtävissä
 Työntekijänä/toimihenkilönä

3. Valitse toimiala, jolla työskentelet

Valitse

4. Laita riskit / vaarat järjestykseen siten, että ensimmäisenä on merkittavin/todennäköisin vaara-riskitekijä organisaatiossa. (Valitse vähintään kolme vaihtoehtoa)

Tapaturman vaara	Valitse
Psykososiaalinen kuormitus	Valitse
Fyysinen kuormitus	Valitse
Kemialliset tekijät	Valitse
Sisäilmaongelmat	Valitse
Harmaa talous	Valitse
Ulkomainen työvoima	Valitse

5. Jokin muu vaara-/riskitekijä, mikä?

Valinta

Valinta

Valinta

Valinta

6. Miten olet esimiehenä perehdyttänyt alaisesi työtöhtäviinsä? (vain esimiehet vastaavat)

- Riittävästi, vaarojen arviointi on tehty ja ne on huomioitu perehdyttämisessä. Käytössä on myös riittävä perehdytysaineisto.
- Uuden työntekijän kollega on huolehtinut perehdyttämisestä.
- Perehtyminen työtöhtäviin on työntekijän vastuulla, työ tekijänsä opettaa.

7. Oletko saanut riittävän perehdytyksen työhösi?

- Kyllä, käytössä on kattava perehdytysaineisto ja se löytyy helposti. Myös vaarojen arviointi on käyty läpi kanssa.
- En. Opettelen työn itsenäisesti. Kiireen vuoksi perehdytykseen ei aina ole aikaa.

8. Haluaisin enemmän perehdytystä/enemmän aikaa perehdyttämiseen.

- Kyllä.
- Ei, se on nyt jo hyvin hoidettu.

Ilmiö: TYÖOLOJAT

Työelämässä on edelleen runsaasti tapaturman vaaroja, kemiallisia ja fysikaalisia häirtatekijöitä sekä fyysistä kuormittavuutta. Työnantajin vaikuttaminen näiden vaarojen torjumiseksi on työsuojeluvalvonnan kivi- jalka ja tärkeä yhteiskunnallinen tehtävä.



9. Ilmiö: Työolot Valitse työpaikallasi toteutuneet asiat (Astelkko: 1 =heikko, 3 = en osaa sanoa, 5 = erittäin hyva)

	1	2	3	4	5
Työnantaja tuntee vastuunsa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijä tuntee velvoitteensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johito on sitoutunut työsuojeluun työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riskienarviointi on tehty, ja työntekijät ovat voineet osallistua siihen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monimuototyöskentelyssä (etätöy ja yksilöllinen työaika) on huomioitu/olen huomioinut työergonomian	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monimuototyöskentelyssä on huomioitu vaaratekijät vähintään yhtä hyvin kuin työpaikalla työskennellessäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani on annettu työsuojelututusta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ilmiö: PIRSTALOITUVA TYÖELÄMÄ

Työtä tehdään entistä enemmän vaihtelevissa paikoissa ja vaihtelevin työajoin. Perinteisen yrittäjyyden ja työnteon rinnalle ovat tulleet uudet työnteon muodot, kuten itsensä työllistäminen, kevytyrittäjyys, alustatalous ja kutsutyö. Toimintojen ulkoistaminen ja erilaiset alihankintamuodot ovat yleistyneet, myös yli valtionrajojen. Yritystoiminnan pirstaloitumiseen liittyviä alihankintojen ketjuttaminen voi olla myös haaste säästösten noudattamiselle.



10. Ilmiö: Pirstaloituvaa työelämää Valitse työpaikallasi toteutuneet asiat (Asteikko: 1 =heikko, 3 = en osaa sanoa, 5 = erittäin hyvä)

	1	2	3	4	5
Itsensä johtamisessa on huomioitu työajat ja työssä jaksaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarvittaessa ja pyytäessäni tukea esimieheltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarvittaessa vertaistukea työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisöäni kehitetään säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisöni kehittämiseen löytyy riittävät resurssit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni tiedetään ja tunnetaan myös muiden tekemät työt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni on toimintakäytännöt kiireen ja resurssipulan varalle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Onko työpaikallasi käytössä vuokratyövoimaa ?

- Kyllä
 Ei
 En osaa sanoa

12. Vuokratyövoiman käyttö on ollut sujuvaa

- Kyllä
 Ei

13. Mitä ongelmia vuokratyövoiman käytössä on esiintynyt**14. Onko käytössä pitkiä urakointiketjuja? **

- Kyllä
- Ei
- Kysymys ei koske minua

15. Jos urakointiketjut ovat aiheuttaneet ongelmia, niin minkälaisia?**Ilmiö: TYÖN KUORMITTAVUUS**

Työ on jatkuvassa muutoksessa, ja yhä useammin työstä johtuvat terveysongelmat liittyvät työn psykososiaalsiin kuormitustekijöihin. Myös työelämän kognitiiviset vaatimukset kasvavat, ja monet työtehtävät vaativat yhä enemmän tiedonkäsittelykykyä. Joillakin toimialoilla automatisaation ja digitalisaation myötä suoritettavat tehtävät vähenevät ja asiantuntijuutta vaativat lisääntyvät.

16. Ilmiö: Työn kuormittavuus

Valitse työpaikallasi toteutuneet asiat (Asteikko: 1 =heikko, 3 = en osaa sanoa, 5 = erittäin hyvä) *

	1	2	3	4	5
Pystyn keskittymään yhteen työhön kerrallaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani on käytössä työohjaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on tietoinen kuormituksestani ja puuttuu sen aiheuttamiin vaaratekijöihin ajoissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvälineeni ovat ergonomiset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tautotani työtäni tarvittaessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pysyn aikataulussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huomioin riittävän levontarpeen vapaa-aikanani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokonaistyöaikani muodostuu liian suureksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En hallitse työtäni sen liiallisen määrän, hallitsemattoman tietotulvan tms. vuoksi ja "työt tulevat uniini"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekemättömät työt huolettavat ja vaivaavat minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan tehdä omat työt, vaikka ne kuormittaisivatkin, koska en luota muihin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En halua luovuttaa omia töitäni, koska muillakin on paljon toita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otan vastaan apua/pyydän apua tarvittaessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Käytössäni on monimuototyöskentely (= etätyö tai yksilöllinen työaika tms.) * Kyllä Ei

Kognitiivinen ergonomia tarkastelee ihmisen vuorovaikutusta toimintajärjestelmien kanssa tiedonkäsitteilyn näkökulmasta. Kognitiivisen ergonomian avulla voidaan huomioida ihmisen tapa käsitellä tietoa tuotteiden, työympäristöjen, työvälineiden ja työkäytäntöjen kehittämisessä.

18. Miten monimuototyöskentely on toteutunut työpaikallasi



Kognitiivinen ergonomia tarkastelee ihmisen vuorovaikutusta toimintajärjestelmien kanssa tiedonkäsitteilyn näkökulmasta. Kognitiivisen ergonomian avulla voidaan huomioida ihmisen tapa käsitellä tietoa tuotteiden, työympäristöjen, työvälineiden ja työkäytäntöjen kehittämisessä.

19. Miten kognitiivinen ergonomia näkyy työssäsi?

- Voin tehdä työtä keskeytyksellä
- Voin tehdä työtä omaan tahtiini, työ kerrallaan
- Voin järjestellä työtehtäviäni minulle sopivalla tavalla
- Ryhmittelen työssäni irralliset asiat muistini tueksi
- Työpaikallani on sovittu rauhoitetusta työajasta, jolloin voin tehdä työtäni keskeytyksellä
- Mikään edellä olevista ei toteudu tai koske minua

20. Miten monimuotoisuuden (ikäntyneet, etninen tausta, sukupuoli) johtaminen on toteutunut työpaikallasi? (Vain esimiehet vastaavat)

- Organisaatiokulttuurissamme on selkeä visio ja strategia monimuotoisuuden johtamisessa
- Käytössämme on läpinäkyvä työsuoritusten arviointijärjestelmä, jota kehitetään yhdessä sisäisten sidosryhmien kanssa
- Työsuoritusten indikaattorit ovat yhteneväiset ja tasavertaiset, jotta työntekijät eivät joudu eriarvoiseen asemaan
- Ikäntyneiden työaika seurataan myös esimiehen toimesta, jotta työaika ei aiheuta ylimääräistä kuormitusta työntekijälle
- Kognitiivista johtamista ei ole vielä huomioitu organisaatiossamme