

Jouni Tuomi (toim.)

# "NÄITÄ ON TEHTY"

Työhyvinvoinnin kehittämistä, tutkimusta ja innovointia  
PIRAMKissa 1999–2009



# "Näitä on tehty"

Työhyvinvoinnin kehittämistä,  
tutkimusta ja innovointia  
PIRAMKissa 1999–2009

Jouni Tuomi (toim.)

Tampereen ammattikorkeakoulun  
julkaisu  
Sarja B. Raportteja 42.  
Tampere 2010  
ISSN: 1456-002X  
ISBN 978-952-5903-03-4 (PDF)

Kansi: TAMK viestintäpalvelut  
Suunnittelu & taitto Irina Kauppinen

# Sisällysluettelo

Esipuhe .....	4
Johdanto .....	5
VAMAOKE – Työkykyä ylläpitävä projekti Vammalan seudun ammatillisen koulutuksen kuntayhtymän oppilaitoksille.....	9
Väsyveks – apua metsäväen uupumiseen .....	17
"Me ollaan sankareita kaikki" – Uusi ote henkilöstön osaamiseen ja hyvinvointiin Vammalan Patriassa .....	25
MASSI – Maaseutuyrittäjän uudet voimavarat.....	32
METYK – Metallialan yritysten kokonaisvaltainen työyhteisövalmennus .....	40
HyNä – Hyvinvointia nääs -hanke .....	49
HuBi – human business -valmennusohjelma.....	58
ArJa – henkilöstön arjessa jaksaminen .....	68
DEMKE – Elämänlaadun ja hyvinvoinnin kehittäminen dementiayksiköissä .....	74
Kirjoittajat .....	82

# Esipuhe

Pirkanmaan ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämistoiminnan käynnistämisvaiheessa 2000-luvun alussa teimme analyysiä osaamisalueistamme määritelläksemme toimintamme painopistealueita. Tämän työn perusteella erityisenä vahvuusalueena nousi esiin työhyvinvointiin liittyvä kehittämisosaaminen. Samanaikaisesti pohdimme muutoinkin toimintaperiaatteitamme ja päädyimme siihen, että tutkimus- ja kehitystyön perusta PIRAMKissa on yksilö ja hänen monenlaiset ja vaihtuvat tarpeensa. Toiminnan tavoitteeksi määriteltiin hyvinvoiva ihminen, mikä näkemyksemme mukaan on perusedellytys kannattavalle liiketoiminnalle, tehokkaille ja tarkoituksenmukaisille julkisille palveluille ja laajemminkin koko Pirkanmaan alueen menestykselle. Näistä lähtökohdista käynnistyi työhyvinvoinnin kehittäminen, tutkimus ja innovointi PIRAMKissa.

Palvelualojen ammattikorkeakouluna PIRAMKilla oli paljon kosketuspintaa varsinkin sosiaali- ja terveyspalveluja tuottaviin organisaatioihin, mutta yhteydet esimerkiksi teollisuuden olivat paljon vähäisempiä. Kysymys kuuluikin: miten lähestymme ja mitä voimme tarjota näille uusille asiakasryhmille? Miten teemme näkyväksi ja kiinnostavaksi toiminnan lähtökohdaksi ottamamme yksilön ja hänen hyvinvointinsa vaikkapa liiketoimintaan, tuotantoon ja tuotekehitykseen panostaville organisaatioille? Tätäkin kysymyksenasettelua lähestyimme vahvuksiemme kautta ja työhyvinvoinnin kehittämisestä löytyi luonteva yhteys yrityksen menestystekijöiden ja yksilön hyvinvoinnin välille. Yhtä lailla tämä logiikka pätee myös silloin kun kyseessä on yksittäinen maaseutuyrittäjä tai palveluita tuottava organisaatio. Näistäkin löytyy kuvauksia tässä kirjassa.

Taloudellisten tilanteiden vaihtelut ja monenlaiset ympäristötekijät vaikuttavat kaiken aikaa organisaatioiden toimintaan. Vaihtoehtoisia reagoititapoja ja -malleja on monia, mutta sellainen tuntuma ”näitä tehdessä” on syntynyt, että parhaiten selviytyvät ne, jotka panostavat yksilöihin ja heidän osaaamiseensa sekä hyvinvointiinsa. Tätä voisi kuvata myös proaktiivisena toimintana, ei vain reagoida syntyviin tilanteisiin vaan systemaattisesti rakennetaan omaa tulevaisuutta ja voimavaroja, jotka kantavat hankalampienkin aikojen yli. Siksi meilläkin on edelleen vahva usko siihen, että myös tästä eteenpäin työhyvinvointi tulee olemaan keskeinen kehittämiskohde organisaatiosta ja toimialasta riippumatta. Ja tässä työssä mekin haluamme edelleen olla mukana yhdessä kumppaneidemme kanssa.

Oivaltamisen iloa työhyvinvoinnin parissa työskenteleville ja muillekin teemasta kiinnostuneille lukijoillemme. Samalla kiitokset myös osaavalle henkilöstöllemme, jotka ovat vastanneet näiden vaativien kehittämis- ja tutkimushankkeiden käytännön toteutuksesta ja halunneet tuoda toiminaamme näkyväksi vielä kirjallisessakin muodossa.

**Esa Ala-Uotila**

Asiakkuusjohtaja

## Johdanto

Pirkanmaan ammattikorkeakoululla (PIRAMK) on pitkä ja monipuolinen kokemus työkyvyn ja työhyvinvoinnin kehittämisen saralla. Tässä julkaisussa kuvataan kymmenen erilaista PIRAMKissa vuosien 1999–2009 välillä tehtyä työhyvinvointiin liittyvää kehittämishanketta. Paitsi erilaisien kehittämishankkeiden toteuttamiseen PIRAMK on osallistunut myös työhyvinvointihankkeiden ulkopuoliseen arviointiin ja työhyvinvoinnin kouluttamiseen. Tässä julkaisussa ei ole kaikki, mitä PIRAMKissa on tehty työhyvinvoinnin tiimoilta, eivät edes kaikki työhyvinvointiin liittyvät kehittämishankkeet, ehkä jäävuoren huippu kuitenkin.

Jo vuodesta 1991 Tampereen Terveystieteiden tutkimuskeskuksen oppilaitoksessa lehtori Leila Honkalan vetämänä tehtiin työterveyshuollon jatkolinjoilla opiskelijatöinä työkykyyn ja työhyvinvointiin liittyviä kehittämistehtäviä ja -hankkeita. Lähellä työhyvinvointikysymyksiä oli myös hänen ideoima ja vetämä työttömien terveystarkastus -hanke, joka alkoi vuonna 1994 sairaanhoitaja-, terveydenhoitaja- ja fysioterapiaopiskelijoiden projektiohjelmina. Alun alkajaan yhteiskunnan virallinen näkemys oli, etteivät työttömät tarvitse erillisiä terveystarkastuksia, vaan olemassa olevien terveystarkastuspalvelut kattavat heidän tarpeensa. Asennemuutoksen myötä mm. Tampereen kaupunki rakensi Leila Honkalan idean pohjalta ”Pitkäaikaistyöttömien terveydentila”-projektin, josta työministeriö julkaisi raportin (Nygård C-H ym 1995). Hanke sai myös kansainvälistä huomiota. Lehtori Leila Honkala (1995) kävi Lontoossa Terveystieteiden edistämisen konferenssissa esittelemässä kokemuksia näistä terveystarkastuksista.

Työhyvinvoinnin monipuoliseen kehittämiseen PIRAMKissa liittyy tutkimus- ja kehittämistoiminnan ohella mm. Työterveyshuollon erikoistumisopinnot, Työnohjaajan erikoistumisopinnot sekä erityisesti Työhyvinvoinnin erikoistumisopinnot. Viime mainituissa erikoistumisopinnoissa kaikki kehittämistehtävät liitettiin työyhteisöjen työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen. Myös niin Työterveyshuollon kuin Työnohjaajan erikoistumisopintojen kehittämistehtävät ovat osin tai kokonaan liittyneet työhyvinvoinnin kysymyksiin ja/tai työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Suomalaisessa keskustelussa on varsin erilaisia tulkintoja siitä, mitä työhyvinvoinnilla ylipäättään tarkoitetaan ja mitä se saattaisi olla. On perusteltua ajatella, että termiä työhyvinvointi ja siihen liittyvää toimintaa voidaan pitää kritiikkinä työkyvyn ylläpito (TYKY)-toiminnan yksipuoliselle, ihmisen fyysisestä olemispuolta korostavalle tulkin- nalle; työhyvinvoinnissa ei ole kyse vain työntekijän fyysisestä suorituskyvystä. Tämän päivän työhyvinvointi-käsite pitää sisällään kaiken sen, mitä mm. taylorismi ja marxilaisuuden yhteiskunnalliset sovellukset ovat ”kantapään kautta” opettaneet sekä ”job satisfaction”-tutkimus on aina 1920-luvulta saakka tuottanut. Toisaalta siinä on nähtävissä kritiikki ’työkyky asiantuntijan arvioimana’ näkemystä kohtaan, ja työkyky nähdään vahvasti kompleksisena kysymyksenä. Kolmanneksi yksilöön liittyen siinä halutaan korostaa ihmisen olemispuolien (fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen) yhden verstaista merkitystä sekä työhyvinvointia luovina tekijöinä että kokemukseen vaikuttavina.

Osa suomalaisista työhyvinvointi-malleista rakentaa ajatuksensa implisiittisesti yksilön fyysisen olemispuolen varaan (esim. työhyvinvoinnin portaat tai työkykyalomalli), mutta laajempaa kannatusta ovat saaneet ”tasapaino”-mallit, joissa tällaista hierarkkista jakoa ei tehdä (esim. Tetraedi-malli, Mankan tai Järvisen mallit tai STM 2005). Kehittävä työntutkimuksen näkemys työhyvinvoinnista on edennyt pidemmälle tarkastelemaan työn ja työntekijän muutosta systeemisenä mallina. Tästä näkemyksestä muut edellä mainitut mallit tutkimuksen apuvälineinä kertovat enemmän työhyvinvoinnista yrityksessä ikään kuin still-kuvana, kun Kehittävä työntutkimus tarkastelee ilmiötä systeemisenä, ihmisen ja työn muutoksena ja yrityksenä sen hallintaan.

Yhteistä tämän julkaisun teksteille on työhyvinvoinnin ymmärtäminen laajana, ihmisen olemispuolien näkemisen yhden vertaisina työhyvinvoinnin tekijöinä, ihmisen näkemisen vuorovaikutuksessa työympäristönsä kanssa, ja että työhyvinvoinnin edistämiseksi on kyse paljon muustakin kuin työntekijöiden suorituskyvyn kohottamisesta kuten myös yrityksen johtamisesta ja esimiestyöstä. Tässä mielessä Työterveyslaitoksen (2009) määritelmä sopii ainakin alustavasti julkaisun kuvauksiin: ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.”

Julkaisun artikkeleissa ei ole tehty ole selkeää

jakoa termien projekti ja hanke kesken. Yksittäisessä artikkelissa on pyritty käyttämään johdonmukaisesti jompaakumpaa ilmaisua, mutta artikkelien kesken ei ole tehty johdonmukaista erottelua. Uudessa ”rahoituslaki” ehdotuksessa (HE 146/2009) määritellään kehittämishanke siten, että sillä tarkoitetaan ”määräaikaista suunnitelmaan perustuvaa toimintaa, jonka tarkoituksena ei ole tuottaa välitöntä taloudellista tai aineetonta etua tuen saajalle”. Tässä mielessä kaikki julkaisun artikkelit kertovat kehittämishankkeista. Artikkeleista löytyy jonkin verran jakoa, jossa kehittämishanke-nimikkeellä tarkoitetaan koko hanketta, ja hankkeen ”alahankkeista” käytetään nimitystä projekti. Täten hanke jakautuu yksittäisiin projekteihin.

Julkaisun artikkelit on laitettu jonkinlaiseen ikäjärjestykseen aloittamisajankohdan mukaan. Siten niistä on ehkä myös havaittavissa kehityksellinen trendi, vaikka toteuttajina onkin ollut eri henkilöitä. Toisaalta toteutettujen hankkeiden vahvuudet ovat myös paljon yksilöiden osaamiseen liittyviä, ja täten toisten hankkeiden kaikkia parhaita käytäntöjä ei ole välttämättä aina kyetty siirtämään seuraaviin. Kirjan yhtenä tavoitteena voidaan pitää muistuttaa myös yhteisöä parhaista käytännöistä.

Kiitän Esa Ala-Uotilaa hänen näkemystään julkaisun merkityksestä ja tuesta sen valmistumiseksi, sekä kaikkia kirjoittajia heidän panoksestaan tämän julkaisun valmiiksi saattamiseksi.

*Tampereella 30. 4. 2010*

*Jouni Tuomi*

P. S. Euroopan alueella työhyvinvoinnista ollaan montaa mieltä ja siitä käytetään hyvin erilaisia ilmaisuja. Ehkä suositeltava englanninkielinen käännös ainakin tässä julkaisussa olisi ”Well-Being at Work”, koska painotetaan työhyvinvoinnin laaja-alaista tulkintaa.

## Lähteet

- Honkala L.** 1995. *Health promotion for unemployed people*. International Health Promotion Conference. 10.–12. 4. 1995. Brunel University, London, GB.
- Laki eräiden** työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalan ohjelmien ja hankkeiden rahoittamisesta (HE 146/2009)
- Nygård C-H, Virtanen P, Saloniemi A, Koivisto T, Systä M & Kaukiainen A.** 1995. *Työkyvyn ylläpito ja terveydenhuolto työttömyyden aikana*. Tampereen yliopisto, Terveystieteen laitos, Tampereen yliopisto Lääketieteen laitos & Tampereen aluetyöterveyslaitos. Helsinki; Työministeriö.
- STM 2005.** Työvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet. Terveiden ja turvallisuuden näkökulma. *Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:25*. Helsinki; STM.
- TTL 2009.** *Työhyvinvointi -uudistuksia ja hyviä käytäntöjä*. Progress/Application for programme VP/2007/005/371. Restructuring, Well-Being at Work and Financial Participation. Helsinki; Työterveyslaitos.



Leila Honkala & Jouni Tuomi

# VAMAOKE – Työkykyä ylläpitävä projekti Vammalan seudun ammatillisen koulutuksen kuntayhtymän oppilaitoksille

## Tiivistelmä

*VAMAOKE – Työkykyä ylläpitävä projekti Vammalan seudun ammatillisen koulutuksen kuntayhtymän oppilaitoksille -projektin tavoitteena oli ylläpitää ja kehittää opetusalan henkilöstön, erityisesti ikään-tyvien, työelämän muutoksissa tarvittavaa ammattitaitoa sekä tukea henkilöstöä löytämään yhdessä voimavaroja ja omia ratkaisuja työyhteisön toimivuuden ja organisaatiokulttuurin kehittämiseen. Projektin kohderyhmän muodosti Vammalan seudun ammatillisen koulutuksen kuntayhtymän kolmen oppilaitoksen koko henkilökunta (N= 145), erityiskohteena oli yli 45-vuotiaat. Osallistuminen projektin aktiviteetteihin oli muutamaa koulutustilaisuutta lukuun ottamatta vapaaehtoista ja tapahtui työajalla. Projekti toteutettiin 1.1.1999–1.6.2000 välisenä aikana.*

*Projektin suunnittelu oli aloitettu jo syksyllä 1998 ilman tukirahoitusta. VAMAOKE -projekti sai rahoituksensa Euroopan Sosiaalirahastosta (ESR).*

## Johdanto

1990-luvun jälkipuoliskolla kuntasektorin työpai-  
kat kokivat 1990-luvun laman sekä yhteiskunnan  
ja työelämän nopean rakennemuutoksen myötä  
ankaria uudistuksia. Voimakkaiden muutosten  
kohteeksi joutuivat myös ammatilliset oppilaitok-  
set. Itsenäisesti toimivia oppilaitoksia yhdistettiin  
suuremmiksi oppimiskeskuksiksi, ja toisaalta val-  
tiovalta kiristi monella tavalla oppilaitosten talo-  
utta. Samanaikaisesti opetuksen luonne muuttui  
yhteistoiminnallisemmaksi, kansainvälisemmäksi  
ja projektiluotoisemmaksi. Mukaan tuli laajeneva  
työelämäyhteistyö ja ammatilukutoiminta. Näi-  
den uudistusten vaatima opetussuunnitelmatyö

siirrettiin oppilaitostasolla muun työn ohella teh-  
täväksi.

Aikaisemmin itsenäisinä oppilaitoksina toimi-  
neet Vammalan ammattikoulu, Karkun kotitalo-  
us- ja sosiaalialan oppilaitos ja Tyrvään käsi- ja  
taideteollisuusoppilaitos yhdistettiin hallinnolli-  
sesti vuonna 1995 Vammalan seudun ammatillisen  
koulutuksen kuntayhtymäksi. Muutoksen yhtey-  
dessä ne jäivät muulta osin toimimaan itsenäisinä  
ja organisaatiokulttuuriltaan erilaisina. Määrära-  
hojen jatkuva niukkeneminen ja opiskelijoiden  
työssä oppimisen lisääntyminen olivat omiaan ai-  
heuttamaan osittain aiheellistakin pelkoa työpaik-  
kojen säilymisen puolesta. Pelko työpaikoista oli  
lisääntyvän henkilökohtaisen työmäärän lisäksi

merkittävä stressitekijä ja uupumuksen uhka henkilökunnalle.

### **VAMAOKE -projektin suunnittelu**

Kuntayhtymän johtavarehtori halusi käynnistää työssä jaksamista tukevan TYKY toiminnan oppilaitosten henkilökunnalle. Hän aloitti vuonna 1998 neuvottelut Pirkanmaan ammattikorkeakoulun (PIRAMK) Tampereen terveydenhuolto-oppilaitoksen kanssa projektin toteuttamiseksi.

Jo syksyllä 1998 PIRAMKin työterveyshuollon lisäopinnoissa opiskelevat terveydenhoitajat tekivät projektin suunnittelua varten esikysely ammatillisen koulutuksen kuntayhtymän koko henkilökunnalle. Heiltä tiedusteltiin mielipidettä työnsä, työympäristönsä ja työyhteisönsä työkykyyn vaikuttavista keskeisistä tekijöistä, joihin he toivoivat kehittämiskäsitteitä projektin aikana. Opettajien mielestä projektin pääpaino tulee olla työn ja työyhteisön toiminnan sekä ammatillisen osaamisen kehittämisessä. Työympäristöön kohdistuvaa toimintaa toivoi lähinnä muu henkilökunta. Kysely osoitti myös, että jokaisella oppilaitoksella on omat ongelmansa. Oppilaitosten henkilökunnan yhteismäärä oli 145 ihmistä. Heistä 45 vuotta täyttäneitä oli 60. Ikääntyneet, yli 45-vuotiaat, muodostivat projektin erityisryhmän. Heille suunnattiin lisäksi työindeksikysely.

Esikyselyn pohjalta keskeisiksi asioiksi nousivat muutoksessa selviytyminen ja jaksaminen, johtamiskulttuurin kehittäminen, työyhteisöjen sisäisen ilmapiirin ja keskinäisen vuorovaikutuksen parantaminen, tiimityövalmiuksien kehittäminen, innovatiivisuuden, rohkeuden ja luovuuden lisääminen, opettajien yrittäjyyden vahvistaminen ja taloustieto-

jen lisääminen, varsinkin ikääntyvien tietotekniikan hyödyntäminen tähtävien valmiuksien kehittämisen, ajankäytön tehostaminen, muun oman työn ja muiden ammatillisten valmiuksien kehittäminen.

### **Projektin tavoitteet ja tarkoitus**

Projektin tavoitteet olivat:

1. *Ylläpitää ja kehittää opetusalan henkilöstön, erityisesti ikääntyvien, työelämän muutoksissa tarvittavaa ammattitaitoa sekä työ- ja toimintakykyä ja tukea henkilöstöä lisäämään työn jatkuvan uudistamisen edellyttämää innovatiivisuutta, luovuutta ja rohkeutta,*
2. *tukea henkilöstöä löytämään yhdessä voimavaroja ja omia ratkaisuja työyhteisönsä toimivuuden ja organisaatiokulttuurin kehittämiseen,*
3. *kehittää opetusalan henkilöstön työtä ja työympäristöä terveyttä ja työkykyä paremmiin ylläpitäväksi,*
4. *kehittää kunnallisen työterveyshuollon riskinarvioinnin ja työkykyä ylläpitävän toiminnan innovatiivista osaamista sekä TYKY-toiminnan arviointimenetelmiä kunta-alan työpaikoilla, joissa ikääntyvien työntekijöiden työn ja terveyden suurimpana uhkana on nopea muutos ja psyykkiset kuormitustekijät (työterveyshuollon oma henkilöstö mukaan lukien)*
5. *kehittää työterveyshuollon opiskelua lisäämällä terveydenhuolto-oppilaitoksen ja työelämän välistä yhteistyötä todellisissa työpaikkojen kehittämisprojekteissa ja verkostotyöskentelyssä.*

Projektin tarkoituksena oli

1. *Ikääntyvien työntekijöiden työssä jaksamisen arvioiminen ja työkykyä ylläpitävän toiminnan laatiminen*
2. *Henkilökohtaisen ja omaan työhön liittyvien kehittämis- ja koulutussuunnitelmien laatiminen*
3. *Työyhteisöjen ilmapiirin ja toiminnan arvioiminen ja kehittämistoiminnan käynnistäminen*
4. *Projektin toiminnasta ja kokemuksista tiedottaminen.*

Tavoitteiden mukaisesti oppilaitosten työterveyshuollosta vastaavan yksikön haluttiin osallistuvan projektiin kolmessa roolissa; 1) normaaleja palvelujaan oppilaitoksille tuottavana, 2) koulutuksiin osallistuvana ja toimintaansa kehittävänä ja 3) työterveyshuollon jatko-opiskelijoiden käytännön opiskeluyksikkönä toimien. Suunnittelun pohjaksi koottiin myös kaikki työterveyshuollon aikaisemmat toiminnot ja ne arvioitiin. Työterveyshuollon toiminnan sisältönä oli ollut pääsääntöisesti fyysisen kunnan vahvistamiseen tähtäävää ryhmätoimintaa. Nopean muutoksen aloilla, kuten ammatillisissa oppilaitoksissa, kaivattiin kuitenkin kokonaisvaltaisempaa työntekijän, työn, työympäristön ja työyhteisön kehittämistä tukevaa työkykyä ylläpitävää toimintaa.

### **Projektin toteuttajat**

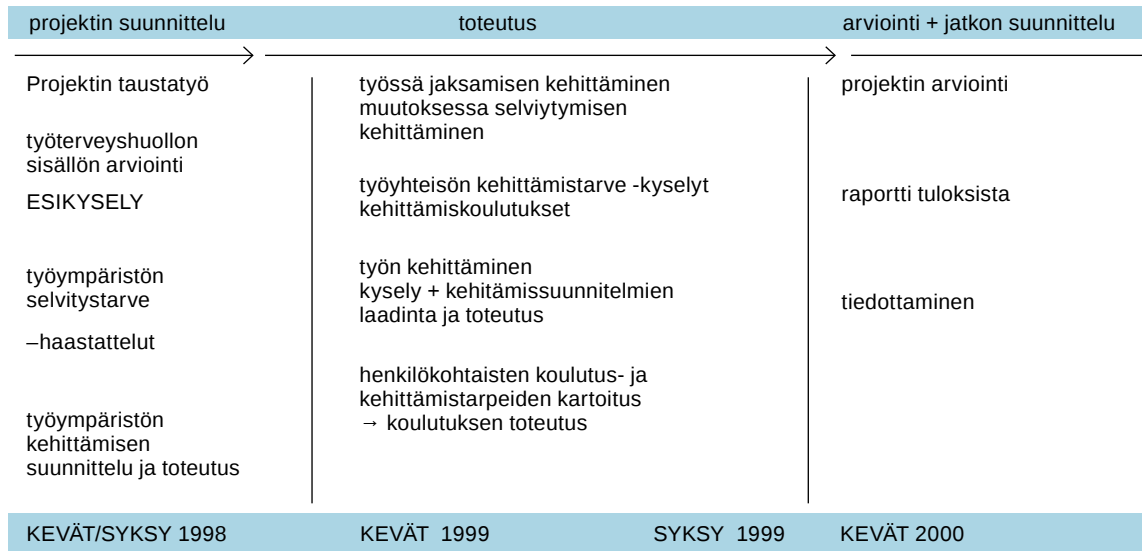
Projektin suunnittelusta ja sovittujen toimenpiteiden täytäntöön panosta vastasi projektiryhmä, johon kuului toteuttajatahon edustajien lisäksi kuntayhtymän johtoryhmä, työsuojelutoimikunta

ja työterveyshuollon edustaja. Projektin toteutukseen osallistui Pirkanmaan ammattikorkeakoulun Tampereen terveydenhuolto-oppilaitoksen aikuis-koulutuksen työterveyshuollon jatko-opiskelijoita sekä fysioterapeuttiopiskelijoita. Koulutuksesta ja opiskelijoiden ohjauksesta vastasivat lehtorit Leila Honkala ja Pirjo-Riitta Leppänen. Oppilaitosten toiminnallisesta työyhteisöjen kehittämiskoulutuksesta vastasi lehtori Annukka Häkämies. Lisäksi käytettiin ulkopuolisia kouluttajia.

### **VAMAOKEn toimintamalli**

VAMAOKEn -projektin taustalla oli ratkaisu- ja voimavaralähtöinen ajattelu. Suunnittelussa ja koulutuksessa luotettiin siihen, että henkilöstö itse tietää työkykynsä kannalta keskeisimmät kehittämiskohteet ja keinot. Projektissa edettiin toimintatutkimuksen luontoisesti, prosessimaisesti edeten. (Kuva 1, seuraava sivu)

Suunnittelussa ja toteutuksessa huomioitiin työterveyshuollon aikaisempi toiminta oppilaitoksissa. Työpaikkaselvitystä täydennettiin yhteistoiminnallisella KUVA-työpaikkaselvitysmenetelmällä, johon liittyi työympäristön riskejä ja kehittämisehdotuksia koskeva työntekijäkysely, työpistekuvaukset ja haastattelut. Työympäristön kehittämissuunnitelmat laadittiin työyksiköittäin pidettyjen yhteispalaverien pohjalta. Työympäristön tarkempaa ergonomista kartoitusta ja kehittämistyötä jatkettiin koko projektin ajan osastoittain tyofysioterapiaopiskelijoiden ja heitä ohjaavan ohjaajan toimesta. Tällä toiminnalla tähdättiin oppilaitosten henkilökunnan ja työterveyshuollon (sekä työterveyshuollon opiskelijoiden) työn ja työympäristön riskinarvioinnin valmiuksien ke-



työterveyshuollon normaalit toiminnot  
TYKY-liikuntaryhmät ym.

KUVA 1. VAMAOKKE -projektin ajallinen toteutus

hittämiseen.

Oppilaitosten kuormitus- ja voimavaratekijöiden kartoittamiseksi tehtiin työntekijäkysely. Kartoituksen tulosten pohjalta käynnistettiin koulutus- ja kehittämistoiminta suunnattuna koko kuntayhtymälle, oppilaitoksille, osastoille ja eri ammattiryhmille.

Työssä jaksamista arvioitiin työkykyindeksikyselyllä ja projektissa kehitetyllä itsearviointilomakkeistolla, joka suunnattiin erityisesti yli 45-vuotiaille. Lomakkeiston avulla tarkasteltiin asennoitumista työhön, työn merkitystä koko elämään ja hyvinvointiin, työpaikan ihmissuhteisiin ja työnjakoa. Itsearviointin tuloksia hyödynnettiin keskustelun pohjana osastojen toiminnan kehittämistilaisuuksissa, voimavararyhmissä ja henkilökohtaisessa ohjauksessa.

Työntekijöiden toivomuksesta perustettiin toiminnallisia voimavararyhmiä, joiden ohjaukseen myös fysioterapeuttiopiskelijat osallistuivat opettajansa johdolla. Tämäkin toiminta suunnattiin etupäässä yli 45-vuotiaille, mutta myös muut voimavarojensa kehittämisestä kiinnostuneet henkilöt saivat osallistua. Ryhmien sisältötoiveissa nousi esiin halu saada valmiuksia mm. painonhallintaan, tuki- ja liikuntaelimestön kunnon kohentamiseen sekä rentoutumiseen ja yleiseen terveyden edistämiseen sekä voimavarojen lisäämiseen niin työssä kuin vapaa-aikana. Kaikkien oppilaitosten henkilökunnalla oli mahdollisuus saada henkilökohtaista ohjusta työssä ja oman jaksamisensa kehittämisen suunnitteluun.

Työyhteisöjen ilmapiiriä ja toimivuutta arviointiin ja kehitettiin oppilaitoksissa koko projektin

ajan. Jaksamista tukevaa, työyhteisön jäsenten yhteistyötä ja vuorovaikutusta tiimiorganisaationa kehittävää koulutusta järjestettiin kahdessa oppilaitoksessa. Näissä koulutuksen ja toiminnan tavoitteet jakautuivat kolmeen pääteemaan:

1. *Mikä on yhteisön ja kunkin jäsenen suhde itse työhön, työn sisältöön ja millaisia kuormittavia tekijöitä siihen liittyy? (SE-suhde)*
2. *Millainen on työryhmän jäsenten keskinäinen suhde ja millaisia voimavaroja/ kuormitustekijöitä liittyy yhteisön vuorovaikutteeseen työskentelyyn? (ME-suhde)*
3. *Työyhteisön yksittäisen jäsenen omien voimavarojen ja rajojen tiedostaminen. (MINÄ-suhde)*

Molemmissa oppilaitoksissa lähtökohtana käytettiin toiminnallisia työskentelymuotoja; tilannekohtaisia harjoituksia, roolinvaihtoja, mielikuvatyöskentelyä ja erilaisia yhteisöteatterin ja draamapedagogiikan työtapoja. Pääteemoista 'suhde työn sisältöön' nosti esiin kummassakin oppilaitoksessa perustehtävän kartoittamisen tarpeen. Eniten aikaa käytettiin työyhteisöjen jäsenten keskinäisten suhteiden, kommunikaation ja yhteistyötaitojen tarkasteluun.

Henkilöstön työhön liittyviä valmiuksia ja täydennyskoulutuksen tarvetta arvioitiin alkukyselyn lisäksi koko projektin ajan oppilaitosten eri osastojen kehittämistoiminnan yhteydessä. Tältä pohjalta voitiin tarkentaa projektin koulutuksellisen osuuden suunnittelua ja toteutusta. Toiveissa korostuivat vuorovaikutustaitojen kehittäminen työyhteisössä esimiehen, työtovereiden ja oppilaidenkin kanssa. Myös kokouskäytännön ja tiimiorganisaation kehittämiseen kaivattiin kou-

lutuksesta apua. Henkilöstö hakeutui projektin aikana aktiivisesti myös erilaiseen ulkopuoliseen ammatilliseen täydennyskoulutukseen.

Yhteenvedonomaaisesti VAMAOKE-projektin sisällöllistä toteutusta voidaan kuvata siten, että sen ydin oli henkilöstön voimavarojen arvioinnissa ja kehittämisessä. Tämä tapahtui kolmella alueella siten että voimavararyhmät muodostivat yhden, koulutus toisen ja johdon sekä henkilöstön omaehtoinen TYKY-toiminta työssä ja vapaa-aikana kolmannen alueen. Ydintoimintoja tuki ammatillisten valmiuksien arviointi ja kehittämistoiminnan suunnittelu, ja toisaalta työn, työympäristön ja työyhteisöjen kartoitus ja kehittämistoiminta. (Kuva 2, seuraava sivu)

### **Arvio projektin tuloksista ja toteutuksesta**

Projekti eteni alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Projektin aikana tapahtunutta muutosta pyrittiin saamaan selville kartoittamalla oppilaitosten ja osastojen toiminnassa tapahtunutta muutosta havainnoimalla, haastattelulla ja kirjallisella kyselyllä. Muutokset työkäytännöissä ja työjärjestelyissä selvisivät henkilökohtaisissa voimavarakeskusteluissa ja osastotapaamisten yhteydessä.

Myönteistä muutosta havainneet totesivat projektin aikana tiedonkulun oppilaitosten välillä ja sisällä kehittyneen mm. sähköpostin välityksellä. Sähköpostin rinnalle toivottiin edelleen julkaistavan hyväksi koettua KY:n viikkotiedotetta. Tiedottamisen toivottiin edelleen kehittyvän oppilaitosten hallintoon, talouteen, työsuhteen jatkumiseen sekä lukujärjestysmuutoksiin liittyvissä asioissa.

Yhteistyö eri oppilaitosten ja henkilöstöryhmien välillä oli helpottunut, koska yhteisiä tilai-

VAMAOKE – ESR – TYKY  
-projektin toteutus 1. 1. 1999–1. 6. 2000



Kuva 2. VAMAOKE –projektin toteutus

suuksia oli ollut TYKY-tapahtumien ja koulutus-tilaisuuksien myötä ollut entistä enemmän. Yleisen ilmapiirin parantumisen ja myönteisen suhtautumisen toisten oppilaitosten toimintaan aisti henkilökunnan mukaan jo siitä, että tervehditään tavatessa. Yhteisistä tilaisuuksista on syntynyt enemmän keskustelua, joka on johtanut erilaisten yhteistyöhankkeiden käynnistämiseen, toisten palvelujen ja asiakastöiden käyttämiseen.

Oppilaitosten sisäisen yhteistyön ja ilmapiirin kehityksessä ja kehittämisessä oli ollut oppilaitoskohtaisia eroja. Projektin avulla järjestyi eri henkilöstöryhmille työnsä kehittämiseen tarvittavaa yhteistä aikaa. Työyhteisön ilmapiirin ja toimivuuden kehittämisessä luovien ja toiminnallisten menetelmien käyttäminen edisti yhteistyötä ja tiimivalmiuksia eri henkilöstöryhmien välillä.

Henkilöstön työkykyyn ja jaksamiseen opit-

tiin kiinnittämään huomiota johdon ja kaikkien henkilöstöryhmien keskuudessa. TYKY-toimintaan osallistuneet kokivat saaneensa kokemuksen laaja-alaisesta työkykyä ylläpitävästä toiminnasta ja olivat oppineet ymmärtämään sen merkityksen työkykynsä säilyttämisen kannalta. Painonhallintaryhmään osallistuneet onnistuivat saavuttamaan asettamansa painonpudotustavoitteensa. Kaikki voimavaryhmiin osallistuneet kokivat jaksaneensa työssään aikaisempia vuosia paremmin, koska kunto oli kohonnut, ja he olivat oppineet säätelemään voimavarojaan paremmin. Monet heistä, jotka eivät osallistuneet työpaikalla järjestettyihin voimavaryhmiin tai yhteisiin virkistystilaisuuksiin, olivat tietoisesti lisänneet omaehtoista liikuntaa ja harrastustoimintaa.

Merkittävä saavutus oli kuntayhtymän yhteisen, eri henkilöstöryhmistä koostuvan TYKE-

tiimin perustaminen ja vakiinnuttaminen työsuojelutoimikunnan rinnalle.

Projektissa osoittautui viisaaksi lähestyä henkilöstöä ratkaisukeskeisesti mielikuvien avulla ideoita ja voimavaroja etsien kuormitustekijöiden kartoituksen lisäksi. Kehitetty itsearviointilomakeisto osoittautui käyttökelpoiseksi apuvälineeksi työyhteisön kehittämisessä, työyksikkö- ja ammattikohtaisissa työn kehittämiskoulutuksissa sekä voimavararyhmissä ja henkilökohtaisten voimavarakeskustelujen pohjana. Lomakeisto näyttäisi soveltuvan hyvin myös johdon ja henkilöstön välisiin kehityskeskusteluihin työterveyshuollon asiakastyön lisäksi. Projektin aikana käynnistettiin uudelleen yhteisöllisyyden kehittämisen kannalta hyväksi havaittuja virkistystoiminnan muotoja.

### **Kehittämisehdotuksia**

Tämänkaltaisissa lyhyissä kehittämisprojekteissa tulee ajan säästämiseksi tyytyä suppeampaan alkukartoitukseen lähtötilanteen selvittämiseksi.

Opettajien mielestä projektisuunnitelmassa tulisi varata varoja sijaisten palkkaamiseen TYKY-toimintaan osallistumisen ajaksi. TYKY-toimintaa on syytä järjestää sekä työajan ulkopuolella että työajalla, koska on vaikeaa löytää kaikille osallistujille sopiva ajankohta.

Opetusprojekteihin osallistuvien opettajien työmäärää on syytä tarkoin säädellä, koska työ niissä vaatii vahvaa sitoutumista ja sisältää huomattavasti varsinaista opetusta enemmän muuta työtä. Kokonaistyömäärä voi nousta yksittäisen opettajan kohdalla kohtuuttoman suureksi ja johtaa helposti uupumiseen.

Opetusalalla ei lukukausien viimeiselle kaudelle tule sijoittaa ylimääräisiä koulutuksia normaalin TYKY -toiminnan lisäksi.

Työsuhdeturvan heikkoudesta ja muista epävarmuustekijöistä pitää TYKY-toiminnan yhteydessä keskustella avoimesti henkilökunnan kanssa.

## Projektiin liittyvät julkaisut

**Lehtinen A, Rikalainen S ja Välimäki-Tiitola P.** 1999. *VAMAOKE – työkykyä ylläpitävä projekti.* Työterveyshuollon lisäkoulutuksen opinnäytetyö 1998-1999. PIRAMK.

**Saatamoinen H.** 2000. *Työkykyä ylläpitävän VAMAOKE -projektin välittömiä vaikutuksia työntekijöiden työkykyyn ja työyhteisöön.* Opinnäytetyö. Fysioterapian koulutusohjelma. PIRAMK.



Leila Honkala & Jouni Tuomi

## Väsyveks – apua metsäväen uupumiseen

Pirkanmaan metsänhoitoyhdistyksen kehittämishanke työssä jaksamisen edistämiseksi

### Tiivistelmä

”VÄSYVEKS – apua metsäväen uupumiseen” -hankkeen tavoitteena oli käynnistää henkilöstön työssä jaksamista edistävää toimintaa luonnollisena osana yrityksen työkykyä ylläpitävää toimintaa metsänhoitoyhdistyksen heterogeenisissä toimintaympäristöissä. Hankkeen tarkoituksena oli kehittää metsänhoitoyhdistysten ympäristöön sopiva toimintamalli, jossa kiinnitetään huomiota uupumisen ja loppuun palamisen ennaltaehkäisyyn sekä ajankäytön hallintaan työssä ja vapaa-aikana. Hankkeen kohderyhmän muodosti 17 Pirkanmaan metsänhoitoyhdistyksen 86 toimihenkilöä. Hanke toteutettiin 1.10.2000–30.9.2001. välisenä aikana yhteistyössä Länsi-Suomen metsänomistajien liiton, Pirkanmaan metsänhoitoyhdistysten, Pirkanmaan ammattikorkeakoulun ja Tampereen ammattikorkeakoulun kanssa.

*Hankkeen rahoitettiin Työssä jaksamisen ohjelman tuella.*

### Johdanto

Metsänhoitoyhdistysten tehtäväkenttä on laaja. Yhdistykset tarjoavat mm. metsätalouden harjoittamisessa tarvittavien tietoja ja asiantuntijapalveluita, antavat neuvoja ja suosituksia metsänhoidossa ja käytössä, avustavat puukaupassa, puutavaran hankinnassa, puunkorjuussa ja muussa metsänkäytössä, laativat metsäsuunnitelmia, suunnittelevat ja toteuttavat metsätalouden töitä, järjestävät metsänomistajien käytettäväksi ammattihenkilöstön palveluja ja valvovat metsäomistajien etuja.

Pirkanmaan metsänhoitoyhdistyksellä oli 2000-luvun vaihteessa palveltavinaan noin 25 000 metsänomistajaa. Pirkanmaan yhdistyksen toimialueen koko ja toimihenkilömäärä vaihtelevat

suuresti. Toiminta-alaa on noin 10 000 hehtaaria 122 000 hehtaariin ja yksittäisestä yhdistyksestä riippuen 1–15 henkilöä. Yhdistysten koko erot johtuvat suurelta osin 1990-luvulla tapahtuneista pienten yhdistysten fuusioista, joissa pienistä yhdistyksistä luotiin suurempia yksiköitä, Osa yhdistyksistä jäi kuitenkin edelleen kuntakohtaisiksi toimijoiksi. Vaikka organisaatiot ovat erilaisia, tehtävät ja tavoitteet omalla toimialueella ovat samat.

Metsänhoitoyhdistysten toimihenkilöiden työssä tapahtui 1990-luvulla voimakkaita muutoksia yhtäältä metsäalasta itsestään johtuen, toisaalta asiakaskunnan muutoksista johtuen ja kolmanneksi työympäristön muutoksista johtuen. Metsäalalla tapahtuneet muutokset liittyivät mm.

siihen, että kaikki metsälait uudistettiin, ja toiminta muutettiin niiden mukaiseksi. Metsäverotus muuttui sekä arvolisäverotus tuli käyttöön myös metsätaloudessa. Teollisuuden puunkäyttö lisääntyi, mistä seurasi perinteisen vuosirytmän muutos ja osittainen katoaminen. Toiminta metsissä lisääntyi vuoden kaikkina aikoina. Samanaikaisesti metsien suojelupaineet ja luonnonarvot painottuivat käytännön työssä lisääntyvässä määrin.

Asiakaskunnan muutos näkyi metsäomistajien keskuudessa vähittäisenä sukupolvenvaihdoksena. Metsänomistajat vaihtuivat perinteisistä maanviljelijämetsänomistajista enemmän kaupunkilaisiksi, naisiksi ja ikääntyneemmiksi henkilöiksi. Yhä useammat metsänomistajat asuivat kokonaan toisella pakkakunnalla ja asioivat yhdistyksissä viestintävälineiden avulla.

Työympäristön muutoksessa tietojenkäsittelyn voimakas kehitys oli yhtenä keskeisenä tekijänä. Toimihenkilöiden oli hallittava tietokoneiden käyttö uusiutuvine ohjelmineen muun työn muutoksen ohessa. Työssä vaadittiin entistä enemmän sekä ihmissuhdetaitoja että markkinointi- ja tiedotusvalmiuksia. Osassa metsähoitoyhdistyksiä laadittiin myös laatu- ja ympäristöjärjestelmiä. Lisäksi Pirkanmaan metsähoitoyhdistysten fuusioiden myötä toimihenkilöiden määrä väheni noin 20 %. Toimihenkilöt kokivat, että normaalityöaika ei enää riitä kaikkien entisten ja uusien tehtävien hoitamiseen. Työpäivät pitenevät ja vapaa-aika väheni. Muutosten seurauksena metsähoitoyhdistysten toimihenkilöillä oli alkanut esiintyä stressaantumista ja ongelmia työssä jaksamisessa. Ongelmat ilmenivät lisääntyneenä vuorotteluvapaiden käyttönä ja muihin tehtäviin siirtymisenä.

## **Kehittämishankkeen tavoite ja tarkoitus**

VÄSYVEKS -hankkeen tavoitteena oli käynnistää henkilöstön työssä jaksamista edistävää toimintaa luonnollisena osana yrityksen työkykyä ylläpitävää (tyky) toimintaa metsänhoitoyhdistyksen heterogeenisissä toimintaympäristöissä siten, että toiminta nivoutuu selkeäksi osaksi normaalia työtoimintaa ja työsuojelua. Hankkeen tarkoituksena oli kehittää metsänhoitoyhdistysten ympäristöön sopiva toimintamalli, jossa kiinnitetään huomiota uupumisen ja loppuun palamisen ennaltaehkäisyyn sekä ajankäytön hallintaan työssä ja vapaa-aikana.

Tavoitteeseen pyrittiin seuraavien osatavoitteiden avulla:

1. *Kehitetään metsänhoitoyhdistysten hallinnon ja johdon taitoja sekä kykyä ymmärtää henkilökunnan hyvinvoinnin merkitys ja vaikutus työn tuottavuuteen.*
2. *Kehitetään metsänhoitoyhdistysten toimihenkilöiden arviointimenetelmiä jaksamista ja terveyttä edistävien työ- ja elämäntapojen tiedostamiseksi ja ylläpitämiseksi kiinnittämällä huomiota työn mielekkyyden lisäämiseen sekä toimihenkilöiden työ- ja toimintakyvyn edistämiseen.*
3. *Lisätään työyhteisöjen voimavaroja ja vuorovaikutusta sekä ongelmien ratkaisukykyä kehittämällä yhdessä yhteistyö- ja tiimityötaitoja.*
4. *Parannetaan työn suoriutumista edistävää osaamista sekä työkuultuurin ja siihen vaikuttavien tekijöiden ymmärtämistä avoimella asioihin suhtautumisella.*

5. Autetaan metsänhoitoyhdistysten henkilöstöä kehittämään ja yhtenäistämään työssä jaksamista tukevia työkäytäntöjä yhdessä työsuojeluhenkilöstön kanssa.

### **Kehittämishankkeen toteutus**

#### *Kehittämishankkeen kohderyhmä*

VÄSYVEKS-hankkeen kohderyhmän muodosti 17 Pirkanmaan metsänhoitoyhdistyksen 86 toimihenkilöä. Heistä 17 oli toiminnanjohtajia, 49 aluevalvojaa, 13 toimistohenkilöä ja 7 sijaista tai muuta tilapäistä toimihenkilöä. Miehiä oli 85 % ja naisia 15%. Toimihenkilöiden keski-ikä oli hieman yli 40 vuotta.

#### *Kehittämishankkeen toteuttajat*

Hanke toteutettiin yhteistyössä Länsi-Suomen metsänomistajien liiton, Pirkanmaan metsänhoitoyhdistysten, Pirkanmaan ammattikorkeakoulun (PIRAMK) ja Tampereen ammattikorkeakoulun (TAMK) kanssa. Pirkanmaan ammattikorkeakoululla oli hallinnollinen ja koordinaatiovastuu hankkeesta. Metsäalan ammatillisten valmiuksien ja ajanhallinnan koulutuksesta vastasivat Tampereen ammattikorkeakoulun metsäosaston lehtorit Ari Vanamo ja Aura Loikkanen. PIRAMKin toteuttamasta toiminnasta vastasivat lehtorit Leila Honkala ja Pirjo-Riitta Leppänen. PIRAMKissa työterveyshuollon erikoistumisopintojen 11 opiskelijaa (3 työfysioterapeuttia ja 8 työterveyshoitajaa) kytkettiin hankkeeseen osana omia opintojaan. Lehtorit Honkala ja Leppänen vastasivat myös heidän ohjauksestaan. Lisäksi lehtori Annukka Häkämies vastasi työyhteisön toiminnan ja vuorovaikutustaitojen kehittämisestä hankkeessa.

### **Kehittämisen prosessin idea**

Hankkeessa sovellettiin voimavara-lähtöistä ja ratkaisukeskeistä lähestymistapaa kaikissa työmenetelmissä; alkukartoitus, työolosuhdeselvitykset, terveyskunnan arviointimenetelmät, voimavaryhmät, työn- ja ajankäytön hallinnan itsearviointi ja sen kehittämisen ohjaus. Prosessi suunniteltiin yhdessä tilaajan kanssa. Kaikki koulutus, niin ammatillinen kuin vuorovaikutussuhteiden kehittämiseen liittyvä, toteutettiin osallistujien toivomuksesta toiminnallisina työskentelymuodoilla pelkkää luennointia välttämällä. Tarkoituksena oli lisätä henkilöstön omaa aktiivisuutta työolojen, työyhteisön toiminnan, työn ja ajankäytön hallinnan sekä työssä jaksamisen kehittämisessä. Kehittämistoimintaan haettiin ideoita myös yhdistysten välisillä kumppanuusvierailuilla, joilla voitiin tutustua metsänhoitoyhdistysten toimintaan ja käytäntöihin.

Hankkeen aikana pyrittiin kehittämään selkeää työssä jaksamista kehittävää toimintaa, joka voisi jäädä osaksi yhdistysten normaalia toimintaa myös hankerahoituksen päätyttyä. Jatkuvuutta pyrittiin turvaamaan liittämättä hankkeen jaksamista tukeva koulutus ja muu kehittämistoiminta osaksi työpaikkojen työkykyä ylläpitävää toimintaa. Tämän vuoksi nähtiin tärkeänä hyvän yhteistyön ylläpitäminen työterveyshuolto- ja palvelu tuottavien yksiköiden kanssa. He tuottivat palveluja metsänhoitoyhdistyksille hankkeen aikana ja sen päätyttyä.

Painopiste oli henkilöstön ajanhallinnan ja työnsä hallinnan sekä johtamisen ja työpaikan sosiaalisten suhteiden kehittämisessä. Liikunta oli tarkoituksella myös mukana, koska fyysisen kunnan

kohottaminen lisää ihmisten oman elämän hallinnan tunnetta ja aktivoi myös rajaamaan työaikaa omalle elämälle ja harrastuksille vaikuttaen näin myönteisesti myös työssä jaksamiseen.

### Kehittämisen prosessin kuvaus

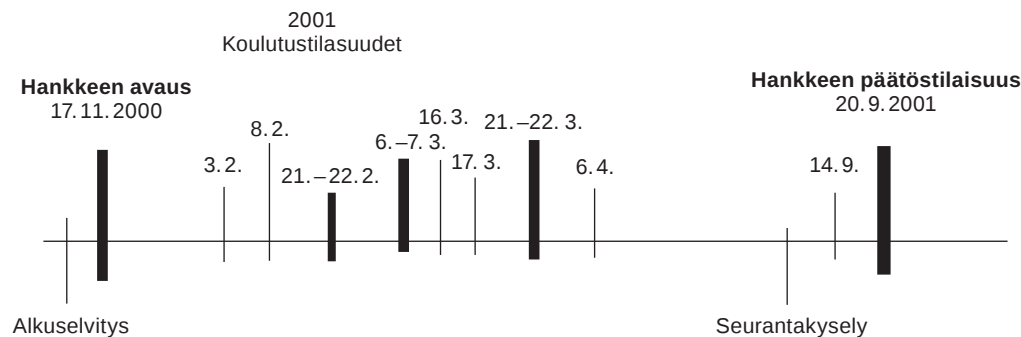
Toiminta käynnistettiin koko henkilöstölle suunnatulla alkukartoituksella projektin suunnittelua ja kehittämistarpeiden määrittelyä varten. Kyselyllä (29 kysymystä) pyrittiin selvittämään jokaisen toimihenkilön työn ja työolosuhteiden sekä työympäristön ja työyhteisön kuormitus- ja voimavarojen tilannetta ja jaksamista ylläpitäviä keinoja.

Marraskuussa 2000 oli hankkeen avauspäivä (kuva 1.). Aloitustilaisuudessa käsiteltiin alkukartoituksen tuloksia ja ideoitiin ryhmissä tulevan hankkeen sisältöä. Myös hankkeen aikana pyrittiin huomioimaan osallistujilta saatua palautetta ja suuntaamaan toimintaa osallistujien toiveita vastaaviksi. Lisäksi kaikille yhteisesti suunnatun koulutuksen sisältötoiveita kartoitettiin erilaisilla kyselyillä hankkeen kuluessa, mm. jokaisen kou-

lutustilaisuuden yhteydessä oli arviointikysely. Joissakin koulutuspäivissä oli vaihtoehtoisia sisältötarjontaa ja osallistuminen niihin oli kunkin henkilökohtaisista kehittämistarpeista lähtevää. Täten toiminta muodostui sisällöllisesti hyvin erilaiseksi eri ryhmien välillä. Ammattitaitoa ja jaksamista edistävää koulutusta järjestettiin koko kohdejoukolle yhteensä 14 koulutuspäivää.

Työn ja työympäristön kehittämistoimintaa toteutettiin koko hankkeen ajan. Terveystoimintaa ja fysioterapeuttia työparina tekivät lähes jokaiseen metsänhoitoyhdistykseen työpaikkakäynnin. Työpaikkakäynnin (yhteensä 33 kappaletta) yhteydessä kartoitettiin työntekijöiden työoloja ja työympäristöä. Toimistoergonomian kehittäminen nousi lähes jokaisessa yhdistyksessä keskeiselle sijalle. Työyhteisöjen toimivuutta kehittävää koulutusta järjestettiin kaikille yhteisesti neljään ryhmään jakautuneena.

Henkilökunnan työ-/terveyskuntoa ja työssä jaksamista kartoitettiin alkukartoituksen ja loppuvaiheen seurantakyselyn lisäksi yksinkertaisilla kuormitusta ja voimavaroja mittavilla itsearvointimenetelmillä voimavararyhmien, koulutustilaisuuksien ja terveystapaamisten yhte-



Kuva 1. VÄSYVEKS -hankkeen toteutumisaikataulu

ydessä. Kaikilla halukkailla oli mahdollisuus yhteisten koulutuspäivien yhteydessä päästä fysioterapeuttien suorittamiin terveystestauksiin ja kyselyihin sekä opiskelijatyönä toteutettuihin verkokeisiin. Lisäksi tarjottiin henkilökohtaista, työssä jaksamisen tukemiseen painottuvaa terveystapaamisia ja keskustelumahdollisuuksia.

Tammikuussa 2001 perustettiin työyhteisön ja henkilöstön kehittämisen ja jaksamisen edistämiseen tarkoitettut voimavararyhmät. Lähiyhdistykset jaettiin viiteen eri voimavararyhmäalueeseen. Ryhmät kokoontuivat yksilöllisesti, osallistujien tarpeiden, määriteltyjen aikataulujen ja ohjelman mukaisesti. Tavoitteena ryhmissä oli tavata toisten yhdistysten henkilöstöä ja tulla tutuksi vapaa-ajalla, normaalin työtoiminnan ulkopuolella järjestetyissä tilaisuuksissa, vaihtaa yhteisen toiminnan lomassa myös työssä jaksamiseen ja yhteistyön lisäämiseen tähtäviä ajatuksia. Näitä ryhmäpäiviä oli hankkeen aikana yhteensä 12.

Työyhteisön ja henkilöstön kehittämistoimintaa sekä ammattitaitoa ja jaksamista edistävää toimintaa toteutettiin yhteissuunnittelun pohjalta yhteisissä koulutustilaisuuksissa, useamman yhdistyksen yhteisissä tilaisuuksissa sekä yhdistysten omissa kehittämistilaisuuksissa. Osa toteutettiin hankkeen kouluttajien ohjauksessa, osa koulutustapahtumien välisenä aikana yhdistysten henkilöstön omana työn kehittämistoimintana. Myös naapuriyhdistyksissä käytiin tutustumassa ja ideoimassa oman toiminnan kehittämistä.

Ammattitaitoa ja jaksamista edistävän koulutuksen sisältötarvetta selvitettiin jokaiselta osallistujalta jo alkukartoituksessa. Toiveita tarkennettiin aloitustilaisuuden yhteydessä. ATK-koulutuksen tarpeesta tehtiin sähköpostikysely jokaiseen

hankkeeseen osallistuvaan yhdistykseen Länsi-Suomen metsänhoitajien liiton toimesta. Tulosten pohjalta järjestettiin TAMKin ja Silvadatan totuttamana metsäalan ohjelmien koulutuspäivä. Hankkeeseen osallistuvilla oli myös mahdollisuus osallistua TAMKin järjestämiin metsäverotuksen teemapäiviin.

Ajankäytön hallinnan koulutus järjestettiin TAMKissa pienryhmiin jakautuneena. Ensiapukoulutus toteutettiin neljän koulutuspäivän yhteydessä rengasharjoituksena lähimetsässä. Toimistohoitajille järjestettiin oman työn kehittämisen ammattikohtainen koulutuspäivä.

Hankkeen kokemusten pohjalta kehitettiin yhteistyössä laajaan työkyky-käsitykseen perustuva tyky-toiminnan malli, joka nivoutuu osaksi normaalia työtoimintaa ja työsuojelua. Malli on sovellettavissa kaikissa Suomen metsänhoitoyhdistyksissä.

### **Kehittämisen prosessin arviointi**

Hanke toteutui pääasiassa alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Suunnitelmista poikettiin eniten henkilökohtaisten jaksamista tukevien keskustelujen osalta. Vain yhden, projektiin aktiivisesti osallistuneen yhdistyksen koko henkilökunta hyödynsi tätä mahdollisuutta. Sama yhdistys käytti hyödykseen myös ohjattua työn- ja työyhteisön kehittämistoimintaa. He myös vierailivat naapuriyhdistyksissä perehtymässä toisten toimintaan ja kehittivät omia verkkoyhteyksiään ja markkinointiaan tietotekniikkaa hyödyntäen. Henkilöstön osallistumiseen tuntui suoraan vaikuttavan toiminnanjohtajan oma osallistumisaktiivisuus. Aktiivisten yhdistysten toiminnanjohtajat olivat

mukana suunnittelemassa ja kehittämässä hankkeen jälkeistä työ -toimintaa koko Pirkanmaan metsänhoitoyhdistyksen alueelle.

Hankesuunnitelmasta poikkeamisen aiheutti myös Pirkanmaan metsänhoitoyhdistyksen työterveyshuoltoyksiköiden (15) runsaus, ja niiden henkilöstöresurssien riittämättömyys laajempaan yhteistoimintaan hankkeen toteuttajien kanssa. Ainostaan viiden työterveyshuoltoyksikön edustajat osallistuivat heille tarjottuun maksuttomaan koulutukseen yhdessä kohdejoukon kanssa. Yhtenä syynä yhteistyöhön osallistumattomuuteen pidettiin sitä, että hankerahoitusta ei oltu varattu työterveyshenkilöstön työaikakulujen ja matkakulujen korvaamiseen. Työterveyshuoltoyksiköissä oltiin kyllä kiinnostuneita vastaanottamaan hankkeessa kehitettyä aineistoa käytettäväksi myöhemmin työssä jaksamista edistävässä toiminnassa.

Osallistumista kaksipäiväisiin koulutustilaisuuksiin (kolme koulutuskertaa) häyttasi toisen koulutuspäivän sijoittuminen lauantaille. Myös pitkät matkat Pirkanmaan pohjoiselta alueelta osittain häyttäsivät koulutuspäiviin osallistumista.

Seurantakyselyssä painottuivat havaitut muutokset työssä, ajankäytössä, työoloissa, työyhteisön toimivuudessa ja vuorovaikutussuhteissa sekä henkilöstön jaksamisessa. Palautteen mukaan hanke koettiin kokonaisuudessaan onnistuneeksi. Osallistujien mielestä hanke oli ollut laaja-alaisempi kuin alun perin oli oletettu. Hankkeen sisältöä pidettiin onnistuneena, kiinnostavana ja uusia ajatuksia antavana. Sen arvioitiin avanneen uusia näkemyksiä työssä jaksamisen edistämiseksi ja olleen virkistävän ja rakentavassa hengessä toteutetun. Erityisen tärkeänä jaksamisen kannalta pidettiin sitä, että oli ollut mahdollisuus kokoon-

tua yhteen lähiyhdistysten ja jopa omankin alueen henkilöstön kanssa. Osaamisen vaihtamista myös eri ikäryhmien välillä tarvittiin. Hanke tarjosi mahdollisuuden työn yhteiselle suunnittelulle ja kehittämislle.

Henkilökohtaisen jaksamisen kannalta tärkeänä pidettiin fyysisen suorituskyvyn arviointia. Testien tulosten myötä moni oli havahtunut huomaamaan, että työssä tapahtuva liikkuminen metsissä ei riitäkään kunnon ylläpitämiseen. Tämä havainto oli johtanut liikunnan lisäämiseen vapaa-aikana. Muutenkin terveisiin elämäntapoihin oli alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota. Henkilökohtaiseen voimavarakeskusteluun ja terveystapaamiseen osallistuneet pitivät niiden merkitystä jaksamisensa kohoamisen kannalta erittäin tärkeänä.

Käytetyistä menetelmistä merkittävimpana jaksamisen edistäjänä pidettiin useamman yhdistyksen yhteisiä koulutus- ja virkistystilaisuuksia sekä työyhteisön toiminnan vuorovaikutustaitojen kehittämiskoulutusta sekä työyhteisöjen kehittämistoimintaa yhdistyksittäin. Hyvin tärkeänä jaksamisen kannalta pidettiin myös yhdistyksittäin toteutettua toimistoergonomian kehittämistä ja alueellista voimavararyhmätoimintaa.

Hankkeen seurantakyselyn vastausten pohjalta voidaan todeta osallistujien kanssa yhdessä suunnitellun projektisisällön, käytettyjen menetelmien ja toteutustavan toimineen hankkeen tavoitteiden saavuttamisen suuntaisesti. Toiminta oli lisännyt henkilöstön aktiivisuutta työn, työympäristön, työyhteisön ja ajankäytön sekä työssä jaksamisen kehittämiseen. Hankkeen voimavara- ja ratkaisukeskeinen työote oli toiminut odotetulla tavalla.

## Hankkeessa opittua

- *Hankkeen aikana havainnollistui työyhteisöjen avoimen vuorovaikutuksen merkitys henkilöstön hyvinvoinnille, työmotivaation säilymiselle ja jaksamiselle jatkuvassa työelämän muutoksessa. Uusien työntekijöiden perehdyttämiseen pitäisi erityisesti panostaa. Sen tulisi olla riittävän pitkäaikaista, ja pidempään työssä olleiden mentoroimaa.*
- *Yhteistyö työterveyshuollon yksiköiden kanssa nähtiin hankkeen aikana ensiarvoisen tärkeänä, mutta niiden henkilöstömäärän alimitoitus niin lukumääräisesti kuin monialaisen osaamisen näkökulmasta osoittautui hankkeessa ongelmalliseksi. Henkilöstöä pitäisi lisätä, jotta voidaan hoitaa lisääntyvää työssä jaksamisongelmaa ja ennen kaikkea eläköitymistä. Työterveyshuollon käyttämät menetelmät soveltuvat paremmin perinteisten työhygieenisten ongelmien kartoittamiseen ja torjumiseen kuin muutospaineissa kamppailevien henkilöryhmien auttamiseen ja tukemiseen.*
- *Mikäli halutaan huolehtia ikääntyvien työntekijöiden fyysisestä kunnosta pitää panostaa entistä enemmän myös työympäristön kehittämiseen heidän yksilöllisten tarpeittensa mukaisesti.*
- *Esimiestyön merkitys alaisten työhyvinvoinnille näyttäisi olevan hyvin keskeisessä asemassa. Esimiehet kaipasivat työterveyshuoltohenkilöstön tukea oman työnsä kehittämiseen. Työterveyshenkilöstön koulutuksessa pitäisi kiinnittää tähän seikkaa erityistä huomiota. (PIRAMKissa on tarkoitus käynnistää*

*työterveyshuollon henkilöstölle ja yritysjohdolle suunnattua työssä jaksamista edistävää koulutusta maksullisena palvelutoimintana.)*

- *Hyvällä yhteistyöllä oli suuri merkitys hankkeen onnistumisessa. Myös hankkeen tiedotuksen onnistuminen ja sen saama julkisuus olivat merkittäviä tekijöitä.*

## Hankkeeseen liittyvät julkaisut

Apu metsäväen uupumiseen. Pirkanmaan Väsyveks-projektista hyviä tuloksia. (R. Mulari) *Metsätalous*, syyskuu 5/2001.

Jaksamisen mallia Metsänhoitoyhdistyksiin. (J. Salonen) *Metsälehti*, 13/2001.

**Korpela S. & Lauttajärvi M.** 2002. *Projektityöskentely. Väsyveks-projekti oppimisvälineenä työterveyshuollon erikoitumisopinnoissa*. Työterveyshuollon erikoitumisopinnot, Kehittämistehtävä, PIRAMK 2002.



Hannele Rapatti ja Anna-Mari Äimälä

## "Me ollaan sankareita kaikki" – Uusi ote henkilöstön osaamiseen ja hyvinvointiin Vammalan Patriassa

### Tiivistelmä

*Patria Vammas Oy:ssä tehtiin vuoden 2000 keväällä tutkimus, jossa analysoitiin henkilöstön hyvinvointia ja arvioitiin piileviä henkilöstöriskejä. Tutkimustulosten perusteella käynnistettiin yhteissuunnittelu Patria Vammas Oy:n henkilöstöjohdon, yrityksen hyvinvointiryhmän ja Pirkanmaan ammattikorkeakoulun kanssa. Näin käynnistyi kehittämishanke, jossa pyrittiin yhdistämään henkilöstön ja yksilön hyvinvointia tukevaa toimintaa sekä työprosessien että työyhteisön kehittämistoimintaa. Patria Vammas OY:n henkilöstöstä löydettiin selvitysten perusteella kaksi avainryhmää: yli 50-vuotiaat vahvat osaajat ja noin 30-vuotiaat taitavat kehittäjät. Kehittämisprosessien tavoitteena oli yhdistää näiden ryhmien voimavarat ja saada aikaan ”yhteen hiileen puhaltamista”. Rinnakkaisten, hyvinvointia tukevien kehittämispöytäkirjojen lähtökohtana oli, että hyvinvoiva ihminen motivoituu ja jaksaa työssään paremmin. Samalla edistetään koko työyhteisön hyvinvointia ja terveyttä.*

*Työsuojelurahasto tuki taloudellisesti hankkeen toteuttamista.*

### Johdanto

Työhyvinvoinnin ja työelämän kehittämisestä kiinnostuttiin erityisesti 1990-luvun loppupuolella, kun elettiin monin eri tavoin epävarmuuden ja taloudellisen laman aikaa. Laman jälkeen 2000-luvun taitteessa yritykset alkoivat panostaa erityisesti työelämän ja tuottavuuden kehittämiseen. Monilla tuotannon aloilla oli näkyvissä työvoiman ikääntyminen, ennenaikainen eläköityminen ja työvoimapula. Metalliala oli yksi näistä tuotannon aloista, joiden suhteen oltiin erityisen huolestuneita. Keväällä 2001 Metalliteollisuuden Keskusliitto järjestikin ”Metalli – haastava työpaikka” -seminaarin, missä myös Pirkanmaan ammattikorkeakoulun (PIRAMK) kehittämisosaaminen ja Patria

Vammas Oy:n kehittämistarpeet kohtasivat. Tapaamisesta ja ideointikeskusteluista lähti käyntiin yhteinen kehittämishanke, jonka suunnittelu käynnistyi kesällä 2001. ”Me ollaan sankareita kaikki” – uusi ote henkilöstön osaamiseen ja hyvinvointiin -hanke käynnistyi syyskuussa 2001 ja päättyi kesäkuussa 2002. Työsuojelurahasto piti kehittämissuunnitelmaa merkittävänä ja päätti tukea Patria Vammas Oy:n kehittämishakemusta huomattavalla summalla.

Kehittämisprosessin aikaan 2000-luvun alussa Patria Vammas Oy työllisti 400 työntekijää. Yrityksen toimialaan Vammalassa kuului metallituotteiden valmistus ja markkinointi. Yrityksellä oli myös suunnittelutoimipiste Tampereella. Tarve kehittämiseen nousi työelämässä vallitse-

vasta tilanteesta, mutta myös yrityksessä ulkopuolisen asiantuntijayrityksen toimesta tehdyn riskikartoituksesta saatujen tulosten perusteella. Erityisen huolestuttavalta näytti yrityksen ikärakenne. Vaikka henkilöstön keski-ikä olikin 41 vuotta, hyvistä ammattimiehistä suurin osa oli yli viisikymmenvuotiaita. Ikärakenne näyttäytyi ns. kaksikyttyräisenä kamelina nelikymppisten työntekijöiden puuttuessa laman seurauksena ikäjakaumasta lähes kokonaan. Vaarana oli työssä uupuminen ja ennenaikainen eläköityminen ja osaamisen katoaminen eläkkeelle lähtijöiden mukana. Toisaalta haasteena oli nuorten, vasta taloon tulleiden ammattilaisten sitouttaminen ja osaamisen lisääminen sekä monipuolistaminen.

Kehittämishankkeen suunnittelu toteutettiin Patria Vammas Oy:n ja PIRAMKin yhteistyönä. Patria vastasi hankkeen käytännön järjestelyistä ja koordinoinnista. PIRAMKin vastatessa hankkeen asiantuntijaosaamisesta ja kehittämistoiminnasta. Patrian henkilöstöjohtaja Mauri Kivelä oli vastuussa hankkeen toteutumisesta työnantajan näkökulmasta käsin. PIRAMKin tutkimus-, kehitys ja palveluosaston työyhteisöjen ja työhyvinvoinnin kehittäjät puolestaan vastasivat hankkeen asiantuntijuudesta ja käytännön toteutuksesta. Työparina kehittämis- ja koulutustoiminnassa olivat lehtori, THM Anna-Mari Äimälä (ent. Kemppi) ja lehtori, TtM Hannele Rapatti.

### **Hankkeen kuvaus ja tulokset**

Kehittämishanke toteutettiin 9/2001–6/2002 aikana. Kehittämishankkeen suunnittelu ja toteutus perustuivat oppivan organisaation ajatteluun

ja viitekehikseen. Hankkeen tarkoituksena oli ikääntyvien työntekijöiden huippuammattitaidon siirtäminen nuoremmille, ikääntyvien työkyvyn säilyttäminen ja nuorten työmotivaation lisääntyminen.

Hankkeen yksilöidyiksi tavoitteiksi nousivat:

- *synnyttää keskustelua ja lisätä itsearviointia työn ongelmista ja edellytyksistä*
- *tukea työntekijöitä kehittämään omaa toimintaansa suhteessa nykyajan haasteisiin*
- *luoda käytänteitä, jotka auttavat työn ydinprosessien kartoittamista ja tiedon siirtämistä yksilöiltä tiimeille*
- *kartoittaa työilmapiirin ja ihmisten fyysiseen hyvinvointiin liittyvät haasteet ja käynnistää toimintoja, jotka lisäävät hyvinvointia ja työmotivaatiota*

Patria Vammas Oy halusi panostaa tulevaisuuteen kouluttamalla ikämiesmestareitaan jakamaan osaamistaan ja tietouttaan yritykseen hiljattain tulleille, nuorille ammatilaisille. Ajatuksena oli käyttää ikääntyvien voimavarat hyödyksi. Koska samaan aikaan kiinnostus työhyvinvointia ja työssä jaksamista kohtaan oli yleisesti työelämässä lisääntynyt, oli luontevaa kytkeä ajatus myös tähän hankkeeseen. Patria toivoi koko henkilöstön hyötyvän hankkeesta. Näin ollen hanke suunniteltiin siten, että kehittämistoiminta sisälisi sekä koko henkilöstöön että tiettyihin ryhmiin kohdistettua toimintaa. Monet hankkeen aikana käynnistetyistä toimintamalleista jäivät elämään ja edelleen kehittymään Patria Vammas Oy:n toiminnassa.

## Monenlaisia aktiviteetteja toteutui

### 1. Informaatiotilaisuudet koko henkilökunnalle

Heti hankkeen alussa järjestettiin koko henkilöstölle suunnattuja informaatio- ja koulutustilaisuuksia. Näiden tarkoituksena oli antaa koko henkilökunnalle yhteinen tieto hankkeen etenemisestä ja sisällöstä sekä motivoita heitä osallistumaan. Kehittämistyön viitekehystenä oli oppivan organisaation ajatus, minkä mukaan nimettiin myös nämä käynnistämistilaisuudet ”*Menestyvä organisaatio on oppiva organisaatio*”. Alustusten ja informaation lisäksi henkilöstöllä oli mahdollisuus esittää toiveitaan kehittämishankkeen sisällöistä ja toiminnasta. Toiveita ja odotuksia kerättiin myös kirjallisesti kyselylomakkeilla. Tiedot raportoitiin työnantajalle ja tietojen perusteella tarkennettiin projektin toteutussuunnitelmaa.

### 2. Koko henkilökunnalle suunnattu Hyvinvointitori: ”Ovatko body ja pää kunnossa?”

PIRAMKin terveydenhuoltoalan opiskelijat organisoivat terveystilaisuuden, jossa oli terveyden ylläpitämiseen liittyviä tietoiskuja ja materiaalia sekä terveystilaisuuksia. Mittaukset tapahtuivat opettajien valvonnassa. Osallistujille jaettiin henkilökohtainen kuntokortti, johon heillä oli mahdollisuus kerätä itseään koskevia mittaus tuloksia. Tilaisuudessa oli mahdollista mittaauttaa mm.:

- Maksimaalinen hapenottookyky
- Painoindeksi
- Verenpaine
- Kolesterolin- ja verensokeriarvot
- Stressitason mittaus

Terveyden edistämiseen ja ylläpitämiseen tähtäävissä tietoiskuissa oli mm.

- Päihteiden käyttöön liittyvät riskit
- ravitsemukseen liittyen suolan käyttöä kuvaava näyttely ns. suolanäyttely
- Liikunnan merkitystä konkretisoitiin eri tavoin ja samalla jaettiin liikuntatietoutta

Hyvinvointitorin tavoitteena oli motivoida ihmisiä huolehtimaan omasta terveydentilastaan ja saada siihen tukea ja ohjausta myös tänä projektin puitteissa. Toinen koko henkilöstölle suunnattu hyvinvointitori toteutettiin hankkeen loppuvaiheessa.

### 3. Kohdennetut ryhmätoiminnot

#### a) ”50 +/-” -ryhmä

Riskikartoituksen ja alkukyselyjen perusteella muodostui useita erilaisia ryhmiä, joille suunniteltiin eriytettyä toimintaa. Yksi tällainen eriytetty ryhmä toteutettiin noin viisikymmenvuotiaalle. Toiminta sisälsi ”*Iloisena eläkkeelle*”-työhyvinvointi-spurtin sekä mentor-koulutuksen. Mentor-koulutus muotoutui prosessin kuluessa mestari-kisälli -koulutukseksi, johon osallistuivat myös kisällit.

”50 +/-” -ryhmään kuului 18 jäsentä. Toiminta käynnistettiin kahden päivän intensiivijaksolla kylpylässä. Tavoitteena oli vahvistaa ikääntyvien ammattilaisten työmotivaatiota, kykyä kehittää omaa työtään ja jakaa omaa osaamistaan. Tavoitteena oli myös tukea, työmotivaatiota ja toimintakykyä sekä, jos mahdollista, siirtää ”iloisena eläkkeelle siirtymistä” myöhemmäksi. Päivät sisälsivät tietoiskuja, liikuntaa sekä henkilökohtaisen terveystapaamisen ja -haastattelun, minkä

tarkoituksena oli toimia oman henkilökohtaisen hyvinvoinnin tukena ja eräänlaisena alkustarttina itsestä huolehtimiselle. Terveystapaamiset olivat hyvin henkilökohtaisia ja niistä vastasi toinen hankkeen asiantuntijoista, jolla oli terveydenhoitajan koulutus ja työkokemus taustallaan. Haastattelun lisäksi jokainen ryhmäläinen täytti Voimavarat työssä -kyselylomakkeen. Jokainen osallistuja sai myöhemmin kirjallisen henkilökohtaisen palautteen voimavaroistaan. Heille myös varattiin tarvittaessa mahdollisuus jatkokeskusteluihin joko omassa työterveyshuollossa tai tämän hankkeen asiantuntijan kanssa. Tietosisältöinä aloitustapaamisessa oli mm. ammattitaito ja osaaminen, välineitä osaamisen siirtämiseen, työyhteisökysymykset ja yksilökohtainen terveyskunto.

Myöhemmin ryhmän tapaamiset tapahtuivat työnantajan tiloissa. Ryhmän toiminnassa eri tapaamiskerroilla käsiteltiin mm. yhteistyötä ja tiimitoimintaa, vuorovaikutustaitoja, ihmissuhdeongelmia, stressinhallintaa, ravitsemusta, ikääntyvän parisuhdetta ja seksuaalisuutta. Aiheet nousivat ryhmän toiveista ja niitä muutettiin joustavasti ryhmän prosessin edetessä.

Osaamisen jakamiseen sisältyi mentor-koulutus, mikä myöhemmin alkoi muotoutua enemmän mestari-kisälli-toiminnaksi. Mestari-kisälli-työpareja muodostui kaikkiaan seitsemän (7).

### **b) ”Taitavat kehittäjät 30 +/-” -ryhmä**

Taitavat kehittäjät ryhmä muotoutui nuorista osaajista. Tavoitteena oli sitouttaa heitä työhön ja työyhteisöön sekä työprosessien kehittämiseen. Alle ”kolmevitosten” kohderyhmä oli urakehityksensä alussa. Monet heistä elivät elämänvaihetta, johon oleellisesti uran lisäksi sisältyi nuoren lap-

siperheen elämä. Tämä asetti omia paineita työ- ja kotielämän yhteen sovittamiselle. Patria Vammas Oy:ssä tähän henkilöstöryhmään kuului kaikkiaan n. 50 työntekijää, joista 15 tuli mukaan taitavat kehittäjät -ryhmän toimintaan. Ryhmän tapaamisia projektin aikana kertyi seitsemän (7).

Ennen ryhmän aktiivisen työskentelyn käynnistämistä kartoitettiin ryhmäläisten odotuksia ja toiveita sekä informaatiotilaisuudessa että kirjallisesti. Ryhmän ensimmäisessä tapaamisessa jokainen ryhmän jäsen täytti Voimavarat työssä -kyselylomakkeen. Myöhemmin he saivat kirjallisen henkilökohtaisen palautteen tästä kyselystä. Kyselyn perusteella muutamat ryhmäläiset ohjattiin oman työterveyshuollon palveluiden piiriin.

Kahdessa ensimmäisessä ryhmätapaamisessa käsiteltävinä teemoina olivat mm. vuorovaikutustaidot ja ristiriitojen ratkaiseminen sekä henkilökohtaiset voimavarat ja niiden merkitys. Lisäksi jokaisella ryhmäläisellä oli mahdollisuus osallistua fyysisen kunnan mittauksiin ja henkilökohtaiseen ohjaukseen.

Taitavat kehittäjät ryhmän toiminnassa keskitettiin oman työn kehittämiseen sekä työyhteisön ja työolosuhteiden kehittämiseen. Koko projektin aikana painopiste oli ihmisessä kokonaispersoonana niin yksilönä kuin työntekijänä. Taitavat kehittäjät tutkivat oman työn ydinsisältöjä ja työprosesseja. Tästä ryhmästä osa tuli aktiivisesti mukaan myös mestari-kisälli -toimintaan. Kisälliohjelmassa mukana olevat kehittäjät osallistuivat mestareiden kanssa yhteisiin koulutusosioihin.

### **c) Mestari-kisälli -koulutus**

Hankkeen käynnistyttyä kävi ilmeiseksi, että osaamisen siirtämiseksi olisi hyvä muodostaa nimetyt

työparit mestari–kisälli -mallin mukaisesti. Oman työn hiljaisen tiedon esille saaminen ja opettaminen edellyttävät erillistä koulutusta. Oman työn ja asiantuntijuuden opettaminen toiselle edellyttää opetus- ja ohjaustaitoja. Koulutus toteutettiin osittain yhdessä mestari–kisälli -työpareille ja osittain vain mestari-ryhmälle. Tavoitteena oli, että työpari työskentelisi yhdessä mahdollisimman paljon, mutta sen toteuttaminen osoittautui yllättävän vaikeaksi.

#### **d) Hyvinvointiryhmät**

Hyvinvointiryhmiä muodostettiin kaksi: ”*Miten selvitä hengissä*” ja ”*Voi hyvin työssä*”. Miten selvitä hengissä -ryhmän toiminnassa keskeisenä teemana oli henkilökohtaisen hyvinvoinnin ja terveyden tukeminen ja solmukohtien etsiminen sekä avaaminen. Voi hyvin -ryhmän keskeinen teema oli yksilön ja yhteisön hyvinvointi työssä ja työssä jaksaminen.

Ryhmät olivat avoimia koko henkilökunnalle. Ryhmien muodostamisen perusteena oli se, että yritys halusi tarjota myös kohdennettujen ryhmätoimintojen ulkopuolelle jääneelle henkilökunnalle vastaavanlaista toimintaa. Tosin käytäntö myöhemmin osoitti, että näissäkin ryhmissä aktiivisin joukko koostui kohdennettujen ryhmien jäsenistä. Myöhemmin näyttikin järkevältä yhdistää nämä kaksi hyvinvointiryhmää yhdeksi ryhmäksi.

Keskeisiä sisältöteemoja olivat mm:

- Ihmissuhteet, vuorovaikutus ja parisuhde
- Yhteistyötaidot ja kannustava vuorovaikutus
- Henkilökohtaisen hyvinvoinnin ja terveyden avaimet
- Ilon lähteet ja henkilökohtaiset voimavarat
- Liikuntaspurttit
- Tietoiskut: ravinto, liikunta

Ryhmien osallistujamäärä vaihteli, mutta kokonaisuudessaan toimintaan osallistui lähes 20 aktiivista jäsentä. Tilaisuuksien vetäjinä toimi projektin omien asiantuntijoiden lisäksi muita eri teemojen asiantuntijoita.

Projektin toteuttamisvaiheessa ilmeni, että ryhmiin osallistumismahdollisuuksia rajoitti jonkin verran se, että osa henkilöstöstä työskenteli Tampereen toimipisteessä. Näin ollen alkuperäissuunnittelussa ajateltiin heille omaa erillistä ryhmää, mutta ajatus ei toteutunut.

#### **Hankkeen arviointia ja pohdintaa**

”*Me ollaan sankareita kaikki*” – uusi ote henkilöstön osaamiseen ja hyvinvointiin -hanke oli ensimmäinen PIRAMKin teollisuudessa toteuttama laaja-alainen työhyvinvointia ja työtä kehittävä hanke. Hanke sai paljon julkisuutta useissa ammattilehdissä ja valtakunnallisissa seminaareissa. Patrian henkilöstöpäällikkö Mauri Kivelä oli yrityksen edustajana aktiivisesti viemässä hanketta eteenpäin. Kivelä suoritti samaan aikaan omia johtamisopintojaan, mikä tuki tämän hankkeen mahdollistamista ja raportointia.

Hankkeen toteutus oli näin myöhemmin arvioiden rohkea ja ennakkoluuloton, ehkä myös omaa aikaansa edellä? Toiminnan aikana saadut kokemukset ovat olleet arvokkaita sekä hankkeen vetäjien että yrityksen näkökulmasta tarkasteltuna. Yritykseen jäi elämään monia hankkeen aikana käynnistettyjä työmuotoja mm. mestari–kisälli käytäntö. Toiminnan aikana syntynyt kehittämisosaamisen taito on merkittävä työelämäosaamisen alue.

Hankkeessa yhdistettiin kunnianhimoisesti työelämän ja työhyvinvoinnin eri osa-alueita poi-

keten perinteisestä tyky-keskeisestä ajattelusta. Tyky-toiminta oli tuohon aikaan fyysiseen työkykyyn painottuvaa toimintaa. Laajempi näkökulma työhyvinvointiin vaikuttaviin osatekijöihin oli vasta muotoutumassa. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna voidaan katsoa hankkeen olleen täysin ajassa. Toiminnan aikana voitiin monien eteen tulevien haasteiden ja ongelmatilanteiden kautta todeta, että työhyvinvoinnin kehittäminen ei voi olla muusta yrityksen strategisesta kehittämisestä irrallista toimintaa vaan se tapahtuu arkisessa työssä ja on osa koko yrityksen toimintaa. Näin ollen myös kehittämistoimien tulee olla hyvin monimuotoisia.

Hankkeen tausta-ajatteluna oli oppivan organisaation ideologia. Näin ollen hankkeen aikana kerättyjä kokemuksia voidaan pitää yhtenä hankkeen tärkeänä tuloksena.

Seuraavassa lyhyesti koottuna oppimiskokemuksia:

- Työhyvinvoinnin kehittämistä tulee toteuttaa laaja-alaisena kehittämistoimintana, mikä sisältää työn ja työprosessien, työyhteisöjen ja ilmapiirin sekä yksilön hyvinvoinnin ja terveyden kehittämistoimia. Näitä tulisi tehdä samanaikaisesti, rinnakkain ja lomittain, koska ne kaikki liittyvät toisiinsa. Yksittäiset toimenpiteet jäävät irrallisiksi eivätkä tuota toivottua lopputulosta pitkällä aikavälillä.
- Tässä hankkeessa olisi pitänyt panostaa enemmän johdon ja lähiesimiesten näkyvään sitoutumiseen hankkeeseen. Kehittämishankkeiden onnistuminen edellyttää johdon ja lähiesimiesten valmentamista ja kouluttamista niin, että he tiedostavat hankkeen merkityksen ja heidän toimintansa olisi hanketta tukevaa. Tämä tulee tapahtua hyvissä ajoin ennen hankkeen aloittamista. Esimiehen suhtautumisella on suora yhteys henkilöstönsä sitoutumiseen.
- Kehittämishankkeet merkitsevät aina muutosta arkirutiineissa ja siksi niistä tulisi tiedottaa aktiivisesti hyvissä ajoin ennen käynnistämistä. Tiedottamista tulisi olla runsaasti ja monin eri tavoin.
- Hankkeen toteutukselle tulisi varata riittävästi aikaa. Henkilöstön ”liikkeelle saaminen” ja sitoutuminen toimintaan vie aikaa. Tässä hankkeessa toiminnot käynnistyivät täydessä laajuudessa siinä vaiheessa, kun hanketta oltiin lopettelemassa.
- Hankkeeseen osallistuminen perustui tässä projektissa vapaaehtoisuuteen. Kokemusten mukaan vapaaehtoisuuteen perustuvat kehittämistoimet eivät tue ainakaan kaikkia kehittämismääräyksille asetettuja tavoitteita. Myös tässä hankkeessa todettiin aktiivisimpien henkilöiden osallistuvan lähes kaikkeen tarjottuun toimintaan, suuren osan henkilöstöstä jäädessä kokonaan toiminnan ulkopuolelle. Kun kehittämishankkeella toivotaan saavutettavan työn ja työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyviä tuloksia, tulisi työntekijöitä ohjata tai suorastaan velvoittaa osallistumaan kehittämistoimintaan. Kun kehittämistoiminta nähdään osana arkista työtä, tulee koko henkilöstön olla mukana toiminnassa.
- Hankkeen tuloksellinen toiminta edellyttää ke-

hittämistyön toteutusta työajalla. Tässä hankkeessa voitiin todeta, että työpäivien sisälle sijoitettu toiminta tuotti tuloksia. Sen sijaan työajan ulkopuolella toteutettuihin toimintoihin osallistuminen oli heikkoa.

- Työnantajan osoittama kiinnostus ja toiminnan arvostaminen näkyy pieninä, mutta työntekijälle tärkeinä eleinä. Kehittämisyhmien työskentelyn ja koulutuspäivien ohjelmaan sisällytetyt pullakahvit ovat hyvin merkityksellisiä. Työntekijät kokevat olevansa arvokkaita ja tekevänsä hyvää työtä, koska työnantaja haluaa ”satsata” heihin. Tämä koetaan usein välittämistä kuvaavana symbolisena eleenä.
- Vaikka tässä hankkeessa kerättiin paljon tietoa, olisi hankkeessa pitänyt panostaa enemmän tulosten mittaamiseen. Hankkeessa tehtiin alkukyselyjä odotusten ja kehittämiskohteiden kartoittamiseksi. Yksilön hyvinvoinnin kannalta oli tärkeää kerätä häntä koskevaa tietoa, mistä myös hän sai tarvitsemansa palautteen. Mutta hankkeeseen olisi pitänyt sisällyttää myös tulosten mittaamista. Vaikuttavuuden osoittamista peräänkuuluttivat myös osallistujat.

Pirkko Kivinen

# MASSI – Maaseutuyrittäjän uudet voimavarat

## Tiivistelmä

*MASSI Maaseutuyrittäjän uudet voimavarat eli Massi-hanke oli maaseudun kehittämishanke, joka kuului Euroopan maatalouden ohjaus- ja tukirahaston (EMOTR-T) kehityshankkeisiin. Hankkeen tarkoituksena oli parantaa maaseutuyrittäjien hyvinvointia Pirkanmaan 33 kunnan alueella. Hanketta hallinnoi Pirkanmaan ammattikorkeakoulu, ja sen toiminta-aika oli 1. 8. 2002 – 31. 1. 2006. Massi tavoitti kolmen toimintavuoden aikana yli 2500 maaseutuyrittäjää, jotka ottivat osaa hankkeen järjestämiin toimintoihin. Eri puolilla Pirkanmaata järjestettiin yhteensä noin 1500 yksittäistä tapahtumaa tai tilaisuutta, ja niissä kirjattiin yli 20 000 käyntikertaa.*

## Johdanto

Maaseutuyrittäjän uudet voimavarat -hankkeen suunnittelu lähti käyntiin vuonna 2002 MTK-Pirkanmaan ja Pirkanmaan ammattikorkeakoulun yhteistyönä. Maaseudun murros on vaikuttanut suomalaisten maaseutuyrittäjien elämään voimakkaasti; monilla tiloilla sukupolvia jatkunut työ on loppumassa ja navetat tyhjenevät eläimistä. Toisaalta taas toimintaansa jatkavilla tiloilla työmäärät lisääntyvät ja monipuolistuvat nopeaan tahtiin. Kumpikin ratkaisu vaatii viljelijäperheeltä asioiden uudelleen arviointia ja kauaskantoisia päätöksiä. Näihin työn muutokseen liittyviin haasteisiin syntyi Massi-hanke tavoitteenaan parantaa maaseutuyrittäjien laaja-alaista työhyvinvointia Pirkanmaalla.

Maatila ja sen ihmiset elävät yhteiskunnassa, joka on yhä korostuneemmin osa Eurooppaa ja koko globaalia ihmisyyhteisöä. Ympäriällä tapahtuu monia vääjäämättömiä muutoksia. Niihin tuntuu olevan vaikea vaikuttaa, vaikka ne koskettavatkin

vahvasti yksilön elämää. Itsenäisenä yrittäjänä viljelijä voi kuitenkin kehittää omaa ammattiosaamistaan ja työmenetelmiään sekä parantaa työolosuhteitaan. Oma hyvinvointi taas muodostuu läheisistä ihmisistä, terveydestä, elämänasenteesta sekä monista arkisista asioista, jotka lisäävät yksilön voimavaroja.

Massin tärkein yhteistyötaho jo hankkeen suunnitteluvaiheesta lähtien oli MTK-Pirkanmaa. Liiton laaja ja toimiva maaseutuyrittäjien verkosto ja alueen tuottajayhdistykset olivat suureksi avuksi hankkeen tiedotustoiminnassa ja kentän aktivoinnissa. Pirkanmaan kuntien työterveyshuollot ja maaseutusihhteerit olivat myös mukana hankkeen toiminnoissa ja koulutuksen piirissä. Hanke teki yhteistyötä myös monien järjestöjen ja yhteisöjen kanssa, jotka olivat kiinnostuneita maaseudun kehitystyöstä. Hankkeessa olivat eri tavoilla mukana mm. Pro Agria Pirkanmaan maaseutukeskus, Kuopion alueterveyslaitoksen Maatalousyrittäjien työterveyshuollon keskus-



yksikkö Mytky, Tampereen aluetyöterveyslaitos, SPR:n Hämeen piiri, Pirkanmaan maa- ja kotitalousnaiset, Maaseudun Sivistysliitto, Maaseudun tukihenkilöverkko, useat Pirkanmaan seurakunnat ja Pirkanmaan TE-keskus.

Hankkeen projektipäällikkönä toimi Pirkko Kivinen, projektikoordinaattorina Sami Talola ja projektisihteerinä Pirja Fagerlund. He olivat mukana aktiivisesti eri puolilla Pirkanmaata toteutetuissa koulutustilaisuuksissa ja tempauksissa tavaten henkilökohtaisesti hankkeen kohderyhmää. Näin pystyttiin suoraan kuulemaan maaseutuyrittäjien toiveita ja samalla myös aktivoimaan heitä osallistumaan hankkeen toimintaan. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun eri koulutusaloilta oli hankkeen toiminnoissa mukana noin 220 opiskelijaa, ja heistä 9 teki myös opinnäytetyönsä liittyen hankkeen tavoitteisiin.

### **Massi-hankkeen tavoitteet**

Massi-hankkeen kokonaistavoitteena oli lisätä maaseutuyrittäjien työhyvinvointia ja voimavaroja Pirkanmaan alueella.

*Hankkeen välittöminä tavoitteina oli*

1) motivoida Pirkanmaan alueella toimivia maaseutuyrittäjiä toimimaan aktiivisesti oman työhyvinvointinsa hyväksi.

- fyysinen hyvinvointi
- psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi
- työolot ja työturvallisuus
- ammattiosaaminen

2) edistää yhteiskunnallista keskustelua maaseudun hyvinvoinnista sekä luoda Pirkanmaan kun-

tiin sellaisia yhteistyömuotoja, jotka mahdollistavat maaseutuyrittäjien työhyvinvoinnin jatkuvan kehittämisen ja ylläpidon.

Hankkeen peruslähtökohtana oli kokonaisvaltainen näkemys ihmisen, työn, elinympäristön ja voimavarojen välisistä suhteista. Maaseutuyrittäjien työhyvinvointi nähtiin liittyvän läheisesti myös perheen hyvinvointiin ja elinympäristöön. Tuotantosuunnasta riippuen tilalla tehtävä työ on usein kiinteä osa koko yrittäjäperheen arkea ja juhlaa. Työpaikkana on koti ja koti on työpaikalla. Työ ja vapaa-aika eivät erottaudu samalla tavalla kuin kodin ulkopuolella palkkatyössä käyvien ihmisten kohdalla. Työpaikka ja työympäristö nähtiin sosiaalisen ympäristön kautta: ihminen elää elämäänsä perheessä, lähiyhteisössä, yhteiskunnassa ja maailmassa.

### **Maaseutuyrittäjien fyysinen hyvinvointi**

Massi-hankkeessa pyrittiin paneutumaan suomalaisten yleisiin terveysongelmiin: verenkiertoelinten sairaudet ja diabetes, tuki- ja liikuntaelinten sairaudet sekä mielenterveysongelmat. Maaseutuyrittäjän työ on sekä fyysisesti rasittavaa että psyykkisesti kuormittavaa, joten hankkeen toiminnot painottuivat fyysisen toimintakyvyn parantamiseen ja henkisten voimavarojen kartuttamiseen. Yhteisten koulutus- ja ryhmätilanteiden taas nähtiin kartoittavan osallistujien sosiaalista pääomaa, joten hankkeessa olikin periaatteena, että kaikki tilaisuudet, myös paikallisesti järjestetyt, olivat avoimia kaikille pirkanmaalaisille maaseutuyrittäjille.

Hankkeen aikana Pirkanmaan alueella aloitti

toimintansa 30 liikuntaryhmää lähes jokaisen kunnan alueella. Ryhmät toimivat kolmen vuoden ajan, ja ne perustettiin yhteistyössä alueen maaseutuyrittäjien kanssa. Näin pystyttiin hyödyntämään tehokkaasti alueen tarjoamia liikuntatiloja ja ryhmien vetäjiä, ja ryhmät saatiin sitoutumaan paremmin toimintaan. Kunnissa toimi monia al-lasjumppa-, sähly-, jumppa- ja kuntosaliryhmiä, joihin osallistuttiin myös kunnan rajojen ulkopuolelta. Osa ryhmien ohjaajista oli paikallisia työterveyshoitajia ja työfysioterapeutteja, jolloin syntyi luonteva kontakti maaseutuyrittäjien ja työterveyshuoltojen välille.

Maaseutuyrittäjille tarjottiin myös mahdollisuutta osallistua kuntokartoituksiin sekä hankkeen alku- että loppuvaiheessa. Kuntokartoituksen sisältö suunniteltiin Pirkanmaan ammattikorkeakoulun Hyvinvointiklinikan fysioterapian asiantuntijoiden kanssa vastaamaan maaseutuyrittäjien työn vaatimuksia. Kuntokartoitus kattoi sekä kävelytestin että lihaskuntotestauksen. Kartoitustilanteeseen liittyi myös henkilökohtainen ohjaus ja kunto-ohjelman laadinta.

Hanke oli mukana järjestämässä monenlaista liikuntaan ja terveyteen liittyvää toimintaa. Maaseutuyrittäjät osallistuivat esim. Pirkan soutuun omalla Massi-joukkueellaan, yrittäjiä oli mukana sekä Likkojen lenkillä että pyöräilytapahtumissa, yhteisillä suunnistuskursseilla ja luontoretkillä pitkin Pirkanmaata. Hanke järjesti koko perheen 1000 km:n liikuntatempauksen, jossa perheenjäsenet keräsivät yhdessä liikuntakilometrejä kevät-kuukausin aikana. Yhteistyössä MTK-Pirkanmaan kanssa hanke varasi Lomaliitto ry:ltä maatalousyrittäjille suunnattuja kuntoremonttikursseja Kuntoutumiskeskus Korpilammelta Espoosta. Kunto-

remonttikurssien ohjelmaa muokattiin hankkeen tavoitteiden mukaisesti.

Pirkanmaan ammattikorkeakoulun kättilöopiskelijat laativat opinnäytetyönään neuvoloiden käyttöön opaskirjasein, jonka aiheena oli raskauden riskit maatilalla. Lypsykarjatilan emäntien työ on koneellistumisesta huolimatta edelleen raskasta ja tapaturma-altista. Raskaus tuo työhön omat rajoituksensa, ja toisaalta myös erät maatilalla työt ovat selkeä riski odottavalle äidille ja sikiölle. Opiskelijat kartoittivat emäntien kokemuksia raskaudenaikaisista oireista ja saadusta terveysneuvonnasta ja laativat kyselyjen pohjalta opaskirjasein ”Raskaana lypsytilan arjessa”. Opas postitettiin Pirkanmaan alueen lasten- ja äitiysneuvoloihin ja työterveysyksiköihin.

### **Maaseutuyrittäjien sosiaalinen ja psyykinen hyvinvointi**

Hanke tuotti psyykkiseen jaksamiseen ja voimavarojen etsimiseen liittyvää koulutusta ja toimintaa pääsääntöisesti kohderyhmän toiveiden ja tarpeiden mukaan. Koulutuspäiviä järjestettiin mm. seuraavien aiheiden ympärille: iloa elämään, nauruterapia, kuoleman kohtaaminen maatilalla ja ajan käytön hallinta. Tupailloissa etsittiin arjen helmihetkiä ja keskusteltiin parisuhteen kiemuroista, nuotiotulilla ihmeteltiin luonnon eheyttävää vaikutusta ja vuodenaikojen turvallista toistumista

Maaseudun tukihenkilöverkostolla on koko Suomessa yli 300 koulutettua tukihenkilöä ja noin 50 ns. vastaavaa tukihenkilöä, jotka toimivat verkoston koordinaattoreina ja kouluttajina. Massi yhteistyössä Tukihenkilöverkoston kanssa nosti

esiin nuorten tukihenkilöiden koulutustarpeen, sillä maaseudun murros on koskettanut erityisesti uusia maaseutuyrittäjiä ja omaa elämäänsä suunnittelevia maaseudun nuoria. Hanke koulutti kymmenen nuorta pirkanmaalaista maatilayrittäjää tukihenkilöiksi. Koulutukseen sovellettiin coaching -työtettä, mikä ohjaa ihmisen omien voimavarojen löytämiseen.

”Maan vaalijoiden tarinoita” oli hankkeessa yhteisöteatterin keinoin tuotettu näytelmä, jota esitettiin pirkanmaalaisten maaseutuyrittäjien kanssa sekä Maahenkisillä kesäpäivillä Lihasulan kartanolla kesällä 2005 että hankkeen päätösjuhlissa Pirkan Teatterissa Tampereella marraskuussa 2005. Näytelmän tarina muotoutui lukuisista todellisista maaseudun ihmisten tarinoista, joita oli koottu hankkeen tupa- ja tarinailloissa. Lehtori Annukka Häkämiehen ohjauksessa pirkanmaalaiset tarinat muuntuivat näytelmäksi, joka käsiteli erään maanviljelijäsuvun arkea 1960-luvulta vuoteen 2020. Näyttelijöinä oli pirkanmaalaisia emäntiä ja isäntiä sekä hankkeen piirissä työskennelleitä henkilöitä. Saatu yleisöpalautteen, että näytelmän tekoprosessi sekä sisältö olivat koskettaneet monia ajankohtaisuudellaan ja aitoudellaan.

### **Työturvallisuutta tiloille**

Hankkeessa järjestettiin työturvallisuus- ja ensiapukoulutusta sekä paikallisten yrittäjien toiveiden mukaisesti että maakunnallisesti. Pilottina toteutettiin ns. ensiavun kiertokoulumallia, jossa ensiapukurssin pitopaikkoina olivat kurssille osallistuvien omat maatilat. Tällöin myös kaikki perheenjäsenet pystyivät osallistumaan ainakin oman

tilan kurssitapaamiseen. Mallissa SPR:n ensiapukurssin perussisältöön liitettiin maatilojen riskinarviointia sekä vertaistukea. Työturvallisuuskoulutusten piirissä olivat myös Pirkanmaan alueella toimivat työterveyshuollon ja maatalouden asian tuntijat sekä maaseutuelinkeinoviranomaiset.

Lasten tapaturmat maatiloilla ovat Kivikon (1997) mukaan yleisempiä kuin lapsilla keskimäärin. Suurin syy tähän on se, että lapset ovat usein vanhempiansa mukana maatilan töissä. Tällöin lapset pääsevät ja toisaalta joutuvat tekemisiin vaarallisten koneiden, rakenteiden, myrkyllisten aineiden ja eläinten kanssa. Lapsi on luonnostaan vilkas ja utelias, joten hän joutuu vaarallisiin tilanteisiin hyvinkin yllättäen.

Lasten sairaanhoidon opiskelija Maija Siekinen (2004) teki hankkeelle päättötyönsä lasten tapaturmista maatilalla, niiden ehkäisystä ja ensiavusta. Hanke järjesti lasten tapaturmista koulutus- ja toimintapäivän Vammalan Sammaljoen paikallisen tuottajayhdistyksen kanssa. Koulutus sisälsi eriytettyä opetusta sekä vanhemmille että lapsille, ja päivään kuului myös ensiapurasteja, jotka oli toteutettu läheisen maatilan pihapiirin vaaranpaikkoihin. Opinnäytetyöhön liittyi myös 21 kuvan kalvosarjan lapsen vaaranpaikoista maatiloilla. Kalvosarja postitettiin pirkanmaalaisen työterveyshuoltojen ja lastenneuvoloiden käyttöön.

### **Ammatillisen osaamisen kehittäminen**

Hanke järjesti atk:n perustaitoihin ja ammattitehtäviin liittyvien ohjelmien käyttöön suunnattuja koulutuksia, joiden tavoitteena oli madaltaa kynnystä atk:n hyödyntämiseen maatilayrityksissä.

Koulutukseen kuului myös osuus näyttöpäätteellä työskentelyn ergonomisista ratkaisuista.

Erityistä huomiota kiinnitettiin maatilayritysten tuotannon laajentamiseen liittyviin haasteisiin. Tähän liittyen järjestettiin talvella 2004 seminaari, jossa asiantuntijaluentojen aiheina olivat mm. laajentamisen taloudellisen kannattavuuden selvittäminen, ajankäytön suunnittelu, maaseutuyritysten riskienhallinta ja suorakylvö. Näihin aihealueisiin liittyviä artikkeleita julkaistiin myös alan lehdissä ja Massi-Sanomissa.

Hanke järjesti yhteistyössä maataloustuottajayhdistysten kanssa seutukunnittain verokoulutusta, jossa keskityttiin maatalousverotuksen ajankohtaisiin asioihin. Pääpaino koulutuksissa oli verolomakkeiden täyttöön liittyvissä kysymyksissä. Hanke toteutti myös kolme verosuunnitteluun liittyvää koulutusta, joissa oli lisäksi tietoisuus Cap-tukioikeuksiin liittyvistä muutoksista.

### **Uusia yhteistyömuotoja ja -käytänteitä**

Tuottajayhdistysten kehittämiskoulutus toteutettiin yhteistyössä MTK-Pirkanmaan ja Pellervo-Instituutin kanssa. Koulutuspäivien tavoitteena oli paneutua alueittain ja seutukunnittain paikallistason vaikuttamisen keinoihin. Tarkoituksena oli luoda uusia toimintatapoja tuottajayhdistysten ja kunnan välille sekä rakentaa yhteistyön perustaa. Koulutuspäivissä paneuduttiin yhdistysten omiin toimintavalmiuksiin ja vaikuttamisen keinoihin.

Perinteisen työterveyshuollon yhteistyöryhmän toimintakenttää pyrittiin kehittämään siten, että viranomaistahot ja muut palvelujen tuottajat toimisivat yhdessä koko maaseutuyrittäjien ammattikunnan työhyvinvoinnin hyväksi. Toiminnan

kohderyhmänä katsottiin olevan kaikki kunnan / kuntien alueella toimivat maaseutuyrittäjät riippumatta siitä, olivatko he sillä hetkellä virallisen työterveyshuollon piirissä vai eivät. Tämän ns. ”Maaseutuyrittäjien työhyvinvoinnin laajan yhteistyöryhmän” toiminta alkoi lähes kaikissa Pirkanmaan kunnissa. Työryhmän toiminta mahdollisti työterveyshuollon erityisosaamisen kokonaisvaltaisemman ja tehokkaamman hyödyntämisen.

Hanke järjesti kahtena vuonna maaseutuyrittäjille ja muille maaseudun asioista kiinnostuneille suunnatun kesätahtuman ”Maahenkiset kesäpäivät” Kangasalla Lihasulan kartanolla. Päivien tavoitteena oli synnyttää keskustelua maaseudun mahdollisuuksista ja kehittämissuunnista sekä avata uusia näkökulmia maaseudun kulttuurista kumpuaviin voimavaroihin.

Maahenkiset kesäpäivät järjestettiin ensimmäisen kerran vuonna 2004 kuusipäiväisenä tapahtumana, jolloin jokaisella päivällä oli oma maaseutuaiheinen teemansa. Ensimmäisiin kesäpäiviin liittyi myös maaseutuaiheinen Maahenkiteidenäyttely, johon kuului ympäristö-, kuva- ja veistotaiteen teoksia sekä performanssiesitys. Ohjelma perustui pitkälti perinteisiin työmenetelmiin ja suomalaisen ruokaperinteeseen ja se syntyi hankkeen yhdyshenkilöiden ja hankkeen työntekijöiden yhteistyönä. Vuoden 2005 kesäpäivien teemana oli tulevaisuus-näkökulma. Kaksipäiväisessä tapahtumassa kuultiin asiantuntijaluentoja maaseudun tulevaisuudesta, tutustuttiin perinteeseen ja moderniin kuvataiteeseen sekä järjestettiin ensiesitys yhteisöteatterin periaatteella toteutetusta näytelmästä ”Maan vaalijoiden tarinoita”.

Massi-Sanomat oli hankkeen toimittama ja julkaisema lehti, joka turvasi tiedonkulun kaikille

hankkeeseen ilmoittautuneille maaseutuyrittäjille ja maaseudun asioista kiinnostuneille yhteistyötahoille. Lehti tarjosi ajankohtaisten tiedotteiden lisäksi uusia näkökulmia hyvinvoinnista huolehtimiseen sekä tietoa työturvallisuudesta ja ammatillisesta osaamisesta maatilalla. Massi-Sanomat ilmestyi toimintajakson aikana 17 kertaa, aina kahden kuukauden välein keskimäärin 12 sivuisena painoksena. Lehden painosmäärä oli lehden teemasta riippuen 1000–2000 kpl. Se postitettiin kaikille hankkeeseen ilmoittautuneille tiloille sekä Pirkanmaan kuntien työterveyshuolloille ja maaseutushteereille, joille lähetettiin myös 5–10 ylimääräistä lehteä jaettavaksi suoraan asiakkaille ja kunnan muille työntekijöille. Postituksen piiriin kuuluivat myös hankkeen lukuisat yhteistyötahot ympäri Suomea.

### **Hankkeen arviointia**

Massi-hanke oli Pirkanmaan ammattikorkeakoulun hallinnoima mutta yhteistyöverkoston mahdollistama hanke. Yhteistyötahot toivat hankkeelle monia mielenkiintoisia ulottuvuuksia ja lisäsivät käytettävissä olevia resursseja. Mittavan 20 000 yksittäisen käyntikerran määrä tilaisuuksissa kolmen vuoden ajalta kertoo, että hankkeen toiminnot olivat onnistuneita ja kohtasivat kohderyhmän toiveita ja tarpeita.

Laajan yhteistyöverkoston haasteeksi nousee usein uusien ideoiden priorisointi ja valittujen toimintatapojen riittävä dokumentointi ja arviointi. Pilotointiin tulisikin lähteä avoimin mielin arvostaen sekä onnistuneita että epäonnistuneita kokeiluja, sillä ne ovat itse asiassa merkkejä kehitystyöhön kuuluvasta innovatiivisuudesta.

Massi-hanke oli nimenomaan kehityshanke, jonka tarkoituksena oli kehittää uusia toimintamuotoja Pirkanmaalle. Sen tavoitteena oli alusta alkaen jakaa laajan yhdyshenkilöverkoston toiveet ja toimintaideat kaikkien maaseutuyrittäjien ja maaseudun kehittäjien käyttöön.

Hanketyön aikakausi alkoi suunnilleen samaan aikaan kuin maataloudesta saatavat tulot alenivat. Massi-hanke kuului alueellisen maaseudun kehittämissuunnitelman piiriin, ja se oli myös osa maatalouden ja maaseudun tukijärjestelmää kuten maatilayrittäjien saamat tulotuetkin. Mustakangas (2002) toteaa, että koska lähes kaikki maaseudun kehittäminen on kytketty hankkeisiin, niihin osallistuminen saattaa näyttäytyä ”pakolta”.

Hanketoiminta yleistyi 1990-luvun alkupuolella, ja se on lisääntynyt vuosi vuodelta. Yksittäisten hankkeiden on yhä vaikeampi saada pysyviä muutoksia yhteiskunnan rakenteisiin ja toimintatapoihin. Massi-hankkeessa asetettiin jo alkuvaiheessa tavoitteeksi, että hankekauden aikana pyritään luomaan sellaisia käytäntöjä, jotka turvaavat kehitettyjen toimintamuotojen jatkuvuuden hankekauden jälkeenkin.

Liikuntaryhmät, ns. Massi-ryhmät ovat jatkaneet toimintaansa tuottajayhdistysten omana toimintana noin 10 paikkakunnalla. Tuottajayhdistysten keskinäinen yhteistyö onkin lisääntynyt hankekauden alusta, tosin tähän positiiviseen muutokseen on vaikuttanut myös yhdistysten harveneminen ja osittainen yhdistyminen. Työterveyshuollon yhteistyöryhmien toiminta on elpynyt usealla paikkakunnalla, mutta laaja-alaiset yhteistyöryhmät ovat edelleen toiminnassa vain muutamalla paikkakunnalla.

Hankkeen toiminnan tuloksellisuutta pyrittiin

arvioimaan Voimavarat -kyselyillä, joilla kartoitettiin kohderyhmän koettua hyvinvoinnin tilaa hankkeen alussa ja lopussa. Alkukysely toteutettiin postitettujen kyselylomakkeiden avulla vuoden 2003 aikana ja seurantakysely keväällä 2005. Kohdejoukkona olivat kaikki Massi-hankkeeseen ilmoittautuneet maaseutuyrittäjät, joita oli kyselyn ensimmäisessä vaiheessa noin 800 ja seurantavaiheessa noin 860. Heistä alkukyselyyn vastasi 277 henkilöä (35%) ja seurantakyselyn palautti 309 henkilöä (36%).

Massin Voimavarat -kyselyn tulosten mukaan lähes kaikki hyvinvointiin liittyvät tekijät olivat parantuneet, kun niitä tarkasteltiin asteikolta 1–7 saatujen keskiarvolukujen mukaan. Osallistujien arvio omasta työkyvystä koheni 4,89:stä 4,95:een ja kokemus omasta terveydentilasta nousi 4,64:stä 5,14:ään. Oman henkisen hyvinvoinnin koettiin nousseen 4,77:stä 4,91:een, kokemus omasta onnellisuudesta nousi 4,95:stä 5,01:een ja ihmisuhteiden laatu parani 5,15:stä 5,27:ään. Työtilanteen mielekkyyden koettiin kuitenkin laskeneet 4,89:stä 4,1:een, kun taas kokemus omasta rasisuudesta väheni hankkeen aikana 3,94:stä 3,6:ään.

Mitattavien ja pysyvien muutosten aikaansaaminen ei kuitenkaan ole koko totuus arvioitaessa hankkeen onnistumista. Hankkeessa laajan ja moninaisen toiminnan aikana kerätyt kokemukset, tietotaidot sekä sosiaaliset suhteet ovat yksilön kartuttamaa pääomaa, joka saattaa kantaa elämässä pitkälle eteenpäin. Hankkeen vaikuttavuuden kokonaisvaltainen arviointi on haasteellinen ja todennäköisesti myös mahdoton tehtävä. Massi-hankkeessa ihmisen hyvä on ollut toiminnan keskiössä, ja voidaankin katsoa, että kaikki ne yhdes-

sä koetut hyvät hetket nuotiotulilla, luennoilla ja kuntosaleilla ovat olleet rakentamassa ihmisten omaa ainutkertaista elämäntarinaa.

## Hankkeen julkaisut

- Himanan S. & Seppälä T.** (2006) *Raskaana maatilan arjessa*. PIRAMK, Tampere
- Kivinen P. & Talola S** (2005) *Ihmisiä maatilan arjessa. Kehityssuuntia etsimässä*. PIRAMK. Tampereen Yliopistopano, Tampere.
- Massi-Sanomat, nrot 1–17*, vuosina 2003–2005. Massi-hanke, PIRAMK.
- Siekkinen M.** (2004) *Lasten turvallisuus maatilalla*. Opetuskalvosarja. PIRAMK, Tampere

## Opinnäytetyöt

- Himanan Sanna & Seppälä Teea** (2006) *Raskaana lypsykarjatilan arjessa. Raskauteen vaikuttavat riskitekijät maatilan työssä*. Opinnäytetyö. PIRAMK, Tampere.
- Janatuinen Elina** (2006) *Maahenkisten kesäpäivien mainonnan huomaaminen*. Opinnäytetyö. PIRAMK, Tampere.
- Mielonen Kirsi** (2006) *Maaseutumatkailuyrittäjän työssä jaksaminen ja voimavarat*. Opinnäytetyö. PIRAMK, Tampere.
- Paviala Susanna** (2005) *Pirkanmaan kuntien maaseutuelinkeinoviranomaisten näkemyksiä työstään ja yhteistyötahoistaan*. Opinnäytetyö. PIRAMK, Tampere.
- Rantanen Timo** (2004) *Massi –Maaseutuyrittäjän uudet voimavarat -hanke. Alkukartoitus*. Opinnäytetyö. PIRAMK, Tampere.
- Rämälä Eini** (2006) *Hevoset maaseutumatkailussa –Suomenhevosen rooli*. Opinnäytetyö. PIRAMK, Tampere.
- Siekkinen Maija** (2004) *Maatalousyrittäjien lasten tapaturmat ja niiden ennaltaehkäisy sekä ensiapu*. Opinnäytetyö. PIRAMK, Tampere.
- Vuorinen Elina** (2005) *Talonpoikaiskulttuurin hyödyntäminen pirkanmaalaisen maaseutumatkailuyrittäjän arjessa*. Opinnäytetyö. PIRAMK, Tampere.

Jouni Tuomi & Anna-Mari Äimälä

# METYK – Metallialan yritysten kokonaisvaltainen työyhteisövalmennus

## Tiivistelmä

*METYK – Metallialan yritysten kokonaisvaltainen työyhteisövalmennus -hankkeen tavoitteena oli yrityksen kannattavuuden edellytysten kehittäminen ja lisääminen sekä yrityksen pitkän aikavälin menestyksen edistäminen. Hankkeen tarkoituksena oli kehittää metallialan PK-yritysten toimintatapoja niin, että ne saavuttavat kyvyn elää jatkuvassa muutoksessa ja pystyvät reagoimaan haasteisiin tehokkaasti. Hankkeen tavoitteisiin pyrittiin kehittämällä työyhteisöjä ja työprosesseja erilaisin keinoin sekä edistämällä yksilöiden hyvinvointia. Konsepti sisälsi yksilöihin, avainryhmiin ja koko työyhteisöön kohdistuvia toimenpiteitä. Keskeistä hankkeessa oli organisaation oppiminen, jossa painotettiin keskustelua korostavaa käsiteohjautuvan kehittämisen prosessia. Hankkeessa työviihtyvyys nähtiin yhtenä yrityksen nykyisen ja tulevan menestyksen tärkeistä tekijöistä. Työviihtyvyys määriteltiin hankkeessa vahvasti samalla tavalla kuin työhyvinvointi. Hankkeeseen osallistui neljä metallialan PK-yritystä Pirkanmaalta, joissa hankkeen alkuvaiheessa oli työssä yhteensä 322 työntekijää. Hanke toteutettiin 1.1.2002–31.3.2005. Hankkeen sisällä vietiin neljä yrityskohtaista prosessia, jotka vietiin läpi kahdessa ryppäässä noin 1½ vuoden kokonaisuuksina. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu vastasi hankkeen suunnittelusta, hallinnosta, toteutuksesta ja arvioinnista.*

*Hankkeen rahoittajan oli Euroopan Sosiaalirahasto (ESR) ja Pirkanmaan TE-keskus sekä hankkeeseen osallistuneet yritykset. Hankkeeseen liittyi Työsuojelurahaston (TSR) rahoittama arviointitutkimus.*

## Johdanto

Yrityksen menestyminen asettaa yritykselle aina haasteita. Sen on kyettävä vastaamaan yrityksen ulkopuolelta tuleviin haasteisiin ja samalla myös yrityksen sisältä tuleviin haasteisiin sekä käyttämään niitä etunaan vastaamaan ulkopuolelta tuleisiin haasteisiin. Postmodernissa maailmassa yrityksen sisäisenä haasteena ei ole pelkästään se, miten yrityksen työntekijät haluavat kehittää

työtään, vaan myös se, että on työntekijöitä, jotka eivät ota muutosta haasteena, ehkä eivät edes ratkaisua kaipaavana ongelmana.

Yrityksen menestyksen kannalta ensisijaista on kyky reagoida ulkoisiin haasteisiin, mutta kirjallisuuden mukaan yrityksen kyky reagoida ulkoisiin haasteisiin liittyy yritykseen tapaan reagoida sisäisiin haasteisiin. Tällöin puolestaan yrityksen kyky haastaa työntekijät työskentelemään muut-



tuneissa tilanteissa ja ottamaan uusi haasteena on kriittinen kohta yrityksen menestyksen kannalta.

Talven 2001–2002 aikana Pirkanmaan ammatikorkeakoulu toteutti yhdessä Patria Vammaksen (Vammala) kanssa pilottiprojektin ”Me ollaan sankareita kaikki” (Ks. Rapatti & Äimälä tässä julkaisussa). Pilotti osoitti, että yksilöiden ja yhteisöjen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ja ammatillisen kehittämisen hyvien käytäntöjen edistämiseen on syytä panostaa. Pilotin kokemusten perusteella käynnistyi METYK-kehityshankkeen valmistelu.

METYK-kehittämishankkeen taustaoletuksena oli, että työviihtyvyydellä voidaan vaikuttaa erityisesti Balanced Scorecard mukaisen ajattelun tulosalueisiin ’sisäiset prosessit’ sekä ’innovatiivisuus ja oppiminen’. Nämä tulosalueet asetettiin keskeisiksi myös kysymyksessä yrityksen kyvyttä haastaa työntekijät suhteessa yrityksen menestykseen. Yksilötasolla työviihtyvyydessä kyse on yksilön hyvinvoinnista, jota voidaan tarkastella mm. yksilön terveytenä ja voimavaroina, ammatitiosaamisena, kehittymiskyynä, urakehityksen mahdollisuuksina, tiedon ja taidon jakamisena sekä osallisuutena yhteisössä jne. Työyhteisötasolla kyse on työyhteisön hyvinvoinnista ja organisaation toimivuudesta, joita voidaan lähestyä mm. erilaisten johtamisena, työilmapiirinä, työprosesseina, tiedon kulkuna, yhteistyöosaamisena jne. Nämä ovat sisältöjä realisoida ns. hyvien käytäntöjen yritys. Lisäksi tarvitaan menetelmiä tehdä sisällöistä yrityksen menestyksen edellytyksiin vaikuttavia tekijöitä. Tällöin voidaan puhua oppivasta organisaatiosta. Toisin sanoen kehityshankkeen keskeisinä oletuksina olivat ajatus oppivasta organisaatiosta hyvien käytäntöjen yrityksenä ja

työviihtyvyydestä yrityksen nykyisen ja tulevan menestyksen tärkeänä osatekijänä. Oletuksena oli myös, että menestyvä yritys olisi vetovoimainen yritys uusien potentiaalisten työntekijöiden näkökulmasta.

### **Hankkeen tavoite ja tarkoitus**

METYK-metallialan yritysten kokonaisvaltaisen työyhteisövalmennus -kehityshankkeen tavoitteena oli yrityksen kannattavuuden edellytysten kehittäminen ja lisääminen sekä yrityksen pitkän aikavälin menestyksen edistäminen. Hankkeen osatavoitteena oli:

1. avata itsearviointi ja keskustelu työn ongelmista ja edellytyksistä,
2. tukea työntekijöitä kehittämään omaa toimintaansa suhteessa nykyajan haasteisiin,
3. luoda käytänteitä, jotka auttavat työn ydinprosessien kartoittamisessa ja tiedon siirtämistä henkilöltä toiselle/tiimeille,
4. työilmapiirin ja työntekijöiden kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin ja työmotivaation parantaminen
5. verkostoedellytysten kartoitus ja kehittäminen yritys- ja henkilöstötasolla.

Hankkeen tarkoituksena oli kehittää metallialan pienten ja keskisuurten yritysten toimintatapoja siten, että ne saavuttavat kyvyn elää jatkuvassa muutoksessa ja pystyvät reagoimaan haasteisiin tehokkaasti. METYK-hankkeen tavoitteisiin pyrittiin kehittämällä työyhteisöjä ja työprosesseja erilaisin keinoin sekä edistämällä yksilöiden hyvinvointia. Hanke toteutettiin 1. 1. 2002–31. 3. 2005. Kehityshankkeen rahoit-

tajina olivat Euroopan Sosiaalirahasto (ESR) ja Pirkanmaan TE-keskus.

### Hankkeen toteuttajat ja osallistujat

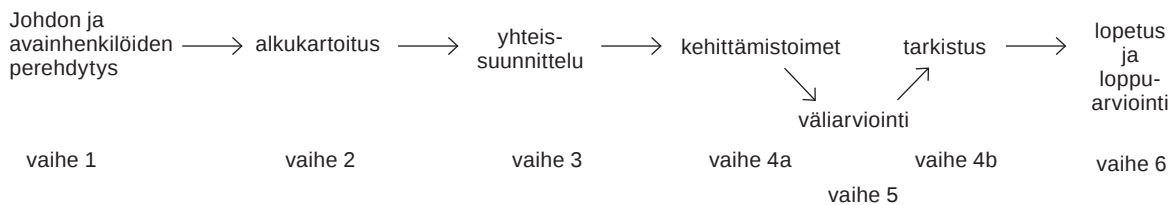
METYK-hankkeeseen osallistui neljä (4) 50–90 työntekijän pirkanmaalaista metalliyritystä. Osallistujia hankkeessa oli yhteensä 322, joista 28 keskeytti. Osassa osallistujayrityksiä oli taustalla aiempia henkilöstöä koskevia kehitystoimia, mutta METYK-tyyppistä kokonaisvaltaista kehitysohjelmaa ei niissä ole aiemmin toteutettu. Kaksi yritystä aloitti hankkeessa keväällä 2002 ja kaksi keväällä 2003.

Pirkanmaan ammattikorkeakoulu vastasi hankkeen suunnittelusta, hallinnosta ja toteuttamisesta. Hankkeen käytännön toteutukseen osallistui kolme kouluttajaa – Anna-Mari Äimälä, Katri Helin ja Outi Wallin – sekä Niko Männikkö liikuntaryhmien vetäjänä ja Jouni Tuomi tutkijana. Pääkouluttaja Anna-Mari Äimälä vastasi METYK-konseptin suunnittelusta ja avainryhmäkoulutuksista yrityksissä. Kaikki kouluttajat vastasivat yhdessä pienryhmien vetämisestä kaikissa neljässä yrityksessä. Tutkija teki alku-, väli- ja loppukartoitukset sekä osallistui pääkouluttajan kanssa kartoitusten tuloksista yrityksissä käytyjen keskustelujen yhteenvetojen tekemiseen ja toimintaehdotusten laatimiseen.

### METYK-kehittämishankkeen kuvaus

METYK-hanke toteutettiin yrityskohtaisina, räätälöityinä erillisprojekteina. Yksittäisen erillisprojektin kesto oli noin 1½ vuotta. Yleisellä tasolla kukin erillisprojekti toteutui kuudessa vaiheessa; johdon ja avainhenkilöiden perehdytys, alkukartoitus, yhteissuunnittelu osallistujien kesken yrityksessä, kehittämistoimet, väliarviointi, kehittämistoimien tarkistus ja lopetus sekä loppuarviointi (Kuva 1). Jokaiseen erillisprojektiin kuului kyseisen erillisprojektin raportointi koko henkilöstölle.

Vaihe 1 (Kuva 1) piti sisällään markkinoinnin ja johdon sekä avainhenkilöiden sitouttamisen hankkeeseen ja yrityskohtaiseen projektiin. Markkinoinnin yhteydessä kerrottiin, mistä METYK-hankkeessa on periaatteessa kyse, jota johdon ja avainhenkilöiden kanssa pidetyssä seminaarityyppisessä koulutus- ja keskustelutilaisuudessa tarkennettiin. Keskeisenä tavoitteena oli johdon ja avainhenkilöiden sitouttaminen projektiin, ja että oppivan organisaation ajatukset olisivat heille tuttuja projektin alussa. Perehdytystilaisuudet pidettiin noin 3–4 kuukautta ennen koko henkilöstöön kohdistuvan projektin alkua. Tähän oli käytännölliset syyt. Johdon perehdytys pidettiin loppukevällä ja koko henkilöstöön kohdistuva koulutus aloitettiin alkusyksystä. Koulutus aloitettiin alkukartoituksella (vaihe 2; Kuva 1), joka



Kuva 1. Yleinen malli yrityskohtaisten erillisprojektien toteutuksesta

muodostui Voimavaramittauksesta ja Työviihtyvyysskyselystä. Voimavarakartoitus oli työterveyslaitoksen lomake, jossa selvitettiin muun muassa työtyytyväisyyttä, ammatillista kehittymistä, vastaajan elämäntilannetta, työkykyä ja vireyttä. Laaja Työviihtyvyysskysely oli hanketta varten Pirkanmaan ammattikorkeakoulusta kootun työryhmän laatima lomake, jossa selvitettiin yleisemmin muun muassa terveyteen, osaamiseen, tiedonkulkuun, alais- ja johtajasuhteeseen liittyviä asioita.

Alkukartoituksen tulokset purettiin yhteisesti yrityksissä sekä keskusteltiin kartoituksen tuloksista (vaihe3; Kuva 1). Keskustelussa kerättiin myös ehdotuksia toimenpiteiksi tässä yrityksessä. Huomiot ja ehdotukset kerättiin fläppitalulle. Pääkouluttaja ja tutkija laativat yritysakohtaisesti ehdotukset kehittämistoimiksi, jotka käsiteltiin yrityksen eri foorumeilla. Näiden keskustelujen perusteella laadittiin yritysakohtaiset kehittämishjelmat (vaihe 4a; Kuva 1) ja niihin liittyvät toimenpiteet (Taulukko 1). Noin 7–8 kuukauden kehittämistyön jälkeen tehtiin väliarviointi, joka sisälsi Työviihtyvyysskyselyn toistamisen ja yksilöllisen palautteen kokemuksista projektin tämän hetkisestä tilasta sekä tulosten yhteistarkastelun

että keskustelun tulosten pohjalta. Nämä keskustelut myös tarkensivat projektin loppuvaiheen koulutusten sisältöjä (vaihe 5; Kuva 1). Kouluttajat ja tutkija laativat tarkennetun ehdotuksen projektin jälkimmäisestä vaiheesta (vaihe 4b; Kuva 1) ja siinä toteutetuista toiminnoista (Taulukko 2). Loppuarviointi sisälsi Voimavarat kartoituksen ja Työviihtyvyysskyselyn sekä yksilöllisen palautteen projektin tuloksista että kokemuksista projektista. Loppuarviointi tehtiin noin 7–9 kuukautta väliarvioinnista. Myös loppuarvioinnin tulokset purettiin koko henkilöstölle sekä tuloksista käytiin yhteiskeskustelu (vaihe 6; Kuva 1). Näiden lisäksi yrityksissä tehtiin ns. viivästetty arviointi yritysakohtaisen projektien vaikutuksista noin kuusi kuukautta hankkeen lopettamisen jälkeen.

### **METYK-hankkeen kehittämistoimenpiteet**

Johdon ja avainhenkilöstön perehdyttämisen sekä alkuselvityksen tarkoituksena oli selkeyttää yritysakohtaisesti kehittämiskohteet. Yhteissuunnittelussa päätettiin alkuselvityksen pohjalta mitä ja millaisia toimintoja lähdettiin kehittämään tässä yrityksessä sekä priorisoitiin kehittämistoimenpiteet.

#### **PERUSOHJELMA**

TYVI-ohjelma

- yksilöiden ja työyhteisön hyvinvointi
- voimavaraohjelmat
- vuorovaikutuskoulutus
- tiedon kulun tehostaminen
- työyhteisön ilmapiiri ja sen kehittäminen
- tiimityön kehittäminen, tiimien perustaminen
- työprosessien kehittäminen

#### **TÄYDENTÄVÄT OHJELMAT**

AVAINRYHMÄVALMENNUS

- mentor-koulutus
- (taitavat kehittäjät -koulutus)
- esimiesvalmennus

*Taulukko 1. METYK –hankkeen kehittämistoimenpiteet*

Kehittämistoimet valittiin yrityskohtaisesti, mutta siten, että työssä viihtymisohjelma (TYVI-ohjelma) muodosti kehittämisohjelman rungon. Sitä täydennettiin tarpeellisin, kohdennetuin avainryhmävalmennuksin. (Taulukko 1, seuraava sivu) Valmennusta ohjasi ns. pohjoismaisen kehittämismallin sovellus, jossa korostetaan keskustelua menetelmänä, prosessikeskeisyyttä ja käsiteohjautuvuutta.

Toiminnallisesti METYK-konsepti sisälsi yksilöihin, avainryhmiin ja koko työyhteisöön kohdistuvia toimenpiteitä. Yksilöihin suunnattuja toimia olivat voimavarahaastattelut, hyvinvointitori sekä kuntoryhmät. Hyvinvointitori oli ammattikorkeakoulun kouluttajien yhteistyössä opiskelijoiden kanssa järjestämä tilaisuus, jonka aikana henkilöstölle tehtiin terveydentilaan liittyviä mittauksia sekä annettiin tietoisuuksia hyvinvointiin liittyvistä teemoista. Hyvinvointitori toteutettiin kussakin yrityksessä hankkeen alussa ja lopussa. Halutessaan yritysten henkilöstöllä oli mahdollisuus keskustella henkilökohtaisesti kouluttajan (aikaisemmalta ammatiltaan työterveyshoitaja) kanssa alkukartoituksen yhteydessä saadusta voimavarakartoituksen tuloksesta ja esimerkiksi työssä jaksamisesta, uupumisesta jne. Tätä mahdollisuutta käytti arviolta noin 10% yritysten henkilöstöstä. Lisäksi yrityksissä käynnistettiin kuntoremontti-ryhmiä vapaaehtoisille.

Avainryhmille suunnattuja toimia olivat pitkäkestoiset mentor- ja tutor/esimieskoulutus. Mentor-koulutuksen tavoitteena oli osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Yrityksissä luotiin työnkuviin perustuvat tiimikohtaiset uuden työntekijän perehdytysohjelmat. Taustalla oli ajatus mestari–kisälli -toiminnasta, jonka avulla yrityk-

sen hiljaista tietoa saadaan jaettua uusille työntekijöille. Näitä koulutuksia järjestettiin kaikissa neljässä yrityksessä. Tutor/esimieskoulutuksissa keskityttiin johtamisen eri teemoihin, kuten keskustelun, kuuntelun ja palautteenannon merkitykseen, toimimiseen tiimin vetäjänä sekä johtamiskulttuureihin.

Koko henkilöstön kesken olevia kokoontumisia järjestettiin 3–4 viikon välein hankkeen aikana yhteensä 6–9 kertaa riippuen yrityksen kehittämistarpeista. Aluksi kokoonnuttiin 6–12 henkilön sekaryhmissä, eli toimihenkilöt ja työntekijät olivat keskenään samassa ryhmässä. Tällä tavalla lisättiin yhteistyötä eri ammattiryhmien kesken. Myöhemmissä tapaamisissa alettiin kokoontua tiimeittäin tai soluittain yhteen ja käsittelemään tiimissä työskentelyn periaatteita ja kolmessa yrityksessä muodostettiin tiimit. Kokoontumiset kestivät noin 1,5–2 tuntia kerrallaan. Henkilöstölle annettiin aina edellisellä kerralla etätehtäviä, joita he tekivät ennen kokoontumista. Osa etätehtävistä annettiin toimenpiteiden toteuttamiseksi. Ryhmissä käsiteltävät asiat olivat niitä, jotka olivat nousseet esille alkukartoituksen tuloksista. Toimintatapana oli, että aihetta lähestyttiin ensin ongelmien näkökulmasta ja sen jälkeen ne käännettiin toimenpiteiksi: mitä tehdään toisin. Tämän jälkeen avainhenkilöitä vastuutettiin toiminnan muutokseen. Kaikista kokoontumisista tehtiin yhteenveto, joiden perusteella muutokset oli helpompi toteuttaa. Muutosehdotukset saatettiin myös johdolle tiedoksi ja toimenpiteitä varten. Ryhmäkokoontumisissa tärkeintä oli avoimuuden ja keskustelevan ilmapiirin synnyttäminen sekä yhteistyön korostaminen. Suurin osa kokoontumisesta oli keskustelua ja eri ratkaisujen hakemista,

mutta kokoontumiskertoihin sisältyi lyhyt tietois-ku kyseisestä aiheeseen liittyvästä teoriasta.

### **Hankkeen arviointi**

Kysymykseen vastasiko METYK-hanke tavoitteitaan voidaan yleisellä tasolla vastata ”Kyllä”. Hankkeen tavoitteena oli yrityksen kannattavuuden edellytysten kehittäminen ja lisääminen. Hankkeen viitekehityksessä oletettiin, että seikat, joihin kehittämis- ja koulutustoiminta keskitettiin, olisivat yrityksen kannattavuuden edellytyksiä. Käytännössä kaikkien seurattujen muuttujien alueella tapahtui ainakin pientä siirtymää kehittymisen ja lisääntymisen suuntaan, mutta ihan kaikissa kohdissa ei ehkä riittävästi. Voidaan kuitenkin sanoa, että yritykset kehittivät oppivan organisaation suuntaan. Oma kysymyksensä on, onko muutos riittävä suhteessa käytettyyn aikaan ja rahamäärään. Yritysten johdolta saadun palautteen perusteella he uskovat näin käyneen, osin jopa odotukset ylittäen, mutta tarkkoja taloudellisia laskelmia asiasta ei kysytty.

Yrityskohtaisesti tarkasteluna kysymykseen vastaaminen on jo monisanaisempaa. Hankkeeseen osallistuneet yritykset olivat erilaisia ja niissä oli totuttu erilaisiin yrityskulttuureihin. Tässä oli periaatteellista haastetta kouluttajille. Yrityskohtaiset projektit saivat yhteisestä ideasta ja metodologisesta periaatteesta huolimatta monenlaisia toteutusmuotoja, mitä voidaan pitää myös hankkeen vahvuutena. Projektit etenivät yrityksissä eri nopeudella, mutta intensiteettiä, vaikka erilaistakin, kouluttajien kokemuksena niistä ei puuttunut. Vaikka kolmessa yrityksessä tilanne vaikutti varsin lupaavalta tavoitteiden näkökulmasta

arviointiin aikoihin, niin aika tulee näyttämään kestäkö tilanne. Jaksavatko yritysjohto tukea kehitystä ja jaksavatko työntekijät satsata jatkuvaan kehittämiseen vai riittääkö rutiini työviihtyvyyteen. Yhdessä yrityksessä prosessi keskeytyi, eikä se päässyt uudelleen kunnolla vauhtiin. Tulokset ovat myös sen mukaiset. Toisaalta tämän tutkimuksen puitteissa ei voida arvioida olisiko näin käynyt, vaikka projekti olisi viety keskeytyksettä loppuun. Vaikka yrityksessä oltiin valmiit ottamaan syy ainakin osin omille niskoille, niin kyse voi olla myös osaksi METYK-koulutuskonseptin heikkouksista, jotka tulivat esille kyseisessä yrityskulttuurissa.

METYK-koulutuskonsepti oli vahva, metodologisesti pitkälle ajateltu, oivallisesti ja joustavasti toteutettu, mutta toteutuksen haavoittuvuus ja heikot kohdat kiteytyivät resurssien etukäteissuunnitteluun, erityisesti aikaan ja rahaan. Hankkeen aikana tilannetta pyrittiin korjaamaan useaan otteeseen, mutta perusteellista muutosta etukäteissuunnittelun kömmähdyksiin ei kyetty tekemään. Kouluttajien aika yhteiseen keskusteluun ja strategioiden tarkennuksiin tai muutoksiin jäi liian rajalliseksi hankkeen resurssien puitteissa. Ilman kolmen kouluttajan tahtotilaa ja voimavaroja näin intensiivinen hanke olisi saattanut päättyä hyvin eritavoin. Esimerkiksi jo yhden kouluttajan pitkä sairausloma olisi saattanut ratkaisevasti lamaannuttaa yrityskohtaisia projekteja.

Tulosten mukaan metallialalla iäkkäämmät työntekijät (yli 50-vuotiaat) saivat METYK-koulutuksesta työviihtyvyyteensä enemmän kuin nuoret. Toisaalta METYK -konseptissa tarjottiin painoalueeksi niin nuorten urakehitystä kuin iäkkäämpiä osaajia (yli 50-vuotiaita). Jälkimmäinen

otettiin yrityksissä selkeämmin kehittämisen kohteeksi. Nuorten urakehitystä ja motivoitumista ei otettu erilliskysymykseksi. Sitä sivuttiin esimerkiksi, kun tehtiin henkilökohtaiset oppimissuunnitelmat, mutta se ei ollut riittävää. Tulokset vastaavat sitä, mitä painotettiin, mutta tulos asettaa koko koulutuskonseptille haasteita, jos sen avulla yritetään lisätä metallialan vetovoimaisuutta nuorten keskuudessa. Yleisellä tasolla koulutuskonseptia pitää tarkentaa suhteessa nuoriin työntekijöihin.

### **Hankkeessa opittua**

A. Ennen kuin hanke varsinaisesti aloitetaan tunnista

Oikea-aikaisuus ja todellinen tarve  
Riittävät resurssit

B. Kokonaisvaltaisen kehittämisen osapuolet

Koko henkilöstö otetaan mukaan koulutukseen ja kehittämiseen, koulutus on työaika  
Yritysjohdon näkyvä sitoutuminen ja osallistuminen edistää tuloksia  
Henkilöstön laaja edustus hanketta koskevissa päätöksissä  
Yrityksen yhdyshenkilö on merkittävä – työpari ja pieni kehittämistiimi tukena  
Kouluttajien työnjako selkeä  
Kouluttajaresurssit riittävät

C. Kehittämisen metodit

#### *Pienryhmätyöskentely*

Jos kehittämishankkeessa on keskeistä organisaation oppiminen, niin pienryhmätyöskentely ja erityyppiset vuorovaikutuskohtaukset ovat luentotyypistä koulutusta parempi ratkaisu.

Pienryhmätyöskentelyssä tärkeintä on keskustelu, puhuminen ja kuuntelu.

#### *Prosessien ohjaaminen*

Vaikka kronologisesti kuvattuna eteneminen näyttää selkeältä, todellisuudessa kyse on monesta paralleelisesta prosessista, joiden alkulähteet ovat olleet jo yrityskulttuurissa ennen kuin mitään kehittämistyötä aloitettiin.

#### *Hankkeen kesto*

Hankkeen kesto on myös metodinen kysymys, koska kehittämishankkeissa realistinen hyvä hankkeen pituus liittyy henkilöstön tottumuksen kunkin tyyppiseen koulutukseen. Tässä hankkeessa 1½-vuotta osoittautui aika hyväksi.

D. Luottamus ja sitoutuminen

Luottamus on keskeinen voima kehittämishankkeissa. Sitä ei ole koskaan liikaa, ja sitä on syytä vaalia koko ajan. Kehittämishankkeissa luottamus ja sitoutuminen kulkevat käsikädessä.

E. Pysyvien käytäntöjen vakiinnuttaminen

Uudet toimintamuodot on syytä vakiinnuttaa hyvissä ajoin ennen hankkeen lopetusta.

F. Tutkimus osaksi kehittämishanketta

Käytännössä tutkimuksen liittäminen osaksi hanketta osoittautui ennen kaikkea osallistujien motivaatiota tukevaksi elementiksi. Tutkimuksen tiedotustilaisuudet keräsivät osallistujat yhteen pohtimaan sitä, mitä on tehty ja mistä hankkeessa oli kysymys. Kaikkia kuultiin ja osallistujat kokivat heti alusta lähtien hankkeen omakseen.

### G. Vaiettu tieto ja kehittämisen koettu turhuus

Kaikissa yrityksissä on tietoa ja kokemusta, joka kertoo, miten asiat todellisuudessa ovat ja miten niihin tosiasiasa vaikutetaan. Kouluttaja on tämän tiedon armoilla. Osallistujat, jotka tuntevat yrityksensä, saattavat tuskailla, kun koulutuksessa vatvotaan samaa, eikä edetä. Ratkaisut ovat jo olemassa, mutta kukaan ei sano niitä ääneen tai osallistujat vihjailevat puheenvuoroissaan siten, että kaikki muut tietävät mistä puhutaan paitsi kouluttaja. Kaikki turhautuvat; turhaa työajan käyttöä.

## Hankkeeseen liittyvät julkaisut

- Tuomi J.** (toim.) 2005. *Kokemuksia työyhteisön kehittämiseen. Opas kouluttajalle karikkojen välttämiseksi.* Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Oppimateriaalit Nro 6. Tampere; Pirkanmaan ammattikorkeakoulu.
- Tuomi J.** 2005. *Oppiminen ja hyvinvointi yrityksen menestystekijöinä. METYK-hankkeen arviointi.* Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimukset ja selvitykset. Nro 9. Tampere; Pirkanmaan ammattikorkeakoulu.
- Tuomi J, Wallin O & Äimälä A-M.** 2005. Mestari-kisälli -valmennus tulevaisuutta tekevässä yrityksessä – hiljaisen tiedon jakamisen rajoilla. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 7 (4) 22-29.

## Suullinen esitys

- Tuomi J & Äimälä A-M.** 2007. *Metallimies kuuntelee tutkimustuloksia.* Työelämän tutkimuspäivät 8–9. 11. 2007. Työelämäntutkimuslaitos, Tampereen yliopisto.

## Poster-esitys

- Tuomi J.** 2007. *Oppiminen ja hyvinvointi yrityksen menestystekijöinä. METYK-hankkeen arviointi.* Työelämän tutkimuspäivät 8–9. 11. 2007. Työelämäntutkimuslaitos, Tampereen yliopisto.



Hannele Rapatti

## HyNä – Hyvinvointia nääs -hanke

### Tiivistelmä

*Hyvinvointia Nääs eli HyNä-hanke toteutettiin vuosina 2005–2007. Kyseessä oli uudenlainen, kokonaisvaltaiseen pk-yritysten kehittämiseen pohjautuva yhteistyöhanke. Hankkeessa toimi neljä tamperelaista koulutus-, tutkimus- ja kehittämisorganisaatiota. Kullakin kumppanilla oli hankkeessa vastuullaan omat osaprojektit.*

*Hyvinvointia Nääs -hankkeen lähtökohtana oli auttaa pieniä, alle 20 henkilöä työllistäviä pirkanmaalaisia kone- ja metallialan yrityksiä parantamaan tuottavuuttaan ja varmistamaan olemassaolonsa muuttuvassa toimintaympäristössä. Lähtökohtana oli ajatus, että yritykset saadaan sitoutumaan hankkeen tavoitteisiin kehittämällä liiketoimintaa, alihankinta- ja yhteistyöverkostoja, työhyvinvointia ja ammatillista koulutusta. Kokonaisuudessaan HyNä-hanketta toteutettiin yhteisesti sovitun toimintastrategian mukaisesti siten, että asiakasyrityksen nykytilanneselvityksen pohjalta yhteisessä workshop-työskentelyssä laadittiin yritykselle pitkän aikavälin kehittämissuunnitelma ja erilliset kehittämistoimet lyhyelle 2–3 kuukauden jaksolle. Kehittämistoiminnasta vastasi aina se HyNä-hankkeen osaprojekti, jolla oli tarvittava osaaminen kuhunkin kehittämistyön osa-alueella. KoKemus-projekti oli Pirkanmaan ammattikorkeakoulun (PIRAMK) osaprojekti tässä hankkeessa. KoKemus-osaprojektin tavoitteena oli kehittää erityisesti yhteistyö ja vuorovaikutusosaamista, kokemuksellisen osaamisen jakamista ja työhyvinvointia. HyNä-hankkeelle asetetut tavoitteet saavutettiin hyvin, jopa ylitettiin. Hankkeen tuloksena syntyi erilaisia toimintamalleja ja työvälineitä pk-yritysten kehittämistarpeisiin.*

*Hanke sai rahoituksen Euroopan sosiaalirahaston EQUAL-yhteisöaloiteohjelmasta, minkä sopeutumiskykyteemaan Hyvinvointia Nääs -hanke kuului. EQUAL-hankkeiden edellytetään tekevän yhteistyötä muiden vastaavien hankkeiden kanssa sekä kansainvälisellä että kansallisella tasolla. HyNä-hankkeen yhteistyökumppanit olivat Belgiasta ja Puolasta.*

### Johdanto

Hyvinvointia Nääs -hanke eli HyNä-hanke oli uudenlainen, kokonaisvaltaiseen pk-yritysten kehittämiseen pohjautuva kumppanuushanke. Hankkeen kehittämistyöryhmän muodostivat Teknologikeskus Hermia, Tampereen teknillisen yliopiston Materiaaliopin laitos, Pirkanmaan

ammattikorkeakoulu ja Hermia Yrityskehitys Oy. Jokaisella kumppanilla oli hankkeessa omat osaprojektinsa. Hyvinvointia Nääs -hanke sai rahoituksen Euroopan sosiaalirahaston EQUAL-yhteisöaloiteohjelmasta ja kuului EQUAL-ohjelman sopeutumiskykyteemaan.

HyNä-hankkeen toimintakonsepti oli erilainen

kuin Pirkanmaan ammattikorkeakoulussa aiemmin toteutetut työyhteisön osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämishankkeet. HyNä-hankkeen toimintamalli perustui tiiviiseen kumppanuusyhteistyöhön. Yhteistyötä ohjasi yhteinen toimintastrategia. Työryhmä sekä asiakasyritys yhdessä päättivät siitä, mikä toimija kulloinkin ottaa vastuulleen hankkeessa toteutettavia kehittämistoimenpiteitä. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun osaprojektina oli KoKemus-projekti, jonka kehittämisalueita olivat yhteistyöosaaminen ja vuorovaikutustaidot, kokemuksellinen osaaminen ja työhyvinvointi.

Hyvinvointia nääs -hanke toteutui Pirkanmaalla vuosina 2005–2007. Hankkeeseen osallistui 60 pk-yritystä, joista yli puolet oli mukana kokonaisvaltaisessa, perusteellisessa HyNä-kehittämishankkeessa. Hankkeeseen osallistui yhteensä noin 500 työntekijää eri yrityksistä. Hankkeen yhtenä tavoitteena koulutuksen lisäksi oli tuottaa työkaluja, joita pk-yritykset voisivat myös itsenäisesti hyödyntää omassa kehittämistyössään. Työkaluina tuotettiin mm. kehittämis- ja toimintamalleja, lomakkeita, oppaita ja työkirjoja. PIRAMKin osaprojektin vastuulla olivat mm. hiljaisen tiedon jakamisen työkirja ja työkortti sekä opas ja työkortti pk-yrityksen työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman laatimiseksi.

HyNä-hankkeessa saatujen kokemusten pohjalta käynnistettiin myöhemmin uusia kehittämishankkeita mm. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun Human Business -valmennushanke.

### **Hyvinvointia Nääs -hanke osana EQUAL-ohjelmaa**

Hyvinvointia Nääs -hanke sai rahoituksen Euroo-

pan sosiaalirahaston EQUAL-yhteisöaloiteohjelmasta. Ohjelman toimintalinjat perustuivat Euroopan työllisyysstrategian pilareihin, jotka olivat: työllistyvyys, yrittäjäyys, sopeutumiskyky ja naisten ja miesten yhtäläiset mahdollisuudet. HyNä oli yksi sopeutumiskykyteemaan kuuluvista hankkeista. Yhteisöaloiteohjelmassa painotetaan eri toimijoiden välistä yhteistyötä, kokonaisvaltaista lähestymistapaa, paikallista kumppanuutta sekä syrjäytymisuhan alla olevien ihmisten toimintaan osallistumista ja heidän vaikutusmahdollisuksiensa lisäämistä. EQUAL-tuen myöntämisen tavoitteena oli auttaa pk-yrityksiä ja niiden henkilöstöä sopeutumaan rakennemuutokseen sekä talouden ja työelämän muuttuviin tarpeisiin.

EQUAL-ohjelman hankkeet toteutettiin kehittämiskumppanuuksina, koska tavoitteena oli saada kehittämistyöhön uusia, innovatiivisia tuotteita ja toimintatapoja. Tavoitteena oli edelleen tietoteknologian osaamisen lisääminen sekä uuden teknologian hyödyntäminen uusissa yhteyksissä työpaikkojen säilymistä lisäämiseksi. Tarkoituksena oli kokonaisvaltaisin toimin kokeilla ja kehittää uusia toimintamalleja, jotka johtavat parempaan tuottavuuteen ja kilpailukykyyn sekä henkilöstön osaamis pääoman kehittymiselle.

EQUAL-hankkeissa keskeistä oli kansainvälinen yhteistyö eri jäsenmaiden kesken. Kansainvälisen yhteistyön tarkoituksena oli tuottaa lisäarvoa ja uusia näkökulmia samantyyppisten ongelmien parissa työskenteleville kumppaneille. HyNä osallistui kansainväliseen SME Net-yhteistyöhankkeeseen, jonka muina osallistujina olivat Belgiasta Ghentin kauppakamari ja Puolasta varsovalainen rakennusautomaatioalan yritys NTI. Kansainvälisen yhteistyön avulla haettiin

uusia työtapoja ja jaettiin hankkeessa syntyneitä toimintamuotoja. Yhteisiä workshoptapaamisia ja asiantuntijuusvaihtoa järjestettiin kussakin maassa useita kertoja.

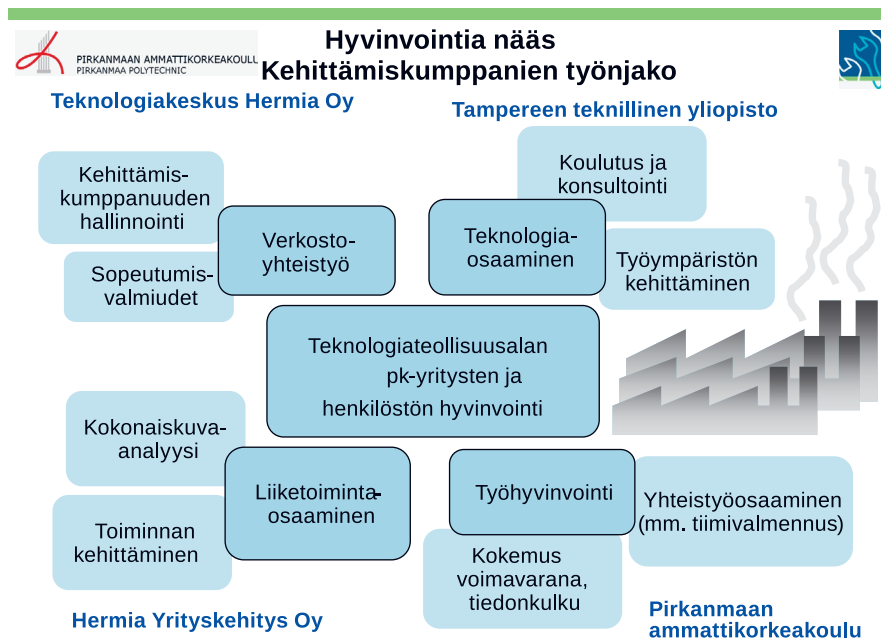
Kansainvälisen toiminnan lisäksi toteutettiin kansallisen tason teematyötä, mikä mahdollisti eri toimijoiden välisen vuoropuhelun ja hyvien käytänteiden jakamisen. Teematyön vetovastuussa olivat Turun ammattikorkeakoulu ja ArtCraft-Metal -hanke.

### Hyvinvointia Nääs -hankkeen lähtökohdat ja tavoitteet

HyNä-hanke oli uudenlainen, kokonaisvaltaiseen kehittämiseen pohjautuva yhteistyöhanke. Hyvinvointia Nääs -hankkeen lähtökohtana oli auttaa

pieniä, alle 20 henkilöä työllistäviä pirkanmaalaisia kone- ja metallialan yrityksiä parantamaan tuottavuuttaan ja varmistamaan olemassaolonsa muuttuvassa toimintaympäristössä. Hankkeen nimi kuvastaa sen lähtökohtaa, jossa pirkanmaalaisuus ilmenee tamperelaisessa käsitteessä ”nääs”. Hyvinvoinnilla tässä hankkeessa tarkoitettiin kokonaishyvinvointia, jossa koko yrityksen henkilöstöllä olisi katse samaan suuntaan ja tavoitetilä olisi kaikkien tiedossa. Lähtökohtana oli ajatus, että yritykset saadaan sitoutumaan hankkeen tavoitteisiin kehittämällä liiketoimintaa, alihankinta- ja yhteistyöverkostoja, työhyvinvointia ja ammatillista koulutusta. Hankkeen yhtenä tavoitteena oli tiivistää yritysten ja oppilaitosten sekä tutkimuslaitosten välistä yhteistyötä.

HyNä-projektikokonaisuutta arvioitiin koko



Kuva 1. Alkuperäinen suunnitelma Hyvinvointia nääs -hankkeen kehittämiskumppaneiden työnjako.

hankkeen ajan jatkuvana pääosin itsearviointiin perustuvana evaluaationa, missä yrityskohtaiset arviointialueet nousivat hankesuunnitelmista. Arviointi toteutettiin osaprojekteissa puolivuositain.

### **Kehittämiskumppanuudet Hyvinvointia Nääs -hankkeessa**

Hankkeen kehittämistyöryhmän muodostivat Teknologikeskus Hermia, Tampereen teknillisen yliopiston Materiaaliopin laitos, Pirkanmaan ammattikorkeakoulu ja Hermia Yrityskehitys Oy. Hanketta koordinoi ja hallinnoi Teknologikeskus Hermia Oy. Hermia vastasi toimintamallien sujuvuudesta, kansainvälisestä yhteistyöstä, julkisuuskuvasta, raportoinnista ja julkisrahoitteisten hankkeiden edellyttämästä palveluhankintojen kilpailuttamisesta. Hermian vastuulla olivat myös tarvittavien projektikokousten järjestäminen, projektin asiakastietojen ylläpitäminen, hankkeen www-sivujen ylläpitäminen, sopimushallinta ja arkistointivastuu. Kullakin kumppanilla oli omat vastuunsa ja aikataulutuksensa yhteisen suunnitelman mukaisesti. Jokaisella osaprojektilla oli myös oma budjetti.

Osaprojektit kumppaneittain:

- Teknologikeskus Hermia Oy (THOy): verkostovalmiuksien kehittäminen, laatujärjestelmät, verkostojen rakentaminen, alihankkijoiden ja päämiesten toiminnan arviointi
- Hermia Yrityskehitys Oy (HYK): johto ja organisaatio, henkilöstöhallinto, strategia ja liiketoimintasuunnitelma, myynti ja markkinointi, rahoitus, kokonaiskuva-analyysi
- Tampereen teknillinen yliopisto (TTY): teknologiaosaaminen mm. CAD/CAM, mittaukset, lastuaminen, työturvallisuus ja työympäristön kehittäminen, kunnossapito
- Pirkanmaan ammattikorkeakoulu (PIRAMK): hiljaisen tiedon jakaminen (työprosessit), perehdytyskäytänteiden kehittäminen, yhteistyöosaaminen ja vuorovaikutustaidot, työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma.

### **Toimintaprosessit Hyvinvointia nääs -hankkeessa**

HyNä-toimintaprosessia kehitettiin toiminnan aikana kahdella tasolla: yritysasiakkaalle näkyvänä asiakasprosessina ja hankkeen toimijoiden välisenä projektiprosessina. Asiakasyrityksissä yhteistyön lähtökohtana olivat asiakasnäkökulma ja taloudelliset tekijät. Toimenpiteet kohdistuivat mm. työhyvinvoinnin, työkyvyn ja ammatillisen osaamisen uudistamiseen ja toimintatapojen kehittämiseen.

Asiakasprosessi aloitettiin yrityksen toimitusjohtajan laatimalla nykytilan selvityksellä. Tämän jälkeen arvioitiin HyNän mahdollisuuksia yrityksen toiminnan kehittämisen tukemisessa. Mikäli näkemykset kohtasivat, käynnistettiin noin puolen päivän mittainen työpalaveri, johon osallistuvat yrityksen päättäjät, hanketoimijat sekä tarvittavat erityisasiantuntijat. Työpalaverissa pyrittiin laatimaan kehittämissuunnitelman perusta. Projektihenkilöstö laati kehittämissuunnitelman, jota sitten myöhemmin tarkennettiin yrityksen kanssa. Kehittämissuunnitelmaan kirjattiin suuntaviivat useammalle vuodelle, ja konkreettisesti toteutettavat toimenpiteet tulevan 2–3 kuukauden jaksolle.

Sitoutumisjakso oli lyhyt ja yhteistyötä hankkeessa jatkettiin vain, jos asiakasyritys oli tyytyväinen tuloksiin. Käytännössä kehittämissuunnitelman mukainen työskentely käynnistyi yleensä yrityksen strategian tarkastelulla ja henkilöstökaritoituksella. Osaprojektien henkilöistä valittiin kullekin yritykselle asiakasvastaava, joka toimi yhteyshenkilönä asiakkaan ja muiden toimijoiden välillä. Asiakasvastaava-järjestelmä toimi ns. yhden luukun periaatteella eli hänen avullaan voitiin yrityksille tarjota tarvittaessa eri organisaatioiden osaamista.

Projektiprosessin hiominen oli tärkeää hankkeessa, jossa kehittäjäorganisaatioita oli useita. Koska mukana olevien kehittäjäorganisaatioiden toimialueet limittyivät toisiinsa, tuloksellinen yhteistyö ja toiminta edellyttivät hiottuja pelisääntöjä, yhtenäistä toimintatapaa, sopimuksia ja asiakashallintaa. HyNä-hankkeen alussa arvioitiinkin hankkeen vahvuuksia ja kehittämistyön haasteita. Hankkeen vahvuuksiksi todettiin: monipuolinen osaaminen, palvelukonseptin kehittämistyö ja konseptin toimivuuden testaus, pk-yrittäjäystävällinen toimintatapa sekä aktiivinen ja innovatiivinen toiminta. Haasteina listattiin: monen eri toimijan koossa pitäminen ja yhteisen tavoitekuvan luominen, erilaisten toimintakulttuurien ymmärtäminen ja yhteensovittaminen. Myös toimintakonseptin esitleminen yrityksille ymmärrettävällä tavalla koettiin haasteelliseksi tehtäväksi. Oli kiinnitettävä huomiota myös resurssien riittävyyteen ja tekijöiden innostuksen ylläpitämiseen.

Keskeisenä yhteistyötavoitteena oli joustava yhteisillä pelisäännöillä toteutuva toiminta ja raportointi, jossa tarvittava projektibyrokraatia hoidettaisiin aikataulun ja sääntöjen mukaisesti.

Prosessien hahmotus, kuvaus ja sopivien työvälineiden luominen ja käyttöönotto (esim. Exel- taulukot) helpottivat työskentelyä.

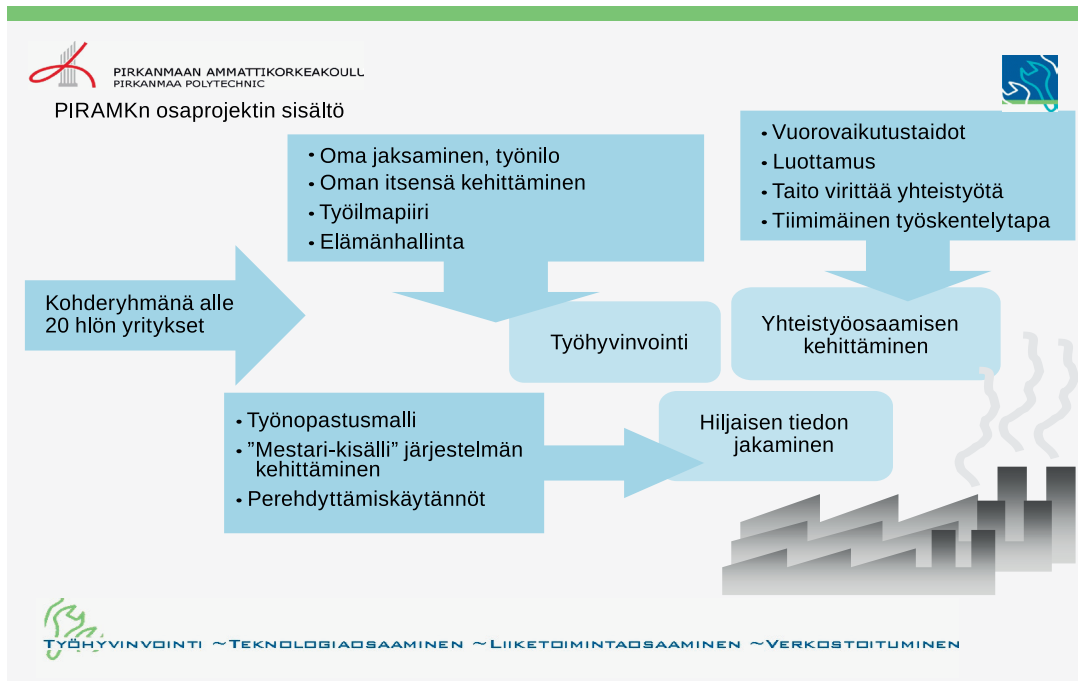
### **Pirkanmaan ammattikorkeakoulun KoKemus-projekti**

Hyvinvointia nääs -hanke koostui useista kehittämiskumppaneiden tuottamista osaprojekteista:

- Pirkanmaan ammattikorkeakoulu (PIRAMK): KoKemus-projekti
- Hermia Yrityskehitys (HYK): NosTin-projekti
- Tampereen teknillinen yliopisto (TTY): TeKo-projekti
- Teknologiakeskus Hermia Oy (THOy): VeToa-projekti

Seuraavassa kuvataan pääasiassa Pirkanmaan ammattikorkeakoulun vastuulla ollutta KoKemus-projektia, mikä sisälsi kolme kehittämisteemaa. PIRAMKin osaprojektin projekti-päällikkönä ja asiantuntijana toimi Katri Helin (nyk. Mannermaa). Lisäksi hankkeessa oli asiantuntijana ja kouluttajana Hannele Rapatti. Osaprojektit ottivat kehittämisvastuuta asiakastarvelähtöisesti. HyNä-hankkeen toimintaprosessin mukaisesti yrityksen nykytilaselvityksen jälkeen toteutettiin workshop, missä luotiin perusta yrityskohtaiselle kehittämissuunnitelmalle. Pitkälle aikavälille suunniteltu kehittämissuunnitelma jaksotettiin 2–3 kuukauden aikavälillä toteutetaviin kehittämistoimiin.

KoKemus-osaprojektissa kokonaiskuva-analyysin, yhteistyöanalyysin sekä työhyvinvointimittarin tulosten perusteella valittiin kehittämispainotukset seuraavista toiminnoista;



Kuva 2. Kuvaus KoKemus -projektin teemoista

työhyvinvointi, yhteistyöosaamisen kehittäminen ja hiljaisen tiedon jakaminen.

Monissa HyNä-hankeissa mukana olleissa yrityksissä työskenteli ammattilaisia, jotka olivat lähivuosina siirtymässä eläkkeelle. Yritysten eräs uhkakava oli osaamisen ja aikojen kuluessa syntyneen kokemuksellisen tietotaidon häviäminen. Hiljaisen tiedon jakaminen on keino vaikuttaa osaamisen häviämiseen ja keino estää todellista työvoimapulaa. Uusien työntekijöiden osaamisen tukeminen ja ammatillisen tietotaidon lisääminen pitkän linjan ammattilaisten avulla vaikuttaa myös yrityksen imagoon haluttuna työpaikkana. Hiljaisen tiedon jakaminen ei ole kuitenkaan mahdollista, jos yrityksessä ei olla selvillä, mihin suuntaan yritys on menossa ja millä keinoilla. Suunnan

tietäminen edistää myös henkilöstön motivaatiota ja työhön sitoutumista. PIRAMK vastasi tässä hankkeessa osaamisen kehittämisestä ja hiljaisen tiedon jakamisesta kehittämällä pk-yrityksiin sopivaa hiljaisen tiedon siirtämisen mallin ja siihen liittyvän käsikirjan työkoritteineen. Mestari-kisälli-mallia oli kehitelty jo aikaisemmissa PIRAMKin kehittämishankkeissa, tässä KoKemus-projektissa mallia sovellettiin juuri metallialan tarpeisiin ottaen huomioon muut samaan aikaan toteutettavat kehittämistoimet.

Yhteistyöosaaminen, tiimityötaidot ja vuorovaikutustaidot ovat keskeisiä työelämätaitoja, joilla on merkitystä niin työprosessien sujuvuuteen kuin hyvän työilmapiirin syntymiseen. Hyvin toimivassa työyhteisössä on hyvä luottamusilmapiiri.

Yrityksen toiminnan ja tuottavuuden parantaminen tapahtuu yhteistyönä, minkä edellytykset ovat juuri yhteistyötaidot.

Kolmas KoKemus-projektin vastuulla ollut osa-alue oli työhyvinvoinnin parantaminen ja kehittäminen. Työhyvinvoinnin kehittäminen sisältyy lähes kaikkeen yrityksessä tehtävään kehittämistyöhön. Käytännössä yrityksillä ei useinkaan ole valmiuksia aloittaa työhyvinvoinnin kehittämistyötä omin voimin, vaan he tarvitsevat siihen ulkopuolista ohjausta, tukea ja käynnistysapua. Tässä hankkeessa kaikki KoKemus-projektin osa-alueet tukivat toinen toisiaan, joten hankkeessa oli mahdollisuus saavuttaa kokonaisvaltaisempia tuloksia kuin yhteen osa-alueeseen painottuen.

### **KoKemus-osaprojektin kehittämistoiminta ja tuotteet**

PIRAMKin vastuulla olleet kehittämistoimet kestivät yrityksen tarpeista ja toiminnan laajuudesta riippuen yhdestä kuuteen kuukauteen. Kehittämistoiminnan menetelmänä oli pääsääntöisesti koulutus, jota toteutettiin pienryhmätoimintana. Koulutuksen alussa käsiteltiin yrityksen keskeisiä kehittämiskohtia sekä sovittiin jatkotoimenpiteistä. Kehittämistoiminnan edellytys oli johdon ja esimiesten tuki ja käytännön kehittämistoiminnan mahdollistaminen. Suunnittelu- ja koulutustapaamisia oli keskimäärin viikon–kolmen viikon välein. Kun koulutus- ja kehittämisvastuu keskittyi teemojen mukaan yhdelle osaprojektille, se mahdollisti eri yritysten hyvien kokemusten vaihtamisen ja verkostomaisesti toinen toisiltaan oppimisen.

PIRAMKin vastuulla olevan KoKemus-osa-projektin kehittämistoiminnan tuloksina voitiin kirjata mm.

- yrityksiin luotiin yhtenäinen käytäntö hiljaisen tiedon jakamiseksi
- kehitettiin perehdytyskäytäntöjä yleisesti, mallinnettiin työn opastusta ja kehitettiin erilaisia kouluttautumiskäytäntöjä
- kehitettiin yhteistyöosaamisen työskentelymalleja
- parannettiin yritysten työhyvinvointia ja annettiin tukea työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmien laatimisessa

HyNä-hankkeen tuloksena jaettiin hyviä käytäntöjä ja syntyi yritysten kehittämiseen erilaista materiaalia esim. oppaita, työkirjoja, lomakkeita ja malleja. Lisäksi hankkeen aikana toteutettiin asiakasyrityksissä useita opiskelijoiden tekemiä harjoitustöitä, AMK- ja diplomitöitä. PIRAMKin KoKemus-osa-projektissa tuotettiin mm. työ- ja opaskirjoja sekä työkortteja (ks. Raportit ja julkaisut)

### **Hyvinvointia nääs -hankkeen arviointia**

ESR-rahoitteisten hankkeiden vaikuttavuus ja ennen kaikkea tapa, jolla vaikuttavuutta mitataan, otettiin tässä hankkeessa erityisesti huomioon. Hankkeen kuluessa kerättiin tavanomaisen hanketunnuslukujen ja palautteiden lisäksi tietoa puolivuositain asiakastyytyväisyydestä sekä vuosittain EK-barometria mukailevalla HyNä-barometrillä tietoa yritysten kehittymisestä hankeajankautena.

HyNä-hankkeen vahvuutena oli tutkimusyhteistyö ja jatkuva evaluaatio. Hankkeen arvioin-

tiosuudesta vastasi professori Paul. H. Andersson Tampereen teknillisen yliopiston tuotantotekniikan laitokselta. HyNä-projektikonaisuutta arvioitiin pääosin itsearviointiin perustuvana evaluaationa. Arvioinnissa verrattiin projektikonaisuuden ja sen osien rahoituspäätöksessä hyväksytyssä suunnitelmassa esitettyjä tavoitteita kulloisenkin arviointihetken toteutumaan yhteisesti sovittujen mittareiden valossa. Mittausten perusteella voitiin todeta, että hankkeen toteutuksen erityisenä ansiona voitiin pitää metallialan pk-yritysten saattamista oppi- ja tutkimuslaitosyhteistyön piiriin. Yhteistyön käynnistämällä voi yritysten kannalta olla paljon projektin elinkaarta pitkävaikutteisempia seurauksia. Projektissa toteutetun kehittämistoiminnan tuloksena syntyi myös erilaisia toimintamalleja, materiaalia ja opiskelijoiden tekemiä opinnäytetöitä. Hankkeessa oli myös merkittävää yhteistyötä ja konsultointia muiden käynnissä olevien projektien kanssa. Sellaisia toimintoja, jotka eivät olleet kokonaistaloudellisesti järkeviä hoitaa HyNän kautta, ohjattiin muiden hankkeiden tai rahoituksen piiriin.

Hankkeen määrälliset tavoitteet saavutettiin ja pääosin jopa ylitettiin suunnitelman mukaisessa aikataulussa. Kunnianhimoinen 3600 koulutuspäivän toteuttaminen pienissä pk-yrityksissä taloussuhdanteiden ollessa korkealla osoittautui kaikkein haasteellisimmaksi tavoitteeksi. Hankkeen toimintaan osallistui yli 60 yritystä, joista projektiprosessin suunnitelmallisiin kehittämistoimiin osallistui 27 yritystä. Mukana oli yli 500 työntekijää. Hankkeen taloudellinen toiminta toteutui myös pääosin budjetin mukaisesti. Yritysten aktiivisuutta kuvaa se, että yritysten osallistumismaksut sekä yritysten kehittämistoimissa

kertyneiden omien palkkakulujen osuus ylittyi.

Hankkeen loppuvaiheessa suunnattiin jo katsetta tulevaisuuteen ja tuleviin kehittämishaasteisiin. Tulevaisuustutkijan tekemän taustoituksen lisäksi hankkeessa tuotettiin selvitys, jossa 25 pirkanmaalaista pk-yritystä arvioi oman hanke-toiminnan säännöllistä kehittämistä. Yritysten vastauksista tuli esiin yksittäisiä kehittämiskohteita. Haasteina yritysten kehittämistoiminnassa korreloivat osaavan työvoiman saanti sekä siihen liittyen tuotantostrategiset näkökohdat. Tällaisia olivat mm. automatisointi ja verkostoituminen sekä halvemman kustannustason maiden tuotannon hyödyntäminen. Erityisesti nostettiin esille hiljaisen tiedon siirtämisen merkitys. Hanketoiminnan antama kehittämistuki nähtiin jatkossakin tarpeelliseksi.



## Raportit ja julkaisut

*HyNästä plussaa – yhteistyöstä voimaa metallialan pk-yritysten suunnitelmalliseen kehittämiseen.*

Loppuraportti

[http://www.hermia.fi/hyna/hyvinvointia\\_naas/](http://www.hermia.fi/hyna/hyvinvointia_naas/)

<http://www.piramk.fi/>

**Helin, K.** (2006). *Kun tiedostaminen ja oivallus kohtaavat – työkirja pk-yrityksen hiljaisen tiedon jakamiseksi.* Pirkanmaan ammattikorkeakoulu, Hyvinvointia Nääs -hanke. [http://www.hermia.fi/hyna/hyvinvointia\\_naas/](http://www.hermia.fi/hyna/hyvinvointia_naas/)

<http://www.piramk.fi/>

**Helin, K.** (2007). *Hiljaisen tiedon mallintaminen pk -yrityksissä,* työkortti. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu, Hyvinvointia Nääs -hanke.

[http://www.hermia.fi/hyna/hyvinvointia\\_naas/](http://www.hermia.fi/hyna/hyvinvointia_naas/)

<http://www.piramk.fi/>

**Helin, K. & Rapatti, H.** (2007). *Työhyvinvointisuunnitelman rakentaminen pk-yrityksissä,* työkortti.

Pirkanmaan ammattikorkeakoulu, Hyvinvointia Nääs -hanke.

[http://www.hermia.fi/hyna/hyvinvointia\\_naas/](http://www.hermia.fi/hyna/hyvinvointia_naas/)

<http://www.piramk.fi/>

**Rapatti, H.** (2007). *"Miten ihmees me sitte päästään alkuun?" – opas pk-yrityksen työhyvinvointisuunnitelman laatimiseksi.* Pirkanmaan ammattikorkeakoulu, Hyvinvointia Nääs -hanke.

[http://www.hermia.fi/hyna/hyvinvointia\\_naas/](http://www.hermia.fi/hyna/hyvinvointia_naas/)

<http://www.piramk.fi/>

Hannele Rapatti & Jouni Tuomi

## HuBi - human business -valmennusohjelma

### Tiivistelmä

*Human Business -valmennushankkeen tavoitteena oli valmentaa teollisuuden ja palvelusektorin organisaatioihin henkilöstön kehittäjiä sekä tuoda kehittämistyö organisaation jokaisen työntekijän arkeen. Hankkeen tarkoituksena oli vastata yritysten kehittämistarpeisiin ja erityisesti henkilöstövoimavarojen kehittämiseen. Hankkeessa kiinnitettiin erityistä huomiota henkilöstön osaamiseen ja sen monimuotoistamiseen sekä työprosessien kehittämiseen. Hanke toteutettiin 1.1.2008–30.9.2009 välisenä aikana. Hankkeessa oli mukana kuusi (6) eri alan yritystä, joista hankkeessa toteutettuun kehittämistoimintaan osallistui noin 220 henkilöä.*

*Hanke käynnistyi jokaisessa yrityksessä tehdyllä alkukartoituksella. Yrityskohtaisten alkukartoitusten perusteella yritykset määrittelivät omat kehittämistavoitteensa. Hankkeessa toteutettu kehittämistoiminta tapahtui kolmella tasolla: kohdennetulle ryhmälle eli avainhenkilöille suunnatut teemaseminaarit, yrityskohtainen koko henkilöstöön ja/tai pienryhmiin kohdennettu työpajatoiminta sekä asiantuntija-valmentajien antama koulutus- ja valmennustuki. Hankkeen tuloksia mitattiin neljässä yrityksessä toteutetulla loppukyselyllä ja yhdessä yrityksessä henkilöstön voimavarojen mittaamisella. Yksi yritys jäi kehittämistoiminnasta pois hankkeen puolivälissä. Loppumittausten perusteella voidaan todeta, että hankkeen tulokset olivat positiivisia.*

*Hankkeen rahoittaja oli Työelämän kehittämiskeskus Tykes.*

### Johdanto

Yrity maailman yhä kovenevassa kilpailutilanteessa ja nopeassa muutoksessa tarvitaan henkilöstön jatkuva kehittäminen ja osaamisen uudistamista sekä uusien toimintatapojen kehittämistä koulutus- ja valmennustoiminnan ja sitä tukevan tutkimustoiminnan avulla. Organisaatioiden menestyminen muuttuvassa työelämässä perustuu osaavaan ja osaamistaan uudistavaan henkilöstöön. Monissa yrityksissä osaaminen keskittyy yhä enemmän ydinosaamiseen ja työntekijöiden erikoisosaamisen korostumiseen.

Aikaisempien hankkeiden kokemusten pohjalta (mm. Rapatti: HyNä tässä julkaisussa) oli havaittu tarve koulutukselle, jossa yritysten henkilöstöä valmennetaan vastaamaan yrityksen toimintaympäristön muutoksiin ja henkilöstön osaamisen sekä hyvinvoinnin kehittämiseen. Henkilöstön valmennuksella pyrittäisiin siihen, että yritys pystyy kehittyneiden toimintatapojensa ansiosta vastaamaan yhä paremmin asiakkaittensa tarpeisiin ja tätä kautta lisäämään tehokkuutta sekä työelämän laadukkuutta.

## **Human Business -kehittämishankkeen tavoite ja tarkoitus**

Human Business -valmennushankkeen yhteiset tavoitteet voitiin kiteyttää kahteen päätavoitteeseen:

- tavoitteena oli valmentaa teollisuuden sekä palvelusektorin organisaatioihin henkilöstön kehittäjiä, jotka toteuttavat henkilöstön ja työhyvinvoinnin kehittämistä oman työnsä ohella
- tavoitteena oli tämän hankkeen avulla tuoda HRD (Human Resource Development; henkilöstövoimavarojen kehittäminen) -työ organisaation jokaisen työntekijän arkeen.

Hankkeen osatavoitteet muotoutuivat jokaisessa yrityksessä tehdyn alkukartoituksen ja sen jälkeen käytyjen keskustelujen pohjalta. Jokainen yritys asetti kehittämistoiminnalleen omat tavoitteet ja kehittämistyön painopistealueet. Yrityksillä oli hyvin paljon yhteneväisiä kehittämistarpeita ja tavoitteita, joista voitiin asettaa hankkeessa toteutettavalle kehittämistoiminnalle yhteisiä osatavoitteita:

- työturvallisuus- ja työsuojelukysymysten päivittäminen
- työhyvinvoinnin kehittäminen
- tiedotuksen ja tiedotusjärjestelmien kehittäminen
- johtamisen ja esimiestyön kehittäminen
- perehdyttämisen ja perehdytysjärjestelmien päivittäminen ja edelleen kehittäminen
- kehityskeskustelujen käynnistäminen
- osaamisen kartoittaminen, monipuolistaminen ja jakaminen
- palaverikäytäntöjen ja työyhteisön pelisääntöjen kehittäminen
- työilmapiiriin parantaminen

Human Business -valmennusohjelman tarkoituksena oli vastata yritysten kehittämistarpeisiin ja erityisesti henkilöstön kehittämisen tarpeisiin. Konkreettisesti tämä tarkoitti valmennustukea HR-työtä tekeville henkilöille, jotka omissa organisaatioissaan voisivat toimia henkilöstön kehittäjinä. Hankkeen aikana yrityskohtaisia tavoitteita, painopistealueita ja toimenpiteitä tarkistettiin muuttuneiden tilanteiden edellyttämällä tavalla.

Human Business -valmennushanke oli pilotti, jonka perusteella on ollut tarkoitus kehittää edelleen pk-yritysten tarpeisiin sopivaa henkilöstövoimavarojen kehittämiseen sopivaa kehittämismallia.

## **Hankkeen osallistujat, toteuttajat ja aikataulu**

Human Business -valmennushankkeessa oli mukana kuusi (6) yritystä, joilla kaikilla oli toimipiste Tampereella tai sen lähialueella. Yhdessä yrityksessä kehittämistoiminta kohdennettiin yrityksen Vaasan toimipisteeseen. Yritykset erosivat toisistaan sekä toimialojensa puolesta että henkilöstöltään. Mukana oli metalli- ja konepajateollisuuden osajia, leipomoalan yritys, kudosteknologian tutkimus- ja kehittämisyksikkö sekä auringonsuojatuotteita ja taiteovia valmistava yritys. Kehittämistoimintaan yrityksistä osallistui yhteensä noin 220 henkilöä. Jokainen yritys oli nimennyt hankkeeseen yhdyshenkilön ja ns. avainhenkilöt. Hankkeen käynnistyessä oli yhdyshenkilöitä nimetty kuusi (6) ja avainhenkilöitä yhteensä 27.

Human Business -hankkeessa mukana olevat yritykset erosivat toisistaan mm. toimialan, tuotannon, prosessien ja henkilöstörakenteiden suh-

teen. Henkilöstön ikärakenteissa sekä koulutus- ja osaamis pohjassa voitiin havaita eroja, mitkä vaikuttivat hankkeessa toteutettuihin kehittämistöimiin. Joissakin yrityksissä oli lähimenneisyydessä tapahtunut yritysostojen seurauksena kahden tai useamman yrityksen yhteensulautumista, mikä omalta osaltaan näkyi ja vaikutti sen yrityskulttuurissa. Yksi organisaatioista oli varsin tuore ja eli kiihkeää kasvuvaihetta, mikä näkyi nopeana sekä rakenteellisena, toiminnallisena että henkilöstön muutoksena.

Pirkanmaan ammattikorkeakoulu (PIRAMK) vastasi Human Business -valmennus- hankkeen hallinnosta ja toteuttamisesta. Hankkeen asiantuntijavalmentajina toimivat Satu Kylmä, Hannele Rapatti ja Anna-Mari Äimälä. Asiantuntijavalmentajat vastasivat teemaseminaareista sekä osallistuivat yrityksissä toteutettavaan kehittämistöimintaan. Asiantuntijavalmentajille nimettiin 1–3 ”omaa” yritystä, joiden valmennuksesta he vastasivat. Hankkeen tutkimuksellisesta osuudesta vastasi Jouni Tuomi, joka teki sekä alku- että loppukyselyt ja osallistui yrityksissä kyselyjä ja arviointia koskeviin keskusteluihin. Lisäksi hän toimi seminaareissa asiantuntijana. Hankkeen toteutuksessa oli mukana myös useita eri alan asiantuntijoita ja yhteisöjä. Osa teemaseminaareista toteutettiin ns. verkostotilaisuuksina, joissa osallistujina oli muitakin kuin tämän hankkeen toimijoita. Hankkeen osa-aikaisena projektipäällikkönä toimi Hannele Rapatti.

Hanke toteutettiin 1. 1. 2008–30. 9. 2009 välisenä aikana. Hankkeen ohjauksesta ja rahoituksesta vastasi Työelämän Kehittämiskeskus Tykes.

## **Tiedon keruu Human Business -valmennushankkeessa**

Ennen hankkeen käynnistymistä käytiin jokaisen yrityksen kanssa palaveri, jossa hankkeen tavoitteita, tarkoitusta ja toimintamallia vielä käytiin yhdessä läpi. Nämä neuvottelut osoittivat, että suunnitteluvaiheen ja käynnistämisen välisenä aikana yritysten tilanteet olivat jonkin verran muuttuneet.

Alkuneuvotteluiden jälkeen jokaisessa yrityksessä järjestettiin hanketta koskeva informaatiotilaisuus koko henkilöstölle. Informaatiotilaisuuden järjestämisestä vastasivat yrityksen johto, hankkeen asiantuntijavalmentaja ja alkukartoituksesta vastannut asiantuntija. Tilaisuudessa jaettiin myös alkukartoitusta varten kyselylomakkeet. Alkukyselyn perusrunkona käytettiin PIRAMKissa suunniteltua työhyvinvointikyselyä, johon yrityksillä oli mahdollisuus lisätä omia, heille tärkeitä kysymyksiään. Kyselyjen tulokset informoitiin yritysten valitsemalla tavalla koko henkilöstölle. Tulosten julkistamisen yhteydessä henkilöstölle tarjoutui mahdollisuus osallistua tuloksia koskevaan keskusteluun ja olla mukana pohtimassa kehittämiskohteita. Kehittämiskohteet täsmennettiin vielä lopullisesti yrityksen johdon, avainhenkilöiden, tutkimuksen tekijän ja asiantuntijavalmentajan yhteistyönä.

Asiantuntijavalmentajat keskustelivat kaikilla käynneillään ”omassa” yrityksessään yrityskohdaisesta hankkeen etenemisestä. Myös teemaseminaareissa keskusteltiin hankkeen etenemisestä ja sovittiin painopisteistä. Näitä tietoja käytettiin yrityskohtaisten valmennusten suuntaamisessa ja teemaseminaarien aiheiden painotuksissa.

Kehittämishankkeen lopussa tehtiin neljässä yrityksessä alkukyselyä vastaava loppukysely. Yhdessä yrityksessä loppukyselyn sijaan tehtiin koko henkilöstölle tehty Voimavarat Työssä -karitoitus.

### **Hankkeen yleiskuvaus**

Keskeisiksi kehittämiskohteiksi hankkeessa oli nimetty mm. työsuojelu- ja työturvallisuuskysymykset, työhyvinvointi ja työviihtyvyys, johtaminen ja esimiestyö, osaamisen johtaminen ja perehdytyksen kehittäminen. Yrityskohtaiset kehittämisteemat olivat hyvin samansuuntaisia hankkeen kehittämisteemojen kanssa.

Jo Human Business -valmennushankkeen suunnitteluvaiheessa oli mukaan lähteneiden yritysten kanssa pohdittu alustavasti yhteisiä henkilöstön voimavarojen kehittämistyön pääteemoja. Näiden sisällöllisten teemojen ympärille muodostettiin hankkeen lopullinen toteuttamissuunnitelma ja malli. Human Business -valmennushankkeen kehittämistoiminta suunniteltiin toteutettavaksi kolmella eri toimintatasolla:

- kohdennetulle ryhmälle eli yritysten nimeämille avainhenkilöille suunnattu valmennus eli teemaseminaarit
- yrityskohtaisesti räätälöidyt kehittämistoimet koko henkilöstölle ja/tai pienryhmille suunnatut työpajat
- asiantuntijavalmentajien tarjoama koulutus ja valmennustuki.(Kuva 1. seuraava sivu)

Human Business -hankkeen perusidea oli se, että henkilöstön kehittämistyötä oman toimensa ohessa tekeville henkilöille tarjotaan tukea ja val-

mennusta, jotta heillä olisi paremmat edellytykset toimia tehtävässä. Pk-yrityksissä henkilöstövoimavarojen kehittämiseen (HRD) ei useinkaan ole erikseen palkattua henkilöstöä, vaan työ tapahtuu oman toimen ohella esim. hallinnosta tai taloudesta vastaavien henkilöiden tehtävänä.

Yritysten johto nimesi omasta organisaatiostaan avainhenkilöt, joille järjestettiin säännöllisin väliajoin koulutusta ja valmennusta teemaseminaarien muodossa. Seminaarit pidettiin Pirkanmaan ammattikorkeakoulun tiloissa Tampereella. Tarkoituksena oli myös, että seminaarit toimisivat avainhenkilöiden vertaisryhmänä ja keskustelufoorumina. Seminaareissa olisi mahdollisuus jakaa hyviä kokemuksia ja auttaa muita samassa tilanteessa olevia yrityksiä ja kollegoja. Teemaseminaarien keskeisiä teemoja olivat mm. työturvallisuuskysymykset, laadun kehittäminen, tiedottaminen ja perehdyttäminen, vuorovaikutustaidot, esimiestyö ja johtaminen sekä osaamisen johtaminen.(Kuva 1. seuraava sivu)

Toinen hankkeen kehittämistoimintojen taso oli yrityskohtainen kehittämistyö. Hankkeen tarkoituksena oli tavoittaa ja aktivoita koko henkilöstö mukaan kehittämistyöhön. Alun perin oli ajateltu, että avainhenkilöt käynnistäisivät ja vastaisivat johdon tukemana kehittämistyöstä omissa organisaatioissaan. Tässä työssä heillä olisi apuna ja tukena hankkeen asiantuntijavalmentajat. Hankkeen käynnistyttyä osoittautui, että hankkeessa mukana olevissa yrityksissä oli hyvin erilaiset toimintakulttuurit sekä avainhenkilöiden että henkilöstön aktiivisuus ja toimintamahdollisuudet erosivat toisistaan. Hankkeen toteutusmallia muutettiin joustavasti siten, että asiantuntijavalmentajat osallistuivat yrityskohtaiseen

kehittämistyöhön käytännössä enemmän kuin alun perin oli suunniteltu.

Kolmas hankkeen kehittämistoimintojen taso oli asiantuntijavalmentajien toiminta. Heidän vastuullaan oli avainhenkilöseminaarien suunnittelu ja toteutus. Asiantuntijavalmentajat jakoivat valmennusvastuutaan siten, että kukin heistä oli yhden tai useamman yrityksen ”omavalmentaja”. Tässä roolissa he osallistuivat yrityksessä tapahtuvaan kehittämistyöhön yrityksen odotusten, tarpeiden ja toisaalta niiden tarjoamien mahdollisuuksien mukaan. Tässä hankkeessa myös asiantuntijavalmentajien rooli eri yrityksissä muotoutui erilaiseksi. Asiantuntijavalmentajat muodostivat

hankkeen asiantuntijatyöryhmän, joka vastasi suunnittelusta, seurannasta ja arvioinnista.

### **Human Business -valmennushankkeessa toteutettuja kehittämistoimia**

Jokaisessa yrityksessä laadittiin omat kehittämistavoitteet ja suunnitelmat niiden toteutusaikataulusta. Hankkeen konkreettisessa yritysکوhtaisessa kehittämistoiminnan käynnistämässä oli yritysکوhtaisia eroja, joihin vaikuttivat monet tekijät. Taustalta löytyy selittävinä tekijöinä mm. yrityksessä valinneet työpaineet ja kiire, johdon sitoutuminen ja avainhenkilöiden konkreettiset toiminta-



Kuva 1. Human Business -valmennusohjelman toteuttamismalli

edellytykset. Yrityksissä, joissa oli aikaisempaa kokemusta kehittämistyöstä, päästiin alkuun nopeammin. Henkilöstömäärältään pienemmissä yrityksissä päädyttiin toteuttamaan koko henkilöstön yhteisiä tilaisuuksia enemmän kuin pienryhmissä tapahtuvaa kehittämistä. Pienryhmissä tapahtuva toiminta oli taas ainoa mahdollinen toteuttamiskeino yrityksissä, joissa tehtiin vuorotyötä ja/tai työ oli organisoitu tiimimuotoisesti. Yhdessä yrityksessä valittiin toimintamalliksi kohdennettu pienryhmätoiminta, ja koko henkilöstö kokoontui hankkeen aikana lähinnä kyselyihin liittyviin informaatiotilaisuuksiin. Yhden yrityksen kokonaistilanne muuttui hankkeen puolivälissä niin paljon, että se jättäytyi kokonaan pois hankkeesta. Vaikka hankkeen toteutus noudatti sovittua toimintakonseptia, pyrittiin toimintoja joustavasti räätälöimään kunkin yrityksen erilaisia tarpeita, tilanteita ja toimintamahdollisuuksia vastaavaksi. Jokaisella yrityksellä oli tukenaan heille nimetty asiantuntijavalmentaja, joka osallistui yrityksen kehittämistoiminnan suunnitteluun ja toteutukseen.

Human Business -valmennushankkeen aikana eri yrityksissä toteutettiin seuraavia kehittämistoimenpiteitä:

#### *työturvallisuus- ja työsuojelukysymysten päivittäminen*

- yrityksen oman työsuojeluorganisaation tarkistaminen ja henkilöiden valinta
- työtilojen siisteys ja turvallisuus
- koneiden ja laitteiden toimivuus ja turvallisuus
- uusien tuotanto- ja sosiaalitilojen rakentaminen

#### *perehdyttämiskäytäntöjen kehittäminen*

- olemassa olevien perehdytyskäytäntöjen päivittäminen tai uusien luominen

#### *tiedottamisen kehittäminen*

- erilaisten tiedotuskäytäntöjen kehittäminen esim. tv-monitorien käyttö yhteisissä tiloissa, johtajan kyselytunnit, tiimipalaveri- ja viikko-palaverikäytännöt

#### *tuotantoprosessien ja laadun kehittäminen*

- kaksi yritystä käytti tässä hankkeessa laatu-työn kehittämismahdollisuutta
- erilaisten tuotantotiimien työprosessien ja yhteistyön kehittäminen
- erilaisten lomakkeiden ja materiaalin päivittäminen

#### *osaamisen ja työn kuvien kartoittaminen*

- osaamiskorttien ja työkarttojen suunnittelu ja kartoitusten käynnistäminen

#### *kehityskeskustelujen käynnistäminen*

- kehityskeskustelulomakkeiden työstäminen, valmentautuminen keskusteluihin ja niiden käynnistäminen sekä yksilö- että ryhmätasolla

#### *työilmapiirin ja yhteistyön parantaminen*

##### *ja yhteisten pelisääntöjen luominen*

- keskustelut työilmapiirin merkityksestä ja yhteinen suunnittelu sen parantamiseksi
- eri tiimein tutustuminen toisiinsa ja toistensa työhön
- toimintamallien ja käytäntöjen kirjaaminen yhteisiksi pelisäännöiksi

## Hankkeen arviointia

Human Business -valmennushankkeen tavoitteet ja tarkoitus olivat varsin kunnianhimoisia ottaen huomioon hankkeen alkuperäinen toteutusaika (11 kuukautta) ja mukana olevien yritysten monimuotoisuus. Tavoitteiden saavuttaminen osoittautuikin varsin haasteelliseksi ympäröivän maailman nopean muuttumisen vuoksi. Tämän hankkeen elinkaarelle mahtuu kaksi historialliseksi luokiteltavaa aikakautta, joilla oli merkitystä hankkeen toimintamahdollisuuksiin ja saavutettuihin tuloksiin. Hankkeen alkuvaihetta leimasi voimakas noususuhdanne, kiire ja yhteiskunnallisesti vallitseva hyvinvointi. Yritysten tuottavuutta ja henkilöstön hyvinvointia uhkaavia tekijöitä olivat työvoiman ikääntyminen, osaamisen häviäminen, uusien toiminta- ja työprosessien monimuotoistuminen ja kehittämisvaatimukset sekä uuden työvoiman saanti. Hankkeen puolivälissä alkoi taloudellinen taantuma, mikä osoittautui ennustamattoman nopeaksi ja globaaliksi. Mukana olleet yritykset suhtautuivat strategisesti eri tavalla muuttuneeseen tilanteeseen. Jotkut yritykset joutuivat nopeasti sopeuttamaan toimintojaan, mikä vaikutti myös toimintoihin tässä hankkeessa. YT- neuvotteluilta, henkilöstön lomautuksilta ja irtisanomisilta ei välttytty. Toiset yritykset käyttivät syntyneen tilanteen hyväkseen kehittämällä kilpailukykyään niin, että olisivat kilpailijoitaan paremmassa asemassa tulevan nousukauden alkaessa. Joihinkin yrityksiin muuttunut tilanne ei vaikuttanut, he saattoivat jatkaa kehittämistyötään entiseen tapaan alkupe- räisen suunnitelman mukaisesti.

Yrityskohtaiset kehittämistoimet perustuivat jokaisessa yrityksessä suoritettuun alkukartoi-

tukseen. Neljässä yrityksessä tehtiin alkukyselyn kaltainen loppukysely, jolla voitiin mitata henkilöstön kokemuksia hankkeessa toteutetuista kehittämistoimenpiteistä. Loppumittausten tulosten perusteella voidaan todeta, että yritykset olivat edenneet ja onnistuneet tavoitteissaan hyvin eri tavoin. Toiset olivat edenneet selkeämmin kuin toiset yritykset. Vastauksista voitiin myös päätellä, että lama oli vaikuttanut kehittämistöimiin ja että se oli koetellut yrityksiä hyvin eri tavoin. Voitiin myös todeta, että hankkeen aikana alkanut yleismaailmallinen taloustaantuma ja muutokset yrityksissä olivat vaikuttaneet paljon vähemmän kuin pelättiin. Hankkeessa asetettujen tavoitteiden ja toimenpiteiden osalta saavutetut tulokset ovat positiivisia. Yritysten aktiviteetit olivat onnistuneet osin jopa odotettua paremmin.

Yhdessä yrityksessä Voimavara Työssä -kyselyyn päädyttiin lähinnä siksi, että kehittämistoimet käynnistettiin vaiheessa, jossa jo taloudellinen taantuma oli vaikuttanut tuotannon ja toimintatapojen muutoksiin. Kehittämistoimet kohdistettiin muutosten jo tuomiin haasteisiin esim. tuotantoprosessin yhtenäistämiseen ja pelisääntöjen luomiseen. Tässä tilanteessa Voimavarat Työssä -kyselyn toteuttamista henkilökohtaisesti annettuine palautteineen voidaan pitää yhtenä kehittämistoimenpiteenä. Kyselyn avulla saatiin tietoa siitä, miten henkilöstö arvioi nykytilanteessa omaa osaamistaan ja sen käyttämistä, motivaatiota, toiveitaan oman työnsä ja yrityksensä kehittämiskohteista, omia voimavarojaan ja terveydentilaansa ja tarpeitaan saada tukea työssään.

Yrityksissä tehtyjen loppukyselyjen lisäksi koottiin kokemuksellista arviointitietoa toteuttamalla asiantuntijavalmentajien ryhmähaastatte-



lu. Haastattelussa pyrittiin löytämään vastauksia siihen, miten valmennus kehittää toimintatapoja sekä lisää henkilöstön osaamisen edellytyksiä. Tutkimustehtäväksi muodostui: ” Riittääkö valmennus?” Haastatteluaineiston perusteella voitiin todeta, että hankkeen toteutus ei noudattanut kaikissa yrityksissä sitä, mitä olisi tarvittu. Vaikka yrityksissä oli kehittämistarvetta, toiminta ei aktualisoitunut täydessä mitassa.

Kokemusten ja arviointitulosten mukaan voidaan todeta, että Human Business -valmennushankkeen konsepti oli liian avoin, liian monimuotoinen ja liikaa erilaisiin yrityksiin hajoava. Tavoitteet olivat ylimitoitettuja, hankkeen toteutamisajankäyttö puolestaan alimitoitettu vaikkakin sitä myöhemmin kahteen otteeseen jatkettiin. Koska hankekonseptin toteutus oli kuitenkin suunniteltu alkuperäisajankäytön mukaisesti, erilliset jatkamispäätökset eivät tukeneet riittävästi kokonaisuunnittelua ja -toteutusta. Hankkeen konsepti oli teoriassa hyvä, mutta käytännössä liian löyhä. Hanke oli alunperin suunniteltu pilotiksi, jonka perusteella voitaisiin kehittää edelleen HR-työtä tukevia kokonaisvaltaisia hankkeita. Human Business -valmennushankkeen voidaan katsoa onnistuneen hyvin pilottihankkeena, koska siitä saadut kokemukset ovat olleet hyödyllisiä ja opettaneet paljon sekä asiantuntijayhteisölle että yrityksille.

### **Pilottihankkeessa syntyneitä kokemuksia ja ajatuksia tulevia hankkeita ajatellen**

#### *A. Hankkeen suunnitteluvaihe ja suunnitelma*

- Hanesuunnitelma tulisi laatia tiiviissä yhteistyössä mukaan lähtevien toimijoiden kanssa
- Alkukartoitus jo suunnitteluvaiheessa

- Yhteisen ymmärryksen synnyttäminen: tavoitteet, tarkoitus, kehittämiskonsepti
- Yrityksen ja johdon sitoutuminen hankkeeseen
- Yritysten samankaltaisuus/erilaisuus

#### *B. Hankkeen käynnistämisen vaihe*

- Hankkeen käynnistämisen vaiheen suunnittelu ja toteutus
- Yritysten erilaisuuden huomioiminen
- Kehittämistyötä tukevan ilmapiirin luominen

#### *C. Kehittämistoiminnan kytkentä yrityksen strategiseen työhön*

- Työhyvinvoinnin ja henkilöstön kehittäminen on yrityksen strategista toimintaa, mikä tapahtuu ja toteutuu työssä ja arjessa
- Johdon ja esimiestason sitoutuminen ja riittävien toimintaedellytysten ja valtuuksien luominen
- Yrityksessä vallitsevan toimintakulttuurin merkitys
- Koko henkilöstön aktiivisuuden tukeminen

#### *D. Henkilöstön kehittämisvalmiuksien tukeminen*

- Riittävästi koulutus, valmennus, tuki ja harjoittelumahdollisuudet
- kehittämistyön mahdollistaminen

#### *E. Asiantuntijoiden rooli ja tehtävät*

- Asiantuntijoiden rooli kehittämishankkeessa ja eri yrityksissä
- Yhteistyön tason määrittäminen

#### *F. Seuranta ja arviointi*

- Arviointisuunnitelma ja mittarit

## Hankkeeseen liittyviä julkaisuja

**Rapatti H.** (toim) 2009. *Human Business -valmennushanke, loppuraportti* (30.11.2009). [www.tykes.fi/](http://www.tykes.fi/) ja [www.piramk.fi/](http://www.piramk.fi/)

## Suullinen esitys

**Tuomi J.** 2008. *Voimistelu ja käsityötä – työhyvinvoinnin suunnasa*. Työelämän tutkimuspäivät (III) 13.–14. 11. 2008. Työelämän tutkimuslaitos, Tampereen yliopisto.

## Poster-esitys

**Rapatti H, Tuomi J & Äimälä A-M.** 2009. *Olisiko tässä jotain opittavaa? Kouluttajana työelämän kehittämishankkeessa opittua*. Työelämän tutkimuspäivät Tampereella (VI) 4.–6. 11. 2009, Tampere.

Eija Reunanen

## ArJa - henkilöstön arjessa jaksaminen

### Tiivistelmä

*Pirkanmaalla järjestettiin ArJa Henkilöstön Arjessa Jaksamis -hanke 1. 9. 2005– 30. 11. 2007. Hanketta koordinoi Pirkanmaan ammattikorkeakoulu. Hankkeeseen osallistui puhtaus- ja ruokapalvelualan työntekijöitä ja heidän esimiehiään kunnista ja yksityisistä yrityksistä Pirkanmaalta. Hankkeen tavoitteena oli parantaa puhtaus- ja ruokapalvelualan arvostusta, tukea valmiutta muutokseen, edistää yritysten verkostoitumista ja edistää yksilön suorituskykyä ja hyvinvointia. Hanke tarjosi työkaluja arjessa jaksamiseen ja ideoita, miten työntekijä voi oppia uutta ja kehittää itseään. Hankkeessa edistettiin myös esimiesten kykyä selviytyä työn jatkuvassa muutoksessa ja valmiutta reagoida tehokkaasti uusiin haasteisiin.*

*Hanke oli Länsi-Suomen lääninhallituksen rahoittama ESR-hanke. Loput hankkeen rahoituksesta tuli hankkeeseen osallistuvilta yrityksiltä, kunnilta ja yhteisöiltä.*

### Johdanto

ArJa-hankkeen (puhtauspalvelualan henkilöstön Arjessa Jaksamisen sekä suorituskyvyn ja hyvinvoinnin kehittäminen) tavoitteena oli alun perin kehittää puhtauspalvelualan yritysten henkilöstön hyvinvointia ja osaamista osana koko työyhteisön kehittämistoimintaa. Hanke laajeni syksyllä 2006 myös ravitsemispuhtauspalvelualalle, samalla hankkeen nimi muuttui henkilöstön arjessa jaksamiseksi. Hankkeen avulla kohotettiin puhtauspalvelualan ja ravitsemispuhtauspalvelualan arvostusta, tuettiin muutostavalmiutta sekä edistettiin yritysten verkostoitumista. Keskeisenä osana projektia oli yksilön suorituskyvyn ja hyvinvoinnin edistäminen. Projekti tarjosi työkaluja arjessa jaksamiseen ja jatkuvaan oppimiseen. Projektissa kehitettiin myös esimiestyötä selviytymään jatkuvasta muutoksesta ja reagoimaan tehokkaasti haasteisiin.

Hankkeen kokonaisaikataulu oli 1.9.2005–30.11.2007. Ensimmäinen ryhmä aloitti syyskuussa 2005 ja jatkoi maaliskuulle 2007. Toinen ryhmä aloitti elokuussa 2006 ja jatkoi lokakuun loppuun 2007 ja kolmas ryhmä eli ravitsemispuhtauspalvelualan työntekijät aloittivat syyskuussa 2006. Hankkeeseen osallistui kaikkiaan 300 osallistujaa seuraavista yrityksistä ja työyhteisöistä; Puhtauspalvelut: Kangasalan kunta ja kangasalan seudun terveyskeskuksen kuntayhtymä, Lempäälän kunta, Nokian kaupunki, OR-Clean Oy, Pirkkalan kunta, Tampereen kaupunki, Vesilahden kunta, Ylöjärven kunta, Vammalan kaupunki, Tampereen ev.lut. seurakunnat, Taina Pusa Oy, WTS-palvelut Oy, Tampereen Picea Oy, Osuuskunta Lempesti, ISS siivouspalvelut, HH-kiinteistöpalvelut Oy. Ravitsemispuhtauspalvelut: Tays ravintokeskus, Kaivannon sairaala, Varalan urheiluoipisto, Tampereen Ammattikorkeakoulun Opiskelijatuki Oy Ravin-

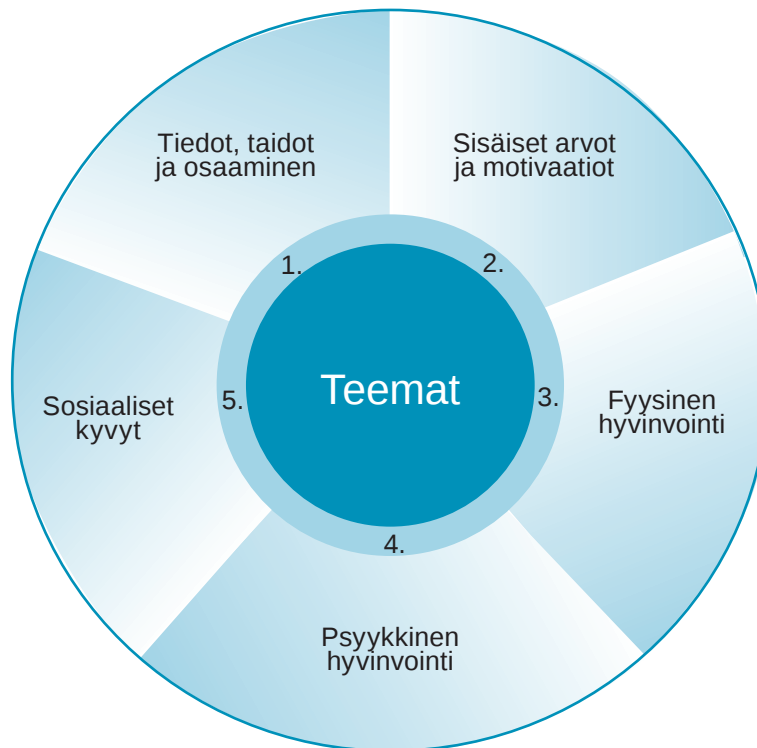
tola, Pirkanmaan kansanterveys ry, Tampereen kaupunkilähetys Peurankalliokeskus, Tampereen vanhuspalveluyhdistys, Pirkanmaan osuuskauppa / ABC Oritupa, Reumaliiton kuntoutumiskeskus Apila.

### Hankkeen toiminnan kuvaus

Hanke jakaantui viiteen teema-alueeseen (kuva 1, seuraava sivu), joiden sisällä työskenneltiin sekä yrityskohtaisesti että kaikki yhdessä. Ennen ja jälkeen teemaseminaaria oli pienryhmätapaamiset, joissa sovellettiin PBL- (problem based learning) filosofiaa. Poikkeuksena oli fyysisen hyvinvoinnin teema, jonka aikana järjestettiin hyvinvointiklini-

kalla kuntokartoitukset ja hyvinvointi-iltapäivät.

Pienryhmätapaamisissa sovellettiin PBL (problem based learning) oppimisfilosofiaa. PBL:n lähtöolettamuksena on, että oppimista tapahtuu kun aktiiviset ja itsenäiset oppijat ratkaisevat yhdessä ongelmia, tutkivat oman ajattelunsa ja toimintansa taustalla olevia uskomuksia, oletuksia ja perusteita sekä pohtivat ilmiöitä kuvaavia teoreettisia selityksiä ja rakentavat henkilökohtaista tietoa ja ymmärtämistään. Ongelmaperustaisessa oppimisessa on keskeistä uuden tiedon rakentaminen, järjestäminen ja uudelleen määrittely aiemmin opitun perusteella. PBL-filosofiaa on käytetty useiden vuosien ajan myös työyhteisöissä ja organisaatioissa ja sillä on saavutettu merkittäviä tu-



Kuva 1. Hankkeen teemat

loksia. Koulutukseen osallistuvilla oli näin ollen mahdollisuus oppia tämän koulutuksen sisällön yhteydessä myös yksi uusi työkalu oman toimintansa kehittämiseen. Jokaisesta pienryhmätapaamisesta laadittiin muistio, josta ilmeni tapaamisen sisältö ja toiminta.

Lisäksi järjestettiin kaikille yhteinen aloitusseminaari ja päätösseminaari. Aloitusseminaari oli koko hankkeeseen orientoiva seminaari otsikolla arjen helmihetket. Luento oli innostava ja yleisöä aktivoiva. Päätösseminaarin onnistumisesta ja tuotoksesta vastasit kaikki hankkeeseen osallistuneet. Seminaarissa kerättiin hankkeesta mieleen jääneitä helmiä. Tuotoksista tehtiin mm. runoja, lauluja, tanssiesityksiä, sarjakuvia jne. Päätösseminaarien satoa on kerätty myös hankkeesta tehtyyn julkaisuun.

Hankkeen ohjausryhmä kokoontui kaikkiaan viisi kertaa. Ohjausryhmän jäseniä olivat: Koskinen Eira (JHL), Kylmälä Satu (PIRAMK), Lehto Arja (Kangasalan kunta), Ojala Ilkka (Tampereen kaupunki), Reunanen Eija (PIRAMK), Rintamäki Kirsi (OR - Clean), Viitanen Jarkko (PAM), Länsi-Suomen lääninhallituksen edustaja on Lehtola Salme. Ohjausryhmä laajeni syksyllä 2007 seuraavilla jäsenillä: Huikkola Paula (Tays ravintokeskus), Enqvist Annika (HH - kiinteistöpalvelut).

Hankkeen aikana järjestettiin yhteensä 16 seminaaria, 229 pienryhmätapaamista ja 12 muuta yrityskäyntiä. Hankkeen aikana kertyi 3634 henkilötyöpäivää.

### **Aineiston hankinta ja analyysi**

Hankkeen alussa tehtiin alkukartoitus, jossa kysyttiin mm. terveyteen ja elintapoihin ja työhön ja

työyhteisöön liittyviä kysymyksiä. Tuloksia verrattiin hankkeen lopussa tehtyyn kyselyyn. Loppukartoituksessa kysyttiin lisäksi hankkeen teemoihin liittyviä kysymyksiä ja niistä käytännön työhön saatuja hyötyjä. Alkukartoitukseen vastasi 249 henkilöä ja loppukyselyyn 183 henkilöä.

### **Hankkeen tulokset**

Muutamia poimintoja hankkeen tuloksista:

Sairauslomien lukumäärät vähenivät hankkeen aikana. Varsinkin niiden osallistujien, jotka eivät olleet kertaakaan sairauslomalla. Todennäköisesti asiaan vaikuttivat monet tekijät niin työyhteisöissä kuin yksilötasolla. Jos edes joillakin hankkeen toimenpiteillä voitiin vaikuttaa sairauslomien lukumäärään, oli tämä *merkittävä* tulos. Hankkeen ohjausryhmässä keskusteltiin usein sairauslomien suurista määristä, mikä varsinkin puhtauspalvelualan yhteisöissä on monesti merkittävä taloudellinenkin haaste.

Työmotivaatio lisääntyi hankkeen aikana. Tämä tulos oli odotettu ja toivottukin, koska monissa hankkeen teemoissa ja pienryhmätapaamisissa haluttiin vaikuttaa nimenomaan työntekijöiden työmotivaatioon ja asenteisiin työtä ja yleensä elämää kohtaan.

Työilmapiiri koettiin paremmaksi loppukartoituksessa kuin alkukartoituksessa. Työilmapiiri oli parantunut huomattavasti varsinkin ruokapalveluryhmällä. Työilmapiiriin vaikuttivat varmasti monet asiat, mutta hankkeen kuluessa työilmapiiriin vaikuttavista asioista oli varmasti työpaikoilla keskusteltu ja siihen oli kiinnitetty huomiota.

Sosiaalisen elämän ongelmat olivat hankkeen aikana vähentyneet. Tämä näkyi varsinkin puh-

tauspalvelualan molemmissa ryhmissä. Asioista keskusteltiin jokaisen teeman yhteydessä ja sosiaaliset kyvyt -teeman aikana viimeistään kissa nostettiin pöydälle.

Hankkeen aikana selvisi, että esimieheltä toivottiin enemmän palautetta kuin he kyselyn toteutusajankohtana antoivat. Tämä näkyi myös alku- ja loppukartoituksen vertailussa, varsinkin puhtauspalvelualan ryhmissä. Sen sijaan ruokapalvelualan ryhmissä oltiin hankkeen jälkeen tyytyväisempiä esimiehiltä saadun palautteen riittävyteen. Lähes kaikissa ruokapalvelualan ryhmissä oli esimies mukana, mikä vaikuttanee tulokseen. Palautteesta keskusteltiin myös paljon hankkeen aikana.

### **Hankkeen hyödyt**

Hankkeen osallistujista 90 % oli sitä mieltä, että kaikista hankkeen teemoista oli hyötyä. Tätä voidaan pitää erinomaisena tuloksena. Lähes kaikissa teemoissa paljon hyötyä koettiin oleva jopa 30–40 %:n mielestä. Myös kehittämistehtävä koettiin hyödylliseksi. Tässä hankkeessa kehittämistehtävä oli kaksiosainen; henkilökohtainen ja työyhteisöön liittyvä. Henkilökohtaiset kehittämistehtävät liittyivät mm. jonkin tiedon tai taidon oppimiseen tai fyysisen kunnon parantamiseen ja painon hallintaan. Työyhteisöön liittyviä tehtäviä olivat mm. tiedonkulun parantaminen, palaverikäytännöt, työn uudelleen organisointi ja työn kehittäminen. Kehittämistehtävät sitoutuivat osallistujat hyvin hankkeeseen ja toivat konkreettisia arjen apuja toimintaan.

Hankkeen loppukartoituksessa kysyttiin avoimilla kysymyksillä, mitä hyötyä on saanut hank-

keen osa-alueista ja mitä olisi pitänyt vielä käsitellä. Seuraavana on kooste vastausten sisällöistä.

Hankkeeseen osallistujat oppivat arvostamaan enemmän työkavereitaan ja koko talon henkilökuntaa. Hankkeesta oli saanut vinkkejä arjessa jaksamiseen ja siihen, miten motivoida itseään ja muita. Työkavereiden kantaa asioihin tuli ajateltua enemmän ja näin hyväksyi myös paremmin muiden mielipiteitä ja erilaisia näkökulmia. Hankkeessa käsiteltyjen asioiden avulla oppi pärjäämään myös paremmin niidenkin ihmisten kanssa, joista ei pitänyt, mutta joiden kanssa oli työssä tultava toimeen. Suhtautuminen kaikkeen työhön liittyvään oli jalostunut ja muuttunut positiivisemmaksi. Työhön kuuluvat muutokset eivät stressanneet enää niin herkästi kuin aikaisemmin. Oli oppinut jatkuvan puhumisen sijasta kuuntelemaan muita ihmisiä ja keskittymään heidän sanomaansa, tunkematta omia ajatuksiaan ja sanomisiaan toisen puheen väliin. Antamalla aikaa myös itselle sai sitä kautta jaksamista niin työhön kuin yksityiselämäänkin. Huomasit, että on kasvanut ihmisenä ja oppinut ajattelemaan asioita syvällisemmin. Kaikenlainen itsetutkiskelu oli lisääntynyt. Oli huomattu, että kaikki muutos lähtee itseltä ja toisia ei voi muuttaa.

Hankkeen loputtua työtä teki rauhallisemmin ja keskittyen, jolloin turhan kiireen tuntu jäi pois. Töiden hyvä suunnittelu vaikutti kiireen vähentymiseen. Oman työn arvostus lisääntyi entisestään. Kokonaiskuva omasta työstä selkiintyi hankkeen aikana. Rohkeus ottaa epäkohdat puheeksi lisääntyi.

Monet osallistujat kokivat työpaikkansa työilmapiirin parantuneen. Tiimien yhteistyö oli hankkeen aikana parantunut. Hankkeen jälkeen osasi ottaa positiivista ja negatiivista palautetta

eri tavalla vastaan kuin aikaisemmin. Joillakin työpaikoilla tiedonkulku oli saatu pienilläkin toimenpiteillä toimivammiksi. Hankkeesta sai innostusta ja tietoa omaan työhönsä. Huomasin, että aikuisenakin kannattaa opiskella ja, että oppii vielä uusia asioita. Pienryhmätapaamiset toivat vaihtelua työpäivään. Varsinkin yksin kohteissa työskentelevät kokivat yhteiset keskustelu- ja ajatusten vaihtohetket todella tärkeiksi. Kerrankin oli aikaa pohtia omaan työhön liittyviä asioita ja ongelmia. Asioiden käsitteleminen samaa työtä tekevien kanssa koettiin hedelmälliseksi. Muiden kokemusten kautta pystyi soveltamaan heiltä saamia vinkkejä käytäntöön. Vinkit olivat erittäin hyviä ja käytännönläheisiä esimerkkeinä ikäjohtaminen, hankalat työntekijät ja asiakkaat ja töiden priorisointi. Yhteisöllisyyden tunne lisääntyi ja sekin auttoi työssä jaksamiseen. Erittäin tärkeänä pidettiin verkostoitumista ja kollegoiden vertaistukea. Tärkeänä pidettiin myös palaverikäytäntöjen luomista ja kehittämistä.

Fyysisen teeman aikana moni havahtui oman hyvän fyysisen kunnan merkityksestä niin työssä jaksamiseen, kuin muutenkin elämän laadun parantamiseen. Kunnosta huolehtimisesta tuli yksi tärkeä osa elämää ja huomattiin, että sen merkitys vain kasvaa iän karttuessa.

Osallistujat pitivät siitä, että kerrankin opiskeltiin ”henkisen puolen” asioita. Suurin hyöty heidän näkökulmastaan oli se, että heitä huomioitiin, kerrankin heille järjestettiin koulutusta.

ArJa-hankkeelle toivottiin myös jatkoa. Ehdotettiin, että toimintatapaa voi ja kannattaa jatkaa oman organisaation voimin. Hanketta voidaan jatkossa myydä yrityksille, räätälöitynä yrityksen tarpeiden mukaan.

# Hankkeeseen liittyvät julkaisut

Kylmä S. Myllykoski M & Reunanen E. (toim.) 2007. *Henkilöstön arjessa jaksamista. Arja-hanke avuksi arjessa.*

## Lehtiartikkelit

*Siivoustaito* 7/2005. ArJa-hanke; Puhtauspalvelun henkilöstön arjessa jaksaminen sekä suorituskyvyn ja hyvinvoinnin kehittäminen.

*Puhtaus & Palvelusektori* 8/2005. ArJasta apua arjessa jaksamiseen.

*Puhtaus & Palvelusektori* 2/2008. Työhyvinvoinnin hanke vähensi sairauslomia.

## Poster-esitys

*ArJa henkilöstön arjessa jaksaminen 1. 9. 2005–31. 10. 2007*

## Uusi hanke

*LaiSa -Laitoshuoltajien työhyvinvoinnin kehittäminen Satakunnan sairaanhoitopiirissä.* Tykesin rahoittama hanke 1. 2. 2009–30. 6. 2010. Toteutus Satakunnan sairaanhoitopiirissä – koulutukset ja seminaarit toteutettu Satakunnan keskussairaalassa Porissa. Osallistujia on myös Rauman, Harjavallan ja Satakunnan sairaaloista



Varpu Lipponen & Outi Mäki

# DEMKE – Elämänlaadun ja hyvinvoinnin kehittäminen dementiayksiköissä

## Tiivistelmä

*Elämänlaadun ja hyvinvoinnin kehittämiseen tähtäävässä DEMKE-hankkeessa kehittämistyö pohjasi dementoituneiden asukkaiden, omaisten ja työntekijöiden yksilöllisiin tarpeisiin ja toiveisiin. Dementiayhteisöissä toivottiin työvälineitä helpottamaan jokapäiväistä elämää Erityisesti vuorovaikutuksen ongelmat ja mielekkään tekemisen puute koettiin haasteena. Hankkeen tavoitteena oli asukkaiden ja omaisten hyvinvoinnin lisääminen turvallisuuden tunnetta tuovien menetelmien kautta, henkilöstön hyvinvoinnin ja jaksamisen edistäminen sekä hoito- ja palveluprosessien kehittyminen elämänlaadun, hyvinvoinnin ja teknologian näkökulmasta. Vuorovaikutuksellinen kehittämistyö toteutettiin toimintatutkimuksena asukkaiden, henkilöstön, johdon ja asiantuntijoiden kanssa. Jokaisessa yksikössä tehtiin tarveanalyysiin pohjaava kehittämisinterventio ja kokeiluja yhteisön arjen rikastamiseksi. Toimintaa organisoitiin uusilla tavoilla.*

*Hanketta koordinoivat Pirkanmaan ja Seinäjoen ammattikorkeakoulut kahdessa kehittämisklusterissa Pirkanmaalla ja Etelä-Pohjanmaalla. Dementiayksiköitä oli mukana yhteensä seitsemän, joista osa on yksityisiä- ja yhdistyspohjaisia hoivayrityksiä ja osa julkiseen sektoriin kuuluvia yksiköitä. Hanketta rahoitti työministeriön Tykes-ohjelma.*

## Johdanto

Laitoksissa asuvista vanhuksista noin joka kolmas yli 85-vuotias sairastaa dementiaa (Viramo & Sulka 2008), mikä merkitsee muistisairaiden hoidon ja palvelun kehittämisen tarvetta. Sairausten edetessä laitostenmuotoinen asuminen jää ainoaksi vaihtoehdoksi ja dementiaa poteva ihminen asuu laitoksessa usein monia vuosia. (Sormunen et al. 2008.) Jo pitkään on tiedetty, että dementoivaa sairautta sairastavien ihmisten toimintakyky eli liikuntakyky ja älyllissosiaalinen suoriutuminen säilyvät pitempään, jos he saavat osallistua mie-

lekkääseen toimintaan turvallisesti koetussa ympäristössä (mm. Malmberg 1987).

Laadukkaan elämän turvaaminen edellyttää sellaisten vuorovaikutuksellisten menetelmien kehittämistä, joiden avulla arjen toimintaa voidaan rikastaa. Voimavaroja, osallistumista ja vaikuttamista vahvistavien menetelmien kautta myös henkilökunnan hyvinvointi ja jaksaminen lisääntyvät, koska ne saavat monipuolisemmin viritettyä käyttöön ammatilliset ja inhimilliset valmiudet.

Dementian aiheuttamia haasteita hoitotyölle ovat muistin haurauden lisäksi mielen kaaos, jat-

kuva kysely, vaeltelu ja eksyminen (Eloniemi-Sulkava & Savikko 2009), jotka kuormittavat henkilöstöä sekä fyysisesti että henkisesti, usein myös omaiset ovat väsyneitä.

Elämänlaadun ja hyvinvoinnin kehittämiseen tähtäävää DEMKE-hanketta koordinoivat Pirkanmaan ja Seinäjoen ammattikorkeakoulut kahdessa kehittämisklusterissa ja seitsemässä dementiayksikössä Pirkanmaalla ja Etelä-Pohjanmaalla. Dementiayksiköistä osa oli yksityisiä- ja yhdistyspohjaisia hoivayrityksiä ja osa julkiseen sektoriin kuuluvia yksiköitä. Sekä suunnittelu- että toteutusvaiheissa työskenneltiin tiiviissä yhteistyössä dementiayksiköiden henkilöstön ja johdon kanssa. DEMKE-hanketta rahoitti työministeriön Tykes-ohjelma.

Kehittämistyö pohjasi dementoituneiden asukkaiden, omaisten ja työntekijöiden yksilöllisiin tarpeisiin ja toiveisiin (Apuvälineet ja dementia Pohjoismaissa 2008). Dementiayhteisöissä toivottiin työvälineitä helpottamaan jokapäiväistä elämää. Erityisesti vuorovaikutuksen ongelmat koettiin haasteena (Adams 2008a) ja toivottiin keinoja mm. unohtuneiden käden taitojen elvyttämiseen ja ylläpitämiseen.

Dementoituneiden aktivointiin ja kuntoutumiseen on kehitetty erilaisia lääkkeettömiä menetelmiä, kuten TTAP (Therapeutic Thematic Arts Programming for Older Adults) ja TunteVa (ks. myös Liikanen 2010). Madorin (2007) kehittämä TTAP-menetelmä perustuu tutkittuun tietoon aivoista ja oppimisen mekanismeista. Menetelmässä hyödynnetään yhdessä valitun teeman kautta erilaisia taiteen ja toiminnan keinoja. Toiminta on sekä ryhmämuotoista että yksilöllistä Suomalaiseen hoitokulttuuriin kehitetty TunteVa –me-

netelmä vastaa vuorovaikutuksen haasteisiin. Se perustuu ihmistä arvostavaan kohtaamiseen sekä tunteiden ja tarpeiden huomiointiin luottamusta herättäen (Kämäräinen 2008).

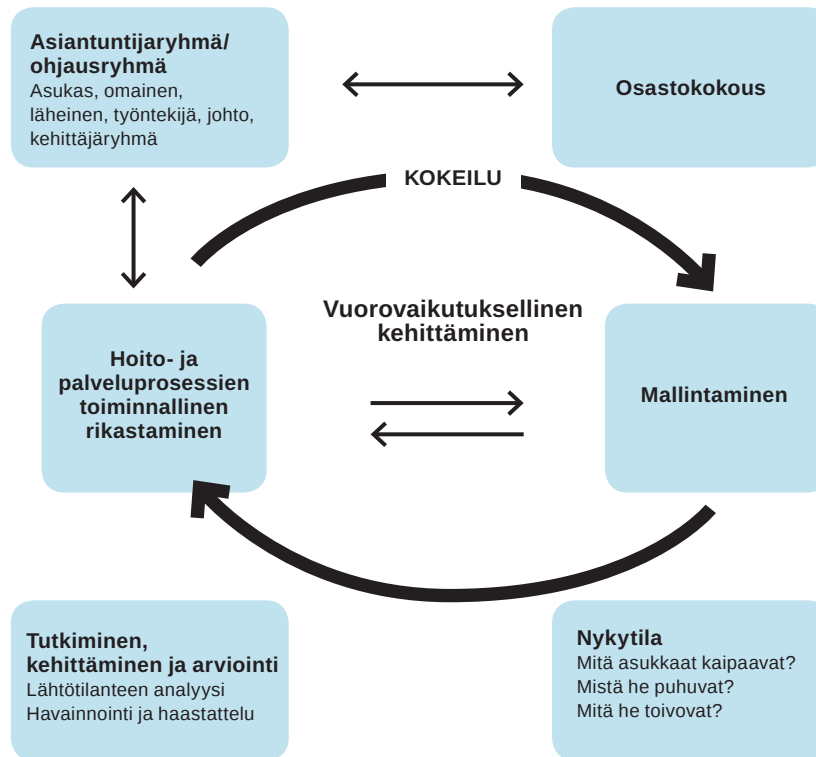
### **Projektin toiminnan kuvaus**

Toimintatutkimukselliseen näkemykseen pohjautuva kehittämishanke alkoi syksyllä 2008. Hankkeelle asetettiin seuraavat tavoitteet: 1) asukkaiden ja omaisten hyvinvoinnin lisääntyminen turvallisuuden tunnetta tuovien menetelmien kautta, 2) henkilöstön hyvinvoinnin ja jaksamisen lisääntyminen voimavaroja, osallistumista ja vaikuttamista vahvistavien menetelmien kautta sekä 3) hoito- ja palveluprosessien kehittyminen elämänlaadun, hyvinvoinnin ja teknologian näkökulmista. (Kuvio 1, seuraava sivu)

Kehittämistoiminnalla oli myös laajempi yhteisöllinen muutostavoite, jonka pyrkimyksenä oli osallistujien voimaantuminen. Kehittämisen prosessi eteni vuorovaikutuksen ja yhteisen toiminnan varassa. (Toikko & Rantanen 2009.) Tässä hankkeessa käyttäjät ja toimijat osallistuivat kehittämisprosessin eri vaiheisiin kuvion yksi osoittamalla tavalla.

Tutkimustietoon perustuva kehittäminen lähti liikkeelle käytännössä havaituista tarpeista ja ongelmista, joita henkilöstö, omaiset, opiskelijat ja projektin toimijat toivat esille nykytilaa kartoitettaessa.

Hankkeessa omaksutun kehittämisidean mukaisesti kehittämistyöhön osallistuivat dementiayksiköiden asukkaat, omaiset ja läheiset, johto ja henkilöstö sekä projektin moniammatillinen kehittäjär ryhmä. Ryhmä reflektoi ja arvioi hankkees-



Kuvio 1. Kehittämisen etenemisen sykli

sa tehtyjä interventioita. Tavoitteisiin suuntautunut arviointi toteutui kussakin yksikössä henkilöstön ryhmäkeskusteluina etukäteen suunniteltujen teemojen mukaisesti. Hankkeen loppuseminaari pidettiin marraskuussa 2009. Loppuarviointi ja raportointi ajoittuivat vuoden vaihteeseen 2009–2010.

### Aineiston hankinta ja analyysi

Pirkanmaan ja Seinäjoen ammattikorkeakoulujen opiskelijat tuottivat tietoa nykytilasta seitsemässä eri dementiayksikössä etsimällä vastauksia kysymyksiin: mitä asukkaat, omaiset ja työntekijät

kaipaavat, mistä he puhuvat ja mitä he toivovat. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin sensitiivistä etnografisesti painottunutta havainnointia ja haastatteluja (Andersson 2008). Havainnot ja haastattelut kirjattiin tutkimuspäiväkirjaan. Saadut aineistot analysoitiin aineistolähtöisesti laadullisella sisällön analyysimenetelmällä (Kylmä & Juvakka 2007).

Nykytilasta tuotettujen tulosten pohjalta lähdettiin toiminnallisesti rikastamaan hoito- ja palveluprosesseja. Rikastaminen tapahtui kussakin yksikössä vuorovaikutuksessa asukkaiden, omaisten, johdon, työntekijöiden ja projektin toimijoiden kanssa, jotka muodostivat kehittämi-

sen moniammatillisen asiantuntijaryhmän. Tässä ryhmässä työstettiin saatuja tutkimustuloksia kehittämideoiksi, joita jaettiin edelleen yksiköiden osastokokouksissa tavoitteena koko henkilöstön sitouttaminen kehittämistyöhön. Kehittämisprosessista saatuja kokemuksia, oppeja ja ideoita jaettiin myös kahden kehittämisklusterin kesken.

Hankkeessa tehtiin kokeiluja yhdistelemällä taiteita, laulua, liikettä ja musiikkia TTAP- ja TunteVa-menetelmään yhteisön arjen rikastamiseksi (Madori 2007, Kämäräinen 2008). Toimintaa organisoitiin uudella tavalla myös hyvinvointitekniologiaa hyödyntämällä (Adams 2008b). Kahdessa hoitoyksikössä kokeiltiin kosketusnäyttöllistä tietokonetta musiikkikappaleiden ja esilaulun valitsemiseen. Tavoitteena oli jatkuvasti muuttuva ja kehittyvä arki, jossa asukkaat, omaiset ja työntekijät toimivat yhdessä elämänlaadun ja hyvinvoinnin parantamiseksi. Kehittämisprosessia hankkoiitti henkilöstön aikapula, kehittämistyöhön oli vaikea irrottautua muusta työstä.

## Projektin tulokset

Hankkeen tuloksina dementiayksiköiden toimintaa rikastettiin ja organisoitiin uusilla tavoilla:

- TTAP-menetelmin toteutetut pitkäkestoiset toiminnalliset ryhmät, joissa keskityttiin esim. luonto- ja vuodenaikateemoihin
- TunteVa- ja validaatiotekniikat helpottamaan arjen vuorovaikutusta asukkaiden kanssa
- Asukkaan elämänpuun rakentaminen asukkaan, omaisen ja omahoitajan yhteistyönä
- Kuntouttavat ulkoilu- ja liikuntatuokiot
- Laulu-, tarina- ja lukutuokiot
- Ruoka- ja iltarukoukset sekä kirkkomatkat

- Vapaaehtoistyöntekijöiden toteuttamat juhla-keski- ja viikot
- Henkilöstön tukiverkoston luominen
- Dementiayksiköiden päiväohjelman uudelleen organisointi
- Toimintojen jatkuvuutta turvaava hoito- ja palveluprosessilomake, joka avaa muistisairaalan asukkaan päivän kulkua
- Hyvinvointia tukeva teknologia, kuten esim. elämänhistoriaa esiin tuovat laitteet, musiikin kuunteluun ja mukana laulamiseen kehitetty ”elävä laulukirja”, kosketusnäyttöllä käytettävät memory-kortit, sanaristikot, valokuva-albumit sekä puhuva valokuva-albumi.

Toiminnallisin menetelmin toteutettu hankkeen loppuseminaari videoitiin ja CD toimitettiin kaikkien dementiayksiköiden käyttöön samoin kuin muutkin hankkeen aikana työstetyt materiaalit. Pirkanmaan ja Seinäjoen ammattikorkeakoulujen opiskelijat tuottivat projektissa lukuisia kehittämisen- ja arviointiaineistoja sekä tekivät useita opinnäyte- ja projektitöitä.

## Pohdinta

Lähtötilakartoituksen tulokset osoittivat, että asukkaat, omaiset ja työntekijät kaipasivat yhteisöllisyyttä. Monet asukkaat viettivät päivänsä yksin omissa huoneissaan. Ainoastaan ruokailuhetket katkaisivat yksinäisyyden. Omaisten käynteihin suhtauduttiin ulkopuolisten vierailuina.

Perinteinen toimintamalli ohjasi edelleen arkea dementiayksiköissä. Kehittämistyö tapahtui useimmiten organisaation, hallinnon ja työntekijöiden äänellä. Asukkaat ja heidän läheisensä

jäivät valitettavan usein huomiotta. Omainen oli neuvoton muistisairauden edessä, minkä seurauksena vuorovaikutus usein tyrehtyi läheisen kanssa ja he kaipasivat henkilöstöltä rohkaisua osallistuakseen asukkaan jokapäiväiseen elämään. Joissakin dementiayksiköissä hoitokulttuuri ja asenteet rajasivat kuitenkin omaisen mahdollisuuksia osallistua läheisensä arkeen. Myös monet markkinoilla olevat tavanomaiset teknologiset apuvälineet olivat hoitokontekstissa tuntemattomia. Yksikön yhteisiä tiloja ja toimintatapoja leimasi laitosmaisuus ja kodinomaisuus rajoittui asukkaan omaan huoneeseen. Hankkeessa kuitenkin havaittiin, että iäkkäät asukkaat viettivät mielellään aikaa yhdessä erilaisissa toiminnallisissa ryhmissä. Teknologian käytöllekään ei löytynyt asenteellisia esteitä vaan esimerkiksi kahdessa kodissa kokeiltu tietokoneen näytönsäästäjän Omat kuvat-kansio toimi hyvin. Itsekseen kuvaruudulle tulevat tutut kuvat vangitsivat huomiota sopivasti, mutta eivät häirinneet. Käyttö ei vaatinut hoitajilta ylimääräistä työtä, mutta antoi impulsseja keskustelun virittämiseen; ei tarvinnut miettiä, mistä nyt puhuttaisiin.

Eletty elämä ei ollut siirtynyt asukkaiden mukana heidän nykyiseen kotiinsa, joten nykyhetki näyttäytyi ainoastaan hoidon ja hoivan tarpeena. Eletyn elämän jatkuvuutta edistettiin asukkaan, omaisen ja omahoitajan yhteistyönä mm. kehittämällä asukkaan elämänpuuta, jolla tarkoitetaan puun muotoon piirrettyä ja liimattua sosiaalista verkostoa valokuvineen ja nimineen. Lisäksi omaisia kutsuttiin mukaan asiantuntijaryhmiin, kehitettyihin toimintoihin ja erilaisiin juhliin.

Asiantuntijuutta ei oltu totuttu jakamaan. Tässä hankkeessa jaettu asiantuntijuus nähtiin vuorovaikutuksellisen kehittämistyön ytimenä. Dementiayksiköiden hoitokulttuuri, henkilökunnan asenteet, organisaatioiden rakenteelliset ja hallinnolliset tekijät olivat vielä sidoksissa perinteisiin laitosympäristön toimintamalleihin, mikä rajoitti asukkaiden, omaisten ja työntekijöiden elämänlaadun ja hyvinvoinnin kehittämistä. Tästä johtuen hankkeen asiantuntijaryhmiin oli aluksi vaikea mieltää asukkaita ja omaisia. Hankkeen toimintatutkimuksellinen idea perustui kuitenkin siihen, että omaiset olivat osa kehittäjäryhmää. Asukkaan omaan elämäntarinaansa pohjautuvien teknisten ratkaisujen käytössä (multimediaohjelmat, puhuva valokuva-albumi, tietokoneen näytönsäästäjä) omaiset ja läheiset ovat käytännössä korvaamattomia.

Henkilöstön hyvinvointia edistettiin osallistumisen, vertaistuen ja verkostoitumisen keinoin. Hanke tuki dementoituneen ihmisen kohtajana kehittymistä. Kehitetyt toimintamallit edistivät yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä dementiayksiköissä. Kehitys em. seikkojen suhteen on kuitenkin vasta aluillaan, tarvitaan lisää henkilöstölle ja omaisille suunnattua vuorovaikutuksellista kehittämistyötä sekä kokeiltujen ja hyväksi todettujen toimintojen vakiinnuttamista osaksi normaalia elämää. Suositusten mukaan tällaiset lääkkeettömät keinot ovat ensisijaisia useimpien dementiaan liittyvien käytösoireiden hoidossa (ks. Käypä hoito). Ne voivat viedä yhteisöä kohti Aristoteleen kuvaamaa hyvää elämää: ”Hyvässä elämissä on mahdollisuus kehittää ja käyttää aistimisen, kuvittelun ja ajattelun kykyjä, huumorintajua sekä ruumiillisia ja käytännöllisiä taitoja.”

## Hankkeen arviointi

Henkilöstö arvioi DEMKE-hankkeessa käytettyjä toteutustapoja varsin myönteisesti. Kehitettyyn toimintaan oltiin tyytyväisiä, esimerkiksi elämänpuuta lähdettiin konkreettisesti rakentamaan ja kokeilemaan lähes kaikissa yksiköissä. Siitä tuli asukkaan huoneen taulu. Madorin kehittämää teoriaa (TTAP) sovellettiin työväliseksi ja sitä yhdisteltiin esimerkiksi TunteVa -menetelmään. Henkilöstö koki saaneensa hankkeen asiantuntijaryhmältä tietoa, tukea ja välineitä kehittämiseen. Yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen kehittämisen sai henkilöstöltä arvosanaksi viisiportaisella asteikolla *erittäin hyvä / hyvä*.

Keskinäisen yhteistyön sujumista haittasi se, että vain osan henkilöstöstä oli mahdollista osallistua asiantuntijaryhmien tapaamisiin. Koettiin, että kokoontumisten sisällöistä olisi pitänyt tiedottaa koko henkilökunnalle systemaattisesti. Lisäksi arvioitiin, että henkilöstön keskinäinen yhteistyö olisi voinut olla sujuvampaa alusta lähtien. Hankkeen myötä koettiin yhteistyön kuitenkin parantuneen.

Hanketta vaikeuttivat tiedonkulun- ja organisoinnin ongelmat, joihin ei hankkeen aikana kiinnitetty riittävästi huomiota. Yksiköissä koettiin myös, että meneillään olevat organisaatiomuutokset toisaalta tukivat ja toisaalta hankaloittivat ko. muutosprosessia.

Asukkaan elämänlaadun ja hyvinvoinnin parantaminen arvioitiin olevan hankkeen keskiössä. Sen myötä asiakaslähtöinen keskustelu ja pohdinta olivat vaikuttaneet toimintatapoihin, muuttaneet niitä sekä asukkaiden että henkilökunnan kannalta entistä mielekkäämmiksi. Hankkeesta saadut

ideat jäivät pääosin elämään ja kehittymään.

Henkilöstön mielestä oma työ laajeni ja sai uusia merkityksiä. Käytännössä työtapoja uudistettiin, kokeiltiin uusia menetelmiä, jaettiin kokemuksia, työn tavoitteet kirkastuivat ja työilmapiiri parani, joka lisäsi työssä viihtymistä.

Henkilöstö arvioi, että asukkaiden hoito- ja hoivatyö on hankkeen seurauksena entistä yksilöllisempää, yhteisöllisempää ja menetelmällisesti monipuolisempaa. Henkilöstön mielestä tämä on oikea suunta yksikön toiminnan kehittämiseksi. Uudet menetelmät, kuten esimerkiksi elämänpuu- ja TunteVa - menetelmän mukaiset omaisryhmät lisäävät omaisten kanssa tehtävää yhteistyötä. Ne mahdollistavat entistä paremmin omaisten ajatusten ja tuntojen kuulemisen ja huomioimisen. Omaiset voivat osallistua yksikön toiminnan suunnitteluun ja tuoda tietonsa ja taitonsa koko yhteisön elämään.

# Lähteet

- Adams T.** 2008a. Communication between people with dementia, family members and nurses. Teoksessa Adams T (ed.) *Dementia Care Nursing. Promoting well-being in people with dementia and their families.* Palgrave MacMillan, NewYork, 144–161.
- Adams T.** 2008b. Activities and interventions with people who have dementia and their families. Teoksessa: Adams T(ed.) *Dementia Care Nursing. Promoting well-being in people with dementia and their families.* Palgrave MacMillan, NewYork, 162–187
- Andersson S** 2008. Kahdestaan kotona. Tutkimus vanhoista pariskunnista. Helsinki: Stakes. *Apuvälineet ja dementia Pohjoismaissa; muistia ja muita kognitiivisia toimintoja tukevat apuvälineet dementoituvan ihmisen arjessa.* Terveysten ja hyvinvoinnin laitos 2008.
- Eloniemi-Sulkava U. ja Savikko N.** 2009. Käytösoireista kärsivän muistisairaana ihmisen hyvinvoinnin ja mielenterveyden tukeminen, Teoksessa: Voutilainen P ja Tiikainen P(toim.) *Gerontologinen hoitotyö.* Helsinki: WSOY, 232–246.
- Erkinjuntti,T. et al.** (toim.) 2006. *Muistihäiriöt ja dementia.* Helsinki: Duodecim.
- Kylmä J. ja Juvakka T.** 2007. *Laadullinen terveystutkimus.* Helsinki: Edita.
- Kämäräinen L.** 2008. *TunteVa – omaistenopas. Miten ymmärtää muistisairasta ihmistä?* Tampereen Kaupunkilähetys Ry. Tampere: Multiprint Oy.
- <http://www.kaypahoito.fi/web/kh/suosituksset/naytaartikkeli/tunnus/hoi50044#s15>
- Liikanen H-L.** 2010. *Taiteesta ja kulttuurista hyvinvointia - ehdotus toimintaohjelmaksi 2010–2014.* Opetusministeriön julkaisuja 2010:1. Helsinki: Opetusministeriö.
- Madori L. L.** 2007. *Therapeutic Thematic Arts Programming for Older Adults.* Baltimore: Health Professions Press.
- Malmberg B.** 1987. *Dagvård för personer med åldersdement beteende, en utvärdering av tre försöksprojekt.* Jönköping: Institutet för Gerontologi.
- Sormunen S., Eloniemi-Sulkava U., Finne-Soveri H., Mäki-Petäjä - Leinonen A. ja Andersson S.** 2008. Demensioireisen asuminen tehostetussa palveluasumisessa ja ympärivuorokautisessa pitkäaikaishoidossa. Teoksessa: Sormunen S ja Topo P (toim.) *Laadukkaat demensiapalvelut.* Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 125–136.
- Toikko T. ja Rantanen T.** 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon.* Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Viramo P. ja Sulkava R.** 2008. Muistihäiriöiden ja demensian epidemiologia. Teoksessa: Erkinjuntti T, Alhainen K, Rinne J ja Soinen H (toim.) *Muistihäiriöt ja dementia.* Helsinki: Duodecim, 23–29.

## Kirjoittajat

**Leila Honkala**, SHO, lehtori (eläkkeellä)

**Pirkko Kivinen**, TtM, lehtori, Terveyspalvelut

**Outi Mäki**, KM, projektitutkija, KKP

**Hannele Rapatti**, TtM, lehtori, Terveyspalvelut

**Eija Reunanen**, MMM, lehtori, Liiketalous ja matkailupalvelut

**Varpu Lipponen**, TtT, Yliopettaja, Terveyspalvelut

**Jouni Tuomi**, FT, yliopettaja, Terveyspalvelut

**Anna-Mari Äimälä**, THM, lehtori, Terveyspalvelut





**TAMK** TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

[www.tamk.fi](http://www.tamk.fi) | Kuntokatu 3 | 33520 Tampere