

SANOISTA TEKOIHIN 2001-2002
Vihjeitä kilpailuhakemusta varten

Kuntaryhmä 2001
Hannu Tamminen
TYÖTURVALLISUUSKESKUS

SANOISTA TEKOIHIN – VIHJEITÄ KILPAILUHAKEMUSTA VARTEN

Johdanto

Työturvallisuuskeskuksen hallituksen kuntaryhmä on järjestänyt vuosina 1999 ja 2000 valtakunnallisen kunta-alan henkilöstötalous- ja työkykypalkinto-kilpailun. Ensimmäisellä kerralla palkitsemisen painopiste oli tyky-toiminnan järjestämisessä ja toisella kerralla henkilöstötaloudellisen tiedon ja raportoinnissa ja hyödyntämisessä. Vuonna 1999 palkittiin Tuusulan kunta ja vuonna 2000 palkinnon saivat Espoo ja Laihia.

Kuntia ja kuntayhtymiä kutsutaan jälleen kuluvana vuonna kilpailemaan palkinnosta, joka jaetaan helmikuussa 2002. Painopisteenä on jälleen tyky-toiminta. Oheinen opas on valmistettu hakemuksen laadintaa edeltävän keskustelun ja ajattelun tueksi. Sitä ei ole tarpeen noudattaa kirjaimellisesti, vaan sen tarkoituksena on auttaa hakijaa löytämään keskeisimmät sisällöt toiminnan kuvaukseen. Toiminnan osa-alueille on laadittu sisällön määrittelyjä, joiden toivotaan helpottavan hakemuksen jäsentelyä. Koska kilpailun eräänä tarkoituksena on tuoda julki hyviä ratkaisuja ja menettelytapoja, niin tekstin lomassa esitetään oletuksia, mistä aiheista ollaan mahdollisesti kiinnostuneita. Ne eivät kuitenkaan ole kattavia, sillä parhaat kysymykset ja vastaukset nousevat kuitenkin kilpailijoiden valitsemista esimerkeistä ja kokemuksista.

Arvioinnin taustatekijöitä

Työkykyä ylläpitävällä toiminnalla tarkoitetaan yleensä niitä toimenpiteitä, joita työnantaja ja työntekijät yhteistoiminnassa kohdistavat henkilöstön ja työyhteisöjen työkyvyn ylläpitämiseen ja edistämiseen. 90-luvun aikana työkyky-käsite on laajentunut käsittämään lähes kaikki työn onnistumiseen vaikuttavat tekijät. Tyky-toimintaa arvioitaessa on kyettävä tunnistamaan kaikki organisaation osajärjestelmät, jotka vaikuttavat työkykyyn (Liite 1). Käsitteellistä päällekkäisyyttä on mm. seuraaviin osajärjestelmien toimenpiteisiin: työelämän kehittäminen, työterveyshuoltotoiminta, työsuojelu, varhaiskuntoutus, terveyden edistäminen, koulutus, laadun kehittäminen ja henkilöstöjohtaminen (Peltomäki et al 2001, s. 38). Nämä toiminnot luetaan vaihtelevasti tyky-toiminnan piiriin eri työpaikoilla, jolloin organisaatioiden keskinäinen vertailu vaikeutuu. Jotkut organisaatiot ovat delegoineet tehtäviä laajastikin tyky-ryhmälle. Silloin ryhmän jäsenenä on myös ylemmän johdon edustajia, joilla on välitöntä toimeenpanovaltaa.

Työkykyä ylläpitävien osajärjestelmien yläkäsitteenä voidaan pitää henkilöstöjohtamista tai sitä korvaavaa käsitettä ihmisvoimavaran johtaminen. Tämä käsittää henkilöstöä koskevien asioiden suunnittelun, toimintamallien luomisen, toteuttamisen ja toteutuksen johtamisen sekä henkilöstöjärjestelmän arvioinnin (Sädevirta 2000) (tässä henkilöstöasioilla ja –järjestelmällä tarkoitetaan kaikkina niitä asioita, jotka koskevat ihmisen ja työn välisiä suhteita).

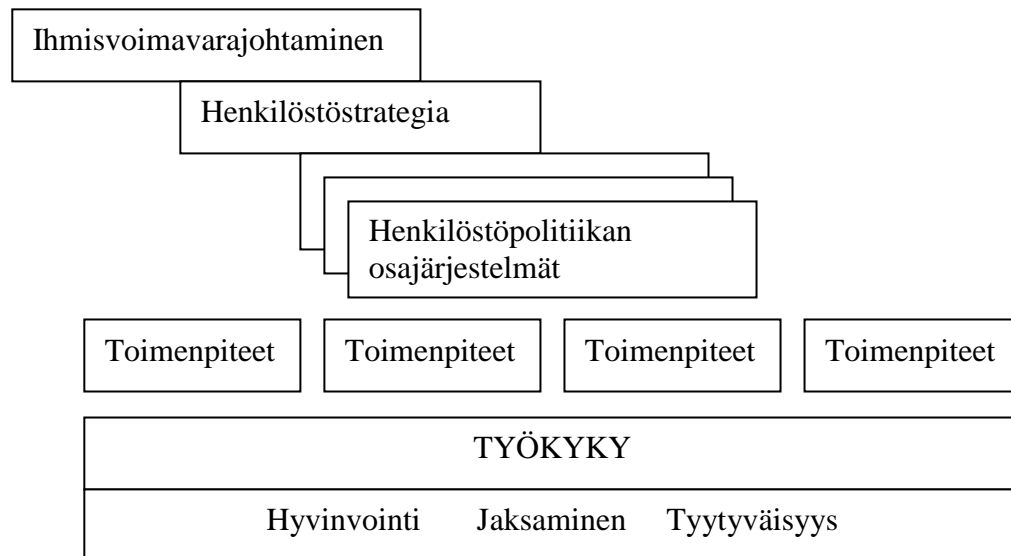
Eräs tapa arvioida tyky-toimintaa on asettaa näkökulma historialliseen ulottuvuuteen eli mitä lisäarvoa tyky-nimikkeellä käynnistetyt toiminnot ovat tuottaneet organisaation henkilöstöpolitiikan toteuttamiseen. Edelleen voidaan katsoa, miten tyky-ryhmä ja muut osajärjestelmät ovat verkostoituneet ja onnistuneet työnjaossa.

On ilmeistä, että tyky-toiminnan käynnistäminen on lisännyt myös muiden osajärjestelmien toimeliaisuutta laadukkaamman henkilöstöpolitiikan suuntaan.

Keskeinen tyky-toiminnan vahvuus on yhteistoiminta eli henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun. Kun työnantaja järjestää monipuolista tyky-toimintaa, työntekijät kokevat, että heidän hyvinvoinnistaan pidetään huolta ja tämä taas lisää työtyytyväisyyttä.

Käsitteellinen epätarkkuus ei ole välttämättä estänyt toimenpiteitä käytännön tasolla. Organisaatio voi toimia tuloksellisesti ja työkyky voi olla hyvällä tasolla, vaikka työky-nimikkeellä ei tehtäisikään juuri mitään. (Peltomäki et al 2001, s. 38)

Seuraava kaavio pyrkii havainnollistamaan, miten teoreettinen käsite ihmisvoimavara-johdaminen konkretisoituu työntekijöiden arkeen. Henkilöstöstrategiaan kirjatut tavoitteet jakautuvat osajärjestelmien tehtäväkokonaisuuksiksi ja toimenpiteiksi, joilla vaikutetaan työkykyyn. Henkilöstö kokee hyvän työkyvyn hyvinvointina, jaksamisena ja tyytyväisyytenä.



Toiminnan kuvauksen periaatteita

Toiminnan kuvauksen tulee vastata kysymyksiin **mitä on tehty, miten on tehty, ketkä ovat tehneet ja miten on onnistuttu**. Kysymykset tulee esittää kaikista vuotuisen prosessin vaiheista.

Toiminnan kuvauksen laatiminen on samalla oman toiminnan arviointia. Siksi sen laatimisessa voidaan noudattaa yleisiä arvioinnin periaatteita.

Toimenpiteiden suuri määrä ei ole itseisarvo, vaan niitä verrataan tavoitteissa ilmaistuun tasoon. Tavoitteiden asettelussa on määrä suhteutettu käytettävissä oleviin resursseihin ja ymmärrykseen siitä mikä on järkevä määrä ja vastaa laadukkaan henkilöstöpolitiikan periaatteita. Uuden toimikauden alkaessa tavoitteita joudutaankin usein tarkistamaan myös määrien osalta.

Koska monet työtoiminnot perustuvat vapaaehtoisuuteen, on luonnollista, että kaikki toiminnot eivät onnistu. Epäonnistumisiakin kannattaa kuvata ja erityisesti niitä toimenpiteitä, joilla vastoinkäymiset on pyritty voittamaan.

Kuvaus on helpointa tehdä ryhmätyönä esim. yt-toimikunnassa tai työsuojelutoimikunnassa keskustellen ja yhteistä mielikuvaa hakien. Arvioinnissa tulisi olla kaikkien niiden osajärjestelmien edustus, jotka osallistuvat työkyvyn ylläpitoon. Toiminnan osa-alueiden kuvauksessa ehdotetaan sovellettavaksi seuraavaa jäsentelyä, mutta muukin tapa on mahdollinen.

1. Tavoitteet

2. Lähtötilanteen määrittely
3. Suunnittelu
4. Kehittäminen/Toimenpiteet
5. Arviointi
6. Tulokset

1. Tavoitteet

Hakemuksen tavoiteosassa on kiinnostavaa tietää, miten tyky-toiminnan tavoitteet liittyvät henkilöstöpoliittisiin tavoitteisiin. Nykyisin nämä yhä useammin ovatkin sama asia. Tavoite-kohdassa voi kertoa myös painopistealueista ja niiden valintaperusteista.

2. Lähtötilanteen määrittely

Prosessin käynnistämisyksityksessä on tarpeen suorittaa lähtötilanteen arviointi, jolla on kaksi tehtävää. Ensinnäkin siitä saadaan tarpeellinen tieto päätöksenteon valmisteluun eli kerätään ylimmälle johdolle ne faktat, joiden perusteella heidän on mahdollista sitoutua hankkeeseen ja osoittaa sille tarvittavat resurssit. Toisaalta saadaan tietoa toimenpiteiden tarpeista ja painotuksista. Tämä suunnittelun pohjaksi tarvittava tieto täydentyy kuitenkin huomattavasti toiminnan suunnitteluvaiheessa. On kiinnostavaa kuulla, millä tavoin edellä kuvattua vaihetta on toteutettu ja millaisia kokemuksia siitä on saatu.

Tyky-toimintaa on kehitetty maassamme jo yli kymmenen vuoden ajan. Tästä seuraa, että useimmilla organisaatioilla varsinainen prosessin käynnistysvaihe on niin monen vuoden takana, ettei sitä ole mielekästä enää arvioida. Toisin sanoen käynnistysvaiheella on vain vähäinen merkitys nykytilan tasoon ja laatuun. Tässä vaiheessa lähtötilanteen määrittäminen tarkoittaaakin vuotuisen toiminnan käynnistysvaihetta, mikä merkitsee sen katsomista, miten tyky-toiminnan arvioinnin tulokset hyödynnetään uuden toimikauden suunnittelussa. Uuden toimintakauden alussa voidaan myös kerätä tietoa, joka ei kerry vuosittaisen arvioinnin yhteydessä. Mikäli arvioitavan prosessin käynnistysvaihe on tapahtunut muutaman vuoden säteellä, lähtötilanne voidaan kuvata. Henkilöstötilinpäätös on eräs keskeinen väline lähtötilanteen määrittelyyn. Yksittäisinä keinoina voidaan mainita esimerkiksi SWOT-analyysi, odotusten kartoittaminen, kehittämiskohteiden kartoittaminen ja priorisointi sekä koulutus-tarvekysely. Lähtötilanteeseen voi liittyä myös tyky-toiminnan taloudellisen vaikuttavuuden arviointia, jolla perustellaan esitettäviä resurssseja.

3. Suunnittelu

Kansanviisauden mukaan hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Suunnittelun onnistuminen näkyykin lopputuloksen laadussa. Suunnitteluprosessin arvioiminen jälkikäteen on pulmallista. Suunnittelusta jää muistoksi kuitenkin tiettyjä asiakirjoja. Keskeisin niistä on työkykyä ylläpitävän toiminnan ohjelma. Sen kannalta on kiinnostavaa, millä eri organisaation tasoilla se on laadittu. Sillä on myös kiinteä yhteys työsuojelun toimintaohjelmaan, jonka laadinta on työturvallisuuslain mukaan pakollista. Muita lakisääteisiä ohjelmia ovat esimerkiksi pelastussuunnitelma ja työterveyshuollon toimintasuunnitelma. Muita työkykyyn vaikuttavia suunnitelmia ovat mm. päihdeohjelma, tasa-arvo-ohjelma, työpaikkaväkivallan ohjelma, henkisen väkivallan tai kiusaamisen ehkäisyohjelma, ikäohjelma ja koulutussuunnitelma.

Hyvän suunnitelman ominaisuuksia ovat mm. konkreettisuus, ajankohtaisuus, kattavuus, tavoitteellisuus ja sovellettavuus.

4. Kehittäminen

a. Työturvallisuus ja työympäristö

Työturvallisuuden ja työympäristön kehittämistoimenpiteet perustuvat hyvin pitkälti lainsäädäntöön. Näiden asioiden toteutusvastuu on linjaorganisaatiolla, mutta hyvään tasoon vaaditaan työsuojeluorganisaation ja työterveyshuollon saumaton tuki, joka tehdään korkealla ammattitaidolla ja innostuksella. Tyky-toiminnan alkuaikoina näytti toisinaan siltä, että työsuojelun piiriin kuuluneita toimenpiteitä alettiin hoitaa tyky-ryhmästä käsin. Merkitsikö tämä sitä, että tykyprosessi otti haltuunsa tekemättömiä töitä? Työsuojeluorganisaatio on yleensä ollut mukana tyky-toiminnassa mutta miten linjaesimiehet ovat mieltäneet työsuojeluvastuunsa ja miten se on muotoutunut tyky-toiminnan ansiosta.

b. Työntekijän toimintakyky

Yksilön fyysisen toimintakyvyn ylläpitämiseksi on olemassa toimenpiteitä, jotka ovat olleet keskeisiä tyky-toiminnan alkuaikoina. Toimenpiteet jakaantuvat seuraaviin ryhmiin:

- Kuntotestit
- Terveystarkastukset
- Lihaskunto- ja kestävyysharjoitukset
- Niska-selkäohjelmat
- Fysikaaliset hoidot
- Rokotukset
- Kuntoutus
- Terveyskasvatus
- Työpisteen ergonomia ja työasennot

Tyky-toiminnan imagoa on haitannut kautta vuosien sen mieltäminen pelkästään fyysisen kunnan ylläpitämiseksi. Tästä syystä monella taholla ollaan jo luopumassa koko termistä. Vastareaktioitakin on ollut niin, että fyysisen kunnan osuus on jätetty taka-alalle. Tähän liittyen kiinnostaa tietää, miten tyky-toiminnan imago on onnistuttu rakentamaan ja miten eri toimitakyvyn osa-alueiden tasapaino on saatu säilymään. Mitä yksilötason toimenpiteitä on tehty yksilön psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn hyväksi? Tässä tarkoitetaan tilanteita, jolloin yksilöllä on ongelmia itsensä tai yhteisönsä kanssa.

c. Ammatillinen osaaminen / Innovatiivisuus

Osaamisen keskeisin toimenpide on lisäkoulutuksen järjestäminen henkilöstölle. Hyvän koulutuspolitiikan periaatteena on, että henkilö voi itse vaikuttaa koulutuksen sisältöön ja hänen kanssaan laaditaan henkilökohtainen koulutus- ja kehityssuunnitelma. Tämä tapahtuu kehityskeskusteluissa. Koulutusten onnistumisesta saadaan tietoa kurssipalautteesta. Laadukas koulutus voidaan kuvata seuraavasti: sisältö vastaa kohderyhmän tarpeita, työtavat tukevat oppimista, vaikeusaste on sopiva, opetus on havainnollista ja sisältää käytännön esimerkkejä, sisällön laajuus ja koulutuksen pituus ovat sopusuhteissa tavoitteiden kanssa, koulutus motivoi sekä opiskeluun että tietojen hyödyntämiseen ja keskeyttämisprosentti on pieni.

Johtamiskoulutusta on järjestetty paljon, mutta tulokset eivät aina ole olleet edes tyydyttäviä. Keskeistä on tukea vaihetta, jossa koulutuksessa saadut opit sovelletaan käytäntöön.

d. Koulutustyypit

Työnantajan kustantamaa koulutusta kuvataan monilla termeillä, joihin liittyy tiettyä päällekkäisyyttä. Kunta-alan koulutus sopimus määrittelee käsitteet seuraavasti:

AMMATILLINEN HENKILÖSTÖKOULUTUS	Koulutuksen luonne
1. Täydennyskoulutus	Ammatillisten valmiuksien ylläpitäminen, päivittäminen ja laajentaminen
2. Uudelleenkoulutus	Uuden ammatin ja tehtäväkuvan edellyttämät opinnot
3. Jatkokoulutus	Nykyiseen ammattiin liittyvien jatko-opintojen tai tutkinnon suorittaminen. Muodollinen pätevyys uusiin tehtäviin.
4. Perehdyttäminen	Uuteen tehtävään ja työympäristöön valmentaminen, tehtävään liittyvien yksityiskohtien ja työmenetelmien opastaminen

Sopimuksen mukaiseen jaotteluun voidaan vielä lisätä johtamiskoulutus ja esimiesvalmennus, jotka voivat luonteestaan riippuen kuulua mihin tahansa edellä mainittuun ryhmään.

Koulutustyytit mielletään usein opiskelupaikan ja tavan mukaan. Merkittävin ero on siinä tapahtuuko koulutus työpaikalla vai muualla. Paljon merkitystä on myös sillä, tapahtuuko opiskelu työaikana vai vapaa-aikana. Uudelleenkoulutuksessa ja jatkokoulutuksessa työntekijä panostaa usein vapaa-aikaansa opiskeluun ja työnantaja huolehtii kustannuksista. Perehdyttäminen on työnantajan lakisääteinen velvoite.

Ammattiyhdistyskoulutus on määritelty työmarkkinaosapuolten sopimuksissa, joten sitä ei ole tarpeen arvioida tässä yhteydessä. Työsuojeluvaltuutettujen peruskoulutus on lakisääteistä siten että työnantajalla on velvollisuus järjestää mahdollisuus työsuojelun peruskoulutukseen. Työsuojelupäällikön tulee olla riittävän perehtynyt työsuojeluasioihin ja hänellä pitää olla riittävät toimintaedellytykset tehtävänsä hoitamiseen. Em. velvoitteet on vaikea hoitaa ilman koulutusta. Työsuojeluhenkilöstön koulutuksella voidaan edistää työsuojeluorganisaation asiantuntemusta ja koko työympäristön kehittämistä.

Omalle henkilöstölle suunnattu työsuojelu- ja yhteistoimintakoulutus edistävät merkittävästi työsuojelun ja yhteistoiminnan kehittämistä.

On mielenkiintoista tietää, miten koulutuksen kokonaisuus hallitaan ja nähdään paikallisesti, miten eri osajärjestelmät osallistuvat sen järjestämiseen ja mikä rooli työky-toiminnalla on koordinaatiossa.

e. Innovatiivisuus

Innovatiivisuus tarkoittaa sitä, että työpaikalla on uudistuksille suojea ilmapiiri ja siellä on kaikkien mahdollisuus esitellä ideoitaan. Työmenetelmien kehittämiseen kannustetaan ja uusia toimintatapoja voidaan kokeilla. Ideointityölle on varattu omia tilaisuuksia. Kehittämishankkeita käynnistetään ja muutosvalmiutta esiintyy. Osataan käyttää luovan työskentelyn menetelmiä. Taso voidaan mitata aloitteiden ja menettelyinnovaatioiden määrällä. Innovatiivisuuden osalta kiinnostaa tietää, miten tätä uutta aluetta on kyetty kehittämään.

f. Koulutuksen jakautuminen

Koko organisaation toimivuuden kannalta on tärkeitä, että koulutusresurssi jakautuu tasapuolisesti kaikille henkilöstöryhmille. Määrällinen jakautuminen on rahallista jakautumista tärkeämpi tieto, koska kurssien hinnat vaihtelevat paljon. Työpaikalla järjestetty koulutus tavoittaa monia ja on kustannuksiltaan kohtuullinen. Tulos voi olla yhtä hyvä kuin yksittäinen osallistuminen kurssille toisella paikkakunnalla. Sisällön ja määrän kiitettävä taso saavutetaan silloin, kun eri ammattiryhmät ja toimihenkilötasot saavat tasapuolisesti osallistua koulutukseen. Tähän liittyy vuorotteluperiaate, koska kaikkia ei voida kuitenkaan samana vuonna kouluttaa. Edellä mainittu koulutuksen koordinointi on myös tasapuolisuuden valvomista, mutta missä se tapahtuu ja miten siinä on mahdollista onnistua?

g. Työyhteisön kehittäminen

Henkisen hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta on erittäin tärkeitä, että työyhteisössä pyritään jatkuvasti kehittämään perustehtävän hallintaa sekä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. Tämä voi tapahtua jatkuvan parantamisen ohella kehittämiss-hankkeena, interventiona tai uuden toimintajärjestelmän kuten tasapainotetun tuloksellisuusarvioinnin tai laatujärjestelmän käyttöönottona tai tiimien rakentamisena. Hankkeen oma arviointi tuottaa tietoa siitä, miten prosessi on onnistunut. Onnistunutta hanketta voi kuvata mm. näin: Kaikki hankkeen vaiheet ovat toteutuneet tavoitteiden mukaisesti, eräiltä osin tavoitteet on jopa ylitetty. Hankkeen toteutus ja ohjaus on toteutettu taitavasti. Työyhteisössä on saavutettu pysyviä toimintatapojen muutoksia.

Työyhteisön kehittämisen kysymyksiä voivat olla mm. seuraavat: Miten kehittämisen tulosten jatkuvuus on taattu? Miten työyhteisön jäsenet on saatu mukaan ja sitoutumaan? Miten yhteistoiminta toteutuu? Miten ongelmaratkaisutaidot ovat kehittyneet? Onko kriisien määrä vähentynyt oppimisen myötä? Miten kriisiytyneitä työyhteisöjä on voitu auttaa?

5. ARVIOINTI

Arviointi on tullut lakisääteiseksi mm. kuntalaissa, perusopetus- ja lukiolaeissa sekä kirjastoimea koskevassa laissa. Tällöin arvioinnilla on keskushallinnon valvontaan liittyvä tehtävä.

Arviointi voidaan luokitella mm. näkökulman, tekotavan ja ajankohdan mukaan. Perinteinen tapa on katsoa lopputulosta. Jos se ei miellytä, kiintyy huomio tekovaiheisiin ja toiminnan lähtökohtiin, mutta silloin korjaamiseen ei juurikaan enää ole mahdollisuuksia. Moderni arviointi tarkastelee lähtötilannetta, prosessia, etenemisvaiheita ja lopputulosta niiden esiintymishetkenä. Arvioinnissa tehdään arvopäätelmiä, johon tarvitaan vertailukohtia. Niitä voivat olla asetetut tavoitteet tai ennalta määritellyt kriteerit. Ne taas voivat olla määrällisiä tai laadullisia. Määrällisiä ominaisuuksia on helpompi mitata ja esittää numeerisesti, joten niitä

käytetään enemmän. Arviointi voi olla ulkoista tai sisäistä. Sisäisellä arvioinnilla on ennen kaikkea toiminnan kehittämiseen liittyvä tehtävä.

Arvioinnissa kiinnostavat seuraavat kysymykset: mitkä tietolähteet ja arviointitavat ovat antaneet parhaan sysäyksen tyky-toiminnan kehittämiseen, millä tavoin arviointitietoa on tullut ja hyödynnetty, millä eri tasoilla sitä on käsitelty sekä millä tavoin tyky-toiminnan vaikuttavuutta on arvioitu. Arviointitiedon kiinnostavia ominaisuuksia ovat myös luotettavuus, kattavuus ja tulosten helppolukuisuus. Ohessa on esimerkkejä niistä arviointitavoista ja mittareista, joita on käytetty 90-luvun aikana.

<p><u>Tilastointi</u> sairauspoissaolojen seuranta kustannus-hyötyanalyysi työkyvyttömyyseläkkeiden määrä työkykyindeksi työtapaturmat (määrä, vakavuus) tyky-toiminnan vaikuttavuuden laskenta</p>	<p><u>Kyselyt</u> liikuntaharrastuksia koskeva kysely työilmapiirikysely työstressikysely työtyytyväisyyskysely työelämän laatu-kysely työkykyindeksi työolobarometri koulutustarvekysely</p>
<p><u>Arviointijärjestelmät</u> tuloksellisuuden arviointi laadun arviointi riskien arviointi</p>	<p><u>Observointi</u> työpaikkakäynnit työpaikkaselvitykset benchmarking-arviointi auditointi</p>

Lähteet:

Peltomäki, P. & Husman, K. & Vertio, H. & Virkkunen, & J. Ylöstalo, P. 2001: Menestyksekkäs tyky-toimintaprosessi – tyky-toimintaprosessi suomalaisilla työpaikoilla: tapauselostusten ja itsearviointien evaluointia. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, Kansaneläkelaitos, Työterveyslaitos. Helsinki.

Sädevirta, J. 2000: Teoksessa Kuntatyö 3/2000. Kuntien eläkevakuutus. Helsinki.

HENKILÖSTÖPOLITIIKAN OSAJÄRJESTELMÄT Liite 1

Osajärjestelmä	Tehtävät	Toimintanormi	Tulokset
Luottamushenkilö-johdo	Toimintapolitiikka Henkilöstöpolitiikka Resurssien varmistaminen	Kuntalaki Työlainsäädäntö Työturvallisuuslaki	Toimintastrategia Henkilöstöstrategia Rahoitusohjelma Työsuojelun toimintaohjelma - tykyohjelma
Linjaorganisaatio	Johtaminen - kehittäminen Työturvallisuusvastuut, Riskienhallinta	Toimintastrategia, henkilöstöstrategia Työlainsäädäntö Työturvallisuuslaki Työjohdannaisineen Työsuojelun toimintaohjelma	Tuloksellinen palvelutoiminta Terveellinen ja turvallinen työympäristö
Henkilöstöhallinto	Työsuhdeasiat Koulutuksen koordinointi Kehittämisen tuki Tiedottaminen Henkilöstötaloudellinen seuranta	Ves, suositukset henkilöstöstrategia koulutussuunnitelma	Työtyytyväisyys Osaava henkilöstö Hyvä henkilöstön aikaansaannoskyky Henkilöstön tilaa kuvaava tieto
Työsuojelu	Työsuojeluyhteistoiminnan ylläpitäminen -työympäristön tarkkailu -esitykset toimenpiteistä Linjaorganisaation asiantuntijatuki	Työturvallisuuslaki ja Valvontalaki Työsuojeluorganisaation toimintasuunnitelma	Toimiva yhteistoimintajärjestelmä Omavalvonta Terveellinen ja turvallinen työympäristö
Työterveyshuolto	Työolojen terveydellinen seuranta Terveydenhuolto Vajaakuntoisten seuranta	Työterveyshuoltolaki johdannaisineen Työterveyshuollon toimintasuunnitelma	Terveellinen työympäristö Tuloksellinen henkilöstön terveydenhoito Kuntoutus Uudelleensijoitukset
Yhteistoiminta	Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien varmistaminen	Yhteistoimintasopimus	Tasaveroiseen vuoropuheluun perustuva yhteistoiminnallinen kehittäminen
Tyky-ryhmä	Työkykyä ylläpitävän toiminnan koordinointi - henkilöstön näkökulma - Linjaorganisaation asiantuntijatuki	Työkykyä ylläpitävän toiminnan ohjelma (Työturvallisuuslaki)	Laaja-alainen integroitu tykytoiminta Osajärjestelmien koordinaatio ja työnjako